Mehr Wirkung: Wie EVUs Strategie in Umsetzungskraft übersetzen

Michael Stiller und Danny Güthlein

Viele Energieversorger haben ihre Strategie längst formuliert. Ziele sind beschrieben, Programme gestartet, Maßnahmen definiert. Trotzdem bleibt häufig das Gefühl: Es geht nicht schnell genug voran. Der Grund ist selten fehlende Aktivität. Im Gegenteil, in EVUs läuft viel gleichzeitig: Betrieb, Regulierung, Digitalisierung, neue Kundenanforderungen und Zukunftsprojekte konkurrieren um dieselben Kapazitäten. Genau hier entscheidet sich Strategieumsetzung: nicht im Strategiedokument, sondern im Alltag. Ein Praxisfall mit einem Energieversorger zeigt, wie StrategyTelling hilft, strategische Richtung in Zielbild, Fähigkeiten, Fokus, Verantwortung und Führungsrhythmus zu übersetzen.

Die Energiewirtschaft steht unter Veränderungsdruck. Dekarbonisierung, dezentrale Erzeugung, Digitalisierung, neue regulatorische sowie politische Anforderungen und veränderte Kundenerwartungen greifen gleichzeitig ineinander. Zugleich muss der laufende Betrieb stabil bleiben. Versorgung, Service, Abrechnung, Vertrieb und Infrastruktur dulden keine strategische Auszeit.

Damit entsteht eine typische Spannung: Strategische Entwicklung braucht Fokus, Zeit und Entscheidungen. Das operative Geschäft fordert schnelle Reaktion. Wenn beides um dieselben Ressourcen konkurriert, setzt sich im Zweifel das Dringliche durch – nicht unbedingt das Strategische oder das Wichtige. Viele EVUs haben deshalb kein Strategieproblem. Sie haben ein Umsetzungsproblem. Es fehlt nicht an Vorhaben, sondern an einer klaren Logik, worauf die Organisation ihre begrenzte Energie richtet. Aktivität ersetzt nämlich keine Wirkung.

Diese Spannung war auch Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit des österreichischen Energieversorgers Kelag und der Kölner Unternehmensberatung effektweit. Die Strategie 2030 gab die Richtung vor. Die entscheidende Frage lag nun darin, wie diese Richtung im Unternehmen so verstanden, priorisiert und geführt werden kann, dass daraus spürbare Umsetzungsgeschwindigkeit entsteht. StrategyTelling wurde dafür als Ansatz gewählt und in Vertrieb und Kundenservice angewendet.

Hürde 1: Strategie wird nicht automatisch verstanden

Eine Strategie kann richtig sein und trotzdem im Alltag zu wenig Orientierung geben. Führungskräfte und Teams müssen verstehen, warum Veränderung notwendig ist, wohin sie führen soll und was der eigene Beitrag dazu ist. Fehlt dieses Verständnis, bleibt Strategie abstrakt. Dann wird sie zwar kommuniziert, aber nicht getragen.

Genau hier setzt StrategyTelling an. StrategyTelling ist ein von effektweit entwickelter Ansatz zur Strategieumsetzung. Im Projekt mit Kelag wurde dieser Ansatz auf die Strategie 2030, die konkrete Ausgangslage sowie die Anforderungen von Vertrieb und Kundenservice übertragen. Wichtig ist die Abgrenzung: StrategyTelling bedeutet nicht, eine Strategie nachträglich schöner zu erzählen. Es geht nicht um Kommunikationskosmetik. Es geht darum, strategische Richtung in eine gemeinsame Umsetzungslogik zu übersetzen (siehe Abb. 1).

Bei Kelag begann diese Übersetzung mit einem konkreten Zielbild für Vertrieb und Kundenservice für das Jahr 2030. Dieses Zielbild sollte nicht nur beschreiben, was erreicht werden soll. Es sollte zeigen, wie die Zukunft im Arbeitsalltag aussehen kann: Wie erleben Kunden Beratung und Service? Wie greifen Vertrieb und Service ineinander? Welche Fähigkeiten werden wichtiger? Und woran merken Teams, dass die Strategie nicht nur auf Folien steht, sondern in konkreten Situationen wirkt?

Dafür wurden Zukunftssituationen entwickelt: etwa ein fiktiver Zeitungsartikel aus dem Jahr 2030, beispielhafte Kundendialoge, Produkt- und Servicebeispiele sowie Alltagsszenen aus der Zusammenarbeit. Ergänzend entstand ein negatives Gegenbild: Was passiert, wenn hemmende Muster bestehen bleiben und die strategische Richtung nicht konsequent umgesetzt wird? Der Effekt war entscheidend: Strategie wurde besprechbar. Nicht als abstrakte Vorgabe, sondern als konkrete Arbeitssituation. Genau dort beginnt Umsetzung.

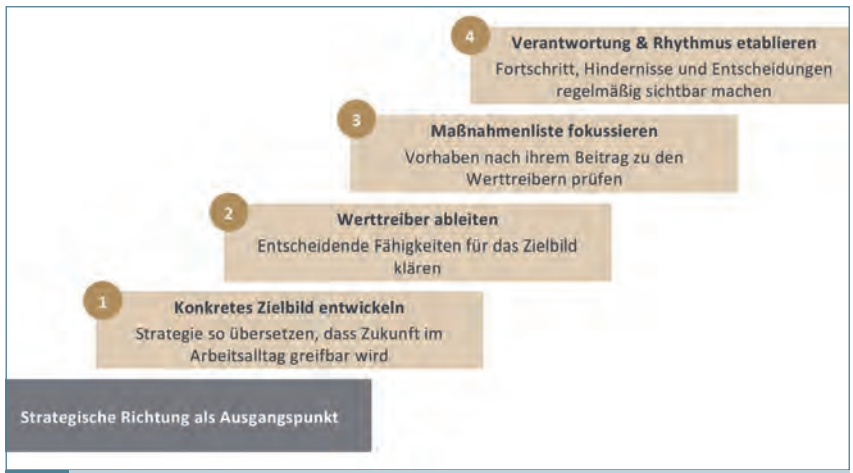


Abb. 1 **Von der strategischen Richtung zur Umsetzungskraft**

Quelle: effektweit

Hürde 2: Der Energiemarkt verlangt integriertes Denken

Die Lösungen für den Energiemarkt der Zukunft werden integrierter. Erzeugung, Produktgestaltung, Abrechnung und Service müssen stärker gemeinsam gedacht werden. Für EVUs ist das anspruchsvoll, weil Organisationen historisch häufig entlang von Funktionen, Sparten und Zuständigkeiten gewachsen sind.

Diese Logik ist nicht falsch. Sie hat lange gut funktioniert. Aber sie reicht nicht immer aus, wenn Kunden künftig zusammenhängende Lösungen erwarten und wenn strategische Wirkung an Schnittstellen entsteht. Dann genügt es nicht, dass jeder Bereich seine eigenen Maßnahmen sauber bearbeitet. Entscheidend ist, ob die Organisation als Ganzes in die gleiche Richtung arbeitet.

Deshalb wurden Vertrieb und Kundenservice bei Kelag bewusst gemeinsam betrachtet. Nicht, weil beide Bereiche identisch wären. Sondern weil ihr Zusammenspiel für viele Zukunftsfragen entscheidend ist: von der Kundenansprache über Beratung und Produktlogik bis zur Serviceerfahrung nach dem Abschluss. Gerade hier zeigt sich, ob Strategie als gemeinsamer Orientierungsrahmen wirkt oder ob jeder Bereich seine eigene Deutung entwickelt.

StrategyTelling schafft dafür eine gemeinsame Sprache. Das Zielbild macht sichtbar, was sich an den Schnittstellen verändern muss. Es zwingt die Organisation, nicht nur über einzelne Maßnahmen zu sprechen, sondern über das Zusammenspiel, das für Kunden und Markt tatsächlich Wirkung erzeugt.

Hürde 3: Bleiben Werttreiber unklar, fehlen entscheidende Fähigkeiten

Aus einem Zielbild entsteht noch keine Umsetzung. Der nächste Schritt ist: Was muss die Organisation lernen, damit dieses Zielbild realistisch erreichbar wird?

Im StrategyTelling werden diese strategisch entscheidenden Fähigkeiten als Werttreiber beschrieben. Werttreiber sind damit keine abstrakten Kennzahlen. Sie zeigen, welche Fähigkeiten ein Unternehmen aufbauen oder stärken muss, um seine Zukunftsbilder zu erreichen.

Bei Kelag wurden für Vertrieb und Service mehrere solcher Werttreiber definiert. Ein Beispiel ist die Fähigkeit, Customer Journeys besser zu beherrschen. Gemeint ist nicht, einzelne Kontaktpunkte zu optimieren, sondern Kundenwege Ende-zu-Ende zu verstehen, zu gestalten und verantwortlich zu führen. Ein weiteres Beispiel ist die Fähigkeit, integrierte Lösungen für unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu entwickeln und zu erklären. Hier geht es nicht darum, einzelne Produkte nebeneinanderzustellen, sondern das Zusammenspiel von Energie, Infrastruktur, Messung, Abrechnung und Service aus Kundensicht zu denken.

Damit verändert sich die Diskussion. Es geht nicht mehr allgemein darum, „kundenzentrierter“ oder „lösungsorientierter“ zu werden. Solche Begriffe klingen gut, tragen aber wenig, wenn niemand weiß, was daraus folgt. Über Werttreiber wird sichtbar, welche Fähigkeiten wirklich wachsen müssen.

Das ist ein zentraler Punkt für EVUs: Strategieumsetzung bedeutet nicht, noch mehr Maßnahmen zu sammeln. Sie beginnt mit der Klärung, welche Fähigkeiten für das Zielbild entscheidend sind. Erst dann lässt sich sinnvoll entscheiden, welche Vorhaben wirklich strategische Wirkung erzeugen.

Hürde 4: Maßnahmenlisten ersetzen keine Priorisierung

Viele Strategieprogramme enthalten zahlreiche sinnvolle Maßnahmen. Genau darin liegt ein Problem. Wenn zu viele Vorhaben gleichzeitig verfolgt werden, verteilen sich Aufmerksamkeit, Kapazitäten und Führungsenergie. Es entsteht Bewegung, aber nicht automatisch Wirkung.

Bei Kelag wurden deshalb die vorhandenen Maßnahmen für den nächsten Umsetzungszeitraum konsequent auf die definierten Werttreiber bezogen. Die Leitfragen waren einfach, aber wirksam: Welche Maßnahme stärkt welche strategisch entscheidende Fähigkeit? Welche Maßnahme zahlt besonders stark auf das Zielbild ein? Welche Maßnahme ist sinnvoll, aber für den nächsten Schritt nicht entscheidend? Und welche Maßnahme ist zu groß geschnitten, um realistisch voranzukommen?

Eine Maßnahme ist nicht strategisch, nur weil sie in einem Strategieprogramm steht. Strategisch ist sie erst dann, wenn sie eine Fähigkeit stärkt, die für das Zielbild wirklich zählt. Diese Prüfung brachte Fokus in die Umsetzung. Einige Maßnahmen wurden geschärft, andere kleiner zugeschnitten, wieder andere bewusst zurückgestellt.

Das ist oft der unbequemste Teil der Strategiearbeit. Denn Priorisierung bedeutet nicht, alles wichtig zu finden. Priorisierung bedeutet zu entscheiden, was jetzt wirklich geführt wird – und was nicht (siehe Abb. 2). Vor allem vor dem Hintergrund, dass erst durch diesen Abgleich auch klar wurde, dass viele der Maßnahmen überhaupt nicht aktiv an den Werttreibern arbeiten, sondern eher rein operativ auf veränderte Marktbedingungen reagieren. Hieraus resultiert dann auch häufig das Gefühl, trotz aller Aktivität nicht wirklich voranzukommen.

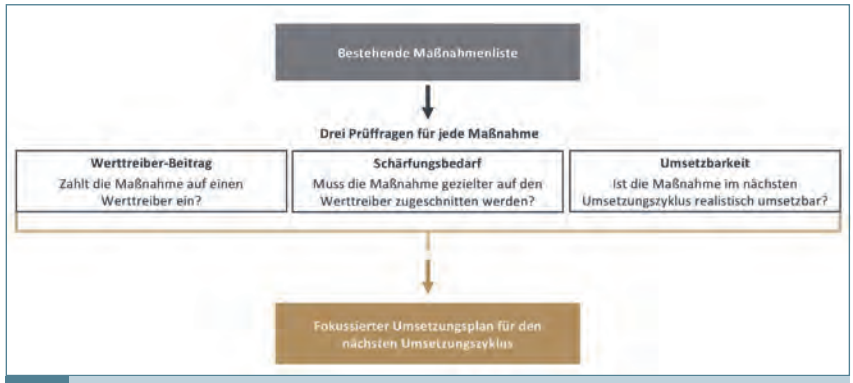


Abb. 2 **Von der Maßnahmenliste zum fokussierten Umsetzungsplan**

Quelle: effektweit

Für EVUs ist dieser Schritt besonders relevant. Die strategischen Aufgaben werden größer, während Ressourcen nicht automatisch mitwachsen. Wer in dieser Lage alles gleichzeitig startet, überfordert die Organisation. Wer dagegen wenige wirkungsstarke Vorhaben auswählt und konsequent führt, erhöht die Chance, dass die Strategie im Alltag tatsächlich greift.

Hürde 5: Ohne Verantwortung und Rhythmus gewinnt das Tagesgeschäft

Fokus allein reicht nicht. Wenn niemand Verantwortung für die Entwicklung der entscheidenden Fähigkeiten übernimmt, bleibt auch eine geschärfte Maßnahmenliste eine Liste. Sauber sortiert, aber noch nicht geführt.

Deshalb wurden bei Kelag für die Werttreiber verantwortliche Tandems (Vertrieb und Service) benannt. Ihre Aufgabe ist es, nicht nur einzelne Arbeitspakete nachzuhalten, sondern die Entwicklung der jeweiligen Fähigkeit im Blick zu behalten. Ergänzend wurden Kennzahlen definiert, um Fortschritt sichtbar zu machen.

Der Unterschied ist wichtig: Es geht nicht nur um die Frage, ob eine Maßnahme erledigt wurde. Es geht um die Frage, ob die Organisation dadurch besser in dem wird, was für das Zielbild entscheidend ist.

Damit Strategie im Alltag präsent bleibt, braucht sie außerdem einen festen Führungsrhythmus. Bei Kelag sind regelmäßige Check-ins für die einzelnen Werttreiber vorgesehen. Dort wird geklärt: Was wurde umgesetzt? Wo gibt es Hindernisse? Welche Entscheidungen werden benötigt? Welche Aktivitäten zahlen wirklich auf den jeweiligen Werttreiber ein?

Nach jeweils drei Monaten werden die Ergebnisse werttreiberübergreifend zusammengeführt. In diesem Quarterly werden Fortschritte, Abhängigkeiten und notwendige Entscheidungen sichtbar. So entsteht kein zusätzlicher Reportingzirkus, sondern ein wiederkehrender Moment, in dem Führung auf Wirkung schaut.

Ohne diesen Rhythmus gewinnt das Tagesgeschäft. Nicht aus böser Absicht, sondern weil es lauter ist. Strategie braucht deshalb feste Orte, an denen sie besprochen, entschieden und nachgeführt wird.

Was andere EVUs daraus ableiten können

Der Praxisfall Kelag zeigt exemplarisch, woran Strategieumsetzung in EVUs häufig hängt. Nicht an fehlenden Folien. Nicht an fehlenden Programmen. Sondern an der Übersetzung von strategischer Richtung in Alltagshandeln.

StrategyTelling kann dafür einen Rahmen schaffen. Es macht aus Strategie ein verständliches Zielbild. Es leitet daraus die Fähigkeiten ab, die eine Organisation entwickeln muss. Es prüft Maßnahmen auf strategische Wirkung. Es klärt Verantwortung. Und es etabliert einen Rhythmus, in dem Fortschritt, Hindernisse und Entscheidungen regelmäßig sichtbar werden. Damit wird StrategyTelling nicht zur schöneren Erzählung einer fertigen Strategie. Es wird zur Führungslogik für Umsetzung.

Für EVUs liegt darin eine wichtige Botschaft: Wer im Energiemarkt der Zukunft handlungsfähig bleiben will, braucht nicht nur gute strategische Ziele. Er braucht Klarheit darüber, welche Fähigkeiten dafür entscheidend sind, welche Vorhaben diese Fähigkeiten stärken und wie deren Fortschritt im Alltag geführt wird.

Am Ende entscheidet nicht, wie viele Maßnahmen ein EVU startet. Entscheidend ist, ob die wenigen wirksamen Vorhaben so geführt werden, dass sie Verhalten im Alltag verändern.

Dr. M. Stiller, geschäftsführender Gesellschafter, effektweit GmbH, Köln, D. Güthlein, Vorstandsmitglied, KELAG-Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Klagenfurt, Österreich
m.stiller@effektweit.de
danny.guethlein@kelag.at

Gaspreisentwicklung treibt Solar-PPAs nach oben

Nach vier Quartalen mit rückläufigen Preisen legen europäische Power-Purchase-Agreements (PPAs) für Solarenergie erstmals wieder zu. Getrieben wird die Entwicklung durch die stark anziehenden Gaspreise. Ausschlaggebend sind insbesondere die deshalb überproportional steigenden Großhandelsstrompreise in Deutschland und Polen.

Die Analyse basiert auf dem European PPA Price Index von LevelTen Energy, der am 23. Juli 2026 veröffentlicht wurde. Betrachtungsbasis ist das günstigste Marktsegment, das das 25. Perzentil abbildet (sog. P25-Preise), d. h. dass 25 % der erfassten PPA-Angebote unter dem Preis liegen und 75 % darüber.

Die Preise für Solar-PPAs hatten in den letzten Jahren aufgrund eines hohen Angebots und des zugleich steigenden Risikos negativer Preise kontinuierlich nachgegeben. Die Dynamik war in Spanien und Deutschland besonders ausgeprägt, da beide Länder einen hohen Solarenergieanteil haben. Gesamteuropäisch ist der Negativ-Trend ungebrochen; der Preisanstieg in Deutschland und Polen fiel jedoch so deutlich aus, dass beide Länder den europäischen Durchschnitt nach oben trieben. Bei Solar-PPAs betrug der Anstieg im zweiten Quartal 2,8 %. Abweichend davon entwickelt sich Wind. Dort sanken die PPA-Preise das fünfte Quartal in Folge, zuletzt um 1,6 % im zweiten Quartal 2026.

Aufgrund des Überangebots an Solarstrom und der daraus resultierenden sinkenden Projekteinnahmen ist im Markt eine starke Solar-Preiskannibalisierung zu beobachten. Das Angebot von Solar-PPAs mit sehr niedrigen Ausübungspreisen verstärkt den Preisverfall. Projektentwickler reagieren darauf mit der Hybridisierung von Solarprojekten, d. h. der Kombination mit Batteriespeichern, was die Stromlieferung flexibilisiert und zusätzliche Erlöspotenziale erschließt. Die Preise für Hybrid-PPAs liegen derzeit 24 % über denen für Solar-PPAs und 15 % unter denen für Wind-PPAs. 29 % aller europäischen Hybrid-Angebote stammen aus Deutschland und Spanien.