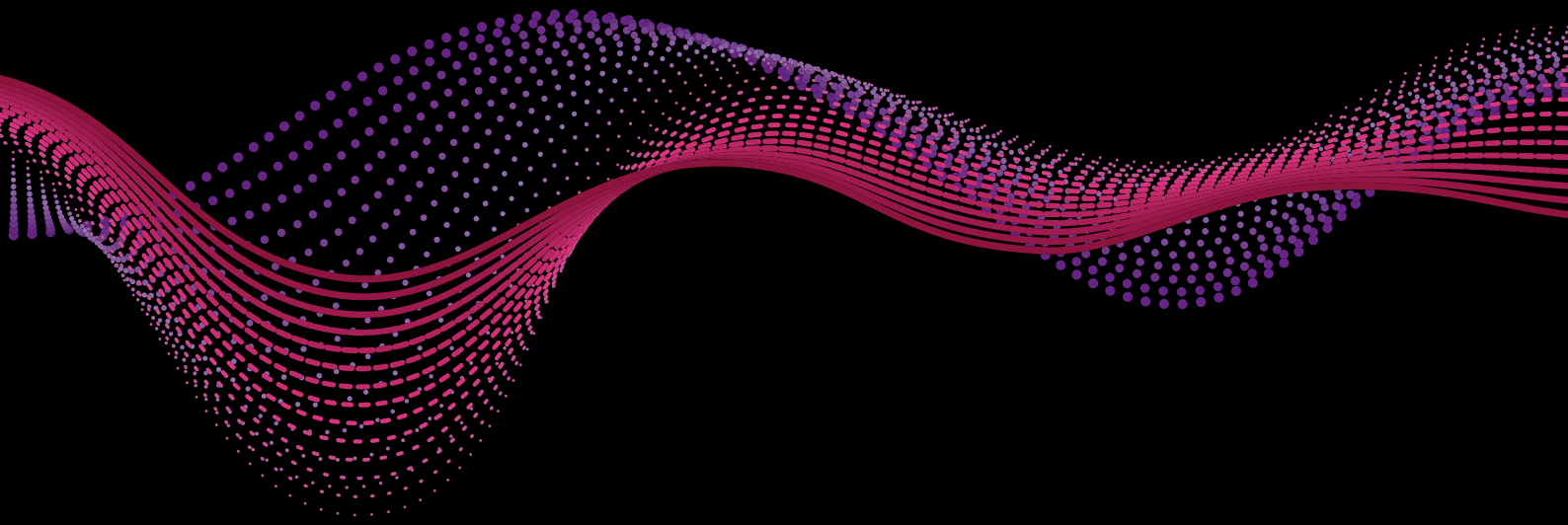
4|25
Auszug aus
Ausgabe 4
August 2025

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.



Strategien & Prozesse

Transformation als Team meistern

Von **Dr. Michael Stiller**, Gründer und Geschäftsführer, Effektweit

ISSN: 1611-2997



Transformation als Team meistern

Branche und Energieversorger befinden sich inmitten einer historischen Transformation. Die Gefahr, dass dieser Wandel scheitert, ist hoch. Der Grund dafür ist aber meist nicht die zugrundliegende Strategie, sondern das eigene Team. Und das ist ganz normal. Dieser Artikel erklärt die Ursachen für Widerstände gegen Wandel und wie Führungskräfte damit umgehen können.

Von **Dr. Michael Stiller**, Gründer und Geschäftsführer, Effektweit

Die Klimaziele der Europäischen Union verlangen Klimaneutralität bis 2050. In Deutschland ist Klimaneutralität sogar bereits bis 2045 im Klimaschutzgesetz festgelegt.

Dabei geht es aber nicht nur um die Vorgaben. Die verändern sich vielleicht sogar noch. Es geht um die Konsequenzen, die heute schon den Markt beeinflussen – und die sich nicht mehr ändern werden. Denn wir produzieren schon einen großen Teil unseres Stroms aus erneuerbaren Energien. Die Deutschen hängen sich schon heute wie verrückt Balkonkraftwerke an Haus und Wohnung. Und – auch wenn der Markt gerade ein wenig schwächelt – Wärmepumpen und E-Autos werden nicht mehr verschwinden. All das wiegt schwerer als politische und regulatorische Vorgaben. Es ist politischer Wille, die Dinge zu ändern.

Konsequenzen der Energiewende

Damit ändert sich die Ausgangssituation. Lange waren die Vertriebe der Energieversorger vor allem Handelsunternehmen. Sie haben einen Energieträger an den Börsen eingekauft, mit Dienstleistungen wie einer Abrechnung veredelt und mit einer Marge an Endkunden weiterverkauft. Das beschreibt – stark vereinfacht – das klassische Commodity-Geschäft.

Dass dies gut ging, ist aus volkswirtschaftlicher Sicht verwunderlich: Ein vergleichbares Produkt bei hoher Markttransparenz hätte preislich eigentlich auf dem Niveau der Grenzkosten laufen müssen.

Heute kommt für viele Vertriebe der Gewinn weiter aus dem Gasgeschäft. Doch die CO_2-Bepreisung wird Gas als Wärmequelle nach und nach weniger attraktiv machen. Natürlich bieten sich Alternativen an: Abwärme, Erdwärme, Biogas und Wasserstoff. Aber diese Alternativen sind – zumindest noch – nicht flächendeckend verfügbar. Strom hingegen ist verfügbar. So investieren Energieversorger vor allem mit ihren Vertrieben bereits in die Erzeugung aus Sonnen- und Windkraft, aber auch in die Speicherung. Die Herausforderung hierbei wird sein, dass durch den Ausbau der Erneuerbaren auch die Preise für Strom fallen werden – insbesondere dann, wenn besonders viel produziert wird. So gab es bereits 2024 457 Stunden mit negativen Strompreisen an der Börse. Und fallende Preise bedeuten auch sinkende Margen.

In der Konsequenz braucht es andere, neue Geschäftsmodelle, um wegbrechende Gewinne zu kompensieren. So denken zumindest viele Führungskräfte. Dabei ist viel mehr drin: Denn

neue Geschäftsmodelle bieten auch die Möglichkeit zu wachsen! Nur lassen sie sich selten mit alten Vorgehensweisen und Methoden umsetzen.

Sie erfordern ein Umdenken, ein „Out-of-the-box-Denken", das Einführen neuer Methoden und das Aufbauen neuer Kompetenzen. Kurzum: Das Einführen neuer Geschäftsmodelle erfordert eine tiefgreifende Transformation. Diese notwendigen Veränderungen werden bis in die Unternehmenskultur reichen. Denn während die Branche – völlig zu Recht – in den traditionellen Geschäftsbereichen auf Planbarkeit und das Vermeiden von Risiken ausgerichtet ist, erfordern neue Geschäftsmodelle Mut und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft.

Und so handeln die meisten Energieversorger auch eher zurückhaltend. Es gilt das Motto: „Wir warten erst einmal ab und reagieren dann schnell, wenn der Markt es verlangt." Doch genau dieser Ansatz wird nicht funktionieren.

Denn anders als bisher bietet die Wechselträgheit der Konsumenten nur noch einen eingeschränkten Schutz. Es geht nämlich nicht mehr um einen Anbieterwechsel. Es geht um einen Technologiewechsel, vor allem bei der Wärme, aber auch bei der Mobilität. Dem werden sich viele Konsumenten schlichtweg nicht mehr entziehen können.

Die sich daraus ergebenden Geschäftsmodelle können und werden aber nicht mehr auf einem Aufschlag auf die verbrauchte Kilowattstunde basieren. Energievertriebe müssen Wege finden, von der Energieproduktion von Abnehmern zu profitieren. Sie müssen Flexibilitäten vermarkten und bepreisen, sie müssen stärker an die Gebäudestruktur rücken, um an der Energiewende partizipieren zu können.

Unbestritten ist das energiewirtschaftliche Know-how bei den meisten Energieversorgern dafür vorhanden. Dennoch müssen die notwendigen Lösungen entwickelt, getestet und vermarktet werden. Das beansprucht Zeit und Geld. Letzteres lässt sich noch aus dem bestehenden Commodity-Geschäft realisieren. Die Zeit hingegen wird knapp. Der brancheninterne Wettbewerbsdruck wächst, da immer mehr Start-ups den Markt betreten und sich zu Scale-ups auf Expansionskurs entwickeln.

Neue Strategien scheitern beim Umsetzen – nicht beim Erstellen

Der Wandel ist also da. Und Transformation fällt grundsätzlich allen Unternehmen schwer. Nur 20 Prozent der Unternehmen schaffen es laut Studie, einen Wandel erfolgreich zu meistern. Energieversorger scheinen sich aber besonders schwer zu tun. In den über zehn Jahren, in denen Effektweit Energieversorger bei Neuausrichtungen begleiten durfte, haben sich klare Muster für das Scheitern herauskristallisiert.

Dabei ist ein Punkt besonders hervorzuheben: Der Wandel scheitert nie an der inhaltlichen Qualität der erstellten Strategie, die der Neuausrichtung zugrunde liegt. Für das Erstellen von Strategien scheinen alle notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung zu stehen. Die Neuausrichtung scheitert an der Umsetzung. Sie scheitert an internen Widerständen innerhalb der Teams.

Dabei ist das in den seltensten Fällen ein bewusster Widerstand. Vielmehr lassen sich diese Widerstände in drei grundlegende Arten unterteilen (siehe Abb. 1):

1. Die Strategie motiviert die Mitarbeitenden nicht. Ein Ausdruck von „nicht wollen".
2. Die Strategie überfordert die Mitarbeitenden. Ein Ausdruck von „nicht können".
3. Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht legitimiert, Dinge anders anzugehen. Ein Ausdruck von „nicht sollen".

Gründe für Widerstände gegen den Wandel

Grundsätzlich mögen wir Menschen keine Veränderung. Denn Veränderung bedeutet, Dinge anders machen zu müssen. „War denn früher alles schlecht!?" ist in solchen Situationen ein oft gehörtes Zitat. In der Verhaltenspsychologie wird dies als Consistency Bias bezeichnet. Menschen interpretieren Vergangenes so um, dass es besser zum aktuellen Verhalten passt. Und so passt altes Verhalten auch auf neue Situationen. In der Konsequenz wird so überhaupt keine Notwendigkeit zum Wandel gesehen.

Dieser Effekt wird durch die aktuelle Situation der meisten Energieversorger begünstigt. Denn derzeit erwirtschaften die bestehenden Geschäftsmodelle noch immer die höchsten Deckungsbeiträge. Warum etwas ändern? Vor allem dann nicht, wenn mit neuen Geschäftsmodellen die alten sogar kannibalisiert werden.

Eine Strategie, die auf Veränderung ausgelegt ist, bedeutet immer, dass Mitarbeitende Dinge anders machen müssen als bisher. Das widerspricht nicht nur unserem Konsistenzstreben, das schürt auch Unsicherheiten. Denn um Dinge anders zu machen, brauche ich auch neue Fähigkeiten und Methoden. Die müssen in aller Regel zunächst erlernt werden. Ob dies gelingt, ist aber im Vorfeld immer ungewiss. Und selbst wenn Mitarbeitende die entsprechenden Fähigkeiten schon mitbringen, wurden sie bisher ja noch nicht eingesetzt. Die Wahr-

01 Drei Arten von Widerständen im Wandel



scheinlichkeit, dabei Fehler zu machen, ist hoch. Und die Sorge vor möglichen Konsequenzen dieser Fehler verstärkt die eigene Unsicherheit.

Vertriebler, die jahrzehntelang Commodities verkauft haben, sollen nun deutlich komplexere Energiedienstleistungen vermarkten. Und der Kundenwert wird nicht nur noch durch Commodity-Verträge bestimmt, sondern durch das Cross- und Upselling über das gesamte Produktportfolio hinweg. Während bisher risikoavers gehandelt wurde, rücken plötzlich Marktchancen ins Blickfeld, die nur mit einer gewissen Risikobereitschaft ergreifbar sind.

Diese Widerstände werden weiter verstärkt, wenn Führungskräfte den Wandel nicht aktiv begleiten. Wenn sie ihre Aufgabe mit dem Erstellen der Strategie und dem Setzen von Zielen als erledigt betrachten. Oder wenn die oben beschriebenen Zweifel und Widerstände bei Führungskräften auftreten und für die Teams sichtbar werden. Dann fühlen sich Mitarbeitende schlichtweg nicht legitimiert, die Risiken inklusive der zu erwartenden Fehler für ein neues Verhalten einzugehen. In einem solchen Fall wird dann lieber wieder mit alten Mustern weitergemacht. Getreu dem Motto: Wer nichts riskiert, macht keine Fehler.

02 Drei Handlungsempfehlungen, um Widerstände beim Wandel zu überwinden



Widerstände beim Wandel überwinden

Dass diese Widerstände auftreten, ist normal und kein Anlass zur Kritik an den Mitarbeitenden. Aber Führungskräfte sollten sich dieser möglichen Widerstände bewusst sein. Nur so können sie von vornherein vermieden oder überwunden werden (siehe Abb. 2).

Entwickeln eines klaren Zielbilds

Um Mitarbeitende von der Notwendigkeit eines Wandels zu überzeugen, sie zu motivieren, braucht es zwei Komponenten:

Erstens muss klar werden, was auf dem Spiel steht. Die Führungskräfte müssen beschreiben, was passiert, wenn das Unternehmen einfach so weitermacht wie bisher. Dieses Beschreiben einer Dystopie soll im Wesentlichen Angst schüren und so die Mitarbeitenden zu einer Verhaltensänderung animieren. Diese Komponente ist in der Energiewirtschaft aus meiner Sicht stark ausgeprägt. Allerdings gibt es hier zwei Faktoren, die der motivierenden Funktion der Dystopie entgegenwirken. Zum einen ist es der Der-Junge-der-immer-Wolf-rief-Effekt, solange die beschriebenen Szenarien nicht eintreten. Zum anderen ruft Angst eine ungerichtete Reaktion hervor. Denn wenn das Team nicht weiß, wohin es „fliehen" soll, sind auch die Reaktionen ungewiss. Sie können von Panik bis Schockstarre reichen.

Deswegen ist es wichtig, neben der Dystopie auch eine Utopie zu beschreiben. Also ein Zielbild zu skizzieren, wie das Unternehmen aussehen wird, wenn der Wandel gemeistert ist. Ein solches Zielbild gibt Orientierung und verleiht dem Handeln eine Richtung. Dieses Zielbild muss für alle so greifbar sein, dass jeder und jedem Mitarbeitenden klar wird, welche Rolle sie oder er beim Erreichen dieses Zielbildes ausfüllt und was der persönliche Mehrwert ist.

Überprüfen Sie doch mal Folgendes: Sprechen Sie mit fünf zufällig ausgewählten Kollegen über das Zielbild Ihres Unternehmens oder Ihres Geschäftsbereichs. Stimmen die Aussagen überein? Ist der Glaube daran erkennbar?

Aufbauen von Fähigkeiten und Setzen von erreichbaren Zwischenzielen

Aber Motivation allein reicht nicht. Motivation hängt von unserer Tagesform ab. Sie schwankt stetig. Auch deswegen müssen wir sicherstellen, dass sich das Team auch zur Verhaltensänderung befähigt sieht. Denn nichts ist frustrierender, als sein Verhalten ändern zu wollen und das Gefühl zu haben: „Ich kann das gar nicht."

Schulungen, Tools und Methoden sind ein wesentlicher Baustein hierfür. Aber auch Coaching beim Anwenden dieser Tools und Methoden sowie kleine Erfolgserlebnisse spielen eine große Rolle. Die Aufgabe des Managements ist es, beides zu ermöglichen und zu verstärken.

Zudem sollten Führungskräfte nicht erwarten, dass Mitarbeitende den Wandel von heute auf morgen umsetzen (können). Vielmehr sollten sie Anforderungen schrittweise erhöhen. Kleine, erreichbare Verhaltensänderungen – sogenannte „Tiny Habits" – erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltensänderung mit dauerhaftem Bestand. Dazu sollten Zwischenziele definiert werden, die eine geringe Einstiegshürde haben und für die Mitarbeitenden am Anfang leichter erreichbar sind.

Aktives Umsetzen der Strategie durch Integrieren in den Arbeitsalltag

Wird das Umsetzen der Strategie nicht aktiv durch die Führungskräfte aller Ebenen vorangetrieben, kann eine Strategie nicht wirken. Sie bleibt eine inhaltsvolle Präsentation – nicht mehr. Dieser Umstand ändert sich auch nicht wesentlich, wenn

die aus der Strategie abgeleiteten Ziele und Pläne an die jeweiligen Organisationseinheiten weitergegeben werden.

Denn letztendlich sollen ja nicht nur Ziele erreicht werden. Das Agieren des Unternehmens und damit auch das Verhalten der Mitarbeitenden sollen sich ändern. Das kann nur gelingen, wenn die Strategie auch auf den ganz konkreten Arbeitsalltag einwirkt. Wenn aber neue Aufgaben hinzukommen und neue Verfahren angewendet werden sollen, dann müssen auch alte Aufgaben wegfallen und alte Verfahren angepasst werden.

Dieser Transformationsprozess muss durch Führungskräfte intensiv begleitet werden. Nicht im Sinne einer Kontrolle. Vielmehr geht es um das Ermutigen, das Bestätigen und das Korrigieren. Denn ein Wandel gelingt selten auf Anhieb. Nur wenn Führungskräfte diese Art von Begleiten bieten, aber auch einfordern, bekommen die Mitarbeitenden das Signal, dass der ausgerufene Wandel nicht nur auf einem schönen Foliensatz für den Aufsichtsrat steht, sondern wirklich gewünscht ist.

Fazit

Energieversorger stehen vor einem Wandel. Und sie sind dafür bereit. Allerdings werden sie diesen Wandel nur schaffen, wenn sie das gesamte Team hinter diesen Wandel bringen. Dabei muss die Führung davon ausgehen, dass sich Widerstände gegen den Wandel bilden werden. Das ist normal und kein Zeichen für ein schlechtes Team oder gar eine schlechte Unternehmenskultur. Vielmehr müssen Führungskräfte diesen Umstand als gegeben hinnehmen – und mit ihm umgehen. Sie müssen dafür sorgen, dass sich die Mitarbeitenden motiviert, befähigt und legitimiert fühlen, den Wandeln mitzugehen.



DR. MICHAEL STILLER

Jahrgang 1975

- 1996–2000 Studium der Betriebswirtschaftslehre zum Diplom-Kaufmann
- 2000–2004 Promotion im Marketing
- 2004–2005 Consultant, CTcon
- 2005–2008 Teamleiter Vertriebsmanagement, MP Marketing Partner Consulting
- 2009–2011 Director, Simon-Kucher & Partners
- seit 2011 Gründer und Geschäftsführer, Effektweit – Strategie, Marketing, Vertrieb
- m.stiller@effektweit.de

© Foto: Maigut Media

Handelsblatt

Gas 2025

Brücke oder Bremse? Die Gasbranche zwischen Energiewende und Weltpolitik

16/17 Sept 25
Berlin



Dr. Jacopo Pepe
Stiftung Wissenschaft und Politik, German Institut for International & Security Affair



Dr. Kirsten Westphal
Mitglied der Hauptgeschäftsführung, BDEW



Dr. Andreas Reichel
CEO und Arbeitsdirektor, Steag Iqony Group



Klaus Müller
Präsident, Bundesnetzagentur

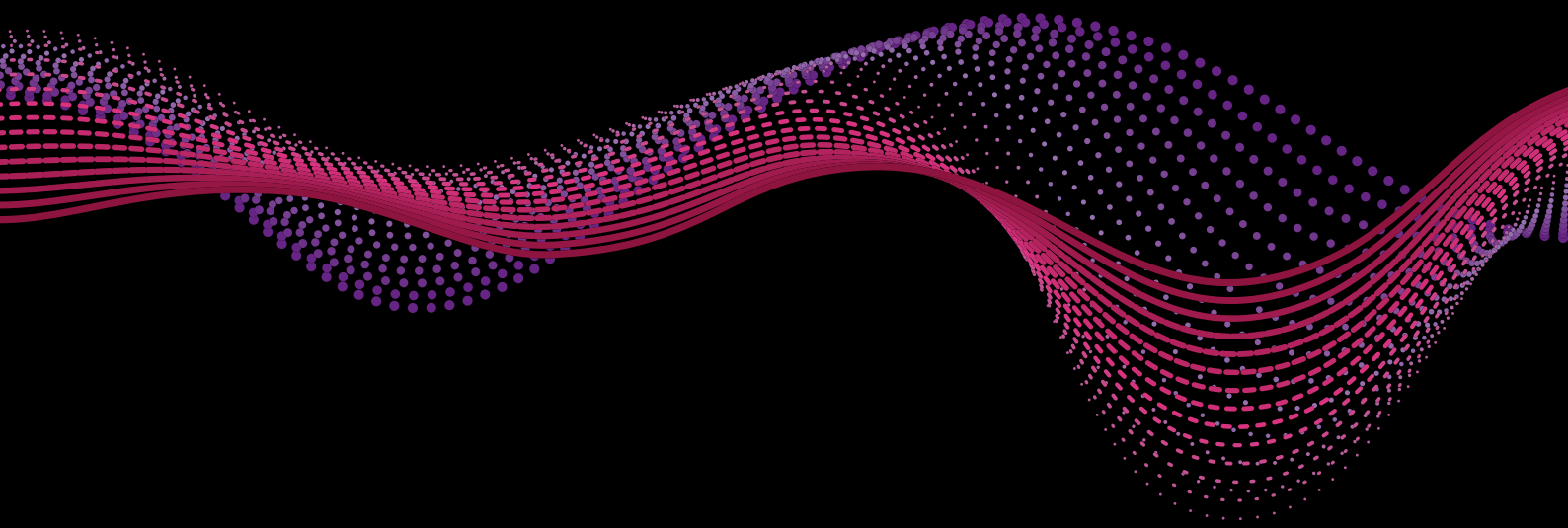
10% Leserrabatt mit Vorteilscode: EMW10
handelsblatt-gas.de

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh
Norbertstraße 3–5
D-45131 Essen
Tel.: +49 (0) 201.1022.500
Fax: +49 (0) 201.1022.555
www.energate.de



Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**
und erhalten Sie neben der **e|m|w**
viele weitere exklusive Leistungen!

www.energate.club