

## CleanTech Roundtable 2011: Der „hybride“ Manager

### Chancen und Herausforderungen in Zeiten der Energiewende

Beim zweiten CleanTech Dialog diskutierten am 17. November 2011 im Berliner Büro von Egon Zehnder International ausgewählte CEOs/Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder deutscher Energieunternehmen über die Chancen und Herausforderungen des Wandels in der Energiewirtschaft. Die 25 Teilnehmer repräsentierten Versorgungsunternehmen wie auch Anbieter aus dem Solar- und Windenergiebereich. Impulsgeber waren Dr. Christian Friege, Vorstandsvorsitzender der LichtBlick AG und Ralf Klöpfer, Sprecher der Geschäftsführung der EnBW Vertrieb GmbH. Einhelliges Ergebnis der sehr engagierten Debatte: Die Energiewende erfordert Manager eines ganz neuen Typs. Manager, die in der traditionellen wie der neuen Welt der Energie zuhause und daher in der Lage sind, Brücken zwischen beiden zu bauen.

#### Hoch komplex und intelligent vernetzt

Die Energiewirtschaft befindet sich in einem Wandel, wie er kaum radikaler sein könnte. Wo heute noch Großkraftwerke dominieren, die für einen prognostizierten Bedarf der Verbraucher produzieren, werden künftig komplexe vernetzte Strukturen das Bild bestimmen: Die Zukunft gehört regenerativen Energien, die dezentral erzeugt und mithilfe von Speichertechnologien und Smart Grids intelligent gesteuert werden. Die schwankende Stromeinspeisung aus erneuerbaren Quellen lässt sich dabei auch durch „Schwarmstrom“ aus lokalen Einspeisepunkten ausgleichen. Aus Konsumenten werden so „Prosumer“, die den Markt aktiv mitgestalten und mit ihren Entscheidungen für neue Angebote der regenerativen Energien die Energiewende beschleunigen.

All das lässt sich fraglos nicht von heute auf morgen umsetzen. So groß die Chancen sind, die der Zukunftsmarkt regenerativer Energien bietet, so gewaltig sind auch die Anstrengungen, die es braucht, um die Wende zu verwirklichen. „Wir brauchen einen Prozess schöpferischer Zerstörung, ein Einreißen alter Denkmuster. Wir müssen viel Neues schaffen - und zugleich Bewährtes bewahren. Das geht nur mit einem hybriden Denken auf allen Ebenen, ob beim Regulieren, Modernisieren, Entwickeln, Ausbauen oder Managen.“, so Dr. Christian Friege.

Das große Ziel ist demnach nur zu erreichen, wenn alle Akteure an einem Strang ziehen und ohne Vorbehalte zusammenarbeiten. Es braucht die Innovationskraft junger Versorger wie LichtBlick oder Naturstrom ebenso wie die Erfahrung klassischer Anbieter wie EnBW, Eon oder RWE. Die Erzeuger sind gefordert, neue Systeme und Technologien einzusetzen, vom Offshore-Windpark bis zu Projekten wie Desertec. Die Politik schließlich muss verlässliche und faire Rahmenbedingungen schaffen und nicht zuletzt dafür sorgen, dass Genehmigungs- und Mitbestimmungsverfahren die Infrastrukturvorhaben der Energiewende nicht blockieren.

Alle Beteiligten werden gewohnte Denk- und Handlungsmuster aufgeben und „Silo-denken“ überwinden müssen. „Die Energiewende bedeutet viel mehr, als Kernkraft und Kohle durch Wind und Photovoltaik zu ersetzen.“, unterstrich Ralf Klöpfer. „Sie verlangt einen Paradigmenwechsel in den Köpfen.“ Das gilt auch für die Politik, von der sich die Teilnehmer des Roundtable mehr Beweglichkeit und ein größeres Verständnis der technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge wünschten.

## Mittler zwischen den Welten

Träger und Treiber des Wandels in den Energieunternehmen werden „hybride“ Manager sein – erfahrene Experten, die sich in der heutigen wie der künftigen Welt der Energieversorgung auskennen. Führungskräfte, die wissen, wie sie über Bereiche und Sektoren hinweg Veränderungsprozesse voranbringen können, und die mit Leidenschaft Neues gestalten, ohne dabei die Realität des Bestehenden aus den Augen zu verlieren. Manager dieses neuen Typs sind – national und international – ebenso gefragt wie selten.

So können Energiekonzerne, die Führungskräfte für regenerative Großprojekte mit dezentralen Lösungsansätzen benötigen, kaum auf Manager aus dem Bereich der erneuerbaren Energien zurückgreifen, weil diesen meist die Erfahrung in Projekten der klassischen Energieversorgung fehlt. Gleichzeitig werden talentierte Nachwuchskräfte, die die nötige Offenheit mitbringen, häufig von den bestehenden Strukturen vereinnahmt und in ihrem Denken eingeschränkt.

Wie ist dem abzuwehren? Einen Weg weisen Initiativen wie die Stiftung Neue Verantwortung ([www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)), deren Programme ein interdisziplinäres und Sektoren übergreifendes Denken junger Experten im Blick auf die Kernthemen des 21. Jahrhunderts fördert. Die Gewinnung und Entwicklung „hybrider“ Manager stellt jedoch zweifellos eine der zentralen Herausforderungen für das Gelingen der Energiewende in der gesamten Energiewirtschaft dar.

Der Dialog miteinander und auch teilweise kontrovers aber inhaltlich geführt, sei der beste Weg gemeinsam Ideen und Lösungen voranzutreiben und zum immer Besseren zu entwickeln – so lautet das eindeutige Fazit der Teilnehmer.

„Die Chancen des Wandels sind immens. Wir stürzen Denkgebäude ein, um Platz für neue Konzepte zu schaffen. So galt ein Anteil von 20% regenerativer Erzeugung, den wir jetzt erreicht haben, vielen vor zehn Jahren noch als utopisch.“

Dr. Christian Friege, Vorstandsvorsitzender der LichtBlick AG

„Im Management der klassischen Energieversorgungsunternehmen brauchen wir ein radikal verändertes Denken. Wir müssen Wege einschlagen, die uns bisher undenkbar schienen. Nur so können wir die Wachstumschancen nutzen, die die Energiewende bietet.“

Ralf Klöpfer, Sprecher der Geschäftsführung der EnBW Vertrieb GmbH



Dr. Sven Michaelis, Egon Zehnder International, Hamburg

„Tatsächlich hat die Energiewende nahezu die Dimension eines neuen Apollo-Programms. Wir setzen den Fuß zwar nicht auf den Mond, aber die Welt, die wir betreten, ist nicht weniger neu und der Weg dorthin genauso herausfordernd.“



Dr. Thorsten Gerhard, Egon Zehnder International, Stuttgart

„Hybride Manager sind Querdenker. Gepflogenheiten interessieren sie nicht, sie orientieren sich an Lösungen. Wenn wir diese Offenheit und Unabhängigkeit fördern wollen, müssen wir fähigen Leuten die Freiheit geben, eigene Lösungen zu entwickeln.“

## Kontakt

Dr. Thorsten Gerhard  
[thorsten.gerhard@ezi.net](mailto:thorsten.gerhard@ezi.net)  
+49 711 27 30 06 50

Dr. Sven Michaelis  
[sven.michaelis@ezi.net](mailto:sven.michaelis@ezi.net)  
+49 40 32 32 40 50