

Die Energiewender aus Mannheim

KARRIERE SPEZIAL: ENERGIEWIRTSCHAFT. Wie ein alteingesessener Energieversorger mit dem Veränderungsbedarf umgehen kann, zeigt das Beispiel des Energieunternehmens MVV in Mannheim.

VON KATHLEEN SPILOK

Rauchende Schloten der Chemiefabriken, der Fahrzeug- und Maschinenbauer so weit das Auge reicht. Als eine Art schaurig-schöne Industriedylle präsentiert sich die Aussicht aus der Chefetage im 15. Stock des Hochhauses beim Mannheimer Energieversorger MVV. Drei Schornsteine gehören zur MVV: ein Biomassekraftwerk und die thermische Abfallverwertung, die an diesem kalten Wintermorgen für Strom und Wärme sorgen. Auf den Dächern der Wohngebiete in östlicher Richtung gibt es so gut wie keine Schornsteine. Die meisten Wohnungen sind ans Fernwärmenetz angeschlossen. Im Nordwesten, hinter den Türmen der BASF auf der anderen Rheinseite, sind Windräder zu sehen. Sie gehören zur MVV-Tochter Juwi, die Windparks entwickelt und baut. „Ich liebe diesen Ausblick. Man hat immer vor Augen, wofür man arbeitet“, sagt Personalchefin Verena Amann.

Die nordbadische Industriestadt zwischen Rhein und Neckar hat viele Umwälzungen mitgemacht. Transformationen kennt also auch die MVV. Aus dem ehemaligen Stadtwerk Mannheim wurde in den 90er-Jahren mit der Liberalisierung und der Entstehung des EU-Binnenmarkts ein börsennotiertes Unternehmen, das zu einer Unternehmensgruppe anwuchs, in der mehrere deutsche Stadtwerke zusammenarbeiten: Kiel, Offenbach, Ingolstadt, Solingen sowie kleinere Kommunen. Hinzu kommen Übernahmen von Unternehmen aus dem energienahen Umfeld, mit denen die MVV ihre Dienstleistungs- und Produktpalette erweitert hat.

Und sie betätigt sich international. Die MVV ist einer der großen Fernwärmeversorger in Tschechien und betreibt Kraftwerke in Großbritannien. Bereits vor über zehn Jahren hat die Mannheimer Unternehmensgruppe erneuerbare Energien ausgebaut und Energieeffizienz thematisiert. Die MVV sieht sich als Vorreiter der Energiewende. Sie setzt auf Energieerzeugung aus Windkraft, Photovoltaik, Biomasse, Geothermie. Sie betreibt Anlagen zur Bioabfallvergärung und der energetischen Abfallverwertung. „Die ganze erneuerbare Palette“, kommentiert Amann.

Noch immer steckt der Energieversorger mitten im Wandel. Das Ziel: bis spätestens 2050 klimaneutral sein. Die erneuerbaren Energien verändern das Erzeugungsgeschäft komplett. Anders als die großen Kraftwerke mit 40 oder mehr Jahren Laufzeit sind die Erneuerbaren dezentral, kleinteiliger, schneller. Die Veränderungsgeschwindigkeit steigt. „Wir haben viel schnellere Projektentwicklungszyklen, das verändert natürlich auch die Tätigkeiten unserer Mitarbeiter“, unterstreicht die Personalchefin. Amann bringt zusätzlich frischen Wind ins Unternehmen. Seit Kurzem erst leitet sie die Personalgeschicke der MVV. Die 38-jährige Betriebswirtin kommt aus der IT-Wirtschaft, einer sehr schnelllebigen Branche, die sich ständig neu erfinden muss. Ihr eigener Karrierewunsch hat sie hierher geführt. „Die Energiebranche ist noch viel mehr als das Inter-

net vor 20 Jahren in der Lage, Gesellschaft und individuelles Leben gestalten und zu verändern“, betont sie. Ihrer Meinung nach müssen Gesellschaft und Politik mehr als bislang den Klimaschutz zu einem zentralen Element wirtschaftlichen Handelns machen.

„Energie ist einer der spannendsten und lebendigsten Wirtschaftsbereiche der Zukunft“, ist Amann überzeugt. Was sie damit meint: Die alte Energiewelt war überaus planbar. Heute sieht sich die MVV mit neuen Geschäftsmodellen konfrontiert, singuläre Leistungen sind nicht mehr gefragt. „Geschäftskunden möchten eine Lösung, einen Vertrag, einen Ansprechpartner, der ihm das Portfolio im Energiebedarf abnimmt und managt, und zwar effizient und umweltfreundlich.“

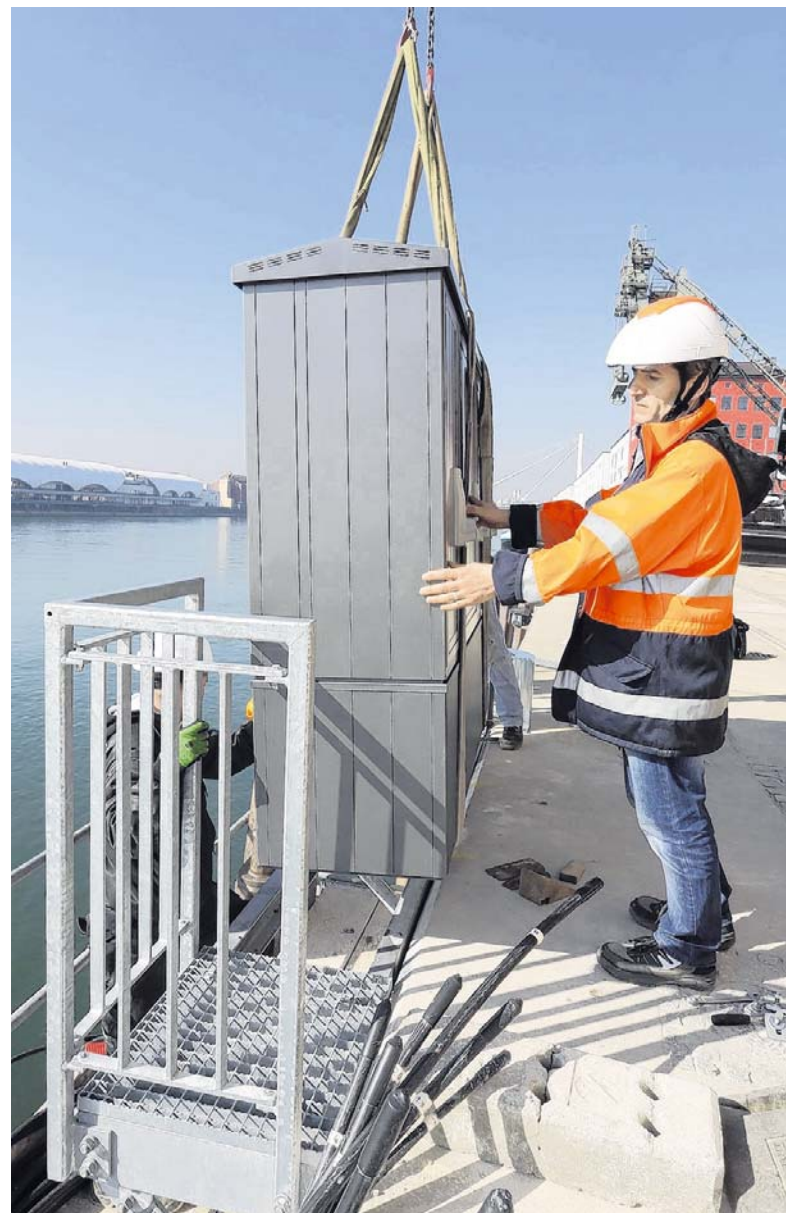
Das bedeutet, dass schneller als bisher aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen Know-how gebündelt und daraus ein Angebot gefertigt werden muss. „Das ist fürs Haus eine Umstellung, das ist am Markt eine Umstellung“, erklärt Amann. Zusätzlich stellt sich die Frage: „Wann muss ich wo einkaufen oder bauen, damit ich im Kontext der gesetzlichen Bestimmungen und politischen Anforderungen fertig bin, wenn's gefragt ist? Das ist irre komplex und erfordert viel Konzentration und Klugheit, damit umzugehen.“ Hilfreich für den Veränderungsbedarf in der Energiewirtschaft findet sie die aktuelle gesellschaftliche und politische Diskussion durchaus. „Das macht es sehr viel leichter, die Belegschaft auf diesem Weg mitzunehmen.“

Mehr als 250 Ingenieure arbeiten bei der MVV, darunter Verfahrenstechniker, Maschinenbauer, Elektrotechniker. Die Energieberufe reichen von der Projektierung und der Verteilung über die Erzeugung bis zur Vermarktung, es gibt Trader und Planer. Neueinsteiger treffen auf Mitarbeiter mit großem Erfahrungsschatz. Ganz besonders mit Blick auf die zunehmende Digitalisierung wünscht Amann sich, dass modernes Know-how und langjähriges Wissen sich gegenseitig übertragen. Einem Digitalisierungswahn will bei der MVV niemand verfallen. Vielmehr sollen die Mitarbeiter etwa in den Kraftwerken selbst die Chancen erkennen und nutzen, etwa per Digitalisierung die

Mehr als **250** Ingenieure arbeiten bei der MVV, darunter Verfahrenstechniker, Maschinenbauer, Elektrotechniker.

Die MVV Energie AG

- beschäftigt insgesamt 6100 Mitarbeiter, am Standort Mannheim arbeiten 2000 Mitarbeiter.
- Rund 1 Mio. Privatkunden versorgt die MVV mit Strom, Wasser, Gas und Wärme, zusätzlich hat sie Geschäftskunden aus Gewerbe, Mittelstand und Industrie.
- Umsatz: 4 Mrd. € im Jahr.
- Der Erneuerbaren-Anteil an der eigenen Stromerzeugung liegt bei 63 %.
- Der Projektentwickler und Spezialist für erneuerbare Energien, Juwi, gehört seit 2014 zur MVV. Im selben Jahr hat die MVV auch den Hannoveraner Projektierer Windwärts übernommen. ks



Eines von vielen Geschäftsfeldern: MVV versorgt Passagierschiffe im Mannheimer Hafen mit Ökostrom. Foto: MVV-Pressbild

Abläufe zu verbessern oder Bereiche wie das Onlinemarketing und den Vertrieb zu verstärken. Auch für Wechsel innerhalb des Unternehmens ist die MVV offen. Amann: „Wir erweitern unser Portfolio stetig, die Technologien entwickeln sich weiter – ich kann etwas anderes tun, ohne das Unternehmen zu verlassen.“

Amanns Vorstellung, wie sie die MVV bei der Transformation stärken kann: betont wertschöpfungsorientiert arbeiten und in der Ablauforganisation verbindende Elemente schaffen, um eine ganzheitliche Leistung zu erbringen. „Der Kunde soll nicht spüren, dass hinter einer Dienstleistung etwa mehrere funktionale Linien stehen.“ Nötig dafür ist Freude am interdisziplinären Arbeiten und die Bereitschaft, etwa als Ingenieur aus dem Kraftwerksbereich eng mit Planern oder kaufmännischen Abteilungen zusammenzuarbeiten. „Kompetenzen, die wir stärken müssen, sind Kommunikations- und Konfliktfähigkeit“, findet sie.

Was aus Amanns Sicht zukunftsorientierte Kompetenzen sind? „Der Umgang mit Unschärfe“, antwortet sie prompt. Man könne die nächsten fünf bis zehn Jahre nicht mehr quartalsweise exakt planen. Weder für Produkte noch für die Kraftwerke oder Projekte. Es erfordert Mut, Entscheidungen trotz großer Ungewissheit zu treffen. Gerade wenn die Mitarbeiter aus einer Gedankenwelt kommen, in der äußerst präzise Aussagen gefragt waren. „Aber wenn Entscheidungszyklen kürzer werden, oder nicht mehr alles glasklar ist, muss ich auch mit weniger Nachkommastellen eine Entscheidung treffen.“

Dasselbe gilt für die Organisationsentwicklung. Amann will die Organisation befähigen, beweglich zu sein. Wichtig ist ihr: „Die Energiewende schlau umsetzen, die Organisation klug mitnehmen, mit unwiderstehlichen Angeboten die Kunden begeistern und jedem helfen, seine eigene Energiewende zu realisieren“, sagt sie, während sich ein paar Sonnenstrahlen am Horizont auf-tun. Dort, wo die Windräder stehen.