

Entwicklung einer
strategischen Stoßrichtung
für die IBB Energie AG

Aufgeladen für Erfolg

Kaum ein Wirtschaftszweig befindet sich in einem so ausgeprägten Spannungsfeld zwischen Krisen, Nachhaltigkeit und Regulierung wie die Energiebranche. Während der Ukraine-Krieg im Jahr 2022 die Versorgungssicherheit bedrohte, zeichneten sich die zukunftsgewandten Wünsche und Bedarfe für eine nachhaltige Energiewende auf politischer sowie gesellschaftlicher Ebene klar ab. Gerade die Schweiz und ihre Energiedienstleister stehen an vorderster Front der globalen Bemühungen um eine nachhaltige Energiewende. Die IBB Energie AG hat sich diesen Fragen gewidmet und in einem Strategieprozess gemeinsam mit der ScMI mögliche Antworten auf ihre Zukunftsrobustheit hin überprüft.

Das Projekt zur strategischen Stoßrichtung der IBB Energie AG begann mit einer Frage: »Erinnern Sie sich noch, wir haben vor neun Jahren schon einmal zusammen Szenarien entwicket?« Natürlich erinnerten wir uns, waren über den Nachsatz aber freudig erstaunt: »Wir arbeiten immernoch mit diesen Szenarien. Sie bilden den Energiemarkt in der Schweiz weiterhin gut ab.«

Kein schlechter Einstieg. Aber wozu braucht es dann ein gemeinsames Projekt? Für den Anrufer – Eugen Pfiffner, den Geschäftsführer der IBB Energie AG – lag es auf der Hand. Es galt, die Szenarien zu konkretisieren, ihre Bewertung zu aktualisieren, und schließlich auf dieser Basis eine strategische Stoßrichtung für die IBB Energie AG zu entwickeln (siehe Kasten).

Ein Blick zurück: Bereits im Jahr 2013/14 hat die ScMI einen dezidierten Blick in die Zukunft der Schweizer Energiewirtschaft geworfen – und zwar im Auftrag der Stadtwerke-Kooperation »Trianel Suisse«. Dazu gehörten seinerzeit neben der IBB auch die Regio Energie Solothurn, Rhiienergie aus Tamins in Graubünden, Energie Service Biel und das Elektrizitätswerk Davos. Entstanden sind in dem Prozess acht mögliche Zukunftsbilder, die Aussagen über verwendete Energiearten, technologische und politische Entwicklungen sowie mögliche Geschäftsmodelle der Energiebranche lieferten.

Die IBB Energie AG ist als kantonales Energieversorgungsunternehmen bereits seit 1892 in der Region Brugg im Norden der Schweiz verankert. Auf Basis der Trianel-Szenarien wurde nun das Umfeld der IBB Energie AG genauer beleuchtet. Um individuelle Aussagen treffen zu können, erfolgte eine Anpassung der Szenarien (1) um entscheidende Themen aus dem lokalen und regionalen Umfeld und (2) um Faktoren, die 2013/14 noch nicht betrachtet worden waren:

- **Regionale Werke und Energiepolitik auf Gemeindeebene:** Wie groß sind die im Energienetz beteiligten Werke? Welche Rolle spielen Kooperationen? Auf welchen Ebenen wird die Energiepolitik definiert?
- **Cybersicherheit:** Wie können Risiken durch Cyberangriffe in Grenzen gehalten werden? Und zu welchem Preis?
- **Globale Lieferketten und Geopolitik:** In welchem Ausmaß bestehen globale Konflikte? Kann die Versorgungssicherheit mit Energie sichergestellt werden? Wie entwickeln sich internationale Kooperationen und Abkommen?

Die so ergänzten und auf ihre Aktualität hin überprüften Umfeldszenarien wurden gemeinsam bewertet. Hierbei zeigte sich deutlich, dass Veränderungen erwartet und gewünscht werden – sich die Richtungen jedoch unterscheiden. Während aus heutiger Sicht Themen der Versorgungssicherheit und Stabilität dominieren, werden für die Zukunft Nachhaltigkeitsfragen und -aufgaben erwartet. Zwar entspricht dies in Teilen auch einer gewünschten Umfeldveränderung, diese ist jedoch zusätzlich durch das Bedürfnis nach einer wirtschaftlichen Orientierung der Energiewende charakterisiert.

Wesentlicher Ansporn der IBB Energie AG zur Durchführung des Projektes war der Wunsch, die bestehende Strategie zu hinterfragen und sich auf mögliche Veränderungen im Unternehmensumfeld bestmöglich vorzubereiten. Daher schloss sich an die Umfeldszenarien (siehe blauer Teil im unteren Bild) der Blick auf die eigenen Handlungsoptionen an (oranger Teil). Hierfür wurden verschiedene Strategieszenarien erstellt, in denen es unter anderem um die Wachstumsziele, die Zielkunden und die Energieangebote, aber auch um die Digitalisierung, Kooperationen und die Organisationsstruktur ging.

Sechs mögliche Strategieansätze, ergänzt um die gegenwärtige Strategie, wurden dann in einer Strategie-Landkarte visualisiert. Außerdem legte eine weitere Szenario-Bewertung die



© Scenario Management International AG, Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn, E-Mail: info@scmi.de
Quelle: Jahresbericht 2023, https://www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi-jahresbericht-2023.pdf, Bilder: Adobe Stock; IBB Energie.



Szenarien als Absprungrampe

Eugen Pfiffner ist CEO bei der IBB Energie AG in Brugg und hat die Entwicklung der Strategieszenarien nicht nur angestoßen, sondern auch engmaschig begleitet. Im Interview berichtet er von den Vorteilen der Arbeit mit Szenarien.

Wie ist das Szenarioprojekt der IBB zustande gekommen?
Tatsächlich waren mir die ScMI AG und ihr Vorgehen schon aus einem Projekt der Trianel-Suisse aus dem Jahr 2014 bekannt. Damals war die IBB Teil eines Konsortiums, an dem auch vier weitere Stadtwerke beteiligt waren. Im diesem Rahmen wurden acht übergreifende Szenarien zur Beschreibung der Energiebranche in der Schweiz und ihrer relevanten Umfelder erarbeitet. Ein Ziel war es schon damals, den einzelnen Partnerunternehmen ein inhaltliches und methodisches Werkzeug für ihre strategische Planung bereitzustellen.

Und konnte man mit diesen neun Jahre alten Szenarien denn heute noch arbeiten?
Tatsächlich schon! Zwar hat sich in der Energiebranche durch externe Entwicklungen, wie etwa dem Krieg in der Ukraine oder auch der Corona-Pandemie, einiges an neuen Herausforderungen ergeben, sodass wir einige Aktualisierungen vorgenommen haben. Die Grundrichtung der Szenarien ist aber nach wie vor aktuell. Daher mussten wir nicht alles komplett neu erarbeiten, sondern konnten auf den bestehenden Szenarien aufsetzen.

Wie genau sahen diese Aktualisierungen aus?
Gemeinsam haben wir relevante Faktoren ergänzt. Dadurch wurden die Szenarien nicht nur erweitert, sondern mussten auch in einigen grundlegenden Aussagen überarbeitet werden. Das war beispielsweise im Versorgungssicherheitsszenario der Fall. Ganz wichtig war für uns auch, dass wir selbst eine Bewertung der Szenarien vornehmen, um zu sehen, wo wir unserer eigenen Meinung nach gerade stehen.

Wo lag der Schwerpunkt Ihres neuen Projektes?
Wir haben die Umfeldszenarien in der Tat „nur“ als Basis verwendet – sozusagen als Absprungrampe. Der Schwerpunkt lag bei den eigenen Optionen. Es ging darum herauszufinden, wie sich die IBB ganz konkret in den kommenden Jahren entwickeln könnten und sollte. Dafür haben wir mehrere Strategieszenarien entwickelt und aus den robusten Ansätzen eine strategische Stoßrichtung abgeleitet.

Und wie schätzen Sie das Ergebnis des Strategieprozesses ein?
Wir sind mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Der Prozess war für uns lehrreich, weil er aufgezeigt hat, dass man sich die passende Strategie zu den erwarteten Umfeldszenarien bilden muss. Die Diskussionen dazu zeigen jedem einzelnen Mitglied im Führungsteam, wie wir uns bezüglich einzelner strategischer Fragen nicht nur aufstellen könnten, sondern aus unternehmerischer Sicht dann auch aufstellen sollten.

Für den entscheidenden Workshop waren Sie dann drei Tage in Kassel. Hat sich ein solches Setting gelohnt?
Die Workshops außerhalb unserer eigenen vier Wände waren sehr hilfreich, auch, weil wir uns wirklich drei Tage in einer komplett vom Tagesgeschäft befreiten Umgebung befanden. Damit konnten wir intensiv arbeiten, und das gesamte Team konnte auch noch besser zueinander finden.

Und wie machen Sie nach dem Projekt weiter?
Die Umsetzung einer Strategie beansprucht natürlich Zeit. Wir haben aus den Szenarien Maßnahmen entwickelt und mit einer Mittelfristplanung unterlegt. Wir sind sehr gespannt auf die Ergebnisse und hoffen, dass alles sehr robust bleibt. Bislang klappt alles wie geplant.



Präferenzen der Beteiligten offen. Die Strategiefindung (siehe roter Teil in der Methoden-Grafik) begann mit einem Robustheits-Check: Wie gut eignen sich die verschiedenen Strategieszenarien in den (erwarteten) Umfeldern?

Auf diese Weise wurden erste Konturen der strategischen Stoßrichtung sichtbar. Konkretisieren ließ sich diese Ausrichtung, indem die einzelnen strategischen Fragen bearbeitet und eine Wunsch-Strategie beschrieben wurde. Diese Strategie konnte nun ebenfalls gegen die Umfeldszenarien getestet werden – mit positivem Ergebnis.

So wurde eine zukunftsrobuste Strategie erarbeitet, die sowohl als Gesamt-Rahmenwerk eine Ausrichtung für die IBB Energie AG darstellt, durch die Berücksichtigung einzelner strategischer Aufgaben in Form der Schlüsselelemente aber auch konkrete Antworten auf strategische Fragestellungen liefert. Damit ist die IBB Energie AG für zukünftige Aufgaben gerüstet und kann ihren Kundinnen und Kunden in der Region Brugg und darüber hinaus kompetent und verlässlich zur Seite stehen.

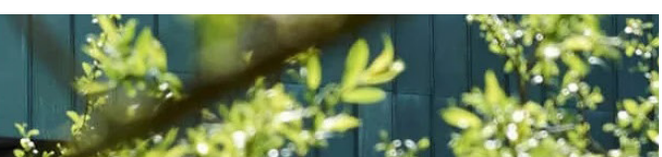


Nähere Informationen:

Dr. Alexander Fink
+49 (0)5251 871888 0
fink@scmi.de



Sarah Ohse
+49 (0)5251 871888 85
ohse@scmi.de





Interview zur Viertagewoche im WDR 5

Die Zukunft der Arbeitswelt

Durch ihre Projekte »Arbeit 4.0 in OWL« sowie »Konturen der Arbeitswelt« für das Hessische Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) hat Hanna Rammig viel Zukunftswissen zu Veränderungen der Arbeitswelt gesammelt. Diese Expertise ist auch in den Medien gefragt, wie beispielsweise in einem TV-Interview für die ZDF-Sendung ZOOM sowie in den Hörfunkprogrammen des Westdeutschen Rundfunks.

Im Interview im WDR5-Morgenecho konnte Hanna Rammig verdeutlichen, dass die Zukunft besonders in der Arbeitswelt komplexer und vielfältiger sein wird als heute. »Natürlich können Sie nicht in jedem Job einfach Stunden oder Arbeitstage kürzen – Menschen wollen medizinisch versorgt sein, die Infrastruktur muss 24/7 laufen, und bei vielen Tätigkeiten ist die Anwesenheit vor Ort weiterhin notwendig. Remote-Arbeit und Substitution durch KI funktioniert in der Pflege einfach nicht. Dennoch müssen wir uns in allen Arbeitsumfeldern fragen, was Technologie und soziale Innovationen beitragen können, um die Arbeitswelt für die Mitarbeitenden weniger belastend, motivierender und sinnstiftender zu gestalten«, sagte Hanna Rammig in ihren Medienbeiträgen. Der allgegenwärtige Arbeitskräftemangel lasse sich auch nur auffangen, wenn es in Deutschland gelänge, zusätzliche Potenziale zu erschließen.

Das erfolgt besonders durch die Integration und Qualifikation von bisher wenig erschlossenen Personengruppen, aber auch durch eine kluge Kombination von technologischen Innovationen und attraktiv gestalteten Rahmenbedingungen. »Es gibt keine Patentlösung für alle Branchen und jedes Unternehmen. Wir müssen im Kopf flexibler werden, neue Lösungen erproben und im engen Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden Wege finden, um gemeinsam produktiv und erfolgreich arbeiten zu können.«