

# Strategieentwicklung für Bürgerenergiegemeinschaften



Bürgerenergiegemeinschaften (BEGen) treiben die Energiewende mit voller Kraft voran. Sie verfügen über ein enormes Wissen, entwickeln brillante Lösungen und mobilisieren Kapital für Projekte jeder Größenordnung. Doch mit den Erfolgen wachsen auch die Herausforderungen: Arbeit im Ehrenamt, immer komplexere Geschäftsmodelle und sich ständig ändernde Rahmenbedingungen belasten das operative Geschäft vieler BEGen. Eine gut durchdachte Strategie kann den Gemeinschaften helfen, sich nachhaltig besser aufzustellen, indem sie Prioritäten setzen und Ressourcen effizienter nutzen. Wie der Prozess der Strategieentwicklung funktioniert, wie er Schritt für Schritt umgesetzt wird und worauf es dabei zu achten gilt, erfahrt Ihr in diesem Leitfaden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>WARUM EINE STRATEGIE ENTWICKELN?.....</b>	<b>3</b>
<b>WAS IST EINE STRATEGIE?.....</b>	<b>4</b>
<b>SO GEHT'S: SCHRITT FÜR SCHRITT ZU EURER STRATEGIE.....</b>	<b>4</b>
INITIIERUNG: WIE SOLL DER WEG HIN ZUR STRATEGIE AUSSEHEN?.....	4
ANALYSE: DEN IST-ZUSTAND ERFASSEN.....	6
KONZEPTION: STRATEGISCHE ZIELE ENTWICKELN.....	9
UMSETZUNG DER STRATEGIE.....	12
MONITORING- UND EVALUATIONSPHASE.....	12
<b>DOS AND DON'TS DER STRATEGIEENTWICKLUNG.....</b>	<b>13</b>
<b>QUELLEN.....</b>	<b>14</b>
<b>IMPRESSUM.....</b>	<b>15</b>

## Warum eine Strategie entwickeln?

Bürgerenergiegemeinschaften (BEGen) treiben die Energiewende kraftvoll voran und schaffen dabei Arbeitsplätze, realisieren Projekte in allen Größenordnungen und gewinnen stetig neue Mitglieder. Doch mit diesen Erfolgen wachsen auch die Herausforderungen. Da die meisten BEGen ehrenamtlich arbeiten, ist die Zeit oft knapp und spezifisches Fachwissen für die vielfältigen Aufgaben fehlt an manchen Stellen<sup>1</sup>. Hinzu kommen ständig wechselnde Rahmenbedingungen und technische Innovationen, die BEGen dazu zwingen, neue Wege einzuschlagen<sup>1,2,3</sup>. Dadurch werden Projekte größer sowie Geschäftsführung und Verwaltung komplexer. Zusätzlich stehen sie häufig im Wettbewerb mit größeren Unternehmen, die über hauptamtliche Mitarbeiter\*innen und mehr Ressourcen verfügen<sup>2</sup>.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen sich BEGen organisatorisch weiterentwickeln, ihre Prozesse verbessern und vorausschauend denken<sup>4</sup>. Strategische Ziele sind dabei von zentraler Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben<sup>1,5</sup>.

Die Strategieentwicklung hilft Euch als BEGen dabei, bei begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen handlungsfähig und erfolgreich zu bleiben<sup>6,7</sup>. Denn sie ermöglicht Euch, Euer Handeln an die sich ständig wechselnden Rahmenbedingungen anzupassen und neue Herausforderungen flexibel zu meistern<sup>6</sup>. Sie unterstützt Euch dabei zu erkennen, was genau Eure Gemeinschaft gerade und in Zukunft braucht sowie Eure Dienstleistungen und Angebote immer wieder zu verbessern. Außerdem ermöglicht sie, Erfolgspotenziale zu erkennen und zu nutzen. Ihr gewinnt dadurch mittel- und langfristig wertvolle Vorteile und könnt im Wettbewerb mit anderen Akteur\*innen bestehen und langfristig nachhaltige Gewinne erzielen<sup>7</sup>.

**Daran merkt Ihr, dass eine Strategie Euch voranbringen kann:**

- Eure BEG ist in den letzten Jahren stark gewachsen oder Ihr möchtet weiterwachsen und mehr wirtschaftlich erfolgreiche Projekte umsetzen.

- Eure Geschäfte werden komplexer und es fällt Euch schwerer, den Überblick zu behalten und Euch zu fokussieren.
- Ihr arbeitet an vielen verschiedenen Dingen gleichzeitig, Projekte und Aufgaben stapeln sich, und es fällt Euch schwer, Prioritäten zu setzen.
- Ihr habt Euch Ziele gesetzt, doch diese bleiben vage und kaum messbar.
- Ihr habt das Gefühl, dass es Euch an (internem) Fachwissen mangelt.
- Ihr arbeitet viel im Ehrenamt und Zeit, Geld und Energie werden ohne klar sichtbare Ergebnisse investiert. Es gibt keine klare Linie, wie Ressourcen optimal genutzt werden.
- Entscheidungen werden oft spontan und ohne Abstimmung getroffen, was zu Konflikten führt.
- Ihr befindet Euch in der Gründung oder erkennt, dass operatives Kurzfristdenken allein nicht ausreicht, und Euch die gemeinsame Ausrichtung fehlt<sup>4</sup>.
- Eure BEG ist groß und Eure Prozesse zäh.
- Euch fehlen Projekte, um die Bürgerenergie voranzutreiben.

### Deshalb wird Strategieentwicklung in der Praxis geschätzt:

„Professionalisierung und Strategieentwicklung sind wichtig, wenn man richtig etwas bewirken möchte. Denn man muss auch die jüngere Generation einbeziehen, die auch was verdienen muss und kann nicht nur auf das ehrenamtliche Engagement von Rentner\*innen zurückgreifen.“

Der Strategieentwicklungsprozess pusht den Teamgeist, man kriegt mehr voneinander mit. Er stärkt das Gemeinschaftsgefühl und schafft eine gemeinsame Basis.“

*Barbara Rodí, FEGH*

## Was ist eine Strategie?

Mit einer Strategie schmiedet Ihr einen mittel- bis langfristigen Plan für Eure BEG. Sie bietet nicht nur einen operativen Überblick für die nahe Zukunft, sondern auch für eine langfristige Perspektive. Ihr entwickelt eine **Vision und definiert konkrete Ziele**. Zusätzlich arbeitet Ihr konkrete **Maßnahmen** aus und legt damit genau fest, welche Schritte nötig sind, um diese Ziele zu erreichen<sup>6</sup>.

Das Wichtigste bei der Strategieentwicklung ist die **Konzentration auf das Wesentliche**. Dazu braucht Ihr die Fähigkeit auch mal Nein zu sagen, um klare Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen<sup>7</sup>. Die Angst vor Fehlentscheidungen führt häufig zu keiner Entscheidung und behindert Eure Entwicklung<sup>4</sup>. Eine gute Strategieentwicklung zeichnet sich also dadurch aus, dass der Fokus auf den wichtigsten Herausforderungen und Zielen liegt. Somit ermöglicht sie Euch langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Folgenden geben wir Euch anhand von Beispielen aus der Praxis eine Schritt-für-Schritt Anleitung, wie Ihr eine Strategie in Eurer BEG entwickelt.

### Eine Strategie...

- ... gibt Euch die Richtung vor, in die sich Eure Organisation entwickeln möchte.
- ... zeigt auf, wie Ihr Eure Stärken einsetzt und Eure Potenziale entfaltet, um Eure Ziele zu erreichen.
- ... hilft Euch dabei zu entscheiden, wie Ihr Eure (knappen) Ressourcen einsetzt und verteilt.
- ... unterstützt Euch, den Fokus auf lohnende Geschäftsfelder zu setzen.
- ... erhöht Eure Lern- und Anpassungsfähigkeit und verschafft Euch Wettbewerbsvorteile und sichert zukünftige Erfolge<sup>7,8</sup>.

## So geht's: Schritt für Schritt zu Eurer Strategie

Die Strategieentwicklung besteht aus fünf Phasen: In der **Initiierungsphase** wird der Strategieprozess geplant. Es sollte geklärt werden, wann und wie lange der Strategieprozess sein soll und wer mitmacht. In der darauffolgenden **Analysephase** verschafft Ihr Euch einen Überblick über den Ist-Zustand Eurer BEG. Ihr macht Euch z.B. klar, was Eure Stärken und Schwächen sind, wie Euer externes Umfeld und wie die Struktur und Kultur innerhalb Eurer BEG aussieht<sup>6</sup>. In der dritten Phase, der **Konzeptionsphase**, wird dann konkret die Strategie entwickelt. Ihr überlegt Euch, basierend auf Eurer Analyse, welche Strategie Ihr braucht, um Euch optimal weiterzuentwickeln und Euer Potenzial voll auszuschöpfen. In dieser Phase werden strategische Ziele sowie konkrete Handlungsmaßnahmen entwickelt, um diese Ziele zu erreichen. Im Anschluss folgt dann die **Umsetzungsphase der Strategie**, in der Ihr klärt, wie genau Ihr die Strategie nun in Eurer BEG umsetzen wollt. Welche konkreten Schritte müssen nun getan werden? Das **Monitoring** schließt mit der Kontrolle der Maßnahmen den Prozess ab. Hier überprüft Ihr, ob Eure Maßnahmen erfolgreich waren und was Ihr für Euer zukünftiges Handeln lernen könnt.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen Schritt für Schritt beschrieben.

### Initiierung: Wie soll der Weg hin zur Strategie aussehen?

In der Initiierungsphase geht es darum, den Rahmen für den Strategieentwicklungsprozess abzustecken. Dabei klärt und plant Ihr, wie der Prozess aussehen soll und wer daran beteiligt wird.

#### Wer dabei sein soll

Wir empfehlen, dass der Vorstand und Aufsichtsrat in jedem Fall Teil der Strategieentwicklung sind. Es ist ebenfalls ratsam, etwaige Angestellte und (aktive) Mitglieder früh in den Prozess einzubinden. Das Wissen und die Kreativität unterschiedlicher Persönlichkeiten verbessern die Qualität der Ergebnisse. Außerdem

findet die Strategie bei den Teilnehmenden eine hohe Akzeptanz, da jede\*r seinen Beitrag geleistet hat. Das erleichtert auch die spätere Umsetzung<sup>4</sup>.

Um den Entwicklungsprozess systematisch zu gestalten, empfiehlt es sich, eine Moderation zu benennen, der\*die für die Durchführung des Prozesses verantwortlich ist, aber nicht für den Inhalt der Strategie. Es lohnt sich auch durchaus, dafür eine externe, professionelle Unterstützung zu engagieren. Sie sorgt zum einen dafür, dass die Instrumente angemessen ausgewählt und eingesetzt werden. Zum anderen können dadurch Konflikte vermieden werden. Ob und inwieweit die benötigten Kapazitäten und das methodisch-fachliche Know-how intern vorhanden sind oder extern dazu geholt werden müssen, entscheidet jede BEG individuell.

#### Wie soll der Prozess aussehen?

Zu Beginn des Strategieprozesses ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis davon haben, was eine Strategie bedeutet und wie der Prozess dahin ablaufen soll.

Hierzu kann eine Einführung hilfreich sein, die klärt, welche Ziele und Erwartungen die Teilnehmenden an den Prozess haben. Legt die Methoden und Werkzeuge fest, die im Strategieentwicklungsprozess eingesetzt werden sollen. Stellt auch sicher, dass alle Beteiligten mit den Methoden vertraut sind. Klärt außerdem in welchem Zeitraum der Prozess ablaufen soll<sup>4</sup>.

Viele BEGen schätzen eine externe Moderation. Die neutralen Berater\*innen von **ViBE** verfügen über umfassende Fachkompetenz sowie langjährige Erfahrung mit BEGen und sind damit DIE Anlaufstelle. Für ein **kostenloses Erstgespräch** nimmt direkt Kontakt auf unter [beratung@vibe-beratung.de](mailto:beratung@vibe-beratung.de) oder informiert Euch auf der Webseite über die Angebote: [www.vibe-beratung.de](http://www.vibe-beratung.de)



*Der Strategieentwicklungsprozess. Eigene Darstellung nach Lundershausen<sup>4</sup>*

Eine **Strategieentwicklung** läuft typischerweise wie folgt ab, siehe auch im oberen Schaubild<sup>4</sup>:

- Die **Umweltanalyse** macht Chancen und Risiken deutlich.
- Die **Organisationsanalyse** zeigt Stärken und Schwächen auf.
- Die **SWOT-Analyse** führt die Analysen von Umwelt und Unternehmen zusammen.
- Eine **Vision** gibt die Richtung vor.
- Die **strategischen Ziele** leiten sich aus der SWOT ab.
- Die zu entwickelnden **strategischen Maßnahmen** sind die Aktivitäten, um die Ziele zu erreichen.
- Die Maßnahmen werden **umgesetzt**.
- Die **Evaluation** und Kontrolle der Maßnahmen schließen sich an: Waren die Maßnahmen erfolgreich oder nicht? Schlüsse werden gezogen und für künftiges Handeln gelernt.

### Praxiseinblick: Initiierungsphase

Im Strategieentwicklungsprozess der Friedensfördernden Energie-Genossenschaft Herford (FEGH) waren der Vorstand, der Aufsichtsrat und Mitglieder aus den Arbeitsgruppen der Genossenschaft beteiligt. Der Prozess wurde extern durch zwei Personen moderiert und fand über ein Jahr lang verteilt auf acht Treffen à 2 Stunden statt. Die externe Moderation mit Bezug zur Bürgerenergie war für die FEGH sehr hilfreich, da die Moderation mit dem Kontext der Bürgerenergie vertraut war und trotzdem eine neutralere Perspektive einnehmen konnte.

**Diese Fragen solltet Ihr Euch in dieser Phase stellen und beantworten:** Wer soll den Prozess leiten und durchführen? Sind die benötigten Kapazitäten und das methodisch-fachliche Know-how intern vorhanden oder soll es extern

dazu geholt werden? Inwiefern sollen BEG-Mitglieder beteiligt werden? Wer soll Input liefern? Wer soll entscheiden? Welche Formate und Methoden wollt Ihr nutzen? In welchem Zeitraum wollt Ihr den Prozess abwickeln, bis wann soll Eure Strategie spätestens stehen? Wann und wie oft wollt Ihr Euch treffen?

### Analyse: Den Ist-Zustand erfassen

In diesem Schritt verschafft Ihr Euch einen Überblick über den Ist-Zustand Eurer BEG. Ihr macht Euch klar, was Eure Stärken und Schwächen sind und wie Euer externes Umfeld aussieht. Mit der Organisationsanalyse vergegenwärtigt Ihr Euch, wie die Struktur und Kultur innerhalb Eurer BEG aussehen. Mit der Umweltanalyse schaut Ihr nach Trends und Rahmenbedingungen, welche Eure BEG von außen beeinflussen, z.B. politische Rahmenbedingungen. Die SWOT-Analyse (Stärken (= strengths), Schwächen (= weaknesses), Chancen (= opportunities), Risiken (= threats)) führt beide Analysen zusammen. Mit ihr soll eine Entscheidung darüber getroffen werden, welche Stärken die Organisation nutzen will, um die gegebenen Chancen zu realisieren<sup>4</sup>. Bei der Analyse geht Ihr wie folgt vor.

### Organisationsanalyse

Die Analyse Eurer Organisation bezieht sich hauptsächlich auf die Vergangenheit und Gegenwart und kann z.B. folgende Faktoren betrachten<sup>4</sup>:

- Finanzen (Zugang zu Eigen- und Fremdkapital, Ausschüttung, Umsatz, Kosten, Einnahmen, Liquidität, Verfügbarkeit von Finanzmitteln)
- Geschäftsfelder (Anzahl, Wertschöpfungstiefe der Geschäftsfelder)
- Innovation (neue Geschäftsfelder, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, ...)
- Image (Reputation, Marktstellung)
- Organisationskultur (Art und Qualität der Zusammenarbeit, gemeinsame Werte und Ziele)
- Organisationsstruktur (klare Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung, klare und legitimierte Hierarchien, Führungsqualität, Flexibilität, Potenzialentfaltung, Nachhaltigkeit)

- Produkte und Dienstleistungen (Qualität und Leistung der Produkte oder Dienstleistungen, Kund\*innennutzen)
- Technologie (Verfügbarkeit und Qualität)
- Mitarbeitende/Aktive/Kooperationspartner (Kapazitäten, Kompetenzen, Zusammenarbeit, Motivation, Qualifikation, Erfahrung, Knowhow)
- Mitglieder (Anzahl, Engagement, Werte, Fähigkeit zu mobilisieren)
- Kommunikation und Marketing

Ob und welche Aspekte genau analysiert werden, entscheidet jede BEG für sich. Sie sind von Organisation zu Organisation unterschiedlich.

Zur Identifizierung Eurer **Stärken** könnt Ihr Euch folgende Fragen stellen. Sie beziehen sich auf die oben genannten Aspekte der Organisationsanalyse:

- Was läuft gut in der Organisation?
- Was ist unsere größte Stärke<sup>9</sup>? Worauf sind wir stolz und warum<sup>10</sup>?
- Was macht unsere Organisation einzigartig<sup>11</sup>?
- Was gefällt unserer Zielgruppe an unserer Organisation?
- Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert und warum? Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen<sup>12</sup>?
- Was machen wir besser als vergleichbare Organisationen oder die Konkurrenz<sup>13</sup>?

Eure **Schwächen** könnt Ihr durch ähnliche Fragestellungen sichtbar machen<sup>11,13</sup>:

- Wo treten immer wieder Probleme auf?
- Was machen vergleichbare Organisationen oder Konkurrenten besser als wir?
- Bei welchen Prozessen werden unnötig Ressourcen verschwendet?
- Welches Geschäftsfeld ist besonders schwach?

Seid an dieser Stelle ehrlich gegenüber Euch selbst. Es fällt nicht immer leicht, Schwächen einzugestehen. Jedoch ist es ohne die ehrliche Analyse dieser unmöglich, Eure Organisation nachhaltig aufzustellen und zu verbessern.

### Umfeldanalyse

Mit der Umfeldanalyse untersucht Ihr externe Faktoren, die Einfluss auf Eure Organisation haben könnten. Sie werden in Chancen und Risiken unterteilt. Ihr betrachtet beispielsweise Veränderungen im

- Politischen (z.B. Förderungen, Stellenwert der Energiewende im Rahmen der politischen Agenda)
- Soziokulturellen (Lebensstile, Demografie, Normen und Werte, Einkommensniveau)
- Rechtlichen (nationale und europäische Gesetzgebung und Richtlinien)
- Technologischen (Innovationen, Forschung, Digitalisierung, Automatisierung)
- Wirtschaftlichen/Markt (Allgemeines Wirtschaftswachstum, Inflation, Verfügbarkeit von Kapital, Konkurrenz, Kundenverhalten)
- Umweltbereich (Klimawandel, Umweltschutz, Ressourcenverfügbarkeit)

Die Umfeldanalyse ist stets zukunftsorientiert<sup>4</sup>.

Welche Chancen sich für Euch ergeben, könnt Ihr durch folgende Fragen ermitteln:

- Von welchen Trends könnten wir profitieren?
- Welchen Bereich/welches Geschäftsfeld können wir zukünftig ausbauen?
- Welche Chancen ergeben sich aus den gesammelten Stärken<sup>13</sup>?
- Welche günstigen Bedingungen liegen in der Umwelt/Gesellschaft vor?
- Welche gesellschaftlichen Veränderungen gibt es und was lässt sich daraus ableiten?
- Welche Chancen bieten Technik und Digitalisierung?
- Welche Ressourcen können wir einsetzen, um unsere Schwächen zu verbessern?
- Gibt es Marktlücken, die wir mit unserem Service noch erschließen können?
- Womit sind andere gescheitert und wie können wir es besser machen?

Alle Faktoren und Entwicklungen rund um das Unternehmen, die einen direkten Einfluss nehmen und Probleme verursachen können,

werden im Rahmen der SWOT-Analyse als Risiken bezeichnet.

**Risiken** ergeben sich zum Beispiel aus den folgenden Fragen:

- Welche Trends könnten uns in Zukunft Probleme bereiten?
- Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Situation liegen vor?
- Welche Faktoren könnten zukünftig unsere Wirtschaftlichkeit gefährden?
- Welche gesetzlichen und politischen Änderungen könnten unsere Prozesse beeinflussen?
- Gibt es Änderungen von Vorschriften für die Arbeit, Produkte oder Dienstleistungen?
- Gibt es Änderungen in Technologien?
- Gibt es einen Politikwechsel?

### Praxiseinblick: SWOT-Analyse

Die BEGeno führte eine SWOT-Analyse durch. Dabei setzte sie sich mit Fragen zur eigenen Organisation und zum Umfeld auseinander: Welche Kompetenzen haben wir? Welche fehlen uns? Welche Geschäftsfelder bedienen wir? Welche Teile der Wertschöpfungskette bedienen andere? Wie sieht der Markt aus? Für ihre Analyse betrachtete die BEGeno den PV-Markt in Deutschland in Zahlen und informierte sich über die Wettbewerbssituation im Handwerk in der Region. Dafür nutzte die BEGeno qualitative und quantitative Zugänge.

Beachtet bei der SWOT-Analyse, dass Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen die Ergebnisse Eurer Analyse beeinflussen können. Daher ist es wichtig, dass Ihr Euch bei der Untersuchung der Faktoren nicht nur auf Euer Gefühl oder Meinungen anderer verlasst, sondern

auch auf harte Fakten und belastbare Zahlen stützt. Faktenbasiert ermittelt werden sollten z.B. Kennzahlen zur Entwicklung der Bilanzsumme, Anlagevermögen, Projekte in relevanten Geschäftsfeldern, personeller Einsatz in Stunden und Aufgaben (wichtig bei Vorstand, wieviel ist er wertschöpfend tätig), Entwicklung der Aktiven usw. Eine SWOT-Analyse muss daher aus einer Reihe vorgelagerter Untersuchungen extrahiert werden. Die Kunst besteht darin, Gefühle und Eindrücke mit diesen Daten zu verknüpfen<sup>4,14</sup>.

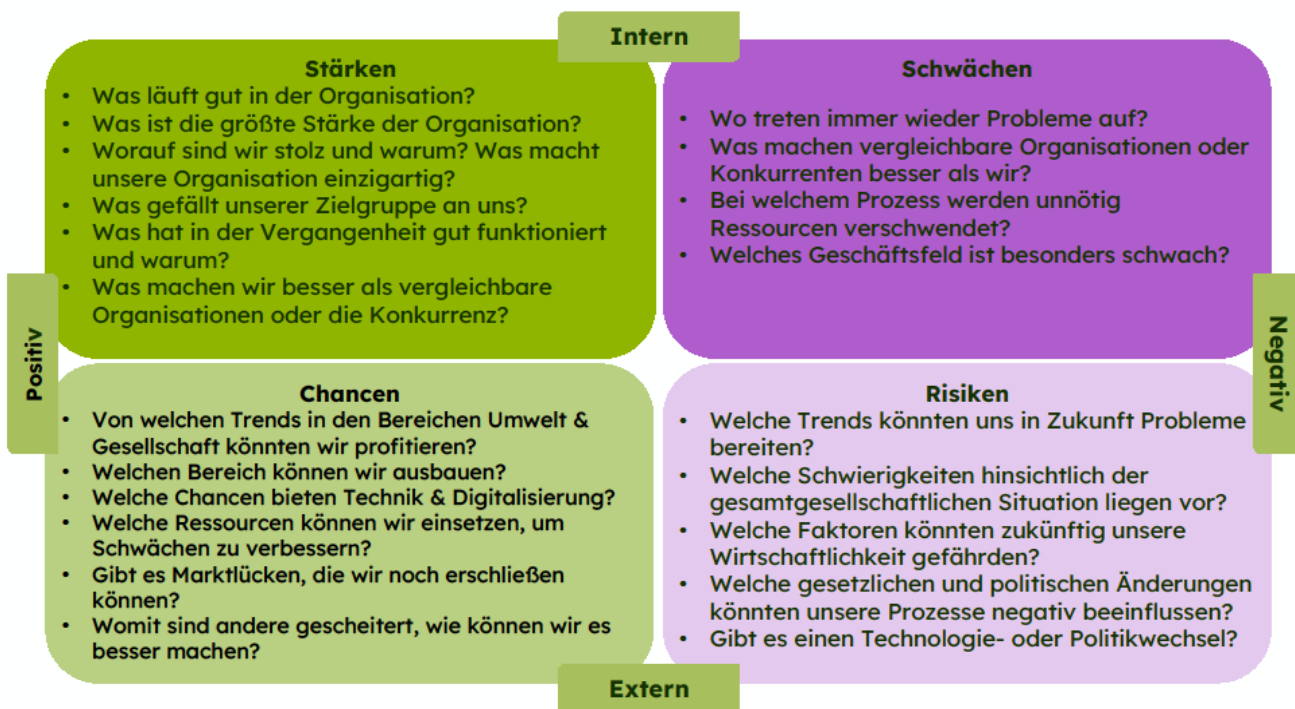
Die Ergebnisse der vorgelagerten Analyse werden dann in einem sogenannten **SWOT-Portfolio** zusammengebracht. Es ist hilfreich die Ergebnisse in einer Matrix abzubilden. Das könnte zum Beispiel aussehen wie in der Abbildung auf S.9.

Nachdem Ihr Eure Analysen in einem SWOT-Portfolio zusammengebracht habt, entscheidet Ihr Euch, welche Stärken Ihr nutzen wollt, um die gegebenen Chancen zu realisieren<sup>4</sup>. Identifiziert dafür aus dem Portfolio drei bis vier realistische Stärken, unter Berücksichtigung der Schwächen. Danach ermittelt drei bis vier Chancen unter der Berücksichtigung der erkannten Risiken<sup>13</sup>.

### Praxiseinblick: Analysephase

Die FEGH begann ihre Analyse mit einem Fragebogen, der an alle Prozessbeteiligten ausgehändigt wurde. Im Fragebogen wurden verschiedene Bereiche betrachtet und auf einer Skala von 1 bis 10 von den Beteiligten bewertet. Die Fragen befassten sich mit den Bereichen Organisation, Projekte, und der Ausrichtung der BEG: Wie zufrieden sind Sie mit der Organisation? Was gibt es für Potenziale? Wo gibt es Unzufriedenheiten?





Die SWOT-Analyse. Eigene Grafik nach Semrush<sup>11,12,13,14</sup>

### Konzeption: Strategische Ziele entwickeln

Nun soll konkret die Strategie entwickelt werden. Ihr überlegt Euch, basierend auf Eurer Analyse, welche Strategie(n) Ihr braucht, um die oben identifizierten Stärken einzusetzen und weiterzuentwickeln, um die Chancen im Umfeld optimal zu nutzen. Ihr entwickelt dafür zunächst eine Vision und übergeordnete Ziele für Eure BEG.

#### Eure Vision entwickeln

Eine aussagekräftige und packende Vision ist die grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung einer guten Strategie. Eine Vision ist eine herausfordernde Wunschvorstellung von der Zukunft, die eine Strahlkraft besitzt, um Euch den nötigen Schwung für Euer Handeln zu verleihen. Sie wirkt wie ein Leuchtturm in der Ferne und soll inspirieren. Eine Vision stellt einen angestrebten Zustand oder ein Idealbild dar. Sie drückt die Veränderung aus, die mit dem Projekt erreicht werden soll. Zudem gibt sie die Richtung vor und dient als Orientierung für Ziele, die Ihr Euch im Anschluss setzt<sup>4</sup>.

Sie konzentriert sich auf das Wesentliche und ist idealerweise „bildlich“ und „erlebbar“. Sie ist aktiv und im Präsens formuliert, einfach und verständlich gehalten und besteht aus zwei bis fünf präzisen Sätzen.

Für die Entwicklung Eurer Vision, könnt Ihr Euch folgende Fragen stellen:

- Wenn der Erfolg garantiert wäre, wie sähe Eure BEG in fünf Jahren aus? Wie fühlt Ihr Euch? Was ist anders und besser als heute? Was macht Euch stolz?
- Wenn Geld keine Rolle spielen würde, was würdet ihr tun?
- Wie müsste die BEG aussehen, damit Ihr in fünf Jahren sagen könnt: „Besser hätte ich meine Zeit nicht verbringen können?“
- Wenn Menschen in fünf Jahren über Euch sprechen, was würden sie sagen?

### Praxiseinblick: Vision

Die BEG Kraichgau hat folgende Vision formuliert: „Wir elektrisieren den Kraichgau! Unser Fokus liegt auf der Gewinnung und Verbreitung 100% regenerativer Energien. Mit unserem Engagement tragen wir zur Sicherung unserer gemeinsamen Klima- und Energiezukunft bei – für uns und nachfolgende Generationen. Wir sind überzeugt, dass die zukünftige Energieversorgung dezentral ausgerichtet sein sollte und die Energiewende durch die Bürgerinnen und Bürger selbst vorangetrieben wird.“

Erstellt hierzu einen Text von drei bis fünf Sätzen, der symbolisch-erzählerisch das Wesentliche der positiven Zukunft wiedergibt. Achtet darauf, dass der gewünschte Zustand in ca. drei bis fünf Jahren so konkret wie möglich formuliert ist: Was seht, hört, schmeckt, fühlt, riecht Ihr?

Stellt sicher, dass Ihr eine geeignete Umgebung für die Visionsfindung habt (Ruhe, Entspannung, Konzentration und kreative Ermutigung, etwas Zeit), um Eurer Phantasie freien Raum lassen zu können. Beantwortet die Fragen erst für Euch individuell und tragt sie später als Team in der BEG zusammen. Fasst die Erkenntnisse aus Euren Visionen zusammen und leitet daraus Schwerpunkte ab. Die Ausformulierung der Vision kann auch nachgelagert in einer Arbeitsgruppe erfolgen<sup>4</sup>.

### Strategische Ziele setzen

Als nächstes formuliert Ihr strategische Ziele, welche Ihr von der Analyse und Eurer Vision ableitet. Ziele definieren wir als einen erwünschten und bestimmten Zustand in der Zukunft. Folgende Fragen könnt Ihr Euch bei der Entwicklung der Ziele stellen:

- Mit welcher Strategie können wir unsere eigenen Stärken einsetzen und weiterentwickeln, um die Chancen im Umfeld

optimal zu nutzen und die Risiken abzuwenden?

- Welche Schwerpunkte sollen gesetzt werden?

Mit den Zielen versucht Ihr in Worten und Zahlen auszudrücken, was für Euch Erfolg bedeutet und welche Wirkung Ihr erreichen wollt. Das könnt Ihr auf verschiedenen Ebenen ausdrücken<sup>15</sup>:

- dem Unternehmensergebnis,
- den vermiedenen Treibhausgasemissionen,
- dem PV-Zubau in Kilowatt-Peak (kWp),
- der Zahl der Stromkund\*innen,
- dem Zuwachs an Mitgliedern,
- der Anzahl Aktiver und ihre Zufriedenheit,
- der Mobilisierung von Bürger\*innen,
- der Anzahl bezahlter Kräfte,
- der Bekanntheit und dem Image,
- der Anzahl der Kund\*innen und deren Zufriedenheit,
- der Wertschöpfung in der Region,
- der Ausschüttung von Dividenden und Darlehenszinsen an die Mitglieder,
- dem Wissensaufbau innerhalb und außerhalb der Genossenschaft usw.

Ein Beispiel: Bis 2027 realisieren wir pro Jahr jeweils eine mittelgroße PV-Anlage zwischen 30 und 200 kWp.

Gute Ziele sollten konkret, machbar und messbar sein. Mit der SMART-Formel lassen sich Ziele auf ihre klare und konkrete Formulierung hin überprüfen. Der Begriff „SMART“ ist ein Akronym und steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch und **T**erminiert. Die Bedeutung dieser Kriterien wird im Folgenden beschrieben<sup>4,9</sup>:

- **Spezifisch:** Der gewünschte Zielzustand ist genau, klar und leicht verständlich beschrieben. Die Frage: Was genau wollen wir erreichen?
- **Messbar:** Die Kriterien sind benannt, mit denen die Zielerreichung überprüft werden kann. Dabei kann es sich um quantitative Kriterien (Stückzahl, Euro, Zeiteinheiten - "harte Indikatoren") handeln oder auch um qualitative (erfolgreicher Projektabschluss, "weiche

Indikatoren“). Die Frage ist: Woran können wir erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?

- **Attraktiv:** Das Ziel ist reizvoll und erstrebenswert. Außerdem soll es ein „Will ich erreichen“ auslösen und motivieren. Die Frage ist: Welcher Nutzen ist damit verbunden?
- **Realistisch:** Die Ziele sollten ambitioniert, jedoch unter den gegebenen Umständen erreichbar sein. Die Frage ist: Ist das Ziel herausfordernd, erreichbar und beeinflussbar?
- **Terminiert:** Ein Termin muss festgesetzt sein, zu dem das Ziel erreicht wird.

### Praxiseinblick: Ziele entwickeln

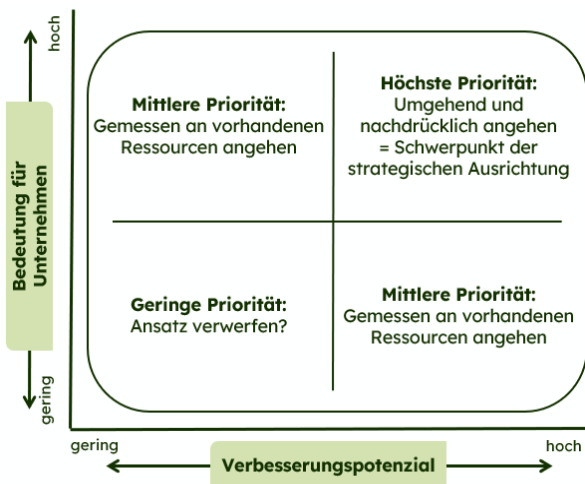
Die BEG Kraichgau hat für alle ihre Geschäftsbereiche Ziele festgelegt, darunter wie viele Anlagen sie in welchem Zeitraum bauen möchte, wie viel Leistung diese bringen (z.B. kWp bei PV-Anlagen) und wie viel Geld sie investieren möchten. Dabei wurde klar, dass sie mehr Eigenkapital benötigen, weshalb sie beschlossen, ihre Öffentlichkeitsarbeit zu verstärken. Eine Maßnahme, um dieses Ziel zu erreichen, war die Gründung einer Service GmbH und die Einrichtung einer Vollzeitstelle, die sich gezielt um die Öffentlichkeitsarbeit kümmert. Die Festlegung der Wachstumsziele war für die BEG Kraichgau auch wichtig für die Gespräche mit Banken, mit denen die Wachstumsstrategie und der notwendige Fremdkapitalbedarf eng abgestimmt wurde und wird.

### Maßnahmen formulieren: Die Strategie für den Alltag übersetzen

Im Anschluss klärt Ihr, wie genau Ihr die Strategie nun in Eurer BEG umsetzen wollt. Ihr entwickelt gemeinsam konkrete Ideen und Maßnahmen, um Eure Ziele zu erreichen. Leitfragen dazu sind: Welche konkreten Schritte müssen getan werden, um die Ziele zu erreichen? Wie wollen wir unsere Strategien umsetzen? Welche Maßnahmen haben die stärkste Hebelwirkung bzw. das größte Erfolgspotenzial? Was liegt in unserem Kompetenzbereich? Verfügen wir über die nötigen Ressourcen? Wie gehen wir die notwendigen Veränderungen unserer Organisation an?

Zunächst sollen Ideen entwickelt und gesammelt werden. Dafür eignen sich Kreativitätstechniken, wie z.B. das „Silent brainstorming“<sup>16</sup>. Beim Silent Brainstorming notieren die Teilnehmenden ihre Ideen zu einem vorgegebenen Thema schriftlich, entweder auf Papier oder digital<sup>17</sup>. Diese Ideen werden dann anonym weitergegeben, sodass andere sie lesen und ergänzen können. Alles findet ohne mündliche Kommunikation statt, was die Einbindung stillerer Personen fördert und vielfältigere Ideen hervorbringt. Dieser Prozess wird mehrmals wiederholt, bis eine große Vielfalt an Ideen gesammelt wurde. Schließlich werden alle Ideen zusammengetragen, um sie in der Gruppe weiter zu diskutieren und zu bewerten.

Im Anschluss wird ausgewählt, welche Maßnahmen passend sind und welche Ihr priorisiert. Hohe Priorität werden Maßnahmen haben, die wichtig für den Fortbestand der Organisation sind und gleichzeitig Verbesserung, Weiterentwicklung und Entfaltung der Potentiale versprechen<sup>7</sup>. Bei der Priorisierung kann es Euch helfen, die Maßnahmen in einer Matrix, wie im Folgenden, abzubilden<sup>4</sup>.



Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen.  
Eigene Darstellung nach Lundershausen<sup>4</sup>

### Praxiseinblick: Konzeptionsphase

Die FEGH hat die Vision „Energie in Bürger\*innenhand“ entwickelt. Außerdem hat die BEG eine Unternehmensphilosophie, in der sie sich zu den Menschenrechten, Regionalität, und sozialer Gerechtigkeit bekennt und gegen Diskriminierung positioniert. Die Unternehmensphilosophie gibt der FEGH Orientierung. Im Strategieentwicklungsprozess entwickelte die FEGH mehrere Ziele, um ihre Vision zu verwirklichen. Ein Beispiel ist die Gründung einer GmbH. Im Anschluss wurden konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung durchgeführt. So fand unter anderem ein gesondertes Treffen zur GmbH-Gründung statt und notwendige Vorbereitungen für eine Gründung wurden getroffen.

### Umsetzung der Strategie

Nun wollt Ihr Eure geplanten Maßnahmen strukturiert umsetzen. Dies beginnt mit der Erstellung eines **detaillierten Fahrplans**, der festlegt, wann welche Maßnahmen in welchem Zeitraum umgesetzt werden. Dieser Meilensteinplan dient als Leitfaden und Zeitplan für das gesamte Team. Zudem wird klar definiert, wer für jede einzelne Aufgabe verantwortlich ist, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Rollen und Verantwortlichkeiten kennen.

Diese Phase beantwortet somit die zentralen Fragen: Wie setzen wir unsere Strategie um? Wie gehen wir die notwendigen, organisatorischen Veränderungen an, um unsere Ziele effektiv zu erreichen?

### Monitoring- und Evaluationsphase

Das Monitoring der Strategieentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der sicherstellt, dass die umgesetzten Maßnahmen wie geplant verlaufen und dass Ihr Eure angestrebten Ziele erreicht. Überlegt Euch schon jetzt, wann und wie Ihr überprüfen wollt, ob Ihr Eure Ziele erreicht habt. Durch Monitoring könnt Ihr auf Veränderungen reagieren und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. So stellt Ihr sicher, dass Eure Strategie auch wirkt. Hier solltet Ihr diese Frage beantworten: Wie wollen wir die Strategie, deren Effektivität und Effizienz, beobachten und beurteilen? Folgende Fragen könnt ihr zur Evaluation Eurer Strategie nutzen:

- Haben wir unsere Maßnahmen planmäßig umgesetzt? Falls nicht, was müssen wir anpassen oder was brauchen wir noch zur Umsetzung?
- Haben wir unsere Ziele erreicht? Sind die Ziele, die wir uns gesetzt haben, noch aktuell oder möchten wir sie anpassen?
- Wie ist die Art der Umsetzung bisher verlaufen? Was hat gut funktioniert und was können wir noch verbessern?

### Praxiseinblick: Monitoringphase

Der Aufsichtsrat und Vorstand der BEG Kraichgau trifft sich einmal im Jahr für einen Tag, um sich den Fragen zu widmen: Was waren unsere Ziele, was haben wir erreicht, wie wollen wir uns weiterentwickeln? Zusätzlich trifft sich der Aufsichtsrat einmal im Quartal für das Controlling der Zahlen. Das Monitoring ist ihnen wichtig, da sie dadurch rechtzeitig feststellen können, wenn etwas nicht optimal läuft. So haben sie z.B. rechtzeitig festgestellt, dass die geplanten Gewinnmargen für PV nicht ausreichen und entschieden, zukünftig nur Projekte mit höheren Margen umzusetzen.

## Dos and Don'ts der Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung ist ein intensiver Prozess, der sich in jedem Fall lohnt, wenn er richtig durchgeführt wird. In diesem Leitfaden haben wir Euch eine Anleitung mit auf den Weg gegeben, wie Ihr eine gewinnbringende Strategie auf den Weg bringt, die Eure Arbeit verbessert und effizienter macht. Es gibt nicht „die eine“ Strategie. Im Folgenden geben wir Euch jedoch noch zusammenfassend ein paar Punkte zur Hand, die Ihr unbedingt berücksichtigen (Dos) bzw. unbedingt vermeiden (Don'ts) solltet. So steht Eurem guten Strategieprozess nichts mehr im Wege und wir wünschen Euch viel Spaß und Erfolg damit!

### Dos

- Nein sagen - Eine wichtige Fähigkeit besonders zu Beginn des Prozesses, um Prioritäten zu setzen.
- Ziele und Erwartungen zu Beginn des Prozesses für alle Teilnehmer\*innen klären, damit alle an Bord sind.
- Transparente Kommunikation der Ergebnisse des Strategieprozesses: Alle Beteiligten sollen wissen, wo sie die Strategie finden können. Informiert auch Eure Mitglieder und die Öffentlichkeit über Eure Ergebnisse.
- Expert\*innen aus Eurem operativen EE-Geschäft einbinden, um realistische Ziele zu formulieren.
- Ergebnisse des Prozesses schriftlich festhalten.
- Ergebnisse evaluieren.
- Maßnahmen entwickeln, die Euch konkret den Weg vorgeben, wie Ihr Eure Ziele erreicht.

### Don'ts

- Mangelnde Vorbereitung, die eine ganzheitliche Betrachtung der Ausgangssituation verhindert.
- Im Strategieprozesssteam fehlen wichtige Perspektiven.
- Unklarheiten über die Ziele oder den Begriff „Strategie“ werden nicht ausgeräumt.
- Utopische Ziele werden formuliert, die nicht realisierbar sind.
- (Zeitlicher) Umfang des Strategieprozesses ufert aus.
- Am Ende oder im Verlauf des Prozesses werden nächste Termine und Schritte nicht festgehalten, so dass der weitere Prozess unklar bleibt oder ins Stocken gerät.
- Die Ergebnisse werden nicht an diejenigen, die es betrifft, kommuniziert.

## Quellen

- 1 Auferoth, S. (2021). Energiegenossenschaften in der Energiewende – Chancen, Hindernisse und Genossenschaftlichkeit am Beispiel von Deutschland und Österreich. [www.researchgate.net/publication/355476351\\_Energiegenossenschaften\\_in\\_der\\_Energiewende\\_-\\_Chancen\\_Hindernisse\\_und\\_Genossenschaftlichkeit\\_am\\_Beispiel\\_von\\_Deutschland\\_und\\_Osterreich](https://www.researchgate.net/publication/355476351_Energiegenossenschaften_in_der_Energiewende_-_Chancen_Hindernisse_und_Genossenschaftlichkeit_am_Beispiel_von_Deutschland_und_Osterreich)
- 2 Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH (2013). Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften. Markterfassung und Zukunftsperspektiven. <https://www.energieagentur.rlp.de/info/die-energieagentur-informiert/publikationen/publikationen-archiv/>
- 3 Henkel, S. (2018). Die Energiewende auf dezentraler und bürgerschaftlicher Ebene. Wuppertal Institut für Umwelt, Klima, Energie gGmbH. <https://wupperinst.org/a/wi/a/s/ad/4558>
- 4 Lundershausen, S. (2015). Die Moderation strategischer Initiativen. Strategie-Workshops und Klausuren erfolgreich moderieren.
- 5 Wonderwerk (o.J.) Strategieentwicklung – Modelle, Methoden & Phase. <https://www.wonderwerk.com/strategie/strategieentwicklung/>
- 6 Alerion Consult (o.J.). Strategie – Analyse der Ausgangssituation. [www.alerion.ch/ratgeber/was-ist-strategieentwicklung/analyse-der-ausgangssituation/](http://www.alerion.ch/ratgeber/was-ist-strategieentwicklung/analyse-der-ausgangssituation/)
- 7 Sommerlad, S. (2023). Leitfaden Strategie-Workshop. Planung, Aufbau und Moderation. [www.steffensommerlad.de/post/planung-aufbau-moderation-strategie-workshop](http://www.steffensommerlad.de/post/planung-aufbau-moderation-strategie-workshop)
- 8 Posern, B. (2022). Die Strategie braucht eine neue Strategie. Zero360. [zero360.de/blog/die-strategie-braucht-eine-neue-strategie/](http://zero360.de/blog/die-strategie-braucht-eine-neue-strategie/)
- 9 Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) (o.J.). Methoden und Techniken – SWOT-Analyse. [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4\\_MethodenUndTechniken/Methoden\\_A\\_bis\\_Z/SWOT\\_Analyse/swot\\_analyse\\_node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.html)
- 10 Gründerplattform (o.J.). SWOT-Analyse: Stärken und Schwächen deiner Idee nutzen. <https://gruenderplattform.de/unternehmen-gruenden/swot-analyse>
- 11 Raeburn, A. (2024). SWOT-Analyse: Definition, Vorteile und Beispiele! Asana. [asana.com/de/resources/swot-analysis](https://asana.com/de/resources/swot-analysis)
- 12 Tsion, O. (2024). SWOT-Analyse einfach erklärt: Schritte, Beispiele, Vorteile. Hubspot. [blog.hubspot.de/marketing/swot-analyse-vorlage](https://blog.hubspot.de/marketing/swot-analyse-vorlage)
- 13 Prof. Dr. Pelz, W. (2022). SWOT-Analyse erstellen - ein Leitfaden für die Praxis. [www.fuehrungskompetenzen.com/swot-analyse/index.html](http://www.fuehrungskompetenzen.com/swot-analyse/index.html)
- 14 Prof. Dr. Pelz, W. (2022). SWOT-Analyse: Definition, Beispiele und Empfehlungen für die Praxis\* [www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/](http://www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/)
- 15 Bündnis Bürgerenergie e.V. (V.i.S.d.P) (2023): Geschäftsmodelle sinnvoll entwickeln und die Wertschöpfung steigern. Wie Bürgerenergiegemeinschaften ihren Beitrag zum Klimaschutz erhöhen. Berlin.
- 16 Prof. Dr. Zec, M. (2024). Crazy 8. <https://kreativitätstechniken.info/methode/crazy-8/>
- 17 Nagel, J. (2023) Silent Brainstorming: eine Brainstorming Methode für Ideenvielfalt <https://www.brainbirds.com/de/glossar/silent-brainstorming>

# Impressum



## Herausgeber

Bündnis Bürgerenergie e.V.  
Marienstr. 19/20  
10117 Berlin

## Autor\*innen

Irene Neumann  
Jette Banning

Ein besonderer Dank gilt für ihr Mitwirken

- Katharina Habersbrunner, Bündnis Bürgerenergie e.V.
- Rainer Lange, Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.
- Barbara Rodi, Friedensfördernden Energie-Genossenschaft Herford eG
- Doris Kömmling, Bürgerenergiegenossenschaft BENG eG
- Florian Oeß, BürgerEnergieGenossenschaft Kraichgau eG
- Wolfgang Köhler-Naumann, Bürger Energie Bremen eG (BEGeno)

## Kontakt

info@buendnis-buergerenergie.de

## Förderhinweis



## Haftungshinweis

Dieses Dokument stellt eine unverbindliche Meinungsäußerung des Bündnis Bürgerenergie und seiner Kooperationspartner\*innen dar. Es dient ausschließlich der Information und Diskussion zu aktuellen Themen im Bereich der erneuerbaren Energien. Die Inhalte des Dokuments wurden von fachkundigen Expert\*innen verfasst und sorgfältig recherchiert.

Das Bündnis Bürgerenergie übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen, die in diesem Dokument enthalten sind. Insbesondere übernimmt das Bündnis Bürgerenergie keine Haftung für eventuelle Schäden oder Verluste, die durch die Verwendung oder Nichtverfügbarkeit der bereitgestellten Informationen entstehen. Die Verwendung dieses Leitfadens geschieht daher auf eigene Verantwortung.

Das Bündnis Bürgerenergie behält sich ausdrücklich vor, den Leitfaden jederzeit ohne vorherige Ankündigung zu aktualisieren, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen. Das Bündnis Bürgerenergie übernimmt keine Haftung für direkte oder indirekte Schäden, die durch die Aktualisierung, Ergänzung, Löschung oder zeitweilige bzw. endgültige Einstellung des Leitfadens entstehen.

Alle Inhalte beziehen sich in ihrer Aktualität auf das Datum der Veröffentlichung. (s.u.)  
Das Bündnis Bürgerenergie behält sich dennoch vor, Inhalte regelmäßig zu aktualisieren.

## Datum

Berlin, der 15.10.2024