


RAMON WERNER  
volenergy

A black and white portrait of Ramon Werner, a man with curly hair, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. His hands are clasped in front of him. The background is dark and out of focus.

**«Manchmal sehen wir  
uns als Opfer der Politik.  
Aber wir haben die  
Transition in der Hand.»**

**Per 1. Juli 2024 wurde das über 20-jährige Unternehmen Oel-Pool umbenannt und heisst jetzt volenergy. Als CEO hat Ramon Werner die anspruchsvolle Aufgabe, im Ölgeschäft weiterhin Versorgungssicherheit zu gewährleisten und gleichzeitig einen Beitrag zur CO<sub>2</sub>-neutralen Zukunft der Schweiz zu leisten.**

**Herr Werner, volenergy steht im Zentrum der Energiewende, sozusagen im Auge des Sturms. Sind Sie gerüstet?**

Die Energiewende beschäftigt uns tatsächlich Tag und Nacht. Der Bundesrat hat beschlossen, bis 2050 das Netto-Null-Emissionsziel zu erreichen. Das bedeutet, dass wir das Energiesystem komplett umbauen müssen. volenergy erzielt heute etwa 80 Prozent des Umsatzes mit fossilen Produkten. Wir rechnen damit, dass wir bis in 10 Jahren 25 Prozent weniger Benzin und Diesel sowie 40 Prozent weniger Heizöl verkaufen werden. Ein Teil davon wird kompensiert durch andere flüssige Energieträger wie synthetische Produkte, hydriertes Pflanzenöl HVO, Bioprodukte oder E-Methanol. Daran arbeiten wir. Auch kulturell ist es für uns eine Herausforderung: Wir sind in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen und müssen Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmenskulturen unter einem Dach vereinen.

**Wie wird volenergy in 10 bis 20 Jahren Geld verdienen?**

Wir gehen davon aus, dass wir bis 2050 nicht komplett fossilfrei sein werden, aus zwei Gründen: Erstens muss ein Systemwechsel von den Kosten her absorbierbar sein. Das Parlament hat entschieden, dass eine alternative Lösung maximal 5 Rappen pro Liter Benzin mehr kosten darf. Es gibt also Kostengrenzen, die den Fortschritt verlangsamen. Zweitens glauben wir, dass Strom für Elektromobilität und Wärmepumpen nicht die einzige Antwort auf eine schnelle Dekarbonisierung sein kann. Denn gleichzeitig wollen wir raus aus der Atomenergie, aber das geht nur langsam voran. Deshalb braucht es auch andere Lösungen, flüssige Lösungen – und das ist unsere Aufgabe.

**Sie haben auch die kulturelle Transformation in Ihrem Unternehmen angesprochen, was ist da die Herausforderung?**

Es gibt zwei Aspekte: Wir haben uns während der letzten 20 Jahre auf Treibstoff und das fossile Heizölgeschäft spezialisiert. Das beherrschen wir. Jetzt geht es aber darum, neue Produkte und Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden zu erarbeiten. Das heisst, wir alle – die Mitarbeitenden, das Management, ich selbst – müssen neu denken und eine Offenheit entwickeln für neue Lösungen. Der andere Aspekt ist, dass wir in den letzten 20 Jahren über 20 Firmen für uns gewinnen konnten. Da kommen viele unterschiedliche Kulturen zusammen. Diese unter einer Strategie zusammenzubringen, ist die zweite Herausforderung, der wir uns stellen müssen.

**Wie machen Sie das?**

Im Treibstoffgeschäft wollen wir «Last Company Standing» sein. Aber das bedeutet auch, dass irgendwann fertig ist. Diesen Sommer haben wir deshalb den Namen von Oel-Pool zu volenergy geändert und zeigen damit auf, dass wir über die fossilen Produkte hinaus bestehen können. Dieser Namenswechsel hat viel Momentum geschaffen. Plötzlich haben sich Mitarbeitende gemeldet und gesagt, hey, ich habe da eine Idee, was volenergy noch tun könnte. Da hat man richtig gespürt, dass es viele Leute im Unternehmen gibt, die bereit sind. Das hat mir ein gutes Gefühl gegeben. Jetzt geht es darum, dieses Momentum auch zu nutzen. Wir versuchen, Mitarbeitende aus den einzelnen Einheiten für die Umsetzung der Strategie zu gewinnen. Wir geben dabei den Rahmen vor – zum Beispiel, dass wir uns auf den Flüssigbereich konzentrieren –, aber bewusst keine Details. Welche Produkte, wie wir den Markt bearbeiten, welche zusätzlichen Dienstleistungen wir anbieten, das ist alles nicht definiert. Wenn wir da unsere Mitarbeitenden mit einbeziehen, ist das Buy-in grösser und wir erreichen bessere Lösungen. So versuchen wir, diese Transformation zu steuern.

**Zurück zur Energiewende: Wie bringen Sie die verschiedenen Interessen in diesem komplexen System zusammen und wie gehen Sie mit Interessenskonflikten um?**

Die Energy Transition ist abhängig von vielen Faktoren, die wir nicht beeinflussen können, aber kennen müssen. Wenn beispielsweise die deutsche Automobilindustrie

keine Verbrenner mehr produziert, dann bringt es nichts, wenn wir ein CO<sub>2</sub>-freies flüssiges Verbrennerprodukt auf den Markt bringen. Wir müssen also verstehen, wie sich die Automobilindustrie global entwickelt und da sind wir an vorderster Front mit dabei. Zudem haben wir gute Verbindungen zu Politik, Behörden und Verbänden, um zu verstehen, welche Lösungen politisch tragbar sind. Wir haben zum Beispiel vorgeschlagen, unseren Anteil an Bioprodukten zu verdoppeln. Technisch wäre das möglich und wir könnten damit rund 500 Tausend Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr zusätzlich einsparen – es kostet aber mehr. Die Politik lehnt diese zusätzlichen Kosten ab. Das ist einer unserer grössten Interessenskonflikte: Wie viel darf etwas kosten, damit es von der Schweizer Bevölkerung akzeptiert wird? Als Tankstellenbetreiber wird uns oft unterstellt, wir lehnen die Elektromobilität ab und wollen weiter Öl verkaufen, weil wir damit mehr Geld verdienen. Aber das ist nicht der Punkt: Wir glauben, dass die Batterie landläufig überschätzt und bevorzugt wird, und dass wir stattdessen mehr Technologieoffenheit und eine Gleichbehandlung aller alternativen Produkte brauchen. Wir setzen auf Strom in der Mobilität und Wärme und wollen gleichzeitig aus der Atomkraft aussteigen – das geht nicht auf. Im Winter 2022 waren wir schon einmal nahe an einem Blackout. Wir mussten Notstromkraftwerke bauen, die Strom aus fossiler Energie produzieren – mit 1,7 Millionen Litern Diesel pro Tag. Das sind nicht durchdachte Konzepte. Darum glaube ich, Strom wird eine wichtige Rolle spielen, aber es ist nicht die einzige Lösung.

**Transformation braucht eine langfristige Vision und Strategie. Gleichzeitig müssen Unternehmen agil bleiben, um sich rasch an neue Gegebenheiten anpassen zu können. Wie schafft volenergy diesen Spagat?**

Wenn ich Gespräche führe, habe ich manchmal das Gefühl, wir müssten morgen die Lösung für eine CO<sub>2</sub>-freie Welt haben. Aber wir werden auch morgen noch fossile Produkte benötigen, sonst stehen die Schweiz und die Welt still. Etwas anderes können wir uns als Gesellschaft gar nicht leisten. Es braucht also diese «operational excellence» im Ölgeschäft, dass Sie an jeder Tankstelle jeden Tag Treibstoff tanken können. Diese Stabilität stellen wir sicher und das werden wir auch in 10 Jahren noch tun. Parallel dazu versuchen wir, neue flüssige Energieträger einzuführen, ohne dabei die Stabilität in der Ölversorgung zu gefährden.

**Dennoch werden Sie in Zukunft bedeutend weniger Umsatz machen mit fossilen Energieträgern, wie Sie vorhin gesagt haben. Wie gehen Sie mit diesem Phase-out um?**

Grundsätzlich trennen wir in der Entwicklung das fossile Geschäft und New Energies. Der spannende Punkt aber ist: Wer Ölkunden eine Lösung anbieten kann, die weniger CO<sub>2</sub> ausstösst, wird gewinnen am Markt. Wir stehen mit vielen grossen Schweizer Transporteuren in Kontakt und die haben alle die gleiche Challenge. Sie wollen ihre LKW mit weniger CO<sub>2</sub> betreiben. Wenn wir denen eine Lösung mit der heutigen Infrastruktur anbieten können, haben die grosse Freude. Und dann kommen unsere Einheiten wieder zusammen – wir nutzen unsere Stärken und Kundenbeziehungen, um neue Produkte auf den Markt zu bringen.

**Wie schaffen Sie bei volenergy die Voraussetzungen für eine Kultur, die Stabilität und Agilität zusammenbringt und Kollaboration statt Silodenken fördert?**

Da gibt es viele Aspekte. In einem jährlichen Prozess mit der Geschäftsleitung klären wir die Strategie und die Rahmenbedingungen auf dem oberen Level. Dann ist es wichtig, dass wir unserer Organisation und unseren Teams innerhalb dieses Rahmens die Möglichkeit geben, mit Ideen zu kommen. Die Delegation nach unten, das Hören von Ideen, ist sehr wichtig. Auch Teambuilding fördern wir, denn wir stellen immer wieder fest, dass ein gemeinsames Erlebnis verbindet und dabei hilft, ein geteiltes Verständnis zu entwickeln.

**Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil charakterisieren?**

Normalerweise bin ich sehr partizipativ und zuhörend. In Krisensituationen oder bei grossem Druck tendiere ich jedoch zu einem autoritäreren Führungsstil und sage dann auch, was wir jetzt machen. Wichtig ist mir – und das sage ich mir auch immer wieder selbst beziehungsweise meinen GL-Kolleginnen und -Kollegen: Wir leaden. Manchmal sehen wir uns als Opfer der Politik. Aber wir haben die Transition in der Hand. Wir müssen damit umgehen, sie beheimaten und Verantwortung dafür übernehmen. Es ist unser Geschäft.



volenergy ist spezialisiert auf flüssige Energie für Wärme und Mobilität und betreibt unter anderem Tankstellen an über 700 Standorten in der Schweiz. Gleichzeitig engagiert sich volenergy mit flüssigen Energielösungen für eine klimaneutrale Zukunft – bereits heute sind Bioprodukte im Einsatz, die jährlich über 100'000 Tonnen CO<sub>2</sub> einsparen.