

# In der Region wachsen

## STRATEGIE Stadtwerke Energie Jena-Pößneck legen anhand der Studie „Stadtwerk der Zukunft 2020“ ihre Leitlinien fest

Von **THOMAS ZAREMBA**, Stadtwerke Energie Jena-Pößneck, und **KATHLEEN POHL**, YourSales Unternehmensberatung, Mannheim

Als mehrheitlich kommunales Energieunternehmen versorgen die Stadtwerke Energie Jena-Pößneck rd. 100 000 Kunden mit Strom, Gas und Fernwärme – sowohl als Verteilnetzbetreiber als auch im Vertrieb. Zusätzlich werden Energiedienstleistungen angeboten. Die Stadtwerke verstehen sich als ertragsorientiertes Unternehmen mit Teilaufgaben der Daseinsvorsorge in ihrem regionalen Markt. Der unternehmerische Auftrag besteht darin, die Ziele der Energiewende auf lokaler Ebene umzusetzen, den Veränderungsprozess in der Energiewirtschaft mit seinen Chancen und Risiken in einem komplexen Wettbewerbsumfeld angemessen zu berücksichtigen und den Wert der Gesellschaft zu steigern.

Um diesen Auftrag auch künftig erfüllen zu können, wurden neue strategische Leitlinien entwickelt, die realistisch in das nächste Jahrzehnt schauen. Dies ist umso wichtiger, da etwa die Hälfte des Ergebnisses einschließlich aller Beteiligungen aus dem Geschäftsbereich Energie kommt. Dazu wurde im Sommer mit der Unternehmensberatung YourSales ein Strategieprojekt gestartet. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie 2020 soll es ermöglichen, Chancen aus der Entwicklung der Energiewirtschaft zu nutzen sowie damit wirtschaftlichen Erfolg, gesundes Wachstum und Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern.

**Regionale Trends beachten** | Die drei Szenarien aus der YourSales-Studie „Stadtwerk der Zukunft 2020“ dienen dabei als Basis. Diese wurden um regionale Trends erweitert und auf Besonderheiten in Ostthüringen –

etwa die kleinteilige Stadtwerke-Landschaft – zugeschnitten. Die in der Studie entwickelten Optionen für mittelgroße Stadtwerke lieferten wertvolle Impulse für eine zukunftsrobuste Unternehmensstrategie und hierzu konsistente Geschäftsfeldstrategien. In einer Serie von Workshops wurden die Optionen eingegrenzt und nach einem zuvor definierten Kriterienkatalog bewertet. Die aus heutiger Sicht optimale Strategie wurde anschließend weiter detailliert.

Die Unternehmensstrategie 2020 der Stadtwerke Energie Jena-Pößneck setzt auf eine starke regionale Positionierung, flankiert von wertorientierten Wachstums- und Effizienzperspektiven. Schwerpunkte sind der grundlegende Umbau der Wärmeversorgung in Jena von zentralen auf dezentrale Strukturen, der Ausbau des Erzeugungsportfolios bei erneuerbaren Energien und das Wachstum im anlagenintensiven Geschäftsfeld Netze und im Vertrieb. Dieses Wachstum soll einen Beitrag leisten, die zurückgehenden Erträge in den Netzen und den rückläufigen Wärmebedarf zu kompensieren. Eng verzahnt werden diese Prozesse mit Vertriebs- und Dienstleistungsaktivitäten in den Heimatmärkten.

**Konzessionen gewinnen** | Im Netzbereich stehen die Übernahme von neuen Strom- und Gaskonzessionen – ein mit mehr als 20 neu gewonnenen Konzessionen bereits erfolgreicher Prozess – sowie der effiziente Betrieb der Netze im gewachsenen Konzessionsgebiet im Vordergrund. Um auf Anforderungen der intelligenten Netze reagieren zu können und unnötigen Netzausbau zu vermeiden, werden schrittweise Wissen und Erfahrungen über Pilotprojekte aufgebaut.

Im Endkundengeschäft hat sich das Unternehmen das Ziel gesteckt, die Energiebedürfnisse der Haushalts- und Gewerbe- und

den unter wirtschaftlichen Prämissen zu erfüllen. Der Marktanteil im „alten“ Netzgebiet soll gesichert und in den neuen Konzessionsgebieten ausgebaut werden. In Zusammenarbeit mit lokalen Partnern werden Energie-Komplettlösungen mit Beratungs- sowie technischen bzw. Energiedienstleistungsanteilen entwickelt.

Im Erzeugungsbereich geht es um den Umbau der zentralen Fernwärmeversorgung ohne eigene Strom- und Wärmeerzeugung zu dezentralen Nahwärmenetzen mit eigener Strom- und Wärmeerzeugung. Darüber hinaus soll die Erzeugungsposition bei den erneuerbaren Energien sowohl durch eigene kleinere regionale Anlagen wie auch durch größere überregionale Beteiligungsprojekte ausgebaut werden.

Nachdem die Leitplanken gesetzt sind, liegt es jetzt in den Händen der Mitarbeiter, die Strategie umzusetzen. Die Basis dafür wurde mit differenzierten Kommunikationsmaßnahmen geschaffen – u. a. mit einem so genannten „Strategie-Marktplatz“. Diese Veranstaltung bestand aus drei Bausteinen: Präsentation der Unternehmensstrategie durch die Geschäftsführung, Podiumsdiskussion mit Geschäftsführung, Oberbürgermeister, Betriebsratsvorsitzendem und der Projektleitung YourSales sowie dem eigentlichen „Marktplatz“ als Präsentations- und Austauschplattform: Er ermöglichte eine anschauliche Darstellung der Geschäftsfeld-Strategien an Ständen, die durch die Projektteilnehmer selbst entwickelt wurden.