



**PROCESSLINE UNTERSTÜTZT ORGANISATIONSVERÄNDERUNG  
DER TECHNISCHEN WERKE LUDWIGSHAFEN (TWL)**

## **EINE STARKE STRUKTUR FÜR DIE ZUKUNFT – ENERGIE FÜR EINE STARKE REGION**

Energiewende, hoher Wettbewerbsdruck, steigende Kosten: Der Energiemarkt ist in Bewegung und stellt kommunale Energieversorger vor enorme Herausforderungen. Die Technischen Werke Ludwigshafen (TWL) haben 2012 reagiert und ein umfassendes Restrukturierungsprojekt angestoßen. Das Ziel: eine strategische Neuausrichtung, die in die Zukunft trägt. Der Weg: eine veränderte Organisationsstruktur, die gleichzeitig stabil, dynamisch, flexibel, effizient ist – und die Mitarbeiter mitnimmt. Der passende Beratungspartner: processline.

## VERSTEHEN.

### Situation: Stadtwerke unter Druck

Seit über 100 Jahren gibt TWL den Menschen in Ludwigshafen und der Region die Energie, die sie brauchen. Die rund 600 Mitarbeiter des kommunal verwurzelten Unternehmens versorgen Privathaushalte, Industrie, Gewerbe und Landwirtschaft mit Strom, Erdgas, Wärme, Kälte und Trinkwasser. Kontinuierlich baut TWL sein Know-how weiter aus und investiert zielgerichtet in ökologisch wertvolle Technologien. Gleichzeitig machen Markt- und Kostenentwicklungen Druck – und die Energiewende sorgt für Fragezeichen.

### Alles auf den Prüfstand

Wie kann TWL ihre Zukunftsfähigkeit sichern und bestmöglich Verantwortung für Kunden, Umwelt und Mitarbeiter übernehmen? Diese Frage beantwortete der regionale Versorger mit einer neuen Unternehmensstrategie. Ein wichtiger Eckpfeiler: die vom Betriebsrat mitgetragene Zielsetzung, bis 2016 Personalkosten von etwa vier Millionen Euro pro Jahr einzusparen – ohne dabei jedoch betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen. Klar war schnell: Das geht nur, wenn Strukturen und Abläufe erstmals ganzheitlich auf den Prüfstand gestellt werden.

## VERANTWORTEN.

### Aufgabe: Maßanzug statt Standard

Im April 2012 startete der Vorstand des Energieversorgers das komplexe Restrukturierungsprojekt. Ambitionierte Zielmarke für den Go Live der Veränderungen sollte der Jahresbeginn 2013 sein. Herzstück des Projekts: die Einführung einer effizienten und zukunftssicheren Organisationsform. Gesucht wurde dafür ein Beratungspartner, der nicht nur das passende Fachwissen und umfangreiche Projekterfahrungen mitbrachte, sondern auch in der Lage war, präzise und zielorientiert an einer schnellen Umsetzung mitzuarbeiten – und das garantiert ohne Standardlösungen. Die Wahl fiel auf processline, die Speyerer Spezialisten für Organisationsveränderungen im Mittelstand.

### Roter Faden: Mitarbeiter als Mitgestalter

Wo liegt der Schlüssel zum Erfolg? processline leitet die Überzeugung, dass Veränderungsprojekte nur gelingen, wenn Struktur und Kultur Hand in Hand gehen. Gemeinsam mit dem TWL-Vorstand konnte der Knackpunkt schnell ausgemacht werden – die aktive Einbindung und echte Partizipation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ein Moment, das sich konsequent durch das gesamte Projekt zog und zum Garant für eine nachhaltige Akzeptanz der gravierenden Veränderungen wurde.

### Weniger Ist, mehr Soll

Anspruchsvolles Veränderungsprojekt, „anderes“ Vorgehen: processline empfahl eine deutlich verknappte Ist-Analyse. Stattdessen befassten sich die beteiligten Führungskräfte zügig mit dem Soll-Zustand und bauten so das Bewusstsein auf, dass sie die anstehende Veränderung mitgestalten können und müssen. Vorteil: Das Vorgehen spart Zeit und Geld – ohne spürbaren Verlust der Ergebnisqualität. Bereits bei früheren Projekten hat processline damit gute Erfahrungen gemacht. Und auch bei TWL sollte es sich bestens bewähren.

### Lösungsweg: Von Sparten zu Prozessen

Welche Organisationsform macht die TWL künftig schlagkräftiger und flexibler – und stellt sie gleichzeitig stabil auf? Der Vorschlag von processline enthielt klare Leitplanken: weg von der Spartenorientierung und hin zur Prozessorientierung. Bereiche und Abteilungen rücken in den Hintergrund, Geschäftsprozesse und die Wertschöpfungskette in den Fokus. Kurzum: Es geht zentral um den Kunden. Ein modernes Konzept, das TWL langfristiger erfolgreicher macht, aber ein neues Denken erfordert.

### „Geburtshilfe“ für das Neue

Wie sollen die Prozesse konkret aussehen, die die Organisation künftig prägen? Das wesentliche Know-how zur Optimierung von Prozessen ist in der Regel bereits im Unternehmen vorhanden, aber es schlummert in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Der spezielle Beratungsansatz von processline zielt darauf ab, diese verborgenen „Schätze“ im Laufe eines Veränderungsprojekts zu heben und zu kanalisieren. Das macht den Weg frei für eine individuell passgenaue Lösung. So auch bei TWL.

„ Unser Restrukturierungsvorhaben bedeutete einen deutlichen Einschnitt und enormen Kraftakt für unser Unternehmen. Wir wollten für das Projekt eine Unternehmensberatung, die den Energiemarkt ebenso wie die Besonderheiten der Region bestens kennt, fachlich hochkompetent ist, operativ zupackt und uns hilft, unsere Mitarbeiter abzuholen. Kurz: einen Partner, der uns versteht, der uns schnell und individuell durch diese Veränderung begleitet. Den haben wir gefunden!

Dr.-Ing. Hans-Heinrich Kleuker,  
Kaufmännischer Vorstand, TWL AG

Dr.-Ing. Reiner Lübke,  
Technischer Vorstand, TWL AG

**TWL**  
Meine Energiequelle.

## Externe Unterstützung mit Tiefgang

Der Projektaufbau folgte einem 2-stufigen Schema, das ein Konzept- und ein Umsetzungsmodul vorsah. processline kümmerte sich in enger Verzahnung mit TWL nicht nur um die Gesamtprojektleitung und Projektkoordination, sondern stellte auch ein Experten-Team für Prozessmanagement und Dokumentation sowie für die Abarbeitung der notwendigen Maßnahmen im Personalmanagement bereit, um fehlende Kapazitäten zu ergänzen oder TWL-Mitarbeiter anzuleiten. Das operative Plus und die echte Übernahme von Verantwortung vor Ort – eine Besonderheit von processline.

## VERÄNDERN.

### Modul 1 – Zielkonzept: Selbst erarbeitet, nicht „übergestülpt“

/ Ganz oben auf der Agenda stand die Entwicklung einer klassischen Prozesslandkarte. Gemeinsam mit den Führungskräften identifizierte das Projektteam 19 Geschäftsprozesse.

/ Im Verlauf des Projekts führten processline-Mitarbeiter über 500 Workshops durch, in denen sich die Beteiligten aus der Ist- in die Soll-Welt hineindachten. Daran nahmen alle Führungskräfte sowie über 100 weitere TWL-Mitarbeiter teil. processline intervenierte lediglich punktuell und fachlich begründet. Dieser zurückhaltende Ansatz ist aufwändig, aber lohnt sich: je mehr Partizipation, desto höher der Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit den Resultaten.

/ Auch bei der Definition der Teilprozesse löste sich das Projektteam vom Standard. Zur Modellierung der Geschäftsprozesse kam die „processline-Konvention“ zum Einsatz – eine praxisbewährte und verständliche Darstellungsform.

/ Vier Stäbe, sieben Bereiche und fünf Hierarchieebenen legte der TWL-Vorstand schließlich fest. Eine von mehreren grundlegenden Änderungen: Das Auftragsmanagement bildet einen eigenen Bereich und manifestiert die Kundenorientierung als zentrales Ziel der TWL-Strategie.

### Modul 2 – Umsetzung: Dimensionierung und Orientierung

/ Nach der Freigabe des Zielkonzepts ging es an die konkrete Planung und Besetzung der neuen Stellen – detailliert vorbereitet und engmaschig begleitet durch processline.

/ Wie müssen die Stellen abgesteckt und definiert sein, damit die neue TWL-Organisation erfolgreich agieren und das Ziel der Personalkostenreduzierung erreichen kann? Gemeinsam mit den vom Vorstand benannten Führungskräften der ersten Ebene entwickelte processline hier einen Dimensionierungsplan. Folge: Die neue Organisation weist 74 Planstellen weniger aus als die alte.

/ Die weiteren Führungspositionen wurden ausgeschrieben. processline unterstützte die neuen Führungskräfte bei der Einarbeitung und bereitete sie auf die Betreuung der Mitarbeiter vor.

/ Die konkrete Auswahl der Mitarbeiter für die einzelnen Stellen erfolgte durch ein strukturiertes Auswahl- und Bewertungsverfahren – angelehnt an eine Sozialauswahl.

/ Alle konzeptionellen Rahmensetzungen fügte processline in detaillierten Aufgabenabgrenzungen zusammen. Zum Start der neuen Organisation boten diese Dokumente den Mitarbeitern echte Orientierungshilfe.

/ Wichtig: Der Vorstand hielt die Mitarbeiter permanent auf dem Laufenden – neben mehreren Betriebsversammlungen informierten schriftliche Medien wöchentlich über den Projektfortschritt.

### 1. März 2013: Erfolgreich über die Ziellinie

Weniger als ein Jahr nahm die Durchführung der komplexen und umfassenden Organisationsveränderung in Anspruch. Das strukturierte und vorausschauende Vorgehen des Projektteams hat dafür gesorgt, dass die Umstellung des TWL-Betriebs nahezu reibungslos verlief. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die Korrekturquote in der Stellenbesetzung lag am Ende bei unter drei Prozent. TWL ist mit der neuen Struktur heute effizienter und flexibler aufgestellt – und bestens gerüstet für alles, was kommt.

SCHNELL. SICHER. ERFOLGREICH ÜBER DIE ZIELLINIE.



## DIE ERFOLGSFAKTOREN AUF EINEN BLICK

- / Mitarbeiter und ihr Know-how intensiv einbinden – unerlässlich, wenn sie die neue Struktur nachhaltig mit Leben füllen sollen.
- / Führungskräfte stärken und befähigen, in der alten Welt zu arbeiten und bereits in der neuen zu denken – ein lohnenswerter Kommunikationsaufwand, der aus Führungskräften Mitstreiter macht.
- / Betriebsrat frühzeitig ins Boot holen: Das legt eine vertrauensvolle Basis für das spätere Verhandeln der mitbestimmungspflichtigen Inhalte.
- / Finanz- und IT-Bereiche optimal koordinieren: Sie sorgen für die fachlichen und technischen Voraussetzungen, ohne die es nicht geht.
- / Ein Kommunikationsteam an der Schnittstelle zwischen Unternehmenskommunikation und Projektleitung einrichten: Das sichert eine koordinierte Projektkommunikation.
- / Eine offene, detaillierte, regelmäßige Informationspolitik betreiben: Das schafft Vertrauen in das Projekt – und ins Management.
- / Expertise von außen und innen vereinen – großes Augenmerk auf die Zusammensetzung des Projektteams und das Backing des Managements legen.
- / „Personal“ deutlich früher als alle anderen Bereiche auf die neue Struktur umstellen: Gerade eine funktionierende Personalabteilung ist unabdingbar, um die Herausforderungen der Umsetzungsphase meistern zu können.
- / Zielorientierung und gute Planung „first“: Nur mit einem optimalen Projektmanagement gelingt es, das nötige Tempo im Projekt aufzunehmen.

## ÜBER PROCESSLINE

Die processline GmbH ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Unternehmensentwicklung, die die Sprache des Mittelstands spricht. Spezialisiert auf komplexe Projekte im Bereich Organisationsveränderung, unterstützt processline Unternehmen mit individuellen Lösungen, präziser Planung und schneller Umsetzung auf ihrem Zukunftsweg. „verstehen. verantworten. verändern.“ – so lautet das Leistungsversprechen, das die aktuell 17 Mitarbeiter ihren Kunden geben. Das processline-Prinzip macht dabei den Unterschied: Der eigenentwickelte ganzheitliche Beratungsansatz sorgt dafür, dass Struktur, Prozesse, IT, Unternehmenskultur und Kommunikation Hand in Hand gehen. Die außergewöhnliche Fertigungstiefe der seit 2002 in Speyer tätigen Beratung reicht von der Management-, Organisations- und Prozessberatung über Projekt- und Change-Management bis hin zur operativen Aufgabenerfüllung vor Ort im Kundenunternehmen. Typische Kunden sind kommunale Versorgungsunternehmen, Energiedienstleister und Kabelnetzbetreiber.

[www.processline.de](http://www.processline.de)



### KONTAKT:

Jennifer Reckow  
Geschäftsführerin  
Telefon: 06232 67060-11  
E-Mail: [jreckow@processline.de](mailto:jreckow@processline.de)



Mitglied im

Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.