

HIER MACHEN IDEEN IHREN FREISCHWIMMER

Ein Stadtwerk erfindet sich neu: Für die Transformation zum bundesweiten Energiedienstleister gehen die Technischen Werke Ludwigshafen einen mutigen Weg. In einem ehemaligen Hallenbad hob das Unternehmen einen Accelerator aus der Taufe, in dem Start-ups an den Geschäftsfeldern von morgen arbeiten.

Der Schauplatz könnte symbolträchtiger kaum sein. Wo einst Altkanzler Helmut Kohl samstags in der Sauna schwitzte und vielleicht mit Staatsgästen wie dem russischen Präsidenten Michail Gorbatschow eine neue politische Weltordnung entwarf, entwickeln heute Start-ups zukunftsorientierte Geschäftsideen. Die Innovationen sollen das Kerngeschäft der Technischen Werke Ludwigshafen (TWL), einem Energieversorger mit Sitz in der Industriestadt am Rhein, erfrischen.

Ende 2016 hatte das Unternehmen das ehemalige städtische Hallenbad Nord – Heimstatt der geschichtsträchtigen Kanzlersauna – zum Innovationszentrum „Freischwimmer“ umgebaut. Es zieht seit der Eröffnung im vergangenen Sommer zahlreiche Gründerteams an. Bei Pitches im zum Präsentationsraum umfunktionierten Lehrschwimmbekken bewerben sich Start-ups aus ganz Deutschland um die Aufnahme in den Accelerator.

ARBEIT AM GESCHÄFT VON MORGEN

Mit dem „Freischwimmer“ landete die TWL einen Coup. Nicht nur, weil das denkmalgeschützte Gebäude des Bades aus den 1950er-Jahren eine inspirierende Atmosphäre für die Innovationsarbeit bietet. Sondern auch, weil die Idee des „Freischwimmers“ im Stadtwerkebereich ihresgleichen sucht. Das traditionsreiche Versorgungsunternehmen hat einen Accelerator ins Leben gerufen, der das Konzernwachstum gleich zweifach durch Innovation beschleunigen soll. Zum einen werden hier Existenzgründungen im Bereich der Energiewirtschaft gefördert und in das Ökosystem des Unternehmens eingebunden. Zum anderen arbeitet im „Freischwimmer“ auch ein konzerneigenes Start-up an der Zukunft. Es entwickelt als interne Ideenschmiede losgelöst vom Tagesgeschäft die Geschäftsfelder von morgen.

„Wir haben bereits 2010 erkannt, dass unser Geschäftsmodell als klassisches regionales Versorgungsunternehmen nicht mehr lange funktioniert“, sagt Dr. Hans-Heinrich Kleuker, der kaufmännische Vorstand von TWL. „Daraufhin haben wir einen grundlegenden Wandel unserer Organisation angestoßen, um uns bis 2020 zum bundesweiten Energiedienstleister zu entwickeln. Der ‚Freischwimmer‘ ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg dorthin.“

WANDEL FÜR WACHSTUM

Die Innovationsarbeit im Accelerator zielt auf radikale Neuerungen rund um das Leistungsversprechen von TWL. „Wir wollen mit der nötigen Geschwindigkeit radikale Innovationen kreieren



und umsetzen“, sagt Hans-Heinrich Kleuker. „Daher fördern wir Start-ups, die unsere Bereiche Energie und Wasser, Mobilität sowie Future City und Digital City Solutions voranbringen.“ Damit die Geschäftsideen zügig zur Marktreife kommen, stehen den Jungunternehmern im Gründerzentrum erfahrene Mentoren zur Seite. Das Gebäude selbst bietet mit offenen Coworking-Spaces, einem begrünten Innenhof und bald auch einer Milchbar im Stil der 1950er-Jahre viel Raum für Austausch und Vernetzung.

Den Wandel treibt TWL aber nicht nur im Accelerator voran. Auch innerhalb des Konzerns läuft die Transformation auf Hochtouren. Das Unternehmen hat klare Wachstumsfelder identifiziert, die es nun gezielt bearbeitet. Wo immer der Konzern Neues aus eigener Kraft angehen kann, gründet er Tochtergesellschaften, die sich als kleine, schnelle Einheiten auf diese Aufgaben konzentrieren können. Braucht es ergänzen-

des Know-how von außen, sucht TWL entsprechende Unternehmen für strategische Übernahmen oder Beteiligungen. Vor allem die Digitalexpertise im Konzern ist damit gewachsen.

EXZELLENZ IM KERNGESCHÄFT

Parallel dazu hat TWL in einer Exzellenzinitiative alle Prozesse auf den Prüfstand gestellt und sich neue Steuerungsmethoden und Kontrollinstrumente verordnet, um Qualität und Effizienz zu steigern. Mit Innovationen im Kerngeschäft stärkt der Konzern seine Position im sich verändernden Energiemarkt. Unter anderem entwickelte das Unternehmen ein zum Patent angemeldetes batteriegestütztes Regelkraftwerk, das bei schwankenden Grünstromspeisungen das Stromnetz stabilisiert – ein Hebel für mehr Versorgungssicherheit bei der Energiewende.

Die Transformation von TWL trifft auf positive Resonanz. Als Träger des Preises „TOP 100“ zählt das Unternehmen nicht nur zu den innovativsten Mittelständlern Deutschlands, sondern belegte mit seiner mutigen Gesamtstrategie im Sommer 2017 auch den zweiten Platz beim „Stadtwerke Award“.

// Fabian Goretzki

FGoretzki@horvath-partners.com

Tel. +41 44 42123-10



DREI FRAGEN AN

DR.-ING. HANS-HEINRICH KLEUKER,
KAUFMÄNNISCHER VORSTAND
VON TWL



WAS WAR DIE AUSGANGSLAGE FÜR DIE NEUAUSRICHTUNG VON TWL?

KLEUKER / Für uns war schon relativ früh klar, dass die Liberalisierung des Energiemarktes zu sinkenden Margen in unserem Kerngeschäft führen würde, die Energiewende sowie wachsende Anforderungen im Bereich der Energieeffizienz gleichzeitig zu rückläufigen Absatzmengen. Als weitere Herausforderung zeichnete sich die Digitalisierung ab, unter anderem weil intelligente Messsysteme und das Gewährleisten der Datensicherheit eine vollkommen neue IT-Infrastruktur erfordern.

WIE BEGEGNETE TWL DIESE HERAUSFORDERUNGEN?

KLEUKER / Mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen. Mit der Strategie „TWL 2020“ und einer Neustrukturierung haben wir unsere Organisation zukunftsorientiert ausgerichtet, im Zuge einer Exzellenzinitiative optimieren wir Effizienz, Qualität und Kundenorientierung. Darüber hinaus haben wir intensiv in unser externes Wachstum investiert.

WELCHE GESCHÄFTSFELDER ERSCHLIESSEN SIE DAMIT?

KLEUKER / Der Wandel vom klassischen Energieversorgungsgeschäft zum bundesweiten Energiedienstleister gelingt nur durch einen stärkeren Auftritt in digitalen Themen. Daher investieren wir vor allem in die IT-Infrastruktur. Über neue Beteiligungsgesellschaften haben wir jetzt unter anderem Überwachungs-, Steuerungs- und Analysesoftware für dezentrale Anlagen sowie Cloud-Lösungen für die Energiewirtschaft im Portfolio.