

Menü

Startseite

Unternehmen

Management

Führung auf Zeit im Vertrieb als strategischer Erfolgsfaktor

Am Beispiel der Stadtwerke Südholstein zeigt sich, dass Interim-Management weit mehr sein kann als eine kurzfristige Überbrückung, berichten Geschäftsführer und Interim-Manager.

Gastbeitrag von Thomas Behler und Oliver Rein

veröffentlicht am 04.08.2026, 15:53 Uhr



Thomas Behler und Oliver Rein

Geschäftsführer Stadtwerke Südholstein (l.) und
Management Consultant lead and sale

Im Jahr 2024 standen die Stadtwerke Südholstein vor einer doppelten Herausforderung. Kurz nach der Fusion der Stadtwerke Pinneberg und Stadtwerke Tornesch zu den Stadtwerken Südholstein musste das Unternehmen den Weggang des Vertriebsleiters verkraften. Gerade in einer Phase, in der Prozesse, Systeme und Organisationen zusammenge-

führt werden mussten, drohte damit eine zentrale Führungsfunktion unbesetzt zu bleiben.

Anzeige

Gleichzeitig zeigte sich, dass der Markt für erfahrene Vertriebsleiter in der Energiewirtschaft nahezu leer gefegt ist. Die Kombination aus Vertriebserfahrung, energiewirtschaftlichem Know-how, Führungskompetenz und Transformationsfähigkeit ist selten.

Die Entscheidung fiel daher bewusst gegen eine überhastete Personalentscheidung und für den Interim-Manager Oliver Rein von lead and sale. "Der Fachkräftemangel wird Führungspositionen in der Energiewirtschaft dauerhaft verändern", sagt Volker Plocher, Geschäftsführer der lead and sale. Interim-Management entwickelte sich deshalb vom Notfallinstrument zu einem festen Bestandteil moderner Personal- und Transformationsstrategien.

Anzeige

Interim-Management ist mehr als nur den Stuhl warmhalten

Interim-Management wird häufig auf eine Vertretung auf Zeit reduziert. Tatsächlich besteht der Mehrwert darin, operative Führungsverantwortung mit einem unabhängigen Blick auf das Unternehmen zu verbinden. Erfahrene Interim-Manager übernehmen vom ersten Tag an Verantwortung, treffen Entscheidungen und nehmen Mitarbeitende in Veränderungsprozessen mit – gerade während einer Fusion oder Transformation ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Im Fall der Stadtwerke Südholstein ging es deshalb nicht nur darum, eine Vakanz zu überbrücken, sondern den Vertrieb aktiv weiterzuentwickeln.

Vertrieb stabilisieren und Wachstum sichern

Die erste Aufgabe von Oliver Rein bestand darin, die Leistungsfähigkeit des Vertriebs ohne Unterbrechung sicherzustellen. Kunden mussten

weiterhin zuverlässig betreut, Vertriebsziele erreicht und die Organisation trotz Fusion handlungsfähig gehalten werden.

Gleichzeitig wurden Vertriebsstrategie, Verantwortlichkeiten und Kundenprozesse kritisch überprüft. Im Mittelpunkt standen dabei Fragen wie: "Wo entstehen Kundenverluste?" oder "Welche Produkte entsprechen noch den Marktanforderungen?"

Neben der operativen Führung wurden Vertriebsstrukturen geschärft, Verantwortlichkeiten klar definiert und ein modernes Risikomanagement für die Energiebeschaffung etabliert. So entstand eine Organisation, die nicht nur stabil arbeitete, sondern auch besser auf zukünftige Marktanforderungen vorbereitet wurde.

Zeit gewinnen für die richtige Entscheidung

Die Übergangsphase wurde genutzt, um gemeinsam mit Geschäftsführung und Mitarbeitenden die Vertriebsorganisation grundlegend zu analysieren. Ziel war es nicht, möglichst viele Veränderungen umzusetzen, sondern sich auf die wesentlichen "Baustellen" zu fokussieren, um einen langfristig leistungsfähigen Vertrieb zu schaffen.

Oliver Rein beschreibt diesen Ansatz so: Ein erfolgreicher Interim-Manager misst sich nicht daran, wie lange er bleibt, sondern daran, welchen Zustand er hinterlässt. Sein Ziel war es, den Vertrieb stabil zu führen und gleichzeitig Strukturen zu schaffen, auf denen mein Nachfolger erfolgreich aufbauen kann. Zugegebenermaßen war dies schwieriger als erwartet, aber der Erfolg bestätigt den eingeschlagenen Weg.



Interim-Management reduziert Entscheidungsdruck.«

Ein wesentlicher Vorteil des Interim-Managements besteht darin, den Entscheidungsdruck zu reduzieren. Der Vertrieb funktionierte, Kunden wurden betreut und notwendige Veränderungen konnten umgesetzt werden. Dadurch musste die Nachbesetzung der Vertriebsleitung nicht unter Zeitdruck erfolgen.

Interim-Management als Instrument der Organisationsentwicklung

Der Fall der Stadtwerke Südholstein zeigt exemplarisch, dass Interim-Management nicht ausschließlich eine Lösung für personelle Engpässe ist. Richtig eingesetzt wird es zu einem Instrument der Organisationsentwicklung.

Externe Führungskräfte bringen Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen und Veränderungssituationen mit. Sie verfügen über einen unverstellten Blick auf bestehende Strukturen und können Themen ansprechen, die innerhalb der Organisation häufig als selbstverständlich gelten. Gleichzeitig übernehmen sie Verantwortung für Ergebnisse – anders als klassische Berater, die häufig Konzepte entwickeln, deren Umsetzung anschließend anderen überlassen bleibt.

Was andere Stadtwerke daraus lernen können

Das Mandat dauerte rund zwei Jahre. Die Stadtwerke Südholstein haben sich bewusst gegen eine schnelle Lösung und für die richtige Lösung entschieden. Das Interim-Management hat ihnen die notwendige Stabilität gegeben, den Vertrieb weiterzuentwickeln und ohne Zeitdruck die passende Führungspersönlichkeit zu finden.

Gerade angesichts des zunehmenden Mangels an erfahrenen Führungskräften in der Energiewirtschaft wird dieser Ansatz künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Interim-Management ersetzt keine langfristige Führung – schafft aber die Voraussetzungen dafür, die richtige Führungspersönlichkeit zu finden.



Nicht die schnellste Besetzung einer Schlüsselposition ist der größte Erfolg, sondern die beste.«

Die wichtigste Erkenntnis lautet deshalb: Nicht die schnellste Besetzung einer Schlüsselposition ist der größte Erfolg, sondern die beste. Wenn ein erfahrener Interim-Manager den laufenden Betrieb sichert, Risiken reduziert, Strukturen verbessert und gleichzeitig Zeit für einen professionellen Auswahlprozess schafft, entsteht ein Mehrwert, der weit über die eigentliche Übergangsphase hinausreicht. Für die Stadtwerke Südholstein war das Interim-Management damit nicht nur eine Brücke zwischen zwei Vertriebsleitern, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor in einer entscheidenden Phase der Unternehmensentwicklung. Oliver Rein sagt rückblickend: Interim-Management ist dann erfolgreich, wenn nach dem Mandat nicht mehr über die Übergangszeit gesprochen wird, sondern über die erreichten Verbesserungen.

Haben Sie Fehler entdeckt? Wollen Sie uns Ihre Meinung mitteilen? Dann kontaktieren Sie unsere Redaktion gerne unter redaktion@zfk.de.

Anzeige

Anzeige

Startseite

Unternehmen

Teilen

Link kopieren

MEHR ZU NACHRICHTEN



Konsolidierung

Teterow sucht Käufer für Glasfasersparte

Glasfaserausbau ist kein Selbstläufer, das merken jetzt auch zunehmend kommunale Unternehmen. In Teterow hat man einiges an Lehrgeld gezahlt. Die Hintergründe:

Hans-Peter Hoeren



Halbjahreszahlen

Niedrigwasser drückt EnBW-Ergebnis um zweistellige Millionen

Die Laufwasserkraft erzeugt weniger Strom. Der Kohletransport ist weniger von den Niedrig-Pegeln betroffen.

Pauline Faust



Trianel-Interview

"Wir sind beim Redispatch im Blindflug"

Die Richtung der EEG-Novelle stimmt, sagen Trianel-Geschäftsführer. Beim Redispatch seien die Auswirkungen jedoch noch nicht absehbar.

Artjom Maksimenko

[Nach oben](#)

[Kontakt](#) [Abo](#) [E-Paper](#) [Briefings](#) [Podcast](#) [Verlag](#) [Presse](#) [Mediadaten](#)

[Impressum](#) [AGB](#) [Datenschutz](#) [Widerrufsbelehrung](#) [Barrierefreiheit](#) [Hilfe/FAQ](#)