

# »»Am Team andocken ist wichtig««

**Interimsmanagement** ZfK-Doppelinterview mit dem Chef der Bremer SWB Vertrieb, Alexander Kmita, und dem Berater Volker Plocher, der seit 16 Jahren vorübergehende Führungsaufgaben in der Energiebranche übernimmt

*Herr Kmita, Sie haben Herrn Plocher als Interimsmanager vorübergehend zu Ihrem Bereichsleiter Marketing und Privatkundenvertrieb bei der Bremer SWB Vertrieb gemacht. Wie kam es dazu?*

Kmita: Ich bin vor gut drei Jahren hier als Geschäftsführer angefangen, um unser »Zukunftsprogramm« umzusetzen. Das bedeutet, unsere Kundenbasis bei Strom, Gas und Wärme zu verteidigen und neues Geschäft zu entwickeln. Das Projekt lief zunächst ohne



Durch die Interimsführung hat sich der Bereich weiterentwickelt – mit Ideen von außen und innen.

**Alexander Kmita**  
SWB Vertrieb, Bremen

Änderungen in der Orga. Aber sie passte nicht mehr. Sie war 15 Jahre alt. Ohnehin integrierten wir gerade unsere aufgelöste Abrechnungsgesellschaft als neuen Bereich. Den übernahm der bisherige Bereichsleiter.

*Warum wollten Sie die Position nicht vakant lassen, bis sie dauerhaft wiederbesetzt war?*

Kmita: Durch die Interimsführung hat sich der Bereich mit rund 40 Mitarbeitern nochmal weiterentwickelt – mit Ideen von außen und innen.

Plocher: Durchaus auch mit alten Ideen, für die die Zeit damals vielleicht noch nicht reif war. Das Gegenargument »Das floppte vor zehn Jahren schon mal« zählt bei mir auf Kampagnenebene nicht.

*Herr Plocher, ein Stadtwerkechef klagte uns kürzlich sein Leid, es gebe zu wenig Interimsmanager für die Kommunalwirtschaft.*

Plocher: In den USA ist jeder fünfte Entscheider vorübergehend an Bord. Interimsmanagement ist in Deutschland nicht so verbreitet, in der Energiewirtschaft erst recht nicht. Es gibt viele, die sich »Interimsmanager« nennen. Aber es ist wichtig, dass Sie aus der Branche kommen, dass Sie ein Netzwerk mitbringen. Dann ist die Anlaufzeit kürzer. Sie kommen schnell auf Betriebstemperatur.

*Warum ist das so wichtig?*

Plocher: Man steht als Interimsmanager unter besonderem Zeitdruck, weil man eben nur befristet da ist. Ich mache das jetzt 16 Jahre lang bei Energieversorgern und Telekommunikationsunternehmen. Es ist besser, einen Plan aus zehn, 15 Punkten umzusetzen, als 30 Punkte angefangen zu hinterlassen. Schau ich mir die Personalakten an? Nein! Weg! Verzicht! Ich kann auch nicht die SAP-Lösung an mei-



## DIE INTERVIEWPARTNER

**Alexander Kmita** | Ist seit Ende 2015 Alleingeschäftsführer der Bremer SWB Vertrieb GmbH. 2018 organisierte die SWB-Tochter ihre Führungsstruktur neu. Ein damaliger Bereichsleiter Vertrieb übernahm in diesem Zuge eine andere Aufgabe als Bereichsleiter. Kmita besetzte die vakant gewordene Position zunächst interimsmäßig: mit Volker Plocher. Daraus wurden neuneinhalb Monate.

im Unternehmen, eine Position, eine Visitenkarte. Sie sind überwiegend bei Ihrem Kunden und operativ viel stärker eingebunden.

*Wie gestaltete sich das von Ihrem weit entfernten Unternehmenssitz im Taunus aus?*

Plocher: Ich war drei, vier Tage oben im Hotel.

*Wie kam man gerade auf Herrn Plocher?*

Kmita: Wir kennen uns schon lange. Wir kommen auch beide aus der Telekommunikationsbranche und sind auch vom Denken her ähnlich geprägt. Ich war ja vor der SWB Vertrieb Prokurist bei den Stadtwerken Osnabrück und Geschäftsführer der Stadtwerke Tecklenburger Land. Damals habe ich Herrn Plocher eingesetzt, um Wachstum und Kooperationen umzusetzen.

Plocher: Aber nicht als Interimsmanager!

Kmita: Das nicht, aber natürlich vertiefte sich dort unser Vertrauensverhältnis nochmal.

*Was sprach noch für einen Interimsmanager?*

Kmita: Die Flexibilität. Anfangs war Volkers Mandat auf drei Monate befristet, mit Verlängerungsoption natürlich. Währenddessen ging die Suche nach seinem Nachfolger wei-

*vermeiden?*

Plocher: Sich in den Vordergrund zu stellen und die Ortskenntnis der Teammitglieder brach liegen zu lassen. Ich war zuvor drei Mal in meinem Leben in Bremen. Ich habe meinen damaligen Mitarbeitern gesagt: »Ihr müsst mir sagen, was hier anders ist.«

*Und? Was ist anders in Bremen?*

Kmita: Ein Beispiel: Die Wohnungswirtschaften sind sehr stark in Bremen. Wir haben dafür einen gezielten Vertrieb aufgebaut.

*Was haben Sie geändert bei der SWB Vertrieb?*

Plocher: Ich habe beispielsweise das Marketing verkaufsorientiert ausgerichtet, weg vom Gießkannenprinzip. Dabei haben wir verschiedene Kampagnen, die teilweise aus den Ideen der Kollegen als auch meiner Erfahrung entstanden sind, getestet, den Erfolg gemessen und dann optimiert. Ich habe außerdem Kundenbindungs- und Kundengewinnungsmaßnahmen forciert und das Telekommunikationsgeschäft integriert.

*Gab es im Team auch Widerstand?*

Plocher: In Bremen gab es wenige mit Blockadehaltung, dafür viele, die sagten »Warum nicht?« und auch einige »Tschaka!-Leute«.

*Und Ihr messbarer Erfolg, Herr Plocher?*

Plocher: Das beantwortet besser mein Auftraggeber!

Kmita: Wir sind 2018 erstmals wieder in unserem Heimatmarkt gewachsen.

Das Interview führte Georg Eble



Ich habe ihnen gesagt:  
»Ihr müsst mir sagen,  
was hier anders ist.«

**Volker Plocher**  
Lead and Sale

geführt, aber auch mit meinen damaligen Bereichsleiter-Kollegen. Und ich fahre immer eine Politik der offenen Tür. Das Andocken an der Mannschaft, ein respektvolles Auftreten ist extrem wichtig für den Erfolg.

*Welchen Fehler sollte ein Interimsmanager*