



Leitfaden – Interim Leadership in MedTech

Kompetenz. Wirkung. Verantwortung auf Zeit. **Ein Praxisleitfaden für Entscheider und Mandatsvermittler**

1. Executive Summary

MedTech-Unternehmen stehen unter hohem Veränderungsdruck: Regulierung (MDR/IVDR), Innovationszyklen, internationaler Wettbewerb und Investorenanforderungen treffen auf begrenzte Führungsbandbreite im Alltag. Gleichzeitig lassen sich Skalierung, Post-Merger-Integration, Marktstabilisierung oder Turnarounds nicht verschieben. Interim Leadership schließt genau hier die Lücke: erfahrene Führungskräfte auf Zeit übernehmen volle Ergebnisverantwortung, schaffen Orientierung, stabilisieren Teams und sichern Ergebnisse, bis die Organisation wieder selbst trägt.

Dieser Leitfaden richtet sich an:

- Entscheider in MedTech (Geschäftsführung, BU-Leitung, Investorenvertreter)
- Mandatsvermittler, die MedTech-Mandate professionell besetzen

Er zeigt praxisnah:

- Wann Interim Leadership der richtige Hebel ist
- Welche typischen Mandatsmuster in MedTech auftreten
- Wie Einsätze in den ersten 30/60/90 Tagen strukturiert werden
- Wie Commercial Acceleration Marktwirksamkeit systematisch steigert
- Wie Zusammenarbeit mit Mandatsvermittlern auf Augenhöhe gelingt
- Woran erkennbar ist, ob eine Organisation „mandatsreif“ ist

Kernbotschaft: Interim Leadership ist keine Notlösung, sondern eine professionelle Führungsform für besondere Situationen in MedTech; mit klarer Verantwortung auf Zeit und nachhaltiger Wirkung fürs Unternehmen.

2. Rolle des Interim Executives in MedTech

MedTech ist kein generischer B2B-Markt, sondern ein hochreguliertes, verantwortungsintensives Umfeld mit komplexen Stakeholdern (Ärzte, Einkauf, Kostenträger, Patienten).

Interim Executives bewegen sich in einem Spannungsfeld aus Marktzugang, Innovation, Commercial Excellence, globalen Strukturen und Investorenerwartungen.

Ein Interim Executive in MedTech ist deshalb:

- **Ergebnisverantwortlicher** auf Zeit, nicht externer Projektmanager
- **Führungsperson** mit echter Entscheidungskompetenz
- **Brückenbauer** zwischen Geschäftsführung, Markt und Organisation

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- **neutral**, loyal und unabhängig von internen Machtmustern

Typische Anlässe:

- Überbrückung von Schlüsselvakanzen
- Wachstum & Skalierung (neue Märkte, Produkte, Kanäle)
- Post-Merger-Integration
- Transformation & Turnaround
- Projektkritische Führung (z. B. Produktlaunch, Vertriebstransformation, regulatorische Projekte)

Was heißt das konkret? Interim Executives müssen fachlich, kulturell und operativ sofort anschlussfähig sein. Glaubwürdigkeit entsteht durch Branchenverständnis, Haltung und Führungssouveränität.

3. Typische Mandatsmuster in MedTech

Ziel dieses Kapitels ist eine schnelle Orientierung: Welche Situation, welcher Interim-Hebel?

a) Post-Merger-Integration (PMI)

Situation:

- Unternehmen/Business Units werden zusammengeführt
- Strukturen, Kulturen und Systeme müssen schnell integriert werden
- Wertschöpfung darf nicht leiden

Typische Herausforderungen:

- Doppelstrukturen und unklare Verantwortlichkeiten
- unterschiedliche Kulturen und Arbeitsweisen
- verunsicherte Mitarbeitende und Kunden

Beitrag des Interim Executives:

- neutrale Moderation und Entscheidungsfindung
- klare Governance und Entscheidungswege etablieren
- Synergien realisieren, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden
- transparente Kommunikation nach innen und außen

b) Scale-up & Wachstum beschleunigen

Situation:

- neue Märkte, Produkte oder Vertriebskanäle
- Investoren erwarten messbares Wachstum
- Organisation ist oft „über das aktuelle Setup hinausgewachsen“

Typische Herausforderungen:

- fehlende Strukturen und Rollenunklarheit
- Überlastung von Schlüsselpersonen
- Spannungen zwischen „Alt“ und „Neu“

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Beitrag des Interim Executives:

- Strukturen professionalisieren und Verantwortlichkeiten klar verankern
- Commercial Excellence und skalierbare Go-to-Market-Modelle etablieren
- Führungsteam entwickeln und auf Wachstum ausrichten

c) Transformation & Turnaround

Situation:

- Ergebnisse unter Druck, Markt verändert sich, Geschäftsmodell wackelt
- Organisation ist verunsichert, Führungskraftwechsel oder Restrukturierung im Raum

Typische Herausforderungen:

- fehlende Transparenz und diffuse Verantwortlichkeiten
- Vertrauensverlust in Führung und Richtung
- hoher externer Druck (Investoren, Banken, Markt)

Beitrag des Interim Executives:

- schnelle, fundierte Diagnose (Daten, Struktur, Kultur)
- klare Prioritäten und Umsetzungssteuerung
- Stabilität und Orientierung für Teams, Kunden und Stakeholder

d) Überbrückung von Schlüsselvakanzen

Situation:

- Führung fällt aus (Kündigung, Krankheit, Neubesetzung)
- Verantwortung bleibt, Entscheidungen werden aber vertagt

Typische Herausforderungen:

- Unsicherheit im Team
- gefährdete Projekte und Kundenbeziehungen
- operative Entscheidungen bleiben liegen

Beitrag des Interim Executives:

- sofortige Übernahme operativer Verantwortung
- Kontinuität und Verlässlichkeit im Tagesgeschäft
- Vorbereitung der Nachfolge und geordnete Übergabe

Was heißt das konkret? Erfolgreiche Interim Executives erkennen das dominante Mandatsmuster früh und richten Vorgehen, Prioritäten und Kommunikation konsequent daran aus.

4. CCC Interim Leadership – Führungsprinzipien

Wirksamkeit entsteht nicht durch Methoden, sondern durch Haltung. CCC Interim Leadership folgt fünf Leitprinzipien:

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



1. Klarheit vor Geschwindigkeit

Handeln folgt Diagnose. Unsaubere Schnellschüsse sind teurer als zwei Wochen strukturierte Analyse. In der Praxis:

- strukturierte Diagnostik in den ersten 2–3 Wochen
- Stakeholder systematisch einbinden
- Daten validieren, bevor entschieden wird
- Quick Wins auswählen, die strategisch einzahlen

2. Verantwortung statt Aktionismus

Nicht alles tun, das Richtige tun. Interim Leadership bedeutet Fokus. In der Praxis:

- klare Mandatsziele und -grenzen definieren
- Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren
- konsequente Delegation und Empowerment
- nicht jedes Problem gleichzeitig lösen wollen

3. Commercial Thinking

MedTech ist Verantwortung und Geschäft zugleich. Führung muss beides verbinden. In der Praxis:

- Marktzugang und Wirtschaftlichkeit stets mitdenken
- Kundenlogik in Entscheidungen integrieren
- Evidenz und Value Proposition verstehen
- Vertrieb und Marketing als strategische Partner führen

4. Orientierung in Unsicherheit geben

Teams folgen Klarheit, nicht Folien. In der Praxis:

- transparente, konsistente Kommunikation
- sichtbare Präsenz und ansprechbare Führung
- verlässliche Entscheidungen und Prioritäten

5. Wertschätzung + Konsequenz

Respektvolle Führung sichert Akzeptanz, Klarheit sichert Fortschritt. In der Praxis:

- Menschen ernst nehmen, Strukturen entschlossen verändern
- Feedback geben und annehmen
- Konflikte konstruktiv führen, statt zu vermeiden
- Entscheidungen treffen, kommunizieren und durchhalten

Was heißt das konkret? Interim Führung gelingt, wenn Verantwortung, Klarheit und Empathie zusammenkommen; nicht, wenn Tempo mit Wirkung verwechselt wird.

5. Blueprint: Die ersten 30/60/90 Tage

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Der Erfolg eines Interim-Mandats entscheidet sich in den ersten 30 Tagen. Fehlstarts sind teuer. Ein klarer 30/60/90-Blueprint schafft Struktur und Vertrauen.

Phase	Ziel	Kernaktivitäten	Output
0–30 Tage Verstehen & Stabilisieren	Kontext erfassen, Stabilität schaffen, Vertrauen aufbauen	Stakeholder-Mapping, Strukturanalyse (formal/real), Prioritäten klären, Quick Wins identifizieren, Governance & Kommunikationsrhythmen etablieren	fundierte Lagebild, erste Prioritäten, sichtbare Präsenz und erste Quick Wins, Plan für Phase 2
30–60 Tage Strukturieren & Entscheiden	Strukturen etablieren, Entscheidungen treffen, Umsetzung starten	Ziele konkretisieren, Governance vertiefen, Verantwortung verteilen, Roadmap definieren, Team entwickeln, Widerstände adressieren	klare Ziel- und Maßnahmenpläne, funktionierende Entscheidungswege, ausgerichtetes Führungsteam, erste messbare Ergebnisse
60–90 Tage Wirkung sichern & übergeben	Nachhaltigkeit verankern, Übergabefähigkeit herstellen	Routinen etablieren, Verantwortung in der Organisation verankern, Ergebnisse dokumentieren, Übergabe planen, Lessons Learned sichern	stabile Strukturen, eigenverantwortliches Team, geplante oder vollzogene Übergabe, dokumentierte Learnings

Was heißt das konkret? Interim Executives führen in klaren Phasen; mit sichtbaren Ergebnissen nach spätestens 90 Tagen und einer Organisation, die danach eigenständig weiterarbeiten kann.

6. Commercial Acceleration – Wirkung mit System

Commercial Acceleration bedeutet nicht „mehr Druck auf den Vertrieb“, sondern die systematische Steigerung der Marktwirksamkeit.

Zentrale Fragen:

- Welche Produkte, Märkte und Kanäle treiben Umsatz und Marge wirklich?
- Welche Barrieren bremsen Wachstum (intern wie extern)?
- Wie denken unsere Kunden klinisch, wirtschaftlich, prozessual?

Besonders relevant in MedTech:

- Marktzugang: Entscheidungswege in Kliniken, Verbünden, Praxisketten
- Klinikstrukturen: Rollen von Ärzten, Einkauf, Controlling
- Beschaffungssysteme & Tenders: Positionierung, Risiken, Hebel

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Evidenz & Nutzenargumentation: klinische und ökonomische Value Proposition
- Regulatorischer Rahmen: MDR, IVDR, Erstattung, Zulassungen

Commercial Acceleration Framework (5 Schritte):

1. **Diagnose** – Wo stehen wir wirklich? Welche Umsatztreiber funktionieren, wo liegen Barrieren?
2. **Fokussierung** – Was sind die 3–5 kritischen Hebel mit größter Wirkung?
3. **Aktivierung** – Team ausrichten, Verantwortung klären, Ressourcen allokalieren.
4. **Steuerung** – KPIs, Review-Rhythmen, Kurskorrekturen.
5. **Verankerung** – Prozesse, Routinen und Ownership in der Organisation sichern.

Typische Hebel:

- Key Account Management professionalisieren
- Tender Management systematisieren
- Clinical Evidence zielgruppengerecht kommunizieren
- Vertriebskanäle optimieren (Direktvertrieb vs. Distribution)
- Pricing & Konditionenstrukturen überprüfen
- Marketing & Lead-Generierung auf den realen Entscheidungsweg ausrichten

Was heißt das konkret? Interim Executives müssen Commercial Excellence verstehen und führen können. Ziel ist keine kurzfristige „Sales-Spitze“, sondern strukturierte, nachhaltige Marktwirksamkeit.

7. Widerstände & Change – Realität gestalten

Widerstand ist kein Fehler, sondern ein Signal. Change-Projekte scheitern selten an der Strategie, sondern meist an Akzeptanz, Kommunikation und Umgang mit Widerstand.

Typische Muster:

- Veränderungsmüdigkeit („Schon die dritte Restrukturierung in fünf Jahren.“)
- Unsicherheit („Was bedeutet das für mich und mein Team?“)
- Besitzstände („Das haben wir immer so gemacht.“)
- historische Konflikte zwischen Bereichen
- fachliche Skepsis („Der Markt nimmt das so nicht an.“)

Aufgaben von Interim Leadership:

- zuhören und Widerstand als Information ernst nehmen
- einordnen (rational, emotional, politisch)
- Orientierung geben: Warum Veränderung, was bleibt, was ändert sich?
- konsequent führen: respektvoll, klar, entscheidungsstark

Erfolgreiche Change-Führung:

- transparente, regelmäßige Kommunikation
- Beteiligung ermöglichen, statt nur zu verkünden

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



- Quick Wins sichtbar machen und Erfolge feiern
- Entscheidungen durchhalten, ohne starr zu werden
- Vertrauen aufbauen durch Verlässlichkeit und Präsenz

Was heißt das konkret? Change gelingt nicht über Prozesse und Folien sondern über vertrauensbasierte, klare Führung.

8. Zusammenarbeit mit Mandatsvermittlern

Professionelle Interim-Mandate entstehen durch professionelle Zusammenarbeit zwischen Executive, Vermittler und Auftraggeber.

Mandatsvermittler sind:

- **Marktkenner** – kennen passende Profile für spezifische Situationen
- **Sparringspartner** – begleiten Matching, Erwartungskklärung und Vertragsgestaltung
- **Qualitätssicherer** – achten auf Passung, Scope und Mandatsreife
- **Moderatoren** – unterstützen bei Spannungen oder Anpassungsbedarf

Erfolgsfaktoren:

- Klarheit über das Mandat (Ziele, Verantwortung, Erfolgskriterien, Zeithorizont)
- transparente Kommunikation (regelmäßiger Austausch, frühe Signale bei Veränderungen)
- Verlässlichkeit (Zusagen einhalten, Timelines respektieren, professionelles Auftreten)
- Vertrauen (Vertraulichkeit, Fairness, langfristiger Blick)

Typischer Prozess:

1. Briefing – Situation, Ziele, Anforderungen, Rahmenbedingungen klären.
2. Matching – Passende Executives identifizieren, Verfügbarkeit und Fit prüfen.
3. Auswahl – Gespräche, Referenzen, Entscheidung.
4. Onboarding – Vertrag, Kick-off, Begleitung der ersten 30 Tage.
5. Begleitung – Regelmäßiger Austausch, ggf. Anpassung von Scope oder Dauer.
6. Abschluss – strukturierte Übergabe, Lessons Learned, ggf. Folgeprojekte.

Was heißt das konkret? Mandatsvermittler sind Partner auf Augenhöhe und entscheidend für die Qualität und Wirkung von Interim-Mandaten.

9. Checkliste – Ist die Organisation mandatsreif?

Nicht jede Organisation ist bereit für ein Interim-Mandat. Die folgenden Fragen schaffen Klarheit und schützen alle Beteiligten:

Zielklarheit

- Gibt es ein konkretes Mandatsziel?
- Wie sieht Erfolg aus, wie wird er gemessen?

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.



Verantwortungsrahmen

- Welche Entscheidungen darf der Interim Executive treffen?
- Wie sind Budget- und Personalverantwortung geregelt?

Stakeholder

- Wer ist Mandatsgeber?
- Wer ist operativer Ansprechpartner?
- Welche Stakeholder müssen eingebunden werden?

Reporting

- Wie oft wird berichtet, in welchem Format, an wen?

Entscheidungsfreiräume

- Kann der Interim Executive gestalten oder nur ausführen?
- Wie schnell können Entscheidungen getroffen werden?

Zeithorizont

- Passt die Mandatsdauer zum Zielbild?
- Ist eine Verlängerung möglich, gibt es Exit-Szenarien?

Übergabe

- Wie endet das Mandat?
- Wer übernimmt anschließend, wie ist die Übergabe geplant?

Zusätzliche Erfolgsfaktoren:

- Sichtbares Commitment der Geschäftsführung, Investoren, Aufsichtsrat/Beirat und Schlüssel-Stakeholder
- Offenheit im Team
- realistische Erwartungen
- kulturelle Passung zwischen Executive und Organisation

Was heißt das konkret? Gute Rahmenbedingungen sind kein Luxus, sondern Erfolgsfaktor; sie erhöhen die Wirkung eines Interim-Mandats deutlich.

10. Abschluss & Kontakt

Interim Leadership ist kein Notbehelf, sondern eine strategische Option für besondere Situationen, gerade in einer komplexen, regulierten und wachsenden MedTech-Welt. Erfolgreiche Einsätze verbinden fachliche Tiefe, Führungssouveränität, Commercial Denken und Integrität und schaffen so nachhaltige Wirkung.

Interim Leadership wirkt, wenn:

- das Mandat klar ist
- die Rahmenbedingungen stimmen
- der Executive passt
- alle Beteiligten professionell zusammenarbeiten
- Führung, nicht nur Management, geleistet wird

Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.

CCC Interim Leadership | Kai Künstler

FÜHRUNG AUF ZEIT. WIRKUNG MIT WEITBLICK
LEADERSHIP ON DEMAND. IMPACT WITH FORESIGHT



Kontakt

Wenn Sie ein Mandat zu besetzen haben oder über den Einsatz von Interim Leadership in Ihrer Organisation nachdenken:

Lassen Sie uns sprechen – professionell, vertraulich, auf Augenhöhe.

Führung auf Zeit bedeutet: Wirkung mit Weitblick.

Weitere Impulse unter:

www.ccc-interim.com

Kontakt:

info@ccc-interim.com

Über den Autor

Kai Künstler – Interim Executive in MedTech

Gründer von **CCC Interim Leadership**, spezialisiert auf Führung auf Zeit mit Wirkung und Weitblick.

Langjährige Erfahrung in Transformation, Post-Merger-Integration, Commercial Acceleration und internationalen Wachstumsprojekten in der MedTech-Branche.



Hinweis: Dieses Dokument dient ausschließlich der allgemeinen Information und stellt kein verbindliches Angebot dar. Alle Angaben ohne Gewähr.

Disclaimer: This document is for general informational purposes only and does not constitute a binding offer. All information provided without liability.