



Whitepaper (DE)

Leadership on Demand in Zeiten der Disruption: Warum erfahrene Interim Executives radikale Innovation in MedTech & Life Sciences wirksam machen

1. Einleitung & Kontext

MedTech und Life Sciences stehen 2026+ in einem Spannungsfeld, das klassische Führungsmodelle zunehmend überfordert: Regulatorik, Kostendruck, Digital Health, Plattformökonomie, datengetriebene Medizin, KI und neue Versorgungsmodelle verändern Märkte nicht schrittweise, sondern in Sprüngen.

Viele Unternehmen reagieren darauf mit dem, was organisatorisch vertraut ist: evolutionären Verbesserungen (mehr Funktionalität, höhere Performance, mehr Varianten). Doch genau diese Logik führt mittelfristig in ein strategisches Risiko: Overengineering, Margenverfall und Austauschbarkeit. Disruption trifft selten dort, wo Unternehmen hinschauen. Sie entsteht häufig branchenfremd, entlang neuer Wertschöpfungsketten und entfaltet sich heute schneller als jemals zuvor.

In diesem Umfeld gewinnt ein Ansatz an strategischer Relevanz:

Leadership on Demand.

Erfahrene Interim Executives schaffen Wirkung, wo Organisationen gleichzeitig stabil liefern und radikal erneuern müssen; unter Zeitdruck, Unsicherheit und hoher Komplexität.

2. Warum Disruption MedTech & Life Sciences besonders betrifft

Disruption bedeutet nicht lediglich „neue Technologie“. Disruption bedeutet ein anderes Spiel: neue Märkte, andere Geschäftsmodelle, neue Wertschöpfung und häufig neue Wettbewerber.

Für MedTech & Life Sciences ist das Risiko besonders hoch, weil mehrere Dynamiken parallel wirken:

Regulatorische Komplexität trifft Innovationsdruck

MDR/IVDR, Cybersecurity-Anforderungen, Daten-Governance, klinische Evidenz, Vigilanz – die notwendige Robustheit im System wächst stetig. Gleichzeitig erwarten Märkte Geschwindigkeit.

Technologiewandel entlang des Patientenpfads

KI-basierte Diagnostik, Robotik, Remote Monitoring, personalisierte Therapie, interoperable Plattformen: Innovation verschiebt sich von „Produkt-Feature“ zu End-to-End-Outcome.

Kaufentscheidungen werden systemischer

Klinik-Einkauf, GPOs, Value Based Healthcare, Budgetrestriktionen und HTA-Anforderungen machen klassische „Produktargumentation“ oft obsolet.

Neue Wettbewerber kommen nicht aus dem Markt

Disruptive Impulse entstehen oft durch:

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.



- branchenfremde Tech Player
- datenbasierte Plattformen
- Versorgungsketten-Neudesign
- integrierte Service-Modelle statt Produktverkauf

Das Ergebnis: Wer nur inkrementell optimiert, verliert strategisch; selbst wenn er operativ „alles richtig macht“.

3. Evolutionär vs. Radikal: die entscheidende Unterscheidung

Innovationsmanagement unterscheidet zwei fundamentale Logiken:

Evolutionäre Innovation

- optimiert bestehende Produkte & Prozesse
- erhöht Leistungsmerkmale in bestehenden Märkten
- ist nah am Tagesgeschäft

Radikale Innovation

- schafft neue Produktkategorien, Services oder Geschäftsmodelle
- verändert Strategie, Operating Model und Strukturen
- fordert neue Fähigkeiten und Entscheidungslogiken

„Radikal“ (radix) bedeutet nicht aggressiv, sondern an der Wurzel. Das bedeutet: Radikale Innovation ist *immer auch Organisationsentwicklung*.

4. Die Overengineering-Falle: Warum „mehr“ oft weniger bringt

Viele etablierte Anbieter reagieren auf Wettbewerb mit einer vertrauten Strategie: besser, mehr, schneller.

Doch das führt häufig zu:

- steigender Komplexität im Portfolio
- höheren Kostenstrukturen
- längeren Entwicklungszyklen
- zunehmender Erklärbedürftigkeit im Vertrieb
- sinkender Zahlungsbereitschaft (weil Kundennutzen nicht proportional steigt)

Overengineering ist dabei nicht ein „F&E-Problem“. Es ist ein Führungs- und Steuerungsproblem: Priorisierung, Market Logic, Produktstrategie und Governance greifen zu kurz.

5. Der typische Produkt-Lebenszyklus und warum er Märkte in den Preis drückt

Der Wettbewerbsfokus verschiebt sich typischerweise entlang vier Phasen:

1. Funktionalität (wer kann es überhaupt?)
2. Zuverlässigkeit (wer kann es stabil & sicher?)

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.



3. Convenience (wer integriert es einfacher in den Alltag?)
4. Preis (wenn alles vergleichbar wird)

Wer in Phase 4 angekommen ist, spürt die Konsequenz:

- Abwärtsspirale im Preis
- Rabattschlachten
- Austauschbarkeit
- Abhängigkeit von Einkaufslogiken

Und genau in diesem Moment entsteht meist das größte Disruptionsrisiko: Denn ein neuer Player kann in den Markt eintreten, ohne das über-optimierte Legacy-System.

6. Was Unternehmen wirklich fehlt: nicht Ideen, sondern ein wirksames Innovationssystem

Die Kernbotschaft der Disruptionsthese lautet:

Evolutionäre Innovation hält Unternehmen am Laufen – radikale Innovation hält sie am Leben.

Viele Unternehmen verfügen über kreative Köpfe, Ideen und Technologie. Was fehlt, ist:

- klare Governance
- konsequentes Ressourcenmodell
- verbindliche Entscheidungssystematik („kill / pivot / invest“)
- Schnittstellen zwischen R&D, Regulatory, Clinical, Market Access und Commercial
- eine skalierfähige Go-to-Market-Logik für Neues

Radikale Innovation ist kein „Workshop“. Sie ist ein System.

7. Hebelwirkung erfahrener Interim Executives (CCC Interim Leadership)

Interim Executives sind in disruptiven Phasen nicht „Lückenfüller“. Sie sind Wirksamkeitsbeschleuniger.

Ihre Hebelwirkung entsteht durch drei Eigenschaften:

1) Geschwindigkeit

Sie übernehmen Verantwortung sofort, ohne lange Einarbeitungs- und politische Übergangszeiten.

2) Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit

Sie können Entscheidungen treffen, wenn Daten unvollständig sind; ohne Paralysis by Analysis.

3) Umsetzungskraft im System

Sie übersetzen Strategie in ein Operating Model und sorgen dafür, dass die Organisation liefert.

Gerade bei radikaler Innovation zeigt sich:

Die Engstelle ist selten Technologie. Die Engstelle ist Führung.

8. Typische Einsatzsituationen (Disruption- und Innovationskontext)

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.



In MedTech & Life Sciences tauchen diese Szenarien besonders häufig auf:

Innovationsstau und Prioritätskonflikte

Das Tagesgeschäft frisst Ressourcen, Innovationsprojekte laufen „nebenbei“.

Portfolio- und Margendruck durch Austauschbarkeit

Rabatt- und Preisdruck steigt, Differenzierung sinkt, der Markt driftet in Phase 4 (Preis).

Strategische Neuausrichtung / neue Geschäftsmodelle

Transition von Produkt- zu Plattform-/Service-/Outcome-Modellen.

Post-Merger und Neupositionierung

Disruption trifft oft parallel zu PMI, Carve-outs oder Reorganisationen – also in Phasen maximaler Komplexität.

Leadership-Vakanzen in Schlüsselrollen

Innovation scheitert auch ganz banal: weil Verantwortlichkeiten fehlen (GM, BU Head, Commercial, Transformation, Strategy).

9. Vorgehensmodell für disruptive Phasen (CCC Interim Leadership)

Für Disruption und radikale Innovation braucht es Führung, die stabilisiert und erneuert.

Dafür ist ein Operating-Modell sinnvoll, das mehrere Ebenen verbindet:

CONNECT

- Stakeholder-Map (inkl. „Hidden Power“)
- Diagnose: Wo genau sind wir im Marktlebenszyklus?
- Blockaden: Governance, Ressourcen, Incentives

SHAPE

- Innovationssystem (Pipeline/Gates)
- Portfolio-Logik (Stop/Start/Scale)
- Rollen, Verantwortlichkeiten, Steering Cadence

LEAD

- Team-Energie & Alignment
- Ambidextrie: Core stabil liefern, New Business absichern
- Entscheidungstakt erhöhen

DELIVER

- messbare Quick Wins (z. B. Portfolio-Cleansing, Pricing-Logik, Time-to-Decision)
- Build-Measure-Learn in regulierter Logik
- Go-to-Market-Readiness

LIVE CORPORATE VALUES

- Nachhaltigkeit (Ownership, Kompetenzaufbau)
- klare Kultur: Fokus, Klarheit, Verbindlichkeit

Ergänzend wirkt das SIG-Modell:

Stabilize & Secure → Innovate & Integrate → Grow

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.



10. Wirkungsfelder (Impact Dimensions)

Disruption verändert nicht nur Produkte – sie verändert das Gesamtsystem:

People

- Führungssicherheit in Unsicherheit
- Entscheidungsfähigkeit & Accountability
- Aufbau von cross-funktionalen „Innovation Squads“

Products & Services

- Value Proposition statt Feature-Inflation
- Fokus auf Patient Outcome / Workflow Impact
- Abgleich mit Evidenz-/Erstattungslogik

Processes

- schnellere Governance-Zyklen
- klare Gate-Entscheidungen
- effiziente Schnittstellen R&D / RA / QA / Clinical / Commercial

Culture

- Mut zur Priorisierung
- „Kill Decisions“ als Professionalität
- Disruption als Chance statt Bedrohung

Customers & Partners

- Co-Creation mit Kliniken/Key Accounts
- Partnering-/Ökosystem-Strategie
- neue Route-to-Market

Communication

- klare Narrative (intern/extern)
- Investor-/Board-Kommunikation
- Change-Kommunikation ohne Beschönigung

11. Mini-Case (anonymisiert)

Ausgangslage:

Ein MedTech-Unternehmen mit etabliertem Hardware-Portfolio verliert Differenzierung. Der Markt ist faktisch in Phase 4 angekommen (Preis). Parallel entstehen digitale Wettbewerber mit Outcome-Argumentation.

Herausforderung:

- Portfolio überkomplex, Margen unter Druck
- F&E arbeitet an Features, Sales kämpft mit Rabatt
- Innovation vorhanden, aber ohne System / Priorisierung
- Board fordert Wachstumsstory bei gleichzeitiger Profitabilität

Interim-Vorgehen:

- Einführung eines Innovations- und Portfolio-Governance-Modells

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



- Stop/Start/Scale-Entscheidungen (inkl. konsequenter Kill-Linie)
- Neupositionierung in 2 Value Streams: Core Profit + Growth Venture
- Go-to-Market-Reset inkl. Pricing- und Value-Dossier

Ergebnis:

- deutliche Reduktion Portfolio-Komplexität innerhalb 8 Wochen
- Time-to-Decision in der Organisation halbiert
- erste Venture-Pilotkunden innerhalb 90 Tage
- Margenstabilisierung und klare Wachstumslogik gegenüber Stakeholdern

12. Fazit

Disruption ist keine Option; sie ist eine Realität.

In MedTech & Life Sciences reicht es nicht, „besser“ zu werden. Unternehmen müssen anders werden.

Radikale Innovation scheitert selten am fehlenden Ideenreichtum, sondern an:

- fehlender Governance
- mangelnder Entscheidungsfähigkeit
- Ressourcen- und Prioritätskonflikten
- fehlender Umsetzungsdisziplin

Leadership on Demand ist in diesem Umfeld ein strategischer Hebel:

Erfahrene Interim Executives machen radikale Innovation lieferfähig und sichern gleichzeitig Stabilität im Kerngeschäft.

👉 Weitere Impulse und Use Cases unter www.ccc-interim.com

Kontakt: info@ccc-interim.com

Über den Autor

Kai Künstler – Interim Executive in MedTech & Life Sciences

Gründer von **CCC Interim Leadership**. Spezialisiert auf Leadership on Demand mit Wirkung und Weitblick; in Phasen von Disruption, Transformation, PMI/Carve-out und Commercial Acceleration. Fokus: Stabilisierung, Innovationssysteme, Skalierung und messbare Ergebnisse in DACH/EMEA.

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.



Whitepaper (ENG)

Leadership on Demand in Times of Disruption: Why experienced interim executives make radical innovation effective in MedTech & Life Sciences

1. Introduction & Context

From 2026 onwards, MedTech and Life Sciences operate in a tension field that increasingly overwhelms classical leadership models: regulation, cost pressure, digital health, platform economics, data-driven medicine, AI, and new care models are reshaping markets not incrementally, but in leaps. Many organizations respond with what feels organizationally familiar: evolutionary improvements (more functionality, higher performance, more variants). Yet this very logic creates a medium-term strategic risk: overengineering, margin erosion, and commoditization.

Disruption rarely strikes where companies are looking. It often emerges outside the industry, along new value chains—and today unfolds faster than ever before.

In this environment, one approach gains strategic relevance:

Leadership on Demand.

Experienced interim executives create impact where organizations must deliver stability while renewing themselves radically—under time pressure, uncertainty, and high complexity.

2. Why Disruption Especially Affects MedTech & Life Sciences

Disruption does not simply mean “new technology.” It means a different game: new markets, different business models, new value creation, and often new competitors.

The risk is particularly high in MedTech & Life Sciences because multiple dynamics act in parallel:

Regulatory complexity meets innovation pressure

MDR/IVDR, cybersecurity requirements, data governance, clinical evidence, vigilance—the need for robustness continuously increases, while markets expect speed.

Technology shifts along the patient pathway

AI-based diagnostics, robotics, remote monitoring, personalized therapy, interoperable platforms: innovation moves from “product features” to end-to-end outcomes.

Purchasing decisions become systemic

Hospital procurement, GPOs, value-based healthcare, budget constraints, and HTA requirements often render classic “product arguments” obsolete.

New competitors do not come from within the market

Disruptive impulses often arise from:

- non-industry tech players
- data-driven platforms

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.



- redesigned supply chains
- integrated service models instead of pure product sales

The result: those who optimize incrementally lose strategically—even if they do everything “right” operationally.

3. Evolutionary vs. Radical: The Decisive Distinction

Innovation management distinguishes two fundamental logics:

Evolutionary innovation

- optimizes existing products and processes
- enhances performance attributes in existing markets
- remains close to day-to-day operations

Radical innovation

- creates new product categories, services, or business models
- changes strategy, operating model, and structures
- requires new capabilities and decision logics

“Radical” (radix) does not mean aggressive; it means at the root. Radical innovation is therefore always organizational development as well.

4. The Overengineering Trap: Why “More” Often Delivers Less

Many established players respond to competition with a familiar strategy: better, more, faster.

This often leads to:

- rising portfolio complexity
- higher cost structures
- longer development cycles
- increasing sales explanation effort
- declining willingness to pay (because customer value does not rise proportionally)

Overengineering is not an “R&D problem.” It is a leadership and steering problem: prioritization, market logic, product strategy, and governance fall short.

5. The Typical Product Life Cycle—and Why It Pushes Markets on Price

Competitive focus typically shifts across four phases:

1. **Functionality** (who can do it at all?)
2. **Reliability** (who can do it stably and safely?)
3. **Convenience** (who integrates it most easily into daily workflows?)
4. **Price** (when everything becomes comparable)

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.



Once phase 4 is reached, the consequences are felt:

- downward price spirals
- discount battles
- commoditization
- dependency on procurement logics

And precisely at this moment, disruption risk is highest—because a new player can enter the market without the over-optimized legacy system.

6. What Companies Truly Lack: Not Ideas, but an Effective Innovation System

The core message of the disruption thesis is:

Evolutionary innovation keeps companies running - radical innovation keeps them alive.

Many organizations have creative minds, ideas, and technology. What they lack is:

- clear governance
- a consistent resource model
- binding decision frameworks (“kill / pivot / invest”)
- interfaces between R&D, Regulatory, Clinical, Market Access, and Commercial
- a scalable go-to-market logic for new offerings

Radical innovation is not a workshop. It is a system.

7. The Leverage of Experienced Interim Executives (CCC Interim Leadership)

In disruptive phases, interim executives are not “gap fillers.” They are impact accelerators.

Their leverage stems from three attributes:

- 1) Speed** – Immediate assumption of responsibility without lengthy onboarding or political transition phases.
- 2) Decision-making under uncertainty** – Ability to decide with incomplete data, avoiding paralysis by analysis.
- 3) Execution power within the system** – Translating strategy into an operating model and ensuring delivery.

Especially in radical innovation, one insight becomes clear:

The bottleneck is rarely technology. The bottleneck is leadership.

8. Typical Use Cases (Disruption & Innovation Context)

In MedTech & Life Sciences, the following scenarios occur frequently:

Innovation backlog and priority conflicts

Day-to-day operations consume resources; innovation runs “on the side.”

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.



Portfolio and margin pressure due to commoditization

Discount and price pressure rise, differentiation declines, markets drift into phase 4 (price).

Strategic realignment / new business models

Transition from product to platform/service/outcome models.

Post-merger integration and repositioning

Disruption often coincides with PMI, carve-outs, or reorganizations—periods of maximum complexity.

Leadership vacancies in key roles

Innovation also fails for very simple reasons: missing accountability (GM, BU Head, Commercial, Transformation, Strategy).

9. Operating Model for Disruptive Phases (CCC Interim Leadership)

Disruption and radical innovation require leadership that stabilizes and renews.

An operating model that connects various levels is effective:

CONNECT

- stakeholder mapping (including “hidden power”)
- diagnosis: where exactly are we in the market life cycle?
- blockers: governance, resources, incentives

SHAPE

- innovation system (pipeline/gates)
- portfolio logic (stop/start/scale)
- roles, responsibilities, steering cadence

LEAD

- team energy and alignment
- ambidexterity: deliver the core reliably while securing new business
- increased decision cadence

DELIVER

- measurable quick wins (e.g., portfolio cleansing, pricing logic, time-to-decision)
- build-measure-learn within a regulated framework
- go-to-market readiness

LIVE CORPORATE VALUES

- sustainability (ownership, capability building)
- clear culture: focus, clarity, commitment

Complementary: the **SIG model**

Stabilize & Secure → Innovate & Integrate → Grow

10. Impact Dimensions

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



Disruption does not only change products—it reshapes the entire system:

People

- leadership confidence under uncertainty
- decision capability and accountability
- building cross-functional “innovation squads”

Products & Services

- value proposition over feature inflation
- focus on patient outcomes/workflow impact
- alignment with evidence and reimbursement logic

Processes

- faster governance cycles
- clear gate decisions
- efficient interfaces across R&D / RA / QA / Clinical / Commercial

Culture

- courage to prioritize
- “kill decisions” as professionalism
- disruption as opportunity, not threat

Customers & Partners

- co-creation with hospitals/key accounts
- partnering and ecosystem strategies
- new routes to market

Communication

- clear narratives (internal/external)
- investor and board communication
- change communication without sugarcoating

11. Mini Case (Anonymized)

Starting point

A MedTech company with an established hardware portfolio loses differentiation. The market has effectively reached phase 4 (price). In parallel, digital competitors emerge with outcome-based arguments.

Challenge

- over-complex portfolio, margin pressure
- R&D focused on features; sales fighting discounts
- innovation exists, but without system or prioritization
- board demands a growth story alongside profitability

Interim approach

- implementation of innovation and portfolio governance
- stop/start/scale decisions (including a clear kill line)
- repositioning into two value streams: core profit + growth venture

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



- go-to-market reset incl. pricing and value dossiers

Result

- significant portfolio complexity reduction within 8 weeks
- time-to-decision halved
- first venture pilot customers within 90 days
- margin stabilization and a clear growth narrative for stakeholders

12. Conclusion

Disruption is not optional; it is reality.

In MedTech & Life Sciences, it is no longer enough to become “better.” Companies must become different.

Radical innovation rarely fails due to a lack of ideas, but because of:

- missing governance
- insufficient decision capability
- resource and priority conflicts
- lack of execution discipline

Leadership on Demand is a strategic lever in this environment:

Experienced interim executives make radical innovation deliverable while safeguarding stability in the core business.

👉 Further insights and use cases: www.ccc-interim.com

Contact: info@ccc-interim.com

About the Author

Kai Künstler – Interim Executive in MedTech & Life Sciences

Founder of **CCC Interim Leadership**. Specialized in leadership on demand with impact and foresight—supporting organizations in disruptive phases, transformation, PMI/carve-outs and commercial acceleration across DACH/EMEA.

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.