

WHITEPAPER | 03/2026

Kompetenz reicht nicht

Warum digitale Transformation im Industriemittelstand an
Struktur scheitert – und wann externes Führen die rationalere
Wahl ist

Markus Peter

Gründer Dendo Digital

Inhalt

Vorbemerkung	3
Executive Summary	3
01 Das wiederkehrende Muster	4
02 Warum interne Transformation systematisch unter Druck gerät	6
03 Das Resilienz-Argument: Warum der aktuelle Kontext das Modell verändert	9
04 Was Interim-Mandate wirklich leisten – und was nicht	11
05 Ein Entscheidungsrahmen für Geschäftsführer	13
06 Die betriebswirtschaftliche Rechnung	15
07 Was bleibt	17
Über den Autor	18

Vorbemerkung

Ich habe über 20 Jahre in der Industrie gearbeitet – bei Siemens und Dräger, im In- und Ausland, in Vertrieb, Marketing und Geschäftsentwicklung. Danach sechs Jahre als Partner in einer Digitalberatung. Heute nehme ich Interim-Mandate für digitale Transformation im Industriemittelstand an. Was folgt, ist entsprechend keine neutrale Analyse – es ist eine Einordnung aus erlebter Praxis. Ich werde Ihnen auch sagen, wann Interim-Mandate das falsche Mittel sind.

Executive Summary

Der deutsche Industriemittelstand steckt in einem Dilemma: Digitale Transformation ist keine Option mehr, aber die klassischen Wege der Umsetzung – große interne Programme, neue Stellen, externe Beratungsmandate – liefern zu langsam, zu selten und zu teuer.

Dieses Whitepaper macht drei Argumente.

Erstens ein strukturelles: Interne Transformationsverantwortliche arbeiten unter Bedingungen, die systematisch gegen schnelle Wirkung arbeiten – Loyalitätsfallen, Karriere-Kalkül und falsche Einordnung im Organigramm bremsen auch die besten Leute aus.

Zweitens ein kontextuelles: Wer 2026 über Transformation spricht, spricht nicht mehr über Wachstum. Er spricht über Kosteneffizienz und Widerstandsfähigkeit – die Fähigkeit, unter Druck entscheidungsfähig zu bleiben.

Drittens ein betriebswirtschaftliches: Die Kosten von Verzögerung und Fehlbesetzung auf Transformationsrollen übersteigen in den meisten Fällen die Kosten eines klar definierten Interim-Mandats.

Es ist kein Plädoyer gegen interne Führung. Es ist ein Plädoyer für Klarheit darüber, was welches Modell leisten kann – und was nicht. Nach dem Lesen haben Sie einen Entscheidungsrahmen, um diese Frage für Ihre eigene Situation fundierter zu beantworten.

01

Das wiederkehrende Muster

Stellen Sie sich folgende Situation vor – oder erinnern Sie sich an eine ähnliche:

Ein Industrieunternehmen im Milliardenbereich. Maximal dezentrale Organisation, gewachsen über Jahrzehnte, kaum zentrale Steuerung. Die Geschäftsführung weiß, dass die digitale Kundeninteraktion nicht funktioniert – kein gemeinsames Zielbild, keine durchgängige Plattform, keine klare Ownership. Es gibt kleine Pilotteams. Sie arbeiten engagiert, aber ohne echtes Mandat. Die Enterprise-IT blockiert mehr als sie ermöglicht. Skalierung ist strukturell nicht vorgesehen.

Das ist kein Einzelfall. Es ist das Muster.

Ein anderes Unternehmen, ebenfalls Milliardenumsatz, international aufgestellt. Über die Jahre entstehen immer wieder kleine digitale Initiativen – aus verschiedenen Ecken der Organisation, ohne gemeinsamen Tech-Stack, ohne gesichertes Budget, ohne strategische Kontinuität. Einzelne Produkte werden gelauncht und verschwinden wieder. Jede Initiative kämpft für sich. Niemand trägt das Ganze.

Was beide Fälle verbindet: Das Problem war nicht die Technologie. Es war die Frage, wer die Verantwortung trägt – mit welchem Mandat, mit welcher Unabhängigkeit und mit welchem Zeithorizont.

30%

der digitalen Transformationen erreichen ihre Ziele. 70% verfehlen sie.

BCG, Analyse von 800+ Unternehmen

Was die Daten zeigen

BCG hat in einer Analyse von über 800 Unternehmen weltweit festgestellt, dass nur 30 Prozent digitaler Transformationen ihre Ziele erreichen und nachhaltige Veränderung schaffen. 26 Prozent scheitern vollständig. Der Rest landet irgendwo dazwischen – mit Teilergebnissen, die niemanden zufriedenstellen.

Die Selbsteinschätzung der deutschen Wirtschaft bestätigt das Bild. In der DIHK-Digitalisierungsumfrage bewerten Unternehmen ihren eigenen Digitalisierungsgrad seit 2021 mit Schulnoten zwischen 2,8 und 2,9 – auf über 5.000 befragte Betriebe, Jahr für Jahr. Fünf Jahre lang keine messbare Verbesserung. Das ist kein Zeichen fehlender Absicht. Es ist ein Zeichen dafür, dass Absicht allein nicht reicht.

Besonders aufschlussreich ist, wofür Unternehmen digitalisieren: Laut derselben Umfrage stehen Effizienzsteigerung und Kostensenkung an erster Stelle. Neue Geschäftsmodelle, strategische Innovation, disruptive Ansätze – das spielt in der Praxis eine untergeordnete Rolle. Der Mittelstand digitalisiert, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Nicht, um ihn neu zu erfinden.

Die naheliegende Erklärung – und warum sie zu kurz greift

Die Standarddiagnose lautet: Fachkräftemangel, veraltete IT-Infrastruktur, fehlende Digitalstrategie. Alle drei Faktoren spielen eine Rolle. Aber sie erklären nicht, warum gut ausgestattete Unternehmen mit formulierten Strategien und ausreichend Budget ebenfalls steckenbleiben.

Die BCG-Analyse liefert einen anderen Befund: Der häufigste Grund für das Scheitern liegt nicht in der Technologie, sondern in fehlendem Leadership Commitment – von der Geschäftsführung bis ins mittlere Management.

Das verschiebt die Frage. Es geht nicht darum, ob ein Unternehmen digitalisieren will. Es geht darum, wer die Transformation führt – und ob die Führungsstruktur das überhaupt zulässt.

02

Warum interne Transformation systematisch unter Druck gerät

Die meisten Unternehmen, die bei der digitalen Transformation steckenbleiben, haben kein Erkenntnisproblem. Sie haben ein Umsetzungsproblem. Und dieses Umsetzungsproblem liegt selten an den beteiligten Personen. Es liegt an den Bedingungen, unter denen diese Personen arbeiten.

Was folgt, ist keine Kritik an internen Führungskräften. Es ist eine Beschreibung von drei Mechanismen, die auch die besten Leute ausbremsen – nicht weil sie unfähig sind, sondern weil die Struktur stärker wirkt als der individuelle Wille.

Die Loyalitätsfalle

Stellen Sie sich eine Führungskreissitzung vor. Auf der Agenda: die Ablösung eines Bestellprozesses, der seit 15 Jahren läuft. Am Tisch sitzt der Bereichsleiter, dessen Team diesen Prozess gebaut hat, pflegt und daraus seine operative Daseinsberechtigung ableitet. Alle wissen das. Niemand spricht es aus.

Der interne Transformationsverantwortliche, der diese Ablösung vorantreiben soll, sitzt ebenfalls am Tisch. Er kennt die Geschichte. Er weiß, dass der Bereichsleiter nächste Woche sein Sparringspartner in einem anderen Projekt sein wird. Er weiß, dass dessen Unterstützung bei der ERP-Migration entscheidend ist. Also formuliert er vorsichtiger. Schlägt einen Parallelbetrieb vor statt einer klaren Ablösung. Baut eine Arbeitsgruppe ein, die „alle mitnimmt“.

Das ist keine Schwäche. Es ist menschlich rational. Wer seit Jahren im Unternehmen ist, kennt die Geschichte jedes Bereichsleiters, jeden Konflikt, jeden stillen Widerstand. Dieses Wissen ist ein operativer Vorteil – und ein strategischer Nachteil. Transformation erfordert Entscheidungen, die Verlierer produzieren: Prozesse, die abgelöst werden, Kompetenzen, die sich verschieben, Verantwortlichkeiten, die neu verteilt werden.

Wer diese Entscheidungen treffen muss und gleichzeitig in vier Wochen noch mit denselben Kollegen im Führungskreis sitzt, trifft sie anders – langsamer, weicher, in mehr Iterationen – als jemand, dessen berufliche Zukunft nicht von diesen Beziehungen abhängt.

Das ist strukturell falsch für die Aufgabe. Nicht weil die Person falsch ist, sondern weil die Aufgabe eine Art von Unabhängigkeit verlangt, die das System nicht hergibt.

Das Karriere-Kalkül

Digitale Transformation ist mit hohem persönlichem Risiko verbunden. Piloten scheitern. Timelines verrutschen. Erwartungen werden nicht erfüllt. Das gehört zum Prozess – aber es steht so nicht in der Leistungsbeurteilung.

Wer die Transformation intern verantwortet, trägt dieses Risiko ohne zeitliche Begrenzung. Es gibt keinen definierten Endpunkt, an dem das Mandat ausläuft und die Risikofrage sich natürlich erledigt. Stattdessen gibt es eine offene Flanke: Jedes gescheiterte Pilotprojekt, jede verfehlte Timeline wird Teil der internen Erzählung über diese Person.

Die Folge ist vorhersehbar: Interne Transformationsverantwortliche bauen Absicherungsstrategien ein. Breitere Konsensrunden, damit die Verantwortung verteilt ist. Mehr Dokumentation, damit der Entscheidungsprozess nachvollziehbar bleibt. Vorsichtigeres Skalierungsentscheidungen, weil ein gescheiterter Scale-up mehr schadet als ein weiterer erfolgreicher Pilot.

„Das System belohnt Absicherung und bestraft Geschwindigkeit. Wer das nicht versteht, verwechselt ein strukturelles Problem mit einem personellen.“

Das Definitions-Problem

In vielen Mittelstandsunternehmen wird Transformation als IT-Projekt definiert. Der „Head of Digital“ berichtet an den CTO oder CFO, nicht direkt an die Geschäftsführung.

Das klingt nach einem Organigramm-Detail. Es ist keins.

Wer an den CTO berichtet, konkurriert um IT-Budget – mit Infrastrukturprojekten, Cybersecurity und ERP-Wartung. Wer an die Geschäftsführung berichtet, kann Ressourcen über Bereichsgrenzen hinweg mobilisieren. Das ist ein materieller Unterschied: Die Reporting-Linie entscheidet darüber, ob Transformation als operatives Unterthema behandelt wird oder als strategische Priorität.

Noch schwerer wiegt die inhaltliche Einordnung. Transformation betrifft Prozesse, Verantwortlichkeiten, Kundeninteraktion, manchmal Geschäftsmodelle. Das sind keine IT-Entscheidungen. Aber wenn die Rolle unter IT aufgehängt ist, müssen genau diese Entscheidungen auf Umwegen erkämpft werden – über Steering Committees, Eskalationen, politische Allianzen. Jeder dieser Umwege kostet Zeit und verwässert den Fokus.

Ein Interim-Mandat, das direkt von der Geschäftsführung beauftragt ist, umgeht diesen Mechanismus nicht durch Hierarchie, sondern durch Mandat-Klarheit: Die Beauftragung definiert den Scope, und der Scope ist nicht „IT“, sondern die eigentliche Aufgabe.

ZUR EINORDNUNG

Diese Diagnose stimmt nicht universell. Es gibt interne Transformationsverantwortliche, die genau die richtigen strukturellen Bedingungen vorfinden und außergewöhnliche Wirkung entfalten. Das Modell „interner CDO“ kann funktionieren – wenn das Mandat klar ist, die Entscheidungsgewalt echt und der Executive Sponsor aktiv. Die Frage ist nicht: intern oder extern? Die Frage ist: Sind die Bedingungen für Wirkung gegeben?

Diese drei Mechanismen – Loyalitätsfalle, Karriere-Kalkül, Definitions-Problem – wirken nicht isoliert. Sie verstärken sich gegenseitig. Und sie wirken unabhängig von der Kompetenz der beteiligten Personen.

Das allein wäre Grund genug, über alternative Führungsmodelle nachzudenken. Aber es gibt einen weiteren Faktor, der die Dringlichkeit erhöht: das wirtschaftliche Umfeld, in dem diese Mechanismen 2026 wirken, ist ein anderes als noch vor fünf Jahren.

03

Das Resilienz-Argument: Warum der aktuelle Kontext das Modell verändert

Dieser Abschnitt ist der eigentliche Grund, warum dieses Whitepaper jetzt erscheint – nicht in 2021, als alle von digitalem Wachstum sprachen.

Die 4D-Realität des Mittelstands

Das Institut der deutschen Wirtschaft beschreibt vier gleichzeitig wirkende Kräfte: **Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie, Deglobalisierung**. Keine davon ist neu. Aber sie treffen 2026 auf einen Mittelstand, der wirtschaftlich unter Druck steht – mit schrumpfenden Margen, steigenden Energiekosten und einer Investitionszurückhaltung, die sich in vielen Unternehmen an den Zahlen ablesen lässt.

90%

der Industrieunternehmen ab 250 Mitarbeitern sind von allen vier Trends gleichzeitig betroffen.

IW-Zukunftspanel, Befragung 2024

Was das für ein konkretes Unternehmen bedeutet: Ein Mittelständler mit 2.000 Mitarbeitern hat 2026 typischerweise drei bis vier Transformationsthemen gleichzeitig auf dem Tisch – Digitalisierung der Kundeninteraktion, Anpassung an neue Lieferketten-Realitäten, Automatisierung gegen den Fachkräftemangel, Nachhaltigkeitsberichterstattung. Keines davon ist verschiebbar. Alle konkurrieren um dieselben internen Ressourcen: Führungsaufmerksamkeit, IT-Kapazität, Budget.

In diesem Umfeld funktioniert das Wachstumsnarrativ der Transformation nicht mehr. „Wir digitalisieren, um zu wachsen“ greift nicht, wenn das nächste Quartal unklar ist. Der Mittelstand digitalisiert zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung – nicht für neue Geschäftsmodelle, nicht für disruptive Innovation. Das ist kein Zeichen mangelnder Ambition. Es ist eine rationale Reaktion auf eine Lage, in der Überleben vor Wachsen kommt.

Was Resilienz als Zielgröße verändert

Resilienz ist nicht das Gegenteil von Ambition. Es ist die Fähigkeit, unter Druck entscheidungsfähig zu bleiben – und das setzt andere Prioritäten als Wachstumsprogramme.

Resiliente digitale Transformation bedeutet konkret:

1. Fokus auf wenige Initiativen mit klarem Wirkungspfad, statt breite Programmportfolios.
2. Kürzere Zeithorizonte für Wirkungsnachweise – nicht 24 Monate bis zum ersten ROI, sondern sichtbare Ergebnisse in Quartalen. Auch wenn es Kreativität erfordert.
3. Klare Trennung zwischen dem, was skaliert werden muss – operativ, messbar, terminiert – und dem, was erkundet werden darf – strategisch, offen, lernend.
4. Führung, die Entscheidungen trifft, statt Führung, die Konsens organisiert.

Warum Interim-Mandate strukturell zu diesem Kontext passen

Ein Interim-Mandat hat ein Ende. Das ist kein Mangel – es ist ein Gestaltungsprinzip.

Der Wirkungsdruck ist eingebaut: Es gibt keine Option, Entscheidungen auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, der dann nie kommt. Das Mandat ist definiert durch das, was in einer begrenzten Zeit erreicht werden soll – nicht durch eine Stellenbeschreibung, die Prozesse verwaltet.

Das ist genau das, was Resilienz-orientierte Transformation braucht: keine Programme, sondern Entscheidungen. Keine offenen Zeithorizonte, sondern klare Wirkungspunkte. Keine Konsenspflege, sondern Mandatsklarheit.

04

Was Interim-Mandate wirklich leisten – und was nicht

Hier wird es konkret. Und ehrlich.

Was funktioniert

Ungeschönte Diagnose
Tempo bei strukturellen
Entscheidungen
Wissenstransfer als Ziel

Was nicht funktioniert

Ersatz für fehlende
Executive Sponsorship
Unscharfe Mandate

Oft missverstanden

Brücke zur Festanstellung
kann funktionieren –
mit eigenem Mandat

Was funktioniert

1. Die ungeschönte **Diagnose**. Wer ohne Betriebsgeschichte in ein Unternehmen kommt, sieht Dinge, die intern niemand mehr sieht – nicht weil interne Führung blind ist, sondern weil Gewöhnung entsteht. Der Workaround, den alle nutzen und niemand mehr hinterfragt. Die Schnittstelle, die drei Abteilungen beschäftigt, weil niemand die Zuständigkeit klären will. Die erste Leistung eines guten Interim-Mandats ist fast immer: das Benennen des eigentlichen Problems, das sich hinter dem beschriebenen Problem verbirgt.
2. Das **Tempo** bei strukturellen Entscheidungen. Verantwortlichkeiten klären, Prozesse abschneiden, Technologieentscheidungen treffen – das geht ohne Karriere-Risiko schneller. Nicht weil ein Interim rücksichtsloser ist, sondern weil er nicht mit dem Ergebnis zusammenleben muss.
3. Der **Wissenstransfer** als explizites Ziel. Ein gutes Mandat endet damit, dass das Unternehmen mehr kann als vorher – nicht damit, dass es mehr braucht.

Was nicht funktioniert

Interim-Mandate funktionieren nicht als Ersatz für fehlende Executive Sponsorship. Wenn die Geschäftsführung nicht aktiv hinter der Transformation steht – nicht als Lippenbekenntnis, sondern mit Entscheidungen, Ressourcen und sichtbarem Engagement – kann kein externer Manager das kompensieren. Wer das versucht, reibt sich auf. Das Mandat wird zur politischen Dauerbaustelle, und am Ende heißt es, der Interim habe „nicht zur Kultur gepasst“. In Wahrheit fehlte das Mandat von oben.

ZUR EINORDNUNG

Ich habe Mandate erlebt, bei dem die Executive Sponsorship auf dem Papier stand, aber im Alltag nicht da war. Das Ergebnis: Entscheidungen, die eigentlich in Tagen hätten fallen können, dauerten Wochen, manchmal Monate. Widerstände, die ein klares Signal von oben aufgelöst hätte, mussten mühsam umgangen werden. Am Ende kam das Ergebnis – aber es hat deutlich länger gedauert als nötig. Die Lektion: Bevor Sie ein Interim-Mandat vergeben, fragen Sie sich nicht nur, ob Sie es wollen. Fragen Sie sich, ob Sie bereit sind, es aktiv zu tragen.

Sie funktionieren nicht, wenn das Mandat unscharf ist. „Kümmern Sie sich mal um die Digitalisierung“ ist kein Mandat. Es ist eine Einladung zur Frustration – auf beiden Seiten. Ohne klaren Scope, definierte Entscheidungsbefugnisse und messbare Zielzustände produziert ein Interim-Mandat Aktivität, aber keine Wirkung.

Was oft missverstanden wird: die Brücke zur Festanstellung

Ein Interim-Mandat kann auch als bewusste Brücke zu einer dauerhaften Besetzung funktionieren – das ist kein Makel, sondern ein legitimes Modell. Aber nur unter einer Bedingung: Die Brückenzeit selbst braucht ein eigenes Ziel.

Konkret kann das heißen: Der Interim baut das Konzept, trägt es durch die Organisation – gerade weil er keine politischen Bindungen hat – und macht den Ramp-up. Dann übergibt er in einer ausreichenden Überschneidungszeit an den Nachfolger. Das ist keine Notlösung. Das ist ein sauberer Übergang, bei dem zwei verschiedene Kompetenzen nacheinander wirken: erst Durchsetzung, dann Verankerung.

05

Ein Entscheidungsrahmen für Geschäftsführer

Kein Unternehmen sollte ein Interim-Mandat vergeben, ohne diese Fragen vorher intern geklärt zu haben.

Fragen zur Mandats-Eignung

1. Ist das Problem klar genug definiert?

Es gibt einen Unterschied zwischen „Unsere digitale Kundeninteraktion funktioniert nicht“ und „Wir wissen nicht, warum“. Im ersten Fall kann ein Interim-Mandat sofort wirken. Im zweiten braucht es vorher eine Analysephase.

2. Gibt es aktive Executive Sponsorship?

„Aktiv“ heißt nicht: hat im Lenkungsausschuss zugestimmt. Es heißt: ist bereit, bei Widerstand in den Führungskreis zu gehen und eine Entscheidung durchzusetzen.

3. Sind wir bereit für schnelle Entscheidungen?

Ein Interim-Mandat komprimiert Entscheidungszyklen. Das ist der Sinn. Wer einen Interim beauftragt und dann jede Empfehlung durch drei Konsensrunden schickt, nutzt das Modell nicht richtig.

4. Was soll danach anders sein – konkret?

„Die Digitalisierung soll vorangebracht werden“ ist kein Zielzustand. „In sechs bis zwölf Monaten gibt es eine konsolidierte Plattformstrategie und einen benannten internen Owner“ ist einer.

5. Wer trägt das Ergebnis danach intern weiter?

Diese Frage wird am häufigsten übersprungen – und ihr Fehlen ist der häufigste Grund, warum die Wirkung eines Mandats nach dem Abgang des Interims verfällt.

Wenn eine dieser Fragen nicht beantwortet werden kann, ist das kein Grund, kein Interim-Mandat zu vergeben. Aber es ist ein Grund, vor der Vergabe eine Klärungsphase einzubauen. Die schlechteste Variante ist, diese Fragen erst im dritten Monat des Mandats zu stellen.

Wann das interne Modell die bessere Wahl ist

Wenn das Unternehmen eine starke interne Führungspersönlichkeit hat, die das Mandat mit echter Entscheidungsgewalt übernehmen kann – ist das interne Modell oft wirkungsvoller. Externe Führung bringt Distanz, aber verliert Kontexttiefe.

1. Bei Kulturveränderungen, die über zwei oder mehr Jahre laufen. Kultur verändert sich nicht durch Entscheidungen, sondern durch Vorleben.
2. Beim mittelfristigen Aufbau dauerhafter Teams. Ein Interim kann den Grundstein legen und den Aufbau starten. Die Verankerung ist eine interne Aufgabe.
3. Wenn starke politische Einbettung die Voraussetzung für Wirkung ist. Ein externer Manager kann Netzwerke nutzen, wenn jemand sie ihm öffnet. Aber er kann sie nicht selbst aufbauen – nicht in sechs bis zwölf Monaten.

INTERN besser

- Kulturwandel über 2+ Jahre
- Aufbau dauerhafter Teams
- Starke politische Einbettung

EXTERN besser

- Klarer begrenzter Scope
- Politische Unabhängigkeit nötig
- Schnelle strukturelle Entscheidungen
- Brücke zur Neubesetzung

Das ist keine Checkliste. Es ist ein Denkraum und eine Einladung, die eigene Situation ehrlich einzuordnen.

06

Die betriebswirtschaftliche Rechnung

Was fehlt, ist die Frage, die jeder Geschäftsführer stellt, bevor er eine Entscheidung trifft: Was kostet es – und was kostet es, es nicht zu tun?

Was Verzögerung wirklich kostet

Die offensichtlichen Kosten gescheiterter oder verzögerter Transformation sind Projektbudgets, die verpuffen. Die tatsächlichen Kosten sind größer und schwerer zu beziffern: verlorene Marktposition, Kunden, die zu digitaleren Wettbewerbern wechseln, Fachkräfte, die das Unternehmen verlassen, weil sie keine Perspektive sehen.

Ein Annäherungswert lässt sich aus den BCG-Daten aus Kapitel 01 ableiten: Wenn 70 Prozent der Transformationsprojekte ihre Ziele verfehlen und ein durchschnittliches Digitalisierungsprogramm im Mittelstand ein jährliches Budget im niedrigen einstelligen Millionenbereich hat, dann liegt die Verschwendung allein auf der direkten Kostenseite schnell im sieben- bis achtstelligen Bereich – pro Unternehmen, nicht branchenweit.

780.000€

Kosten einer C-Level-Fehlbesetzung nach nur vier Monaten.

EO Executives Fallstudie / Kienbaum

Was eine Fehlbesetzung kostet

Kienbaum beziffert die Gesamtkosten einer Fehlbesetzung auf Geschäftsführungsebene auf das Dreifache des Jahresgehalts – inklusive Recruiting, Einarbeitung, Produktivitätsverlust und Abfindung. Das Risiko einer Fehlbesetzung ist auf Transformationsrollen besonders hoch, weil die Anforderungen hybrid sind: strategisches Denken, operative Umsetzung, politische Navigation, technisches Verständnis. Diese Kombination ist selten – und sie lässt sich im Bewerbungsgespräch schwer validieren.

Ein Interim-Mandat verschiebt dieses Risikoprofil grundlegend: Der finanzielle Rahmen ist begrenzt und transparent. Die Prüfung findet unter realen Bedingungen statt. Und die Opportunitätskosten sinken – statt zwölf bis achtzehn Monate auf die richtige Festanstellung zu warten, beginnt die Wirkung innerhalb von Wochen.

Die Rechnung, die selten gemacht wird

Die meisten Unternehmen vergleichen Interim-Tagessätze mit Festgehältern und kommen zu dem Schluss: zu teuer. Das ist ein Vergleich, der in die Irre führt.

Ein realistischerer Vergleich berücksichtigt drei Faktoren: Erstens die Gesamtkosten einer Festanstellung auf diesem Niveau. Zweitens die Opportunitätskosten der Verzögerung. Drittens den Wirkungsunterschied – ein Interim, der in Monat zwei strukturelle Entscheidungen trifft, schafft in sechs Monaten oft mehr messbaren Fortschritt als eine Neubesetzung, die im selben Zeitraum noch in der Einarbeitungsphase steckt.

Die Rechnung sollte vollständig sein. Und sie ist es in den meisten Fällen nicht.

07

Was bleibt

Dieses Whitepaper hat drei Argumente gemacht.

1. Digitale Transformation im Industriemittelstand scheitert nicht an Technologie, nicht an fehlendem Willen und selten an den beteiligten Personen. Sie scheitert an Führungsstrukturen, die für Stabilität gebaut sind – nicht für Veränderung.
2. Der wirtschaftliche Kontext von 2026 verändert die Anforderungen an Transformation. Es geht nicht mehr so stark um Wachstumsprogramme, sondern um Entscheidungsfähigkeit unter Druck und Kosteneffizienz.
3. Die betriebswirtschaftliche Rechnung fällt anders aus, als die meisten Unternehmen sie machen. Die Kosten von Verzögerung, Fehlbesetzung und politischem Stillstand übersteigen in den meisten Fällen die Kosten eines klar definierten Interim-Mandats – vorausgesetzt, die Bedingungen stimmen.

Interim-Führung ist nicht die Antwort auf jede Transformationsfrage. Sie ist eine Antwort auf eine bestimmte Konstellation: klarer Scope, hoher Entscheidungsdruck, politische Unabhängigkeit gefragt, Wirkung in Monaten statt Jahren. Wenn diese Konstellation vorliegt – und die Fragen aus Kapitel 05 ehrlich beantwortet sind – ist es nicht die mutigere Entscheidung, einen Interim zu holen. Es ist die rationalere.

ZUR EINORDNUNG

Wenn Sie dieses Whitepaper gelesen haben und zum Schluss kommen, dass interne Führung für Ihre Situation die richtige Wahl ist – dann war es trotzdem nützlich, wenn es Ihnen geholfen hat, diese Entscheidung bewusster zu treffen. Das ist das Ziel.

Über den Autor



Markus Peter ist Gründer von Dendo Digital und arbeitet als Interim-Führungskraft und strategischer Berater für Industrieunternehmen im DACH-Raum. Zuvor war er über 20 Jahre Führungskraft in Marketing, Vertrieb und Geschäftsentwicklung bei Siemens und Dräger, Partner bei der Digitalberatung Etribes und Interim Head of Digital bei internationalen Industriekonzernen. Seine Arbeit konzentriert sich auf organisatorische Readiness für die digitale Transformation in Industrieunternehmen – mit der Überzeugung, dass Strategie und Struktur vor Tooling und Ergebnis kommen.

Web	www.dendo.digital
E-Mail	markus.peter@dendo.digital

