

White Paper 2026

Umsetzung im Mittelstand 2026: Wie Unternehmen Wachstum, Trans- formation und Wettbewerbsfähigkeit mit starken Interim Managern sichern

Warum operative Kraft und Tempo immer kritischer werden – und weshalb erfahrene Interim Manager mit butterflymanager heute der wirksamste Hebel für Ergebnisse sind

Autor: Dr. Harald Schönfeld

Funktion: Geschäftsführer

Unternehmen: butterflymanager GmbH

Stand: August 2026



Executive Summary

Viele mittelständische Unternehmen haben kein Erkenntnisproblem. Sie wissen, dass sie **digitalisieren**, Prozesse verschlanken, Kosten steuern, Fachkräfte sichern und ihre Organisation robuster aufstellen müssen. Angesichts der Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit von Märkten ist „Schnelligkeit“ als weiterer Wettbewerbsfaktor hinzugekommen. Was Unternehmen in diesen Zeiten vor allem brauchen, ist die operative Kraft, all das parallel umzusetzen.

Genau deshalb ist Umsetzung heute ein Mega-Thema. Der Mittelstand steht 2026 unter hohem Veränderungsdruck. Gleichzeitig binden **Fachkräftemangel**, Bürokratie, Tagesgeschäft und konjunkturelle Unsicherheit genau jene Managementressourcen, die für wirksame Veränderung gebraucht werden.

Das Problem ist nicht abstrakt. Es ist betriebswirtschaftlich. Jede verzögerte Entscheidung, jede offene Schlüsselrolle, jedes halb umgesetzte **Transformationsprojekt** erzeugt Opportunitätskosten: verlorene Zeit, gebundene Managementenergie, entgangene Produktivitätsgewinne, steigende Reibung und oft deutlich teurere Eingriffe zu einem späteren Zeitpunkt.

Interim Manager sind für genau diese Lage gemacht. Sie bringen Führung auf Zeit, Priorisierung, Durchsetzungskraft und Ergebnisfokus in Situationen, in denen interne Strukturen an Grenzen stoßen. butterflymanager ist dafür ein besonders wirksamer Partner: mit Erfahrung seit 2003, mit tiefem Mittelstandsverständnis und mit einer 5-Schritte-Methode, die Interim-Mandate so konstruiert, dass Umsetzung nicht dem Zufall überlassen bleibt.

“

Der Mittelstand weiß sehr genau, was zu tun ist. Die eigentliche Herausforderung liegt dort, wo aus guter Einsicht konsequente Umsetzung werden muss.

Dr. Harald Schönfeld

01

Warum das Thema jetzt oben auf die Agenda gehört

Umsetzung Mittelstand, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Wettbewerbsfähigkeit

In vielen mittelständischen Unternehmen ist die Lage klarer, als es auf den ersten Blick scheint. Die strategischen Themen sind bekannt. [Digitalisierung](#) ist notwendig. Produktivität muss steigen. Kosten müssen unter Kontrolle bleiben. Führungslücken dürfen nicht offen bleiben. Und doch kommen wichtige Vorhaben langsamer voran, als es die wirtschaftliche Lage erlaubt.

Das liegt nicht an mangelndem Willen. Es liegt an einer **strukturellen Überlastung**. Der Mittelstand muss heute zu viele Aufgaben gleichzeitig bewältigen - mit schlanken Führungsteams, hoher operativer Taktung und begrenzten personellen Reserven. KfW Research beschreibt einen Rückgang der Digitalisierungsaktivitäten im Mittelstand im Zeitraum 2022 bis 2024, obwohl Digitalisierung und Innovation zugleich politisch und wirtschaftlich höchste Priorität behalten (KfW, 2025a; BMWK, 2025).

Hinzu kommt: Der Fachkräftemangel hat sich 2026 zwar etwas entspannt, bleibt aber gerade für kleine und mittlere Unternehmen hoch relevant. Im zweiten Quartal 2026 sahen 22 Prozent der KMU ihre Geschäftstätigkeit durch fehlende Fachkräfte behindert (KfW, 2026a). Im Juni 2026 meldete das [KfW-ifo-Fachkräftebarometer](#), dass 21 Prozent aller Unternehmen und 30 Prozent der Dienstleister von Fachkräftengpässen betroffen waren (KfW, 2026b). Wer daraus Entwarnung ableitet, verkennt die Lage. KfW weist ausdrücklich darauf hin, dass der Druck bei besserer Konjunktur wieder steigen dürfte.



02

Warum Umsetzung 2026 dringlicher ist als viele glauben

Zeit als Wettbewerbsfaktor im Mittelstand

Zeit ist für Unternehmen kein neutraler Faktor mehr. Sie ist zum Wettbewerbsfaktor geworden. Wer Investitionen, Restrukturierungen oder Führungsentscheidungen zu lange vertagt, verliert nicht nur Wochen oder Monate. Er verliert Wirkung.

Genau darin liegt die Dringlichkeit. **Verzögerte Umsetzung bedeutet nicht Stillstand, sondern wirtschaftliche Erosion auf Raten.** Produktivitätsgewinne treten später ein. Prozessverbesserungen entfalten ihre Wirkung zu spät. Kundenprojekte verzögern sich. Leistungsträger werden in improvisierte Zusatzrollen gedrängt. Und Managementteams verbringen ihre Zeit damit, Engpässe zu verwalten, statt Fortschritt zu organisieren.

Diese Dynamik wird durch Bürokratie zusätzlich verschärft. Nach einer ifo-Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern kostet überbordende Bürokratie Deutschland jährlich bis zu 146 Milliarden Euro Wirtschaftsleistung (ifo Institut & IHK für München und Oberbayern, 2024). In einer Erhebung der Stiftung Familienunternehmen berichteten 90,8 Prozent der befragten Unternehmen von einer gestiegenen Bürokratiebelastung seit 2022 (Stiftung Familienunternehmen, 2024).

Ein weiterer Punkt erhöht die Relevanz des Themas 2026 zusätzlich: Eine gemeinsame Studie von [KfW Research](#) und [ZEW Mannheim](#) zeigt, dass ein höherer digitaler Kapitalstock mit höherer Produktivität einhergeht; bei stärker digitalisierten Unternehmen fällt dieser Zusammenhang besonders deutlich aus (KfW & ZEW, 2026).



Die teuersten Wochen in einem Unternehmen sind oft diejenigen, in denen jeder weiß, was zu tun wäre – aber niemand es mit voller Verantwortung durchzieht.

Dr. Harald Schönfeld

03

Die vier klassischen Umsetzungseingpässe

Managementbandbreite, Führungslücken, Routine, Priorisierung

Engpass	Typische Folge im Unternehmen
Managementbandbreite	Dringendes verdrängt Wichtiges; strategische Vorhaben verlieren Tempo.
Führungslücken	Entscheidungsstaus, Unsicherheit im Team, operative Reibung.
Fehlende Routine für Sondersituationen	Restrukturierung, PMI, Carve-out oder ERP-Rollout werden zu langsam oder zu vorsichtig geführt.
Zu viele Initiativen gleichzeitig	Verantwortung diffundiert, Prioritäten verschwimmen, Wirkung bleibt aus.

Gerade im Mittelstand entfalten diese Engpässe besondere Wucht. Anders als in Konzernen gibt es oft keine zusätzliche Führungsebene, keinen großen Projektapparat und keine freien Ressourcen, die kritische Sonderlagen einfach abfedern.

04 Die Alternativen – und ihre Opportunitätskosten

Interne Lösung, Festanstellung, Beratung, Nichtstun

Natürlich haben Unternehmen Alternativen zum Einsatz eines Interim Managers. Oft sind Überlegungen zu den Kosten der Grund, diese sorgfältig zu prüfen. In unserer Praxis hat sich meist gezeigt, dass gerade die Opportunitätskosten einen Blick wert sind. Letztlich kommt es immer auf den Einzelfall an.

(1) Interne Führungskräfte zusätzlich belasten

Eine „interne Lösung“ ist häufig der erste Reflex. Dabei übernimmt eine bestehende Führungskraft aus dem Management-Team (oder gar der Geschäftsführer selbst) die Aufgabe „vorübergehend“ mit. Auf dem Papier wirkt das effizient und kostensparend. Interne Lösungen können funktionieren - wenn ausreichend Kapazität, Fachkenntnisse für das jeweilige Gebiet, Autorität und Erfahrung vorhanden sind. Fehlen diese Voraussetzungen, entstehen zusätzliche Abstimmungen, diffuse Verantwortung und langsamer Fortschritt. In der Praxis überlastet es meist genau jene Personen, die ohnehin die höchste Ergebnisverantwortung tragen: Das „normale“ Tagesgeschäft dieser Person leidet, die zusätzlich übernommenen Aufgaben leiden auch - und die Organisation verliert auf beiden Ebenen an Qualität.

(2) Dauerhafte Festanstellung suchen

Eine Festbesetzung ist sinnvoll, wenn die Rolle langfristig strukturell gebraucht wird. Für akute Umsetzungsprobleme ist sie jedoch oft zu langsam. Suche, Auswahl, Kündigungsfristen und Onboarding kosten wertvolle Monate. In dieser Zeit laufen Opportunitätskosten weiter.

(3) Unternehmensberatung einsetzen

Beratung schafft Analyse, Konzepttiefe und Außenblick. Wenn das Hauptproblem jedoch nicht die Denkarbeit, sondern die Führungs- und Umsetzungslücke ist, bleibt diese bestehen. Das Konzept liegt vor, doch die Organisation kommt nicht mit der nötigen Konsequenz ins Handeln.

(4) Abwarten

Abwarten ist in kritischen Situationen meist die teuerste Option. Probleme verfestigen sich, gute Mitarbeiter und andere wichtige Stakeholder verlieren Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Organisation, und spätere Eingriffe werden aufwendiger, schmerzhafter und teurer.

“

Sehr oft lohnt sich der Blick auf die Opportunitätskosten der jeweiligen Lösung.

Dr. Harald Schönfeld

05 Warum Interim Manager hier überlegen sind

Interim Manager Mittelstand, Umsetzungskraft, Führung auf Zeit

Interim Manager sind nicht allein deshalb wertvoll, weil sie kurzfristig verfügbar sind. Wertvoll sind sie, weil sie **schnell Wirkung** erzeugen können. Die richtige Person bringt eine Kombination mit, die intern oft gerade fehlt: Mit Kompetenz und Erfahrung genau zu der vorliegenden Aufgabenstellung, Neutralität in der Sache, Priorisierungskompetenz und der Bereitschaft, an klaren Ergebnissen gemessen zu werden.

Gerade in Umsetzungsmandaten ist das entscheidend. Unternehmen brauchen in solchen Phasen keine zusätzlichen „Berater“, Konzeptschleifen oder „Kommentare von der Seite“. Wichtig sind eine konsequente Entscheidung und dann die operative Umsetzung und Durchsetzung.

Das ist der eigentliche Unterschied: Interim Manager schließen die Lücke zwischen Absicht und Ergebnis



06

Warum butterflymanager der richtige Partner ist

butterflymanager 5-Schritte-Methode, Interim Management Provider Mittelstand

Seit 2003 begleitet butterflymanager anspruchsvolle Interim-Mandate im Mittelstand der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz). Diese Erfahrung ist besonders dort wertvoll, wo Geschwindigkeit, Präzision und situative Passung über den Erfolg entscheiden. Denn nicht jeder Engpass verlangt einfach nach einem guten Profil. **Viele Situationen verlangen nach einer klugen Konstruktion des gesamten Mandats.**

Genau hier setzt butterflymanager an. Der Ansatz entspricht nicht dem einer bloßen Vermittlung von Kandidaten-Profilen, sondern folgt auf professioneller Weise der [Logik einer Mandatsarchitektur](#) mit all ihren Vorteilen für Unternehmen (Schönfeld, 2026). So steht vor der Auswahl eines Interim Managers die präzise Klärung der Ausgangslage: Was ist das eigentliche Problem? Welche Verantwortung muss übernommen werden? Welche Ziele sind realistisch? Welche Stakeholder sind entscheidend? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Und an welchen Punkten drohen typische Fehlstarts?

Die 5-Schritte-Methode

Unter Anwendung der butterflymanager-Methode durchläuft ein Unternehmen, das einen Interim Manager einsetzen möchte, einen definierten Prozess. Dieser besteht aus fünf Schritten, die der Reihe nach durchlaufen werden. Jedem Prozessschritt ist eine Maßnahme zugeordnet, für welche butterflymanager über besonderes Know-how, qualifiziertes Personal, Tools und Prozesse verfügt:

1. Auftragsklärung: Zu Anfang geht es um ein vertieftes Verständnis der Ausgangssituation, der Zielstellung, des Budgets und der besonderen Wünsche des Auftraggebers, ggfs. weiterer Stakeholder. Die Auftragsklärung mündet in ein unternehmensspezifisches und von allen Seiten abgestimmtes und genehmigtes Anforderungsprofil.
2. Kandidatensuche: Ansprache von Kandidaten. Dabei erfolgt die Vorselektion anhand der in Schritt 1 festgelegten Kriterien. Gesucht wird im Gesamtmarkt aller Interim Manager, die für den avisierten Zeitraum des Projektes verfügbar sind.
3. Entscheidungsunterstützung: Die Entscheider des Unternehmens erhalten eine Selektion an Profilen geeigneter Interim Manager. Jeder Kandidat wird dabei ausführlich begründet, ggfs. zusätzlich mit Content, der die Kompetenz und Lösungsfähigkeit des Interim Managers für die anstehende Aufgabe unterstreicht. Das Unternehmen kann dann mit diesen Kandidaten Interviews führen.

4. Vertragspartnerschaft: Sobald das Unternehmen sich für einen Interim Manager entschieden hat, schließt es mit der Personalberatung einen bewährten Dienstleistungsvertrag über den Einsatz des Interim Managers ab. Dieser hat mit der Personalberatung eine vertragliche Vereinbarung als Subunternehmer. Damit bleibt die Personalberatung in der Verantwortung für die Leistungserbringung und garantiert eine möglichst einfache und sichere Abwicklung aller vertraglichen und finanziellen Belange.
5. Projektbegleitung: Während der Laufzeit des Projektes steht dem eingesetzten Interim Manager und dem Unternehmen ein erfahrener Berater der Personalberatung als Sparringspartner und Coach zur Seite: Für spontanen informellen Austausch zum Projektfortschritt, für regelmäßige Projektreviews – und auch für den Fall eines notwendigen Eskalationsmanagements.



Der Vorteil dieses Vorgehens in einer systematischen Vorgehensweise ist unmittelbar: Das Mandat wird nicht erst im Einsatz geklärt, sondern vor dem Start. Dadurch steigen Geschwindigkeit, Passung und Wirksamkeit – und das Risiko teurer Reibungsverluste sinkt. Abgesehen davon spart es dem Unternehmen in der Praxis oft eine ganze Reihe an Tagessätzen, wenn der Interim Manager gleich in einem „geklärten Feld starten kann“.

“

Der Mehrwert für ein Unternehmen, das einen Interim Manager einsetzt, entsteht vor allem aus der Kombination „Top-Interim + exzellente Mandatsarchitektur“.

Dr. Harald Schönfeld

07

Relevanz für Geschäftsführung, Eigentümer und HR

C-Level Mittelstand, Eigentümer, HR-Leitung, Handlungsfähigkeit

Für Geschäftsführung und Eigentümer ist Umsetzung vor allem eine Frage der Wirkung. Jede Verzögerung trifft direkt auf Wertschöpfung, Geschwindigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Für HR-Leitungen ist Umsetzung zugleich eine Führungs- und Organisationsfrage: Wie werden Schlüsselrollen schnell abgesichert? Wie wird Überlastung vermieden? Wie bleibt die Organisation in kritischen Phasen arbeitsfähig?

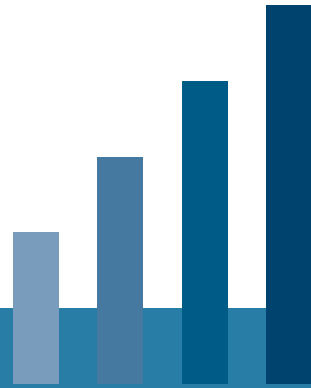
Gerade deshalb ist Interim Management im Mittelstand nicht nur eine Option für Ausnahmesituationen. Es ist ein professionelles Instrument, um unter Zeitdruck Handlungsfähigkeit zu sichern, Führungslücken intelligent zu schließen und kritische Vorhaben mit hoher Wirkung und Ergebnissicherheit voranzubringen.

08

Interim Manager anfragen, Umsetzung beschleunigen, Vakanz überbrücken

Wer heute erkennt, dass Umsetzung zur Engstelle geworden ist, sollte nicht auf den „richtigen Moment“ warten. In vielen Fällen ist der richtige Moment bereits da. Jede weitere Verzögerung erhöht die Opportunitätskosten und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Vorhaben noch mit vertretbarem Aufwand ins Ergebnis gebracht werden kann.

butterflymanager unterstützt Unternehmen seit 2003 dabei, genau in solchen Situationen schnell die passende Führung auf Zeit zu gewinnen – präzise, diskret und wirksam. Wenn in Ihrem Unternehmen eine kritische Vakanz, ein Transformationsvorhaben, ein Restrukturierungsprojekt oder ein akuter Umsetzungsengpass ansteht, ist jetzt der richtige Zeitpunkt für ein vertrauliches Gespräch. Nicht dann, wenn Zeit, Wirkung und Optionen bereits knapper geworden sind.



Literatur

AIMP. (2025). AIMP-Studie 2025: Interim Management im DACH-Raum bleibt stabil und professionell. <https://www.gointerim.com/aimp-studie-2025-interim-management-im-dach-raum-bleibt-stabil-und-professionell/>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

ifo Institut, & IHK für München und Oberbayern. (2024, 13. November). ifo Studie Bürokratieaufwand. <https://www.ihk-muenchen.de/politik/infrastruktur/digitale-infrastruktur/ifo-studie-buerokratieaufwand/>

KfW. (2025a). KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2025. <https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Service/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Digitalisierungsbericht/>

KfW. (2026a, 28. Mai). Fachkräftemangel entspannt sich weiter, bleibt aber hoch. https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_897792.html

KfW. (2026b, Juni). KfW-ifo-Fachkräftebarometer Juni 2026. <https://www.kfw.de/%c3%9cber-die-KfW/Service/Download-Center/Konzernthemen/Research/Indikatoren/KfW-ifo-Fachkr%c3%a4ftebarometer/>

KfW, & ZEW. (2026, 23. April). Gemeinsame Studie von KfW Research und ZEW Mannheim: Digitalisierung erhöht die Produktivität im Mittelstand. https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_890944.html

Schönfeld, H. (2026). Von der Heldensuche zur Mandatsarchitektur: Wie Unternehmen Interim Manager wirklich wirksam machen [White paper]. butterflymanager GmbH. https://butterflymanager.com/wp-content/uploads/2026/07/Whitepaper_Von-der-Heldensuche-zur-Mandatsarchitektur_Juli_2026.pdf

Stiftung Familienunternehmen. (2024, 24. Oktober). Bürokratie als Wachstumsbremse: Bestandsaufnahme und Reformansätze. <https://www.familienunternehmen.de/de/publikationen/buerokratie-als-wachstumsbremse-bestandsaufnahme-und-reformansaetze>

White Paper 2026

Über butterflymanager GmbH

Seit 2003 steht butterflymanager für die passgenaue Besetzung anspruchsvoller Interim Management-Mandate im Mittelstand der DACH-Region. Ob Überbrückung einer Vakanz, unternehmenskritisches Sonderprojekt, Turnaround, Restrukturierung, Sanierung oder sensible Übergangssituation: butterflymanager unterstützt Unternehmen dabei, genau die Führungspersönlichkeiten auf Zeit zu gewinnen, die in der jeweiligen Lage fachlich, menschlich und operativ überzeugen.

Vertrauliches Gespräch anfragen

Dr. Harald Schönfeld
Geschäftsführer butterflymanager GmbH

schoenfeld@butterflymanager.com

butterflymanager.com