

Interim CMO: Wann brauche ich einen? Und wann nicht?

Die Frage stellen die meisten CEOs zu spät. Dabei ist die Antwort klarer als gedacht, wenn man weiß, worauf man achten muss. Ein ehrlicher Leitfaden für Entscheider.

Es gibt einen Moment, den fast jeder CEO kennt: Man sitzt in einem Board-Meeting, das Thema Marketing kommt auf den Tisch und plötzlich wird klar, dass niemand wirklich sagen kann, warum die letzten Kampagnen gewirkt haben. Oder nicht gewirkt haben. Oder was als nächstes kommt.

In diesem Moment denken die meisten: *Wir brauchen jemanden. Aber wen eigentlich?*

Die Frage nach einem Interim CMO stellt sich meistens dann, wenn es bereits brennt. Dabei wäre sie, richtig gestellt, ein strategisches Instrument, kein Notfallplan. Dieser Beitrag soll helfen, den Unterschied zu verstehen.

Was ein Interim CMO ist – und was nicht

Beginnen wir mit dem, was oft missverstanden wird.

Ein Interim CMO ist keine Agentur. Keine Unternehmensberatung. Kein Projektmanager auf Zeit.

Ein Interim CMO übernimmt Führungsverantwortung mit allem, was dazu gehört: Strategie, Team, Budget, Entscheidungen, Konsequenzen.

Der Unterschied klingt trivial, ist es aber nicht. Eine Agentur liefert Leistungen. Ein Berater liefert Empfehlungen. Ein Interim CMO verantwortet Ergebnisse und steht dafür gerade.

Das bedeutet auch: Ein Interim CMO ist kein billiger Ersatz für eine Festanstellung. Es ist eine bewusste Entscheidung für Führung auf Zeit mit klarem Auftrag, definierten Zielen und dem Anspruch, dass am Ende mehr steht als ein Abschlussbericht.

Die fünf Situationen, in denen ein Interim CMO sinnvoll ist

1. Die Führungsvakanz

Die häufigste Situation und die, in der am meisten Zeit verloren geht. Die CMO-Stelle ist vakant: durch Kündigung, durch Trennung, durch Umstrukturierung. Die Stelle wird neu ausgeschrieben. Der Prozess dauert drei, sechs, manchmal neun Monate.

Was passiert in dieser Zeit?

Im besten Fall: nichts Schlimmes.

Im schlechtesten Fall: das Team verliert Orientierung, laufende Kampagnen werden halbherzig weitergeführt, strategische Entscheidungen werden vertagt, weil niemand die Verantwortung übernehmen will.

Ein Interim CMO überbrückt diese Phase. Nicht als Platzhalter, sondern als vollwertiger Führungskopf. Wer gut besetzt, nutzt die Vakanz sogar: für eine ehrliche Bestandsaufnahme, für Korrekturen, die im laufenden Betrieb schwerer fallen.

Wann es passt: Sobald klar ist, dass die Neubesetzung länger als acht Wochen dauert.

2. Die Wachstumsphase

Das Unternehmen wächst schneller als erwartet, in neue Märkte, mit neuen Produkten. Marketing hat bisher funktioniert, weil jemand Gutes es nebenbei gemacht hat. Jetzt reicht das nicht mehr.

In Wachstumsphasen brauchen Unternehmen keine Verwaltung des Status quo. Sie brauchen jemanden, der Go-to-Market denkt, Strukturen aufbaut und skalierbar macht, was bisher vom Engagement Einzelner abhängig war.

Ein Interim CMO bringt genau diese Erfahrung mit weil er oder sie diese Phase in anderen Unternehmen bereits gestaltet hat.

Wann es passt: Wenn Marketing mit dem Wachstum nicht mehr Schritt hält und eine Festanstellung noch nicht das Richtige ist.

3. Die Transformation

Neues Geschäftsmodell. Neue Zielgruppe. Neuer Markt.

Oder schlicht: die Erkenntnis, dass das bisherige Marketing für das, was das Unternehmen heute ist, nicht mehr stimmt.

Transformationen scheitern selten an der Strategie. Sie scheitern an der Umsetzung weil niemand die Verantwortung für den Übergang übernimmt. Ein Interim CMO kann genau diese Rolle einnehmen: die strategische Neuausrichtung von Marketing, Marke und Kommunikation begleiten, solange der Prozess läuft und dann übergeben, wenn die neue Struktur steht.

Wann es passt: Wenn eine Transformation ansteht, für die das bestehende Team nicht aufgestellt ist und eine dauerhafte Verstärkung (noch) nicht sinnvoll wäre.

4. Die fehlende Struktur

Manchmal ist kein Feuer. Kein akuter Anlass. Aber Marketing läuft reaktiv, ohne Strategie, ohne klare Priorisierung. Jeder macht irgendwie etwas. Es gibt keine Positionierung, keine konsistente Kommunikation, kein Verständnis davon, was Marketing leisten soll und was nicht.

Das ist oft die schwierigste Situation weil die Dringlichkeit fehlt, obwohl das Problem real ist. Ein Interim CMO kann hier Klarheit schaffen: Bestandsaufnahme, Priorisierung, Struktur und dann entweder eine Festanstellung vorbereiten oder die neue Struktur selbst übergeben.

Wann es passt: Wenn Marketing seit längerer Zeit keine strategische Führung hat und das zu spüren ist, ohne dass jemand genau sagen kann wo.

5. Das Spezialprojekt

Markteintritt in ein neues Land. Rebranding. Launch einer neuen Produktlinie. Digital-Transformation des Marketings. Es gibt Projekte, die zeitlich begrenzt sind, aber Führungserfahrung erfordern, die intern nicht vorhanden ist.

Für solche Mandate ist ein Interim CMO oft die präziseste Antwort: definierter Auftrag, klarer Zeitrahmen, klares Ergebnis.

Wann es passt: Wenn ein Projekt zu komplex für die interne Kapazität ist aber keine dauerhafte Stelle rechtfertigt.

Wann ein Interim CMO nicht die richtige Antwort ist

Ehrlichkeit gehört zu einem guten Leitfaden. Daher:

- **Wenn das eigentliche Problem nicht Marketing ist.** Ein Interim CMO kann keine Vertriebsprobleme lösen, keine Produkt-Markt-Fit-Fragen beantworten und keine organisatorischen Konflikte auf C-Level kitten. Wenn Marketing das Symptom ist, aber nicht die Ursache hilft auch die beste Marketing-Führung nur begrenzt.
- **Wenn kein Mandat erteilt wird.** Ein Interim CMO braucht Entscheidungsfreiheit, direkten Zugang zur Geschäftsführung und die Bereitschaft, Empfehlungen auch umzusetzen. Wer jemanden sucht, der Ideen liefert, ohne dass sich etwas ändert sucht keinen Interim CMO, sondern einen Berater.
- **Wenn das Team nicht mitgenommen werden will.** Ein Interim CMO führt echte Teams. Das bedeutet: Veränderung, Feedback, manchmal schwierige Entscheidungen. Organisationen, die Stabilität über Entwicklung stellen, werden von einem Interim-Mandat weniger profitieren.
- **Wenn Kontinuität das Wichtigste ist.** Für langfristige Markenentwicklung, für den Aufbau tiefer Kundenbeziehungen, für kulturelle Verankerung ist eine Festanstellung in der Regel die bessere Wahl.

Interim ist keine Dauerlösung, sondern eine präzise Antwort auf eine zeitlich definierte Herausforderung.

Was ein gutes Interim-Mandat ausmacht

Drei Fragen, die Sie sich stellen sollten, bevor Sie ein Mandat erteilen:

1. **Ist das Ziel klar?** Nicht im Sinne eines Jobprofils, sondern im Sinne eines Ergebnisses: Was soll am Ende des Mandats anders sein als heute? Wenn Sie diese Frage nicht beantworten können, ist das die erste Aufgabe und die sollten Sie gemeinsam mit dem Interim CMO klären.
2. **Ist der Rahmen definiert?** Zeitraum, Umfang, Berichtsweg, Budget. Interim-Mandate funktionieren am besten, wenn der Rahmen klar ist, nicht weil Flexibilität schlecht wäre, sondern weil Klarheit Wirksamkeit ermöglicht.
3. **Sind Sie bereit für Veränderung?** Das ist die ehrlichste Frage. Ein guter Interim CMO wird Dinge sehen, die Sie vielleicht nicht sehen wollten. Wird Empfehlungen machen, die unbequem sind. Wird Entscheidungen einfordern, die aufgeschoben wurden. Wenn Sie das wollen: gut. Wenn nicht, dann ist vielleicht ein anderes Format sinnvoller.

Interim CMO vs. Fractional CMO: Der Unterschied

Eine Frage, die zunehmend auftaucht: Was ist der Unterschied zwischen einem Interim CMO und einem Fractional CMO?

Kurz gesagt: Interim meint in der Regel Vollzeit. Der Interim CMO ist vollständig ins Unternehmen eingebunden, trägt die volle Führungsverantwortung und ist über einen definierten Zeitraum die primäre Ansprechperson für alles, was Marketing betrifft.

Fractional meint Teilzeit, zwei, drei Tage pro Woche. Strategische Steuerung, Führung und Entscheidungen auf Teilzeitbasis. Das ist besonders sinnvoll für Unternehmen, die Führungsexpertise brauchen aber keine Vollzeitkapazität rechtfertigen können oder wollen.

Beide Modelle haben ihre Berechtigung. Die Wahl hängt von der Komplexität des Mandats, der Größe des Teams und der Dringlichkeit der Situation ab.

Die Frage, die am Ende entscheidet

Nach zwanzig Jahren in Führungsverantwortung auf beiden Seiten des Tisches habe ich gelernt: Die entscheidende Frage ist nicht *"Brauche ich einen Interim CMO?"*

Die entscheidende Frage ist: *"Was muss sich verändern – und bis wann?"*

Wenn die Antwort klar ist, ergibt sich das Format von selbst. Wenn die Antwort noch nicht klar ist, ist das der Ausgangspunkt. Und manchmal ist das erste Gespräch mit einem potenziellen Interim CMO genau der richtige Ort, um diese Klarheit zu entwickeln.

Ann Kristin Nohlen ist Interim CMO, Marketingberaterin und Executive Coach. Sie begleitet Unternehmen und Führungskräfte in Phasen, in denen Klarheit, strategische Konsequenz und Umsetzungsstärke den Unterschied machen.

Sie haben eine konkrete Situation und fragen sich, ob ein Interim-Mandat das Richtige wäre? Sprechen wir darüber.