



Change-Management, Leadership

Die Herausforderungen eines Interim-CIOs

Future CIO Connections, München

1. Zur Person
2. Mindset: CIO vs. Interim CIO
3. 3 IT-Cases

Frank Hilderts
06.2025



HILDERTS
Management

IT Interim
Management
Consulting

Dipl.-Ing. MBA Frank Hilderts
Meeting: [Arrange a Video Call](#)
Chat / Call: [Quick Chat via Teams](#)
Mail: Frank.Hilderts@Hilderts.de
Mobile: [+49 172 16 55 601](tel:+491721655601)
Web: <https://hilderts.management>



Frank Hilderts Dipl.-Ing, MBA

Interim CIO

Profil

- seit **19 Jahren**
- in **33 Interim Mandate & Consulting**
- für **gehobener Mittelstand, Scale-Ups und mittelständisch organisierte Konzernteile**
- in den Branchen
Pharma, Gesundheitswesen, Maschinenbau,
Transport/Logistik, Software/IT, Medien, Immobilien,
Energie, Lebensmittel, Einzelhandel, uvm.

Vita (festangestellt)

- 2019 -2022 **Group Chief Information Officer (CIO)**
Konzern für Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit, deutschlandweit
36 MA direkt, 4 Direct Reports, direkt berichtend an Vorstand / Aufsichtsrat
- 2007 – 2022 **Managing Partner, Mehrheitsgesellschafter**
Unternehmen für Interim IT Management, IT Management Beratung, CxO Advisory
- 2004 – 2006 **Division Chief Information Officer (CIO)**
Sicherheitsdienstleister, DACH-Region, Schweden
Wall Street (DOW) gelistet, 6,2 MrdEUR Umsatz p.a., 200 T MA
120 MA direkt, 6 Direct Reports, direkt berichtend an Geschäftsführung
- 2000 - 2004 **IT Business Manager**
Automotive Softwareunternehmen, 120 MA, 18 MEUR-Umsatz, eigentümergeführt
40 MA direkt, 3 Direct Reports, direkt berichtend an den Vorstand

Spezialisierung

- **Unternehmenswert**
IT-Carve-Out, IT-Merger, IT-Bolt-On, IT-Restrukturierung, IT-Right Sizing
- **Geschäftswert**
Digitalisierung, Verfügbarkeit / Resilienz IT-gestützte Unternehmensprozesse, Digital Workforce
- **Investitionsabsicherung**
Unternehmensportfolio: IT-Konsolidierung, M&A, Post-Merger Alignment, IT Due Diligence
- **IT-Stabilisierung**
IT-Turnaround, IT-Modernisierung, Technische Schulden, Vakanzenbrücke
- **IT-Hebel**
Transformation lokaler IT zu globaler IT, Serviceeffizienz, Best Practices

Typische Trigger

Unternehmensmanöver

Merger, Carve-Out / Bolt-On, Akquisition

IT gefährdet Business

Major Incidents, gescheiterte Transformation, blockierende Komplexität, Legacy-Systemkrise

IT Führungskrise

Führungsmangel /-defizit, Widerstände Gegen existenziell erforderliche Veränderungen, organisatorisches Chaos, ungenügende Performance, Verlust von Top-Leistungsträger

Situatives Interim CIO-Mindset: Geschwindigkeit vor Perfektion, Ergebnisorientierung, Unpopulär oder nicht, Simplifikation

Mindset: CIO vs. Interim CIO

Fokussierung

Entscheidungs-
geschwindigkeit

Konfliktführung

...

Umsetzungsfokus

Ergebnisverantwortung

Kommunikation

Transformationsansatz

CIO

Breite IT-Landschaft parallel verwalten

- **BAU-Verpflichtungen:** IT-Betrieb läuft 24/7 weiter
- **Regulatorische Deadlines:** Compliance-Projekte sind nicht verschiebbar
- **Stakeholder-Druck:** Jede Abteilung will ihre Projekte priorisiert

Konsens, Abstimmungsrunden, Politik

- **Governance:**
Vorstand verlangt strukturierte Entscheidungen
- **Risikomanagement:**
Ein Fehler kann die Karriere beenden
- **Compliance:**
Regulatorische Dokumentationsanforderungen

Harmonie, Diplomatie

- **Langfristige Beziehungen:**
Muss nach dem Konflikt weiter zusammenarbeiten
- **Unternehmenskultur:**
Harmonieorientierte Kulturen bestrafen Direktheit
- **Team-Moral:** Dauerhafte Konflikte demotivieren Mitarbeiter

Interim CIO

Radikale Fokussierung auf kritische Probleme

**Top 3 Initiativen,
der Rest in die Pipeline**

Sofortige Entscheidungen - ohne Rückversicherung

**"Wir migrieren in 4 Wochen OnPrem zu Azure
- ich übernehme die Verantwortung"**

Konflikte aktiv führen, unbequeme aber entscheidende Wahrheiten aussprechen

**"Ihr wollt Digitalisierung, aber blockiert jede
Prozessänderung - entscheidet euch!"**

IT Carve-Out unterschätzt, IT von Beginn an vernachlässigt, TSA (Transition Service Agreement)-basierte Planung fast null

1. IT Case: Cross-Cultural Leadership

Anlass

Carve-Out Pharmakonzern

32 Standorte

8 Nationen in Europa

30 Direct Reports

Ausgangspunkt

Closure Date: IT war nicht vorbereitet

Drohende empfindliche Vertragsstrafen / Carve-Out Failure

Ursachen

Persönliche Ressentiments



Spannungen zwischen IT des verkaufenden Unternehmens und der neu entstehenden IT



Alte Rechnungen wurden beglichen, sichtbare Spur der Verwüstung, "Scorched Earth"-Mentalität

- Konfrontatives Verhalten der Eigentümer beider Seiten

Unvollständige IT-Vertragsbasis

- Kaum geregelte IT-Verfahren
- Bereits kritische Widersprüche und Verzögerungen

Komplexität

- Währenddessen parallel ein zweiter Carve-Out
- Ein Rechenzentrum mit SAP R/3-Systemen musste umziehen
- Ein Standorte wurden geschlossen, in dem kritisches Personal tätig war

Etwas Management, aber viel Führung

1. IT Case: Cross-Cultural Leadership

- Was ist zielgerichteter: Direktheit oder Vermittlung?
- Wie durchbricht man eine komfortable Blame-Culture?
- Wie wichtig ist disziplinarische Befugnis und Direktionsrecht?

- Actions**
- Blame-Culture durchbrechen: "Wer wars?" → "Was machen wir jetzt?"
 - Gegenseitiges Entgegenkommen hergestellt und sichtbar gemacht
 - Carve-Out Teams mehr Struktur gegeben

- Outcome**
- 41 Top-Annahmen als gemeinsame Basis für beide Seiten als Startpunkt definiert und ausgehandelt
 - Closure Date Checkliste: 91 Punkten aufgebaut und Umsetzung sichergestellt
 - Monate für echte Mindset-Shifts: Changes brauchen Zeit

- Lessons**
- | | |
|--------------------------------------|--|
| "Hired Gun" vs. "Trusted Advisor" | Vertrauen aufbauen in 30 Tagen |
| Neutralität bewahren bei Konflikten | Zwischen Fronten navigieren ohne Lager zu wählen |
| Changes ohne formale Macht wichtiger | Führung durch Einflussnahme und Autorität |

Historisch-bedingte IT-Feindseligkeiten, unternehmens-gefährdende Major IT Incidents, inkompatible IT-Führung

2. IT Case: Post Merger Crisis - Leadership

Anlass

Merger im
Pharmagroßhandel

Die Nr. 2 der Branche hat die
Nr. 3 gekauft

Ausgangs- punkt

18 Major Incidents pro Quartal

Jeder Major Incident mit
150.000 - 200.000 EUR
Umsatzschaden!!

Kundenverluste

Vertragsstrafen, behördliche
KRITIS-Androhungen

Verlust von IT-Leistungsträgern

Ursachen

Feindseligkeiten und Widerstände



Jahrzehntelang gewohnt, sich wirtschaftlich zu bekämpfen

- Jetzt sollten sie zusammenarbeiten, was nicht funktionierte

Umfangreiche IT-Inkompatibilitäten

- Obwohl Geschäftsmodelle ähnlich, die IT-Landschaften völlig unterschiedlich
- Kaum Skaleneffekte in der IT



Die bisherigen IT-Managementstile passten nicht zusammen

Incident Management vernachlässigt

- IT Incidents als „reine IT-Probleme“ gesehen

Cloud-Compliance unterschätzt

- Regulatorische Aspekte

Erkennen, dass die IT-Organisation stabilisiert werden muss

Erst danach die IT-Landschaften bewegen

2. IT Case: Post Merger Crisis - Leadership

- Wie führt man traumatisierte IT-Teams?
- Wie baut man eine ausreichende Vertrauensbasis auf?
- Wie wägt man Performance-Druck gegen Psychological Safety ab?

- Actions**
- 210 Handlungsfelder
 - IT-Working Model für 17 Standorte
 - IT-Target Operating Model (TOM)
 - Neues IT-Führungsmodell

- Outcome**
- 2 autonome ITs zusammengeführt (Organisationen, Infrastrukturen, Anwendungslandschaften, Prozessstandards, Lizenzen, Governance, Kultur, usw.)
 - Beseitigung von geschäftskritischen IT-Ausfällen
 - Globale IT-Integration, vor allem IT-Security und globale IT-Dienstleistungen

- Lessons**
- | | |
|--|---|
| 1. Menschen stabilisieren
2. Systeme & Prozesse | Führen unter Druck: Traumatisierte Teams können nicht performen |
| Verlorenes Vertrauen zurückgewinnen | Team-Rebuilding nach Exodus im Personalstamm entscheidend |
| Emotionale Zentrierung der IT herstellen | Menschen heilen, nicht nur Systeme handhaben |

IT-Zweckgebundenheit verloren, auf Gegenkurs zum Vorstand, informelles Zentrum der Unternehmens-Unsicherheit

3. IT Case: IT Turn Around

Anlass

Maschinenbaugruppe,
Verlust der CIO-Funktion

Ausgangspunkt

CIO hat das Handtuch
geworfen durch stärker
werdenden Druck und
Selbstisolation

Fehlende Integration der IT in
die neu entstandene Gruppe

IT ist in Lager gespalten

Ursachen

Konflikt zwischen IT-Management und neuem IT-verantwortlicher Geschäftsführung

- Neue IT-verantwortliche Geschäftsführung
- Haltung, dass das IT-Management notwendige Schritte blockiert
- Am IT-Management vorbei entschieden
-  IT in Lager gespalten
- Wichtige Leute haben gekündigt.

Mangelnde Unternehmensorientierung der IT

- IT-Sicherheitsniveau hat die betriebliche Effizienz signifikant reduziert
- Markt: Effizienz bei der Zusammenarbeit, Kosten und Reaktionsgeschwindigkeit wichtiger
-  „Stalling“: Die IT hat sich nicht angepasst und stagnierte

Anerkennung der Leistung, Sinn, persönliches Wachstum und dann Ausrichtung und Professionalisierung

3. IT Case: IT Turn Around

- Wie führt man durch Vertrauensverlust?
- Wie gewinnt man Menschen zurück?
- Was ist wichtiger Neutralität oder Durchsetzung in der Zusammenarbeitsfähigkeit?

- Actions**
- Verwendung vorhandener IT-Tools für die Zusammenarbeit jetzt Pflicht
 - IT im Unternehmen neu positioniert
 - Zusammenarbeit zwischen IT und Unternehmen neu organisiert, IT geöffnet

- Outcome**
- Verlust von IT-Leistungsträgern gestoppt
 - IT-Führung + GF arbeiten zusammen
 - Vertrauen, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit, gemeinsames Handeln aufgebaut
 - Verbindung zwischen IT und Unternehmen wieder hergestellt

- Lessons**
- | | |
|--|---|
| Vertrauen geht vor Technologie | Bedingen einander, können kaum unabhängig angegangen werden |
| Anerkennung, Sinn, Wachstum statt Geld | Talent Retention ohne Budget |
| Service-Mindset entwickeln | Von Tech-Excellence zu Business-Partnership |



This document is solely for the use of dedicated client personnel.
No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for
distribution outside the client organization without prior written
approval
by Frank Hilderts



Dipl.-Ing. MBA Frank Hilderts
Meeting: [Arrange a Video Call](#)
Chat / Call: [Quick Chat via Teams](#)
Mail: Frank.Hilderts@Hilderts.de
Mobile: +49 172 16 55 601
Web: <https://hilderts.management>

IT Interim
Management
Consulting



Date & Signature