

**talks** | Die zukünftige Rolle und Verantwortung der IT

01 October Lanserhaus, St. Michael/Eppan 3-6 pm

# Studie Adaptive IT

*Quadratur des Kreises für den CIO*

[talks.konvertio.eu](https://talks.konvertio.eu)

OLBRENNOKI



# Jörg Thamm

*Horváth, Associate Partner*

-

# Studienergebnisse Adaptive IT 2023 & 2024

Die Quadratur des Kreises für den CIO

Jörg Thamm, Associate Partner, Leiter IT Management Consulting

Eppan, 01. Oktober 2024

# Die Horváth Studie Adaptive IT 6.0 untersuchte Themenfelder rund um die IT-Organisation und ihrer zukünftigen Rolle und Fähigkeiten



## IT-Organisation

Im Kontext der Digitalisierung ist die IT-Organisation mehr als ein kostengünstiger Dienstleister für die Erreichung der strategischen Ziele. Die diesjährige Studie untersucht, welche Rolle die IT-Organisation einnimmt, wie sie organisiert ist und wie sie mit dem Business zusammenarbeitet.



## Fähigkeiten

IT-Organisationen müssen sich mit der fortschreitenden Transformation von Unternehmen neue Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen sowie neue Verantwortungen übernehmen. Unsere Studie untersucht diese zukünftigen Verantwortungen der IT-Organisation sowie die benötigten zukünftigen Fähigkeiten.



## IT-Frameworks & Tools

Die Vielzahl der am Markt verfügbaren IT4IT Tools sowie die unterschiedlichen Frameworks sorgen für Unübersichtlichkeit und Schwierigkeiten in der richtigen Auswahl. In diesem Zusammenhang untersucht die Studie, welche Frameworks und Tools bereits heute im Einsatz sind und welche in Zukunft an Relevanz gewinnen.



## IT-Sourcing

Angesichts des „War for Talents“ und der zunehmenden Komplexität werden effektives IT-Sourcing und die strategische Auswahl passender Partner und IT-Ressourcen für Unternehmen immer wichtiger. Die Studie untersucht in diesem Kontext den Status Quo und die zukünftigen Herausforderungen.



## CIO Hot Topics

Das Jahr 2024 verspricht für die CIOs und IT-Führungskräfte sowohl spannend als auch herausfordernd zu werden. Im Rahmen der Befragung möchten wir die Relevanz bestimmter Themengebiete für Unternehmen identifizieren und eine Trendindikation aufzeigen.

## Adaptive IT

Horváth-Studie 04/23-08/23



# DACH

Region



# 338

Teilnehmer



# >15

Branchen

## Teilnehmerstruktur



149 CxOs



124 IT



51 Business



14 Sonstige

# Unsere Studie zeigte, dass die IT eine neue wertschöpfende Rolle erlangt und stärkere komplementäre Geschäftsfähigkeiten benötigt

— Studie Adaptive IT 6.0 —

## Ausgewählte Erkenntnisse

### CIO Aufwertung!

Die Verantwortung des CIO nimmt anlog zur neuen Rolle der IT als innovative und wertschöpfende Einheit zu. Die Verantwortung für Digitalisierung und Unternehmensprozesse steigt stark (+34%). CIOs rücken auch immer weiter in andere Funktionen vor (CDIO, COO, CEO).

### Innovatives Mindset!

Die IT muss für ihre neue Rolle neue Kompetenzen, Fähigkeiten sowie digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Hierfür muss sich die IT evolutionär über die Business Partner Funktion zu einer eigenständigen, wertschöpfenden und innovativen Einheit weiterentwickeln (+13%).

### Hybride Organisationsmodelle herrschen vor!

Hybride Organisationsmodelle aus stabilem IT Betrieb und agile Entwicklungsthemen (+11%) etablieren sich. Klassische IT Organisationen verlieren dagegen an Bedeutung (-8%).

### Klassische Gremien haben ausgedient!

Die klassische Zusammenarbeit zwischen Business und IT hat ausgedient (-41%). Die Zusammenarbeit wird künftig durch plurale integrierte Modelle bestimmt.

### Trend zu Dezentralisierung!

Zentrale IT Organisationen sind auf dem Rückzug (-39%) und werden künftig durch dezentrale IT Organisationen mit starker Governance und Steuerung ersetzt.

### Kompetenzwandel!

Die Kompetenzen zur Business- und Prozess-Transformation (avg. +10%) gewinnen stark an Bedeutung. Die klassische Fokussierung auf Kosten- und Dienstleistersteuerung tritt dahinter zurück.

## Agenda 2024

- 1 Verständnis für digitale Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln
- 2 Schaffung eines IT Mindsets für Innovation und Geschäftstransformation
- 3 Kühn Business Chancen aufzeigen und nutzen
- 4 Aufbau hybrider & dezentraler Organisationsformen, die mit dem Business integriert sind
- 5 Ausbau von Kompetenzen zur Geschäftstransformation und Prozessoptimierung
- 6 Interner IT Fokus auf Steuerung und Governance

# Im Mittelpunkt unserer diesjährigen Studie stehen Themen rund um die Konvergenz unterschiedlicher IT-bezogener Rollen, KI und ESG



## IT-Konvergenz

Die IT befindet sich in einem kontinuierlichen Transformationsprozess. Sie übernimmt zunehmend eine strategische Rolle und immer öfter Rollen und Aufgaben des CDO, COO oder CTO. In unserer Studie analysieren wir die Entwicklung der Rolle der IT und des CIO sowie die IT-Budgets und identifizieren dabei Trends.



## Einsatz von KI

Künstliche Intelligenz (KI) ist bereits heute ein maßgeblicher Treiber für Innovation und Effizienz. Mit dem rasanten technologischen Fortschritt in diesem Bereich verändert sich das Profil von IT-Organisationen stetig. Unsere Studie untersucht die Ziele, die mit dem Einsatz von KI verfolgt werden, sowie die Herausforderungen und Auswirkungen auf Unternehmen und die IT.



## ESG in der IT

ESG (Environment, Social, Governance) wird für IT-Organisationen immer wichtiger. Neben regulatorischen Anforderungen sind ESG-Anforderungen durch oder mit Hilfe der IT umzusetzen. Die diesjährige Studie untersucht den Reifegrad der IT in Bezug auf ESG sowie den Umgang mit digitaler Verantwortung und Ethik.



## IT4IT-Tools

Der Markt für IT4IT-Tools zeichnet sich durch eine breite Vielfalt aus. Diese Vielfalt führt oft zu einer Komplexität, die Unternehmen vor Herausforderungen bei der Auswahl der richtigen Tools stellt. In unserer aktuellen Studie identifizieren wir die relevantesten Tools, die bereits heute im Einsatz sind, und analysieren zukünftige Trends.



## CIO Hot Topics

Für CIOs und IT-Führungskräfte zeichnet sich das Jahr 2025 als ein Jahr spannender, aber auch herausfordernder Entwicklungen ab. Die richtigen Themen frühzeitig zu erkennen und zu antizipieren, verschafft Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Im Rahmen unserer Studie untersuchen wir die Relevanz aktueller Trends.

## Adaptive IT 7.0

Horváth Studie 05/24 – 06/24



8

Länder



312

Teilnehmer



>15

Branchen

## Teilnehmerstruktur



132

CxOs



123

IT



49

Business



8

Sonstige

# Der CIO nimmt eine neue Rolle mit neuen Verantwortungen ein – Analog zur IT Organisation benötigt er neue Kompetenzen!



## CIO mit zusätzlicher Verantwortung

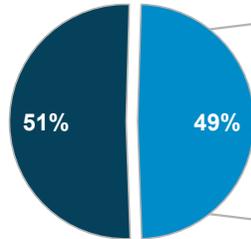
Der CIO Verantwortungsbereich erweitert sich analog zur neuen Rolle der IT. Zu den neuen Verantwortungen für die Digitalisierung und Unternehmensprozesse muss sich der/die CIO das passende Skillset in seinem Team aufbauen.

- Während heute etwa die Hälfte (51%) der CIOs eine klassische Rolle innehaben, zeigen die Antworten, dass künftig 83% der CIOs neben der klassischen Rolle zusätzliche Verantwortlichkeiten wahrnehmen werden
- Hinsichtlich weiterer Verantwortlichkeiten in diesem Zusammenhang fällt die Digitalisierung des Unternehmens derzeit häufiger in den Aufgabenbereich des CIO als die Unternehmensprozesse
- Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass sowohl die Verantwortung für Unternehmensprozesse (+60%) als auch die Verantwortung für die Digitalisierung des Unternehmens (+94%) steigt

### Rolle des CIO heute und in 2028

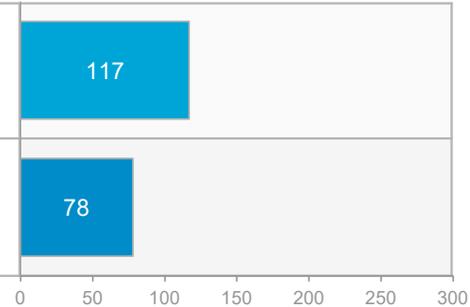
heute

CIO in klassischer Rolle



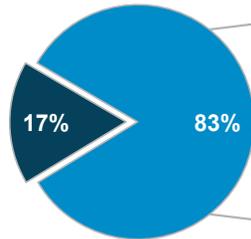
CIO mit zusätzlicher Verantwortung ....

...für die Digitalisierung des Unternehmens



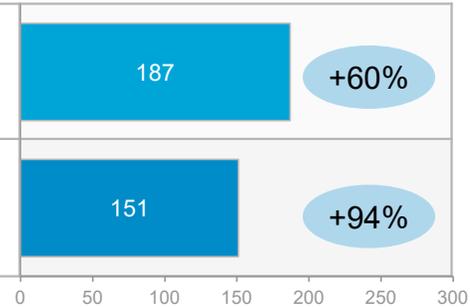
2028

CIO in klassischer Rolle



CIO mit zusätzlicher Verantwortung ....

...für die Digitalisierung des Unternehmens



# IT-Organisationen stehen vor dem Wandel zu einer eigenständigen, innovativen und wertschöpfenden Einheit



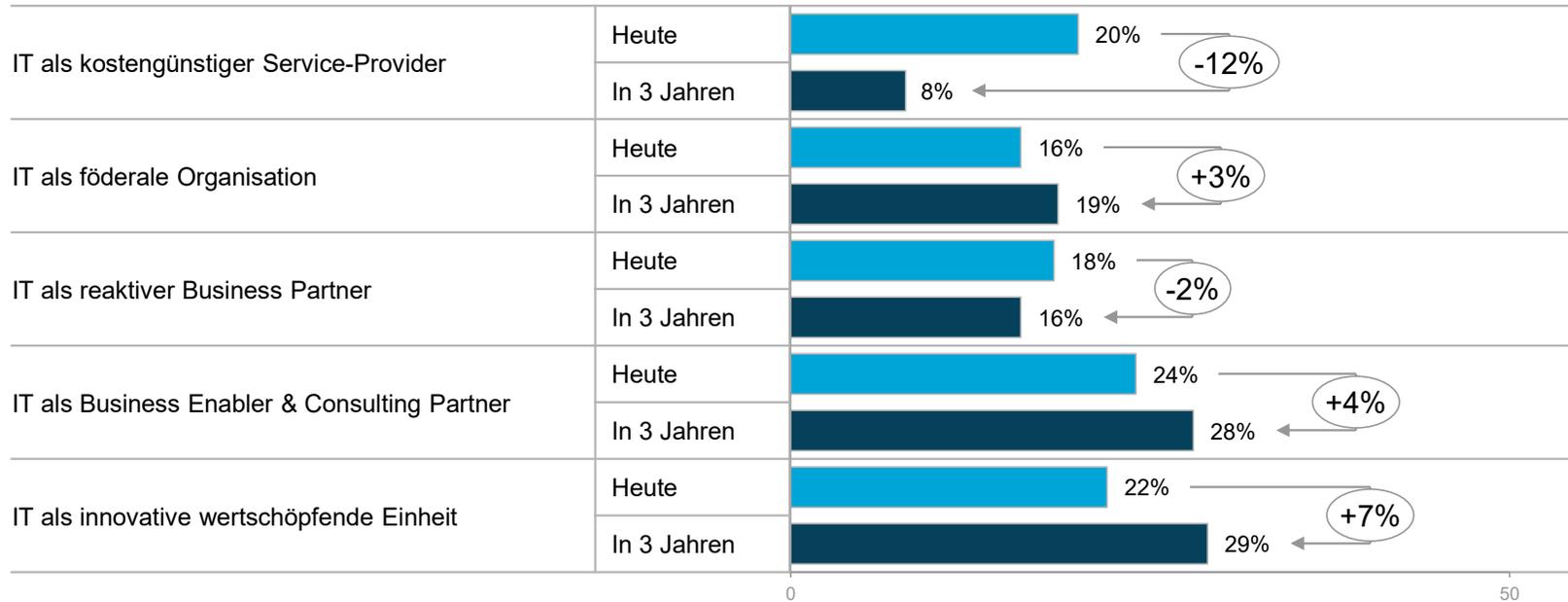
## Die IT-Organisation entwickelt sich zu einer innovativen, wertschöpfenden Einheit

Die IT entwickelt sich evolutionär über die Business-Partner-Funktion zu einer innovativen wertschöpfenden Einheit. Dazu werden neue Kompetenzen, ein höheres Business-Verständnis sowie eigene Geschäftsmodelle entwickelt.

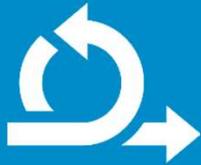


- Die IT nimmt heute für etwa ein Fünftel der Befragten (20%) noch die Rolle eines kostengünstigen Dienstleisters ein, doch es zeigt sich, dass dieses Selbstverständnis in Zukunft stark abnehmen wird (-12%).
- Bereits heute ist die IT überwiegend als Business Partner (18%) sowie Enabler & Consulting Partner (24%) positioniert und wird diese beiden Positionen auch im Verlauf der nächsten 3 Jahre in etwa der Hälfte der Organisationen (Business Partner + Business Enabler: 44%) einnehmen.
- In den kommenden drei Jahren etabliert sich die IT deutlich stärker als innovative wertschöpfende Einheit (+7%) und wird damit mit rund einem Drittel (29%) die am weitesten verbreitete Rolle darstellen.

### Selbstverständnis der IT-Organisation



# Für die Zusammenarbeit mit dem Business bewährt sich ein hybrides Zielmodell, welches stabilen Betrieb und agile Projekte ermöglicht

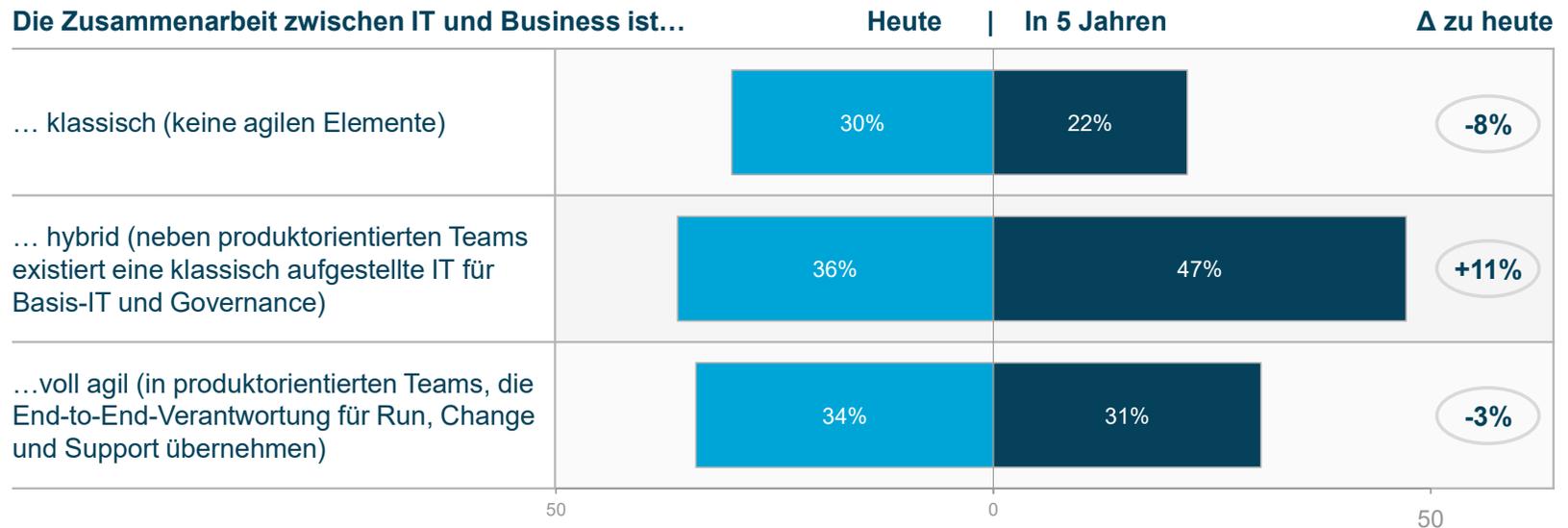


## Ein hybrides Organisationsmodell bewährt sich als Zielbild

Das hybride Modell ermöglicht neben der Stabilität eines klassisch organisierten operativen Betriebs agile Projektumsetzung in produktorientierten Teams. Um die Vorteile des Modells zu nutzen, sind die richtigen Rahmenbedingungen essentiell.



- Das bereits heute weit verbreitete hybride Organisationsmodell (36%) entwickelt sich laut Umfrage zum führenden Modell und erreicht in 5 Jahren einen Anteil in Höhe von 47%
- Die Zusammenarbeit zwischen IT und Business ist heute immer noch zu großen Teilen klassisch organisiert (30%)
- Voll agile (31%) und klassische Modelle (22%) bleiben in den kommenden 5 Jahren weiterhin relevant



# Die IT muss sich die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten für ihre neue Rolle und die neuen Verantwortungen aneignen



**Die IT benötigt die passenden Fähigkeiten für ihre Rolle als Gestalter der Digitalisierung und Transformation**

Die IT muss die fehlenden Kompetenzen für ihre neue Rolle als innovative und transformative Einheit aufbauen. Besonders Cloud, Geschäftsprozessmodellierung und Innovations-/Technologie Know-how sind relevant.



- In den nächsten 5 Jahren benötigt die IT Kompetenzen in den Bereichen Cloud Transformation (55%) und IT-Architektur (48%), gefolgt von Innovation & Technologie, Prozessmodellierung und Big Data, KI & ML (je 47%)
- Die Entwicklung zeigt, dass der Bedarf an Skills in den Domänen Cloud Transformation, Innovation & Technologie (je +11%), Prozessmodellierung, Prozessverantwortung (je +10%) und Big Data, ML & AI (+6%) zunimmt
- Künftig weniger gefragte Skills liegen in den Bereichen Coaching (-10%), Prozessverständnis (-15%) und vor allem Personalentwicklung (-36%)

## Top 5 Kompetenzen 2028

Δ zu heute

## Bottom 5 Kompetenzen 2028

Δ zu heute



# Im IT-Sourcing stehen künftig höhere Qualitätsansprüche und Wertschöpfung vor Kosten im Fokus



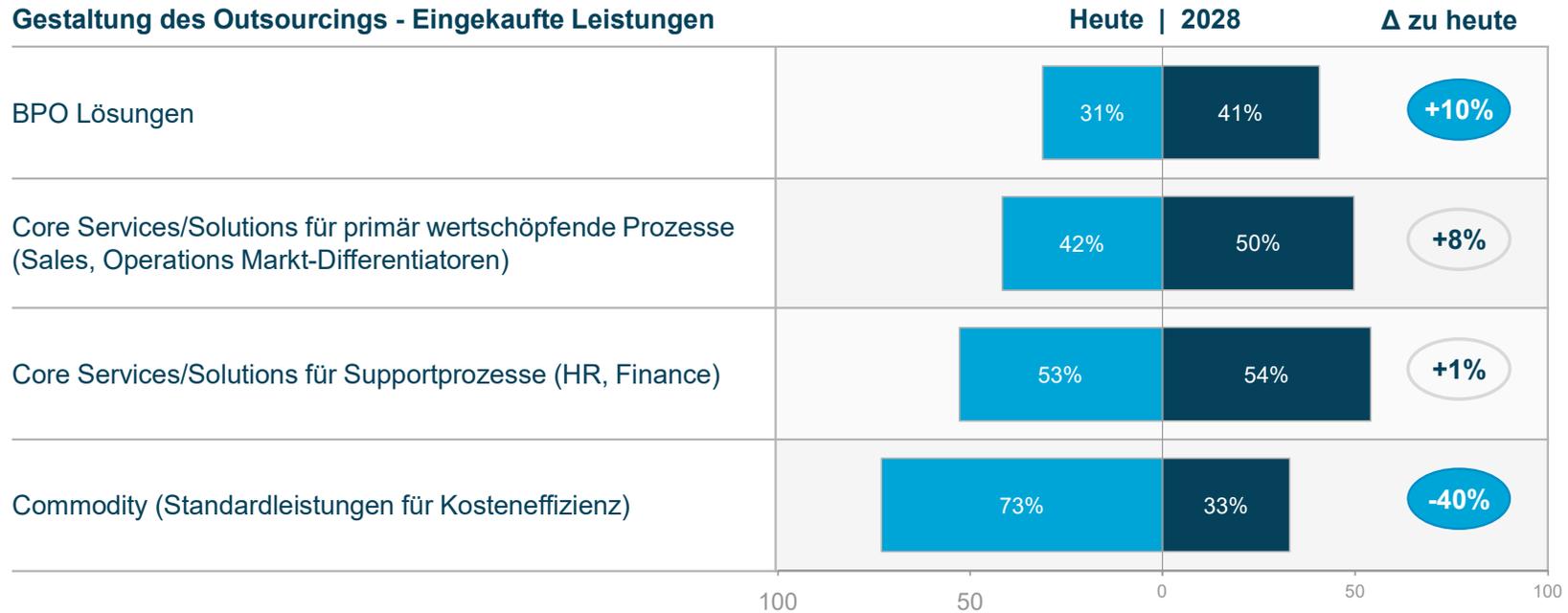
## IT-Sourcing: Qualität vor Kosten

Der Fokus der IT-Organisationen im Bereich Sourcing verschiebt sich von den Kosten hin zu Qualität und Wertschöpfung. In Zukunft werden zunehmend mehr BPO und Core Services/Solutions zugekauft und integriert. Commodity Services werden bereits heute und auch in Zukunft größtenteils zugekauft.



- 73% der IT-Organisationen kaufen heute Commodity Services und 53% Core Services für Supportprozesse ein
- BPO-Lösungen hingegen werden derzeit nur von 31% extern bezogen
- Im Gegenzug steigt der Anteil der zugekauften Core Services für primär wertschöpfende Prozesse (+8%) und BPO-Lösungen (+10%)

### Gestaltung des Outsourcings - Einge kaufte Leistungen



# Im Bereich Infrastruktur und IT-Services fokussiert sich die Beschaffung zukünftig auf Run Capabilities und Managed Services

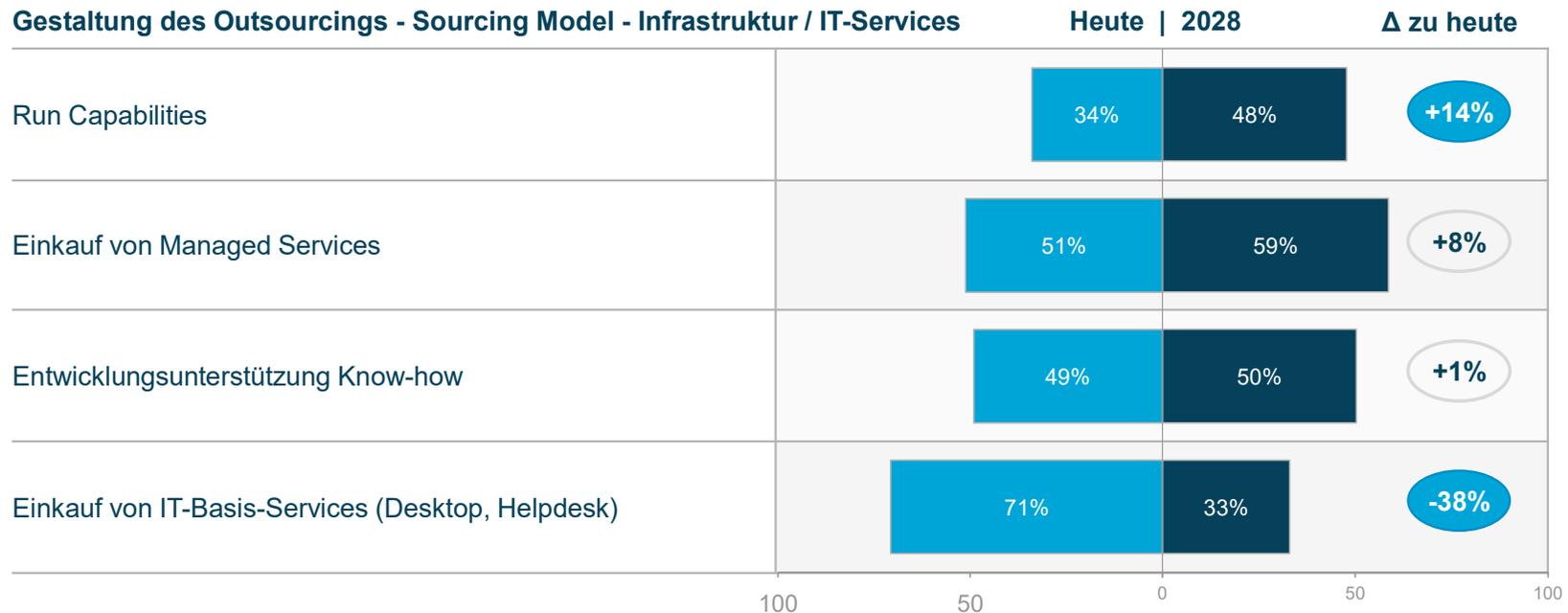


## Run Capabilities & Managed Services

Im Bereich Infrastruktur / IT-Services ist der Einkauf von IT-Basis-Services bereits Standard und steht nicht mehr im Fokus. Stattdessen müssen sich IT-Organisationen auf die Beschaffung von Run Capabilities und Managed Services konzentrieren.



- Derzeit werden im Bereich Infrastruktur bzw. IT-Services vor allem IT-Basisdienste im Rahmen des Outsourcing am Markt beschafft (71%), Run Capabilities hingegen deutlich seltener (34%)
- Künftig werden IT-Organisationen vermehrt Run Capabilities (+14%) und Managed Services (+8%) extern beziehen, während der Bezug von IT-Basis-Services deutlich zurückgehen (-38%)
- Die Nachfrage nach externem Know-how zur Entwicklungsunterstützung bleibt heute (49%) und in Zukunft (50%) stabil auf einem hohem Niveau



# Selektives Sourcing und Einzelausschreibungen als Erfolgsmodelle statt bisheriger Rahmenverträge



## Strategische Partnerschaften

Die Suche nach passgenauen Partnern stellt nach wie vor eine große Herausforderung dar. Der Rückgang von Rahmenverträgen resultiert in höherem Steuerungsaufwand und zusätzlichen Ausschreibungen.



- Im Rahmen des Sourcingprozesses und der Beziehung zu den Sourcingpartnern setzen IT-Organisationen heute auf selektives Sourcing (40%), gefolgt von Einzelausschreibungen (28%) und Rahmenverträgen (32%)
- In Zukunft nimmt jedoch vor allem die Bedarfsdeckung über Rahmenverträge deutlich ab (-11%), während selektives Sourcing (+5%) und Einzelausschreibungen (+4%) leicht zunehmen
- Das selektive Sourcing wird auch künftig für die meisten IT-Organisationen die wichtigste Rolle spielen (45%), gefolgt von Einzelausschreibungen (32%) und, deutlich abgeschwächt, ausschließlich über Rahmenverträge (23%).

### Gestaltung des Outsourcings – Sourcingprozess, Beziehung zu Sourcingpartnern Heute | 2028

Δ zu heute



# Der Einsatz der IT beschränkt sich nicht mehr nur auf einzelne Unternehmensbereiche, sondern wird in Zukunft breiter



## Zunehmender Einsatz von KI in allen Fachbereichen

KI wird in den Unternehmen (zunehmend) in allen Bereichen eingesetzt, nicht mehr nur punktuell. Das reine Endanwender Enablement ist bereits gut etabliert, wird allerdings nicht stärker fokussiert.



- Die Top 3 Fachbereiche, in denen KI in Zukunft eingesetzt wird, sind Logistik (34%), Finanzen (33%) und Operations (33%).
- Die am wenigsten entwickelten Bereiche sind Revision & Risikomanagement (23%), Einkauf (23%) und das Endanwender Enablement (22%).
- Der KI-Einsatz wächst insbesondere in den kommenden drei Jahren am stärksten in den Bereichen Logistik, Revision & Risikomanagement und Einkauf (je 8%).

### Top 3 Fachbereiche in 3 Jahren

	Heute
Logistik (z.B. Prozessautomatisierung, Shop-Floor-Optimierung, ...)	34% (+8%)
Finanzen (z.B. Reportgenerierung, Analysen, Forecastings, ...)	33% (+3%)
Operations (z.B. Kapazitätsplanung, Bedarfsplanung, ...)	33% (+6%)

### Bottom 3 Fachbereiche in 3 Jahren

	Heute
Revision & Risikomanagement (z.B. Szenario-Modellierung, ...)	23% (+8%)
Einkauf (z.B. AI-based Pricing)	23% (+8%)
Endanwender Enablement (z.B. Simplifikationen, Textgenerierung, -zusammenfassung, ...)	22% (+1%)

# Die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI sind rechtliche Themen und die Nachvollziehbarkeit des Outputs



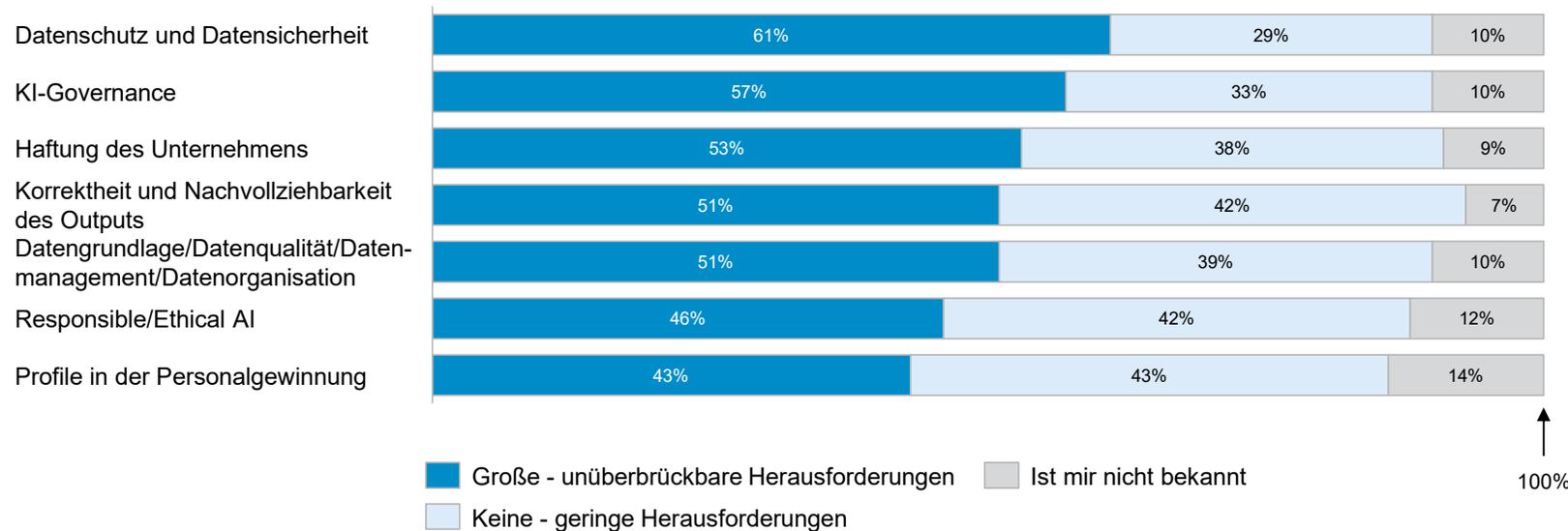
**Für einen breiten Einsatz von KI muss zunächst die rechtliche Grundlage definiert werden**

Die Befragten sehen noch große Hürden bei rechtlichen Fragestellungen in den Bereichen Datenschutz und -sicherheit, KI-Governance und Haftung des Unternehmens.



- Die größten Herausforderungen bestehen bei "Datenschutz und Datensicherheit" (61% große und unüberbrückbare), "KI-Governance" (57% große und unüberbrückbare) und "Haftung des Unternehmens" (53 % große und unüberbrückbare).
- Weniger kritisch sind die Herausforderungen in den Bereichen „Profile in der Personalgewinnung“ und „Responsible/Ethical AI“.
- Die Daten zeigen, dass eine sorgfältige Planung und Umsetzung der KI-Integration notwendig ist.

## Top 7 relevante Herausforderungen\*



# Mit dem Einsatz von KI im Applikations- und Servicebetrieb wird der Einsatz von KI in Unternehmen insgesamt breiter



## Der Einsatz von KI für Betriebsthemen holt auf

Während KI heute bereits in der Entwicklung etabliert ist, holen Anwendungsfälle aus dem Applikations- und Servicebetrieb auf, etwa im Bereich Pentests und Provisionierung. Dies offenbart einen Trend hin zu einem immer breiteren Einsatz von KI in Unternehmen.



- KI wird in den Bereichen Code-Optimierung, Code-Analyse, Test-Automatisierung ähnlich oft wie heute (bei ca. einem Drittel) und damit in Zukunft den häufigsten Einsatz in der Applikations- und Serviceentwicklung haben.
- In den kommenden drei Jahren wird KI im Applikations- und Servicebetrieb insbesondere für automatisiertes proaktives Systemmonitoring, automatisierte Pentests und automatisierte Provisionierung an Bedeutung gewinnen (ebenfalls zu ca. einem Drittel).

Top 3 KI in der Applikations-/Serviceentwicklung	Heute	Veränderung	in 3 Jahren
Code-Optimierung	35%	-2%	33%
Code-Analyse	32%	-1%	31%
Test-Automatisierung	32%	0%	32%

Top 3 KI im Applikations-/Servicebetrieb	Heute	Veränderung	in 3 Jahren
Automatisiertes proaktives Systemmonitoring (z.B. Prüfungslogs)	27%	+4%	30%
Automatisierte Pentests	24%	+7%	31%
Automatisierte Provisionierung	20%	+10%	30%

# In 2023 sind die vorherrschenden Themen der Einsatz von Data Analytics, Cyber Security und Kostenoptimierung



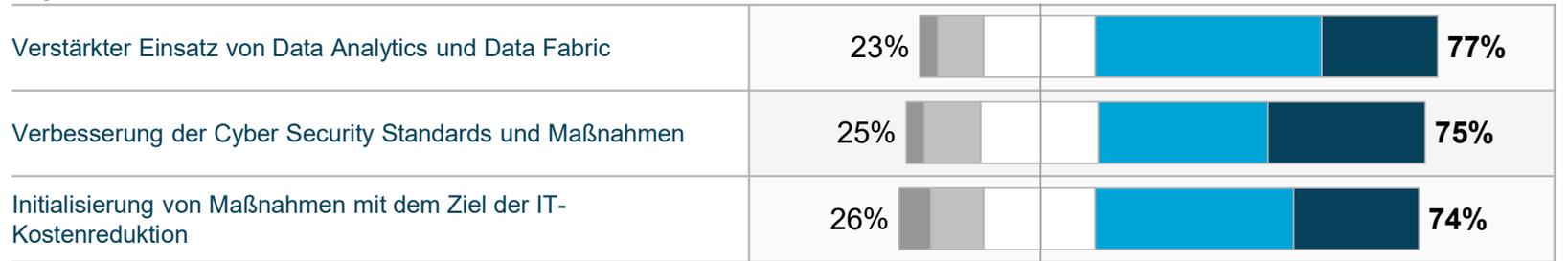
Die IT in 2023 befindet sich noch immer in den Nachwirkungen von Corona und der Ukraine Krise

Der Blick muss wieder stärker in Richtung Unterstützung des Business gehen.

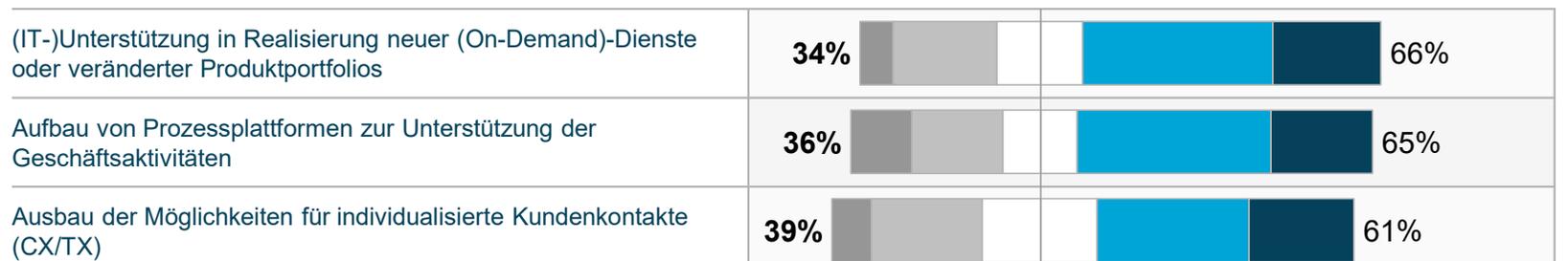


- Die aktuellen Top-Themen für IT-Organisationen sind Data Analytics & Data Fabrics (77%), die Cyber Security (75%) und die Realisierung von Kostenreduktionen (74%)
- Die geringste Relevanz besitzt aktuell die Realisierung neuer (On-Demand)-Dienste oder veränderter Produktportfolios (34%), Prozessplattformen zur Unterstützung der Geschäftsaktivitäten (36%) und Möglichkeiten für individualisierte Kundenkontakte (39%)

### Top 3 relevante Themen



### Bottom 3 relevante Themen



# Die wichtigsten Themen im Jahr 2024 sind der Einsatz von künstlicher Intelligenz und die Verbesserung der Cybersicherheit



## Künstliche Intelligenz und Cyber Security sind die aktuellen Hot Topics

Diese beiden Bereiche dominieren die Prioritätenlisten und die laufenden IT-Projekte. Die Modernisierung der Architektur und die Qualifizierung des Personals sind in diesem Zusammenhang ebenfalls relevant, um KI und Cyber Security effizient umzusetzen.



- Die derzeit wichtigsten Themen für IT-Organisationen sind künstliche Intelligenz und Machine Learning (77%), die Cyber Security (75%) und die Modernisierung der IT-Infrastruktur und -Architektur (74%).
- Auch bei den derzeit laufenden Projekten steht der Einsatz von künstlicher Intelligenz (inkl. GenAI) und Machine Learning (44%) an erster Stelle.
- Dicht dahinter folgen die Verbesserung von Cyber-Security-Standards und -Maßnahmen (40%) sowie die Befähigung von Mitarbeitern durch Low-Code-/No-Code-Development-Plattformen (38%).

### Top 3 relevante Themen

Einsatz künstlicher Intelligenz (inkl. GenAI) und Machine Learning	23%	77%
Verbesserung der Cyber Security-Standards und -Maßnahmen	25%	75%
Modernisierung der IT-Infrastruktur und IT-Architektur	26%	74%

### Top 3 laufende Projekte heute

Einsatz künstlicher Intelligenz (inkl. GenAI) und Machine Learning	44%
Verbesserung der Cyber Security-Standards und -Maßnahmen	40%
Befähigung von Mitarbeitern durch Low-Code-/No-Code-Development-Plattformen	38%

# Lassen Sie uns gerne in den Dialog kommen!



**Jörg Thamm**

Associate Partner,  
Head of IT Management Consulting  
Digital Transformation

---

Horváth & Partner GmbH  
Rotebühlstraße 100  
70178 Stuttgart, Germany

Mobile: +49 162 2786 338  
[JThamm@horvath-partners.com](mailto:JThamm@horvath-partners.com)

