



# IT-Kostendruck.

So wird die IT vom Kostenfaktor  
zum Innovationsturbo.

# Inhalt.

- 4 Einleitung.
- 8 Von der Service IT zur Business Capability IT.
- 16 So lässt sich der IT-Beitrag messen und steuern.
- 19 Campana & Schott als Partner.
- 19 Fazit.



Herausgeber:  
**Campana & Schott**

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 600 Mitarbeiter:innen in Europa und den USA. Wir unterstützen unsere Kunden mit Leidenschaft bei den bedeutendsten Veränderungen unserer Zeit und stellen sicher, dass Transformationsvorhaben und Großprojekte nachhaltig erfolgreich sind. Zu unseren Schwerpunkten gehören Transformationsvorhaben in den Bereichen Digitalisierung, New Work und Sustainability sowie Geschäftsbereichs- und Organisationstransformationen. 33 von 40 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen gehören zu unserem Kundenstamm. Eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 % und erstklassige Zufriedenheitswerte unserer Kunden belegen, dass wir die Erwartungen regelmäßig auf höchstem Niveau übertreffen. Für seine herausragenden Leistungen bei der Innovation und Implementierung von Kundenlösungen hat Campana & Schott die Auszeichnung Microsoft Partner of the Year 2023 in der Kategorie „Modern Work: Employee Experience“ erhalten und war Finalist in der Kategorie „Modern Work: Project & Portfolio Management“.

Weitere Informationen: [www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

# Einleitung.

Viele Unternehmen haben bereits mehrfach ihre Kosten reduziert, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Den Rotstift weiterhin an das Budget der IT zu setzen, wäre im Zuge der digitalen Transformation absurd. Zudem haben diverse Verschlinkungsprogramme in der Vergangenheit dazu geführt, dass die IT schon heute an ihre Effizienzgrenzen stößt. Dies bestätigt eine im Auftrag von Campana & Schott von techconsult im September 2023 durchgeführte Umfrage zu Kosten- und/oder Prozessoptimierungen in der IT unter 201 Verantwortlichen aus deutschen Unternehmen. Demnach haben rund vier von fünf Unternehmen (79,1 %) dieses oder letztes Jahr Maßnahmen zur Kosteneinsparung in der IT umgesetzt. Nur 2,5 Prozent führen auch in Zukunft keine solchen Einsparungsprogramme durch (s. Abb. 1).

		Gesamt
<b>Wurden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Kosteneinsparung in der IT durchgeführt?</b>		
Wurden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Kosteneinsparung in der IT (Outsourcing, Verlagerung in Niedriglohnländer, Konsolidierung der IT, allgemeine Verringerung des IT-Budgets, Applikationskosten) durchgeführt?	Ja, jedes Jahr regelmäßig.	35,8 %
	Ja, erst dieses Jahr.	16,9 %
	Ja, letztes Jahr.	26,4 %
	Ja, in den vergangenen zwei Jahren.	13,9 %
	Ja, in den letzten fünf Jahren.	2,0 %
	Nein, aber wir planen es zukünftig.	2,5 %
	Nein und wir planen es auch zukünftig nicht.	2,5 %
Anzahl n=	201	

Abb. 1: Zeitpunkt der Maßnahmen zur Kosteneinsparung in der IT in deutschen Unternehmen

Dabei wurden die Maßnahmen in mehr als neun von zehn Unternehmen (91,6 %) zumindest weitgehend ausgeschöpft (s. Abb. 2). Wesentliche Herausforderungen bei der Verschlinkung in der IT sind die Komplexität der Maßnahmen und Ressourcenmangel (s. Abb. 3). Für die Zukunft bereiten den Befragten insbesondere Fachkräftemangel, Sicherheit und Datenschutz sowie die weitere digitale Transformation Sorgen (s. Abb. 4).

Gesamt

<b>Haben Sie die Möglichkeiten der getroffenen Maßnahmen zur Kosteneinsparung vollumfänglich ausgeschöpft? Wir haben die getroffenen Maßnahmen ...</b>	
... vollumfänglich ausgeschöpft.	20,9 %
... im Rahmen unserer Möglichkeiten ausgeschöpft.	40,3 %
... größtenteils ausgeschöpft.	30,4 %
... teilweise ausgeschöpft.	7,9 %
... wenig ausschöpfen können.	0,5 %
Anzahl n=	191

Abb. 2: Die Möglichkeiten zur Kosteneinsparung in der IT sind weitgehend ausgeschöpft.

Gesamt

<b>Weshalb konnten Sie die von Ihnen getroffenen Maßnahmen zur Kosteneinsparung nicht ausreizen?</b>	
Komplexität der Maßnahmen	29,8 %
Ressourcenmangel	24,5 %
Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird/wurde intern angezweifelt.	20,5 %
Widerstand des Managements	20,5 %
Priorisierung anderer Projekte	20,5 %
Mangelnde Kontrolle und Überwachung	20,5 %
Der Aufwand war größer als erwartet.	19,9 %
Externe Faktoren (z. B. Marktschwankungen, veränderte Kundenanforderungen oder Lieferkettenprobleme)	17,2 %
Unvorhergesehene Probleme (z. B. die COVID-19-Pandemie)	17,2 %
Schwierigkeiten bei der Identifizierung von Einsparungspotenzialen	17,2 %
Mangelnde Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten	17,2 %
Andere Gründe	1,3 %
Keiner der genannten Gründe	0,7 %
Anzahl n=	151

Abb. 3: Die größten Hindernisse für die Kosteneinsparung in der IT (Mehrfachnennungen möglich)

Gesamt

### Welche Sorgen beschäftigen Sie besonders, wenn Sie in die Zukunft Ihrer Organisation blicken?

Fachkräftemangel	32,8 %
Sicherheit und Datenschutz	31,8 %
Digitale Transformation	30,8 %
Agilität der IT-Prozesse	27,9 %
Kostenoptimierung	25,4 %
Komplexität innovativer Technologien	22,9 %
Steigende Anzahl an Beschäftigten, die in den Ruhestand gehen	21,4 %
Mangel an Know-how	18,4 %
Agilität und Flexibilität der IT-Hardware	18,4 %
Nachhaltigkeit	16,9 %
Unsere Organisation hat keine Zukunftssorgen.	4,0 %
Andere	2,0 %
Anzahl n=	201

**Abb. 4:** Die größten Zukunftssorgen der Verantwortlichen in deutschen Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

Da die IT-Kosten somit bereits weitgehend optimiert sind, würden weitere Budgetkürzungen dazu führen, dass in der IT buchstäblich das Licht ausgeht und damit technische Infrastruktur – also die Core Services – sowie Business Services nicht mehr zuverlässig zur Verfügung stehen. Bereits heute hängen die allermeisten Geschäftsprozesse von den darunterliegenden Core Services, Applikationen und Daten ab. Reagieren diese ungewöhnlich langsam, ist das Business beeinträchtigt, fallen sie sogar ganz aus, steht das Unternehmen still. Bei weiteren Budgetkürzungen kann die IT nicht mehr mit Geschäftsveränderungen mithalten. Außerdem kann die IT die digitale Transformation und beispielsweise die Integration von Zukäufen nicht weiter aktiv vorantreiben. Dies sollte sich angesichts des Wettbewerbsdrucks kein Unternehmen leisten.

In der serviceorientierten IT werden heute schon professionelle IT-Services auf Basis von Anfragen des Geschäfts bereitgestellt. Das erledigt die IT weitgehend als Dienstleisterin. Diese Rolle reicht aber nicht mehr aus. Inzwischen sollte die IT als Innovationsturbo für das Business wirken. So kann sie on top mit innovativen Lösungen den konkreten Mehrwert für das Business erhöhen. Dies reicht von höherer Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit über die Entwicklung neuer Märkte und Geschäftsbereiche bis zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.



Dazu muss die IT ihren Fokus erweitern: von der Erbringung von IT-Services auf den Beitrag ihrer Services und Fähigkeiten (Business Capabilities) zum Erreichen der geschäftlichen Ziele des Gesamtunternehmens.

Wie dies konkret funktioniert und welche Punkte dabei zu beachten sind, erfahren Sie in diesem Whitepaper. Es zeigt auch, wie der konkrete Mehrwert der IT für das Business messbar werden kann. Außerdem beantwortet es die Frage, wie im nächsten Schritt die IT vom Cost Center zur Impulsgeberin für Innovation und Umsatz wird. Für manche Unternehmen wird sogar die IT selbst zum Geschäftsmodell.

# Von der Service IT zur Business Capability IT.

## IT-Modernisierung in Deutschland auf gutem Weg

Im Zuge der Maßnahmen zur Kosteneffizienz wurden die IT-Organisation und die IT-Infrastruktur deutscher Unternehmen schon weitgehend auf den aktuellen Stand gebracht. So sehen laut Erfahrung von Campana & Schott rund 70 bis 80 Prozent der Verantwortlichen ihre Aufgaben zur Modernisierung der IT als erfüllt an (s. Abb. 5). Weitere 10 bis 15 Prozent befinden sich auf dem Weg dorthin.

Entsprechend ist die Modernisierung der IT schon weit fortgeschritten (s. Abb. 6). So sagt die Mehrheit, dass die IT einen klaren Geschäftsauftrag hinsichtlich Innovation und Kosteneffizienz hat, vollständige Transparenz über das IT-Portfolio herrscht sowie Geschäftsprozesse und deren Abhängigkeiten sich vollständig modellieren lassen. Die IT-Prozesse sind hochgradig standardisiert und automatisiert, die IT-Leistungen vollständig transparent und

die IT-Services geschützt. Die Zusammenarbeit zwischen IT und Business funktioniert zur vollständigen Zufriedenheit, die IT schafft einen nachweisbaren Wertbeitrag für das Business und agiert als Unterstützerin für die digitale Transformation des Geschäfts. Außerdem ist das bestehende IT-Betriebsmodell zukunftsfähig. Also ist bereits alles gut? Nicht ganz. Die meisten Befragten stimmen nur „eher“ bei den diversen Punkten zu. Lediglich 25 bis 36 Prozent sehen den Punkt jeweils „voll und ganz“ erfüllt. Daher ist noch etwas Luft nach oben. Im Beratungsalltag stellt Campana & Schott immer wieder fest, dass alle grundlegenden Hebel bekannt und weitgehend in Bewegung gesetzt sind, aber häufig nur in einem ausgewählten Bereich umgesetzt wurden. Zudem arbeiten häufig immer noch Prozess-, Sicherheits- und Architekturteams nebeneinanderher und werden nicht als Gesamtsystem gesteuert.



Abb. 5: Bereits durchgeführte Maßnahmen zur Kostensenkung in der IT

## Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

■ Stimme voll und ganz zu./Stimme eher zu.
 ■ Stimme eher nicht zu.
 ■ Stimme überhaupt nicht zu.

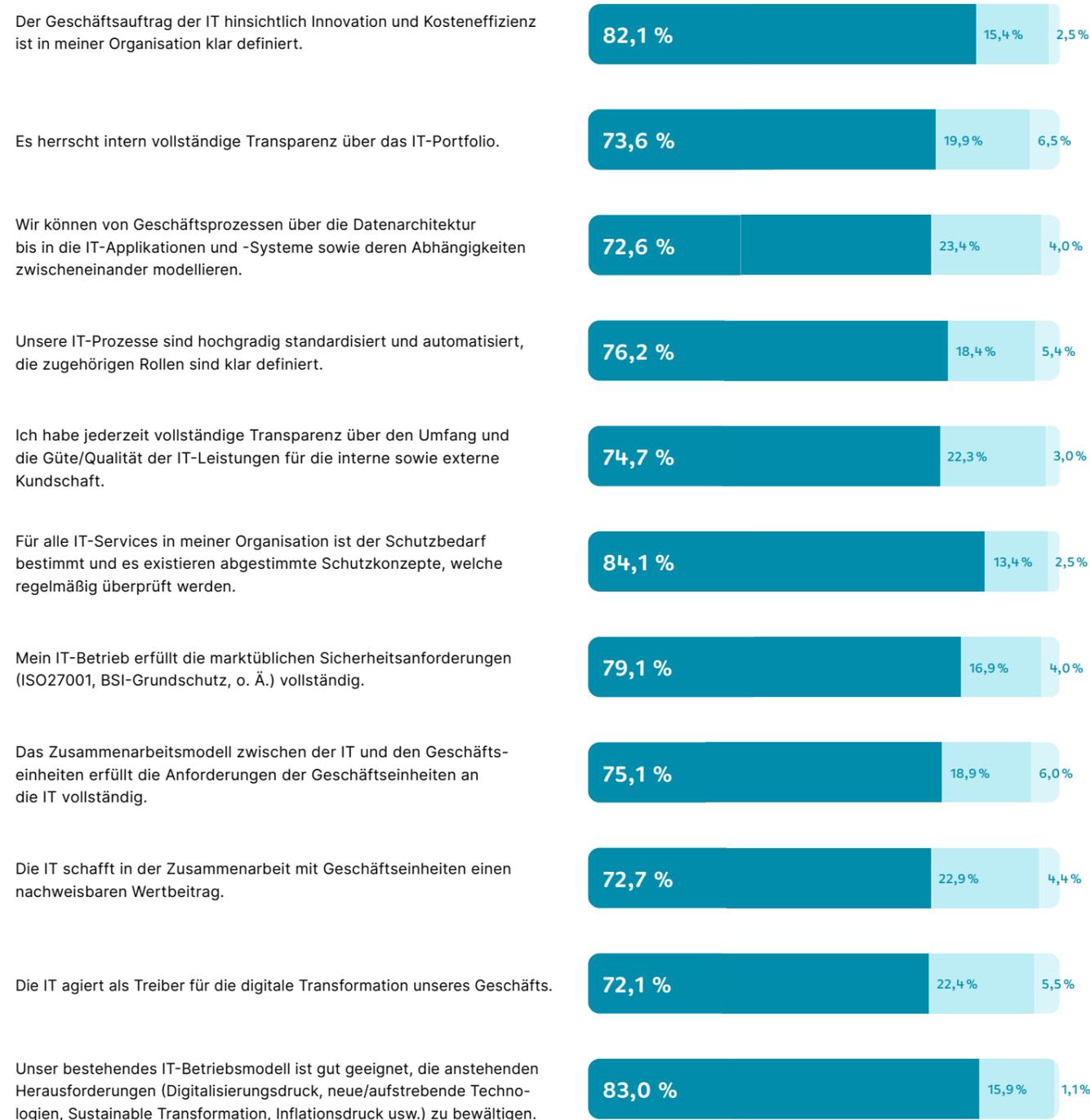


Abb. 6: Unternehmen sind bei der Modernisierung der IT bereits weit fortgeschritten.

**Innovation im Vordergrund**

Auch bei der Unternehmenskultur zeigt sich, dass die deutschen Unternehmen zwar schon fortgeschritten, aber noch nicht am Ziel angekommen sind. Auf einer Skala von 0 bis 10 bewerten die Befragten mit 6,5, dass ihr Unternehmen innovationsgetrieben ist. Ähnliche Werte ergeben sich für Agilität, Zukunftsorientierung und Risikobereitschaft (s. Abb. 7).

Gesamt

**Wie würden Sie die allgemeine Ausrichtung Ihres Unternehmens eher beschreiben?**

Innovationsgetrieben	6,5
Risikobereit	5,9
Zukunftsorientiert	6,6
Flache Hierarchie	6,1
Agil und skaliert agil	6,6
Ausprobierend	5,9
Anzahl n=	201

Abb. 7: Einschätzung der Verantwortlichen zur Ausrichtung ihres Unternehmens

Die Priorisierung der Ziele belegt: Den Verantwortlichen ist durchaus bewusst, dass noch ein gutes Stück Weg zurückzulegen ist. Entsprechend stehen Innovation und digitale Transformation ganz oben auf der Prioritätenliste für die IT in deutschen Unternehmen – deutlich vor Kosteneffizienz und Einsparungen (s. Abb. 8).

Gesamt

**Ordnen Sie die folgenden drei Ziele der IT nach der Priorität in Ihrem Unternehmen an! Bitte klassifizieren Sie.**

Kosteneinsparungen	1. Priorität	26,4 %
Anzahl n=		197
Kosteneffizienz	1. Priorität	27,6 %
Anzahl n=		196
Innovation und digitale Transformation	1. Priorität	46,4 %
Anzahl n=		196

Abb. 8: Die Priorisierung der IT-Ziele in deutschen Unternehmen



Die IT-Führungskräfte wissen also, dass angesichts des Konkurrenzdrucks, fehlender Einsparungsoptionen und des Fachkräftemangels nur innovative Lösungen helfen. So muss der Fachkräftemangel zum Beispiel durch Automatisierung oder Service-Partner abgedeckt werden. Einsparungen sind auch deswegen kontraproduktiv. Stattdessen ist eine Entlastung der ressourcentechnisch sowieso schon eingeschränkten IT gefragt, um Raum für Innovationen zu schaffen.

Die Einführung innovativer Lösungen schafft gute Voraussetzungen im Zusammenspiel zwischen IT und Business. IT-Ziele und Business-Anforderungen eines zukunftsorientierten und innovationsgetriebenen Unternehmens lassen sich dadurch effizient zusammenbringen. Dabei müssen IT und Business aber auch das gleiche Verständnis des Begriffs „Innovation“ besitzen. Dies erfordert digitale Kompetenz, also ein durch Ausbildung und Erfahrung entwickeltes Verständnis für die Auswirkungen und Potenziale, die aufkommende Technologien auf den Erfolg eines Unternehmens in den nächsten Jahren haben. Die Weitergabe dieses Verständnisses an die oberste Führungsebene ist ein Schlüsselement für den Erfolg der Unternehmenstransformation.

**Die IT als Business-Partnerin**

Doch wie können Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit und Agilität noch weiter erhöhen? Dies funktioniert in der heutigen digitalen Geschäftswelt nur, wenn auch die Rolle der IT überdacht wird. Sie muss von einer reinen Dienstleisterin, die Geschäftsprozesse unterstützt, zu einem Business Enabler werden. In einem Reifegradmodell mit fünf Stufen bei der durch die IT bereitgestellten Leistung entspricht das der Erweiterung von Services mit Funktionen für die Business Capability (s. Abb. 9).

	Technologie	Prozess	Service	Business Capability	Geschäftsmodelle
<b>Form der IT</b>	IT konzentriert sich auf Technologie und stellt IT-Assets für das Unternehmen. <i>Typische Merkmale: stellt Geräte, Applikationen, Lizenzen</i>	IT fokussiert sich auf Weiterentwicklung durch die Implementierung von Prozessen. <i>Typische Merkmale: etabliert Demand Management</i>	IT konzentriert sich auf die Bedürfnisse und Zufriedenheit ihrer Benutzer:innen. <i>Typische Merkmale: definiert Services und SLAs, etabliert Business-Partnerschaften</i>	IT konzentriert sich darauf, aktiv zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. <i>Typische Merkmale: Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, Fusion mit dem Business</i>	IT konzentriert sich auf die aktive Weiterentwicklung/Optimierung der Produkte des Unternehmens. <i>Typische Merkmale: hohe Anzahl an IT-Profis in den Geschäftsbereichen, IT konzentriert sich auf die IT-Kernaufgaben</i>
<b>Fokus Rolle</b>	Reaktive IT	Reaktive IT	Proaktive Dienstleisterin	Business Partner	Teil des Unternehmens
	IT-betrieben	IT als Produktionsstätte	IT unterstützt das Business.	IT stärkt und entwickelt das Business.	IT als Transformatorin des Unternehmens

Abb. 9: Die fünf Stufen der IT-Leistungen für den Unternehmenserfolg

**CIO-Office und Vorstände**

Entwicklung globaler Grundsätze und Prozesse, Reporting und Budgetierung

**Produktteams**

Erfüllung nuancierter, vielfältiger und innovativer Geschäftsanforderungen, gemeinsame Verantwortung für Unternehmen und IT

**Gemeinschaften**

Konzentration auf den teamübergreifenden Informationsfluss und die Erkennung von Synergien

**Unternehmensdienste**

Konsolidierte, IT-betriebene Business Services mit einer starken geschäftlichen Ausrichtung

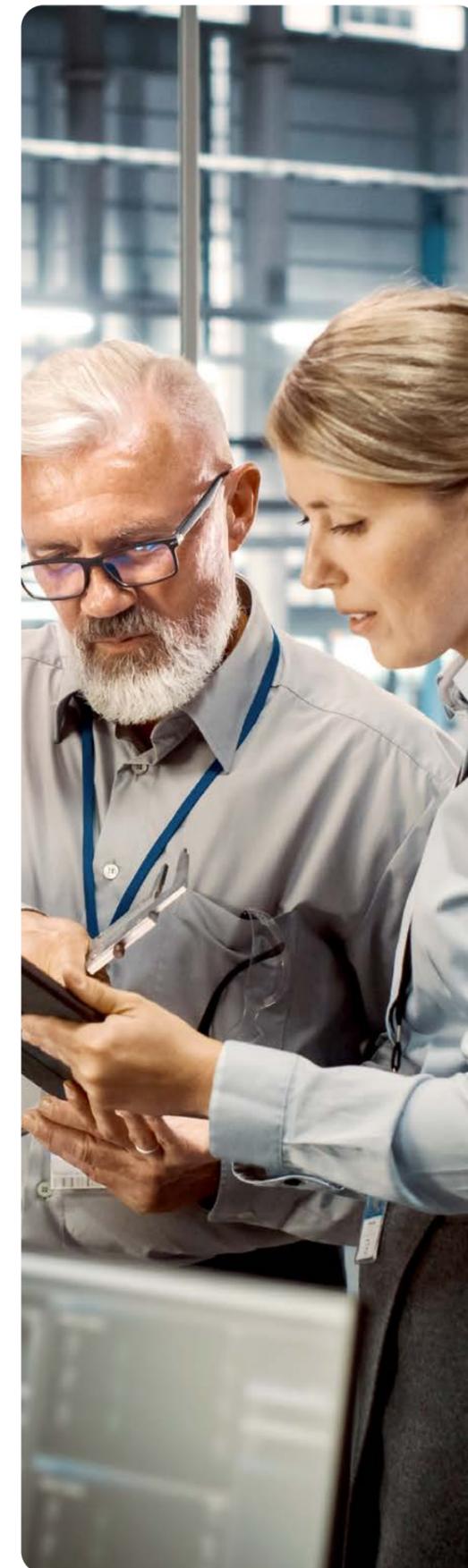
**Kern-IT**

Effiziente und verlässliche Erbringung hauptsächlich standardisierter IT-Services

Abb. 10: Die unterschiedlichen Ebenen für die Zusammenarbeit von Business und IT

Dazu sind abteilungsübergreifende Projekt- und Betriebsteams aus IT und Business nötig, um auf effiziente Weise die optimalen Lösungen zu entwickeln und zu betreiben (s. Abb. 10). In diesen Setups entsteht der Raum für gegenseitiges Lernen der unterschiedlichen Beteiligten. Laut einer Umfrage von Campana & Schott treiben bereits in 43,5 Prozent der deutschen Unternehmen Business und IT gemeinsam zukunftsgerichtete IT-Projekte voran. Doch dieser Anteil muss nicht nur erhöht, sondern auch auf strategische Business-Projekte erweitert werden.

Die wichtige Folge: Als Business-Partnerin übernimmt die IT dann Verantwortung dafür, wie sie das Geschäft verbessern kann – in Bezug auf Effizienz, Resilienz, Skalierbarkeit und Innovation. Der CIO hat damit nicht nur im Blick, dass er gute IT-Lösungen bereitstellt, sondern auch die Profitabilität des Unternehmens erhöht.



So kommt eine Unternehmens-IT von der Stufe der reinen Service-Bereitstellung zu einer Unterstützung der tatsächlichen Geschäftstätigkeit, also Business Capabilities:

- Die IT muss die angewandten technischen Fähigkeiten für innovative Technologien wie KI, Big Data und Cloud ausgestalten, damit sie das Business darin beraten kann, wie sich diese zum Ausbau des Wettbewerbsvorteils im Unternehmen integrieren lassen.
- Die IT hilft aktiv dabei, digitale Fähigkeiten auch im Geschäftsbetrieb aufzubauen. Hierzu gilt es, das Selbstbild von Mitarbeiter:innen im Business als digitale Vorreiter:innen zu fördern und seitens der IT ein Angebot bereitzustellen, dass sich die IT mitverantwortlich für den Geschäftserfolg sieht. Dies führt zu einer Kulturveränderung im ganzen Unternehmen.
- Die IT versteht Citizen Development als Chance, gemischte Produktteams zu etablieren und auf Business-Seite Budgetverantwortung für IT-Produkte einzuführen.
- Business Partnering wird von der operativen Zusammenarbeit auf Ebene des Demand Managements ausgebaut auf die strategische Ebene, welche geschäftlichen Ziele mit Hilfe der IT erreicht werden sollen. Durch die Etablierung von interdisziplinären Teams sind alle Beteiligten näher an der Wertschöpfung und IT-Kosten werden zu Fachbereichskosten.
- Es findet ein Wechsel des Fokus von der IT-Verfügbarkeit (IT-Service-Management) zur Messung der Prozessverfügbarkeit in einem unternehmensübergreifenden Enterprise Service Management statt.
- Technische Architekturplanung wird konsequent mit der Geschäftsarchitektur verknüpft, sodass Investitionen unmittelbar aus den Geschäftszielen abgeleitet werden können. Damit wird Architekturmanagement zu einem Instrument für die Steuerung der Unternehmenstransformation.

- Projekte werden nach Wertbeitrag priorisiert und die Zielerreichung gemeinsam von IT und Business nachverfolgt, um wirksam die Verantwortung für die Ergebnisse von Projekten zu stärken. Projekte zwischen Business und IT entwickeln sich zu „Fusion Projects“ mit einem größeren Innovationshebel, wenn gleichzeitig die Prozesse angepasst werden.
- Die IT muss die Sicherheitsarchitektur von einer peripheren Absicherung zu einem Zero-Trust-Paradigma weiterentwickeln.
- Die Adaptionfähigkeit der IT-Architektur wird durch eine stärkere Modularität und Interoperabilität der eingesetzten IT-Systeme erhöht. Außerdem kommen zunehmend standardisierte und erprobte Leistungen für Change Management, DevOps, Data & IT, Workload Automation oder Projektmanagement zum Einsatz, anstatt immer wieder von vorn anfangen zu müssen.

Je nach Reifegrad des Unternehmens müssen diese Fähigkeiten neu aufgebaut oder bestehende Fähigkeiten erweitert werden, damit die IT weitere Mehrwerte liefern kann. Das Zusammenwachsen von Business und IT sowie die Nutzung des Potenzials neuer Technologien führt zu einer gelebten digitalen Kultur. Dies ermöglicht die Einführung modernerer Arbeitsweisen und Prozesse sowie flexiblere und agilere Reaktionen auf neue Herausforderungen und Marktveränderungen. Dadurch ergeben sich folgende konkrete Vorteile:

- Steigerung der Profitabilität des Business
- Erhöhung der Effizienz durch Steigerung des Digitalisierungsgrades der Geschäftsprozesse (Automatisierung)
- Entlastung der IT-Kapazitäten trotz Skalierung und Ermöglichen von Innovationen
- Risikoreduktion durch bessere und schnellere Identifizierung von Problemen
- Direkte Zusammenarbeit von Business und IT in vereinigten (Projekt-)Teams führt dazu, dass die IT schneller Business-Bedarfe identifiziert und Projekte effizienter sind (Wettbewerbsvorteil).

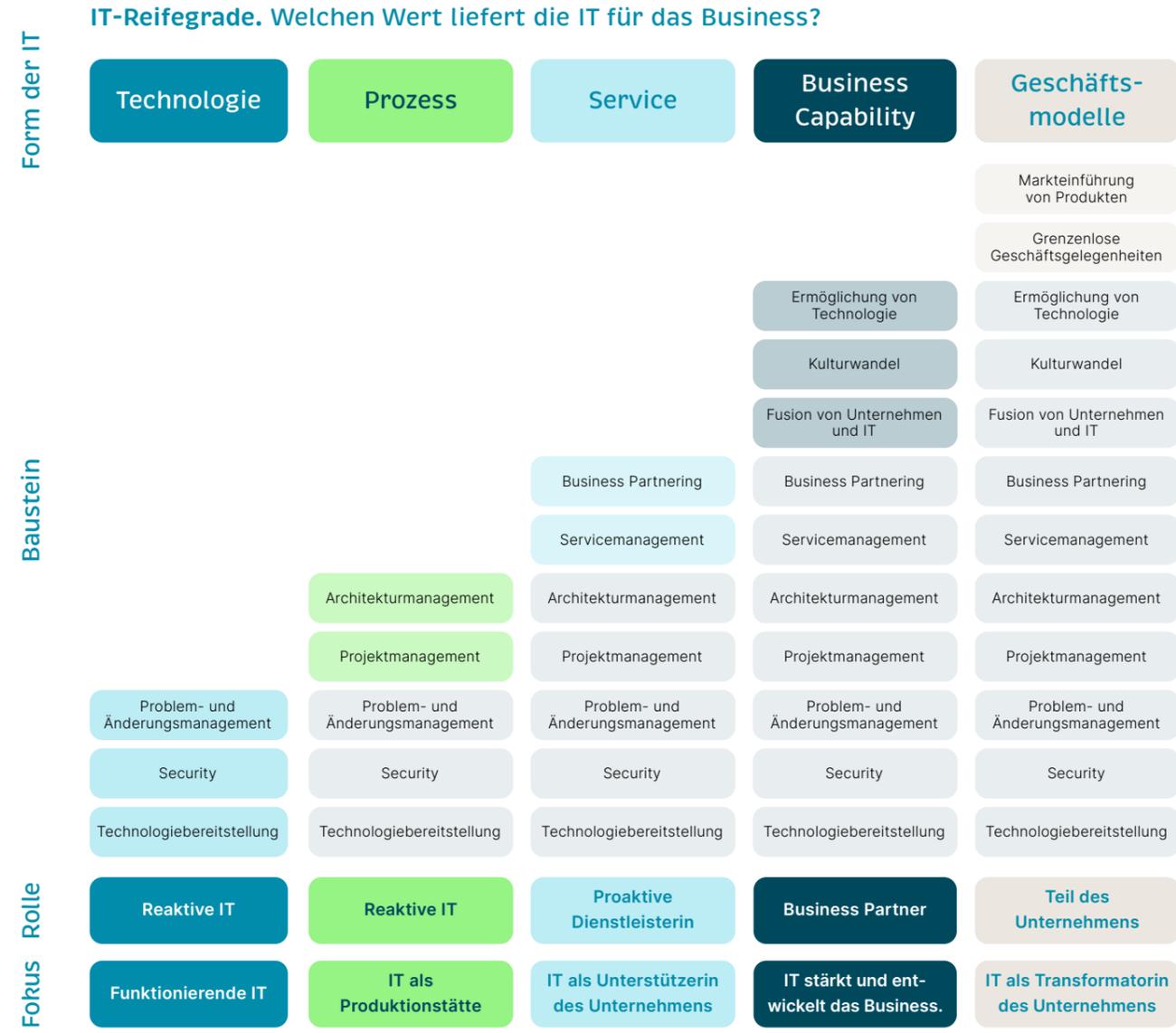


Abb. 11: Der Wert der IT für das Business

Die enge Zusammenarbeit von IT und Business in gemischten Teams gilt dabei für alle Organisationsebenen bis hinauf zur Geschäftsführung. So muss der CIO in allen wesentlichen Business-Entscheidungen involviert sein – und die Fachverantwortlichen in sämtlichen IT-Entscheidungen. Nur dann können IT und Business Hand in Hand gemeinsam die optimalen Lösungen finden und vorantreiben. So wird die IT zur Business-Partnerin und kann die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit effizient verbessern und erweitern (s. Abb. 11).

In der finalen Ausbaustufe wird die IT selbst zum Geschäftsmodell und der CIO zum CDO. Sie entwickelt und liefert die Produkte des Unternehmens in den Markt, sodass es keinen Unterschied mehr zwischen IT- und Geschäftsaktivitäten gibt. Die IT wird Teil des Business und transformiert die Geschäftsprozesse. Diese Stufe ist in der Praxis derzeit nur für die IT-Branche oder Unternehmen, die sehr schnell neue digitale Produkte benötigen, eingeführt. So etwa bei FinTechs oder Versicherungen.

# So lässt sich der IT-Beitrag messen und steuern.

## OKRs und KPIs

Die IT kann zwar durch die Entwicklung von einer Service-Organisation hin zur Bereitstellung von Business Capabilities ihren Wert für das Unternehmen deutlich erhöhen. Doch wie lässt sich diese Wertsteigerung für das Business exakt messen? Dazu können unter anderem OKRs zur Zielsetzung und KPIs zum Messen der Zielerreichung dienen (s. Abb. 12).

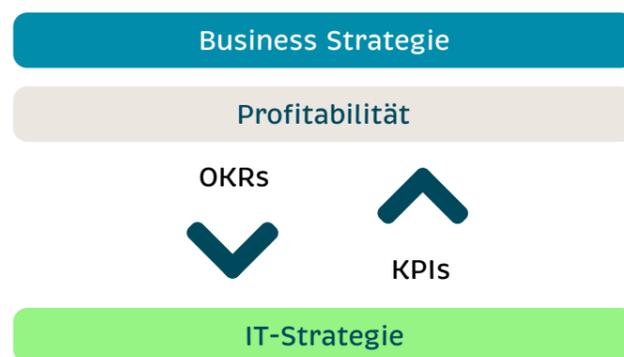


Abb. 12: Mit Hilfe von OKRs können Business und IT gemeinsam Ziele erarbeiten und anhand von KPIs deren Erreichung messen.

Zum Beispiel lautet das strategische Ziel eines Fertigungsunternehmens: „Um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden zu erhöhen, müssen wir in Losgröße 1 produzieren können.“ Welchen Anteil hat eine IT daran, dieses Ziel zu erreichen? Welche Fähigkeiten muss sie dazu aufbauen? Das OKR Framework als gemeinschaftliches Kommunikationsinstrument hilft Business und IT, Hand in Hand an Zielen zu arbeiten, diese in der IT-Strategie zu verankern und in eine für den CFO verständliche Sprache zu übersetzen. Mit Hilfe von COBIT Assessments und Innovation Assessments können Lücken zwischen den vorhandenen konkreten Fähigkeiten und den zur Zielerreichung der mit dem Business erarbeiteten notwendigen Fähigkeiten abgeleitet werden.

Ein weiteres Beispiel für eine solche Zielkaskade zeigt Abb. 13.

Hier kommen Zielsysteme wie OKRs (Objectives & Key Results) ins Spiel. Sie helfen, die strategischen Ziele der Organisation in Ziele von Teilen der Organisation, wie der IT, herunterzubrechen. Welche Wirkung möchte die Organisation erreichen, wie messe ich diese und welchen Beitrag dazu leistet die IT? Dies kann sowohl die Wertschöpfungskette als auch unterstützende End-to-End-Prozesse betreffen.

## Dein Erfolgspartner für eine sichere digitale Zukunft

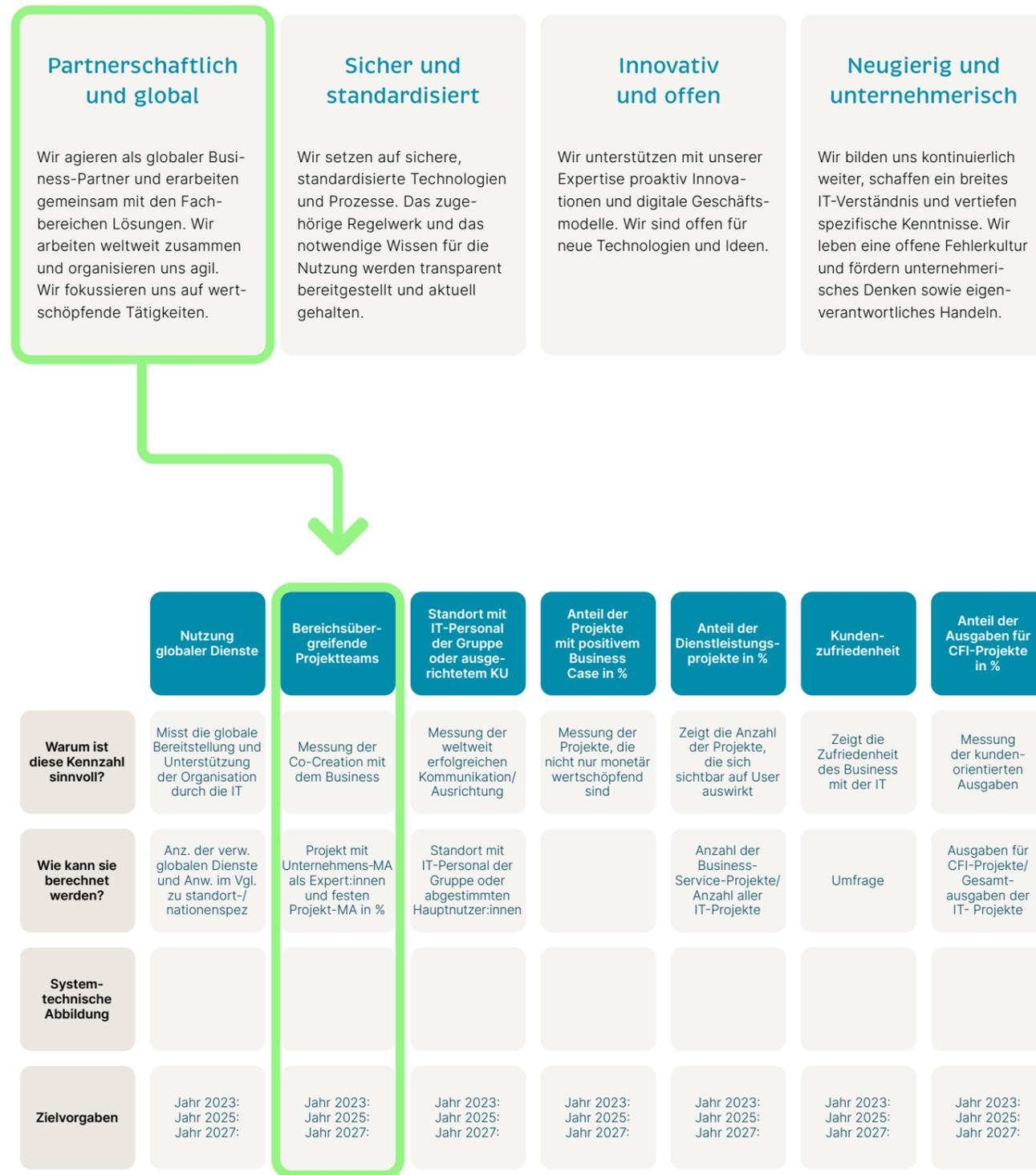


Abb. 13: Beispiel für eine Zielkaskade

**KI als Helfer**

Ein konkretes Beispiel für den Einsatz neuer Technologien, um das Geschäftsziel „Erhöhung der Profitabilität durch Digitalisierung“ zu erreichen, bildet die Einführung von Künstlicher Intelligenz. In Abbildung 14 stehen die grünen Kästen für die entwickelten Lösungen. Diese zählen ein auf OKRs und KPIs zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Business und IT und erweitern die bestehenden IT-Capabilities.

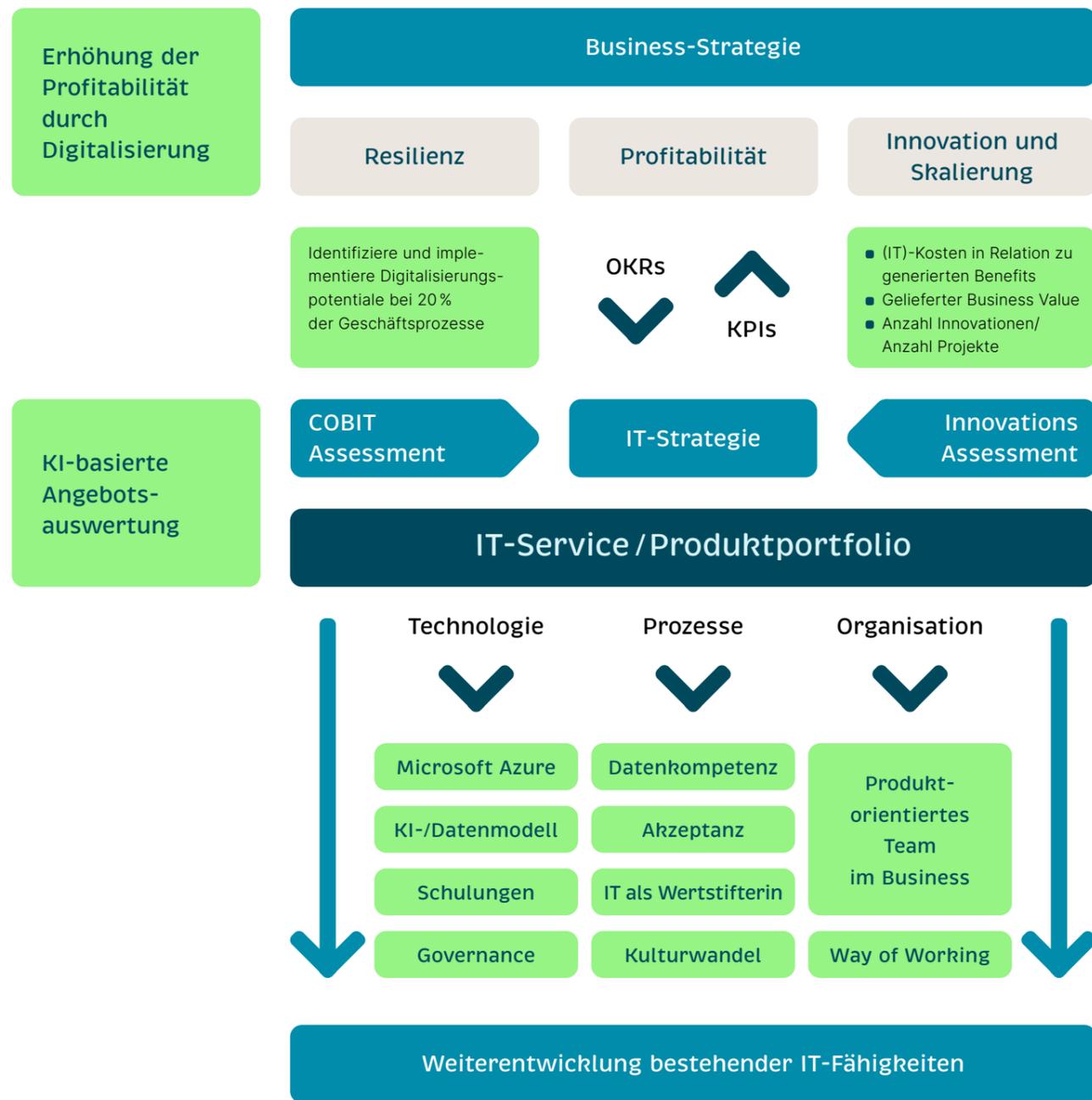


Abb. 14: KI unterstützt OKRs, KPIs und IT-Capabilities.



# Campana & Schott als Partner.

Mit dem Innovations- und IT Quick Assessment von Campana & Schott können Unternehmen schnell die brachliegenden Potenziale und Handlungsfelder in der IT erkennen.

In einem vierstündigen Workshop werden mit Business- und IT-Führungskräften teilstrukturierte Interviews geführt und direkt von einem Campana & Schott Expertenteam bewertet.

Dabei kommt das COBIT Framework zum Einsatz, um nicht nur den Reifegrad der IT, sondern auch den Reifegrad der vorhandenen Fähigkeiten zu bestimmen und fehlende Fähigkeiten zu identifizieren.

Die Erkenntnisse werden in einer Heatmap dargestellt. Daraus leitet das Campana & Schott Expertenteam die Handlungsbedarfe ab und stellt sie priorisiert auf einer Roadmap dar. Sie bilden damit die Basis für das weitere Vorgehen.

**Fazit**

Die IT-Kosten werden weiter steigen, denn auch die Kosten für die Entwicklung und den Betrieb von Innovationen bleiben IT-Kosten. Nur die Begründung und die Nachvollziehbarkeit wie Transparenz oder Benefit für das Unternehmen im Zusammenhang mit der Verschmelzung von IT und Business sind neu. Mit dem Perspektivwechsel der IT werden diese steigenden IT-Kosten vom Business aber genauso wie eine neue Fertigungsstraße als notwendige Investitionen zur Erhöhung von Umsatz und EBIT in die Business-Case-Betrachtung eingehen. Aber auch die IT muss die Chance ergreifen, ihre eigene Zukunft und die des Unternehmens zu gestalten – als Turbo für Innovation und Digitalisierung. Wo IT-Abteilungen heute stehen, mit welchen Herausforderungen sie ringen und welche Lösungsansätze es gibt, um sich als Gestalterin innovativer Prozesse zu positionieren, zeigt das Whitepaper „Die IT am Scheideweg“.

## Autoren

**Michael Müller**, Senior Manager, Head of IT Management Advisory

**Sebastian Obermeier**, Senior Manager, Head of IT Strategy & Management

**Kai Wiesmann**, Senior Manager, Transformation of IT

## Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 600 Mitarbeiter:innen in Europa und den USA. Wir unterstützen unsere Kunden mit Leidenschaft bei den bedeutendsten Veränderungen unserer Zeit und stellen sicher, dass Transformationsvorhaben und Großprojekte nachhaltig erfolgreich sind. Zu unseren Schwerpunkten gehören Transformationsvorhaben in den Bereichen Digitalisierung, New Work

und Sustainability sowie Geschäftsbereichs- und Organisations-transformationen. 33 von 40 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen gehören zu unserem Kundentamm. Eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 % und erstklassige Zufriedenheitswerte unserer Kunden belegen, dass wir die Erwartungen regelmäßig auf höchstem Niveau übertreffen.

**Weitere Informationen:** [www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)