



# Partnerschaft auf Augenhöhe: Faktoren für eine erfolgreiche Gestaltung der IT-Business-Partner-Organisation

Constanze Riedinger · Christopher Rentrop · Melanie Huber ·  
Stephan Zimmermann

Eingegangen: 12. Oktober 2024 / Angenommen: 30. Januar 2025  
© The Author(s) 2025

**Zusammenfassung** Die Zusammenarbeit von Business und IT-Abteilung ist entscheidend für die digitale Transformation. Unternehmen etablieren IT-Business-Partner-Organisationen (IT-BPOs), um diese Zusammenarbeit und Kommunikation auf Augenhöhe strukturiert zu ermöglichen. Dieser Beitrag zielt darauf ab, die Herausforderungen von IT-BPOs in Unternehmen zu verstehen und relevante Erfolgsfaktoren abzuleiten. Fallstudien mit zwei Unternehmen identifizieren die „Qualität der Arbeitsergebnisse“ sowie die „Zusammenarbeit innerhalb der IT-BPO und an den Schnittstellen zur IT-Abteilung und dem Business“ als zentrale Herausforderungen. Um diese zu bewältigen, zeigt der Beitrag basierend auf den 17 identifizierten Erfolgsfaktoren drei Lösungsansätze auf, wie Unternehmen eine wirksame IT-BPO nachhaltig etablieren: Governance als IT-BPO-Rahmen, strukturierte Dialoge für die Kommunikation, Enterprise Architecture Management für Ergebniskonsolidierung und -tracking. Praktiker erhalten dadurch Handlungsempfehlungen für die Umsetzung einer IT-BPO im Unternehmen. Zudem erweitert der Beitrag die Forschung zur Schnittstelle zwischen Business und IT und bietet Einblicke in die Schaffung einer effektiven IT-Business-Partnerschaft.

---

✉ Constanze Riedinger · Christopher Rentrop  
Konstanzer Institut für Prozesssteuerung, HTWG Konstanz, Konstanz, Deutschland  
E-Mail: [constanze.riedinger@htwg-konstanz.de](mailto:constanze.riedinger@htwg-konstanz.de)

Christopher Rentrop  
E-Mail: [rentrop@htwg-konstanz.de](mailto:rentrop@htwg-konstanz.de)

Melanie Huber  
BITCO GmbH, Konstanz, Deutschland  
E-Mail: [melanie.huber@bitco3.com](mailto:melanie.huber@bitco3.com)

Stephan Zimmermann  
Technical University of Applied Sciences Augsburg, 86161 Augsburg, Deutschland  
E-Mail: [stephan.zimmermann@tha.de](mailto:stephan.zimmermann@tha.de)

**Schlüsselwörter** Business-IT-Alignment · IT-Business-Partner-Organisation · IT-Business-Partner · Kommunikation · Fallstudie

## Partnership at Eye Level: Factors for Successfully Designing the IT Business Partner Organization

**Abstract** The collaboration between the business and IT departments is crucial for digital transformation. Companies are establishing IT business partner organizations (ITBPOs) to enable this collaboration and communication at eye level in a structured manner. This article aims to understand the challenges of ITBPOs in companies and derive relevant success factors. Case studies with two companies identify the “quality of work results” and “collaboration within the ITBPO and at the interfaces with the IT department and the business” as key challenges. In order to overcome these, the article shows three approaches based on the 17 identified success factors for how companies can establish an effective ITBPO in the long term: Governance as an ITBPO framework, structured dialogues for communication, enterprise architecture management for results consolidation and tracking. This provides practitioners with recommendations for the implementation of ITBPO in the company. In addition, the article expands the research on the interface between business and IT and offers insights into the creation of an effective IT-business partnership.

**Keywords** Business-IT Alignment · IT Business Partner Organization · IT Business Partner · Communication · Case Study

### 1 Die sich verändernde Business-IT-Zusammenarbeit

Heutzutage ist Informationstechnologie (IT) als strategische Ressource in Organisationen nicht mehr wegzudenken (Urbach et al. 2019). Um diese Ressource optimal zu nutzen und mit der digitalen Transformation Schritt halten zu können, ist die Zusammenarbeit von Business und IT-Abteilung<sup>1</sup> unerlässlich. Unabhängig von der Organisationsstruktur gilt es für Unternehmen, Geschäfts- und IT-Strategie zusammenzubringen. Dies bedeutet, auf operativer Ebene das Geschäft – bezogen auf Geschäftsmodelle, Produkte, Fähigkeiten und Prozesse – und die Technologie ins Unternehmen zu integrieren (Riedinger et al. 2024). Dieses Business-IT-Alignment (BITA) ist seit Jahrzehnten eine Priorität für Verantwortliche aus Business und IT (Kappelman et al. 2020). Die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage von 2024 zeigen, dass die Themen organisatorischer Wandel und Business-IT-Zusammenarbeit weiterhin ganz oben auf der Agenda der Chief Information Officer (CIOs) stehen (Gartner Inc. 2024). Unternehmen setzen dabei auf Schnittstellenfunktionen zwischen Business und IT. Sie bauen IT-Business-Partner-Organisationen (IT-BPOs) auf, deren Hauptaufgabe es ist, einen engen Austausch mit dem Business zu ge-

<sup>1</sup> Im weiteren Verlauf nutzt der Artikel für eine bessere Lesbarkeit in einigen Fällen den Begriff *IT* als Synonym für die *IT-Abteilung*.

währleisten und so die Zusammenarbeit zwischen Business-Teams und IT-Teams zu fördern (Helouani 2022). Trotz allem ist es für Unternehmen als Ganzes und CIOs im Speziellen eine Herausforderung, die geschaffenen Strukturen zu leben und durch effektive Zusammenarbeit eine wirksame Partnerschaft zwischen Business und IT zu etablieren (Cappgemini Invent 2023). Ziel dieses Artikels ist es daher, diese Herausforderung zu verstehen und die relevanten Faktoren für eine wirksame IT-BPO abzuleiten. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen (FF):

**FF1** *Welche Herausforderungen haben Unternehmen mit IT-Business-Partner-Organisationen?*

**FF2** *Welche Faktoren sind entscheidend für eine effektive Business-IT-Zusammenarbeit durch IT-Business-Partner-Organisationen in Unternehmen?*

Entscheidend für das Zusammenspiel von Business und IT ist eine funktionierende IT-Governance (ITG) (De Haes et al. 2020; Riedinger et al. 2024). ITG definiert Strukturen und Prozesse sowie relationale Mechanismen, die den formellen und informellen Austausch der Beteiligten fördern (Rentrop 2023). Dadurch wird ein strategisches Alignment zur Nutzung von IT ermöglicht, was bei erfolgreicher Umsetzung zu einer besseren Unternehmensperformance und Wettbewerbsvorteilen führt (Chan und Reich 2007). Relevante Faktoren für ein erfolgreiches Alignment sind unter anderem eine funktionierende Partnerschaft zwischen Business und IT sowie die effektive Kommunikation zwischen den beteiligten IT- und Business-Bereichen (Luftman 2000). Der IT-Business-Partner<sup>2</sup> (IT-BP) als Schnittstelle zwischen Business und IT hat zur Aufgabe, dieses BITA voranzutreiben (Helouani 2022).

Der Artikel adressiert diese Herausforderung und trägt damit zur wissenschaftlichen und praktischen Diskussion bei: Zum einen liefert er mit Hilfe von zwei Fallstudien eine wissenschaftlich fundierte qualitative Analyse zu den Herausforderungen, die Unternehmen hinsichtlich der Business-IT-Partnerschaft erfahren und welche Faktoren positive Effekte mit sich bringen. Zum anderen erhalten Praktiker einen Überblick über die Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze, um bei sich im Unternehmen eine funktionierende IT-BPO zu etablieren.

## 2 Partnerschaft zwischen Business und IT

Im Folgenden werden die Grundlagen von ITG als Basis der Zusammenarbeit zwischen Business und IT erläutert und der theoretische Hintergrund von BITA aufgezeigt. Daraufhin folgt eine Betrachtung der IT-BPO als Schnittstellenfunktion und Mediator zwischen Business und IT.

---

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit nutzt der Artikel das generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten jedoch gleichermaßen für alle Geschlechter.

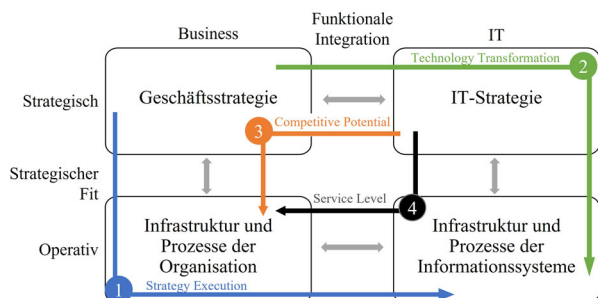
## 2.1 IT-Governance als Basis für IT-Business-Partner-Organisationen

ITG stellt den Kern des IT-Führungssystems dar, indem sie Entscheidungsrechte und -strukturen, Prozesse und die Gestaltung von relationalen Mechanismen festlegt. ITG-Rechte und -Strukturen ermöglichen die Repräsentanz und Einbindung der Stakeholder, die Prozesse definieren die Wege der Entscheidungsfindung und relationale Mechanismen dienen dem Beziehungsaufbau zwischen den Stakeholdern (Rentrop 2023). Eine erfolgreiche ITG verbessert die Steuerung von IT als Unternehmensressource und wirkt sich dadurch positiv auf das Geschäft aus (Urbach et al. 2013). Erfolgsfaktoren sind z.B. die Geschäftsorientierung der IT, das Engagement des Top-Managements und die Überzeugungskraft der Kommunikation (Urbach et al. 2013). *COBIT 2019* als das etablierteste Rahmenwerk für ITG, bietet Richtlinien zum Aufbau einer erfolgreichen Governance basierend auf sieben Komponenten (ISACA 2018): (1) Organisationsstrukturen, (2) Prozesse, (3) Personen, Fertigkeiten und Kompetenzen, (4) Informationen, (5) Kultur, Ethik und Verhalten, (6) Services, Infrastruktur, und Applikationen, (7) Prinzipien, Policies und Rahmenwerke. Diese Komponenten fördern ein funktionierendes Governance-System und effektives IT-Management (ISACA 2018). *COBIT* hebt hervor, dass eine offene und transparente Kommunikation über die Leistung der IT Vertrauen aufbaut und „eine gute Beziehung zwischen IT und Unternehmen“ ermöglicht (ISACA 2018). Die IT-BPO ist dabei ein Baustein der ITG, die als duopolistische Struktur als wesentliches Ziel das Alignment von Business und IT verfolgt (Weill und Ross 2004).

## 2.2 Business-IT-Alignment – die Hauptaufgabe des IT-Business-Partners?

Das Alignment zwischen Business und IT wird seit mehreren Jahrzehnten intensiv untersucht (Chan und Reich 2007). Ein etabliertes Modell zur Beschreibung dieser Beziehung ist das von Henderson und Venkatraman (1993) vorgestellte Strategic Alignment Model (SAM): Demnach basiert Alignment auf dem strategischen Fit zwischen strategischer und operativer Ebene sowie der funktionalen Integration zwischen Business- und IT-Bereichen. Daraus ergeben sich mehrdimensionale Beziehungen (siehe Abb. 1). Die erste Perspektive *Strategy Execution* (1) ist die am weitesten verbreitete Form der Zusammenarbeit. Hier dient die Geschäftsstrategie als Treiber für organisatorische Entscheidungen und beeinflusst dann die Gestaltung der IT-Infrastruktur. Die zweite Perspektive *Technology Transformation* (2)

**Abb. 1** Strategic Alignment Model nach Henderson & Venkatraman (1993)



geht ebenfalls von der Geschäftsstrategie aus, gefolgt von einer geeigneten IT-Strategie. Daraus ergeben sich dann die IT-Infrastruktur und die Prozesse. Die dritte und die vierte Perspektive werden durch die IT-Strategie bestimmt. In der Perspektive des *Competitive Potenzial* (3) führen neu entstehende IT-Fähigkeiten zu neuen strategischen Ausrichtungen des Unternehmens, wie z. B. neue Produkte und Dienstleistungen. Deren Umsetzung erfolgt durch die Anpassung der operativen Geschäftsprozesse. Die *Service Level* (4) – Perspektive beschreibt, wie die IT die Infrastruktur und Prozesse aufbaut, um den Geschäftsbetrieb besser zu unterstützen.

Alignment zwischen Business und IT hat dabei keinen definierten Endzustand, sondern ist vielmehr ein kontinuierlicher, kommunikations- und verständnisintensiver Prozess (Henderson und Venkatraman 1993; Luftman 2000). Zunehmend wird mehr von Integration von IT und Business gesprochen (Grawe 2023). Jedoch braucht es, egal ob mit oder ohne eigenständiger/zentraler Abteilung für IT, für eine adäquate technologische Umsetzung fachgetriebener Anforderungen Strukturen und ein gemeinsames Mindset aller Beteiligten. Der Reifegrad des Alignments im Unternehmen entscheidet über den Erfolg des Zusammenspiels (Riedinger et al. 2024) und führt nachweislich zu einer besseren Performance (Chan und Reich 2007).

### 2.3 IT-Business-Partner als Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT

Die Rolle des IT-BP operationalisiert das oben genannte Alignment und wird in Unternehmen zunehmend als zentrale Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT etabliert (Weill und Ross 2004). Die Kernaufgabe eines IT-BPs besteht in der Sicherstellung des Alignments zwischen Business und IT. Dies umfasst auch die Identifikation von Geschäftsbedürfnissen sowie die Konzeption technischer Lösungen, die den Geschäftswert steigern. Als „boundary spanner“ fungiert er als Übersetzer, Mediator und „Aligner“ sowie als Motivator für beide Seiten und Repräsentant der IT im Business und andersherum (Eckhardt und Rosenkranz 2010). Als Schnittstellenfunktion ist er deshalb entscheidend für effektive Kommunikation (Riedinger et al. 2023). Eine Studie zeigt, dass der IT-BP eine reibungslose Kommunikation sicherstellt und zur Entwicklung innovativer und strategisch relevanter Lösungen beiträgt. Dafür ist sowohl technisches als auch unternehmerisches Wissen notwendig, vor allem aber Kommunikationsfähigkeit und Führungsqualitäten, um Teams zu motivieren und zwischen IT und Business zu vermitteln (Helouani 2022).

IT-BPs sind typischerweise in der mittleren Führungsebene angesiedelt, können jedoch auch höhere Positionen wie Direktorenposten einnehmen (Helouani 2022). Existierende Literatur zeigt, dass IT-BPs organisatorisch Teil der IT sein können (Grawe 2023). Sie können jedoch auch in dezidierten Digitalisierungs- oder Innovationsabteilungen sowie direkt im Business verortet sein. Die Rolle kann dabei als Haupttätigkeit oder Nebentätigkeit ausgeführt werden. Handelt es sich um die Hauptbeschäftigung, wird die Rolle meist als „IT-Business-Partner“ oder „IT-Business Relationship Manager“ bezeichnet (Weill und Ross 2004; Helouani 2022). Häufig werden die entsprechenden Mitarbeiter dann im Rahmen einer IT-BPO organisatorisch zusammengefasst (Rentrop 2023). Die Funktionen eines IT-BP gehören aber auch häufig als Nebentätigkeit zum Job anderer Rollen im Unternehmen, wie z. B. von Enterprise Architekten (EA) oder Demand Managern.

**Tab. 1** Fallstudienbeschreibungen

Unternehmen	ALPHA	BETA
Industrie	Maschinenbau	Lebensmittel
# Mitarbeiter	~6000	~33.000
Zeitraum	Mai 2021—April 2022	Juni 2023—Oktober 2024
Rollen Schnittstelle	5 IT-BPs (1 Head of IT-BP, 4 IT-BPs)	9 IT-BPs (2 Head of IT-BP, 7 IT-BPs)
Business-IT	1 EA	2 EAs

### 3 Forschungsansatz

Der Artikel untersucht die aktuellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren einer IT-BPO. Zur Beantwortung der Forschungsfragen eignen sich multiple Fallstudien, um eine praktische Perspektive zu ermöglichen und eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dabei orientieren sich die Autoren an den Richtlinien für eine erfolgreiche Durchführung von Fallstudien (Yin 2014). In diesem Artikel werden zwei Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Größe näher betrachtet, die repräsentativ für viele mittlere und große Unternehmen im DACH-Raum sind. Tab. 1 bietet einen Überblick. Die Datenanalyse basiert auf verschiedenen Quellen (siehe Tab. 2), hauptsächlich Dokumente, Interviews und Fokusgruppen (Yin 2014). Im Folgenden werden die beiden Fallbeispiele und die Datenquellen kurz erläutert sowie auf die Datenanalyse eingegangen.

#### 3.1 Unternehmen in der multiplen Fallstudie

Bei der ersten Fallstudie handelt es sich um ein international tätiges Technologieunternehmen (anonymisiert: ALPHA), das mit etwa 6000 Mitarbeitern im Maschinenbau tätig ist. ALPHA hat das Ziel, Innovationsführer in seinem Geschäftsfeld zu werden, indem es intelligente, fortschrittliche und cybersichere Lösungen schafft und neue Technologietrends wie künstliche Intelligenz, Big-Data-Analyse und In-

**Tab. 2** Datenquellen in den Unternehmen

ALPHA	BETA
– Unternehmensstrategie und Betriebsmodell	– Unternehmensstrategie, Betriebsmodell und Prozesse
– Strategien von 12 Geschäftsbereichen	– Strategien von 23 Geschäftseinheiten
– Strategie der IT-Abteilung, deren Betriebsmodell und IT-Prozesse	– Strategie der IT-Abteilung, deren Betriebsmodell und IT-Prozesse
– 2 Workshops mit IT-Verantwortlichen (CIO, IT-Service Management, IT-Infrastruktur und Anwendungen, IT-BPO)	– Dokumentierte Unternehmensarchitektur
– 38 beobachtete Gespräche zwischen Geschäftsführern & Mitarbeitern von Business-Einheiten und den IT-BPs	– Workshops mit IT-Verantwortlichen (CIO, ITG, IT-BPO)
– Interview mit IT-BPs und Verantwortlichen für IT-BPO und IT-Service Management	– 23 beobachtete Gespräche zwischen Geschäftsführern & Mitarbeitern von Business-Einheiten und den IT-BPs
– EAM-Prinzipien und Elemente der Unternehmensarchitektur inkl. Business Capabilities sowie Prozesse	– Interview mit Verantwortlichen für IT-BPO und ITG sowie mit IT-BPs und EAs
– Interview mit dem EA	– Workshop mit IT-BPs und EAs

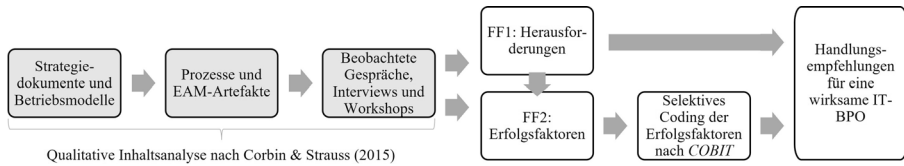
Internet of Things nutzt. Das Unternehmen ist divisional aufgestellt, basierend auf unterschiedlichen Produktgruppen, und hat zudem alle gängigen Geschäftsbereiche wie Finanzen, Personal etc. in Form von sogenannten Gruppenfunktionen etabliert. Die IT-Abteilung ist zentral angesiedelt und verfügt für den Austausch mit den Business-Einheiten über eine IT-BPO mit fünf Personen, die ebenfalls für das Demand Management zuständig sind. Zu der IT-BPO zählt zusätzlich ein EA, der die Erfassung der Unternehmensarchitektur verantwortet. Neben der IT-BPO gibt es in der IT eine ITG-Funktion, die unter anderem das Servicemanagement verantwortet. Die IT und damit auch die genannten Funktionen möchten sich in den Folgejahren vom Service Provider zum Partner des Business wandeln, um dadurch das operative Geschäft in der digitalen Transformation optimal zu unterstützen.

Die zweite Fallstudie findet in einem internationalen Konzern (anonymisiert: BETA) statt, der sich auf die Herstellung von Lebensmitteln spezialisiert hat. Die rund 33.000 Mitarbeiter sind europaweit auf unterschiedliche Unternehmenseinheiten oder zentral agierende Gruppenfunktionen verteilt. BETA verfolgt eine Maßnahme zur Standardisierung der IT-Landschaft und der Entwicklung einer Zielarchitektur gemeinsam mit dem Business, wofür eine enge Zusammenarbeit essenziell ist. Außerdem sollen die europaweit verteilten Unternehmenseinheiten strategisch und operativ besser durch IT unterstützt werden. Sowohl die Abteilung für ITG, in der die EAs angesiedelt sind, als auch die IT-BPO sind maßgeblich für eine bessere Zusammenarbeit mit dem Business zuständig und damit für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Die IT-BPs übernehmen außerdem das Projektmanagement für gemeinsame Business-IT Projekte. Die IT ist als zentrale Funktion organisiert, jedoch auf die Standorte verteilt, so sind auch die IT-BPs an unterschiedlichen Standorten positioniert.

### **3.2 Datensammlung**

Die Fallstudie bei ALPHA erfolgte über ein Jahr, in dem bestehende Dokumente analysiert, Interviews und Workshops durchgeführt und Gespräche zwischen den IT-BPs und den Vertretern aus dem Business beobachtet wurden. Strategiedokumente und Betriebsmodelle dienten der Bewertung der Zielsetzung, des organisatorischen Aufbaus und informeller Strukturen von ALPHA. In den Workshops mit den IT-Verantwortlichen wurden die aktuelle Zusammenarbeit von Business und IT analysiert, strategische Herausforderungen abgeleitet und eine effektive Ausgestaltung der Zusammenarbeit anhand von Geschäftsfähigkeiten diskutiert. Daraufhin wurden die Gespräche der IT-BPs mit 38 verantwortlichen Managern aus den Business-Einheiten beobachtet und in Bezug auf die Gesprächsinhalte, Gesprächsführung und deren persönliche Beziehung analysiert. Ebenfalls fanden Interviews statt, um Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit abzuleiten. Darüber hinaus wurden Dokumente des Enterprise Architecture Managements (EAM) analysiert.

Die Fallstudie bei BETA erfolgte über einen Zeitraum von 1,5 Jahren. Zunächst wurden die Unternehmensstrategie, das Betriebsmodell und die Prozesse analysiert. Daraufhin folgte eine detaillierte Betrachtung von 23 Bereichsstrategien sowie der IT-Strategie. Neben der Analyse der Dokumente erfolgte zu Beginn ein Workshop mit dem CIO sowie den Verantwortlichen für ITG und IT-BPO zur Evaluation der ak-



**Abb. 2** Ablauf der Datenanalyse (eigene Darstellung)

tuellen Beziehung zwischen Business und IT. Basierend darauf wurden 23 Gespräche zwischen IT-BPs oder EAs und Businessmanagern beobachtet und in Bezug auf die Gesprächsinhalte, Gesprächsführung und deren persönliche Beziehung analysiert. Daraufhin folgten Interviews mit den EAs und IT-BPs sowie den Verantwortlichen der IT-BPO und ITG. Ebenfalls fand ein Workshop zur zukünftigen Gestaltung der Business-IT-Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit untereinander und IT-intern statt.

### 3.3 Datenanalyse

Zur Beantwortung der Forschungsfragen erfolgte die Datenanalyse durch vier Forscher (Ablauf s. Abb. 2) basierend auf einer qualitativen Kodierung (Corbin und Strauss 2015). Im ersten Schritt wurden die Dokumente analysiert und die Herausforderungen, Aufgaben, Erfolgsfaktoren und Ziele in Bezug auf die Business-IT-Partnerschaft erörtert. Anschließend wurden die Prozesse sowie Artefakte des EAM untersucht, um die aktuelle Bereitstellung von IT-Lösungen und die Wechselbeziehungen zwischen Business und IT zu verstehen. Außerdem wurden Notizen aus den Interviews und Workshops ausgewertet. Dabei wurde berücksichtigt, welche Art der Zusammenarbeit in den Organisationen vorherrscht und welche Ziele durch eine effektivere Kooperation erreicht werden sollen. Auf der Grundlage der Analyse wurden Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für eine wirksame Business-IT-Partnerschaft abgeleitet. Des Weiteren erfolgte eine selektive Kodierung, um die identifizierten Erfolgsfaktoren den *COBIT*-Komponenten zuzuordnen. Durch die Zuordnung wird ein ganzheitlicher Ansatz und die Verbindung zu einem bestehenden Rahmenwerk, analog früherer Studien, gewährleistet (Riedinger et al. 2023; Riedinger und Huber 2023). In Anlehnung an frühere Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren (z. B. Luca 2018) wird das Ishikawa-Diagramm gewählt.

## 4 Ergebnisse

Der erste Abschnitt befasst sich mit den Herausforderungen der IT-BPOs und der Rolle der IT-BPs. Anschließend werden in Abschnitt zwei die Erfolgsfaktoren dargestellt.



#### 4.1 Herausforderungen von IT-Business-Partner-Organisationen

Dieser Abschnitt adressiert die erste Forschungsfrage: **(FF1)** *Welche Herausforderungen haben Unternehmen mit IT-Business-Partner-Organisationen?* Die Ergebnisse der Fallstudien identifizieren vier Problemfelder: Die Sicherung gleichbleibender und übergreifender **Qualität der Arbeitsergebnisse** der IT-BPO, die **Zusammenarbeit innerhalb der IT-BPO**, die **Zusammenarbeit zwischen der IT-BPO und der IT** sowie die **Zusammenarbeit zwischen der IT-BPO und dem Business**.

In der Fallstudie ALPHA pflegten die IT-BPs überwiegend gute Beziehungen zu „ihren“ Business-Einheiten. Die Art und Weise der Zusammenarbeit war jedoch heterogen und die **Qualität** der Dokumentation und Informationsbereitstellung abhängig vom einzelnen IT-BP. Daher war zu beobachten, dass es der IT-BPO als Ganzes schwerfiel, die Ergebnisse zum einen vergleichbar zu halten und zum anderen diese über verschiedene Business-Einheiten hinweg zu konsolidieren. Als Folge konnten die Ergebnisse kaum zwischen den IT-BPs oder innerhalb der IT geteilt werden. Somit war die Ableitung übergreifender Schlüsse erschwert.

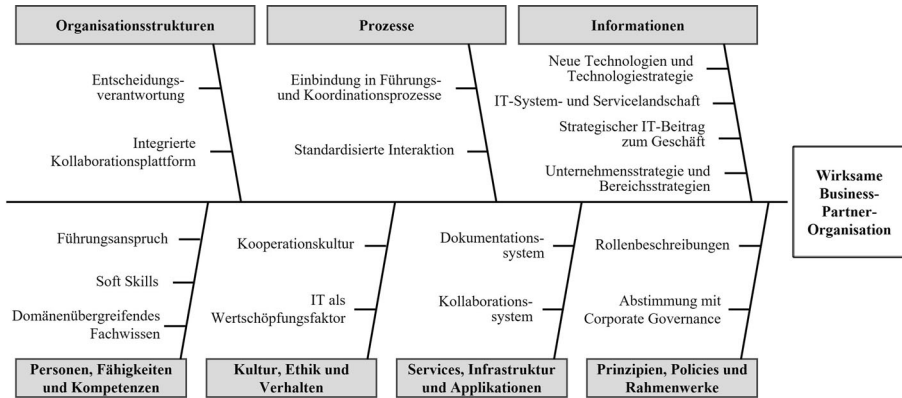
Im Unternehmen BETA war die **Zusammenarbeit innerhalb der IT-BPO** erschwert. Die globale Verteilung der IT-BPs verstärkte die Herausforderung, die IT-BPO als einheitlichen Bereich zu führen. Viele IT-BPs bauten enge Beziehungen zu „ihren“ Business-Einheiten auf und sahen sich zunehmend als Teil des Business statt der IT, insbesondere bei räumlich verteilten IT-BPs, die direkt vor Ort bei den Business-Einheiten arbeiteten. Dadurch wurde ihre Rolle als Schnittstelle vernachlässigt, und sie erfüllten ihre Vermittlungsaufgabe weniger.

Bei Fallstudie ALPHA war dieser Effekt innerhalb der IT-BPO nicht zu erkennen. Vielmehr verstand sich die IT-BPO als Einheit, grenzte sich aber vom Rest der IT-Abteilung ab. Die Herausforderung war die fehlende regelmäßige Kommunikation und **Zusammenarbeit zwischen IT-BPO und IT-Abteilung**. Ergebnisse wurden zwar innerhalb der IT-BPO diskutiert, aber nicht weiterverarbeitet, was den Austausch hinsichtlich Weiterentwicklung mit dem EA und den Service-Managern erschwerte. Die Arbeit der IT-BPO versandete.

Die vierte Herausforderung der **effektiven Zusammenarbeit zwischen IT-BPO und dem Business** war bei ALPHA und BETA zu beobachten. Bei beiden Unternehmen gab es einzelne IT-BPs, die in den zugeordneten Business-Einheiten keine Akzeptanz erlangen konnten. Sie wurden von den Business-Entscheidern nicht auf Augenhöhe wahrgenommen und konnten daher nicht in einem partnerschaftlichen Verhältnis mit den Entscheidern agieren. Zudem zeigten sich bei den IT-BPs auch Defizite bei den Soft Skills. Die Beziehungen waren dort besser, wo die IT-BPs einen Gestaltungsanspruch an den Tag legten und diesen auch offensiv vorantrieben.

#### 4.2 Erfolgsfaktoren für eine wirksame IT-Business-Partner-Organisation

Dieser Abschnitt adressiert die zweite Forschungsfrage: **(FF2)** *Welche Faktoren sind entscheidend für eine effektive Business-IT-Zusammenarbeit durch IT-Business-Partner-Organisationen in Unternehmen?* Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen verschiedene Faktoren beachten müssen, um eine wirksame IT-BPO zu etablieren. Das



**Abb. 3** Erfolgsfaktoren für eine wirksame IT-Business-Partner-Organisation

Ishikawa-Diagramm in Abb. 3 strukturiert diese Erfolgsfaktoren entlang der sieben Komponenten des *COBIT*-Rahmenwerks.

**Organisationsstrukturen** IT-BPOs sind organisationale Strukturen in Unternehmen. Ihre Wirksamkeit kann durch Faktoren wie die **Entscheidungsverantwortung** der IT-BPs sowie gemeinsamer Strukturen zum Alignment innerhalb der IT-BPO, etwa durch **integrierte Kollaborationsplattformen**, sichergestellt werden. Die Fallstudie bei ALPHA zeigt, dass die Wahrnehmung der IT-BPs maßgeblich von ihrer Entscheidungsverantwortung abhängt. IT-BPs mit wenig Mitsprachemöglichkeiten in der IT, sowie keinerlei Möglichkeiten businessrelevante Faktoren wie Budget oder Ressourcen mitzugestalten, haben weniger Gesprächsautorität. Die Führungskraft der IT-BPO hingegen hatte Mitspracherecht im IT-Führungsteam und daher eine größere Akzeptanz und größere Gestaltungsmöglichkeiten. Diese Entscheidungsmöglichkeiten sind notwendig und sollten strukturell und gegebenenfalls in Form von Budget(mit)verantwortung an die IT-BP-Rolle gekoppelt sein. Neben dem Alignment mit dem Business ist auch das Gespräch und der Austausch innerhalb der IT-BPO sowie in die IT-Organisation hinein entscheidend. ALPHA fehlte es an Möglichkeiten und Struktur zum Alignment der IT-BPs mit den Kollegen aus der IT. Dies verhinderte zunächst die Weiterentwicklung der Services. Im Verlauf der Fallstudienbegleitung zeigte sich dann, dass eine geregelte Struktur des internen Alignments entscheidend zur Arbeitseffizienz der IT-BPO beiträgt. Auch in der zweiten Fallstudie zeigt sich dieser positive Effekt: BETA war in zwei IT-BPOs aufgeteilt, wodurch ein Alignment untereinander kaum stattfand. Durch die Umstrukturierung während der Fallstudie in eine einzige IT-BPO mit regelmäßigen Meetings aller IT-BPs, konnte der Austausch innerhalb der gesamten IT-BPO sichergestellt und übergreifende Lösungsansätze identifiziert werden.

**Prozesse** Eine wirksame IT-BPO bedient sich eines **standardisierten Kommunikations- und Interaktionsprozesses** für die Zusammenarbeit zwischen IT-BPs und den Beteiligten aus Business und IT. Außerdem stellt sie die **Einbindung der IT-BP Aktivitäten in bestehende Führungs- und Koordinationsprozesse** sicher.

Wie die Herausforderungen gezeigt haben, war sowohl bei ALPHA als auch bei BETA die Interaktion zwischen den IT-BPs und den Vertretern aus dem Business sehr individuell. Daher war auch die Qualität stark von der individuellen Beziehung und dem Ansehen des IT-BP geprägt. Im Rahmen der Fallstudienbeobachtung wurde diese Interaktion standardisiert und vergleichbare Ergebnisse erzielt. Diese Standardisierung war ein Erfolgsfaktor für die IT-BPOs. Ein weiterer Faktor für die Nachhaltigkeit der Arbeit der IT-BPOs ist die Einbindung in andere Prozesse. Bei ALPHA waren die IT-BPs ebenfalls als Demand Manager tätig, wodurch die Weitergabe der Gesprächsergebnisse an das Demand- und Projektportfoliomanagement sichergestellt war. Dies war entscheidend für die Durchgängigkeit der Alignment-Gespräche in das IT-Tagesgeschäft. Daneben sollte auch eine direkte Anbindung an das IT-Kostenmanagement bestehen, wie die Fallstudie in BETA gezeigt hat. *„Wir benötigen die IT-Kosteninformationen für unsere Gespräche, um dem Business bessere Entscheidungen zu ermöglichen und transparent die Kosten und Leistungen der IT-Abteilung aufzeigen zu können“* sagte ein IT-BP über seine Gespräche mit dem Business.

**Informationen** Die Wirksamkeit der IT-BPO erfordert, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit bei den richtigen Personen sind. Die IT-BPs benötigen nicht nur Informationen zu **neuen Technologien und der Technologiestrategie** sowie der **IT-System- und Servicelandschaft**, sondern gleichermaßen Informationen zur **Unternehmensstrategie und den Bereichsstrategien** sowie dem **strategischen Beitrag der IT zum Geschäft**. Die Fallstudie bei ALPHA zeigte, dass das Wissen um die strategische Ausrichtung der IT und die dafür notwendigen Technologien wichtig für eine Business-IT-Partnerschaft sind. Die IT-BPs konnten sich bei notwendigen Veränderungen auf die IT-Strategie berufen. Außerdem war es wichtig für das Business, Fragen zu neuen Technologien und Umstellungen adressieren zu können. Bei BETA war die IT-Strategie noch nicht finalisiert, weshalb die IT-BPs häufig keine Aussage zu zukünftigen Entwicklungen treffen konnten, darunter zum Beispiel die ausstehende Migration auf SAP 4/HANA. Diese fehlende Information führte zu Unsicherheit und verhinderte klare Entscheidungen. Das Wissen über die Technologiestrategie ist daher relevant für eine wirksame und entscheidungsfähige Business-IT-Partnerschaft.

BETA hatte in den vergangenen Jahren die IT-Systemlandschaft umfassend dokumentiert und war aktuell dabei die Services zu definieren. Dadurch konnten die IT-BPs mit diesen Informationen Transparenz für das Business schaffen und Redundanzen aufzeigen, was zukünftige Kostenersparnis ermöglichte. Diese Auskunftsfähigkeit stellte einen Erfolgsfaktor in den Gesprächen dar. Im gleichen Zuge erhielten die IT-BPs in den Gesprächen mit dem Business Informationen zu den Elementen der IT-Systemlandschaft und dem strategischen Beitrag der IT für das Geschäft. Daraufhin konnte die IT-BPO die Informationen mit den Kollegen aus der IT teilen und aktive Empfehlungen für die Gestaltung von Services und der zukünftigen IT-Landschaft weitergeben. Außerdem wurde dadurch deutlich, wo die IT bei der Abarbeitung von Demands Prioritäten setzen sollte. Ein IT-BP bei BETA sagte: *„Zuvor haben wir einfach nach Gefühl angedachte Initiativen priorisiert und projiziert. Durch die Information zum Beitrag der IT zum Geschäft können wir strategisch*

wichtige Themen objektiv priorisieren und dadurch auch bei Ressourcenengpässen entsprechend begründet verteidigen.“ Somit erfüllten sie den Auftrag als Schnittstellenfunktion. Hier kommen IT-BPs auch Informationen über die Unternehmens- und Geschäftsstrategie zugute. Ein IT-BP in ALPHA war zur Entwicklung der Geschäftsstrategie des Business eingeladen und kannte dadurch alle Hintergründe strategischer Ziele. Dies ermöglichte es ihm Möglichkeiten von der IT-Seite aufzuzeigen und IT-Services nach Bedarf umzugestalten. Diese erfolgreiche Einbindung unterstützte den positiven Ruf und die Notwendigkeit der IT-BPO.

**Personen, Fähigkeiten und Kompetenzen** Die Wirksamkeit einer IT-BPO erfordert IT-BPs mit Fähigkeiten und Kompetenzen für gute Entscheidungen und die Durchführung von IT-BP-Aktivitäten. Dabei spielt zum einen die Haltung der IT-BPs eine entscheidende Rolle, da ein **Führungsanspruch** zum Erfolg beiträgt. Daneben sind sowohl **Soft Skills** für effektive Kommunikation und Moderation sowie **domänenübergreifendes Fachwissen** (technisch und geschäftlich) ausschlaggebend. Sowohl die IT-BPOs in ALPHA als auch in BETA zeigten, dass diejenigen IT-BPs, die einen fachlichen Führungsanspruch und Gestaltungswillen in ihrer Rolle an den Tag legten, von den Gesprächspartnern aus dem Business eher akzeptiert wurden. Sie vermitteln, dass sie etwas verändern wollen und Abmachungen gegenüber Kollegen aus der IT und dem Business verteidigen. Dabei spielt auch die Art der Kommunikation eine wichtige Rolle. IT-BPs in ALPHA und BETA, die klar und verbindlich kommunizierten, und dabei die Sprache von Business und IT beherrschten, konnten eine enge Beziehung zum Business aufbauen und Themen vorantreiben. Ebenfalls sind Kompetenzen für die Moderation von Gesprächen essenziell, sowie auch die Beratung zu neuen Technologien und die Mediation bei schwierigen Gesprächen. Neben diesen Soft Skills wurde aber auch deutlich, dass das Wissen über das Geschäft sowie das Verständnis zu IT-Abläufen und -Herausforderungen entscheidend zur Wirksamkeit der Business Partnerschaft beitragen. IT-BPs, die das Geschäft und die Abläufe gut kannten, wurden zur Strategieverabschiedung im Business eingeladen und konnten konkrete Vorschläge in Bezug auf die technologischen Lösungen geben. Gleichermaßen konnten sie aber auch die technischen Herausforderungen in Bezug auf die Umsetzung erläutern. Ein weiterer „Hard Skill“, der sich deutlich herausstellte, war das Projektmanagement. In BETA sorgten die IT-BPs für den effizienten Ablauf der IT-Projekte und waren teilweise als Projektmanager involviert. Ein IT-BP von ALPHA, der das Projektportfolio seines zuständigen Business Bereichs kannte und aktiv in Projekten beteiligt war, wurde deshalb immer eng eingebunden und bezogen auf IT als erster Ansprechpartner akzeptiert.

**Kultur, Ethik und Verhalten** Die häufig unterschätzten Faktoren von Kultur, Ethik und Verhalten sind bei einer Struktur wie der IT-BPO relevant für deren Wirksamkeit. Es bedarf einer Offenheit zum Austausch gefördert durch eine **Kooperationskultur**. Außerdem sollte die **IT als Wertschöpfungstreiber** angesehen werden, indem bei den IT-BPs eine Ambition besteht, IT als Produktionsfaktor zu nutzen und dies durch die eigene Rolle im Unternehmen sicherzustellen. In beiden Fallstudien war ein Silodenken vorherrschend. Die IT war in beiden Fällen unter dem Finanzvorstand angesiedelt und der CIO damit nicht selbst im Vorstand betei-

ligt. Dies erschwerte den Stand der IT. Einige der Business-Einheiten pflegten bereits eine enge, auch strategische Zusammenarbeit zur IT und den dafür zuständigen IT-BPs; so zum Beispiel bei ALPHA der Service-Bereich, der stark auf technologieunterstützte Serviceleistungen setzte. Bei BETA waren vor allem die Supply-Chain-Funktion und die Personalabteilung durch eine Vielzahl an Systemen in enger Kooperation mit der IT. In diesen Abteilungen zeigte sich durch diese Kooperationskultur ein wesentlicher Fortschritt im Zuge der digitalen Transformation. Ein weiterer Aspekt, der sich im Rahmen der Fallstudien als wichtig zeigte, war die Haltung gegenüber der Rolle von IT im Unternehmen. IT lediglich als Unterstützung und Kostenfaktor anzusehen, wie für einzelne Niederlassungen in BETA zu beobachten war, verhinderte eine wirksame Zusammenarbeit. Dahingegen waren IT-BPs in ihrer Zusammenarbeit erfolgreich, wenn sie IT als strategischen Produktionsfaktor verstehen.

**Services, Infrastruktur und Applikationen** IT-BPs benötigen **Dokumentationssysteme** für das Erheben und Nachhalten der Ergebnisse aus den individuellen Gesprächen mit dem Business. **Kollaborationssysteme** dienen der Zusammenarbeit mit den Beteiligten. Die IT-BPs bei ALPHA und BETA führten meist individuelle Gespräche mit dem Business und notierten die Ergebnisse in persönlichen Notizbüchern oder Projektinformationen im Projektmanagement-Tool. Im Rahmen der Fallstudien wurde durch eine stärkere Verzahnung der IT-BPO mit den EAs nun auch das EAM-Tool für das Erheben und Nachhalten der Gespräche genutzt. Dadurch konnte ein direkter Bezug zu den eingesetzten Applikationen, den Risiken und dem Business-Beitrag der IT-Systeme hergestellt werden. Ein Tool, in dem nicht nur konkrete Projekte erfasst werden, sondern auch weitere Gesprächsinhalte festgehalten und für alle Beteiligten transparent einsehbar sind, ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine verzahnte IT-BPO und das Sicherstellen der Arbeitsqualität. Des Weiteren zeigte sich in den Fallstudien, dass auch Tools für die Zusammenarbeit und das Tracking von Besprechungsabmachungen sinnvoll waren. Die IT-BPs in Organisation ALPHA nutzten hierfür ein Tool zur Dokumentation von Demands und etablierten eine Kategorie aufkommender Demands für frühzeitige Ideen. In BETA etablierten die IT-BPs gemeinsam mit den EAs die Möglichkeit, strategische Ziele und Verbindlichkeiten im EAM-Tool zu dokumentieren und in Folgegesprächen wieder aufzulegen. Es zeigte sich, dass die Nutzung gemeinsamer Tools und das entsprechende Nachhalten der nächsten Schritte die Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit der Gespräche verbesserte.

**Prinzipien, Policies und Rahmenwerke** Ausgangsbasis für die zielgerichtete Arbeit der IT-BPs sind klare **Rollenbeschreibungen** für IT-BPs mit den dahinterliegenden Entscheidungsrechten. Außerdem ist die **Abstimmung mit der Corporate Governance** bei der Ausgestaltung der IT-BPO ein Erfolgsfaktor. BETA verfügte über Rollenbeschreibungen für die IT-BPs, die allerdings lokal unterschiedlich waren. Neue übergeordnete Rollenbeschreibungen stärkten das Selbstverständnis der IT-BPs und ihre Entscheidungsrechte. Sie grenzten die Arbeit der IT-BPs klar ab und schärften daher ihre Rolle in der strategischen Zusammenarbeit mit dem Business. Im gleichen Zuge zeigte sich, dass die Struktur der gesamten IT-BPO und die

Zuordnung der IT-BPs zu den Business-Einheiten der Corporate Governance folgen muss. Zum einen sollte die Intensität der Betreuung der Business-Einheiten durch die IT-BPs deren Größe und strategischen Bedeutung folgen. Zum anderen sollten kleinere Business-Einheiten nicht gänzlich vernachlässigt werden. Im Rahmen der beobachteten Gespräche bei BETA erwähnte der Manager einer kleinen Business-Einheit, dass dies „das erste Gespräch in 20 Jahren seiner Betriebsangehörigkeit ist, in dem die IT aktiv und strategisch auf ihn zugeht“. Für die Ausrichtung an der Corporate Governance hatte ALPHA bereits Prozesse für das Demand- und Projektportfoliomanagement inklusive notwendiger Entscheidungsgremien und -rechte festgelegt. Durch die aktive Arbeit der IT-BPO wurden diese kommuniziert und zum Leben erweckt. Die Sicherheit für alle Beteiligte in der Auswahl zukünftiger Themen war die Basis für die Arbeit der IT-BPs und erleichterte die Zusammenarbeit.

## 5 Handlungsempfehlungen für eine wirksame IT-Business-Partner-Organisation

Die aus den Fallstudien abgeleiteten Erfolgsfaktoren zeigen Aspekte auf, die Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung von IT-BPOs beachten sollten. Um auf die Herausforderungen der IT-BPO reagieren zu können, sind integrierte Lösungsansätze empfehlenswert. Damit die IT-BPs in ihrer Vermittlerfunktion wirken und auch zur Stärkung der relationalen Mechanismen beitragen können, ist als ein Lösungsansatz eine IT-BPO-bezogene *ITG* zu entwickeln. Sie unterstützt die Zusammenarbeit der IT-BPs untereinander und zu Business und IT. Eine weitere Empfehlung ist eine *standardisierte Interaktion*, die Kommunikation so gestaltet, dass die Qualität der Zusammenarbeit sichergestellt ist und eine Kooperationskultur gefördert wird. Nicht zuletzt kann die Integration von IT-BPO-Arbeitsweisen in das *EAM als Vehikel und Dokumentationstool für die nachhaltige Zusammenarbeit* genutzt werden. Die folgenden Abschnitte diskutieren diese Ansätze.

### 5.1 IT-Governance für Struktur, Aufgabenteilung und Zusammenarbeit

ITG gilt als Grundlage für das Alignment von Business und IT (De Haes et al. 2020). Sie sollte angelehnt an die Corporate Governance gestaltet werden (Rentrop 2023). Auch für eine wirksame IT-BPO sollte sichergestellt sein, dass sie **abgestimmt mit der Corporate Governance** sinnvoll in das Unternehmen eingebettet wird. ITG beeinflusst außerdem die **Entscheidungsverantwortung**, indem Entscheidungsrechte definiert werden. Bezogen auf die IT-BPO beinhaltet dies die Einrichtung von Gremien, welche die Interaktion fördern und die richtigen Stakeholder zusammenbringen. Dabei kann auch die Art der Zusammenarbeit klar definiert und eine **standardisierte Interaktion** eingeführt werden (Rentrop 2023). Dies wirkt sich auf den Erfolgsfaktor der **integrierten Kollaborationsplattformen** aus. Die IT-BPO in ihrer Vermittlerfunktion trägt dadurch auch zur Stärkung relationaler Mechanismen zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern bei. Damit die IT-BPs dieses Selbstverständnis ihrer Rolle nach außen tragen, eignen sich entsprechende **Rollenbeschreibungen** sowie die Beteiligung der IT-BPO an Entscheidungsprozessen.

sen. **Rollenbeschreibungen** für die IT-BPs können außerdem Auswirkungen auf die Erfolgsfaktoren zu *Personen, Fähigkeiten und Kompetenzen* haben. Darin kann der notwendige **Führungsanspruch** der IT-BPs verschriftlicht und damit dargelegt werden. Ebenfalls können **Rollenbeschreibungen** die relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen skizzieren. Dadurch werden die benötigten **Soft Skills** und **domänenübergreifendes Fachwissen** bei der Auswahl neuer IT-BPs oder bei Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt.

Die **Zusammenarbeit innerhalb der IT-BPO** stellt in Bezug auf den Austausch der individuellen Gespräche und der dabei generierten Ergebnisse eine Herausforderung dar. Durch eine standardisierte Interaktion werden die Ergebnisse vergleichbar. Hierfür eignen sich Meetings als Kollaborationsplattform, in der sich die IT-BPO in regelmäßigen Abständen über die Ergebnisse der Einzelgespräche austauscht und gemeinsam über die Entwicklungen, Aufgaben und Überschneidungen diskutiert (Riedinger et al. 2025). Dadurch wird der Gefahr entgegengewirkt, dass durch die Duopol-Struktur der Grad der Standardisierung der IT-Landschaft abnimmt (Rentrop 2023). Dabei sollten die Ergebnisse analysiert und konsolidiert werden, um effektiv unternehmensweite Entscheidungen unterstützen zu können (Weill und Ross 2004).

Damit diese Informationen dann an die richtigen Stellen in der IT weitergegeben werden, ist auch das **Zusammenspiel der IT-BPs in Richtung der IT-Abteilung** entscheidend. Weill und Ross (2004) sprechen in diesem Zuge von dem Rad eines Fahrrads, bei dem die IT-Abteilung die Nabe darstellt und die Speichen die einzelnen Beziehungen zu den Business-Einheiten. Die IT als Nabe unterstützt das Gesamtunternehmen. Im Rahmen eines internen IT-Alignments müssen alle Informationen aus den individuellen Dialogen integriert betrachtet werden (Riedinger et al. 2025). Die IT-BPO vermittelt hier die konsolidierten Ergebnisse an die verantwortlichen IT-Kollegen. Dies betrifft besonders Informationen zu IT-Architektur und IT-Infrastruktur (Weill und Ross 2004), sowie die Weiterentwicklung der IT-Services. Durch die Einbindung über Prozesse sollten ebenfalls Informationen direkt aus der IT-BPO in die IT fließen. Dafür eignen sich die direkte Einbindung in Demand- und Prozessportfolioprosesse sowie festgelegte Gremien, zum Beispiel ein Projektportfolio-Board (Rentrop 2023). Im Gegenzug muss eine IT-BPO so gestaltet sein, dass auch Impulse zu neuen technologischen Möglichkeiten ins Business getragen werden können.

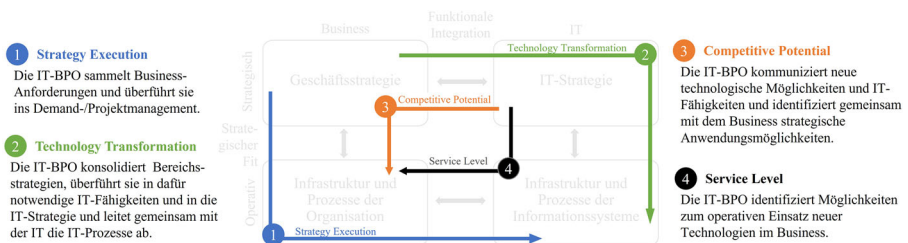
Für **Akzeptanz im Business und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe** ist der Führungsanspruch sowie die Expertise der IT-BPs entscheidend. Die IT-BPs müssen bei Business und IT hohe Akzeptanz genießen und auch die jeweiligen Querschnittsthemen gut vertreten können (Rentrop 2023). Bei der Besetzung der IT-BPO sollte daher die Wahl auf „Senior Leaders“ fallen. Sie sollten sowohl das Geschäft als auch die IT repräsentieren und in der Lage sein, das gesamte Unternehmen in IT-gestützte Initiativen einzubeziehen und gleichzeitig die Bedürfnisse der einzelnen Geschäftsbereiche zu berücksichtigen (Weill und Ross 2004). Dafür sind sowohl domänenübergreifendes Wissen als auch Soft Skills notwendig. Helouani (2022) zufolge gilt es für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe vor allem ein „growth mindset“ mitzubringen und am Puls der Zeit zu sein. Außerdem sollten sich IT-BPs in die Lage des Business versetzen können und sich durch Empathie und eine gemeinsame Sprache auf das Gegenüber einlassen.

## 5.2 Strukturierte Dialoge als Möglichkeit zur besseren Kommunikation

Eine Hauptaufgabe der IT-BPO ist die Kommunikation. Fehlende Kommunikation verhindert die Umsetzung von Alignment (Nolan und McFarlan 2005) und gilt daher als wichtige Fähigkeit eines IT-BPs (Helouani 2022). Die Notwendigkeit von Kommunikationsfähigkeit zeigte sich auch in den Fallstudien als wichtiger Soft Skill. Eine effektive Kommunikation verhindert nicht nur Missverständnisse im Rahmen der Schnittstellentätigkeit, sondern verbessert auch die Qualität der Ergebnisse. Neben Fähigkeiten der Beteiligten sind auch Informationen und Prozesse entscheidende Erfolgsfaktoren (Riedinger et al. 2023). Die klare Darstellung der Gesprächsinhalte sowie eine gemeinsame Wissensbasis ermöglichen Verständnis auf beiden Seiten. Der strukturierte regelmäßige Austausch und die einheitliche Vorgehensweise gelten ebenfalls als ausschlaggebend. Eine Möglichkeit zur Umsetzung effektiver Kommunikation ist ein einheitliches *Dialogformat* (Riedinger et al. 2025).

Ein einheitliches Dialogformat bietet eine **standardisierte Interaktion** für die IT-BPO und fördert das regelmäßige Gespräch und damit die **Proaktivität** der IT-BPs (Riedinger et al. 2023). Diese **integrierte Kollaborationsplattform** dient auch dem Austausch verschiedener *Informationen* (Riedinger et al. 2025). Für ein strategisches Alignment sollten dabei die jeweiligen Strategien ausgetauscht werden (Kohli und Devaraj 2004). Dies ermöglicht einen Einblick in **Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategien** sowie in **neue Technologien und die Technologiestrategie** für die IT-BPs und die Gesprächspartner aus dem Business. Ebenfalls sollten im Rahmen eines strukturierten Dialogs relevante Informationen zur **IT-System- und Servicelandschaft** diskutiert werden. Hierfür ist es wichtig eine gemeinsame Sprache zur Kommunikation zu finden (Riedinger et al. 2023). Die IT-BPs sollten in der Sprache des Business kommunizieren (Smith und McKeen 2003). Dafür eignen sich unter anderem Business Capability Maps, die zu einem besseren Verständnis und Alignment führen (Bondel et al. 2018). Anhand der Business Capabilities kann gemeinsam der **strategische Beitrag der IT zum Geschäft** diskutiert werden. Ebenfalls fördert das strategische Dialogformat die **Kooperationskultur** und stellt den **Wertschöpfungsfaktor IT** ins Zentrum.

Zur Verdeutlichung der Rolle und Verantwortung der IT-BPO im Zuge des Alignments wurde in den Fallstudien ein Abgleich zum SAM nach Henderson und Venkatraman (1993) aufgestellt (siehe Abb. 4). In Bezug auf die *Strategy Execution* fungiert der IT-BP als Demand Manager. Er nimmt die aus der Business-Strategie



**Abb. 4** Die Rolle der IT-BPO eingebettet in das SAM von Henderson und Venkatraman (1993) (eigene Darstellung)



abgeleiteten Business-Anforderungen auf und überführt diese im Zuge eines Demand-Prozesses in die IT. Für die *Technology Transformation* ist es entscheidend, dass die IT-BPs die strategische Ausrichtung der einzelnen Business-Einheiten verstehen und innerhalb der IT-BPO konsolidieren. Diese Informationen sollten dann in die IT getragen und im Rahmen der IT-Strategie aufgegriffen werden. Daraus entstehen mithilfe der IT-BPO IT-Initiativen für die Veränderung der IT-Landschaft. Die IT-BPO unterstützt das BITA im Zuge des *Competitive Potenzial*, indem die IT-BPs im Rahmen der standardisierten Interaktion mit dem Business die IT-Strategie sowie neue technologische Möglichkeiten und IT-Fähigkeiten kommunizieren. Daraus können die IT-BP gemeinsam mit dem Business und ggfs. hinzugezogenen Experten aus der IT-Abteilung Möglichkeiten für Geschäftsmodelle und das Tagesgeschäft ableiten. Beispiele sind neue Möglichkeiten durch künstliche Intelligenz oder Business-Analytics-Fähigkeiten. Auch in der *Service Level Alignment*-Perspektive spielt die IT-BPO eine Rolle. Innerhalb der IT werden, aufgrund neuer technologischer oder methodischer (agile Vorgehensweisen, Serviceorientierung etc.) Möglichkeiten, Fähigkeiten in der IT aufgebaut und Lösungen bereitgestellt. Die IT-BPs identifizieren auf Basis ihres strategischen Verständnisses, wo neue IT-Tools, Plattformen oder Managementansätze im Business eingesetzt werden können.

### 5.3 EAM für Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit mit Toolunterstützung

Das Management der Unternehmensarchitektur wird vielfach als effektive Maßnahme und als „Enabler“ für BITA angesehen (Gellweiler 2022). Durch das Modellieren der wichtigen Elemente des Business, der IT-Systeme und der IT-Infrastruktur wird die digitale Transformation unterstützt (Bondel et al. 2018). Dabei müssen die IT-Lösungen so geplant werden, dass sie an das Geschäft angepasst, also „aligned“ sind. Unternehmen etablieren hierfür meist die Rolle von Enterprise-, Business- oder Domänen-Architekten, die das Business verstehen und darauf basierend ein ganzheitliches, am Business ausgerichtetes Bild der Unternehmensarchitektur ableiten (Gellweiler 2022). Meistens wird EAM durch ein Tool unterstützt, in dem Zusammenhänge erfasst und die zukünftige Landschaft geplant werden kann. EAM ist damit ein Lösungsansatz, um die IT-BPO zu unterstützen und eine gleichbleibende und übergreifende Qualität der Arbeitsergebnisse zu sichern.

Ein EAM-Tool kann als **Dokumentationstool** der Gespräche von IT-BPs mit Business und IT genutzt werden (Riedinger et al. 2025). Außerdem kann es als **Kollaborationstool** für das Nachhalten von Aufgaben fungieren. Damit stärkt es die Zusammenarbeit der IT-BPO mit den Beteiligten aus Business und IT. Dabei ist im EAM nicht nur das Tool hervorzuheben, sondern auch sein integraler Bestandteil für Prozesse und Informationen. Das EAM trägt maßgeblich zur Sammlung und Strukturierung von *Informationen* bei, insbesondere in Bezug auf die **IT-System- und Servicelandschaft**. Die IT-BPs können sich nicht nur an den Informationen und Tools des EAM bedienen, sondern sind aktiver Teil bei der Erfassung der IST-Landschaft und der Planung einer Ziellandschaft. Dabei sollte der **strategische Beitrag der IT zum Geschäft** klar und nachvollziehbar erfasst werden und ins EAM zurückgespiegelt werden (Riedinger et al. 2025). Das Einbinden der IT-BPO in die EAM-Disziplin ermöglicht es den IT-BPs außerdem fundiertes Wissen über die Zu-

sammenhänge der IT-Landschaft und zwischen Business und IT aufzubauen und unterstützt somit das **domänenübergreifende Fachwissen** der IT-BPs. Je nach Unternehmensstruktur können auch die EAs oder Domänen-Architekten die Rolle von IT-BPs übernehmen und das Alignment vorantreiben (Gellweiler 2022). Ebenfalls wäre es möglich als Tandem aus IT-BP und EA die Gespräche mit dem Business zu führen, um optimale IT-Lösungen zu erarbeiten. Durch den engen Zusammenhang der Disziplinen sollte EAM als möglicher Lösungsansatz zur Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse sowie einer nachhaltigen Zusammenarbeit der IT-BPO mit allen Beteiligten angesehen werden.

## 6 Fazit

Die steigende Durchdringung von IT erfordert von Unternehmen mehr und mehr die Etablierung einer IT-BPO, die sich in einer Schnittstellenfunktion dezidiert um die Abstimmung der Fachseite und der IT kümmert. In der Praxis stehen Unternehmen jedoch weiterhin vor der Herausforderung, diese Schnittstellenfunktion auszugestalten, damit die Partnerschaft auf Augenhöhe tatsächlich gelebt werden kann. In einer multiplen Fallstudie mit zwei Unternehmen analysiert dieser Artikel die Herausforderungen, vor denen IT-BPOs in der Praxis stehen und zeigt Erfolgsfaktoren für eine effektive Business-IT-Zusammenarbeit auf. Die Ergebnisse zeigen vier Herausforderungen: Erstens traten Schwierigkeiten auf, die Arbeitsergebnisse der IT-BPO in gleichbleibender Qualität über alle IT-BPOs hinaus zu sichern. Zweitens war die Zusammenarbeit innerhalb der IT-BPO durch fehlenden Austausch erschwert, wodurch Synergieeffekten unentdeckt blieben. Drittens gab es eine Isolation zwischen IT-BPO und IT-Abteilung, was zu einem Bruch in der Weiterverarbeitung der Informationen innerhalb der IT-Strukturen führte. Viertens wurden nicht alle IT-BPs in der Zusammenarbeit mit dem Business auf Augenhöhe wahrgenommen, was die Wirksamkeit der gesamten IT-BPO verhinderte. Der Artikel zeigt als zweites Ergebnis 17 Erfolgsfaktoren einer wirksamen IT-BPO auf und gliedert diese in sieben Komponenten. Daraus abgeleitet, diskutiert er Handlungsempfehlungen für eine wirksame IT-BPO. Diese sind erstens eine ITG, die den Rahmen für eine wirksame IT-BPO setzt. Diese muss sicherstellen, dass die IT-BPO in die ITG und Corporate Governance eingebettet ist. Damit können die IT-BPs ihre Entscheidungsverantwortung und Führungsanspruch durch definierte Rollenbeschreibungen und Einbindung in andere IT-Prozesse leben. Zweitens ermöglicht ein standardisierter Dialog eine einheitliche Sprache mit den Business-Einheiten und innerhalb der IT-BPO. Diese gewährleistet die effiziente Weitergabe der Informationen ins Business und IT und ist die Grundlage für eine Kooperationskultur der IT-BPO. Als dritte Handlungsempfehlung zeigt der Artikel EAM als Unterstützungsfunktion für eine wirksame IT-BPO auf. EAM bietet die Möglichkeit einer standardisierten Sprache, die mit Hilfe von Business Capabilities den Wertbeitrag der IT verdeutlicht und die Ergebnisse der Arbeit der IT-BPs in entsprechenden IT-Tools nachhaltig dokumentiert.

Die Ergebnisse dieses Artikels liefern einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion des BITA. Insbesondere werden bestehende Ansätze einer IT-BPO erweitert. Es wird hergeleitet, wie eine wirksame IT-BPO ausgestaltet sein sollte. Der ganz-

heitliche Ansatz fokussiert dabei auf alle notwendigen Aspekte, damit eine IT-BPO sinnvoll in die ganze Organisation eingebunden ist und einen Mehrwert bieten kann. Der Beitrag beleuchtet besonders die Rolle des IT-BPs. Damit zeigt er, wie diese Funktion ausgestaltet werden muss, damit sie ihr Ziel des BITA erfüllen kann. Der Artikel operationalisiert so das Alignment und schafft praktische Handlungsempfehlungen. Unternehmen können mit Hilfe der aufgezeigten Herausforderungen Schwachstellen ihrer IT-BPO identifizieren und sie mit den entsprechenden Erfolgsfaktoren gezielt adressieren. Die Handlungsempfehlungen geben Hinweise, welche Formate eine IT-BPO unterstützen, und helfen somit bei der Ausgestaltung der IT-BPO.

Die vorliegende Studie weist einige Einschränkungen auf. Sie berücksichtigt Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Größen, um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass sich branchen- und größenspezifische Unterschiede auf die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auswirken. Eine Auswahl von mehreren Unternehmen einer Größe oder Branche könnte in weiteren Untersuchungen die Schwerpunkte der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren spezifischer herausarbeiten. Zudem stammten beide Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Eine Studie zu kulturellen Unterschieden in IT-BPOs könnte relevante Aspekte identifizieren. Drittens konzentriert sich der Artikel auf IT-BPO. Auch wenn er den IT-BP als wichtige Rolle herausstellt, wäre eine nähere Betrachtung dieser und anderer Schnittstellenfunktionen sowie der notwendigen Fähigkeiten zur effektiven Ausübung der Schnittstellenfunktion und notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen ein mögliches weiteres Forschungsfeld.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by HTWG Konstanz.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Bondel G, Faber A, Matthes F (2018) Reporting from the Implementation of a Business Capability Map as Business-IT Alignment Tool. In: 2018 IEEE 22nd International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW), S 125–134. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8536113>. Zugegriffen: 19. April 2024
- Capgemini Invent (2023) Digital Architecture Study 2023. <https://www.capgemini.com/de-de/insights/research/digital-architecture-study/>. Zugegriffen: 2. Okt. 2024
- Chan YE, Horner Reich B (2007) IT alignment: what have we learned? *J Inf Technol* 22:297–315
- Corbin JM, Strauss AL (2015) Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, 4. Aufl. SAGE, Thousand Oaks

- De Haes S, Van Grembergen W, Anant Joshi, Huygh T (2020) *Enterprise governance of information technology*. Springer, Cham
- Eckhardt A, Rosenkranz C (2010) Lost in translation?!: the need for a boundary spanner between business and it. In: *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48th annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research*, Bd. 31. ACM, Vancouver, S 75–82. <https://doi.org/10.1145/1796900.1796930>
- Gartner (2024) *Technology Priorities CIOs Must Address in 2024*. <https://www.gartner.com/en/confirmation/information-technology/research/cio-agenda-thank-you-it>. Zugegriffen: 23. Mai 2024
- Gellweiler C (2022) IT architects and IT-business alignment: a theoretical review. *Procedia Comput Sci* 196:13–20
- Grawe C (2023) *Business/IT-Integration: Neuausrichtung der IT-Funktion in Organisationen im Kontext der Digitalisierung*. Springer, Wiesbaden
- Helouani Boscardini W (2022) Business-it alignment: the emerging role of it business partner. *EAESP FGV*. <https://hdl.handle.net/10438/31794>
- Henderson JC, Venkatraman H (1993) Strategic alignment: leveraging IT for transforming organizations. *IBM Syst J* 32:472–484
- ISACA (2018) *COBIT 2019*. ISACA, Schaumburg
- Kappelman L et al (2020) *IT Trends Study 2021*. <https://trends.simnet.org/trends-study-archive>. Zugegriffen: 28. Jan. 2025
- Kohli R, Devaraj S (2004) Realizing the business value of information technology investments: an organizational process. *MISQ* 3:
- Luca L (2018) Success factors for R & D projects. *Matec Web Conf* 178:
- Luftman J (2000) Assessing business-IT alignment maturity. *Commun Assoc Inform Syst* 4:
- Nolan R, McFarlan F (2005) Information technology and the Board of Directors. *Harv Bus Rev* 83:96–106, 157
- Rentrop C (2023) *IT-Governance – Erfolgsfaktor der digitalen Transformation*. Erich Schmidt, Berlin. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-14487-7>
- Riedinger C, Huber M (2023) An expert view on challenges in managing IT costs in the digital age. In: *IADIS IS 2023 Proceedings Lisbon*
- Riedinger C, Huber M, Prinz N (2023) Factors for effective communication of IT costs and IT business value. In: *Proceedings of the 18th FedCSIS*, S 677–687
- Riedinger C, Netscher M, Zimmermann S (2024) Organizational capabilities for business-IT integration in digital enterprises. In: *Proceedings of the 19th FedCSIS*
- Riedinger C, Zimmermann S, Rentrop C, Felden C (2025) The operationalization of strategic alignment: driving IT value through business-IT dialogues. In: *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences Hawaii*. <https://hdl.handle.net/10125/109571>
- Smith HA, McKeen JD (2003) Developments in practice VII: developing and delivering the IT value proposition. *CAIS* 11.
- Urbach N, Buchwald A, Ahlemann F (2013) Understanding it governance success and its impact: results from an interview study. In: *Proceedings of ECIS 2013 Utrecht*, S 55
- Urbach N et al (2019) The impact of digitalization on the IT department. *Bus Inf Syst Eng* 61:123–131
- Weill P, Ross JW (2004) *IT governance—how top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Review Press, Boston
- Yin RK (2014) *Case study research: design and methods*, 5. Aufl. SAGE, Los Angeles London New Delhi Singapore Washington, DC

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.