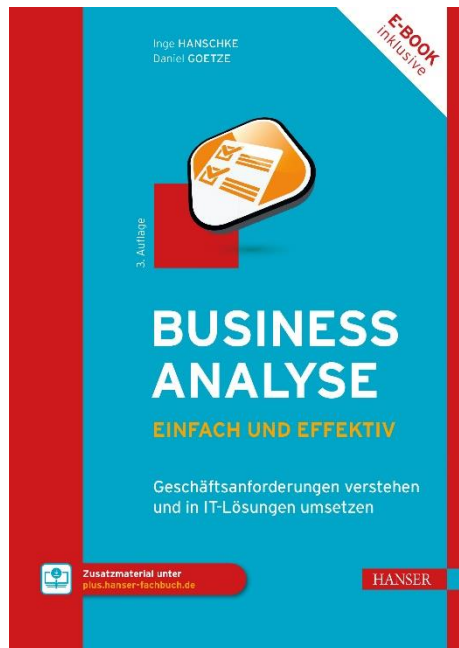


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Business-Analyse – einfach und effektiv

von Inge Hanschke und Daniel Goetze

Print-ISBN: 978-3-446-47396-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-47924-1

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47970-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473966>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Einführung in die Business-Analyse</b> .....	<b>7</b>
2.1 Business-Analyse, was ist das? .....	8
2.2 Demand Management, was ist das? .....	15
2.2.1 Business-IT-Koordination .....	17
2.2.2 Fachliche Themenplanung (Budgetierung) .....	19
2.2.3 Aufnehmen, Gestalten und Planen .....	21
2.2.4 Fachliches Steuern der Umsetzung .....	29
2.2.4.1 Initiieren von Projekten .....	29
2.2.4.2 Fachliches Steuern innerhalb von Projekten .....	31
2.2.4.3 Fachliches Steuern bei Wartungsmaßnahmen .....	33
2.2.4.4 Fachliches Steuern bei der Störungsbehebung über Tickets ..	34
2.3 Einordnung und Abgrenzung des Demand Management .....	34
2.4 Organisatorische Verankerung .....	42
2.4.1 Angemessene Organisation .....	42
2.4.2 Schlanke Demand-Management-Prozesse .....	49
2.4.3 Systematischer und gesteuerter Einführungs- und Veränderungsprozess	50
<b>3 Von der Geschäftsanforderung zum IT-Projekt</b> .....	<b>57</b>
3.1 Eine neue Chance für EasyHouse .....	59
3.1.1 Welche Produkte stellt EasyHouse her? .....	59
3.1.2 Ein neues Vertriebsmodell im „O-Ton Kunde“ .....	60
3.2 Der Business-Analyse-Prozess .....	62
3.2.1 Ziele .....	62
3.2.2 Stakeholder finden .....	63
3.2.3 Erste Iteration zur Strukturierung der Geschäftsanforderungen: Themenbereiche finden .....	64
3.2.4 Prozessanalyse .....	67
3.2.4.1 Geschäftsprozesse und Teil-Geschäftsprozesse .....	67
3.2.4.2 Swimlane-Diagramme .....	72
3.2.4.3 Prozessablauf-Diagramme .....	79

3.2.5	Use-Case-Analyse und Analyse der fachlichen Strukturierung .....	87
3.2.5.1	Use-Cases .....	87
3.2.5.2	Fachliches Komponentenmodell .....	96
3.2.5.3	Fachliches Klassenmodell .....	105
3.2.6	Zweite Iteration zur Strukturierung der Geschäftsanforderungen: Features und Teil-Features ableiten, priorisieren und bündeln .....	114
3.3	Bewerten und planen .....	121
3.4	Fachliches Steuern der Umsetzung .....	126
3.4.1	Umsetzungsprojekt beantragen .....	126
3.4.2	Fachliches Steuern im Rahmen der Projektabwicklung .....	128
<b>4</b>	<b>Best-Practices der Business-Analyse .....</b>	<b>133</b>
4.1	Detaillierungsebenen von Geschäftsanforderungen .....	134
4.2	Das Reifegradmodell für die Business-Analyse .....	138
4.3	Best-Practice-Bausteine der Business-Analyse .....	140
4.3.1	Business-IT-Koordination .....	142
4.3.1.1	Anforderungen vermitteln .....	144
4.3.1.2	Priorisierung und Planung transparent machen .....	146
4.3.1.3	Komplexität transparent machen .....	147
4.3.2	Unterstützung bei der Budgetierung .....	150
4.3.2.1	Budgetierungsverfahren .....	150
4.3.2.2	Budgetfreigabe und Budgetsteuerung .....	154
4.3.3	Ableiten strategischer Geschäftsanforderungen .....	156
4.3.4	Aufnehmen, Gestalten und Planen .....	160
4.3.4.1	Geschäftsanforderung in Detaillierungsebenen einordnen ..	160
4.3.4.2	Planungsebenen .....	161
4.3.4.3	Einordnung der Business-Analyse in die Planungsebenen ..	170
4.3.4.4	Features ableiten .....	171
4.3.4.5	Features detaillieren und zerlegen .....	173
4.3.4.6	Features bewerten und priorisieren .....	174
4.3.4.7	Zusammenspiel mit EAM .....	177
4.3.4.8	Zusammenspiel mit dem Prozessmanagement .....	187
4.3.5	Fachliches Steuern der Umsetzung .....	188
4.3.5.1	Zusammenspiel mit Projekten .....	189
4.3.5.2	Agiler Festpreis .....	193
4.3.5.3	Release-Inhalte in Modellen abbilden .....	195
4.3.6	Werkzeugunterstützung für die Business-Analyse .....	198
4.3.6.1	Werkzeuge für die Business-Analyse auswählen .....	199
4.3.7	Organisatorische Verankerung .....	206
4.3.7.1	Verankerung in der Aufbauorganisation .....	206
4.3.7.2	Integration in Entscheidungsprozesse .....	211
4.3.7.3	Das Kompetenzprofil des Business-Analysten .....	214

<b>5</b>	<b>Ergebnistypen der Business-Analyse</b>	<b>217</b>
5.1	Die Ergebnistypen im Überblick	218
5.1.1	Die Ergebnistypen im Kontext agiler Vorgehensweisen	222
5.2	Die Ergebnistypen im Detail	223
5.2.1	Prozesslandkarte	224
5.2.2	Swimlane-Diagramm	227
5.2.3	Prozessablauf-Diagramm	232
5.2.4	Fachliches Komponentenmodell	242
5.2.5	Use-Case	247
5.2.5.1	Use-Case-Beschreibung	254
5.2.5.2	Aktivitätsdiagramm	256
5.2.5.3	GUI-Mockup	257
5.2.6	Fachliches Klassenmodell	259
5.2.7	Anforderungsliste	266
5.2.8	Portfolio-Grafik	271
5.2.9	Masterplan-Grafik	272
5.2.10	Burndown-Chart	274
5.2.11	Projektantrag	276
<b>6</b>	<b>Business Capability Management &amp; Business-Services</b>	<b>281</b>
6.1	Business Capabilities und Business Capability Management	282
6.1.1	Business Capabilities und Geschäftsanforderungen	287
6.1.2	Initiales Ableiten der Business Capabilities	290
6.2	Serviceorientierte Architekturen	294
6.2.1	Top-down- versus Bottom-up-Ableitung	302
6.2.2	Ableitung von Business-Services in Projekten	312
	<b>Glossar</b>	<b>325</b>
	<b>Literatur</b>	<b>341</b>
	<b>Index</b>	<b>345</b>



# Vorwort

*„Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“*

*Victor Hugo (1802 – 1885)*

Unternehmen müssen in der Lage sein, sich zu verändern und an die jeweiligen Markt- und Wirtschaftsbedingungen schnell anzupassen. Damit das gelingt, müssen strategische und operative Geschäftsanforderungen identifiziert und die Organisation, Prozesse, Produkte und/oder Systeme des Unternehmens entsprechend verändert werden. Manchmal sind es nur kleine Schritte, manchmal aber auch drastische Einschnitte. Die Veränderung muss geplant und gesteuert werden. Unternehmen, die diese Prozesse vernachlässigen, können auf Dauer nicht überleben.

Die Tätigkeit der Business-Analyse und deren organisatorische Verankerung in einer oder mehreren Demand-Management-Einheiten sind hierfür wesentliche Erfolgsfaktoren. Mit ihrer Hilfe werden die erforderlichen Veränderungen erkannt, fachlich gestaltet und die Umsetzung fachlich gesteuert. Projekte und Wartungsmaßnahmen werden an den Geschäftserfordernissen ausgerichtet und die Produktivität bei der Umsetzung wird gesteigert. Die Anzahl und der Umfang von Geschäftsanforderungen werden durch frühzeitige Prüfung auf Sinn, Konsistenz und Wichtigkeit deutlich reduziert. Unnötige Doppelarbeiten und wertvernichtende Projekte werden vermieden. So werden Freiräume für strategische Vorhaben geschaffen.

Dies gilt insbesondere auch für agile Projekte und Agilität im Großen. Gerade für agile Projekte sind das schnelle und systematische Erkennen der wirklichen Anforderungen und die Gestaltung handhabbarer Umsetzungspakete erfolgsentscheidend.

Dies hört sich in der Theorie einfach an. In der Praxis fristet aber die Business-Analyse in vielen Unternehmen noch ein Mauerblümchen-Dasein. Die Gründe für die stiefmütterliche Behandlung sind vielfältig. Das sind einige davon:

## ■ **Fehlendes Bewusstsein für die Relevanz der Business-Analyse im Unternehmen**

Durch eine professionelle Business-Analyse können enorme Einsparungen erzielt und das Unternehmen zielgerichtet weiterentwickelt werden. Viele Fehlentscheidungen und unnötige Investitionen werden vermieden, wenn die wirklichen Geschäftsanforderungen frühzeitig erkannt und entsprechend der Geschäftserfordernisse umgesetzt werden. Dieser Mehrwert muss im Unternehmen erst erkannt werden, um die Business-Analyse über einen nachhaltigen Veränderungsprozess im Unternehmen schrittweise zu verankern.

- **Unzureichende Skills oder fehlende Akzeptanz der Business-Analysten**

Die Anforderungen an die Hauptakteure der Business-Analyse, die Business-Analysten, sind sehr hoch. Neben fundiertem Fach- und Branchenwissen, einem soliden IT-Background und Modellierungsexpertise benötigen sie viel Kommunikations- und Organisationsgeschick, ausgeprägte soziale Fähigkeiten, umfangreiche analytische Kenntnisse sowie ein hohes Maß an Kreativität.

Ein Business-Analyst muss einerseits verstehen, was der Kunde (das Business) wirklich braucht. Andererseits muss er Lösungsvorschläge unterbreiten, die technisch auch umsetzbar sind. Dafür muss er sowohl mit dem Business als auch mit der IT in eine intensive Kommunikation treten und die Geschäftsanforderungen so formulieren können, dass alle Beteiligten sie verstehen. Wegen der Fülle und Komplexität von Geschäftsanforderungen und aufgrund der unterschiedlichen Sichten der Beteiligten gestaltet sich das oft nicht ganz einfach. Das Wesentliche muss vom Business-Analysten identifiziert und in prägnanten Business- oder/und IT-Modellen als Grundlage für Diskussionen sowie Budget- oder Projektentscheidungen dokumentiert werden.

Die Business-Analysten haben zudem häufig damit zu kämpfen, dass es keine klare Rollenbeschreibung für ihr Aufgabengebiet gibt. Ist ihr Verantwortungs- und Entscheidungsbereich nicht klar geregelt, können sie ihre Aufgaben nicht zielführend wahrnehmen.

- **Papierberge und Formalien anstelle prägnanter Modelle**

Anforderungsdokumente sind häufig sehr umfangreich und werden daher vom Fachbereich und den Umsetzungseinheiten nicht oder nur teilweise gelesen. So wird die Abnahme zu einem sinnlosen formalen Akt. Man glaubt, sich mit Papierbergen abzusichern, doch der Anforderungssteller weiß häufig nicht wirklich, was er „beauftragt“.

Wesentliche Annahmen, Randbedingungen und Geschäftsanforderungen sowie deren Abhängigkeiten und Auswirkungen sind in den Papierbergen nicht erkennbar. Das Nachvollziehen von Veränderungen und deren Auswirkungen ist nahezu unmöglich.

- **Für klassische Organisationen: nicht vorhandenes oder verbesserungswürdiges Demand Management**

In vielen Unternehmen ist inzwischen klar, dass die Business-Analyse wichtig ist, um die Ziele zu erreichen. Eine separate Demand-Management-Disziplin, Organisationseinheit oder Stabstelle gibt es aber nicht immer. Und selbst wenn ein Demand Management aufgesetzt ist, sind dessen Aufgaben, Zusammenspiel mit und Abgrenzung zu anderen Disziplinen, wie z. B. das Prozess-, Projektportfolio- oder Anforderungsmanagement in Projekten, häufig nicht klar geregelt. Wenn die Business-Analysten nur unzureichend in die Prozesse und Organisation integriert sind, haben sie keinen oder zu wenig Einfluss auf die Planungs-, Abwicklungs- und Entscheidungsprozesse.

- **Für agile Organisationen: unzureichende Nutzung von Business-Analyse-Best-Practices in der Inkrementplanung oder im Backlog Grooming**

Ein Beispiel hierfür ist das agile Planen. Agiles Planen und die Beschränkung auf eine handhabbare Dokumentation der Geschäftsanforderungen in der für den jeweiligen Planungshorizont angemessenen Granularität ist häufig entweder auf der Product-Owner- oder aber der Scrum-Team-Seite noch nicht präsent. Dies führt zu erheblichen Aufwänden wie in klassischen Wasserfallprojekten

### ■ **Kein systematisches Vorgehen für die Identifikation und das Management von Geschäftsanforderungen**

Wenn geeignete Methoden und Werkzeuge nicht zur Verfügung stehen, kann der Business-Analyst seine Aufgaben nicht oder nur unzureichend wahrnehmen. Insbesondere Anforderungsmanagement-Methoden werden dann in jedem Projekt immer wieder „neu erfunden“. Hier hat man zwar ein projektspezifisches quasi-systematisches Vorgehen. Anforderungen sind aber nicht projektübergreifend sinnvoll nutzbar und konsolidierbar.

Diese und manch andere Gründe führen dazu, dass die Ausgangslage für die Business-Analyse nicht optimal ist. Zudem fehlen direkt nutzbare Hilfestellungen. In der Literatur findet man zwar umfangreiche Informationen zum Anforderungsmanagement in Projekten. Die Schnittstelle zwischen dem Business und der IT und die Business-Analyse im Vorfeld von Projekten sind jedoch nur spärlich repräsentiert. Eine wirkliche Unterstützung für die Business-Analysten wird nicht gegeben.

Diese Lücke möchten wir mit diesem Buch schließen. Wir möchten ein **einfaches und effektives** Instrumentarium für die Business-Analyse bereitstellen und Ihnen helfen, die Demand-Management-Disziplin mit Leben zu füllen.

**Einfachheit** ist uns deshalb so wichtig, weil sie in der Business-Analyse unabdingbar ist, einerseits wegen der Fülle und Komplexität von Geschäftsanforderungen, andererseits aufgrund der Vielzahl von Beteiligten. Die wesentlichen Aussagen müssen klar, übersichtlich und prägnant in Business- oder/und IT-Modellen, zugeschnitten auf die Bedürfnisse der jeweiligen Beteiligten, dokumentiert werden. Prägnante Modelle sind eine wesentliche Grundlage für Abstimmungen und Budget- oder Projektentscheidungen. Unnötiger Ballast muss abgeworfen werden, da komplexe und überladene Darstellungen regelrecht kontraproduktiv wirken. Mehrdeutige oder unklare Aussagen führen häufig zu völlig unbeabsichtigten Schlussfolgerungen, was letztendlich verheerende Fehlentscheidungen bewirken kann. Papierberge zu erstellen, kostet zudem eine Menge Geld und Zeit; ein Großteil ist häufig verschwendet und dient nur der Absicherungskultur. Mit Einfachheit geht in der Regel also auch Effizienz einher.

Einfachheit alleine genügt aber nicht, **Effektivität** ist genauso wichtig: Es kommt ganz wesentlich darauf an, die richtigen Dinge zu tun. Die Herausforderungen des Marktes und die relevanten operativen und strategischen Geschäftsanforderungen müssen erkannt und die richtigen Schritte eingeleitet werden. Lücken, Redundanzen und Synergien müssen identifiziert und die Prozesse, die Organisation, die Produkte und die IT-Systeme des Unternehmens durch z. B. Automatisierung, Individualisierung, End-to-end-Prozesse oder Standardisierung optimiert oder strategisch neu ausgerichtet werden.

In diesem Buch stellen wir die Methode GAME<sup>2</sup> vor, mit der Sie einfach und effektiv Geschäftsanforderungen analysieren und managen können. Wir wollen damit einen Beitrag dazu leisten, dass Business-Analysten den hohen Anforderungen gerecht werden können, die an sie gestellt werden. Ein wesentlicher Bestandteil der Methode ist eine Sammlung von Best-Practices mit Nutzungshinweisen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen von der Identifikation, Aufnahme und Bündelung bis zur fachlichen Planung, Bewertung und Steuerung der Umsetzung der Geschäftsanforderungen. Die Best-Practices wurden aus unseren Erfahrungen in der Business-Analyse und den Erkenntnissen aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten sowohl aus Anwenderunternehmen und Beratungshäusern als auch aus der Wissenschaft konsolidiert. Darüber hinaus geben wir Ihnen Hilfestellun-



gen, Ihre Business-Analyse aus den Best-Practice-Bausteinen zu einem stimmigen und gleichzeitig überschaubaren großen Ganzen zusammensetzen. So können Sie einfach und effektiv in die Business-Analyse einsteigen und Ihr spezifisches Demand Management ableiten.

### **Neu in der dritten Auflage**

Neu in der dritten Auflage sind die Agilität im Großen und die Unterstützung der strategischen und taktischen IT-Planung.

Der digitale Wandel und die Zeiten des Umbruchs mit u.a. Energiekrise erfordern eine agile Business-Analyse mit aktiver Gestaltung und Treiben des digitalen Wandels und schnellen Antworten für dringende strategische, taktische oder operative fachliche Entscheidungsbedarfe. Verzahnt mit der Geschäftsmodellentwicklung und dem strategischen Enterprise Architecture Management dienen fachliche Ziel-Bilder, High-Level-Designs und Roadmaps zur Umsetzung als Vision und Leitplanken für die taktische und operative Umsetzung.

Eingebettet in der Agilität im Großen oder aber in klassischen Organisationen müssen schnell die wirklichen Anforderungen erkannt, fachliche Lösungen gestaltet und für die nächsten Umsetzungsinkremente oder Iterationen die Anforderungen konfektioniert werden.

### **Danksagung**

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer aus unterschiedlichen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks.

Bedanken möchten wir uns auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Brigitte Bauer-Schiewek und Kristin Rothe, für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei den anderen Kolleginnen für die schnelle und sehr gute Unterstützung bei der Gestaltung.

Nichts ist kostbarer als die Zeit, die wir mit geliebten Menschen verbringen. Ein ganz besonderer Dank gilt daher diesen Menschen: unseren Familien und Freunden, die uns den Rücken freigehalten und uns durch Feedback tatkräftig unterstützt haben.

*München, im Februar 2024*

*Inge Hanschke und Daniel Goetze*

# 2

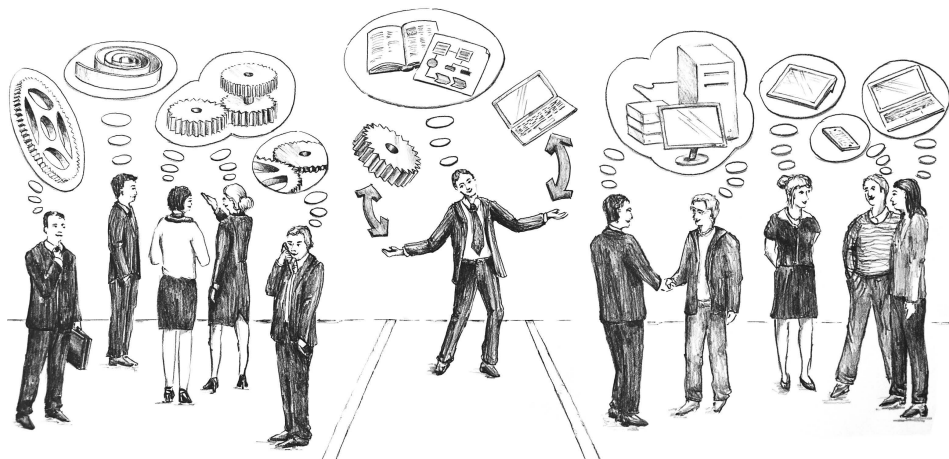
## Einführung in die Business-Analyse

*„Menschen, die es verstehen, uns zu verstehen, sind Geschenke des Himmels.“*

*Ernst Ferstl, (\*1955), österreichischer Lehrer, Dichter und Aphoristiker*

Die Fülle, Änderungsrate und Komplexität der Geschäftsanforderungen nehmen infolge der schnellen Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund von Digitalisierung, Krisen, Vernetzung zwischen Unternehmen und kürzer werdenden Innovations- und Time-to-Market-Zyklen immer weiter zu. Die Geschäftsanforderungen zu verstehen und in adäquate IT-Lösungen umzusetzen, ist nicht einfach. Kein Wunder also, dass das in vielen Unternehmen nicht optimal gelingt. Um diesen Prozess zu verbessern, müssen sowohl strategische als auch operative Geschäftsanforderungen ganzheitlich und systematisch gemanagt werden.

Vermittler zwischen den fachlichen und technischen Welten, die Business-Analysten (siehe Bild 2.1 und Abschnitt 2.4.1), und ein systematisches sowie übergreifendes Demand Management sind erforderlich. Der Business-Analyst muss einerseits verstehen, was der Kunde (sein Fachbereich) wirklich braucht, und die unterschiedlichen Sichten der Beteiligten (z. B. Unternehmensführung, Fachbereich und Controller) in Einklang bringen. Andererseits muss er fachliche Lösungsvorschläge, die technisch machbar sind, unterbreiten, sie zur Entscheidung bringen und sicherstellen, dass sie auch umgesetzt werden. Das stellt hohe Anforderungen an die Business-Analysten.



**Bild 2.1** Business-Analysten, die Vermittler zwischen den Welten

Um diese komplexen Aufgaben zu bewältigen, benötigt der Business-Analyst ein einfaches, handhabbares Instrumentarium von Methoden und Werkzeugen.

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über das Instrumentarium der Business-Analyse und dessen organisatorische Einbettung im Demand Management.



### **In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf folgende Fragen:**

Was verstehen wir unter Business-Analyse und Demand Management?

Was sind überhaupt Geschäftsanforderungen?

Was macht die Disziplin Demand Management aus? Welche Aufgabenbereiche deckt das Demand Management ab und wie wirken diese zusammen?

Wie spielt das Demand Management mit Unternehmensplanung, Projektportfoliomanagement, Enterprise Architecture Management, Prozessmanagement und Anforderungsmanagement zusammen?

Welche Rollen, Verantwortlichkeiten und welche organisatorische Einbettung sind für ein erfolgreiches Demand Management erforderlich?

## ■ 2.1 Business-Analyse, was ist das?

Der Begriff „Business-Analyse“ wird aktuell in der Literatur und auch in der Praxis sehr unscharf verwendet. Wir werden im Folgenden den Begriff definieren und die wesentlichen Ziele und Ergebnisse der Business-Analyse beleuchten.



### **Definition**

Business-Analyse ist eine Tätigkeit zur Identifikation von Geschäftsanforderungen sowie Ableitung und Herbeiführung von fachlichen Lösungen, die Unternehmen helfen, ihre Ziele zu erreichen. Eine Lösung besteht oft in der Bereitstellung von IT-Komponenten, kann aber auch Prozessverbesserungen oder organisatorische Änderungen umfassen.

Die Business-Analyse beschäftigt sich also mit der systematischen Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der Prozesse, Produkte und deren IT-Unterstützung. Sie hilft Ihnen zu verstehen, wie Ihr Unternehmen aktuell funktioniert und was Sie tun müssen, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Personen, die die Business-Analyse durchführen und verantworten, bezeichnen wir im Folgenden als Business-Analysten (siehe Abschnitt 2.4).

## Ziele der Business-Analyse

Die wesentlichen Ziele der Business-Analyse sind:

- Fachliche und organisatorische Strukturen und Zusammenhänge im Unternehmen sowie Änderungsbedarf und Auswirkungen von Änderungen **verstehen**
- Fachliche Lösungen für strategische und operative Geschäftsanforderungen **gestalten**
- Die Umsetzung der fachlichen Lösung effektiv **steuern**
- Geschäftsanforderungen und Lösungsansätze verständlich und effektiv mit den Beteiligten **kommunizieren**

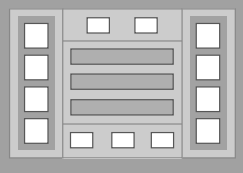
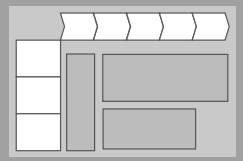
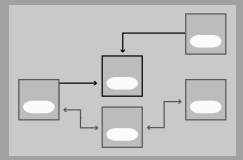
Wesentlich für das Erreichen der Ziele sind geeignete Modelle für das Verstehen, Gestalten, Steuern und Kommunizieren. Durch die systematische und einheitliche Darstellung der für den jeweiligen Sachverhalt wesentlichen Elemente und Aspekte wird eine Arbeitsgrundlage für die Business-Analyse geschaffen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnistypen kurz vorgestellt und im Anschluss die Ziele der Business-Analyse anhand eines Beispiels erläutert.

## Ergebnistypen der Business-Analyse im Überblick

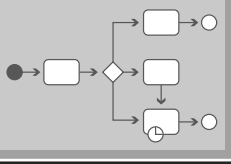
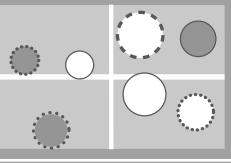
Die Business-Analyse nutzt unterschiedliche Diagramme und Grafiken in Abhängigkeit von Zweck und Adressat. Die Ergebnistypen stammen aus unterschiedlichen Disziplinen, wie z. B. Anforderungsmanagement, Prozessmanagement, EAM oder Projektmanagement. In Tabelle 2.1 finden Sie wesentliche Diagramme und Grafiken, die sich in der Business-Analyse bewährt haben.

**Tabelle 2.1** Wesentliche Ergebnistypen der Business-Analyse

Kontext Enterprise Architecture Management	
Das <b>funktionale Referenzmodell</b> oder auch Business Capability Map (siehe [HL021]) genannt, beschreibt die fachlichen Funktionen (oder auch Business Capabilities) des Unternehmens im Überblick. Funktionale Referenzmodelle und Prozesslandkarten (siehe unten bei Kontext Prozessmanagement) sind beides fachliche Domänenmodelle.	
<b>Bebauungsplan-Grafik, auch Matrix-Diagramm</b> genannt, dient zur Einordnung von Bebauungselementen eines Elementtyps in einen zweidimensionalen Bezugsrahmen wie z. B. Zuordnung von Informationssystemen zu Geschäftsprozessen und Geschäftseinheiten.	
<b>Informationsfluss-Grafik</b> wird zum Aufzeigen von Abhängigkeiten und Zusammenhängen zwischen Informationssystemen und deren fachlich logischem Informationsfluss genutzt. Siehe hierzu Abschnitt 4.3.4.7.	

(Fortsetzung nächste Seite)

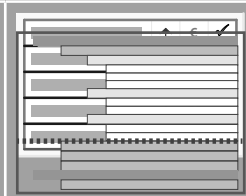
**Tabelle 2.1** Wesentliche Ergebnistypen der Business-Analyse (Fortsetzung)

Kontext Prozessmanagement	
<p><b>Prozesslandkarte</b> beschreibt die Geschäftsprozesse des Unternehmens im Überblick.</p>	
<p><b>Swimlane-Diagramm</b> dient zur Visualisierung von Zuständigkeiten von Teil-Geschäftsprozessen.</p>	
<p>Ein <b>Prozessablauf-Diagramm</b> zeigt den Prozessablauf im Detail. Es beschreibt, welcher Auslöser einen Prozess anstößt, in welcher Reihenfolge und unter welchen Bedingungen Aktivitäten durchgeführt werden und wer eine Aktivität im Prozess ausführt.</p>	
Kontext Business-Planung und Projektmanagement	
<p>Ein <b>Projektantrag</b> enthält sämtliche Informationen für die Entscheidung für oder gegen die Durchführung des Projekts im Projektportfoliomangement.</p>	
<p><b>Portfolio-Grafik</b> dient zur Visualisierung von „Wertigkeiten“ von Bebauungselementen oder Strategien für Bebauungselemente auf einen Blick.</p>	
<p><b>Masterplan-Grafik</b> visualisiert zeitliche Abhängigkeiten von z. B. Projekten.</p>	
<p><b>Burndown-Chart</b> macht Projektfortschritt und Aufwände im agilen Kontext transparent.</p>	

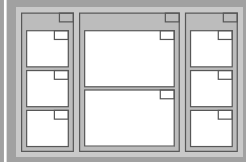
### Kontext Anforderungsmanagement

Die **Anforderungsliste** ist das zentrale Instrument im Anforderungsmanagement. Die Geschäftsanforderungen werden in der für das Unternehmen festgelegten Struktur aufgenommen und bewertet. Es ist das zentrale Instrument für das systematische Management der Geschäftsanforderungen.

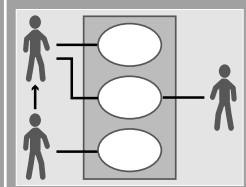
Die Auflistung von Anforderungen im agilen Kontext wird **Backlog** genannt. Es gibt unterschiedliche Backlogs, wie z. B. ein Produkt- oder Sprint-Backlog (siehe [Lef11]).



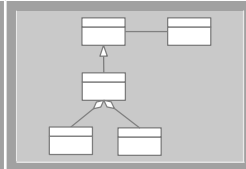
Das **fachliche Komponentenmodell** gliedert die einzelnen, IT-technisch umgesetzten oder umzusetzenden Funktionen in fachliche Cluster, die Komponenten.



Ein **Use-Case** beschreibt das nach außen hin für den Nutzer eines Systems sichtbare Verhalten.



Das **fachliche Klassenmodell** stellt die wesentlichen Entitäten und deren Beziehungen sowie Geschäftsregeln dar.



In Abschnitt 4.3.4.7 werden die EAM-Ergebnistypen und in Kapitel 5 die restlichen Ergebnistypen der Business-Analyse im Detail erläutert. Neben diesen Ergebnistypen werden sicherlich im Unternehmenskontext noch weitere spezifische Ergebnisdarstellungen und Visualisierungen (siehe [Mat04-1] und [Mat04-2]) verwendet.



### Empfehlung

Beschränken Sie sich auf die für Sie wesentlichen Ergebnistypen und legen Sie für diese Modellierungsrichtlinien fest. Nur durch eine einheitliche Verwendung der Ergebnistypen sind Modelle für andere Business-Analysten ohne großen Erklärungsaufwand verständlich. Hilfestellungen für die Auswahl und Modellierung finden Sie in Kapitel 5.

Anhand eines einfachen Beispiels möchten wir nun die Ziele und die Inhalte der Business-Analyse verdeutlichen. Das systematische Vorgehen wird in den Kapiteln 3, 4 und 5 ausführlich beschrieben.

## Beispiel

Der Außendienst meldet einen operativen Handlungsbedarf. In der Kundenkontakthistorie fehlen wesentliche Besuchsberichte. Nun gilt es die Ursachen zu finden. Die relevanten Strukturen, wie z.B. Geschäftsprozesse, Geschäftseinheiten oder Informationssysteme, müssen identifiziert und analysiert werden, um das Problem zu lokalisieren. Da der Business-Analyst selbst häufig nicht über die Informationen im Detail verfügt und diese entweder nicht dokumentiert vorliegen oder die Dokumentation veraltet ist, befragt er die wesentlichen Stakeholder in Business und IT. Er muss die richtigen Stakeholder und die richtigen Fragen identifizieren, um die wirklichen Ursachen möglichst schnell zu finden. Der Business-Analyst muss hierzu in der Organisation „verdrahtet“ sein und den fachlichen Kontext sowie dessen IT-Umsetzung zumindest im Überblick kennen.

Für die Befragung der Stakeholder nutzt er im Wesentlichen die in Tabelle 2.1 aufgeführten Ergebnistypen entsprechend der jeweiligen Fragestellungen. Wenn die Modelle noch nicht vorliegen, erstellt er sie. Durch Visualisierungen, die auf die jeweiligen Stakeholder zugeschnitten sind, wird die Kommunikation erheblich vereinfacht. So werden z. B. Organisationsbrüche über Swimlane-Diagramme und Schnittstellen zwischen IT-Systemen über Informationsfluss-Grafiken einfach ersichtlich (siehe Tabelle 2.1, Kapitel 5 und [HLo21]).



### Empfehlung

Modellieren Sie den für die Befragung der Stakeholder relevanten Ausschnitt auch dann, wenn Sie nicht über alle Informationen im Detail verfügen. Im Rahmen des Gesprächs mit dem Stakeholder werden Lücken oder Fehler in den Modellen aufgedeckt, so die Qualität der Modelle verbessert und vor allen Dingen die für eine fachliche Lösung relevanten Aspekte identifiziert.

Im Beispiel war die Ursache des operativen Handlungsbedarfs eine fehlerhafte Integration des Außendienstsystems mit dem CRM-System. Die Daten des Außendienstsystems wurden nicht immer richtig synchronisiert. Diese Ursache wurde ermittelt, indem die folgenden Aktivitäten durchgeführt wurden:

- 1. Fachlichen Kontext feststellen.** Ermittlung der relevanten Geschäftsprozesse (Beispiel Geschäftsprozess „Service“) und deren Verantwortlichkeiten anhand der in diesem Kontext vorhandenen Ergebnistypen; in diesem Fall Prozesslandkarte, Swimlane- und zusätzlichen Kontextdiagrammen (siehe Kapitel 3 und 5)
- 2. IT-Kontext ergründen.** Analyse der IT-Unterstützung anhand von Bebauungsplänen und Informationsfluss-Grafiken (siehe Abschnitt 4.3.4.7), Ermittlung der relevanten IT-Systeme und Schnittstellen und der für sie Verantwortlichen
- 3. Use-Cases im Kontext sammeln.** Nutzung der vorhandenen Use-Case-Dokumentation soweit vorhanden
- 4. Ist-Analyse zur Identifikation möglicher Ursachen.** Befragung des Geschäftsprozessverantwortlichen zur Identifikation von möglichen Ursachen unter Nutzung der Modelle. Analyse der Geschäftsprozesse und Use-Cases aus dem ermittelten Kontext gemeinsam mit dem Geschäftsprozessverantwortlichen.

Im Beispiel wurden hier mehrere mögliche Ursachen gesammelt:

- a) Eingabefehler beim Außendienst
- b) Fehler beim Abspeichern im Außendienstsystem
- c) Schnittstellenfehler zwischen dem Außendienst- und dem CRM-System
- d) Anzeigefehler beim CRM-System

Der Geschäftsprozessverantwortliche hatte im Beispiel im Nachgang eine Überprüfung der Kundenkontaktdaten in Bezug auf die vorliegenden Fehlermeldungen angestoßen und so die Alternativen a), b) und d) ausgeschlossen.

- 5. Befragung des Schnittstellenverantwortlichen zwischen dem Außendienst- und dem CRM-System unter Nutzung der Informationsfluss-Grafik und des Inputs vom Geschäftsprozessverantwortlichen.** Der Schnittstellenverantwortliche analysierte das Logfile für die Übertragung der Kundenkontaktdaten vom Außendienst- zum CRM-System.

Nach Identifikation des Problems muss der Business-Analyst eine angemessene fachliche Lösung finden und dafür sorgen, dass diese auch wirklich umgesetzt wird. Im Beispiel war die fachliche Lösung „einfach“ die Überarbeitung der Schnittstelle zwischen den Systemen. Diese wurde über eine Wartungsanforderung beim Schnittstellenverantwortlichen beauftragt und nach Fertigstellung des nächsten Schnittstellen-Release vom Fachbereich getestet und fachlich abgenommen und schließlich in Produktion genommen.

Die Festlegung und Abstimmung der fachlichen Lösung sind nicht immer so naheliegend wie in diesem Beispiel. Hilfestellungen hierfür und auch für das fachliche Steuern der Umsetzung finden Sie in Abschnitt 4.3.5.

### Was sind überhaupt Geschäftsanforderungen?

Wir haben bislang häufig den Begriff der Geschäftsanforderung benutzt, ohne ihn zu definieren. Eine Geschäftsanforderung beschreibt das, was ein Anforderungssteller zur Lösung seines Problems oder zur Erreichung seines Ziels benötigt oder was ein System oder eine Systemkomponente erfüllen muss, um Vorgaben zu genügen (siehe IEEE 1990 [IEEE90]).



#### Definition

Eine Geschäftsanforderung ist eine überprüfbare Aussage über eine Eigenschaft oder Leistung, die ein Produkt, ein Prozess, ein am Prozess Beteiligter oder ein IT-System erfüllen müssen. Jede Geschäftsanforderung erfüllt das Bedürfnis eines bestehenden oder potenziellen Kunden oder das anderer Stakeholder.

Geschäftsanforderungen leiten sich aus der Unternehmens- oder IT-Strategie ab oder resultieren aus Veränderungsanforderungen aus dem operativen Geschäftsbetrieb oder von externen Randbedingungen, wie z. B. gesetzliche Anforderungen. Sie beschreiben das Ergebnis der Veränderung nach der Umsetzung. Die Veränderungen können organisatorischer, prozessualer oder technischer Natur sein.



Geschäftsanforderungen können unterschiedliche Granularität, Konkretisierung, Dringlichkeit und Wichtigkeit aufweisen. Beispiele für Geschäftsanforderungen, die bei Ihnen aufschlagen können, sind:

- „Das neue Geschäftsmodell X muss ermöglicht werden.“
- „Außendienstanbindung muss verbessert werden.“
- „In Maske 4711 das Feld XYZ 5 cm nach rechts verschieben.“
- „Fehlermeldung erscheint bei Rechnungsdruck.“

**Strategische Geschäftsanforderungen**, wie die Unterstützung des neuen Geschäftsmodells „neuer Vertriebskanal über Partner“, werden aus der Unternehmens- oder IT-Strategie abgeleitet. Sie sind häufig eher grobgranular und noch nicht sehr konkret, haben aber eine hohe Wichtigkeit und eine niedrige bis mittlere Dringlichkeit.

Im Gegensatz hierzu kommen operative Geschäftsanforderungen, wie z. B. „Verbesserung der Antwortzeit des CRM-Systems beim Anlegen eines neuen Kunden“, aus dem laufenden Geschäftsbetrieb in Business oder IT. Beispiele hierfür sind:

- Fehler und Unzulänglichkeiten im Tagesgeschäft, wie z. B. Störungen und unzureichende Performance,
- Optimierungsanforderungen und neue Funktionalitäten („Feature Requests“), wie z. B. ein durchgängiges einheitliches Management von Kundenstammdaten.

**Operative Geschäftsanforderungen** sind in der Regel feingranularer und haben eine niedrigere Wichtigkeit. Die Dringlichkeit hängt stark von der Art der einzelnen Geschäftsanforderung ab. Bei produktionsverhindernden Fehlern besteht eine sehr hohe Dringlichkeit. Bei Maskenverschönerungen reicht häufig eine Behebung zum nächsten Release-Termin des betreffenden Informationssystems. Gesetzliche Anforderungen und aufsichtsrechtliche Richtlinien müssen im vorgegebenen Zeitrahmen umgesetzt werden (siehe Kapitel 4).

Neben strategischen und operativen Geschäftsanforderungen müssen in der Business-Analyse insbesondere auch gesetzliche Anforderungen und aufsichtsrechtliche Richtlinien, wie z. B. die Einhaltung von Compliance- oder Sicherheitsanforderungen, berücksichtigt werden. Diese setzen Randbedingungen, die im Rahmen der fachlichen Lösungskonzeption eingehalten werden müssen.



### Wichtig

Trennen Sie klar zwischen Anforderung und Lösung. Eine Anforderung beschreibt das „Was“ und eine Lösung das „Wie“. Führen Sie erst dann Lösungsdiskussionen, wenn Sie die Anforderungen wirklich verstanden haben. Fragen Sie hierzu bis zu drei Mal nach dem „Warum“. Spätestens nach dem dritten „Warum“ sind Sie erfahrungsgemäß auf den Kern der Anforderung gestoßen.

Dies erläutern wir im Folgenden kurz. Ausführlich wird das Demand Management in Kapitel 4 beschrieben.

## ■ 2.2 Demand Management, was ist das?

Das Management der Geschäftsanforderungen kann entweder klassisch wasserfallmäßig oder aber agil im Kleinen oder Großen erfolgen. Agil im Kleinen im Operativen, wie z. B. mit Scrum (siehe [Glo11]), oder aber im Großen auf taktischer und operativer Ebene, wie z. B. unter Anwendung von SAFe® (siehe [Lef11]).

Im Klassischen wird das Management der Geschäftsanforderungen häufig Demand Management genannt. Hier kann das Demand Management sowohl in der IT als wichtige Disziplin in der „CIO-Organisation“ als auch im Business angesiedelt sein. Der Begriff wird jedoch ebenso wie bei der Business-Analyse-Aktivität in der Literatur unscharf und uneinheitlich benutzt. Daher definieren wir das Demand Management im Folgenden.



### Definition

Das Demand Management umfasst alle Aufgaben für das Management der strategischen und operativen Geschäftsanforderungen. Es geht darum, im Zusammenspiel zwischen Business und IT die Geschäftsanforderungen möglichst angemessen, kostengünstig und trotzdem tragfähig und zeitgerecht umzusetzen. Eine wesentliche Tätigkeit im Demand Management ist die Business-Analyse, d. h. die Identifikation, Aufnahme, Bündelung, fachliche Planung, Bewertung der Geschäftsanforderungen und Einsteuerung dieser in den Umsetzungsprozess.

Im agilen Kontext beinhaltet das Demand Management neben dem eigentlichen Management der Geschäftsanforderungen die agile Planung und Umsetzung der Geschäftsanforderungen.

Die konkrete Ausgestaltung des Demand Managements muss sich am organisatorischen Kontext und an den im Unternehmen ggf. bereits gesetzten Methoden orientieren, wie z. B. V-Modell oder V-Modell XT, oder aber agil z. B. entsprechend SAFe®, um einen optimalen Fluss der Anforderungen von Anforderungstellern bis zur Umsetzung sicherzustellen.



### Hinweis

Einige Vorgehensmodelle sehen die Vorbereitung der Inhalte für die Umsetzung und/oder die mittelfristige Planung als „gegeben“ an. Dementsprechend werden die dafür notwendigen Aktivitäten und die dabei beteiligten Rollen nur am Rande betrachtet.

Die im Folgenden beschriebenen Aufgaben, von der Business-IT-Koordination bis hin zur fachlichen Steuerung der Umsetzung, sind notwendig, um Ihr Unternehmen erfolgreich voranzubringen. Achten Sie bei der Adaption auf „Ihr“ Vorgehensmodell darauf, dass auch diese Aspekte berücksichtigt werden.

Im Demand Management wird Business-Analyse durchgeführt. Das Demand Management stellt sicher, dass die wirklichen Geschäftsanforderungen erkannt und auch entsprechend der Geschäftserfordernisse umgesetzt werden. Die wesentlichen Aufgaben des Demand Management sind (siehe Bild 2.2):

- **Business-IT-Koordination.** Das Demand Management ist eine Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT mit starker Businessorientierung und gleichzeitig IT-Sachverstand. Die Business-IT-Koordination ist daher ein wichtiger Querschnittsaspekt, der sich auch der anderen Aufgabenbereiche bedient.
- **Unterstützung bei der Budgetierung durch die fachliche Themenplanung.** Die Budgetierung ist ein Teil des Gesamtplanungsprozesses einer Organisation. Im Idealfall (und bei einem hohen Reifegrad des Demand Management) unterstützt das Demand Management dabei. Die Business-Analysten nehmen dann Budgetpositionen der Fachstellen auf, entwickeln und bewerten grobgranulare Lösungsszenarien sowie schätzen diese monetär im Zusammenspiel mit Lösungsarchitekten ab.

Die Business-Analysten können zudem Vorschläge für Investitionsthemen durch die Ableitung von strategischen Geschäftsanforderungen aus der Unternehmensstrategie den Fachstellen unterbreiten (siehe Abschnitt 4.3.3).

- **Projektanträge und Roadmap-Planung.** Auf einer taktischen Planungsebene geht es darum, inhaltlich angemessen und zeitgerecht die Vorschläge für Investitionsentscheidungen auf einer groben Ebene vorzubereiten. Ein Vorschlag kann entweder im klassischen Vorgehen ein Projektantrag oder aber eine Produkt-Roadmap sein. Die eigentlichen Investitionsentscheidungen werden dann z.B. im Projektportfoliomanagement oder im Agilen im Portfoliomanagement (siehe Abschnitt 4.2.3) oder im Produktmanagement-Board (siehe Abschnitt 4.2.3) getroffen. Abhängig von der Unternehmensorganisation und -kultur muss eine adäquate Art und Weise festgelegt werden.
- **Fachliche Projekt- und Iterationsplanung.** Die auf der taktischen Planungsebene festgelegten Initiativen werden im Detail geplant und so weit heruntergebrochen, dass sie in Inkremente oder Iterationen des Projekts oder aber in der agilen Produktlieferung eingeplant werden können.
- **Fachliches Steuern der Umsetzung.** Der Business-Analyst muss sicherstellen, dass die Geschäftsanforderungen wirklich umgesetzt werden. Er stellt Transparenz über den Grad der Umsetzung der Geschäftsanforderungen z.B. über fachliche Tests und Reviews her. Entsprechend der organisatorischen Einbettung kann dies unterschiedlich ausgestaltet sein.

Die Aufgabenbereiche werden im Folgenden im Überblick erläutert. Detaillierte Hilfestellungen, Schritt-für-Schritt Anleitungen und Templates für die unmittelbare Anwendung in Ihrem Unternehmen finden Sie in Kapitel 4.



**Bild 2.2** Wesentliche Aufgabenbereiche des Demand Management

### 2.2.1 Business-IT-Koordination

Die Business-IT-Koordination ist eine wesentliche Aufgabe des Business-Analysten. Es ist eine Beratungsfunktion für die Fachabteilungen sowie eine Vermittler- und Dolmetscherfunktion zwischen den Fach- und IT-Abteilungen.

Die Fachbereiche, die Anforderungssteller, werden unter anderem bei der Beantwortung folgender Fragen unterstützt:

- Welche Budgets sind für die Umsetzung der Geschäftsanforderungen in einem Fachbereich für das nächste Kalenderjahr, Geschäftsjahr oder andere Zeitspannen notwendig?
- Welche fachlichen Lösungsalternativen gibt es, um die Geschäftsanforderung umzusetzen? Welche Alternative ist die angemessenste oder/und kostengünstigste?
- Gibt es Redundanzen oder Abhängigkeiten unter den unterschiedlichen von mehreren Seiten geäußerten Geschäftsanforderungen?
- Welche Geschäftsanforderungen sollten mit dem festgelegten Budget umgesetzt werden?
- Wann werden die Geschäftsanforderungen umgesetzt? In welchem Projekt oder welcher Wartungsmaßnahme? Von welcher IT-Einheit oder welchem externen Lieferanten?
- Wie ist der Status der Umsetzung? Welche Auswirkungen gibt es im Falle einer Verzögerung?
- Wurde die Geschäftsanforderung wirklich im Rahmen des Projekts umgesetzt oder gibt es Nachbesserungsbedarf?

In ihrer Vermittler- und Dolmetscherfunktion „übersetzen“ die Business-Analysten die fachlichen Begriffe und Geschäftsanforderungen in die Sprache der IT und sind der Ansprechpartner für fachliche Rückfragen für die IT. Sie stellen, falls sie Fragen nicht unmittelbar selbst beantworten können, den Kontakt zu den Schlüsselpersonen im Business her und dolmetschen.

Beispiele für fachliche Rückfragen:

- Was soll eigentlich umgesetzt werden? Welche Prioritäten bestehen? Was sind Muss- und was Kann-Anforderungen? Welches Budget steht zur Verfügung?
- Welche gesetzlichen oder regulatorischen Vorschriften bestehen?
- Welche Randbedingungen existieren? Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche nichtfunktionalen Anforderungen, wie z.B. Zuverlässigkeit oder Sicherheit, bestehen?
- Welche fachlichen Abhängigkeiten bestehen zwischen den Geschäftsanforderungen?
- Welche Anwendungsfälle gibt es im jeweiligen Kontext? Welche Ausnahmen und Fehlerfälle sind zu berücksichtigen?
- Erfüllt eine technische Lösung wirklich die fachlichen Anforderungen? Kann der Fachbereich damit „leben“?



### Wichtig

Die Business-Analysten haben einen Überblick über die fachlichen Zusammenhänge in ihrem Fachbereich und kennen die Schlüsselpersonen in Business und IT. Sie sorgen dafür, dass die Fachbereiche die richtigen und angemessenen Lösungen für die Umsetzung der Geschäftsanforderungen erhalten. Sie gleichen die Geschäftsanforderungen der Fachabteilungen mit den Möglichkeiten ab, die die IT bereitstellt.

Wesentlich für eine funktionierende Business-IT-Koordination sind deren organisatorische Verankerung in Prozessen und eine gute Werkzeugunterstützung (siehe Abschnitt 2.4).

Die Business-Analysten beraten die Fachbereiche sowohl im Hinblick auf die Strategieumsetzung als auch in Bezug auf die Nutzung von technischen Trends und Möglichkeiten. Für sehr viele Unternehmen ist das aber noch Zukunftsmusik, meist findet die Abstimmung zwischen Fachabteilung und IT bisher noch sehr unsystematisch und unregelmäßig statt. Häufig wird der Fehler gemacht, dass entweder technische Diskussionen zu früh geführt werden oder bereits spezifiziert wird, bevor die wirkliche Essenz der Anforderung verstanden ist. Dies führt dann dazu, dass die IT zwar die Anforderungen umsetzt, die Lösung aber nicht den wirklichen Bedürfnissen der Fachbereiche entspricht. Durch eine systematische und hinterfragende Business-Analyse lässt sich dieser unnötigen Geld- und Ressourcenverschwendung entgegenwirken (siehe Abschnitt 4.3.4.1 und [Lef11]).

Wichtig ist hier insbesondere auch die Beratung bei der Priorisierung der Geschäftsanforderungen, gerade in Zeiten knapper Budgets. Nur so kann sichergestellt werden, dass die eingeschränkten Ressourcen richtig eingesetzt werden. Die Priorisierung der Geschäftsanforderungen erfolgt häufig im Rahmen der Budgetierung.

## 2.2.2 Fachliche Themenplanung (Budgetierung)

Unter Budgetierung wird der Prozess verstanden, der alle Aktivitäten im Rahmen der Aufstellung, Verabschiedung, Durchsetzung, Anpassung und Kontrolle von Budgets erfasst. Die Budgetierung ist Teil des Gesamtplanungsprozesses einer Organisation sowie ein wichtiges Controlling- und Steuerungsinstrument. Im agilen SAFe®-Kontext ist es Teil des Lean Portfolio Management.

Das **Lean Portfolio Management** schlägt die Brücke zwischen Strategie und Umsetzung. Budgetzuweisungen erfolgen im taktischen Planungshorizont flexibel, um den Wertdurchsatz zu maximieren. Durch einen transparenten Umsetzungsstand und Fortschritt (u. a. Backlog, Kanban und Demos neuer Funktionalitäten) sowie Lean-Prinzipien können die Budgetzuweisungen an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden. Die Geschäftschancen mit dem höchsten Wert und die dafür anzupackenden strategischen Themen werden ermittelt und im Portfolio Backlog priorisiert. Getroffene Entscheidungen und Pläne werden im taktischen Planungshorizont (häufig vierteljährlich) auf der Grundlage von neuem Feedback besprochen. Die Erkenntnisse fließen in die Budgetplanung ein.

Budgets sind letztendlich zahlenmäßige Vorgaben für Kosten oder Leistungen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Unternehmens für einen festgelegten Zeitraum und Verbindlichkeitsgrad. Der Planungsprozess ist in der Regel mehrstufig. Das Management (Unternehmensführung oder Führung von Geschäftseinheiten) gibt in der Regel sowohl maximale Gesamtbudgets für Gesamtunternehmen, Geschäftseinheiten oder Produkte als auch eine Aufteilung des Budgets in z. B. gesetzliche Anforderungen, strategische Maßnahmen, Wartung und Betrieb für die verschiedenen Geschäftseinheiten vor. Die eigentlichen Budgetanforderungen werden von den einzelnen Geschäftseinheiten (oder Kostenstellen) nach einheitlichen Regeln erarbeitet und dann vom Controlling zum Gesamtbudget verdichtet (siehe [Hor12]). In einem iterativen Verfahren wird dann der Mittelbedarf mit den von der Unternehmensführung gesamthaft bereitgestellten Budgets abgeglichen. Falls der Mittelbedarf das Gesamtbudget übersteigt, werden über Priorisierung der Geschäftsanforderungen oder andere Verfahren, wie z. B. prozentuale Kürzungen, die Budgets der Verantwortungsbereiche festgelegt. Diese münden dann in einen finanziellen Gesamtplan. Insoweit ist die Budgetierung eng mit der Finanzplanung verknüpft.

Häufig wird bei der Budgetierung zwischen der operativen und strategischen Budgetierung unterschieden:

- In der **operativen Budgetierung** werden für eine Planungsperiode (in der Regel ein Jahr) die finanziellen Planvorgaben (Budget) für die Umsetzung der Anforderungsbündel als Zielvorgabe gesetzt. Sie umfasst die Aufstellung und Kontrolle operativer Budgets in der Planungsperiode (in der Regel ein Jahr) für die verschiedenen Verantwortungsbereiche. Die Summe der operativen Budgets ist die vollständige mengen- und wertmäßige Zusammenfassung der gewünschten Entwicklung der Geschäftseinheit in der Planungsperiode. Projekte und Wartungsmaßnahmen müssen im Rahmen des zugeordneten Budgets abgewickelt werden.
- Die **strategische Budgetierung** (Mittelfristplanung) zielt auf die langfristige Existenzsicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens entsprechend der Unternehmensstrategie ab. Die Ziele und die Maßnahmen beziehen sich auf einen längerfristigen Zeitraum von über drei Jahren (häufig fünf oder sogar zehn Jahre). Die Ergebnisse fließen als

Input in die operative Budgetierung ein, wo sie in umsetzbare Einheiten heruntergebrochen werden.

Die Budgets sind letztendlich genau definierte Sollgrößen, wie z. B. Kosten, die es innerhalb der nächsten Planungsperiode einzuhalten gilt. Sie setzen Maßstäbe zur Leistungskontrolle. Die Verantwortlichen werden auf bestimmte Kostenziele verpflichtet.



### Wichtig

Nur wenn sich die Mitarbeiter mit den Zielvorgaben identifizieren können, wird die Umsetzung bestimmungsgemäß erfolgen. Wenn nicht, werden häufig Hintertüren gesucht und gefunden, um formal die Zielvorgaben zu erfüllen. Dies führt im Allgemeinen zu großem wirtschaftlichem Schaden für das Unternehmen, wenn z. B. wichtige Konsolidierungsmaßnahmen einfach nicht durchgeführt werden.

Erfolgsentscheidend für die Identifikation mit den Zielen ist eine partizipative Erarbeitung von realistischen Zielen. Das Budget sollte zudem als Rahmenvorgabe verstanden werden, innerhalb dessen eigenverantwortlich entschieden und gehandelt werden kann.

Das Gesamtbudget im Unternehmen setzt sich in der Regel aus den operativen Budgets der Geschäftseinheiten sowie den zumeist übergreifenden strategischen Budgets zusammen. Während die Geschäftseinheiten über ihr operatives Budget für z. B. die Umsetzung von Wartungsanforderungen selbst entscheiden können, muss bei den strategischen Budgets häufig ein Entscheidungskreis unter Führung der Unternehmensleitung wirken.

Operative Betriebsbudgets werden im Allgemeinen nicht im Detail geplant. Auf der Basis von Vorjahreswerten, Annahmen oder Erfahrungswerten der Umsetzungsverantwortlichen werden diese Budgets in der Regel top-down geschätzt und verteilt.

Die unternehmensübergreifende Gesamtverantwortung für die Steuerung des Budgetierungsprozesses liegt in der Regel beim Controlling. Die Verantwortung für die Aufstellung und Kontrolle der Budgets liegt bei den Verantwortlichen der jeweiligen Planungseinheit (z. B. Kostenstelle). Diese nutzen die ihnen zugeordnete Demand-Management-Einheit. Das Demand Management nimmt die Budgetpositionen auf, entwickelt und bewertet Lösungsszenarien und schätzt diese monetär ab. Das Demand Management liefert also die Inhalte in dem durch das Controlling gesteuerten Prozess.

Dies gilt auch für die Anpassung und Kontrolle der Budgets. Budgets werden über Projekte, Wartungsmaßnahmen oder Tickets abgerufen (siehe Abschnitt 2.2). Die Budgeteinhaltung muss regelmäßig über geeignete Kontrollmaßnahmen vom Demand Management überprüft und gegebenenfalls an den Verantwortlichen der Planungseinheit eskaliert werden. Bei Projekten erfolgt dies in der Regel über regelmäßige Projektstatusberichte und deren Erörterung und Entscheidung in den Projektsteuerkreisen. Bei Wartungsmaßnahmen und Tickets kann dies z. B. über ein IT-Koordinatoren-Gremium (siehe Abschnitt 2.4.1) oder direkte Abstimmungen mit dem Dienstleister entsprechend der formalen oder vertraglichen Festlegungen erfolgen.

**Wichtig**

Das Demand Management vertritt die inhaltlichen Interessen der Fachverantwortlichen. Es sammelt, bündelt und bewertet die für die Budgetierung relevanten Geschäftsanforderungen.

Die Ausgestaltung des Budgetierungsprozesses ist sehr unternehmensspezifisch. Dies gilt insbesondere für die Rolle des Demand Managements bei der Aufstellung, Anpassung und Kontrolle der Budgets. Best-Practices hierzu finden Sie in Abschnitt 4.3.2.

**Ableiten von strategischen Geschäftsanforderungen**

Häufig liegen strategische Geschäftsanforderungen noch nicht in einer strukturierten und aussagekräftigen Art und Weise dokumentiert vor. In diesem Fall muss der Business-Analyst die strategischen Geschäftsanforderungen erst aus der Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie ableiten. In einem nachvollziehbaren Prozess muss er die strategischen Geschäftsanforderungen strukturiert und aussagekräftig ermitteln und abstimmen.

**Wichtig**

Wenn die Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie nicht in schriftlicher Form vorliegt, müssen Sie Annahmen darüber treffen, diese dokumentieren und z. B. in einer Folge von Workshops mit Vertretern der Unternehmensführung abstimmen. Die explizite Dokumentation der Unternehmensziele und der gesetzten Randbedingungen ist entscheidend, da nur so eine Basis für die Ableitung der strategischen Geschäftsanforderungen besteht.

In Abschnitt 4.3.3 finden Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Ableitung der strategischen Geschäftsanforderungen.

**2.2.3 Aufnehmen, Gestalten und Planen**

Eine der wesentlichen Aufgaben des Business-Analysten umfasst das Aufnehmen, Gestalten und Planen von Geschäftsanforderungen und deren fachlichen Lösungen. Dies kann auf unterschiedlichen Planungsebenen erfolgen. Die Business-Analysten können in der Planung sowohl auf strategischer, taktischer als auch operativer Ebene eingebunden werden. Die Einbindung auf strategischer Ebene haben wir im vorhergehenden Abschnitt erläutert.

In dieser **taktischen Planungsebene** werden Projektanträge bzw. das Projektportfolio und die Roadmap zur Umsetzung für alle Produkte inhaltlich geplant und entsprechend der sich ändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst. Dies ist die Königsdisziplin im Demand Management, da es hier darauf ankommt, mit einem angemessenen Aufwand sicherzustellen, dass die richtigen Dinge getan werden.



# Index

## A

Abhängigkeitsbeziehung 102, 244  
Abhängigkeit zwischen Diagrammen 86  
Abnahme 192  
Abschätzung 176  
Agiler Festpreis 193, 325  
Agilität 294, 325  
Akteur 89 f., 95, 172, 248 ff., 255  
Aktion 257  
Aktivität 73, 79 f., 88, 227, 232, 235  
Aktivitätsdiagramm 249, 256  
Analogieschätzung 152  
Analyseprojekt 153, 325  
Änderungsanforderung 192, 325  
Änderungsverfahren 192  
Anforderungsbündel 119, 123, 126, 189  
Anforderungsliste 65, 114, 176, 195, 199, 219, 266, 325  
Anforderungsmanagement 189, 325  
Applikations-Services 299  
Assoziation 107, 250, 263  
Attribut 107, 262  
Aufbauorganisation 206  
Aufgabenorientierte Services 298  
Aufwand 124, 151, 154, 164, 169, 175, 274  
Aufwandspunkte 124  
Aufwandsschätzung 145, 193  
Auslöser 255

## B

Backlog 267  
Backlog-Item 267  
Baseline 201, 325  
Bebauung 181, 326

Bebauungsplan-Grafik 9, 326  
Best-Practices 132 f., 326  
Best-Practice-Unternehmensarchitektur 178  
Beteiligte 78, 234, 255  
Betriebsinfrastruktur-Architektur 179  
Bewegungsdaten 107  
Bewerten 174, 194  
Bewertung 121, 124  
Blueprint 302, 326  
Bottom-up 151, 219, 242  
Bottom-up-Ansatz 307  
BPMN 87, 228, 233  
– Geschäftsobjekt 249  
– Pool 229  
Budgetfreigabe 126, 153 f.  
Budgetierung 150, 326  
Budgetierungsverfahren 150  
Budgetsteuerung 154  
Budgetverwendung 156  
Burndown-Chart 130, 220, 274  
Business Alignment der IT 310, 326  
Business-Analyse 8, 62, 133, 326  
Business-Analyse-Instrumentarium 308, 326  
Business-Analyst 8, 43, 122, 214, 326  
Business Capability 36, 283, 294, 327  
Business Capability Management 36, 180, 242, 282, 327  
Business Capability Map 9, 179, 327 ff.  
Business Case 276  
Business-IT-Koordination 17, 142, 327  
Business-Plan 34, 327  
Business-Service 282, 298, 327  
Business-Use-Case 247

## C

Change Request 192, 327  
 CIO 30, 45 ff., 328  
 Cluster-Informationsfluss-Grafik 181

## D

Datenmodell 261  
 Definition of Done 121, 169, 191, 275, 328  
 Demand Management 15, 60, 138, 206, 328  
 Detaillierungsebene 117, 134, 145, 153,  
 159 ff., 171, 267  
 Dienst 337  
 Dokumentation  
 – Anforderung 204

## E

EAM 328  
 Endeereignis 238  
 Endknoten 257  
 End-to-end Betrachtung 78  
 End-to-end-Prozess 72, 79, 227  
 End-to-end Test 131  
 Enterprise Architecture 338  
 Enterprise Architecture Management 36,  
 68, 177, 226, 328  
 Entitätenzentrierte Services 299  
 Entscheidung 151, 257  
 Entscheidungsprozess 211  
 Enumeration 107, 264  
 Ereignisbasiertes Gateway 84, 239  
 Ergebnistypen 58  
 Ergebnistypen der Business-Analyse 9, 217f.  
 – Katalog 220  
 Exklusives Gateway 231, 237  
 Extend-Beziehung 91, 251

## F

fachliche Bebauungsplan-Grafik 181  
 fachlicher Bezugsrahmen 145, 227, 328  
 fachliche Domäne 164, 242, 296, 328  
 fachliches Domänenmodell 9, 36, 296, 328  
 fachliche Funktion 178, 242, 294, 329  
 fachliches Klassenmodell 11, 105, 113, 219,  
 259, 329  
 fachliche Komponente 98, 242 ff., 248

fachliches Komponentenmodell 11, 96,  
 103 f., 218, 242, 329  
 fachlich steuern 126 ff.  
 Feature 65, 114 ff., 121, 136, 161, 171, 267,  
 329  
 Fehlerfall 90  
 Flexibilität 294, 329  
 Fortschreibung 152  
 funktionales Referenzmodell 9, 179, 242,  
 302, 306, 329

## G

Generalisierung 251, 263  
 Geschäftsanforderung 13, 62, 134, 266, 329  
 Geschäftsarchitektur 178, 302, 330  
 Geschäftseinheit 65, 135, 330  
 Geschäftsfähigkeit 242  
 Geschäftsfunktion 327  
 Geschäftsmodell 294, 330  
 Geschäftsobjekt 74, 101, 105, 235, 244, 259,  
 299, 330  
 Geschäftspartner 72, 178, 227, 230, 234,  
 330  
 Geschäftsprozess 67, 178, 224, 227, 232,  
 281, 330  
 Geschäftsregel 89, 173, 255, 330  
 Geschäftswert 175  
 Glossar 113, 259  
 Governance 300, 330  
 Granularität 267  
 Gremium 45, 206, 330  
 GUI-Mockup 249, 253, 257

## H

High-Level-Design (HLD) 150  
 Homonym 261, 265

## I

Incident 155  
 Include-Beziehung 91, 252  
 Informationsfluss 80, 111, 228, 235, 242 ff.,  
 261  
 Informationsfluss-Grafik 9, 181, 331  
 Informationsobjekt 259, 331  
 Informationssystem 220, 259, 300, 331  
 Informationssystem-Architektur 178

Inkrement 25, 79, 168, 193, 310, 331  
Investitionsthema 65, 135, 151, 267, 331  
IS-Architektur 178  
IS-Bebauung 331  
Ist-Prozess 83  
IT-Architektur 297, 331  
IT-Board 45, 332  
IT-Konsolidierung 308, 332  
IT-Koordinatoren-Gremium 46, 154, 332  
IT-Landschaft 294, 332  
IT-Roadmap 186  
IT-Strategie 35, 295, 332  
IT-Strategieentwicklung 35, 332  
IT-System 123, 307, 332  
Iteration 64, 114, 136, 161, 169, 194, 254, 332  
Iterationsplanung 162, 169

## K

Key-User 64  
Klasse 107, 262  
Klassendiagramm 109, 260  
Kompetenzprofil 214  
Komplexitätsabschätzung 152  
Komponente 244  
Komposition 110, 264  
Kontrollfluss 228, 257  
Kosten 125, 151, 271, 274  
Kriterienkatalog 203

## L

Lane 73, 82, 234  
Lean Demand Management 55  
Lean Portfolio Management 19  
Lebenszyklus 259, 269  
Legacy 299, 332  
Leitlinien 305  
Liste mit offenen Punkten 69  
Longlist 203  
Lösungsidee 122, 333

## M

Maskenentwurf 257  
Maßnahme 189, 333  
Masterplan-Grafik 10, 220, 272, 333  
Matrix-Diagramm 9, 181, 326  
Mengengerüst 82, 86

Methode 333  
Mittelfristplanung 19  
Modell 192, 195, 333  
Multiplizität 107, 263

## N

Nachbedingung 250, 255  
Nachrichtenfluss 72, 81, 229, 235  
Nichtfunktionale Anforderung 79, 85, 96,  
118, 165, 174  
Nutzen 151, 159, 164, 175  
Nutzenpotenzial 271

## O

Operative Ausrichtung 137, 333  
Operative Geschäftsanforderung 14  
Operatives Prozessmanagement 36, 333  
Orchestration Services 298  
Organisationseinheit 72, 227, 234, 333  
Organisationsstruktur 206, 333  
O-Ton Kunde 60, 147, 160, 333  
Outsourcing 281, 333

## P

Paralleles Gateway 230, 236  
Partition 256  
Partner 107  
Planung 161, 334  
Planungsebene 161, 220, 334  
Planungsperiode 151, 334  
Pool 72, 80 ff., 234  
Portfolio 295, 334  
Portfolio-Grafik 10, 186, 219, 271, 334  
Prinzipien 305, 334  
Priorisieren 174  
Priorisierung 119  
Produkt 59, 178, 334  
Produktmanagement-Board 46  
Produktplanung 334  
Prognose 131, 275  
Projekt 66, 126, 154, 189, 334  
Projektentwicklung 194  
Projektantrag 29, 126, 153, 219, 276, 334  
Projektbudget 153  
Projektfortschritt 129, 274  
Projektidee 30, 335

- Projektplanung 162, 169  
 Projektportfolio 162, 335  
 Projektportfolio-Board 45, 335  
 Projektportfoliomanagement 38, 126, 153, 335  
 Projektportfolioplanung 162, 165, 334 f.  
 Projektstatus 192, 273  
 Projektsteuerkreis 46, 335  
 Projektsteuerung 191  
 Prozessablauf-Diagramm 10, 79, 85 f., 90, 99, 218, 228, 232, 247ff., 269, 336  
 Prozessanalyse 67  
 Prozesslandkarte 10, 68, 71 f., 188, 218, 224, 247, 336  
 Prozesslandschaft 224  
 Prozessmanagement 68, 187, 226, 336  
 Prozessschnittstelle 77, 86
- Q**
- Qualitätsanforderung 172  
 Quality Gate 336  
 Quelle 241 f., 265
- R**
- Rahmenbedingung 164  
 Realisierungsanforderung 136, 161, 169, 336  
 Referenzarchitektur 300, 336  
 Reifegrad 220  
 Reifegradmodell 138, 336  
 Reifegradstufe 139  
 Release 161, 336  
 Release-Modell 196  
 Release-Planung 165, 173 f., 194  
 Release-Zyklus 168  
 Restaufwand 274 f.  
 Review 192  
 Risiko 124, 151, 271, 336  
 Roadmap-Planung 162  
 Rolle 107, 263
- S**
- Schnittstelle 228, 259 ff., 294, 337  
 Sequenzfluss 82, 229, 235  
 Service 298, 337  
 Service Level Agreement 229  
 Serviceorientierte Architektur 294, 337
- Serviceprozesse 155  
 Shortlist 203  
 SLA 337  
 SMART 63  
 SOA 294, 337  
 SOA-Referenzarchitektur 300, 305  
 Soll-Bebauung 302, 337  
 Soll-IS-Landschaft 186  
 Soll-Prozess 83  
 Stabsstelle 208  
 Stakeholder 12, 63, 145 ff., 176, 220, 337  
 Stakeholder-Analyse 47, 337  
 Stakeholder-Gruppe 47, 338  
 Stammdaten 107  
 Starterereignis 81, 237  
 Startknoten 257  
 Status
  - einer Anforderung 269 f.
  - eines Geschäftsobjekts 91, 105, 250
 Steuerkreis 153, 338  
 Strategie 295, 302, 338  
 Strategiebeitrag 151, 164, 271, 338  
 strategische Ausrichtung 137, 338  
 strategische Geschäftsanforderung 14, 156  
 strategische IT-Planung 161  
 strategisches Prozessmanagement 36  
 Swimlane 234  
 Swimlane-Diagramm 10, 72, 75, 79 f., 99, 218, 227, 247, 338  
 Synonym 261, 265  
 System-Use-Case 247
- T**
- Tailoring 282, 338  
 taktische Ausrichtung 137, 338  
 technische Architektur 179  
 technische Bebauungsplan-Grafik 181  
 Teil-Feature 114, 267ff.  
 Teil-Geschäftsprozess 67ff., 224  
 Teilprozess 73, 231, 235  
 Test 192  
 Themenbereich 64 ff., 116, 121, 135, 160, 267, 338  
 Top-down 151, 219, 242  
 Top-down-Ansatz 302

## U

UML 242, 248, 256, 260  
Umsetzungsaufwand 269  
Umsetzungsfortschritt 129, 191  
Umsetzungspaket 123  
Umsetzungsprojekt 82, 87, 90  
Umsetzungsverantwortlicher 120  
Unternehmensarchitekt 285  
Unternehmensarchitektur 147, 338  
Unternehmensplanung 161ff., 334, 339  
Unternehmensstrategie 34, 157, 298, 339  
Unternehmensstrategieentwicklung 34, 339  
Unternehmensziel 157  
Use-Case 11, 87, 96, 174, 218, 242, 247, 250, 259, 268f., 339  
Use-Case-Beschreibung 90, 249, 253f.  
Use-Case-Diagramm 92, 248  
User Story 136, 222, 289, 339  
User Story Map 293

## V

Verantwortlichkeit 153, 339  
Vererbung 95, 107  
Verfahren 339  
Versionsmanagement 202  
Vertriebskanal 60, 340  
Vision 164, 302, 340  
Vorbedingung 250, 255  
Vorhaben 154, 340

## W

Wartung 155, 340  
Wartungsmaßnahme 154, 340  
Werkzeugunterstützung 198  
– Funktionsblöcke 200  
Wertbeitrag 151, 164, 271, 340  
Wertschöpfungskette 340

## Z

Ziel 63, 340  
Ziele der Business-Analyse 9  
Zusammenhang  
– Fachliches Klassenmodell und Fachliches Komponentenmodell 106  
– Fachliches Klassenmodell und Prozessablauf-Diagramm 106  
– Fachliches Klassenmodell und Swimlane-Diagramm 106  
– Fachliches Klassenmodell und Use-Case 106  
– Fachliches Komponentenmodell und Prozesslandkarte 97  
– Fachliches Komponentenmodell und Use-Case 97  
– Features und Ergebnistypen 115  
– Prozessablauf-Diagramm und Swimlane-Diagramm 80  
– Swimlane-Diagramm und Prozesslandkarte 72  
– Use-Case und Prozessablauf-Diagramm 88  
– Use-Case und Swimlane-Diagramm 88  
Zwischenereignis 239