

# Business-Analyse

einfach und effektiv

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

# 2

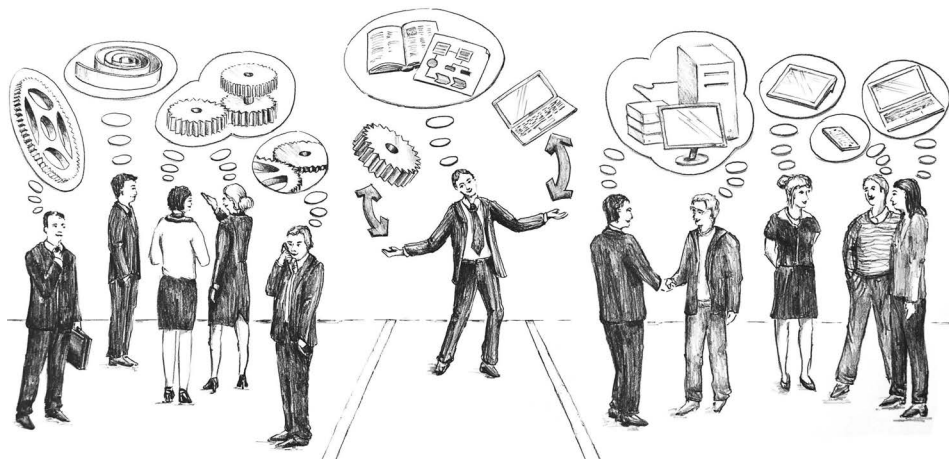
## Einführung in die Business-Analyse

*„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**

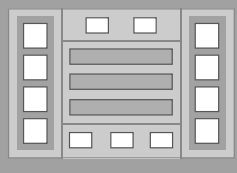
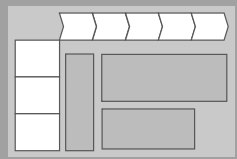
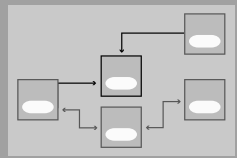
Wesentlich für das Erreichen der Ziele sind geeignete Modelle für das Verstehen, Gestalten, Steuern und Kommunizieren. Durch die systematische und einheitliche Darstellung der für den jeweiligen Sachverhalt wesentlichen Elemente und Aspekte wird eine Arbeitsgrundlage für die Business-Analyse geschaffen.

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

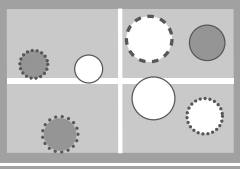
Die Business-Analyse nutzt unterschiedliche Diagramme und Grafiken in Abhängigkeit von Zweck und Adressat. Die Ergebnistypen stammen aus unterschiedlichen Disziplinen, wie z. B. Anforderungsmanagement, Prozessmanagement, EAM oder Projektmanagement. In Tabelle 2.1 finden Sie wesentliche Diagramme und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

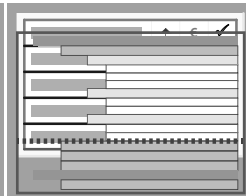
**Tabelle 2.1** Wesentliche Ergebnistypen der Business-Analyse (Fortsetzung)

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>	

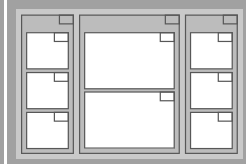
### Kontext Anforderungsmanagement

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.

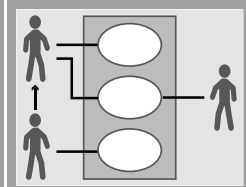
Die Auflistung von Anforderungen im agilen Kontext wird **Backlog** genannt. Es gibt unterschiedliche Backlogs, wie z. B. ein Produkt- oder Sprint-Backlog (siehe [Lef11]).



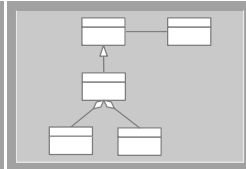
Das **fachliche Komponentenmodell** gliedert die einzelnen, IT-technisch umgesetzten oder umzusetzenden Funktionen in fachliche Cluster, die Komponenten.



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.