

Business-Analyse
einfach und effektiv

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

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 GAME² 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