BASISWISSEN BUSINESS-ANALYSE

Probleme lösen, Chancen nutzen

alles, _____
_____ was sie wissen müssen _____

Ingrid Gerstbach | Peter Gerstbach

Basiswissen Business-Analyse

Ingrid Gerstbach | Peter Gerstbach

Basiswissen Business-Analyse

Probleme lösen, Chancen nutzen

alles, _____
_____ **was sie wissen müssen** _____

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2015

© 2015 by Redline Verlag,
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Satz: Grafikstudio Förster, Belgern
Druck: Konrad Triltsch GmbH, Ochsenfurt
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-574-0
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-702-9
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-701-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Vorwort	9
Intro	11

Kapitel 1

Business-Analyse als Wegbereiter

des Unternehmenserfolgs	13
1.1 Was ist Business-Analyse und warum macht sie Unternehmen erfolgreicher?	13
1.2 Die Entwicklung einer Disziplin: Wie Business-Analyse entstanden ist	21
1.3 Der Business-Analyst – Mittler zwischen den Welten	28
1.4 Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Business-Analysten	33
1.5 Wie wird man Business-Analyst? Ausbildung, Zertifizierung und Karriere	39

Kapitel 2

Das Vorgehensmodell der Business-Analyse

2.1 Kernbegriffe und -konzepte	47
2.2 Das Business-Analyse-Vorgehensmodell	59
2.3 Phase 1 – Informationen ermitteln	63
2.4 Phase 2 – Bedarf analysieren	69

2.5	Phase 3 – Lösungen evaluieren	75
2.6	Phase 4 – Anforderungen definieren	79
2.7	Phase 5 – Veränderungen umsetzen	82
2.8	Anwendungsbeispiele: Wie Sie das Modell anwenden	83

Kapitel 3

Wissen, was zählt: Die Stakeholder 87

3.1	Kenne deine Stakeholder: Stakeholderanalyse und -management	87
3.2	Jeder ist anders: Das Who's who der Stakeholder	110
3.3	Der Business-Analyst – Berater Ihres Vertrauens ...	147
3.4	Change Management	156

Kapitel 4

Strategische Business-Analyse 165

4.1	Von Geschäftsmodellen und Strategien	165
4.2	Durchblick im Unternehmensschlingel	176
4.3	Was braucht das Unternehmen?	199
4.4	Lösungen definieren und bewerten	210

Kapitel 5

Operative Business-Analyse 217

5.1	Projekt oder kein Projekt?	217
5.2	Das große Ganze sehen: Von Projektzielen und Visionen	220

5.3	Das Wesentliche entlocken: Anforderungen erheben	225
5.4	Den Zusammenhang sicherstellen: Analyse und Design	236
5.5	Die richtige Verpackung: Ergebnisse der Business-Analyse kommunizieren ..	258
5.6	Den Überblick behalten: Lebenszyklus der Anforderungen steuern	269
5.7	Das eigentliche Ziel: Lösungen realisieren	276
5.8	Ergebnisse evaluieren	281

Kapitel 6

Erfolgsfaktoren der Business-Analyse	287
6.1 Was einen guten Business-Analysten ausmacht	287
6.2 Wissen ist nicht alles: Persönliche Kompetenzen ...	288
6.3 Ohne Hard Skills geht es nicht.....	304
6.4 Selbst ist der Business-Analyst: Selbstorganisation ..	311
6.5 Lebenslanges Lernen: Kompetenzen entwickeln ...	324
Nachwort.....	327
Über die Autoren	329
Stichwortverzeichnis	331

Vorwort

Trotz jahrzehntelanger Forschung und Mühe scheint es, dass wir ständig in Projekten stecken, bei denen Anforderungen nicht erfüllt oder ungeeignete »Lösungen« entwickelt werden. In vielen Fällen wurde nur eine begrenzte, oder – schlimmer noch – gar keine Business-Analyse durchgeführt. Das trägt zweifellos zum Scheitern von Change-Projekten bei, erhöht das Risiko von vergeudeten Investitionen und ineffizienten Maßnahmen. Wir müssen grundsätzlich verstehen, warum Projekte scheitern und verschiedene andere Möglichkeiten betrachten, um dieses systematische Scheitern zu beenden. Business-Analyse gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung auf der ganzen Welt und die Anerkennung von Business-Analyse war noch nie höher. Aber trotz all dem gibt es noch eine Menge zu tun.

Bücher über Business-Analyse sind ein wesentlicher Bestandteil, um diese Anerkennung weiter zu steigern. Sie bilden die Grundlage für die Entwicklung der Theorie und Praxis der Business-Analyse, legen Standards und erforderliche Best Practices fest, damit wir unsere Arbeit effektiv erledigen können. Sie erklären auch den Mehrwert, den Business-Analysten in Change-Projekte bringen. Um effektiv und nachhaltig zu arbeiten, müssen die Praktiker vor allem in drei Bereichen kompetent sein: Sie brauchen die fachlichen Fähigkeiten, die entscheidend für eine effektive Analyse sind; die persönlichen Qualitäten, die es ihnen ermöglichen, mit den Stakeholdern zu arbeiten; und das Wissen über den Geschäftsbereich, das die Kommunikation und das Verständnis erleichtert.

Einige Bücher haben einen relativ schmalen Blickwinkel, diskutieren vielleicht einen bestimmten Teil der Business-Analyse wie zum Beispiel Requirements Engineering und erwecken manches Mal den Anschein, dass

sich bei Business-Analyse alles um Anforderungen dreht. Doch in der Praxis gibt es noch viel mehr zur Business-Analyse zu sagen, und genau das übernehmen Ingrid und Peter Gerstbach in ihrem Buch. Sie decken das umfassendste Spektrum der Business-Analyse ab und damit alle Aufgaben, die in der Business-Analyse anfallen. Dazu haben sie in ihrem Buch das BA-Prozessmodell aus der BCS-Veröffentlichung »*Business-Analysis*« weiterentwickelt, um einen Rahmen für die Tätigkeiten in der Business-Analyse anzubieten. Sie machen deutlich, wie wichtig das Verständnis des Unternehmensbedarfs ist, bevor Lösungen vorgeschlagen werden, und auch die Berücksichtigung es ganzheitlichen Charakters der Business-Analyse, einschließlich des organisatorischen Kontextes und der Stakeholder, die den Input einbringen und schlussendlich auch die Akzeptanz. Sie diskutieren den oft übersehenen Aspekt der sozialen Kompetenzen, die entscheidend sind, damit Business-Analyse erfolgreiche Unternehmensveränderungen überhaupt erst ermöglichen kann.

Wenn wir die Anerkennung, die Business-Analyse verdient, erreichen wollen, ist es wichtig, dass Bücher wie dieses veröffentlicht werden. Wir brauchen sie, um einen Maßstab für die Tätigkeiten von Business-Analyse bereitzustellen, um die Rolle und Aktivitäten zu überprüfen und wertvolle Einblicke zu bieten, wie man der effektivste Business-Analyst überhaupt sein kann. Das Buch bezieht auch einen organisationalen Kontext mit ein, um die Prioritäten der Arbeit in der Business-Analyse zu identifizieren und um sicherzustellen, dass sie wirklich ganzheitlich betrachtet wird. Ich gratuliere Ingrid und Peter, dass sie das erste Buch über Business-Analyse in deutscher Sprache verfasst haben und damit eine hervorragende Ressource für Business-Analysten anbieten.

Debra Paul

Oktober 2014

Intro

Die Herausforderung der Business-Analyse

Business-Analyse hat sich zu einer Spezialdisziplin entwickelt, die einen wirklichen Mehrwert für Unternehmen bietet. Auf Business-Analysten wartet ein extrem spannendes Aufgabengebiet: Eingebettet in einen Veränderungsprozess, ist es immer eine spannende Herausforderung, Unternehmen durch diesen Prozess zu begleiten und Nutzen zu erzeugen.

Business-Analyse bietet Unternehmen eine Chance, Prozesse, IT und Organisation so auszurichten, dass tatsächlich Ziele erreicht und Probleme effektiv gelöst werden. Sie kann aber auch eine Chance sein, mögliche Optionen für notwendige Veränderung zu erarbeiten, immer unter Berücksichtigung eines bestimmten finanziellen oder zeitlichen Budgets. Business-Analysten ermöglichen objektive Ansichten, die die bisherigen Annahmen infrage stellen. Sie finden heraus, wo wirkliche Geschäftsvorteile herausgearbeitet werden können und wo potenzielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten liegen.

In den letzten Jahren haben Business-Analysten ihre Fähigkeit dermaßen erweitert, dass die Breite ihrer Einsatzmöglichkeiten, wo sie helfen und wo sie eingreifen können, sehr umfangreich geworden ist. Als interne Berater sind erfahrene Business-Analysten nicht nur in der Lage, verschiedene Prozesse und Systeme mit dem Unternehmen zu verbinden. Sie können auch in Bereichen, die seit jeher schon unter ständigem Erfolgsdruck stehen – wie die Erreichung von prognostizierten Geschäftsvorteilen –, eingreifen und mitarbeiten. Externe Berater arbeiten eher abteilungsübergreifend, was sich wiederum auf die gesamte Organisation auswirkt. Es ist also wichtig, sich genau zu überlegen, wo Business-Ana-

lysten eingesetzt und in welchem Bereich ihre Arbeit durchgeführt werden soll.

Die Herausforderung für Business-Analysten ist, ihr umfangreiches Werkzeugset aus sowohl persönlichen Eigenschaften als auch spezifischem Know-how ständig zu erweitern, damit sie auf diese Weise Unternehmen dabei unterstützen können, ihren Bedarf effizient zu lösen.

Die Herausforderung für Unternehmen ist es, die Business-Analysten wiederum in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen, um so sicherzustellen, dass sie Autoritäten der Business-Analyse sind und auch mit den schwierigsten Situationen umgehen können – schließlich wollen die Unternehmen unbesorgt den Rat der Business-Analysten annehmen können.

Dieses Buch ist vor allem für die Business-Analyse-Community geschrieben worden, aber es richtet sich auch an alle, die vor den Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt stehen. Unser Ziel ist es damit, nicht nur den Business-Analysten, sondern auch Managern, Führungskräften und allen Beteiligten eine nützliche Anleitung an die Hand zu geben.

Ingrid und Peter Gerstbach

Kapitel 1

Business-Analyse als Wegbereiter des Unternehmenserfolgs

Veränderungen in Unternehmen lassen sich mithilfe der Business-Analyse am besten umsetzen: Denn sie ist in der Lage, Bedarfe und Probleme in Unternehmen zuverlässig zu ermitteln und passende Lösungen aufzuzeigen. Und zwar genau die Lösungen, die sich langfristig und stabil in den Unternehmen verankern lassen – weil sie auf die Mission und Vision eines Unternehmens einzahlen.

1.1 Was ist Business-Analyse und warum macht sie Unternehmen erfolgreicher?

Nie zuvor standen Unternehmen so sehr vor der Herausforderung, ihre Konkurrenzfähigkeit zu halten und weiter auszubauen wie heute: Finanz- und Wirtschaftskrisen beuteln die bereits angeschlagenen Organisationen immer wieder, die Globalisierung zieht ständige Auseinandersetzungen um Produkte und Preise nach sich. Unternehmen müssen permanent Probleme bzw. Chancen identifizieren, um diese dann schnell und zuverlässig zu überschaubaren Kosten zu lösen bzw. zu nutzen.

Auch die Kosten, die durch fehlerhafte Prozesse, schlechte Kommunikation, ungünstige Entwicklung und unvollkommene Anforderungserhebung ausgelöst werden, sind erstaunlich hoch. Viele Probleme, die im Geschäftsalltag entstehen, beruhen letztendlich auf mangelhaften oder

gar nicht erfolgten Geschäftsanalysen. Das wiederum führt zu schlechten Lösungen, weil kritische Elemente des Problems übersehen werden oder die Lösung komplexer wird, als sie tatsächlich sein müsste. Unternehmen können weniger gut bzw. gar nicht die jeweilige momentane Lage und den tatsächlichen Nutzen eines Projekts erfassen.

Auf die Ebene des Tagesgeschäfts übertragen, können sich die genannten Herausforderungen so darstellen:

- Eine neue Gesetzgebung erfordert veränderte Abläufe.
- Der Vertrieb eines Unternehmens braucht Unterstützung, damit er die neue Marketing-Strategie umsetzen kann.
- Die Marketing-Abteilung möchte elektronische Aussendungen so anpassen, dass die Kunden weitere Produkte empfohlen bekommen, die zu den bereits bestellten Produkten passen.

Ob die Unternehmen groß oder klein, die internen Strukturen komplex oder einfach sind und ganz egal, welche Unternehmensziele verfolgt werden: Unterm Strich versucht jedes Unternehmen, diese und ähnliche Probleme schnell in den Griff zu bekommen und effizient zu lösen.

Wichtig: Das richtige Problem lösen

Den meisten Managern fehlt es jedoch an Zeit, um die Ursachen eines aktuellen Problems zu erforschen, es von allen Seiten zu beleuchten, zu analysieren und die übergreifenden Zusammenhänge zu verstehen, um schließlich die bestmögliche Lösung zu finden und umzusetzen. Hinzu kommt noch, dass die meisten Lösungen ohne Software gar nicht umgesetzt werden können. Das bedeutet, dass spezielles Know-how notwendig ist. Es ist aber schlicht und ergreifend nicht die Aufgabe eines Managers, sich darum zu kümmern. Die meisten von ihnen wollen auch gar keine Programmiersprache erlernen. Oder den tieferen Sinn eines Systems begreifen. Alles, was ein Manager will, ist eine schnelle, umsetzbare und damit brauchbare Lösung für das Problem. Dank der IT-Abteilung wird er eine solche Lösung auch erhalten. Die notwendige Software lässt sich

meistens schnell definieren und entwickeln. Danach müssen nur noch die Datenbanken befüllt, Netzwerke untereinander verbunden und Hardware installiert werden. Sobald der IT-Experte weiß, was der Manager bzw. das Unternehmen eigentlich genau benötigt, kann er mit seiner Arbeit starten.

Hört sich einfach an, ist es aber nicht. Denn bis es eine brauchbare Lösung gibt, müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein:

- Jemand muss alle notwendigen Informationen sammeln, um das Problem verstehen zu können.
- Jemand muss den Bedarf des Unternehmens analysieren, damit am Ende das *richtige* Problem gelöst wird.
- Jemand muss unterschiedliche Lösungsalternativen erarbeiten, gegeneinander abwägen und eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Management erarbeiten.
- Jemand muss vorgeben, was genau geschehen soll, um das Problem zu lösen. Und dies muss so formuliert sein, dass sich die Umsetzungsexperten an die Arbeit machen können.
- Jemand muss prüfen, ob die Organisation auch tatsächlich in der Lage ist, den gewünschten Nutzen aus der umgesetzten Lösung zu ziehen und schließlich im Nachgang prüfen, ob die Änderungen die erwünschte Wirkung erzielt haben.

Definition der Business-Analyse

Wer aber ist dieser Jemand, der sich all diesen Herausforderungen stellt? Diese wichtige Rolle nennt sich *Business-Analyst*. Er hat in den letzten Jahren seinen festen Platz bereits in vielen Unternehmen gefunden. Der Auftrag des Business-Analysten lautet: Unternehmensbedarf finden und Geschäftsprobleme lösen.

Um diese Rolle zu erfüllen, reicht es aber nicht, nur Anforderungen zu erheben. Die Spezifikation von Anforderungen ist zwar eine durchaus wichtige Aufgabe, aber der Business-Analyst ist immer auch Problemlö-

ser. Er ist der Erste, an den man sich wendet, sobald ein Unternehmen einen Bedarf erkennt. Und das gilt für jegliche Art von Bedarfen – seien sie politischer, technischer, kaufmännischer, missverstandener, unklarer, sozialer, technologischer oder philosophischer Natur. Das gilt für große und kleine Probleme – für Probleme, die durch Informationstechnologie gelöst werden können und für Probleme, für die ein überarbeiteter Geschäftsprozess, eine Umschulung der Mitarbeiter oder eine neue Organisationsstruktur sinnvoll wäre.

Der Business-Analyst nimmt sich der Fragestellung an und versucht zunächst, den Unternehmensbedarf in der Tiefe zu verstehen und herauszufinden, wie die Konsequenzen für das Unternehmen aussehen, wenn das Problem gelöst oder auch nicht gelöst ist. Erst danach begibt er sich auf die Suche nach einer Lösung, die den Unternehmensbedarf befriedigt, indem eventuell ein Problem ganz eliminiert, die Situation zumindest deutlich verbessert oder eine neue Chance erkannt und ergriffen wird. Was also ist Business-Analyse? Und was macht der Business-Analyst und was macht er nicht?

Der Business-Analyst

- ermittelt die Informationen,
- analysiert den Bedarf,
- bewertet und evaluiert mögliche und tatsächliche Lösungen,
- definiert die Anforderungen
- und unterstützt bei der Veränderung.

Das International Institute of Business Analysis® (IIBA®) definiert Business-Analyse wie folgt¹:

»Business-Analysis is the practice of enabling change in an enterprise by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders. (...)«

¹ Quelle: International Institute of Business Analysis (2015): A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide), 3. Auflage (zur Zeit der Veröffentlichung dieses Buches noch nicht erschienen) IIBA® und die später erwähnten BABOK®, Business Analysis Body of Knowledge®, CBAP® und CCBA® sind registrierte Markenzeichen des International Institute of Business Analysis. Certified Business Analysis Professional, Certification of Competency in Business Analysis sind Marken des International Institute of Business Analysis

Das IIBA™ ist u. a. verantwortlich für den *Business-Analysis Body of Knowledge* (BABOK®). Im BABOK® werden die Business-Analyse-Wissensgebiete und die damit verbundenen Tätigkeiten beschrieben, aber auch, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten ein Business-Analyst braucht, um erfolgreich agieren zu können.

Im BABOK® Guide v2² lautet die Definition von Business-Analyse:

»Business-Analyse ist die Summe der Aufgaben und Methoden, die eingesetzt werden, um zwischen unterschiedlichen Stakeholdern zu vermitteln mit dem Ziel, die Strukturen, Grundsätze und Abläufe eines Unternehmens zu verstehen und zielführende Lösungen zu empfehlen (...) Ein Business-Analyst ist jede Person, die Business-Analyse-Aktivitäten durchführt – unter welchem Titel auch immer.«

Die Herausforderung für den Business-Analysten liegt also darin, das Unternehmen zu verstehen, Probleme und Chancen im Zusammenhang mit den Anforderungen zu sehen und darauf basierende Lösungen vorzuschlagen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine Ziele zu erreichen. Das International Institute of Business-Analysis (IIBA™) hat das in seinem Slogan auf den Punkt gebracht: »*Helping Business do Business better.*«

Auf Basis dieser Definition lassen sich die Tätigkeiten eines Business-Analysten beispielhaft so beschreiben:

- Der Business-Analyst untersucht das eigentliche *Problem*, sodass Zeit und Energie nicht auf eine vermeintliche Lösung verschwendet werden.

² *International Institute of Business Analysis (2012): Leitfaden zum Business Analysis Body of Knowledge® - BABOK® Guide 2.0, Verlag Dr. Götz Schmidt, Wettenberg, S. 15 f.*

- Der Business-Analyst zeigt dem Management auf, was es tatsächlich von der Veränderung zu erwarten hat, damit das Endresultat frühestmöglich angenommen werden kann und alle in ein und dieselbe Richtung arbeiten.
- Der Business-Analyst fährt sein gesamtes analytisches und kreatives Denken auf, um sicherzugehen, dass das Unternehmen die besten Entscheidungen trifft.
- Der Business-Analyst stellt Informationen für die obere Führungsebene bereit, damit diese ihre Entscheidungen schneller und effizienter treffen kann.
- Der Business-Analyst schafft ein Umfeld, in dem der Informationsfluss zwischen den Geschäftseinheiten und der IT reibungslos funktioniert, um so die Qualität von Lösungen zu erhöhen.
- Der Business-Analyst vermittelt und »übersetzt« zwischen Management und Technik, um Missverständnisse auf ein Minimum zu reduzieren.
- Der Business-Analyst agiert als Change Agent, um Geschäftsprozesse zu verbessern.
- Der Business-Analyst sorgt dafür, dass Veränderungen auf schnellstem Weg umgesetzt werden, damit der laufende Betrieb nicht unter dem neuen Prozess leidet, sondern im Gegenteil dessen Vorteile auch unmittelbar nutzen kann.

Diese Punkte geben einen ersten Einblick in die vielen wichtigen Herausforderungen eines Business-Analysten und machen auch erste Hindernisse deutlich, sowohl technischer als auch politischer Natur.

In der Mitte von allen und umgeben von engagierten ITlern, Prozessexperten, Organisationsexperten und Führungskräften vermittelt der Business-Analyst also bei Missverständnissen, definiert Funktionen und Features, beschwichtigt das Management, untersucht mögliche Auswirkungen am Markt, entwickelt konstruktive Veränderungsszenarien und schlägt nach all dieser Arbeit Lösungen vor.

Vorteile der Business-Analyse

Business-Analyse ist der entscheidende Erfolgsfaktor für Unternehmen. An dieser Stelle wollen wir Ihnen anhand der wichtigsten Beispiele in einem etwas detaillierteren Überblick zeigen, warum dies so ist:

- **Business-Analyse definiert Unternehmensbedarf und deren Lösungen:** Business-Analysten helfen ihren Stakeholdern, eine Lösung für deren spezifischen Unternehmensbedarf zu finden. Die Methoden der Business-Analyse stellen sicher, dass dieses Ziel auch erreicht wird. Stakeholder nehmen zu Recht an, dass durch adäquate Business-Analyse jede Änderung einen Wert für das Unternehmen schafft. Um mögliche Missverständnisse bereits im Keim zu ersticken, erhebt der Business-Analyst bereits am Anfang die einzelnen Stakeholder- und Unternehmensbedarfe und klärt die damit verbundenen Erwartungen ab.
- **Business-Analyse optimiert Aufwandschätzungen:** Die wenigsten Beteiligten sind erfreut, wenn ein Projekt deutlich länger dauert und teurer wird, als ursprünglich geplant war. Der Business-Analyst unterstützt dabei, den tatsächlichen Aufwand richtig einzuschätzen. Weil er aufzeigt, welcher Aufwand für die Erreichung der Ziele nötig sein wird, können Unternehmen viel besser kalkulieren und solidere Entscheidungen treffen.
- **Business-Analyse sorgt dafür, dass ein Unternehmen auf seine Ziele ausgerichtet ist:** Business-Analysten arbeiten sowohl an den Unternehmenszielen (Was sind die Unternehmensziele? Wie lautet die Strategie? Wenn das Projekt umgesetzt wurde, unterstützt die Lösung Unternehmensziele und Strategie wirklich?) als auch an den Prozessen (Welche Prozesse existieren bereits? Wie können diese optimiert werden?). Permanent überprüfen sie, ob der Verlauf des Projekts noch mit dem anvisierten Ergebnis übereinstimmt. Zeigt sich während eines laufenden Projekts, dass damit kein Wert für das Unternehmen erzielt werden kann oder die weitere Verfolgung sogar noch Schaden anrichten könnte, weist ein Business-Analyst darauf hin, in welche Richtung das Projekt zu steuern ist, oder er empfiehlt, es abzubrechen.

- **Business-Analyse steuert den Projektumfang:** Vor allem bei Projekten, die über einen längeren Zeitraum laufen, kann es passieren, dass nach der Aufwandsschätzung neue Anforderungen vonseiten der Stakeholder eingebracht werden. In einem solchen Fall liegt die Herausforderung für den Business-Analysten darin, aufzuzeigen, welche Auswirkungen diese auf das Projekt und auf das Unternehmen haben würden und ob es sich auszahlt, die neu eingebrachten Anforderungen in das laufende Projekt aufzunehmen.
- **Business-Analyse reduziert Projektfehler:** Business-Analyse macht Unsichtbares sichtbar, indem der ganze Prozess und die einzelnen Schritte detailliert aufgezeigt werden und der Grund von Veränderung klar dargestellt wird. Diese Transparenz erleichtert u. a. den Testern ihre Aufgabe und ermöglicht bereits vor der Implementierung, schnell mögliche Fehler und Abweichungen zu erkennen.
- **Business-Analyse vereinfacht den Übergang zur Umsetzung:** Was nützt die beste Lösung, wenn sie letzten Endes vom tatsächlichen Nutzer nicht verwendet wird? Der Business-Analyst stellt sicher, dass der Endnutzer mit der Lösung ebenfalls zufrieden ist. Schließlich soll das Unternehmen davon profitieren.
- **Business-Analyse reduziert doppelte Lösungen:** Ein Unternehmen ist ein komplexes Konstrukt, in dem normalerweise unzählige Projekte parallel laufen, die auf dieselben Unternehmensziele ausgerichtet sind. Es kann deshalb passieren, dass Anforderungen mehrfach auftauchen oder auch unterschiedliche Projekte denselben Unternehmensbedarf befriedigen wollen. Der Business-Analyst ist gefordert, sich einen Überblick zu erarbeiten und diesen laufend zu aktualisieren.
- **Business-Analyse verbessert die Teamkommunikation:** Jedes Teammitglied muss eine klare Vorstellung und ein richtiges Verständnis davon haben, wie das Ergebnis eines Projekts tatsächlich auszusehen hat. Der Business-Analyst sollte sichergehen, dass jeder Einzelne wirklich verstanden hat, worin die Herausforderungen liegen, wie die Aufgaben verteilt sind und was er oder sie zum Projekterfolg beitragen kann. Manchmal ist es notwendig, mehrmals nachzuhaken und zu erklären.

- **Business-Analyse steigert die Kundenzufriedenheit:** Der Business-Analyst begleitet das Unternehmen bei allen Veränderungen, die ein Projekt mit sich bringt. Wenn Schwierigkeiten auftauchen, die den Stakeholdern das Gefühl geben, der Grund dafür sei die Veränderung an sich, ist der Business-Analyst gefordert. Er versucht, den Stakeholdern die Kommunikation zu erleichtern, indem er immer wieder nachfragt, empathisch reagiert und aktiv zuhört. So kann er bereits erste Zweifel erkennen und auf diese angemessen reagieren.

1.2 Die Entwicklung einer Disziplin: Wie Business-Analyse entstanden ist

Jeder Beruf hat seine eigene Geschichte zu erzählen: Hippokrates von Kos zum Beispiel war nicht nur der berühmteste Arzt des Altertums, sondern begründete die Medizin als Wissenschaft. Die Friseure sehen ihre Wurzeln bei den Barbieren im Mittelalter. Menschen wie Clarence Seward Darrow, der als Anwalt für Gerechtigkeit kämpfte, oder Karl Marx, der als Journalist die Weltgeschichte mitveränderte, sind Helden und Vorbilder für die einzelnen Berufssparten. Nicht selten zieren ihre Porträts die Wände von verschiedenen Räumlichkeiten und erinnern an die Wurzeln der jeweiligen Berufsgruppen.

Bei neueren Berufszweigen scheint es auf den ersten Blick etwas schwieriger zu sein, einen Anfang oder einen genauen Ursprung zu finden und die jeweilige Historie zu beleuchten. Bei der Business-Analyse ist das jedoch nicht so: Sie hat einen durchaus sehenswerten und großen »Stammbaum«.

Adam Smith: Früher Entwickler von Geschäftsprozessen

Als einen der Urväter der Business-Analyse könnte man niemand Geringeren als Adam Smith nennen, den Aufklärer und Begründer der Natio-

nalökonomie. Seine Metapher der »unsichtbaren Hand« – wonach der wirtschaftliche Eigennutz des Einzelnen die Interessen der Gesellschaft stärker fördert, als wenn er diese Interesse direkt hätte fördern wollen – prägt und beeinflusst die tägliche Arbeit des Business-Analysten maßgeblich.

Aber nicht nur deswegen könnte Adam Smith als einer der ersten Business-Analysten gelten – sondern auch, weil er schon früh Geschäftsprozesse entwickelt hat: Als findiger Unternehmer stand er nämlich eines Tages vor der Frage, wie die Herstellung einer Stecknadel optimiert werden könnte. Er begann damit, den Produktionsablauf genau zu beobachten, in seine Einzelteile zu gliedern und zu dokumentieren – und da war er, der erste Geschäftsprozess:

»One man draws out the wire, another straightens it, a third cuts it, a fourth points it, a fifth grinds it at the top for receiving the head: to make the head requires two or three distinct operations: to put it on is a particular business, to whiten the pins is another ... and the important business of making a pin is, in this manner, divided into about eighteen distinct operations, which in some manufactories are all performed by distinct hands, though in others the same man will sometime perform two or three of them.«³

Herman Hollerith: Auf jahrelanger Suche

Herman Hollerith, ein amerikanischer Unternehmer und Ingenieur, löste im späten 19. Jahrhundert ein wesentliches Problem und hätte sich deshalb ebenfalls als einen frühen Business-Analysten bezeichnen können: 1880 erfuhr Hollerith am eigenen Leibe, wie ineffizient und zeitintensiv Volkszählungen der damaligen Zeit waren. Als junger und ambitionierter Ingenieur, frisch von der Universität, wurde er bei der Volkszählung

³ Adam Smith (1974): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Beck Verlag, München, S. 1.

eingesetzt. Er erstellte in mühsamer Arbeit für das US Census Bureau Statistiken und Tabellen über die Bevölkerung. Einer seiner Vorgesetzten seufzte eines Tages, dass doch endlich jemand eine Maschine erfinden sollte, um diese Statistikauswertung zu vereinfachen und die Tabellen schneller auslesen zu können. Dieser wohl eher im Scherz geäußerte Satz ließ Hollerith keine Ruhe – und er begann, nach einer effizienten Lösung zu suchen. Diese Suche dauerte Jahre!

Der junge Ingenieur entschied sich für ein Lochkartenverfahren, nach dem damals bereits die Musikautomaten arbeiteten. Die Karten wurden in Felder eingeteilt, in denen nach dem binären Prinzip – »Ja« oder »Nein«, sprich: gelocht oder nicht gelocht – Informationen hinterlegt wurden, die dann ein Abtastgerät auslas. Schon bei der nächsten Volkszählung 1890 wurde dieses Lochkartenverfahren angewandt. Während bei der Volkszählung zuvor die Auswertung volle sieben Jahre gedauert hatte, konnten dieses Mal bereits innerhalb eines einzigen Monats alle relevanten Informationen gefiltert werden.

In unsere heutige Sprache übersetzt, könnten wir nun sagen, dass Hollerith wie ein Business-Analyst an dieses Problem heranging: Er hatte einen *Bedarf* erkannt, sich die gegebenen Umstände, den *Kontext*, angesehen (den ineffizienten Ansatz, eine Volkszählung durchzuführen und deren Ergebnisse auszuwerten), und hatte dann, unter Zuhilfenahme eines Computers, für das Problem eine effiziente, kostengünstige *Lösung* gefunden.

Frederick Winslow Taylor: Trennung von kontrollierender und ausführender Arbeit

Aber auch Frederick Winslow Taylor, Begründer der Arbeitswissenschaft, zählt zu den ersten und bekanntesten Business-Analysten. Er widmete sein ganzes Leben dem Wesen der Effizienz in den Betrieben. Die Geschichte erzählt, dass Taylor angeblich 59-jährig mit einer Uhr in der Hand starb. Zeit seines Lebens kämpfte er gegen »(...) die tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft durch ungeschickte, unangebrachte

oder unwirksame Maßnahmen«⁴. Kaum jemand hat die Geschichte der Unternehmensproduktion und Organisation so nachhaltig beeinflusst und wurde doch so kontrovers diskutiert wie er. Er zeigte einen neuen Weg auf, wie die Produktivität nachhaltig erhöht werden konnte – indem die Prozesse und Arbeitsabläufe gesteuert und vom Management detailliert vorgeschrieben werden.

Dazu wählte Taylor folgendes Grundmuster: Zunächst wählt man einige Leute aus, die besonders geschickt arbeiten und studiert genau die Abfolge der grundlegenden Operationen, ebenso wie die Werkzeuge, die sie dabei nutzen. Danach misst man mit einer Stoppuhr die Zeit, die für jede Einzeloperation nötig ist, und versucht dadurch die schnellste Art und Weise herauszufinden, auf die sie sich ausführen lässt. Alle falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen werden eliminiert, damit nur noch die schnellsten und besten Abläufe erhalten bleiben.

Außerdem forderte Taylor, Spezialisierungen einzuführen und ausführende und anordnende bzw. kontrollierende Tätigkeiten voneinander zu trennen.

Und genau das ist es, was Business-Analysten heute tun: Sie beobachten und »zerlegen« die einzelnen Abläufe und finden die beste Lösung, um ein Problem zu lösen und den Mehrwert zu steigern. Sie sehen: Business-Analyse blickt wie die meisten Berufe bereits auf eine lange Geschichte und Tradition zurück, und vor allem Menschen ohne IT-Bezug haben einen wesentlichen Einfluss darauf genommen. Wie hat sich aber die frühe Business-Analyse von Taylor und Co. weiterentwickelt?

Die Kluft zwischen Unternehmen und Programmierer

Seit der Geburt des ersten programmierbaren Computers in den 1940er-Jahren bis in die frühen 1980er-Jahre wurden Computersysteme vor al-

⁴ Edeling, T. (2000): Frederick Winslow Taylor – The Principles of Scientific Management. In: Türk, K. (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Wiesbaden, S. 312

lem von Regierungen, Universitäten und den Unternehmen verwendet, die Computer entwickelt haben.

Grundsätzlich waren sie die einzigen Unternehmen, die sich diese Technologie überhaupt leisten konnten – nicht nur, was die Kosten betraf, sondern auch im Hinblick auf die investierte Zeit und Mühe.

- Die Datenspeicherung war sehr teuer und nahm eine enorme Menge an Speicherplatz ein.
- Daten waren schwer zugänglich.
- Es war schwierig, Programme zu schreiben, die auf diese schwer zugänglichen Daten zugreifen konnten.
- Es gab eine nur sehr eingeschränkte Funktionalität rund um Mainframe-Systeme.

Doch in den 1980er-Jahren, Anfang der 1990er-Jahre änderten sich die Dinge. Die Datenspeicher wurden billiger, relationale Datenbanken wurden eingeführt, neue Programme wie Java erfunden und die ersten Benutzerschnittstellen entstanden. All diese Ereignisse führten zu einem Boom in der Informationstechnologie und Programmierer jagten »das nächste große Ding«.

Aber etwas fehlte. Obwohl die Unternehmen nun die Informationstechnologie nutzen konnten, um ihre Geschäftsprozesse zu verbessern und schneller auf die sich ändernden Geschäftsumgebungen zu reagieren, wurde die Technologie trotzdem teurer.

Der Wert der Technologie war offensichtlich, aber Geschäftsanforderungen wurden nicht identifiziert, die Wartungskosten wurden erhöht und die Lösung von Softwarefehlern übersehen. Die Anwender hatten irgendwie den direkten Anschluss an die Software-Ingenieure verpasst und konnten ihren Bedarf nicht mehr erklären. Sie konnten einfach nicht »Techy-talk« sprechen und ihren Bedarf effektiv artikulieren, während die Programmierer nicht immer interpretieren konnten, was die Anwender versuchten, ihnen zu vermitteln.

Nun wurden einem Software-Ingenieur in der Regel Systemanalysten an die Seite gestellt, um die Programmieraufgaben zu erklären. Das war aber trotzdem keine ideale Situation! Die Schwierigkeit, das Geschäftsmodell des Unternehmens wirklich zu verstehen und die daraus resultierenden Erkenntnisse auch in die Tat umzusetzen, blieb bestehen.

Um das Geschäftsmodell zu unterstützen, hatte sich die Rolle des Business-Analysten entwickelt bzw. weiterentwickelt. Diese Entwicklung ist in den letzten zwanzig Jahren nicht stehen geblieben. Damit ein Unternehmen aber wirklich erfolgreich agieren kann, müssen drei Faktoren vorhanden sein:

- Der Bedarf des Unternehmens bzw. die Geschäftsanforderungen müssen verstanden werden.
- Die Umsetzung einer Lösung muss mit den notwendigen geschäftlichen Veränderungen einhergehen.
- Die Anforderungen an die Systeme müssen genau festgelegt werden.

Der moderne Business-Analyst ist aber nicht nur mit den Anforderungen beschäftigt, sondern auch mit Fragen wie

- Warum brauchen wir einen Change, eine Veränderung?
- Was ändert sich für das Unternehmen, wenn dieser Wandel stattgefunden hat?
- Unternehmensziele – wie können wir den Erfolg messen?
- Welche Elemente müssen umgesetzt werden, um die Unternehmensvision zu verwirklichen?
- Welche Bedingungen gibt es für die implementierte Lösung?

Ein Business-Analyst sollte also nicht nur technisch versiert sein, sondern muss auch im Einklang mit dem operativen Geschäftsmodell für das Unternehmen agieren. Dieses ganzheitliche Verständnis von Prozess, IT und Organisation ermöglicht es dem Business-Analysten erst, auf Unternehmensprobleme zu reagieren und Lösungen zu finden.

Dass Business-Analyse bzw. ein Business-Analyst diese Bedeutung hat, haben viele Unternehmen erst in den letzten Jahren erkannt. Business-Analyse lässt die Unternehmen realisieren, dass Probleme wie die Verbesserung von Geschäftsprozessen, Veränderungen im Unternehmen oder effizientere Arbeitsabläufe nicht allein durch technologische Veränderungen lösbar sind. Mehr und mehr werden Business-Analysten in ein frühes Stadium der Projektarbeit eingebunden, wo sie nicht nur die Geschäftsanforderungen identifizieren, sondern den aktuellen Stand und die zukünftige Lage des Unternehmens analysieren und deren Auswirkung auf Problem und Lösung. Business-Analysten sind auch beteiligt an der Entwicklung von Business Cases (mithilfe der Kosten-Nutzen-Analyse) sowie an der Auswahl von Technologien, die die Lösung unterstützen.

In der Vergangenheit fragten viele Unternehmen, ob nicht die IT helfen kann, diese Probleme zu lösen. Aber die Frage kommt nicht mehr ausschließlich aus der Business-Perspektive, wenn sie heute fragen: »Was kann die IT tun, um die Chancen am Markt und die Produktangebote zu verbessern?« Die IT bereichert die Unternehmensangebote, indem nicht nur die Kernkompetenzen unterstützt werden, sondern sie gibt Unternehmen die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Der Business-Analyst steht dabei im Vordergrund dieses Konzepts, da er auch die Technologie-Lösung sieht, aber nicht nur. Er überlegt u. a. auch, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen können. Er verschwendet keine Zeit und Ressourcen in die Wartung von Mängeln, sondern setzt Maßnahmen in Bewegung, damit das Unternehmen seine Kunden besser erreichen kann. Deshalb spielt er eine Schlüsselrolle bei der Verwirklichung der Unternehmensvision.

Die Geschichte des Business-Analysten wird auch an dieser Stelle noch lange kein Ende nehmen. Je mehr Unternehmen den tatsächlichen Nutzen der Business-Analyse für ihren Geschäftsalltag erkennen, desto besser können die Fertigkeiten angewandt und die Methoden verfeinert werden – und aus all dem heraus wird sich das Berufsbild des Business-Analysten weiterentwickeln.

1.3 Der Business-Analyst – Mittler zwischen den Welten

In den letzten Jahren zeichnet es sich immer klarer ab: Business-Analyse ist heute ein eigenständiger und wichtiger Beruf und verbindet Wissen über technische und organisatorische Lösungswege mit unternehmerischem Denken. Um dabei erfolgreich zu sein, vertrauen Business-Analysten nicht nur auf Technologie und detaillierte Spezifikationen, sondern viel eher auf ihre Methode, Mehrwert für Unternehmen zu erzeugen, strategische Pläne umzusetzen und Resultate zu schaffen. Sie haben sich davon emanzipiert, reine Befehlsempfänger zu sein. Heute schlagen sie eine Brücke zwischen Business und IT, zwischen Projekt und Betrieb, zwischen Strategie und Ausführung.

Die Nachfrage nach Business-Analysten wird sich in den kommenden Jahren stark erhöhen. Business-Analysten müssen lernen, noch weiter über den Tellerrand des Projekts hinauszuschauen, um zu verstehen, warum das Unternehmen sich verändern muss und wie sie das Unternehmen dabei unterstützen können, die Vorteile dieser Veränderung wahrzunehmen.

Business-Analyse vermittelt zwischen Business und IT

Das klassische Rollenbild, in dem die meisten Business-Analysten arbeiten und das am weitesten verbreitet ist, sieht den Business-Analysten in der IT. Betrachtet man die Entwicklung und die Geschichte, ist das durchaus verständlich. Allerdings ist IT nur dann wertvoll, wenn sie auch auf das Business ausgerichtet ist.

Dass das häufig aber nicht so einfach wie vielleicht gedacht ist, stellt sich schnell heraus, wenn man sich die vielen Kommunikationsprobleme näher ansieht: Auf der einen Seite stehen Informatiker oder generell Menschen mit einer sehr technisch geprägten Ausbildung und Sprache. Das ist

auch notwendig, denn die IT ist in den letzten Jahren zunehmend komplizierter und komplexer geworden. Während es früher nur den allgemeinen Programmierer gab, gibt es nun die unterschiedlichsten Spezialisierungen auf funktionalen Gebieten (z. B. Programmierer, Tester, Architekt), aber auch auf Domänen (ERP, CRM, Business Intelligence, Dokumentenmanagement) oder für die speziellen Lösungsanbieter (SAP, Microsoft etc.) – ganz zu schweigen von den vielen Kombinationsmöglichkeiten.

Auf der anderen Seite stehen Mitarbeiter aus diversen Fachbereichen mit ihren speziellen Domänenkenntnissen – aber oft fehlt das tiefere Verständnis der IT im Allgemeinen.

Die Aufgabe des Business-Analysten im IT-Umfeld besteht nun darin, eine Brücke zwischen Anforderern und Lösungsentwicklern zu schlagen, in diesem Fall eben der IT.

Folgende negative Beispiele verdeutlichen, was Business-Analyse nicht ist:

- Es werden nur Wünsche an die IT dokumentiert – andere Rahmenbedingungen werden nicht berücksichtigt.
- Es werden lediglich Informationen weitergegeben – ohne die dazu notwendige Analyse und Erarbeitung.
- Die zwei Seiten werden gegeneinander ausgespielt. Ein Beispiel: »Ich weiß auch nicht, warum die Software so teuer ist.« – »Ich weiß, die wünschen sich wieder alles möglich von der Software, ich kann ja auch nichts dafür.«

Regelmäßig zeigen Studien, dass schlechtes Anforderungsmanagement immer noch eine der Hauptursachen für fehlgeschlagene Projekte ist!

Business-Analysten sollten vielmehr ...

- die Sinnhaftigkeit von Wünschen hinterfragen und diese zu richtigen Anforderungen weiterentwickeln.

- Informationen nicht nur weitergeben, sondern diese prüfen, um Schwachstellen und Widersprüche aufzuzeigen. Das Ergebnis sind bessere Anforderungen!
- eine Vermittlerrolle einnehmen, die Business- und die IT-Sprache sprechen und dafür sorgen, dass sich Experten auf der einen und anderen Seite besser verstehen.

Business-Analyse auf dieser Ebene sorgt dafür, dass IT-Lösungen die richtigen Anforderungen erfüllen. Aber Achtung: Umsetzung ist natürlich nicht immer nur IT, sondern kann auch Prozesse und Organisationen betreffen. Dieses Kommunikationsproblem besteht auch außerhalb von IT-Lösungen – aber in der IT ist es besonders häufig anzutreffen.

Business-Analyse vermittelt zwischen Projekten und operativem Geschäft

Studien, die zeigen, dass viele Projekte schiefgehen, haben einen großen Haken: Wer definiert eigentlich, wann ein Projekt fehlgeschlagen ist oder erfolgreich war? Der geneigte Projektmanager möchte hier antworten: Wenn das magische Projektdreieck erfüllt wurde: Das Ergebnis wurde in der benötigten Qualität, den budgetierten Ressourcen und der vorgegebenen Zeit erfüllt. Somit steht und fällt diese Aussage aber mit der Festlegung dieser drei Determinanten!

Dem operativen Geschäft, das mit den Projektergebnissen leben muss, geht es um den tatsächlichen Wert, den ein Projekt geschaffen hat. Und es kommt leider häufig vor, dass ein Projekt zwar offiziell in Budget/Time/Scope realisiert wurde, der Geschäftsnutzen sich aber trotzdem nicht einstellt.

Der Fokus muss sich also auf den Business Value beziehen.