



Leseprobe

Inge Hanschke, Gunnar Giesinger, Daniel Goetze

Business Analyse – einfach und effektiv

Geschäftsanforderungen verstehen und in IT-Lösungen umsetzen

ISBN (Buch): 978-3-446-44345-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-44421-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44345-7>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	IX
1 Einleitung	1
2 Einführung in die Business-Analyse	7
2.1 Business-Analyse, was ist das?	8
2.2 Demand Management, was ist das?	15
2.2.1 Business-IT-Koordination	16
2.2.2 Fachliche Themenplanung (Budgetierung)	18
2.2.3 Aufnehmen, Gestalten und Planen	20
2.2.4 Fachliches Steuern der Umsetzung	28
2.2.4.1 Initiieren von Projekten	28
2.2.4.2 Fachliches Steuern innerhalb von Projekten	30
2.2.4.3 Fachliches Steuern bei Wartungsmaßnahmen	32
2.2.4.4 Fachliches Steuern bei der Störungsbehebung über Tickets	33
2.3 Einordnung und Abgrenzung des Demand Management	33
2.4 Organisatorische Verankerung	40
2.4.1 Angemessene Organisation	41
2.4.2 Schlanke Demand-Management-Prozesse	48
2.4.3 Systematischer und gesteuerter Einführungs- und Veränderungsprozess	49
3 Von der Geschäftsanforderung zum IT-Projekt	55
3.1 Eine neue Chance für <i>EasyHouse</i>	57
3.1.1 Welche Produkte stellt <i>EasyHouse</i> her?	57
3.1.2 Ein neues Vertriebsmodell im „O-Ton Kunde“	58
3.2 Der Business-Analyse-Prozess	60
3.2.1 Ziele	60
3.2.2 Stakeholder finden	61
3.2.3 Erste Iteration zur Strukturierung der Geschäftsanforderungen: Themenbereiche finden	62
3.2.4 Prozessanalyse	65
3.2.4.1 Geschäftsprozesse und Teil-Geschäftsprozesse	65

3.2.4.2	Swimlane-Diagramme	70
3.2.4.3	Prozessablauf-Diagramme	77
3.2.5	Use-Case-Analyse und Analyse der fachlichen Strukturierung	85
3.2.5.1	Use-Cases	85
3.2.5.2	Fachliches Komponentenmodell	94
3.2.5.3	Fachliches Klassenmodell	103
3.2.6	Zweite Iteration zur Strukturierung der Geschäftsanforderungen: Features und Teil-Features ableiten, priorisieren und bündeln	112
3.3	Bewerten und planen	119
3.4	Fachliches Steuern der Umsetzung	124
3.4.1	Umsetzungsprojekt beantragen	124
3.4.2	Fachliches Steuern im Rahmen der Projektabwicklung	126
4	Best-Practices der Business-Analyse	131
4.1	Detaillierungsebenen von Geschäftsanforderungen	132
4.2	Das Reifegradmodell für die Business-Analyse	136
4.3	Best-Practice-Bausteine der Business-Analyse	138
4.3.1	Business-IT-Koordination	140
4.3.1.1	Anforderungen vermitteln	142
4.3.1.2	Priorisierung und Planung transparent machen	144
4.3.1.3	Komplexität transparent machen	145
4.3.2	Unterstützung bei der Budgetierung	146
4.3.2.1	Budgetierungsverfahren	146
4.3.2.2	Budgetfreigabe und Budgetsteuerung	149
4.3.3	Ableiten strategischer Geschäftsanforderungen	152
4.3.4	Aufnehmen, Gestalten und Planen	156
4.3.4.1	Geschäftsanforderung in Detaillierungsebenen einordnen	156
4.3.4.2	Planungsebenen	157
4.3.4.3	Einordnung der Business-Analyse in die Planungsebenen	166
4.3.4.4	Features ableiten	167
4.3.4.5	Features detaillieren und zerlegen	169
4.3.4.6	Features bewerten und priorisieren	170
4.3.4.7	Zusammenspiel mit EAM	173
4.3.4.8	Zusammenspiel mit dem Prozessmanagement	183
4.3.5	Fachliches Steuern der Umsetzung	184
4.3.5.1	Zusammenspiel mit Projekten	184
4.3.5.2	Agiler Festpreis	189
4.3.5.3	Release-Inhalte in Modellen abbilden	191
4.3.6	Werkzeugunterstützung für die Business-Analyse	194
4.3.6.1	Werkzeuge für die Business-Analyse auswählen	194
4.3.7	Organisatorische Verankerung	201
4.3.7.1	Verankerung in der Aufbauorganisation	201
4.3.7.2	Integration in Entscheidungsprozesse	206
4.3.7.3	Das Kompetenzprofil des Business-Analysten	209

5	Ergebnistypen der Business-Analyse	213
5.1	Die Ergebnistypen im Überblick	214
5.2	Die Ergebnistypen im Detail	219
5.2.1	Prozesslandkarte	220
5.2.2	Swimlane-Diagramm	223
5.2.3	Prozessablauf-Diagramm	228
5.2.4	Fachliches Komponentenmodell	238
5.2.5	Use-Case	244
5.2.5.1	Use-Case-Beschreibung	251
5.2.5.2	Aktivitätsdiagramm	253
5.2.5.3	GUI-Mockup	254
5.2.6	Fachliches Klassenmodell	256
5.2.7	Anforderungsliste	263
5.2.8	Portfolio-Grafik	268
5.2.9	Masterplan-Grafik	269
5.2.10	Burndown-Chart	271
5.2.11	Projektantrag	273
6	Ableitung von Business-Services	279
6.1	Was sind Business-Services?	280
6.2	Top-down- versus Bottom-up-Ableitung	288
6.3	Ableitung von Business-Services in Projekten	298
	Glossar	311
	Literatur	327
	Index	331

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 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.

■ **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.

■ **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 Hilfestellungen, 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.

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Business-Analyse adressiert nicht nur das Anforderungsmanagement in Projekten, sondern insbesondere auch die taktische und strategische Planungsebene. In der zweiten Auflage wird daher den verschiedenen Planungsebenen mehr Rechnung getragen. Es wird aufgezeigt, wie Sie ein handhabbares („lean“) Instrumentarium zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse bereitstellen können. Hierzu finden Sie weitere Best-Practices, wie z.B. die Business-Case-Betrachtung, Beispiele sowie Ausführungen zur Werkzeugunterstützung.

Danksagung

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer bei Lean42 und anderen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks. Insbesondere möchten wir uns bei Sebastian Hanschke, Dr. Waldemar Lohrer, Tobias Schuh, Tobias Schmidt-Fischer, Lorenz Storch und weiteren geschätzten Personen, die nicht genannt werden wollen, bedanken.

Bedanken möchten wir uns auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Brigitte Bauer-Schiewek, für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei Irene Weilhart 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 August 2015

Inge Hanschke, Gunnar Giesinger und Daniel Goetze

1

Einleitung

„Wenn ich meine Kunden nach ihren Wünschen gefragt hätte, dann hätten sie mir gesagt, dass sie gern stärkere Pferde für ihre Kutschen hätten.“

Henry Ford (1863 - 1947)

Finanz- und Wirtschaftskrise, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb, steigende Vernetzung, immense regulatorische Vorgaben und kürzer werdende Innovations- und Time-to-Market-Zyklen stellen hohe Anforderungen an die Effizienz und die Agilität der Unternehmen. Um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie in der Lage sein, die relevanten Geschäftsanforderungen zu identifizieren und dann schnell und zuverlässig zu überschaubaren Kosten umzusetzen.

Dies hört sich in der Theorie sehr einfach an. In der Praxis sehen Sie sich jedoch insbesondere mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Wie erkennen Sie die wirklichen Geschäftsanforderungen?
- Wie finden Sie angemessene Lösungsvorschläge und was müssen Sie dabei berücksichtigen?
- Wie können Sie die richtigen Schritte zu deren Umsetzung anstoßen?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Umsetzung auch wie gewünscht erfolgt?

Das Zitat von Henry Ford trifft den Kern der ersten Frage. Kunden und Fachbereiche beschreiben häufig in ihren Anforderungen konkrete Lösungsansätze und nicht das Ziel, das sie erreichen wollen. Sie haben zwar die Vision vor Augen „schneller am Zielort ankommen“, drücken das aber in der Lösung „stärkere Pferde“ aus. Hätte Ford dieses Ziel verfolgt, wäre sein Lösungsraum so eingeschränkt gewesen, dass er vermutlich nie ein Auto entwickelt hätte.

Doch auch das Finden angemessener Lösungsvorschläge ist nicht einfach. Das Entwerfen einer Lösung ist ein hochgradig kreativer und kommunikativer Prozess. Lösungsszenarien sind in einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen fachlichen und technischen Experten zu entwickeln und zu bewerten. Welche Lösungsszenarien identifiziert werden, hängt sehr stark von der Erfahrung, den Interessen und dem Kontext der handelnden Personen ab.

Die Forderung von Angemessenheit, d. h. ein passendes Kosten-Nutzen-Verhältnis, kompliziert das Ganze noch weiter. Jedes Lösungsszenario muss diesbezüglich zumindest grob bewertet werden. Die Lösungsszenarien bieten gegebenenfalls weitere ursprünglich nicht geforderte Anwendungsmöglichkeiten, wie z. B. „Übernachten im Auto“. Diese neuen Chancen müssen in der Bewertung mit betrachtet werden.

Hat man schließlich eine inhaltlich und wirtschaftlich sinnvolle Lösung gefunden, muss diese natürlich auch umgesetzt werden. Hierfür sind ein organisatorischer Rahmen und ein Governance-Instrumentarium erforderlich, die einen ausreichenden Einfluss auf Entscheidungen schaffen. Dies ist nur über entsprechende Rollen, Verantwortlichkeiten, Gremien und Prozesse realistisch möglich.

In diesem Buch beschreiben wir mit der Methode GAME² – „Geschäftsanforderungen analysieren und managen – einfach und effektiv“ – unmittelbar anwendbare Hilfestellungen für die beschriebenen Fragestellungen. Wir liefern Ihnen ein leicht handhabbares Instrumentarium für die Business-Analyse, das Ihnen hilft, die Herausforderungen des Markts zu erkennen, die Geschäftsanforderungen aufzunehmen, die richtigen Maßnahmen einzuleiten und deren Umsetzung zu forcieren. Damit können Sie diese komplexen Aufgaben bewältigen. Wir stellen Ihnen prägnante Business- und/oder IT-Modelle vor, die auf die Bedürfnisse der Stakeholder zugeschnitten sind und mit deren Hilfe die Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern und der fachliche Lösungsentwurf einfacher oder überhaupt erst möglich werden. Zudem geben wir Ihnen Best-Practices für die typischen Themenstellungen an die Hand, die Sie individuell entsprechend Ihrer Bedürfnisse wählen und kombinieren können. Darüber hinaus zeigen wir auf, wie das Demand Management mit dem Anforderungsmanagement in Projekten zusammenspielt und organisatorisch verankert werden kann.

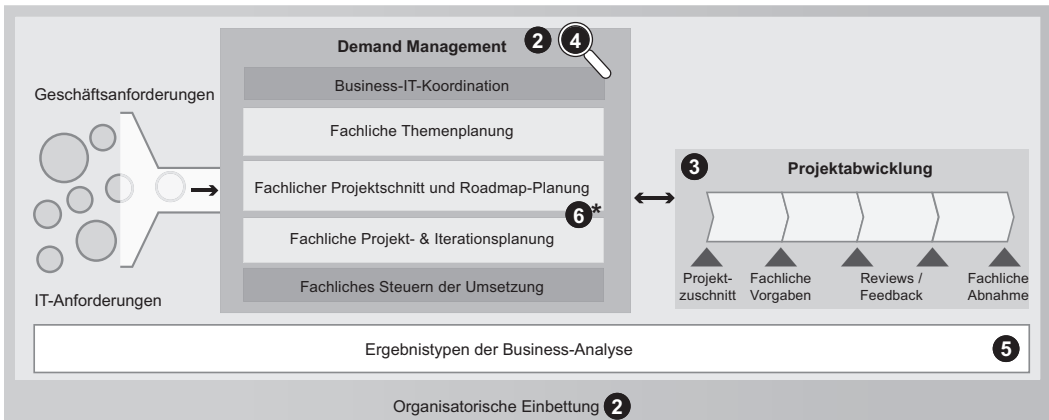
Wegweiser durch das Buch

In Bild 1.1 finden Sie die Kapitelstruktur dieses Buchs. Sie können die Kapitel in der vorgegebenen Reihenfolge oder aber auch selektiv lesen. Sie sind inhaltlich in sich abgeschlossen.

Kapitel 2 führt in die Tätigkeit der Business-Analyse und die Disziplin Demand Management ein. Sie erhalten einen Überblick über das Instrumentarium der Business-Analyse, den Aufgabenbereich des Demand Management und dessen organisatorische Einbettung.

Kapitel 3 zeigt anhand eines Praxisbeispiels das Vorgehen in der Business-Analyse. Ausgehend von einer exemplarischen Geschäftsanforderung des fiktiven Unternehmens *Easy-House* werden die wesentlichen Aufgaben, die Ergebnisse und das Vorgehen von der ersten Idee bis zur Umsetzung in einem IT-Projekt erläutert.

Kapitel 4 liefert eine Sammlung von Best-Practices für die Business-Analyse und die organisatorische Verankerung des Demand Management. Sie finden Hilfestellungen für alle wesentlichen Aufgabenbereiche und Anwendungskontexte der Business-Analyse; unter anderem auch für agile Vorgehensweisen. Anhand eines Reifegradmodells und der Ausrichtung sowie der Einordnung in die Planungsebenen können Sie schnell die Anwendbarkeit einzelner Best-Practice-Bausteine für Ihren Kontext prüfen.



● Kapitel

* Vertiefung des Spezialthemas Serviceorientierung

Bild 1.1 Kapitelstruktur dieses Buchs

In **Kapitel 5** werden die Ergebnistypen der Business-Analyse vorgestellt. Für jeden Ergebnistyp, wie z. B. Prozesslandkarte, fachliches Komponenten- und Klassenmodell oder Use-Case, werden dessen Inhalte, Adressaten, Zweck und weitere Aspekte sowie Tipps und Tricks für die Nutzung ausführlich beschrieben.

In **Kapitel 6** finden Sie im Hinblick auf die Bedeutung der Serviceorientierung eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Ableitung von Business-Services mit praktischen Beispielen und Hilfestellungen für das Tailoring für Ihren Kontext.

In jedem Kapitel finden Sie zahlreiche Literaturhinweise, die Ihnen Empfehlungen zur Vertiefung des jeweiligen Themas geben. Darüber hinaus werden in einem umfangreichen Glossar alle wesentlichen Begriffe aus der Business-Analyse erläutert.

Wer sollte dieses Buch lesen?

Wir wenden uns mit diesem Buch im Wesentlichen an Business-Analysten im Demand Management sowie an Business- und IT-Verantwortliche und Stabsstellen. Sie und auch Business-Planer, Leiter Organisation, Unternehmensarchitekten, Prozessmanager, Projektportfolio-Manager, Projektleiter und -mitarbeiter sowie Controller und Compliance- oder Sicherheitsverantwortliche erhalten Antworten auf wichtige Fragen:

- *Business-Analysten im Demand Management*
 - Wie sieht ein wirksames Instrumentarium zum Management von Geschäftsanforderungen aus? Wie werden Geschäftsanforderungen identifiziert, aufgenommen, klassifiziert, fachlich geplant, gebündelt, bewertet sowie die Umsetzung geplant und gesteuert?
 - Welche Skills benötigen Business-Analysten?
 - Wie kann das Demand Management zum Fliegen gebracht werden?

- *Stabsstellen der Unternehmensführung (CxO)*
 - Wie kann die Business-Analyse bei der Unternehmensplanung, Festlegung der langfristigen Ziele und Rahmenbedingungen, der Planungs- und Kontrollsysteme sowie der Unternehmensorganisation und -steuerung unterstützen?
 - Wie kann mit Hilfe des Demand Managements sichergestellt werden, dass in der Umsetzung eine Balance aus strategischen und operativen Geschäftsanforderungen erreicht wird, um einerseits einen zuverlässigen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten und andererseits das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln?
- *Business-Planer*
 - Wie kann die Business-Analyse bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sowie bei der strategischen Planung unterstützen?
 - Welcher fachliche Input für die Business-Planung wird vom Demand Management bereitgestellt?
 - Wie können Geschäftsanforderungen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden?
 - Welche Abhängigkeiten und Auswirkungen bestehen bei Veränderungen im Business?
- *Leiter Organisation (Synonym: Orga-Leiter)*
 - Wie kann das Demand Management bei der Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation unterstützen?
 - Welcher fachliche Input wird für die Organisationsentwicklung geliefert? Wie werden Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial, wie z. B. organisatorische Redundanzen oder Brüche, aufgedeckt?
- *Business-Verantwortliche (Fachbereichsleiter und Key-User)*
 - Wie können die Geschäftsanforderungen des Fachbereichs wirksam gemanagt werden?
 - Wo ist das Demand Management organisatorisch angesiedelt?
 - Wie kann man erkennen, welche Geschäftsanforderungen „wichtig“ oder „dringend“ sind? Welche Abhängigkeiten und Risiken bestehen?
 - Welche fachlichen Alternativen gibt es bei der Umsetzung der Geschäftsanforderungen?
 - Welche Auswirkungen haben Geschäftsanforderungen auf Organisation und Prozesse?
 - Wie sieht die Priorisierung der Geschäftsanforderungen aus?
 - Welche Geschäftsanforderungen sind budgetiert?
 - Wie ist der Status der Umsetzung der Geschäftsanforderungen?
 - Welche Auswirkungen haben Change Requests auf die fachlichen Ziele und die verabschiedeten Budgets?
- *Unternehmensarchitekten und Prozessmanager*
 - Wie spielen Demand Management und EAM beziehungsweise Prozessmanagement zusammen?
 - Wer ist für die fachliche Planung verantwortlich: EAM oder Demand Management? Prozessmanagement oder Demand Management?
 - Welchen Input liefert das Demand Management für EAM oder das Prozessmanagement?

- *Compliance- oder Sicherheitsverantwortliche*
 - Wie werden Dokumentationspflichten und die Ordnungsmäßigkeit der Prozesse und Systeme zur Umsetzung von Compliance- oder Sicherheitsanforderungen sichergestellt?
- *Controller*
 - Wie können die Entscheidungsprozesse und insbesondere der Budgetierungsprozess durch das Demand Management unterstützt werden?
- *Projektportfolio-Manager*
 - Welchen Input kann das Demand Management für die Bewertung von Projektanträgen und die Analyse von fachlichen Abhängigkeiten und Auswirkungen geben?
 - Welche Geschäftsanforderungen werden in welchem Projekt umgesetzt?
 - Welche fachlichen Auswirkungen haben Veränderungen im Projektportfolio?
 - Werden die Budgets bestimmungsgemäß verwendet?
- *IT-Verantwortliche (CIOs, Verantwortliche für „Build“- und „Run“-Einheiten und -Systeme) sowie IT-Stabsstellen*
 - Wie kann die Business-Analyse bei der Planung und Steuerung der IT unterstützen?
 - Wie spielen das Anforderungsmanagement in Projekten und das Demand Management zusammen?
 - Welchen Herausforderungen muss sich ein CIO aktuell stellen? Wie hilft das Demand Management bei der Bewältigung dieser Herausforderungen?
 - Wo ist das Demand Management organisatorisch angesiedelt?
- *Projektleiter und -mitarbeiter*
 - Welchen Input kann das Demand Management für die Projektabwicklung geben?
 - Welche Geschäftsanforderungen werden in welchem Projekt umgesetzt? Welche Abhängigkeiten bestehen? Welche Auswirkungen gibt es?
 - Wie spielen das Demand Management und das Anforderungsmanagement in Projekten zusammen?
 - Auf welcher Basis erfolgt die fachliche Abnahme in Projekten?
 - Wie werden Change Requests fachlich eingeplant? Wer kümmert sich um die erforderlichen Budgets?

Webseite zum Buch

Unter

<http://downloads.hanser.de>

finden Sie ein integriertes Modell mit weiteren exemplarischen Diagrammen zum Beispiel in Kapitel 3.

Abgrenzung und weiterführende Literatur

Der Schwerpunkt dieses Buchs liegt in der Beschreibung der wesentlichen Inhalte und Aufgaben der Tätigkeit Business-Analyse im Kontext der Disziplin Demand Management. Hier geht es vor allen Dingen um die übergreifende fachliche Analyse und Gestaltung im Vorfeld

sowie zur Steuerung von Projekten. Die Schnittstelle zwischen Demand Management und Projekten wird explizit beschrieben. Das Vorgehen beim Anforderungsmanagement in Projekten und Software-Produktlinien wird hier nur gestreift. Für Details zum Anforderungsmanagement in Projekten sei auf [Ebe10], [Poh08] und [Rup09] verwiesen. Weitere Informationen zu Software-Produktlinien finden Sie in [Boe04] und [Bos00].

Da die Business-Analyse im Wesentlichen im Vorfeld und im Kontext von Projekten und Wartungsmaßnahmen stattfindet, wird im Buch nur auf die Schnittstelle zwischen dem Demand Management und dem IT-Servicemanagement im IT-Betrieb eingegangen. Weitere Informationen zu dieser Disziplin finden Sie in [Ebe08], [Buc07] und [Joh11].

Angrenzende Disziplinen, wie z.B. das Projektportfoliomanagement, das Prozessmanagement, das Enterprise Architecture Management oder die Produktentwicklung werden kurz eingeführt. Für weiterführende Informationen sei beim Projektportfoliomanagement auf [Hir11] und [Sei11], beim Prozessmanagement auf [Fis10] und [HLo12], beim Enterprise Architecture Management auf [Han11] und [Bit11] sowie bei der Produktentwicklung auf [Gau09] und [Ker08] verwiesen.

Index

A

Abhängigkeitsbeziehung 100, 241
Abhängigkeit zwischen Diagrammen 84
Abnahme 188
Abschätzung 172
Agiler Festpreis 189, 311
Agilität 280, 311
Akteur 87f., 93, 168, 245, 247, 252
Aktion 254
Aktivität 71, 77f., 86, 223, 228, 231
Aktivitätsdiagramm 246, 253
Analogieschätzung 148
Analyseprojekt 148, 311
Änderungsanforderung 187, 311
Änderungsverfahren 187
Anforderungsbündel 117, 121, 124, 185
Anforderungsliste 63, 112, 172, 191, 195, 216, 263, 311
Anforderungsmanagement 185, 311
Applikations-Services 285
Assoziation 105, 247, 260
Attribut 105, 259
Aufbauorganisation 201
Aufgabenorientierte Services 285
Aufwand 122, 146, 150, 159, 165, 171, 271
Aufwandspunkte 122
Aufwandsschätzung 143, 189
Auslöser 252

B

Backlog 264
Backlog-Item 264
Baseline 196, 311

Bebauung 176, 312
Bebauungsplan-Grafik 9, 176, 312
Best-Practices 130f., 312
Best-Practice-Unternehmensarchitektur 173
Beteiligte 76, 230, 252
Betriebsinfrastruktur-Architektur 174
Bewegungsdaten 105
Bewerten 170, 190
Bewertung 119, 122
Blueprint 288, 312
Bottom-up 146, 216, 238f.
Bottom-up-Ansatz 293
BPMN 85, 224, 229
– Geschäftsobjekt 246
– Pool 225
Budgetfreigabe 124, 149
Budgetierung 146, 312
Budgetierungsverfahren 146
Budgetsteuerung 149
Budgetverwendung 151
Burndown-Chart 128, 216, 271
Business Alignment der IT 296, 312
Business-Analyse 8, 60, 131, 312
Business-Analyse-Instrumentarium 294, 312
Business-Analyst 8, 41, 120, 209, 312
Business Capability 35, 281, 313
Business Capability Management 35, 175, 239, 313
Business Capability Map 9, 175, 313, 315
Business Case 273
Business-IT-Koordination 16, 140, 313
Business-Plan 33, 313
Business-Service 280, 284, 313
Business-Use-Case 244

C

Change Request 187, 313
 CIO 29, 44 f., 47, 314
 Cluster-Informationsfluss-Grafik 180

D

Datenmodell 258
 Definition of Done 119, 165, 187, 272, 314
 Demand Management 15, 58, 136, 201, 314
 Detaillierungsebene 115, 132, 143, 148, 154, 156 f.,
 167, 264
 Dienst 322
 Dokumentation
 – Anforderung 199

E

EAM 314
 Endeereignis 234
 Endknoten 254
 End-to-end Betrachtung 76
 End-to-end-Prozess 70, 77, 223
 End-to-end Test 129
 Enterprise Architecture 324
 Enterprise Architecture Management 35 f., 66,
 173, 222, 314
 Entitätenzentrierte Services 285
 Entscheidung 146, 254
 Entscheidungsprozess 206
 Enumeration 105, 261
 Ereignisbasiertes Gateway 82, 235
 Ergebnistypen 56
 Ergebnistypen der Business-Analyse 9, 213 f.
 – Katalog 217
 Exklusives Gateway 226, 233
 Extend-Beziehung 89, 248

F

fachliche Bebauungsplan-Grafik 176
 fachlicher Bezugsrahmen 143, 223, 314
 fachliche Domäne 160, 239, 283, 314
 fachliches Domänenmodell 9, 35, 283, 314
 fachliche Funktion 173, 239, 281, 314
 fachliches Klassenmodell 11, 103, 111, 214, 256,
 315
 fachliche Komponente 96, 239, 241, 245

fachliches Komponentenmodell 11, 94, 101 f.,
 214, 238, 315
 fachlich steuern 124, 126
 Feature 63, 112 ff., 119, 134, 156, 167, 264, 315
 Fehlerfall 88
 Flexibilität 280, 315
 Fortschreibung 147
 Funktionales Referenzmodell 9, 175, 239, 288,
 292, 315

G

Generalisierung 248, 260
 Geschäftsanforderung 13, 60, 132, 263, 315
 Geschäftsarchitektur 173, 288, 315
 Geschäftseinheit 63, 133, 315
 Geschäftsfähigkeit 239
 Geschäftsfunktion 313
 Geschäftsmodell 280, 316
 Geschäftsobjekt 72, 99, 103, 231, 241, 256, 285,
 316
 Geschäftspartner 70, 173, 223, 226, 230, 316
 Geschäftsprozess 65, 173, 220, 223, 228, 279,
 316
 Geschäftsregel 87, 169, 252, 316
 Geschäftswert 171
 Glossar 111, 256
 Governance 287, 316
 Granularität 264
 Gremium 43, 201, 316
 GUI-Mockup 246, 250, 254

H

Homonym 258, 262

I

Incident 151
 Include-Beziehung 89, 249
 Informationsfluss 78, 109, 224, 231, 238, 241,
 258
 Informationsfluss-Grafik 9, 178, 316
 Informationsobjekt 256, 316
 Informationssystem 216, 256, 287, 317
 Informationssystem-Architektur 174
 Inkrement 24, 77, 164, 189, 296, 317
 Investitionsthema 63, 133, 146, 264, 317

IS-Architektur 174
IS-Bebauung 317
Ist-Prozess 81
IT-Architektur 284, 317
IT-Board 44, 317
IT-Konsolidierung 294, 317
IT-Koordinatoren-Gremium 45, 150, 318
IT-Landschaft 280, 318
IT-Roadmap 181
IT-Strategie 35, 281, 318
IT-Strategieentwicklung 35, 318
IT-System 121, 293, 318
Iteration 62, 112, 134, 156, 165, 190, 251, 318
Iterationsplanung 158, 165

K

Key-User 62
Klasse 105, 259
Klassendiagramm 107, 257
Kompetenzprofil 209
Komplexitätsabschätzung 148
Komponente 241
Komposition 108, 261
Kontrollfluss 224, 254
Kosten 123, 146, 268, 271
Kriterienkatalog 198

L

Lane 71, 80, 230
Lean Demand Management 54
Lebenszyklus 256, 266
Legacy 285, 318
Leitlinien 291
Liste mit offenen Punkten 67
Longlist 198
Lösungsidee 120, 318

M

Maskenentwurf 254
Maßnahme 185, 318
Masterplan-Grafik 10, 216, 270, 318
Matrix-Diagramm 9, 176, 312
Mengengerüst 80, 84
Methode 319

Modell 188, 191, 319
Multiplizität 105, 260

N

Nachbedingung 247, 252
Nachrichtenfluss 70, 79, 225, 231
Nichtfunktionale Anforderung 77, 83, 94, 116, 161, 170
Nutzen 146, 155, 159, 171
Nutzenpotenzial 268

O

Operative Ausrichtung 135, 319
Operative Geschäftsanforderung 14
Operatives Prozessmanagement 35, 319
Orchestration Services 285
Organisationseinheit 70, 223, 230, 319
Organisationsstruktur 201, 319
O-Ton Kunde 58, 144, 156, 319
Outsourcing 279, 319

P

Paralleles Gateway 226, 232
Partition 253
Partner 105
Planung 157, 319
Planungsebene 157, 217, 319
Planungsperiode 146, 319
Pool 70, 78, 80, 230
Portfolio 282, 320
Portfolio-Grafik 10, 181, 216, 268, 320
Prinzipien 291, 320
Priorisieren 170
Priorisierung 117
Produkt 57, 173, 320
Produktmanagement-Board 44
Produktplanung 320
Prognose 129, 272
Projekt 64, 124, 150, 185, 320
Projektabschluss 190
Projektantrag 28, 124, 149, 216, 273, 320
Projektbudget 149
Projektfortschritt 127, 271
Projektidee 28, 320
Projektplanung 158, 165

Projektportfolio 157, 320
 Projektportfolio-Board 44, 321
 Projektportfoliomanagement 36, 124, 149, 321
 Projektportfolioplanung 157, 160, 319, 321
 Projektstatus 188, 270
 Projektsteuerkreis 44, 321
 Projektsteuerung 186
 Prozessablauf-Diagramm 10, 77, 83 f., 88, 97,
 214, 224, 228, 244, 246, 266, 321
 Prozessanalyse 65
 Prozesslandkarte 10, 66, 69 f., 183, 214, 220,
 244, 321
 Prozesslandschaft 220
 Prozessmanagement 66, 183, 222, 321
 Prozessschnittstelle 75, 84

Q

Qualitätsanforderung 168
 Quality Gate 322
 Quelle 238 f., 262

R

Rahmenbedingung 160
 Realisierungsanforderung 134, 156, 165, 322
 Referenzarchitektur 287, 322
 Reifegrad 217
 Reifegradmodell 136, 322
 Reifegradstufe 137
 Release 156, 322
 Release-Modell 192
 Release-Planung 160, 169, 171, 190
 Release-Zyklus 164
 Restaufwand 271 f.
 Review 188
 Risiko 122, 146, 268, 322
 Roadmap-Planung 157
 Rolle 105, 260

S

Schnittstelle 224, 256, 258, 280, 322
 Sequenzfluss 80, 225, 231
 Service 284, 322
 Service Level Agreement 225
 Serviceorientierte Architektur 281, 323
 Serviceprozesse 151

Shortlist 199
 SLA 322
 SMART 61
 SOA 281, 323
 SOA-Referenzarchitektur 287, 291
 Soll-Bebauung 288, 323
 Soll-IS-Landschaft 181
 Soll-Prozess 81
 Stabsstelle 203
 Stakeholder 12, 61, 143 f., 172, 217, 323
 Stakeholder-Analyse 46, 323
 Stakeholder-Gruppe 46, 323
 Stammdaten 105
 Startereignis 79, 233
 Startknoten 254
 Status
 – einer Anforderung 266 f.
 – eines Geschäftsobjekts 89, 103, 246
 Steuerkreis 149, 323
 Strategie 281, 288, 323
 Strategiebeitrag 146, 159, 268, 323
 Strategische Ausrichtung 135, 323
 Strategische Geschäftsanforderung 14, 152
 Strategische IT-Planung 157
 Strategisches Prozessmanagement 35
 Swimlane 230
 Swimlane-Diagramm 10, 70, 73, 77 f., 97, 214,
 223, 230 ff., 244, 324
 Synonym 258, 262
 System-Use-Case 244

T

Tailoring 280, 324
 Taktische Ausrichtung 135, 324
 Technische Architektur 174
 Technische Bebauungsplan-Grafik 176
 Teil-Feature 112, 264, 266
 Teil-Geschäftsprozess 65, 67, 220
 Teilprozess 71, 227, 231
 Test 188
 Themenbereich 62, 64, 114, 119, 133, 156, 264,
 324
 Top-down 146, 216, 238 f.
 Top-down-Ansatz 288

U

UML 239, 245, 253, 257
Umsetzungsaufwand 266
Umsetzungsfortschritt 127, 186
Umsetzungspaket 121
Umsetzungsprojekt 80, 85, 88
Umsetzungsverantwortlicher 118
Unternehmensarchitektur 145, 324
Unternehmensplanung 157, 159, 319, 324
Unternehmensstrategie 33, 153, 285, 324
Unternehmensstrategieentwicklung 33, 325
Unternehmensziel 153
Use-Case 11, 85, 94, 170, 214, 238 f., 244, 247, 256, 265 f., 325
Use-Case-Beschreibung 88, 246, 250 f.
Use-Case-Diagramm 90, 245
User Story 134, 325

V

Verantwortlichkeit 149, 325
Vererbung 93, 105
Verfahren 325
Versionsmanagement 198
Vertriebskanal 58, 325
Vision 160, 288, 325
Vorbedingung 247, 252
Vorhaben 150, 325

W

Wartung 151, 325
Wartungsmaßnahme 150, 326
Werkzeugunterstützung 194
– Funktionsblöcke 196
Wertbeitrag 146, 159, 268, 326
Wertschöpfungskette 326

Z

Ziel 61, 326
Ziele der Business-Analyse 9
Zusammenhang
– Fachliches Klassenmodell und Fachliches
 Komponentenmodell 104
– Fachliches Klassenmodell und Prozessablauf-
 Diagramm 104
– Fachliches Klassenmodell und Swimlane-
 Diagramm 104
– Fachliches Klassenmodell und Use-Case 104
– Fachliches Komponentenmodell und Prozess-
 landkarte 95
– Fachliches Komponentenmodell und Use-
 Case 95
– Features und Ergebnistypen 113
– Prozessablauf-Diagramm und Swimlane-Dia-
 gramm 78
– Swimlane-Diagramm und Prozesslandkarte
 70
– Use-Case und Prozessablauf-Diagramm 86
– Use-Case und Swimlane-Diagramm 86
Zwischenereignis 235