

Die Business-Analyse in deutschsprachigen Unternehmen

Ergebnisse einer Befragung zum Status Quo und ein exemplarisches Beispiel

Nico Ebert · Pirmin Zenklusen · Benjamin Flavio Kaeser · Elke Brucker-Kley

Eingegangen: 25. September 2017 / Angenommen: 19. März 2018
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung Business-Analysten haben sich in Unternehmen als Dolmetscher zwischen fachseitigen Anforderungen und IT-Lösungen etabliert. Die Frage, was genau die Rolle des Business-Analysten ausmacht, ist jedoch nicht so einfach zu beantworten: eine Recherche in einer beliebigen, größeren Job-Suchmaschine liefert diverse Treffer, hinter denen sich ganz unterschiedliche Berufsbilder verbergen können. Diese reichen vom SAP-Berater bis zum IT-Architekten. Die Literatur für Praktiker betrachtet den Business-Analysten als komplementär zum Requirements Engineer allerdings mit einer stärkeren Ausrichtung auf fachseitige Aspekte wie Geschäftsprozesse und mit schwächerem Informatik-Hintergrund. In einer Befragung bei 373 Business-Analysten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt sich, dass Business-Analysten oftmals sowohl im Fachbereich als auch in der IT-Abteilung arbeiten. Größere Unternehmen verfügen zum Teil über eigene Business-Analyse-Teams oder Zentralabteilungen. Business-Analysten arbeiten am häufigsten in Projekten und oftmals ist ihr Fokus operativ/taktisch und weniger strategisch. Ziele der Business-Analyse sind das Business-IT-Alignment, das Anforderungsmanagement und die fachliche Lösungsgestaltung. Dabei stellt die zunehmende Bedeutung der Agilität in der IT für Business-Analysten aktuell die größte Herausforderung dar. Die Standardisierung der Business-Analyse im deutschsprachigen Raum steht noch am Anfang: Zertifizierungen sind zwar bekannt, aber aus Arbeitgeberperspektive

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

N. Ebert (✉) · E. Brucker-Kley
School of Management and Law, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften,
Stadthausstraße 14, 8037 Zürich, Schweiz
E-Mail: nico.ebert@zhaw.ch

P. Zenklusen · B. F. Kaeser
Fachbereich Wirtschaft, Berner Fachhochschule, Brückenstraße 73, 3005 Bern, Schweiz

selten relevant. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis- exemplarisch dargestellt das der Helsana Versicherung – decken sich mit den Ergebnissen der Befragung.

Schlüsselwörter Business-Analyse · Requirements Engineering · Business Analysis Body of Knowledge

Business Analysis in German-Speaking Companies

A Status Quo Survey and an Exemplary Case

Abstract In larger enterprises business analysts act as translators between business requirements and IT implementation possibilities. However, it is hard to say what the role of a business analyst really constitutes: a search in a random job search engine delivers many hits with different job profiles. They range from SAP consultants to IT architects. Professional literature considers business analysis as complementary to requirements engineering stronger focusing on business aspects such as business processes and less on software engineering. A survey among 373 German, Austrian and Swiss business analysts reveals that they work on both the business and the IT side, within an enterprise. Larger companies have specialized business analysis teams or even centralized business analysis departments. Most of the time business analysts work on projects and have a non-strategic operational and tactical focus. Typical goals of business analysis are business IT alignment, requirements management and business-oriented solution design. Standardization of business analysis in German speaking countries is only just emerging: specific certifications are known but not relevant. Currently, the increasing need for an agile IT is a challenge for many business analysts. The presented example of Helsana Insurance underlines the survey results.

Keywords Business Analysis · Requirements Engineering · Business Analysis Body of Knowledge

1 Business-Analysten als Dolmetscher der Digitalisierung

Gemäß *Computerwoche* werden Business-Analysten als Treiber der digitalen Transformation in den Fachabteilungen und als Dolmetscher zwischen Fach- und IT-Abteilungen immer wichtiger (Martin 2016). Die Eingabe des Begriffs „Business-Analyst“ in der Job-Suchmaschine StepStone.de liefert 1352 Treffer (Stand: 02.08.2017). Die gesuchten Profile beinhalten Requirements Engineers, Finanzanalysten, Scrum Product Owner und SAP-Berater. Das Bild ist uneinheitlich: es scheint sich um gänzlich unterschiedliche Berufsbilder zu handeln, die sowohl hochspezialisierte als auch generalistische Profile abdecken. Whittenberger (2014) listet in 16 verschiedenen Aufgabengebieten über 30 Bezeichnungen für die Rolle des Business Analysten auf: sie reichen von Enterprise Architect, über Project Portfolio Manager bis Management Consultant. Für Business Analysten selbst ist es oft ein Problem, wenn unklare Stellenbeschreibungen und vage definierte Rollen nicht der effektiven Verantwortung entsprechen (Paul 2014, S. 6).

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Literatur wird der Begriff „Business-Analyse“ sehr unscharf verwendet (Hanschke et al. 2016). Folgt man beispielsweise der Definition des International Institute of Business Analysis (IIBA) handelt es sich bei Business Analyse um *„the practice of enabling change in an enterprise by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders. Business analysis enables an enterprise to articulate needs and the rationale for change, and to design and describe solutions that can deliver value.“* (IIBA 2015, S. 2). Der Business-Analyst nimmt also offenbar Anforderungen auf und erarbeitet Lösungen. Was genau analysiert wird und worin die Lösungen bestehen, bleibt jedoch unklar.

In diesem Beitrag wird die Business-Analyse in Unternehmen im deutschsprachigen Raum näher betrachtet, um ein besseres Verständnis der Disziplin und Rolle zu erhalten. Zunächst wird der Begriff in Abschn. 2 anhand bestehender Literatur näher analysiert. In Abschn. 3 werden die Ergebnisse einer Befragung von deutschsprachigen Unternehmen präsentiert und in Abschn. 4 ein ausgewähltes Unternehmensbeispiel vorgestellt. Abschn. 5 fasst die Erkenntnisse zusammen und skizziert Ansatzpunkte für die zukunftsfähige Ausrichtung der Rolle des Business Analysten im Zeitalter des digitalen Wandels.

2 Begriff der Business-Analyse in der Literatur

Eine Möglichkeit sich dem Begriff der Business-Analyse zu nähern ist das Rahmenwerk des „Business Analysis Body of Knowledge“ (BABOK). BABOK wird – mittlerweile in der dritten Version – vom eingangs erwähnten IIBA herausgegeben und stellt eine Referenz mit Praktiken im Bereich der Business-Analyse dar. Der BABOK bildet die Grundlage für die Zertifizierungen des IIBA.

Der BABOK strukturiert Aufgaben der Business-Analyse nach Wissensgebieten und definiert für jedes Wissensgebiet dedizierte Aufgaben und Techniken. Abb. 1 gibt einen Überblick über die Wissensgebiete des BABOK und deren Beziehungen.

Beim Gebiet „Business Analysis Planning und Monitoring“ handelt es sich im Kern um das Projektmanagement für die durchzuführende Business-Analyse (z. B. Wahl des Ansatzes, Stakeholder-Auswahl, Festlegen erforderlicher Kennzahlen zur Steuerung). Das Wissensgebiet „Elicitation and Collaboration“ umfasst Aufgaben zur Erhebung von Anforderungen und zur Kommunikation mit den involvierten Stakeholdern. Im „Requirements Life Cycle Management“ werden z. B. Regeln definiert, wie Anforderungen überwacht und aktuell zu halten sind.

Den Kern bilden die drei folgenden Wissensgebiete: Das Gebiet „Strategy Analysis“ beschreibt Aufgaben zur Analyse der strategischen Ausgangssituation, Entwicklung von zukünftigen Strategien und Identifikation potenzieller Übergangsrisiken. „Requirements Analysis und Design Definition“ beinhaltet Aufgaben zur Spezifikation, Modellierung und Entwicklung von Lösungsalternativen. Schließlich werden im Wissensgebiet „Solution Evaluation“ Aufgaben zum Vergleich und zur Bewertung möglicher Lösungsalternativen und zum Umgang mit Restriktionen bei der Lösungsumsetzung beschrieben.

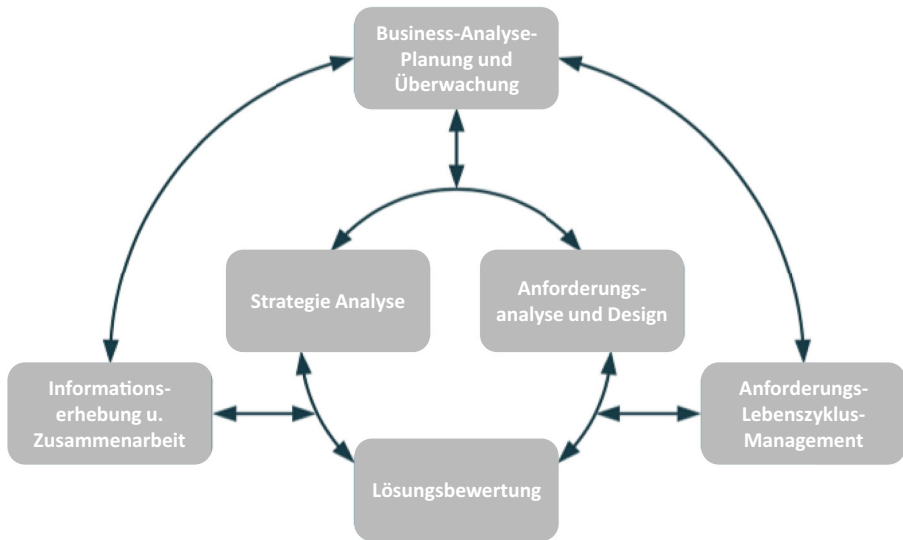


Abb. 1 Wissensgebiete im Business Analysis Body of Knowledge Version 3. (In Anl. an IIBA 2015, S. 5)

Im direkten Vergleich zum Requirements Engineering fällt auf, dass einige der Business-Analyse-Wissensgebiete gemäß BABOK mit denen des Requirements Engineering überlappen. Beispielsweise ist die Erhebung von Anforderungen und die Anforderungsspezifikation Kernbestandteil des Requirements Engineerings (vgl. z.B. Rupp und die SOPHISTen 2014). Gleichzeitig gehen aber die Strategieanalyse und die Lösungsevaluation über das Requirements Engineering hinaus. Auch nach dem Verständnis deutschsprachiger Autoren agiert die Business-Analyse komplementär zum Requirements Engineering (vgl. z.B. Hruschka 2014, S. 10). Beispielsweise kann die Business-Analyse nach dem Verständnis von Gerstbach und Gerstbach (2015, S. 165 ff.) und Minonne (2016, S. 15 ff.) – analog zum BABOK – auch die Entwicklung von Geschäftsstrategien umfassen. Eine stärkere Prozessfokussierung liegt dem Verständnis von Hanschke et al. (2016) und Minonne (2016) zu Grunde. Weniger ausgeprägt ist bei den genannten Autoren die Anforderungsspezifikation im engeren Sinne. Zusammengefasst hat die Business-Analyse in der bestehenden Praxisliteratur gegenüber dem Requirements Engineering eine stärkere Ausrichtung auf Strategie und Prozesse und eine geringere Ausrichtung auf die implementierungsorientierte Spezifikation von Anforderungen im Rahmen der Softwareentwicklung.

Dabei drängt sich die grundsätzliche Frage auf, ob eine solche Abgrenzung der Disziplinen im Angesicht dynamischer Digitalisierungsinitiativen und agiler Lösungsstrategien (wie z.B. Scrum, Prototyping, Minimum Viable Products) zeitgemäß und zielführend ist. Die beschriebenen Unschärfen und Redundanzen in den Aufgabengebieten können, positiv formuliert, auch als Indikator für Synergien gewertet werden, die bei der Analyse, dem Entwurf, der Realisierung und Optimierung von Strategien, Prozessen und Lösungen zum Tragen kommen. Ob Business Analyse in diesem Sinne auf strategischer, operativer und taktischer Ebene ausgerichtet

und gestaltet wird, lässt sich nicht aus der Literatur, sondern nur durch einen Blick auf die Unternehmenspraxis erschließen (vgl. Abschn. 3 und 4).

3 Ergebnisse einer Befragung im deutschsprachigen Raum¹

3.1 Zielsetzung und Ablauf

Da bisher nur wenige empirische Daten aus der Praxis der Business-Analyse vorhanden sind, wurde der Status quo mittels einer Befragung in Unternehmen im deutschsprachigen Raum untersucht. Das Ziel der Befragung war, zu einem besseren Verständnis über Ausrichtung und Ausprägung der Business-Analyse in der Praxis beizutragen und folgende Frage zu beantworten: *Wie ist die Rolle der Business-Analyse in Unternehmen im deutschsprachigen Raum definiert?*

Im Zeitraum von März – April 2017 wurden 2743 Personen über Xing, LinkedIn und persönliche Kontakte in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu einer Online-Befragung eingeladen. Gesucht wurden Personen, die sich selbst als Business-Analyst oder mit verwandten Begriffen (z. B. System Analyst, Business Consultant, Product Owner, Process Analyst oder Softwareentwickler) bezeichneten. Zusätzlich wurde die Aufforderung zur Befragung in den genannten sozialen Medien publiziert.

3.2 Teilnehmerkreis der Befragung

Insgesamt nahmen 373 Personen an der Befragung teil. Das Gros der Teilnehmenden (56 %) stammt aus der Schweiz, gefolgt von Deutschland (25 %) und Österreich (18 %). Diese Verteilung ist darauf zurückzuführen, dass die Befragung von zwei Schweizer Fachhochschulen durchgeführt wurde und somit verstärkt Teilnehmende aus Schweizer Unternehmen angesprochen wurden. Angestellte in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern bilden den Großteil (61 %) der Teilnehmenden; Angestellte kleinerer Unternehmen sind schwächer vertreten (250–999 Angestellte: 17 %, 50–249 Angestellte: 12 %, 1–49 Angestellte: 10 %). Diese Verteilung legt den Schluss nahe, dass kleinere Unternehmen tendenziell keine dedizierte Rolle des Business-Analysten kennen und in der Befragung nur Business-Analysten angesprochen wurden.

Ein Blick auf die Verteilung nach Branchen (vgl. Abb. 2) zeigt, dass rund zwei Drittel der Teilnehmenden in den Branchen Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Informatik und Telekommunikation oder Unternehmensberatung tätig sind. Andere Branchen (z. B. Industrie) sind deutlich schwächer repräsentiert. Dies kann zum Teil durch den starken Fokus auf die Schweiz und deren Branchenstruktur erklärt werden. 25 % der Befragten geben an, in einem Unternehmen mit mehr als 100 Business-Analysten zu arbeiten, 23 % in einem mit 25 bis 99 Business-Analysten, 26 % in einem mit 5 bis 24 Business-Analysten und 14 % der Befragten in einem

¹ Die vollständigen Befragungsergebnisse sind auf <https://digitalcollection.zhaw.ch> publiziert oder können bei den Autoren angefragt werden.

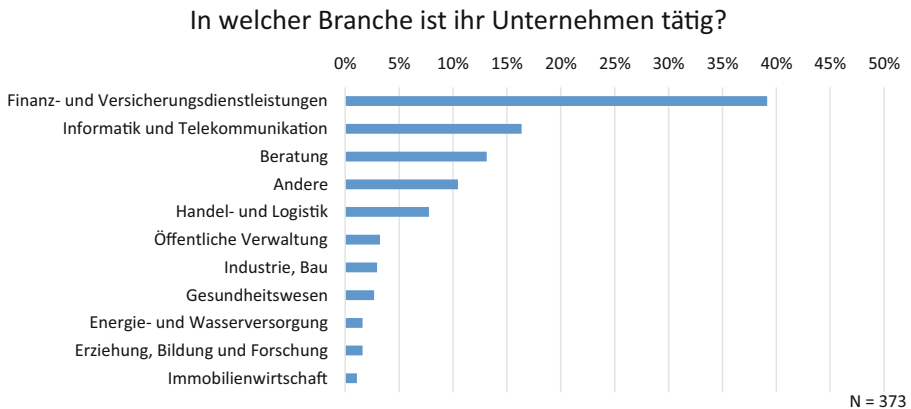


Abb. 2 Teilnehmende der Befragung nach Branche

mit 1 bis 4 Business-Analysten. 12 % der Befragten machen keine Angaben zur Zahl der Business-Analysten in ihrem Unternehmen ($n = 278$).

3.3 Ergebnisse zur Organisation und Ausrichtung der Business-Analyse

Knapp die Hälfte der Unternehmen setzen Business-Analysten sowohl im Fachbereich als auch im IT-Bereich ein ($n = 345$). Mit Fachbereich sind z. B. Marketing, Vertrieb, Service, Produktion oder Finanzen gemeint. Falls die Business-Analysten nicht sowohl im Fach- als auch IT-Bereich arbeiten, sind sie häufiger nur im Fachbereich (33 %) als nur im IT-Bereich (20 %) anzutreffen. Befragt nach den konkreten Bereichen in denen die Business-Analysten im eigenen Unternehmen arbeiten, dominiert in allen drei Ländern mit mehr als 60 % der IT-Bereich, gefolgt vom Projektmanagement und der Produktion bzw. der Dienstleistungserbringung (s. Abb. 3). Wenige Business-Analysten sind hingegen in der Beschaffung/Logistik und im Personalwesen tätig.

Die Antworten auf die Frage, wie die Business-Analysten im Unternehmen organisiert sind, zeigt Abb. 4. Häufig sind die Business-Analysten, gemeinsam mit anderen Rollen, Teil eines gemischten Teams. Ca. 30 % der Befragten geben an, über eigene Business-Analyse-Teams in Abteilungen oder als Teil von Projekten zu verfügen. Eine unternehmenszentrale Business-Analyse-Abteilung (z. B. Demand-Management) haben nach Angaben der Befragten nur etwa 10 % der Unternehmen. Eigene Business-Analyse-Teams und zentrale Abteilungen wurden vor allem bei Angestellten größerer Unternehmen genannt. Mit zunehmender Unternehmensgröße scheinen sich spezialisierte Business-Analyse-Bereiche zu bilden.

Auf die Frage „Wie werden Business-Analysten im Unternehmen eingesetzt?“ (Mehrfachantworten möglich) geben mehr als 70 % Prozent der Befragten an, im Rahmen von Projekten eingesetzt zu werden. Mehr als 50 % geben an, das Tagesgeschäft (ohne Projektcharakter) im eigenen Unternehmen zu unterstützen und ca. 30 % arbeiten für externe Kunden (z. B. als Berater bei einem Dienstleister).



Abb. 3 Beschäftigungsort der Business-Analysten im eigenen Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)

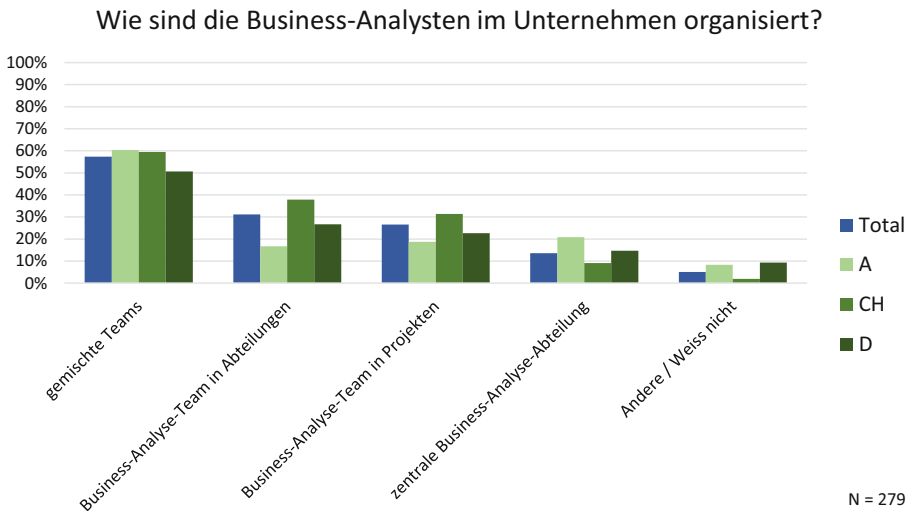


Abb. 4 Organisation der Business-Analysten im eigenen Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)

Weiter konnten die Befragten angeben, ob sich die Business-Analyse-Tätigkeit in ihrem Unternehmen eher auf abgegrenzte Projekte oder Prozesse bezieht oder deren Grenzen überschreitet und allenfalls z.B. unternehmensweit Anforderungen erhoben werden ($n=331$, Mehrfachantworten möglich, keine Abbildung). Am häufigsten beschränkt sich die Tätigkeit auf einzelne Projekte bzw. Prozesse. Eine engere Beschränkung auf einzelne Arbeitsschritte ist etwas weniger zutreffend, genauso wie

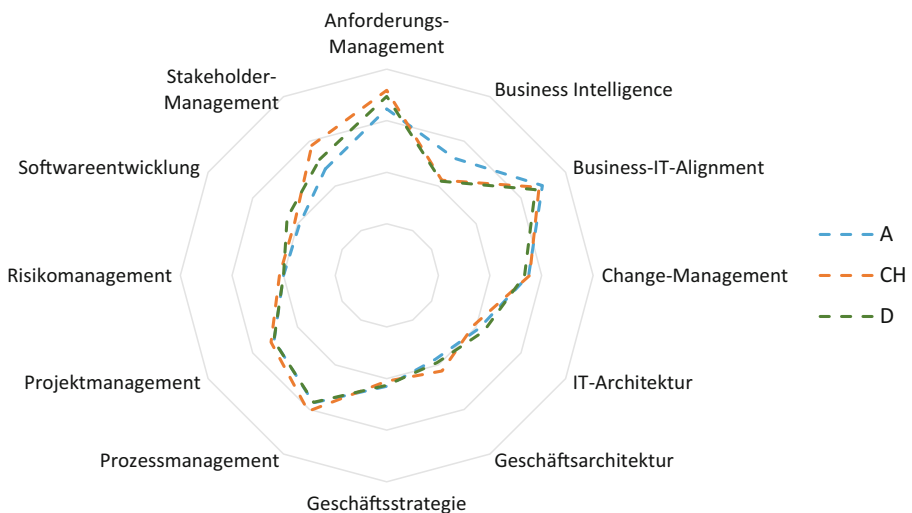
die projekt- bzw. prozessübergreifende Tätigkeitsausübung. Noch weniger zutreffend ist die unternehmensweite Tätigkeitsausübung (z. B. in Form von strategischen Analysen). In den meisten betrachteten Unternehmen ist die Business-Analyse also eher operativ/taktisch als strategisch tätig.

3.4 Ergebnisse zu Domänen und Zielen der Business-Analyse

Aus Sicht der Befragten sind die Domänen der Business-Analyse vor allem das Anforderungsmanagement, das Business-IT-Alignment und das Prozessmanagement (s. Abb. 5). Von geringerer Bedeutung sind hingegen Geschäftsstrategie und -architektur, Risikomanagement, die Softwareentwicklung und IT-Architektur. Die Business-Analyse ist in Österreich etwas stärker in Richtung Business-Intelligence ausgerichtet als in den anderen beiden Ländern und etwas schwächer im Bereich Stakeholder-Management. Im Gegensatz zum Business-Analyse-Verständnis der BABOK spielen in allen Ländern strategische Aspekte bei den Befragten nur eine untergeordnete Rolle. Deutlich wird auch die ausgeprägte Abgrenzung zur Softwareentwicklung. Das heißt entweder wird die Erhebung fachlicher Anforderungen getrennt von der implementierungsorientierten Spezifikation betrachtet oder die Befragten assoziieren Softwareentwicklung ausschließlich mit Programmierleistungen.

Konsistent zu den Domänen der Business-Analyse sind die Ergebnisse zu den Zielen der Business-Analyse. Diese unterscheiden sich zwischen den betrachteten Ländern nur gering. In der Befragung wurden am häufigsten folgende drei Ziele der Business-Analyse genannt (s. Abb. 6):

Welche Begriffe werden mit der Business-Analyse assoziiert?



N = 310

Abb. 5 Domänen der Business-Analyse (Mehrfachantworten möglich)



Abb. 6 Ziele der Business-Analyse (Mehrfachantworten möglich)

1. Ein gemeinsames Verständnis zwischen Fachbereich und IT sicherzustellen
2. Anforderungen aus verschiedenen Bereichen zu koordinieren
3. Fachliche Lösungen zu gestalten

Die technische Lösungsgestaltung, die eher dem Requirements Engineering zuzuordnen ist, wird erst an siebter Stelle genannt. Die Entwicklung von Geschäftsstrategien und -modellen, die primär durch die Geschäftsführung, Unternehmenswicklung oder strategische (Inhouse-)Berater vorgenommen wird, befindet sich mit Abstand nur auf Platz 5. Die Transformation von Daten in Informationen wird nur auf Platz 9 genannt (Ausnahme: Österreich). Damit grenzt sich die Business-Analyse von Controllern, Business-Analytics-Spezialisten und Data-Scientists ab.

3.5 Ergebnisse zu Aufgaben und Kompetenzen der Business-Analyse

In der Phase „Anforderungserhebung“ beschäftigt sich die Business-Analyse mehr mit der Anforderungserhebung im engeren Sinne (Interviews, Workshops, Dokumentation, Priorisierung, etc.) als mit der Planung der Umsetzung (s. Abb. 7). Als primärer Bestandteil der Business-Analyse wird in erster Linie die Erhebung von Anforderungen gesehen, gefolgt von der Dokumentation der Ist-Situation. Die Bewertung von Auswirkungen und das Priorisieren von Varianten werden gleich stark als essenzieller Bestandteil der Business-Analyse gewertet. Die Planung der Umsetzung wird weniger stark als Aufgabe der Business-Analyse eingestuft. In der

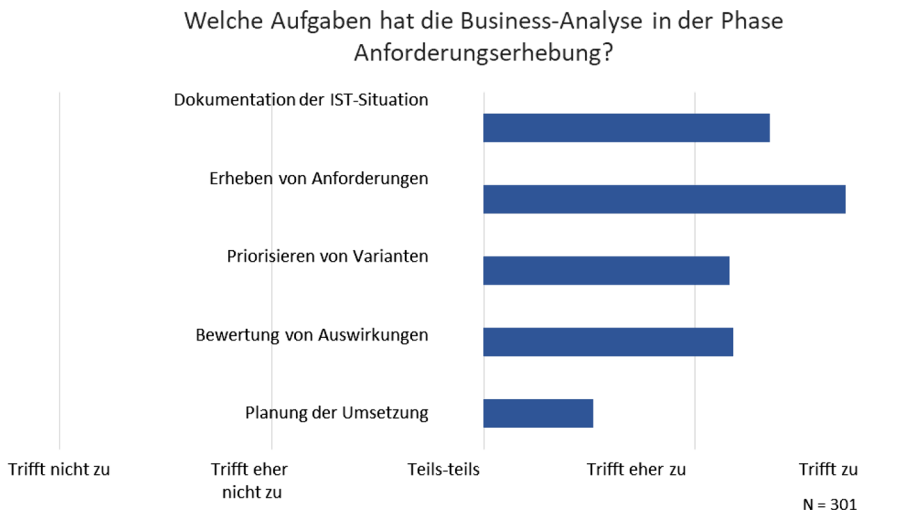


Abb. 7 Aufgaben in der Phase „Anforderungserhebung“ (Mehrfachantworten möglich)

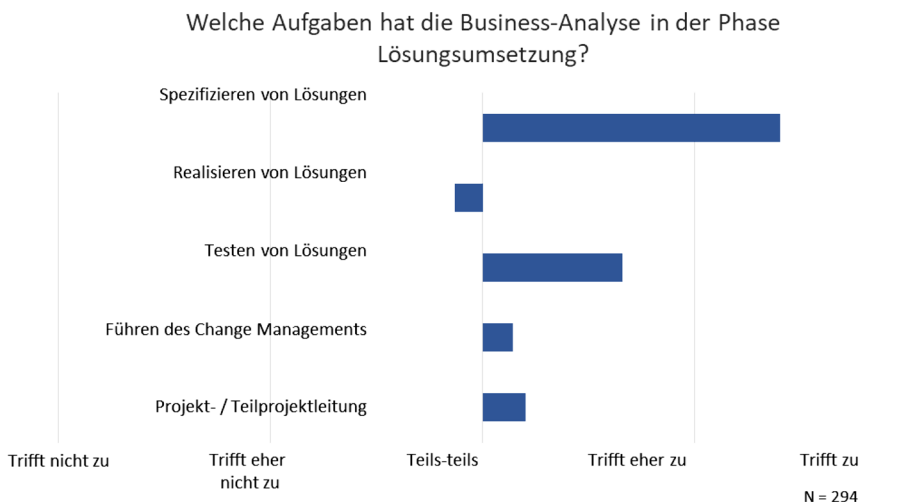


Abb. 8 Aufgaben in der Phase „Lösungsumsetzung“ (Mehrfachantworten möglich)

Anforderungserhebung sind die Business-Analysten also eher konzeptuell tätig und weniger als Projektleiter.

In der Phase der „Lösungsumsetzung“ wird das Spezifizieren von Lösungen als die wesentliche Aufgabe der Business-Analyse erachtet, gefolgt vom Testen von Lösungen, das allerdings schon in deutlich geringerer Ausprägung als Bestandteil der Business-Analyse gewertet wird (s. Abb. 8). Das Führen des Change-Managements und die Projekt-/Teilprojektleitung werden noch weniger als Aufgabe der Business-Analyse gesehen. Das Realisieren von Lösungen wird in dieser Phase am wenigsten als Aufgabengebiet der Business-Analyse eingestuft.

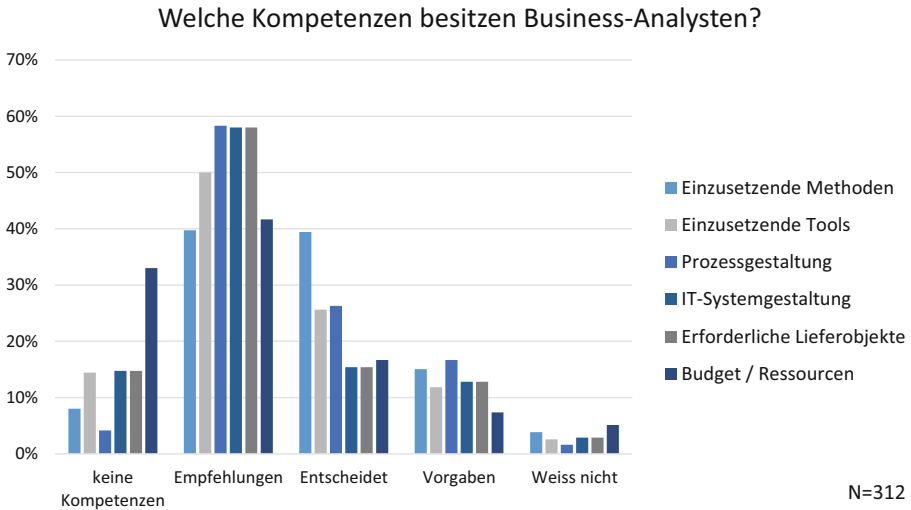


Abb. 9 Kompetenzen eines Business-Analysten (Mehrfachantworten möglich)

In der Phase „Lösungsbetrieb“ (nicht dargestellt) beschränkt sich die Business-Analyse-Aktivität auf die Analyse von Störungen. Aufgaben wie Steuern oder Überwachung des Betriebs sind nicht relevant.

Die Kompetenzen der Business-Analysten wurden in unterschiedlichen Bereichen untersucht (z. B. Einfluss auf die Prozessgestaltung) und nach Empfehlungs-, Entscheidungs- und Vorgabekompetenz unterschieden (s. Abb. 9). Business-Analysten besitzen vorwiegend Empfehlungskompetenz. Die Entscheidungs- und Vorgabekompetenzen sind deutlich beschränkter (Ausnahme: einzusetzende Methoden). Keine Kompetenz besitzen Business-Analysten nach Aussage der Befragten insbesondere im Bereich Budget- und Ressourceneinsatz. Business-Analysten sind also eher Berater als Entscheider.

Weiterhin wurden die Teilnehmenden gefragt, an welche Stelle die Empfehlungen abgegeben werden ($n=281$, Mehrfachantworten möglich). In 80% der Fälle ist diese Stelle der Projektleiter. Weitere Stellen sind der Projektauftraggeber (70%), Prozessverantwortliche (70%), Bereichsleiter (50%), Teamleiter (50%) und die Unternehmensleitung (35%).

3.6 Ergebnisse zu Zertifizierungen und Standards der Business-Analyse

Die Bekanntheit von Zertifizierungen zur Business-Analyse zeigt Abb. 10. Rund 75% der Befragten kennen mindestens eine Zertifizierung. Den höchsten Bekanntheitsgrad weisen die Zertifizierungen des in Deutschland angesiedelten International Requirements Engineering Boards (IREB) auf. Dessen CPRE-Zertifikate (Certified Professional for Requirements Engineering) sind bei rund 50% der Befragten bekannt. Die Zertifizierungen der US-amerikanischen IIBA sind – mit Ausnahme von Österreich – weniger bekannt. Gleiches gilt für die anderen Zertifizierungen.

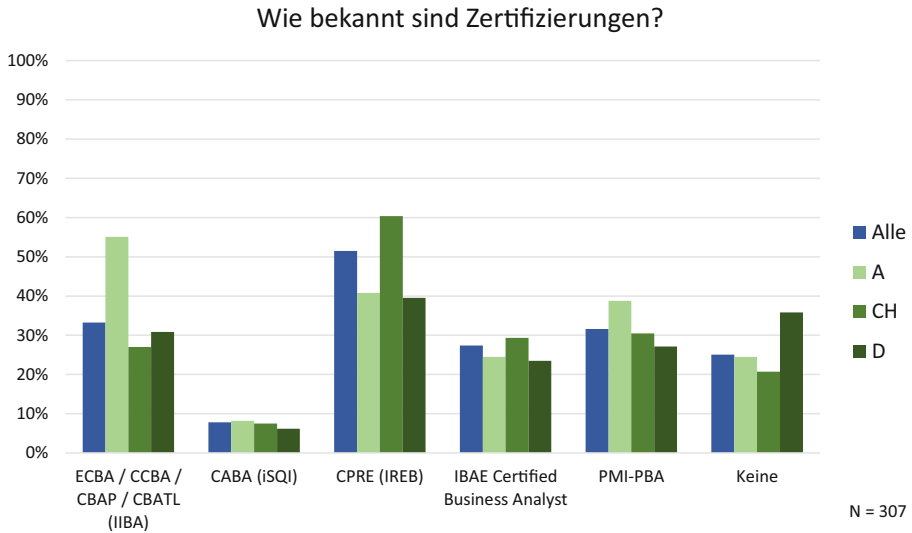


Abb. 10 Bekanntheit der Zertifizierungen (Mehrfachantworten möglich)

In einer zweiten Frage wurden die Teilnehmenden nach der Relevanz der Zertifizierungen gefragt (z. B. für die Ausbildung im Unternehmen oder bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern, $n = 307$, Mehrfachantworten möglich). Ca. 30 % der Befragten geben an, dass die IREB-Zertifizierungen in ihrem Unternehmen relevant sind. Nur ca. 10 % nennen die IIBA-Zertifizierungen als relevant in ihrem Unternehmen. Eine Ausnahme bildet auch hier Österreich, da hier 30 % der Befragten die IIBA-Zertifizierungen als relevant bezeichnen. Die anderen Zertifizierungen sind weniger relevant.

Schließlich wurden die Teilnehmenden explizit nach dem BABOK der IIBA befragt ($n = 299$). Dieser ist nur teilweise bekannt (am ehesten in Österreich) und die Unternehmen orientieren sich kaum daran.

3.7 Ergebnisse zu Herausforderungen und zukünftige Entwicklungen der Business-Analyse

Aktuell wird die Agilität in Bezug auf neue Geschäftsanforderungen und deren Umsetzung als größte Herausforderung der Business-Analyse gesehen, gefolgt von Zeit-, Budget- und Ressourceneinschränkungen und dem Trend der Digitalisierung (s. Abb. 11). Die Teilnehmenden erwarten, dass in fünf Jahren die Agilität, die fehlende Akzeptanz und die fehlende Standardisierung als Herausforderungen weniger relevant oder besser gelöst sein werden.

Hinweise auf weitere Herausforderungen finden sich in den Freitextantworten auf diese Frage. Die nachfolgenden Punkte wurden in unterschiedlicher Formulierung mehrfach genannt und deuten darauf hin, dass die in Abschn. 1 thematisierte Unschärfe der Rolle, von Business Analysten in Unternehmen durchaus als problematisch betrachtet wird:

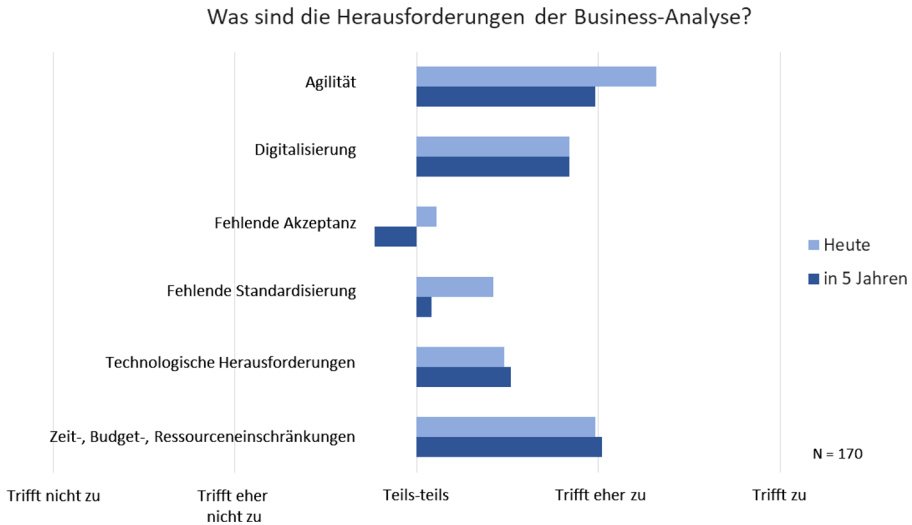


Abb. 11 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Business-Analyse (Mehrfachantworten möglich)

- Fehlende Unterscheidung zwischen Business-Analyse und Requirements Engineering im Unternehmen
- Unklare Definition oder unterschiedliches Verständnis der Rolle Business Analyst im Unternehmen
- Fehlendes Verständnis im Unternehmen für das Potenzial der Business-Analyse

3.8 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Befragung

Die Business-Analyse ist in vielen der betrachteten Unternehmen etabliert – drei Viertel der Unternehmen beschäftigen mehr als fünf Business-Analysten. Sie werden sowohl im Fachbereich als auch im IT-Bereich angestellt. Business-Analysten arbeiten am häufigsten in Projekten und dementsprechend sind sie vorwiegend operativ/taktisch auf einzelne Anwendungsfälle oder Prozesse ausgerichtet und weniger strategisch auf prozessübergreifende oder unternehmensweite Anwendungsfelder.

Kerndomänen der Business-Analyse sind das Anforderungsmanagement, das Business-IT-Alignment und das Prozessmanagement. Mit diesen Schwerpunkten setzt die Business Analyse konsequent ihre wichtigsten Ziele um: das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Fachbereich und IT, die Koordination von Anforderungen unterschiedlicher Bereiche und die fachliche Lösungsgestaltung.

Bei der Schaffung neuer Lösungen liegen die Aufgaben des Business-Analysten klar in der Erhebung von Ist-Zustand und Definition des Soll-Zustands. Sie reichen von der Ist-Analyse und der Anforderungsaufnahme bis hin zur Priorisierung und Wirkungsbewertung. Bei der Lösungsumsetzung wirken Business Analysten bei der Spezifikation von Lösungen und beim Testen mit, jedoch kaum bei der Lösungsent-

wicklung. Die Abgrenzung zum Requirements Engineering, wie sie in der Literatur typischerweise vollzogen wird, ist in der Praxis also deutlich geringer ausgeprägt.

Die Kompetenzen von Business-Analysten beschränken sich primär auf Empfehlungen zur Lösungsgestaltung. Über Entscheidungskompetenzen (Budget, Ressourcen) verfügen Business Analysten, im Unterschied zu Projektleitern und Prozess- und Führungsverantwortlichen häufig nicht.

Zertifizierungen sind im Bereich der Business-Analyse nur teilweise bekannt und sind aus Arbeitgeberperspektive nicht von großer Relevanz. IREB-Zertifizierungen sind in Deutschland und der Schweiz bekannter als IIBA-Zertifizierungen. In Österreich ist die Situation umgekehrt.

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen sind primär Agilität, Zeit-, Budget- und Ressourcenrestriktionen und der Trend der Digitalisierung. Darüber hinaus betrachten Business Analysten die unklare Definition ihrer Rolle als problematisch.

4 Business-Analyse am Beispiel der Helsana AG

4.1 Ausgangslage

Die Helsana AG² ist ein Schweizer Versicherungskonzern im Bereich der Kranken- und Unfallversicherungen. Mit ca. 3100 Angestellten gehört die Versicherung zu den führenden Versicherern in der Schweiz.

Eine eigenständige Rolle „Business Analyst“ existiert bei der Helsana seit ca. 11 Jahren. Zuvor wurden die Aufgaben der Business-Analysten von den Rollen im Bereich Wirtschaftsinformatik, Prozessmanagement und Unternehmensentwicklung wahrgenommen. Da jedoch in vielen Projekten zwischen Fachbereich und IT Schwierigkeiten auftraten, entschied man sich zur Definition einer eigenständigen Rolle. Mittlerweile haben sich die Business-Analysten als „neutrale“ und „ganzheitliche“ Vermittler zwischen Fachbereich und IT etabliert. Der intensiven Kommunikation mit den beteiligten Stakeholdern kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

4.2 Organisation der Business-Analyse

Business-Analysten arbeiten bei der Helsana in spezialisierten „Business Engineering“-Abteilungen in den drei Fachbereichen Kundenservice & Leistungen (20–30 Analysten), Marketing & Vertrieb (20 Analysten) und Finanzen & Versicherungstechnik (15 Analysten) und nicht in der Informatik oder im zentralen Konzernbereich (Corporate Center) (Abb. 12). Die Business-Analysten sind auf die jeweiligen Bereiche spezialisiert und haben diesbezüglich unterschiedliches Know-how und klar abgegrenzte Aufgabengebiete. Sie arbeiten eng mit Vertretern der IT

² Dieses Fallbeispiel basiert auf zwei Interviews mit dem Teamleiter Prozesse/Business-Analyst im Vertrieb und dem stellvertretenden Teamleiter Prozesse/Business-Analyst im Vertrieb im März 2017. Zusätzlich wurden interne Unterlagen der Helsana gesichtet. Weitere Fallbeispiele für die Business-Analyse in Unternehmen sind auf <https://doi.org/10.21256/zhaw-3460> publiziert.

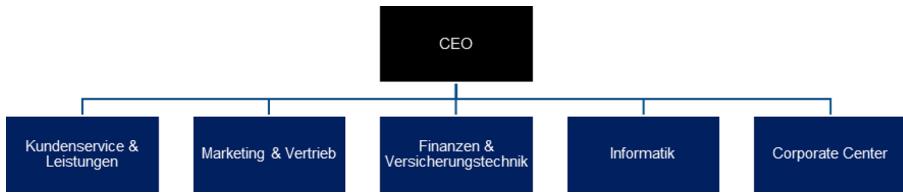


Abb. 12 Organigramm der Helsana AG

zusammen, welche zwar eine ähnliche Rolle wie die Business-Analysten besitzen, jedoch in ihrer Tätigkeit stärker auf die Systemspezifikation fokussiert sind. Es gibt auch innerhalb der Business-Analysten im Fachbereich zwei unterschiedliche Ausprägungen: Generalisten und Spezialisten. Die Generalisten arbeiten in Projekten mit und verfolgen ein Thema von der Idee bis zum Produkt bzw. über den ganzen Prozess hinweg. Die Spezialisten hingegen sind auf spezifische Applikationen fokussiert.

Anders als in der Vergangenheit werden die Business-Analysten heute sehr früh in neuen Initiativen involviert. Bedürfnisse der Fachbereiche werden zunächst gemeinsam diskutiert und erst im Anschluss erfolgt die Bildung eines eigenständigen Projekts und die Auswahl der Projektbeteiligten. Neben Projekten sind Business-Analysten auch im Tagesgeschäft der Fachbereiche tätig (z. B. bei der Lösung von IT-System-Problemen).

4.3 Domänen, Ziele und Aufgaben

Die Domänen der Business-Analysten sind – ausgehend von der Unternehmensstrategie – bei Helsana insbesondere Prozesse, Organisation, Daten/Informationen und Systeme. Folgende Ziele für die Business-Analyse wurden formuliert:

- Business-IT-Alignment: Business-Analysten als Bindeglied zwischen Fachbereich und IT-Bereich
- Fachliche Problemstellungen analysieren und Konzeption von Lösungen
- Gestaltung und Erarbeitung von Geschäftsprozessen
- Projektberatung, Unterstützung und Durchführung von Veränderungen

Dementsprechend werden das Stakeholder- und Anforderungsmanagement, die Unternehmensbedarfsanalyse und die fachliche Lösungsentwicklung und -bewertung als Hauptaufgaben der Business-Analysten angesehen.

4.4 Herausforderungen

Als die Business-Analyse-Rolle im Unternehmen etabliert wurde, war deren Akzeptanz in den anderen Bereichen zunächst nur eingeschränkt vorhanden und die Business-Analysten mussten sich aktiv und mit Nachdruck in Projekte involvieren. Mit zunehmender Komplexität von IT-Systemen (z. B. Schnittstellen, Abhängigkeiten) wurde jedoch auch die Notwendigkeit einer eigenständigen Rolle unterstrichen.

Heute besteht für Business-Analysten eine Herausforderung darin, sich aus Projekten zu lösen, um für andere Projekte und das Tagesgeschäft verfügbar zu sein.

Vor rund einem Jahr wurde das Projektvorgehensmodell in IT-Projekten vom klassischen Wasserfallmodell zu einem agilen Modell umgestellt, wodurch die Business-Analysten mit den anderen Projektbeteiligten noch näher „zusammenzurücken“.

5 Trotz des Wandels bleiben die Kompetenzen der Business-Analyse gefragt

Im vorliegenden Beitrag wurde, ausgehend von einer Befragung und einer exemplarischen Fallstudie, das Verständnis, die Ausrichtung und die Ausprägung der Business Analyse in Unternehmen im deutschsprachigen Raum untersucht. Als Ergebnis zeigt sich das Bild einer etablierten Disziplin, deren Akteure teilweise dennoch mit vagen Rollendefinitionen kämpfen. Auch das an vielen Stellen in der Literatur und von Zertifizierungsorganisationen proklamierte umfassende Verständnis der Business Analyse, die nicht nur operativ/taktisch, sondern auch unternehmensweit und auf strategischer Ebene wirkt, ist im Arbeitsalltag vieler Business Analysten noch nicht angekommen. Sie analysieren und gestalten Lösungen in erster Linie auf der Ebene einzelner Projekte, Anwendungsfälle und Prozesse. Die Abgrenzung von Business Analyse und Requirements Engineering spielt dabei in der Praxis keine zentrale Rolle. Business Analysten leisten ihre Beiträge schwerpunktmäßig klar in der fachlichen Anforderungserhebung, sind aber auch in die Spezifikation und das Testen von Lösungen im Rahmen der Umsetzung involviert. Die Tatsache, dass sie dabei häufig in gemischten Teams eingesetzt werden, zeigt, dass Unternehmen Synergien bei der Gestaltung von Angeboten, Prozessen und Systemen bereits nutzen.

Diese integrative Fähigkeit der Business Analyse bietet weitere interessante Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Ausrichtung und Ausgestaltung: Werden über Prozesse und Systeme hinaus auch die Produkte und Services sowie die Erlebniswelt der Kunden in die Betrachtung einbezogen, dann zeigen sich vielversprechende Kooperationsfelder zwischen Business Analyse und Disziplinen wie Service Design, Customer Experience Management und Usability Engineering. Gelingt es darüber hinaus den Blickwinkel in Richtung Analyse und Entwurf strategischer Geschäftsmodelle zu öffnen, positioniert sich die Business Analyse nicht nur als Brückenbauer zwischen Business und IT, sondern als Bindeglied in Digitalisierungsinitiativen. Zum Tragen kommt dabei die Fähigkeit der Business Analyse Ist und Soll in konsistenten Modellen abzubilden sowie Analysen und Entscheidungen mit quantitativen Methoden zu stützen.

Einen weiteren Ansatzpunkt für die zukünftige Ausrichtung liefert das Fallbeispiel der Helsana. Es ist in vieler Hinsicht ein typisches Beispiel für das etablierte Rollenverständnis: die Business-Analyse ist ein wichtiges Bindeglied zwischen fachseitigen Bedürfnissen und den IT-Spezialisten in der IT-Abteilung. Die im Beispiel erwähnte, zunehmende Agilität in Projekten und einhergehende, kurzfristige Änderungen der Geschäftsanforderungen stellen eine Herausforderung für Business Analysten dar. Die „IT der zwei Geschwindigkeiten“ bzw. „bimodale IT“, die gleichermaßen im klassischen Wasserfallmodus arbeitet und agil auf kurzfristige Ände-

rungen der Geschäftsanforderungen reagieren kann, stellt hohe Anforderungen an die Business-Analyse. Auch wenn damit eine weitere Spezialisierung und Ausdifferenzierung der Rolle (z. B. als Product Owner) einhergeht, wird die Notwendigkeit für einen „Dolmetscher“ zwischen Fachanforderungen und IT und das Erfordernis für die weitere Rollenklärung und Professionalisierung z. B. mit Standards und Zertifizierungen bestehen bleiben.

Literatur

- Gerstbach I, Gerstbach P (2015) Basiswissen Business-Analyse: Probleme lösen, Chancen nutzen. Redline Verlag, München
- Hanschke I, Giesinger G, Goetze D (2016) Business Analyse – einfach und effektiv: Geschäftsanforderungen verstehen und in IT-Lösungen umsetzen, 2. Aufl. Carl Hanser, München
- Hruschka P (2014) Business Analysis und Requirements Engineering: Produkte und Prozesse nachhaltig verbessern. Carl Hanser, München
- IIBA (2015) A guide to the business analysis body of knowledge, 3. Aufl. IIBA, Toronto
- Martin W (2016) Business-Analysten schaffen digitale Kultur in Fachabteilungen. In: Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/business-analysten-schaffen-digitale-kultur-in-fachabteilungen>, 3313956. Zugegriffen: 7. Aug. 2017
- Minonne C (2016) Business-Analyse: Konzepte, Methoden und Instrumente zur Optimierung der Business-Architektur. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Paul D (2014) What is business analysis? In: Paul D, Cadle J, Yeates D (Hrsg) Business analysis, 3. Aufl. BCS, The Chartered Institute for IT, Swindon, United Kingdom, S 1–17
- Rupp C, die SOPHISTen (2014) Requirements-Engineering und -Management: Aus der Praxis von klassisch bis agil. Requirements-Engineering und Management Aus der Praxis von klassisch bis agil, 6. Ausgabe, S 69–73
- Whittenberger A (2014) How business analysis services add business value. In: IIBA. <https://www.iiba.org/ba-connect/2014/august/how-business-analysis-services-add-business-value.aspx>. Zugegriffen: 7. Aug. 2017