

BABOK®

v3

Leitfaden zur Business-Analyse
BABOK® Guide 3.0

Deutsche Übersetzung von:
A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS
BODY OF KNOWLEDGE®

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen
2017

 IIBA® International Institute
of Business Analysis™

International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada.

©2005, 2006, 2008, 2009, 2015 International Institute of Business Analysis. All rights reserved.

Version 1.0 and 1.4 published 2005. Version 1.6 Draft published 2006. Version 1.6 Final published 2008. Version 2.0 published 2009. Version 3.0 published 2015.

This document is provided to the business analysis community for educational purposes. IIBA® does not warrant that it is suitable for any other purpose and makes no expressed or implied warranty of any kind and assumes no responsibility for errors or omissions. No liability is assumed for incidental or consequential damages in connection with or arising out of the use of the information contained herein.

IIBA®, the IIBA® logo, BABOK® and Business Analysis Body of Knowledge® are registered trademarks owned by International Institute of Business Analysis. CBAP® is a registered certification mark owned by International Institute of Business Analysis. Certified Business Analysis Professional, EEP and the EEP logo are trademarks owned by International Institute of Business Analysis.

Archimate® is a registered trademark of The Open Group in the US and other countries.

Business Model Canvas is copyrighted by BusinessModelGeneration.com and released under Creative Commons license.

CMMI® is a registered trademark of Carnegie Mellon University.

COBIT® is a trademark of the Information Systems Audit and Control Association and the IT Governance Institute.

Mind Map® is a registered trademark of the Buzan Organization.

Scaled Agile Framework® and SAFe™ are trademarks of Scaled Agile, Inc.

TOGAF® is a registered trademark of The Open Group in the US and other countries.

Unified Modelling Language™ and UML® are trademarks of the Object Management Group.

Zachman Framework for Enterprise Architecture is a trademark of the Zachman Institute for Framework Advancement.

No challenge to the status or ownership of these or any other trademarked terms contained herein is intended by the International Institute of Business Analysis.

Dieses Werk ist die deutsche Übersetzung von
BABOK® v3
A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF
KNOWLEDGE®
des IIBA® International Institute of Business Analysis™

Übersetzt und bearbeitet durch:
EABA European Association of Business Analysis
IIBA® Chapter Österreich
IIBA® Chapter Schweiz
Österreichische Vereinigung für Organisation und Management
Schweizerische Gesellschaft für Organisation

Verantwortliche Übersetzer:
Gerd Nanz, Götz Schmidt

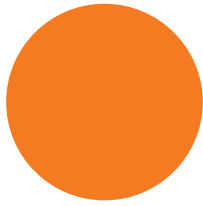
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von IIBA®, vertreten durch EABA, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die in dieser Arbeit wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Warennamen usw. sind auch ohne besondere Kennzeichnung nach der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als geschützt zu betrachten.

Amerikanische Fassung
BABOK® v3 A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE®
ISBN-13: 978-1-927584-02-6

Deutsche Fassung
Das Copyright der deutschen Übersetzung liegt bei
© International Institute of Business Analysis 2017

Deutsche Übersetzung:
ISBN: 978-3-945997-03-1



Inhaltsverzeichnis

Vorwort		VI
Kapitel 1: Einleitung		1
1.1	Zweck des BABOK®-Leitfadens	1
1.2	Was ist Business-Analyse?	2
1.3	Wer ist ein Business-Analyst?	3
1.4	Aufbau des BABOK®-Leitfadens	4
Kapitel 2: Schlüsselkonzepte der Business-Analyse		13
2.1	Kernkonzept-Modell der Business-Analyse	14
2.2	Kernbegriffe	17
2.3	Klassifikationsschema von Anforderungen	18
2.4	Stakeholder	19
2.5	Anforderungen und Designs	22
Kapitel 3: Planung und Überwachung der Business-Analyse		25
3.1	Ansatz der Business-Analyse planen	28
3.2	Einbindung der Stakeholder planen	36
3.3	Steuerung der Business-Analyse planen	43
3.4	Informationsmanagement der Business-Analyse planen	49
3.5	Leistungsverbesserungen der Business-Analyse ermitteln	55



Kapitel 4: Erhebung und Zusammenarbeit	61
4.1 Erhebung vorbereiten	65
4.2 Erhebung durchführen	70
4.3 Erhebungsergebnisse bestätigen	76
4.4 Business-Analyse-Informationen kommunizieren	79
4.5 Zusammenarbeit mit Stakeholdern managen	83
Kapitel 5: Management des Anforderungs-Lebenszyklus	89
5.1 Anforderungen rückverfolgen	93
5.2 Anforderungen pflegen	98
5.3 Anforderungen priorisieren	102
5.4 Änderungen von Anforderungen beurteilen	108
5.5 Anforderungen genehmigen	112
Kapitel 6: Strategische Analyse	117
6.1 Ist-Zustand analysieren	121
6.2 Soll-Zustand definieren	130
6.3 Risiken bewerten	141
6.4 Change-Strategie definieren	147
Kapitel 7: Anforderungsanalyse und Design-Definition	157
7.1 Anforderungen spezifizieren und modellieren	161
7.2 Anforderungen verifizieren	167
7.3 Anforderungen validieren	171
7.4 Anforderungsarchitektur definieren	174
7.5 Design-Optionen definieren	180



7.6	Nutzenpotential analysieren und Lösung empfehlen	185
Kapitel 8: Lösungsbewertung		193
8.1	Lösungs-Performance	197
8.2	Leistungskennzahlen analysieren	201
8.3	Einschränkungen der Lösung beurteilen	206
8.4	Einschränkungen des Unternehmens beurteilen	211
8.5	Maßnahmen zur Steigerung des Nutzens der Lösung empfehlen	217
Kapitel 9: Basiskompetenzen		223
9.1	Analytisches Denken und Problemlösung	223
9.2	Verhalten	230
9.3	Geschäftsverständnis	236
9.4	Kommunikationsfähigkeit	241
9.5	Interaktionsfähigkeit	245
9.6	Werkzeuge und Technologie	250
Kapitel 10: Techniken		257
10.1	Akzeptanz- und Bewertungskriterien	257
10.2	Backlog Management	261
10.3	Balanced Scorecard	264
10.4	Benchmarking und Marktanalyse	267
10.5	Brainstorming	269
10.6	Betriebliche Fähigkeitsanalyse	272
10.7	Business Case	277
10.8	Darstellung des Geschäftsmodells	280
10.9	Analyse der Geschäftsregeln	285
10.10	Gemeinschaftliche Spiele	288



10.11	Begriffsmodellierung	291
10.12	Data Dictionary	293
10.13	Datenflussdiagramme	295
10.14	Data Mining	300
10.15	Datenmodellierung	304
10.16	Entscheidungsanalyse	309
10.17	Entscheidungsmodellierung	313
10.18	Dokumentenanalyse	318
10.19	Schätzung	320
10.20	Finanzanalyse	324
10.21	Fokusgruppen	330
10.22	Funktionale Gliederung	333
10.23	Glossar	337
10.24	Schnittstellenanalyse	339
10.25	Interview	342
10.26	Item Tracking	346
10.27	Lessons Learned	348
10.28	Kennzahlen und Key-Performance-Indikatoren	349
10.29	Mind Mapping	353
10.30	Analyse nicht-funktionaler Anforderungen	356
10.31	Beobachtung	359
10.32	Organisationsmodellierung	362
10.33	Priorisierung	366
10.34	Prozessanalyse	369
10.35	Prozessmodellierung	373
10.36	Prototyping	380
10.37	Reviews	383
10.38	Risikoanalyse und -management	387
10.39	Rollen- und Zuständigkeitsmatrix	391
10.40	Ursachenanalyse	394

10.41	Scope-Modellierung (Modellierung der Systemgrenzen)	397
10.42	Sequenzdiagramme	401
10.43	Stakeholder-Listen, -Karten oder Personas	405
10.44	Statusmodellierung	409
10.45	Umfrage oder Fragebogen	413
10.46	SWOT-Analyse	416
10.47	Use Cases und Szenarien	419
10.48	User Stories	423
10.49	Anbieter-Assessment	425
10.50	Workshops	427
Kapitel 11: Perspektiven		431
11.1	Die agile Perspektive	432
11.2	Die Business-Intelligence-Perspektive	448
11.3	Die Informationstechnologie-Perspektive	463
11.4	Die Geschäftsarchitektur-Perspektive	480
11.5	Die Business-Process-Management-Perspektive	498
Anhang A: Glossar		519
Anhang B: Techniken mit Aufgabenzuordnung		537
Anhang C: Contributors		557
Anhang D: Summary of Changes from BABOK® Guide v2.0		567
Stichwortverzeichnis		577



Vorwort

Das im Oktober 2003 in Toronto, Kanada, gegründete IIBA® (*International Institute of Business Analysis™*) unterstützt die Community der Business-Analysten dabei,

- den Wert und die Arbeit der Business-Analysten bewusst zu machen und deren Leistung anzuerkennen
- einen „Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK®)“ zu erarbeiten
- ein Forum zur Weiterentwicklung und zum Wissensaustausch für den Beruf des Business-Analysten zu schaffen
- fachlich qualifizierte Experten der Business-Analyse anzuerkennen und diese Anerkennung durch ein international etabliertes Zertifikat zu bescheinigen.

Das Body of Knowledge Committee wurde im Januar 2004 gebildet, um einen globalen Standard für den Beruf des Business-Analysten zu entwerfen. Im Januar 2005 hat das IIBA® die Version 1.0 des „A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge®“ mit einem Gliederungsvorschlag und zentralen Definitionen veröffentlicht und dazu Feedback und Kommentare eingeholt. Die im Oktober 2005 veröffentlichte Version 1.4 enthielt bereits vorläufige Inhalte zu einzelnen Wissensgebieten. Die im Juni 2006 als Entwurf veröffentlichte Version 1.6 (aktualisiert im Oktober 2008) beinhaltete detaillierte Informationen zu den meisten Wissensgebieten.

Die Version 2.0 entstand mithilfe von Arbeitsgruppen, Experten der Business-Analyse und Feedback aus öffentlichen Reviews. Version 2.0 führte neue Konzepte ein wie zum Beispiel das Klassifikationsschema von Anforderungen und Input-Output-Modelle. Version 2.0 wurde 2009 veröffentlicht und entwickelte sich zu einem global anerkannten Standard für die praktische Arbeit der Business-Analyse.

Auf der Grundlage der Version 2.0 hat das IIBA® erneut umfangreiches Feedback von Fachexperten und angrenzenden Berufsgruppen eingeholt. Das Body of Knowledge Committee arbeitete mit Expertenteams daran, die Inhalte zu überprüfen und zu aktualisieren. Dieser überarbeitete Entwurf des „A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK®)“ wurde für ein umfassendes Review freigegeben. Tausende Rückmeldungen flossen in die hier vorliegende Version 3.0 ein.

Ziele der Revision des BABOK® waren es,

- neue Konzepte und Praktiken zu berücksichtigen, die seit der letzten Version entstanden waren

- dabei die größere Reichweite der Business-Analyse und die Weiterentwicklung des Fachgebietes zu berücksichtigen
- Lessons Learned der Nutzer der vorhergehenden Version zu berücksichtigen
- die Lesbarkeit und Anwendbarkeit zu steigern
- die Konsistenz und Qualität von Text und Abbildungen zu verbessern
- die Wissensgebiete besser zu integrieren und Überschneidungen zu beseitigen
- Konsistenz mit anderen Standards zu verbessern, die im Zusammenhang mit der Business-Analyse stehen.

Die wichtigsten Änderungen dieser Version sind:

- die Berücksichtigung des Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™)
- der größere Einfluss der Rolle der Business-Analyse bei der Schaffung besserer Ergebnisse
- die Integration von Perspektiven, in denen spezialisierte Wege beschrieben werden, auf denen der Business-Analyst für ein Unternehmen Werte schaffen kann
- neue und erweiterte grundlegende Kompetenzen, aus denen die unterschiedlichen Sets von Fähigkeiten des Business-Analysten deutlich werden
- neue Techniken, die sich in der Praxis der Business-Analyse entwickelt haben oder in sie übernommen wurden.

Diese Publikation ersetzt die Version 2.0 des „A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK®)“.

Der BABOK®-Leitfaden enthält die Beschreibung allgemein akzeptierter Praktiken in Bereich der Business-Analyse. Der Inhalt dieser Version wurde durch Reviews von Praktikern, Erhebungen in der Community der Business-Analyse und durch Beratungen mit Experten des Fachgebietes überprüft und verifiziert. IIBA® verfügt über Daten, mit denen sich zeigen lässt, dass die hier beschriebenen Aufgaben und Techniken von der Mehrheit der praktizierenden Business-Analysten genutzt werden. So ist die Behauptung berechtigt, dass die hier beschriebenen Aufgaben und Techniken in nahezu allen Kontexten, in denen Business-Analysen stattfinden, genutzt werden können.

Der BABOK®-Leitfaden soll aber nicht den Eindruck erwecken, als wenn die hier beschriebenen Praktiken immer und unter allen Umständen auch umgesetzt werden müssen. Immer müssen die konkreten Bedingungen beachtet werden, unter denen Business-Analyse stattfindet. Auch können derzeit noch nicht allgemein akzeptierte Praktiken ebenso nützlich oder sogar nützlicher sein als die

hier beschriebenen. Wenn solche Praktiken sich weiter verbreiten, werden sie in spätere Auflagen des BABOK®-Leitfadens aufgenommen. Das IIBA® ermutigt alle Praktiker der Business-Analyse, für neue Entwicklungen und Ideen offen zu sein, und ermuntert zu Innovation in diesem Gebiet.

Das IIBA® und die Community der Business-Analyse möchten allen danken, die für die Entwicklung dieser Version Zeit und Mühen aufgewendet haben, aber auch jenen, die auf anderen Wegen informelles Feedback gegeben haben.

Die deutsche Fassung des IIBA® BABOK® wurde von den Österreichischen und Schweizer Chaptern des IIBA®, der „Österreichische Vereinigung für Organisation und Management“ (ÖVO) und „Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management“ (SGO) übersetzt. Federführend verantwortlich für die Übersetzung sind Gerd Nanz und Götz Schmidt. Folgende Personen haben Teile der Version 3.0 übersetzt: Jean-Claude Brunner, Wolfgang Lachkovics, Frederik Muth, Gerd Nanz, Axel-Bruno Naumann, Götz Schmidt, David Steinmetz. An den fachlichen Reviews waren neben den oben genannten Übersetzern folgende Personen beteiligt: Peter Gerstbach, Linda Perkal, Jörg Rainer, Michael Reiter, Sonja Schuster, Michael Zambiasi.

Dieser BABOK® ist die Basis für die individuelle Zertifizierung von Business-Analysten in den deutschsprachigen Ländern. Die Zertifizierung wird gemeinsam mit dem IIBA® vorgenommen, so dass es weltweit einen Standard und eine global akzeptierte individuelle Zertifizierung zum Business-Analysten gibt.

Hinweis: In diesem Leitfaden wird immer nur die männliche Form verwendet (z.B. Experte, Analytiker, Projektmanager). Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der sprachlichen Qualität des Textes. Selbstverständlich sind in all diesen Fällen auch die weiblichen Adressaten oder Rollen gemeint.

Hier wird der Begriff „Organization“ mit Organisation übersetzt. Organisation steht für jedes System, in dem Business-Analyse stattfindet oder stattfinden kann. Zu dem Begriff Organisation gehören in dieser Publikation neben Unternehmen auch Behörden, Verwaltungen, Vereine, gemeinnützige Einrichtungen usw. Damit können allerdings Verwechslungen mit dem strukturellen Begriff Organisation (gleichbedeutend mit Struktur, Aufbau, Prozessorganisation) entstehen.