# Erfolgsfaktor Business Analyse im Projektalltag

**Veröffentlicht** am 13. August 2025

**Ihre Ansprechpersonen**: David Frehner, Rico Rutz

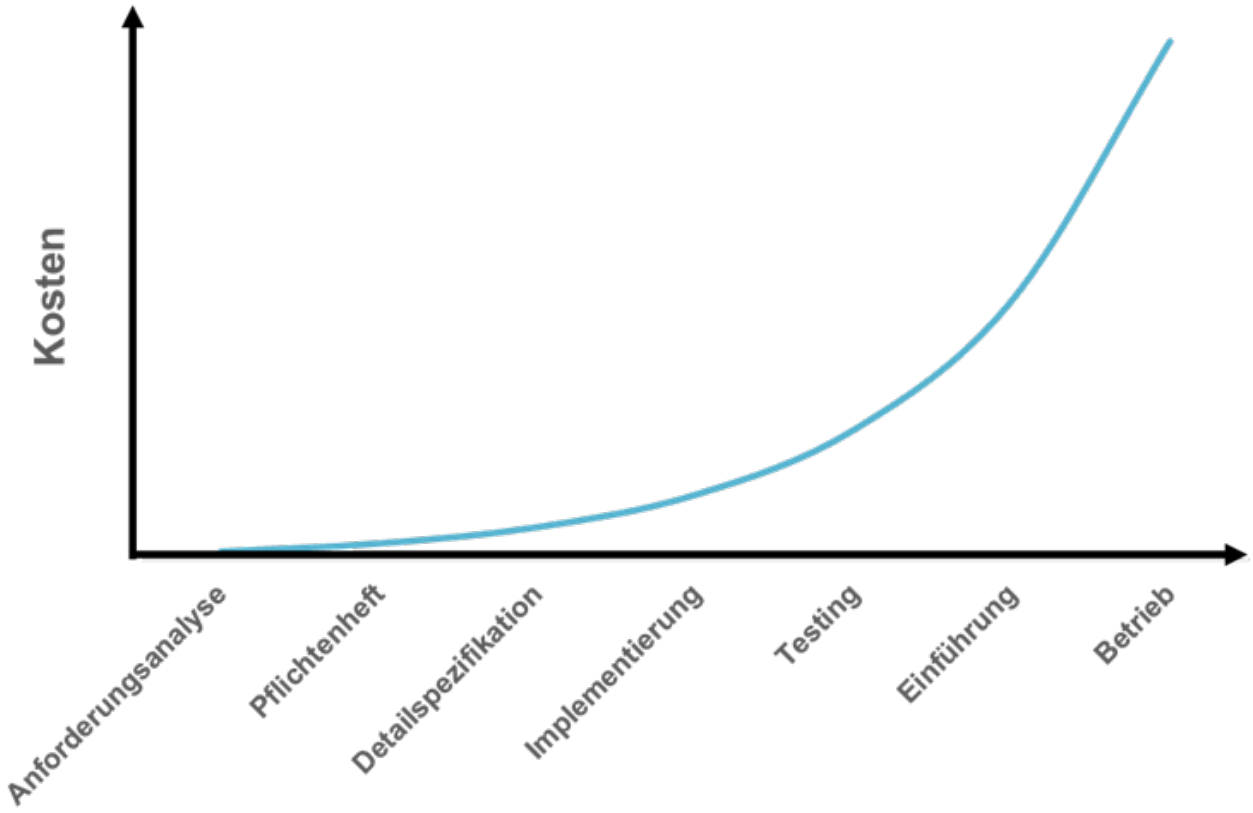
**Tags:** Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering

Gute Anforderungen sind kein Zufallsprodukt. Sie entstehen nicht durch spontane Eingebungen oder zufällige Geistesblitze in Workshops, sondern durch methodisches Vorgehen, klare Rollen und ein gemeinsames Verständnis darüber, was das Projekt erreichen soll.

In vielen Organisationen gilt Business Analyse und Requirements Engineering (BARE) noch immer als begleitende Aufgabe, etwas, das man noch immer als «nebensächliche Pflichtaufgabe, die ‹irgendwie nebenbei erledigt› wird» ansieht.

Dabei zeigt sich in der Praxis: Projekte mit klaren, abgestimmten und gepflegten Anforderungen verlaufen nicht nur effizienter, sondern liefern auch bessere Resultate.

Die ökonomische Relevanz ist dabei nicht zu unterschätzen. Nach der traditionellen Cost of Change Curve nach dem Softwareingenieur Dr. Barry Boehm steigen die Kosten zur Behebung eines Fehlers exponentiell, je später er im Projekt entdeckt wird.




*Cost of Change Curve nach Barry Boehm. Fehler, die spät im Projekt entdeckt werden, verursachen deutlich höhere Kosten.*

Dieser Fakt wurde ebenfalls von der Standish Group in ihrer sogenannten CHAOS-Studien bestätigt: Fehlende oder unklare Anforderungen zählen zu den Hauptursachen für gescheiterte IT-Projekte. Wer also Anforderungen sauber erhebt und kontinuierlich weiterentwickelt, spart nicht nur Zeit, sondern bares Geld.

Konkret bedeutet das:

- Klar definierte Anforderungen reduzieren Nacharbeiten in späteren Projektphasen
- Gezielt erhobene Anforderungen vermeiden unnötige Funktionen und sparen Ressourcen
- Weniger Missverständnisse verkürzen die Entwicklungszeit und erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit
- Bessere Passung zwischen Lösung und Nutzerbedürfnis steigert Zufriedenheit und reduziert Folgekosten

Die Qualität der Anforderungsarbeit entscheidet oft darüber, ob am Ende ein brauchbares Produkt entsteht oder ein technisch perfektes System, das nicht genutzt wird, weil es den Nutzerbedarf verfehlt.

Dieser Beitrag zeigt, wie gutes BARE gelingt, worauf es dabei ankommt und wie Organisationen systematisch bessere Anforderungen entwickeln können.

# Business Analyse braucht Haltung und Klarheit

Gute Anforderungsarbeit beginnt nicht mit einem Formular, sondern mit einer Haltung. Wer Requirements Engineering auf das reine Sammeln von Wünschen und Befüllen von Backlogs reduziert, übersieht das Potenzial dieser Disziplin, echten Mehrwert zu schaffen.

Business Analyse ist die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Perspektiven zu vermitteln. Sie übersetzt Fachlichkeit in technische Lösungen, bringt implizite Erwartungen ans Licht und schafft ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten. Es geht nicht nur darum, was gebraucht wird, sondern auch darum, warum es gebraucht wird und wie man es überprüfbar und umsetzbar beschreibt.

Diese Haltung verlangt Offenheit, Struktur und Dialog. Denn dort, wo Anforderungen entstehen, treffen Menschen mit unterschiedlichen Zielen, Sprachen und Arbeitsweisen aufeinander. Wer hier nicht strukturiert vorgeht und aktiv moderiert, überlässt das Projekt dem Zufall.

# Mit gutem BARE zum Projekterfolg

Business Analyse lebt von Struktur. Wer Anforderungen nur einfach so sammelt, riskiert Lücken, Missverständnisse und unnötige Nacharbeit. Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch systematische Anforderungsarbeit aus. Dabei spielen vier Elemente eine zentrale Rolle:

## Klare Prozesse

Ein sauber definierter Ablauf vom Erheben bis zum Pflegen der Anforderungen sorgt für Konsistenz und Nachvollziehbarkeit. Anforderungen werden nicht nur einmalig festgehalten, sondern kontinuierlich hinterfragt und weiterentwickelt.

## Rollen und Zuständigkeiten

Es muss klar sein, wer wofür verantwortlich ist. Wer erhebt die Anforderungen? Wer priorisiert sie? Wer prüft die Qualität? Ohne klare Verantwortlichkeiten bleiben viele Fragen offen und Aufgaben werden doppelt oder gar nicht erledigt.

## Iteratives Arbeiten mit Feedback

Anforderungen entstehen nicht am Reissbrett. Sie werden durch Austausch, Prototyping und Feedback geschärft. Wenn es aktiv eingeholt und konsequent genutzt wird, ist jedes Feedback eine Chance zur Verbesserung.

## Dokumentation mit Zweck

Dokumentation ist kein Selbstzweck. Sie soll verständlich, aktuell, zielgruppenorientiert und jederzeit zugänglich sein. Gute Dokumentation entsteht im Dialog mit den Zielgruppen und ist so knapp wie möglich aber so präzise wie nötig. Tools wie Jira können dabei helfen, Anforderungen strukturiert abzubilden, zu versionieren und für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen.

# Anforderungsarbeit als Teamleistung gestalten

Anforderungen entstehen dort, wo verschiedene Perspektiven zusammenkommen. Eine wirkungsvolle Businessanalyse gelingt dann besonders gut, wenn das Zusammenspiel im Team stimmt. Es geht nicht nur um Methoden, sondern auch um Zusammenarbeit und Kommunikation.

## Interdisziplinarität nutzen

Anforderungen werden besser, wenn Fachbereich, IT, UX, Rechtsabteilung und Betrieb gemeinsam daran arbeiten. Unterschiedliche Sichtweisen führen zu besseren Fragen und damit zu besseren Ergebnissen. Dies ist wichtig, um ganzheitliche Lösungen zu sichern und blinde Flecken zu vermeiden.

## Gemeinsames Vokabular schaffen

Viele Missverständnisse in Projekten entstehen durch unterschiedliche Begriffe. Ein gemeinsam entwickeltes Glossar oder visuelle Modelle schaffen Klarheit und reduzieren Reibung.

## Visualisierung als Brücke

Anforderungen, die nur textlich beschrieben sind, werden oft unterschiedlich interpretiert. Skizzen, Prozessmodelle oder Mockups helfen, Vorstellungen zu konkretisieren und frühzeitig abzugleichen. Tools wie Miro, Figma oder BPMN-Editoren bieten dabei eine einfache Möglichkeit, gemeinsam visuelle Modelle zu entwickeln und iterativ zu verfeinern.

## Dialog statt Übergabedokumente

Anforderungen dürfen nicht zwischen Fach und IT „über den Zaun geworfen“ werden. Gemeinsame Sessions, Reviewrunden und kurze Feedbackzyklen stärken das Verständnis und die Qualität.

# Digitale Unterstützung: KI als Katalysator für bessere Anforderungen

Moderne Tools und Künstliche Intelligenz verändern die Anforderungsarbeit grundlegend. KI übernimmt keine Verantwortung, kann aber Analysten entlasten, Routinen beschleunigen und die Qualität steigern. Zu den typischen Einsatzfeldern gehören:

## Interviewtranskripte automatisieren und verdichten

LLMs wie ChatGPT oder spezialisierte Anwendungen können dabei helfen, Notizen zu strukturieren, Kernaussagen herauszufiltern oder Anforderungen zu clustern.

## User Stories formulieren und strukturieren

KI-Modelle können unterstützen und aus Rohtexten standardisierte Formate erzeugen oder alternative Formulierungen vorschlagen. Das spart Zeit und erhöht die Verständlichkeit.

## Workshop-Ergebnisse ordnen

Digitale Whiteboards liefern am Ende oft chaotische Outputs. KI kann helfen diese Inhalte zusammenfassen, sortieren und daraus erste Entwürfe für Anforderungskataloge generieren.

## Redundanzen erkennen

Gerade in umfangreichen Projekten tauchen ähnliche Anforderungen mehrfach auf. KI kann dabei helfen, Dopplungen und Widersprüche frühzeitig sichtbar zu machen.

Wichtig bleibt: KI ist kein Ersatz für Denken, Verstehen oder Entscheiden. Sie ist ein Werkzeug. Entscheidend ist, wer es nutzt und wie es eingesetzt wird.

# Selbstcheck: Wie gut ist Ihre BARE-Praxis?

Eine gute Businessanalyse erkennt man nicht an der Anzahl von Artefakten, sondern an der Klarheit im Projekt. Der folgende Kurzcheck hilft, den eigenen Reifegrad einzuschätzen. Je mehr Aussagen Sie mit Ja beantworten können, desto robuster ist Ihre BARE-Praxis.

## Fragen zur Selbsteinschätzung:

## 1. Gibt es in Ihren Projekten eine klar benannte Verantwortung für Anforderungen?

Wenn nicht: Definieren Sie BARE explizit als Rolle im Projektsetup, z. B. als Product Owner, Business Analyst:in oder Requirements Engineer.

## 2. Werden Anforderungen regelmässig mit Stakeholdern validiert? (nicht nur zu Beginn, sondern laufend)

Planen Sie regelmässige Reviews, gemeinsame Refinements oder Feedbackrunden fest ein.

## 3. Nutzen Sie geeignete Methoden und Tools zur Erhebung, Dokumentation und Nachverfolgung?

Etablieren Sie einfache Templates oder nutzen Sie Werkzeuge wie Confluence, Jira oder modellbasierte Tools wie BPMN.

## 4. Wird im Projekt darauf geachtet, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen haben?

Fördern Sie gemeinsame Workshops, arbeiten Sie mit Skizzen, Mockups oder Prozessen zur Klärung.

## 5. Ist es üblich, Erkenntnisse aus der Umsetzung systematisch zurück in die Anforderungsarbeit fliessen zu lassen?

Integrieren Sie Lessons Learned, Retrospektiven oder Anpassungsschleifen in Ihren Anforderungsprozess.

### Tipp

Falls Sie hier häufiger mit Nein antworten, lohnt sich ein vertiefter Blick auf Prozesse, Rollenverständnis und Zusammenarbeit. Schon kleine Änderungen können die Qualität der Anforderungsarbeit deutlich verbessern.

# Fazit: Gute Anforderungen sind gestaltbar

Gute Anforderungsarbeit braucht nicht mehr Aufwand, sondern mehr Systematik, intensiveren Dialog und stärkere Wertschätzung für die Rolle, die sie spielt. Organisationen, die Business Analyse gezielt stärken, profitieren mehrfach: Sie entwickeln bessere Lösungen, steigern die Effizienz und fördern eine konstruktive Projektkultur.

Deshalb der Appell: Machen Sie BARE nicht zum Nebenprodukt, sondern zum Ausgangspunkt für nachhaltigen Projekterfolg. Mit Haltung, Struktur und den richtigen Werkzeugen wird aus Anforderungen echte Wirkung.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

# Quellen


- Cost of Change Curve by Boehm: https://agilemodeling.com/essays/costofchange.htm
- Chaos Report by Standish Group: https://www.csus.edu/indiv/v/velianitis/161/chaosreport.pdf