



# **EXIN** **BCS Business** **Analysis**

**PRACTICE**

Certified by



**Vorbereitungshandbuch**

Ausgabe 202208

Copyright © BCS, The Chartered Institute for IT 2022.  
® BCS is a registered trademark of BCS.

Copyright © EXIN Holding B.V. 2022. All rights reserved.  
EXIN® is a registered trademark.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



# Inhalt

1. Überblick	4
2. Prüfungsanforderungen	7
3. Kompetenzebenen / SFIA-Ebenen	18
4. e-CF Mapping	20
5. Literatur	21



# 1. Überblick

EXIN BCS Business Analysis Practice (BAP.DE)

## Anwendungsbereich

Mit der Zertifizierung weisen Kandidatinnen und Kandidaten nach, dass sie die folgenden Themen und Fragen kennen und verstehen:

- Den strategischen Kontext für die Business-Analyse
- Wann und wie verschiedene Techniken und Tools zur Analyse des Ist-Zustands eines Unternehmens ausgewählt und angewendet werden
- Wie der Soll-Zustand eines Unternehmens ermittelt wird
- Welchen Wert kontinuierliches Stakeholder-Engagement und kontinuierliche Stakeholder-Analyse bieten
- Den Zweck und Inhalt eines Business Case

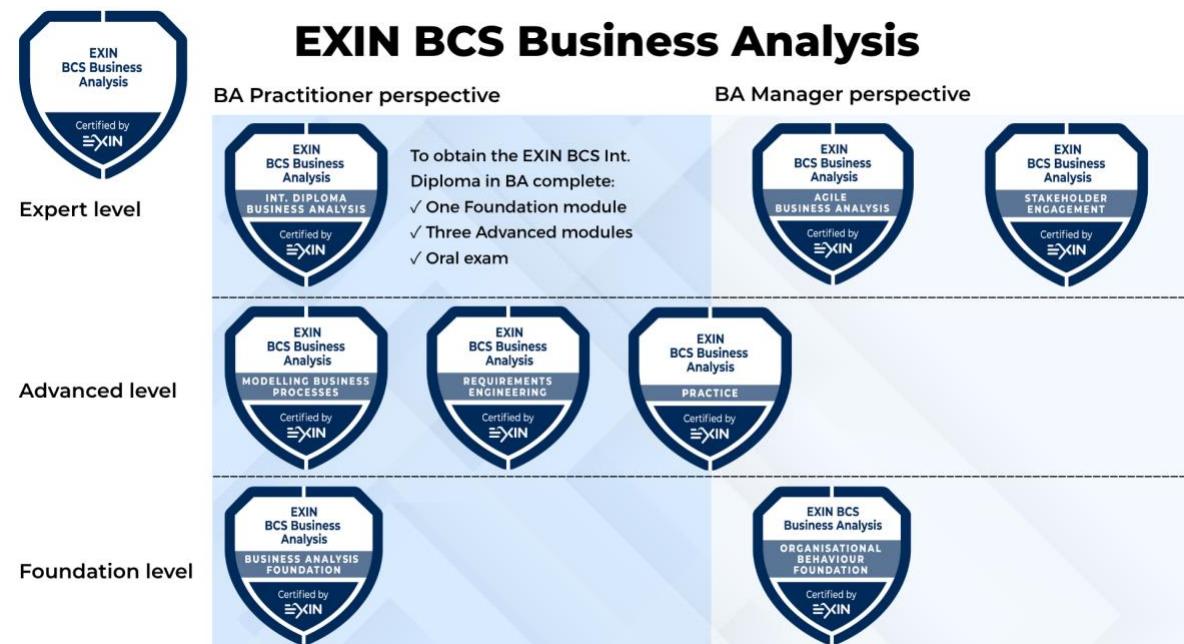
## Zusammenfassung

Die Zertifizierung EXIN Business Analysis Practice richtet sich an Kandidatinnen und Kandidaten, die ihr Verständnis und die Anwendung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Projektvorbereitung erforderlich sind, vertiefen und ausbauen möchten.

Die Lerninhalte dieser Zertifizierung sind so gestaltet, dass der Schwerpunkt auf den wertvollen Fähigkeiten und Tools der Business-Analyse liegt und nicht auf der Rolle Business Analyst selbst. Die Fokussierung auf diese Fähigkeiten soll die Ausrichtung auf die Business-Ziele, die strategische Business-Analyse und eine zweckmäßige Lösung gewährleisten.

## Kontext

Die EXIN BCS Business Analysis Practice-Zertifizierung ist Teil des EXIN BCS Business Analysis Qualifizierungsprogramms.



## Zielgruppe

Diese Zertifizierung bietet wertvolle Lerninhalte und richtet sich an Fachkräfte in den folgenden Rollen: Business-Analyst:in, Business-Architekt:in, Business-Systemanalyst:in, Datenanalyst:in, Unternehmensanalyst:in, Managementberater:in, Prozessanalyst:in, Produktmanager:in, Product Owner, Projektmanager:in und Systemanalyst:in. Die Zertifizierung bietet Mehrwert für Kandidaten und Kandidatinnen der Einstiegsebene ebenso wie für Berufserfahrene und Führungskräfte.

## Zertifizierungsvoraussetzungen

- Erfolgreicher Abschluss der Prüfung EXIN BCS Business Analysis Practice.

## Einzelheiten zur Prüfung

Art der Prüfung:	Multiple-Choice-Fragen
Anzahl der Fragen:	40
Mindestpunktzahl:	65% (26/40 Fragen)
Einsicht in Dokumentation:	Nein
Notizen machen:	Nein
Elektronische Geräte/Hilfsmittel erlaubt:	Nein
Prüfungsdauer:	60 Minuten

Es gilt die Prüfungsordnung von EXIN.

## Bloom Level

Die EXIN BCS Business Analysis Practice-Zertifizierung testet Kandidatinnen und Kandidaten auf Bloom Level 3 und Level 4 nach der überarbeiteten Taxonomie von Bloom:

- Bloom Level 3: Anwenden – diese Stufe zeigt, dass die Kandidatin oder der Kandidat Inhalte in einem anderen als dem gelernten Kontext anwenden kann. Die Fragen zu dieser Lernstufe sollen zeigen, dass die Kandidatin oder der Kandidat Probleme in neuen Situationen lösen kann, indem sie oder er das erworbene Wissen bzw. die gelernten Tatsachen, Techniken und Regeln auf eine andere oder neue Art anwendet. Die Fragen beschreiben in der Regel ein kurzes Szenario.
- Bloom Level 4: Analysieren – diese Stufe zeigt, dass die Kandidatin oder der Kandidat gelernte Inhalte zum besseren Verständnis in ihre Bestandteile gliedern kann. Diese Lernzielstufe nach Bloom wird in erster Linie mit Hilfe praktischer Aufgabenstellungen geprüft. Praktische Aufgabenstellungen sollen nachweisen, dass die Kandidatin oder der Kandidat Informationen prüfen und in ihre Bestandteile zerlegen kann, indem sie oder er Motive oder Ursachen identifiziert, Schlussfolgerungen trifft und Belege für allgemein gültige Aussagen findet.

## Schulung

Für die Kandidaten gibt es zwei Wege, um sich auf diese Zertifizierung vorzubereiten: Sie können entweder an einer Schulung bei einer von EXIN akkreditierten Schulungsorganisation teilnehmen oder sich im Selbststudium auf die Prüfung vorbereiten. Die Teilnahme an einer akkreditierten Schulung wird dringend empfohlen.

## Präsenzstunden

Für diesen Kurs werden 18 Präsenzstunden empfohlen. Darin enthalten sind Gruppenarbeiten, Prüfungsvorbereitung und kurze Pausen. Nicht enthalten sind: Mittagspausen, Hausaufgaben und die Prüfung.



**Regelstudiendauer**

84 Stunden (3 ECTS), je nach Vorwissen.

**Schulungsanbieter**

Eine Liste mit unseren akkreditierten Schulungsanbietern finden Sie unter [www.exin.com](http://www.exin.com).



## 2. Prüfungsanforderungen

Die Prüfungsanforderungen sind im Einzelnen in den Prüfungsspezifikationen erläutert. In der unten dargestellten Tabelle finden Sie eine Liste mit den Themen (Prüfungsanforderungen) und Unterthemen (Prüfungsspezifikationen) des Moduls.

Prüfungs-anforderungen	Prüfungsspezifikationen	Gewichtung
<b>1. Der strategische Kontext für die Business-Analyse</b>		<b>20%</b>
	1.1 Den Zweck einer Unternehmensvision erläutern	
	1.2 Eine geeignete Technik anwenden, um die internen Gegebenheiten einer Organisation zu analysieren	
	1.3 Eine geeignete Technik anwenden, um die externen Gegebenheiten eines Unternehmens zu analysieren	
	1.4 Eine SWOT-Analyse erstellen	
	1.5 Tools zur Leistungsmessung einsetzen	
<b>2. Analysieren und Managen von Stakeholdern</b>		<b>20%</b>
	2.1 Die für das Stakeholder-Engagement erforderlichen Aktivitäten erläutern	
	2.2 Die allgemeinen Stakeholder-Kategorien mit Hilfe des Stakeholder-Rads identifizieren	
	2.3 Die CATWOE-Technik zu nutzen, um Stakeholder-Perspektiven zu analysieren und Ähnlichkeiten und Unterschiede identifizieren	
	2.4 Stakeholder gemäß ihrem Einfluss und ihrem Interesse kategorisieren	
	2.5 Eine geeignete Strategie für das Stakeholder-Management wählen	
<b>3. Analyse des Ist-Zustands</b>		<b>15%</b>
	3.1 Geeignete Methoden zur Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation wählen	
	3.2 Eine geeignete quantitative oder qualitative Technik zu Untersuchung der Situation identifizieren	
	3.3 Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Techniken zur Untersuchung der Situation identifizieren	
	3.4 Tools nutzen, um die aktuelle Business-Situation darzustellen	
<b>4. Festlegen des Soll-Zustands</b>		<b>15%</b>
	4.1 Ein Modell für Businessaktivitäten (BAM) nutzen	
	4.2 Die 5 Aktivitäten identifizieren, die in einem Modell für Businessaktivitäten (BAM) enthalten sind	
	4.3 Erläutern, warum ein Konsensmodell für Businessaktivitäten (Konsens-BAM) erforderlich ist	
	4.4 Die drei Arten von Business-Ereignissen erläutern	
	4.5 Die Anwendung eines Zielbetriebsmodells (Target Operating Model, TOM) erläutern	
<b>5. Entwicklung und Definition der Lösung</b>		<b>15%</b>
	5.1 Die Phasen des Design Thinkings zu identifizieren	
	5.2 Die Nutzung von divergentem und konvergentem Denken beschreiben	
	5.3 Den Prozess der Gap-Analyse erläutern	
	5.4 Die verschiedenen Bereiche der Machbarkeit unterscheiden	

<b>6. Entwicklung eines Business Case</b>	<b>15%</b>
6.1 Den Grund für die Entwicklung eines Business Case erklären	
6.2 Die Inhalte eines Business Case identifizieren	
6.3 Materielle und immaterielle Kosten und Nutzen identifizieren	
6.4 Die Risiken und ihre potenziellen Auswirkungen identifizieren	
6.5 Den Grund für die Entwicklung des Financial Case und die Techniken für seine Bewertung erläutern	
6.6 Den Business Case zum Lebenszyklus des Business Change in Beziehung setzen	
<b>Total</b>	<b>100%</b>



## Prüfungsspezifikationen

### 1 Der strategische Kontext für die Business-Analyse

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

- 1.1 den Zweck einer Unternehmensvision zu erläutern.

#### Indikative Angaben

- a. Definition des Soll-Zustands
- b. Zweck und Richtung

#### Orientierungshilfe

Die Vision ist eine Aussage, die den Idealzustand des Unternehmens definiert. Die Vision schafft Klarheit über den Unternehmenszweck und den Grund für das Bestehen des Unternehmens, während die Mission Orientierung für den Unternehmensbetrieb bieten und bei der aktuellen und künftigen Planung behilflich sein sollte. Beide sollten genutzt werden, um über Projektziele und Projektstrategie zu informieren.

- 1.2 eine geeignete Technik anzuwenden, um die internen Gegebenheiten einer Organisation zu analysieren.

#### Indikative Angaben

- a. VMOST
- b. Ressourcenprüfung

#### Orientierungshilfe

VMOST – Vision, Mission, Objectives (Ziele), Strategie und Taktik.

Ressourcenprüfungen können unter Berücksichtigung und Analyse der Ressourcenarten angewendet werden. Bei den Ressourcenarten unterscheidet man zwischen physischen, finanziellen und humanen Ressourcen sowie Knowhow und Image. Mit Hilfe dieser Techniken können die Stärken und Schwächen eines Unternehmens analysiert werden.

- 1.3 eine geeignete Technik anzuwenden, um die externen Gegebenheiten eines Unternehmens zu analysieren.

#### Indikative Angaben

- a. Porter's-Five-Forces-Modell
- b. PESTLE

#### Orientierungshilfe

Zur Analyse der Chancen und Bedrohungen eines Unternehmens können Porter's-Five-Forces-Modell und das PESTLE-Framework genutzt werden. Porter's-Five-Forces sind – Bedrohung durch neue Wettbewerber, Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsmacht der Kunden, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Wettbewerbsintensität in der Branche. PESTLE steht für political (politische), economic (ökonomische), socio-cultural (soziokulturelle), technological (technologische), legal (rechtliche) und environmental (ökologisch-geografische) Faktoren.



#### 1.4 eine SWOT-Analyse zu erstellen.

##### **Indikative Angaben**

- a. Strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen), threats (Risiken)
- b. Intern und extern

##### **Orientierungshilfe**

Eine SWOT-Analyse dient zur Untersuchung des aktuellen Status der internen und externen Gegebenheiten des Unternehmens. Die Identifikation der in einem Unternehmen vorliegenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hilft den Analysten und Analystinnen, den strategischen Kontext rund um ihre Aktivitäten zu verstehen.

Die Kandidatinnen und Kandidaten sollten damit rechnen, eine SWOT-Analyse erstellen zu müssen, bei der sie die entsprechenden Einträge (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) identifizieren und auf der 2x2-Matrix in das entsprechende Feld eintragen müssen.

#### 1.5 Tools zur Leistungsmessung einzusetzen.

##### **Indikative Angaben**

- a. Balanced Scorecard (BSC)
- b. Kritische Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors, CSFs)
- c. Wichtige Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs)
- d. Einzelziele

##### **Orientierungshilfe**

Tools zur Leistungsmessung dienen der Feststellung, was ein Unternehmen in seinem Ist-Zustand hinsichtlich seiner Ziele und seiner Strategie leistet. Eine Balanced Scorecard (Balanced Business Scorecard, BSC) umfasst die folgenden vier Leistungsbereiche: Finanzen, interner Businessprozess, Lernen und Entwicklung sowie Kunden.

## 2 Analysieren und Managen von Stakeholdern

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

#### 2.1 die für das Stakeholder-Engagement erforderlichen Aktivitäten zu erläutern.

##### **Indikative Angaben**

Die Aktivitäten für das Stakeholder-Engagement umfassen u.a.:

- a. Identifikation von Stakeholdern
- b. Herausforderung und Information von Stakeholdern
- c. Verhandlung von Stakeholder-Konflikten
- d. Einbindung von Stakeholdern
- e. Schriftliche und mündliche Kommunikation
- f. Unterstützung von Stakeholdern, Moderation von Besprechungen und Aufzeichnung von Ergebnissen

##### **Orientierungshilfe**

Durch Unterstützung des Business Change mittels erfolgreicher und nachhaltiger Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Stakeholdern sowie mittels eines erfolgreichen Stakeholder Relationship Managements können Business-Analysten und -Analystinnen Wert schöpfen.

Das Stakeholder-Engagement umfasst auch andere Schlüsselkompetenzen, die in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger und auch künftig fester Bestandteil des Arbeitslebens sein werden. Dazu zählen insbesondere Zusammenarbeit, emotionale Intelligenz und kulturelles Bewusstsein. Diese Fähigkeiten bieten Analysten und Analystinnen eine zusätzliche Ebene für das Verständnis der Bedürfnisse und Sichtweisen von Stakeholdern.

- 2.2 die allgemeinen Stakeholder-Kategorien mit Hilfe des Stakeholder-Rads zu identifizieren.

**Indikative Angaben**

- a. Partner
- b. Lieferanten
- c. Regulatoren
- d. Mitarbeiter
- e. Manager
- f. Inhaber (Owner)
- g. Wettbewerber
- h. Kunden

**Orientierungshilfe**

Die Identifikation der Stakeholder ist ein wichtiger erster Schritt im Stakeholder-Management. Das Stakeholder-Rad kann für eine entsprechende Kategorisierung der Stakeholder genutzt werden. Die Kandidatinnen und Kandidaten sollten in der Lage sein, die Beschreibungen von Stakeholdern und die dazugehörigen Kategorien zu erkennen.

- 2.3 die CATWOE-Technik zu nutzen, um Stakeholder-Perspektiven zu analysieren und Ähnlichkeiten und Unterschiede zu identifizieren.

**Indikative Angaben**

- a. Kunden (Customers)
- b. Akteure (Actors)
- c. Transformation
- d. Weltanschauung (World View)
- e. Inhaber (Owner)
- f. Gegebenheiten (Environment)

**Orientierungshilfe**

Bei der Umsetzung von Veränderungen in einem Unternehmen können die Festlegung und Analyse der einzelnen CATWOE-Elemente Business-Analysten und -Analystinnen helfen, die Unterschiede zwischen den Stakeholdern zu verstehen. Die einzelnen Stakeholder können aufgrund ihrer Weltanschauung unterschiedliche Sichtweisen auf Transformation, Kunden, Akteure, Inhaber und Gegebenheiten haben. Mit der CATWOE-Technik kann man die Bereiche aufzeigen, in denen Unstimmigkeiten vorliegen und die Stakeholder ermutigen, ihre Differenzen zu analysieren, um die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu erwägen.

- 2.4 Stakeholder gemäß ihrem Einfluss und ihrem Interesse zu kategorisieren.

**Indikative Angaben**

- a. Einfluss-Interesse-Matrix

**Orientierungshilfe**

Die Einfluss-Interesse-Matrix ist ein Tool für die Stakeholder-Analyse, mit dessen Hilfe Stakeholder entsprechend ihrem Interesse an einem Projekt und entsprechend ihrer Macht/ihrem Einfluss, ein Projekt zu unterstützen oder zu blockieren, eingeordnet werden können.

Alle Stakeholder werden in eine der neun möglichen Kombinationen aus dem Grad an Interesse (wenig, etwas, viel) und dem Grad an Macht/Einfluss (wenig, etwas, viel) auf der Einfluss-Interesse-Matrix eingezeichnet.

2.5 eine geeignete Strategie für das Stakeholder-Management zu wählen.

**Indikative Angaben**

- a. Im Blick behalten, Zufriedenheit aufrechterhalten, konstant aktiv begleiten, Unterstützung aufrechterhalten, informiert halten, ignorieren.
- b. RACI

**Orientierungshilfe**

Für das Stakeholder-Management sind ausgehend von der Einfluss-Interesse-Matrix unterschiedliche Strategien erforderlich, die sich im Laufe des Projekts noch ändern können. Die RACI-Matrix zeigt, wie sehr sich das Ausmaß, in dem sich ein Stakeholder einbringt, von einer Projektphase zur nächsten ändern kann. Die Matrix kategorisiert Stakeholder als responsible (durchführungsverantwortlich), accountable (ergebnisverantwortlich), consulted (befragt) oder informed (informiert).

### 3 Analyse des Ist-Zustands

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

3.1 geeignete Methoden zur Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation zu wählen.

**Indikative Angaben**

- a. Hintergrundrecherche

**Orientierungshilfe**

Zur Ermittlung des Ist-Zustands sollte die Leistung, Struktur und Arbeitsweise des Unternehmens recherchiert werden. Informationen hierzu findet man auf Webseiten, in Unternehmensberichte oder interner Dokumentation.

3.2 eine geeignete quantitative oder qualitative Technik zu Untersuchung der Situation zu identifizieren.

**Indikative Angaben**

- a. Interviews
- b. Workshops
- c. Beobachtung
- d. Dokumentenanalyse
- e. Szenarioanalyse
- f. Befragungen/Fragebogen
- g. Datenanalyse

**Orientierungshilfe**

Alle Techniken zur Untersuchung der Situation können als entweder quantitativ oder qualitativ klassifiziert werden. Kandidatinnen und Kandidaten sollten erkennen, ob in einer bestimmten Situation eine oder beide dieser Typen von Techniken erforderlich sind und darauf aufbauend in der Lage sein, die Technik auszuwählen, die sich für eine bestimmte Situation am besten eignet.

3.3 die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Techniken zur Untersuchung der Situation zu identifizieren.

**Indikative Angaben**

- a. Gegebenheiten
- b. Projekt

**Orientierungshilfe**

Jede Technik zur Untersuchung der Situation hat Vor- und Nachteile. Die Vor- und Nachteile können dabei von folgenden Faktoren abhängen: von der Größe des zu untersuchenden Bereichs, vom Standort der Analysten und Analystinnen und/oder des zu untersuchenden Bereichs, von der Zahl der zu informierenden Stakeholder und von der Art der zu untersuchenden Informationen.

### 3.4 Tools zu nutzen, um die aktuelle Business-Situation darzustellen.

#### **Indikative Angaben**

- a. Customer Journey Maps
- b. Rich Pictures
- c. Empathy Maps
- d. Mind Maps

#### **Orientierungshilfe**

Mit Hilfe dieser Tools können Analysten und Analystinnen die Ergebnisse ihrer Untersuchungen aufzeichnen. Dabei können Customer Journey Maps und Empathy Maps einen Prozess spezifisch aus Kundenperspektive darstellen. Beide können gemeinsam mit Nutzerrollen und Personas verwendet werden und bieten so tiefere Einblicke in das Kundenerlebnis. Rich Pictures und Mind Maps erweisen sich als nützlich, wenn man die Gesamtlösung in einem einfachen Format visuell darstellen möchte. Kandidatinnen und Kandidaten können erwarten, dass sie in der Anwendung dieser Tools geprüft werden, mit anderen Worten darin, wie sie diese Tools mit Informationen vervollständigen oder Informationen aus ihnen gewinnen.

## 4 Festlegen des Soll-Zustands

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

### 4.1 ein Modell für Businessaktivitäten (BAM) zu nutzen.

#### **Indikative Angaben**

- a. Wie man ein solches Modell erstellt
- b. Was, nicht wie

#### **Orientierungshilfe**

Bei einem BAM werden die Aktivitäten spezifisch aus der Sicht der Stakeholder modelliert. Meist werden mehrere BAM erstellt, um alle Stakeholder-Perspektiven abzubilden. BAM werden gerne gemeinsam mit Zielbetriebsmodellen (Target Operating Models, TOM) und Gap-Analysen eingesetzt, um sich einen Überblick über den Soll-Zustand zu verschaffen.

### 4.2 die 5 Aktivitäten zu identifizieren, die in einem Modell für Businessaktivitäten (BAM) enthalten sind.

#### **Indikative Angaben**

- a. Planung
- b. Ermöglichung
- c. Ausführung
- d. Überwachung
- e. Steuerung

#### **Orientierungshilfe**

Ein BAM umfasst fünf Kategorien von Aktivitäten, die wie dargestellt aufgezeichnet werden sollten. Die Kandidatinnen und Kandidaten sollten damit rechnen, dass sie in der Prüfung nachweisen müssen, dass sie diese fünf Kategorien anwenden und die Aktivitäten den richtigen Kategorien zuordnen können.

- 4.3 zu erläutern, warum ein Konsensmodell für Businessaktivitäten (Konsens-BAM) erforderlich ist.

**Indikative Angaben**

- a. Stakeholder Buy-In
- b. Vereinbarte Perspektive

**Orientierungshilfe**

Wie bereits beschrieben werden im ersten Schritt mehrere BAM erstellt, um daraus ein Konsens-BAM zu entwickeln, auf das sich alle Stakeholder einigen können. Bei diesem Konsens-BAM handelt es sich um ein einzelnes Modell (eine gemeinsame Perspektive), wie die Business-Aktivität aussehen sollte. Es ist ein wichtiger Teil des Stakeholder Buy-In und des Engagements. Analysten und Analystinnen sollten, die in diesem Lehrplan erwähnten Fertigkeiten anwenden, um die Erstellung eines Konsens-BAM managen können.

- 4.4 die drei Arten von Business-Ereignissen zu erläutern.

**Indikative Angaben**

- a. Intern
- b. Extern
- c. Zeitbasiert

**Orientierungshilfe**

Bei der Modellierung von Businessprozessen unterscheidet man drei Arten von Ereignissen, die aufzuzeichnen sind. Interne Ereignisse (innerhalb des betrachteten Business-Systems), externe Ereignisse (außerhalb des betrachteten Business-Systems) und zeitbasierte Ereignisse (Ereignisse, die vorhersehbar sind und meist regelmäßig passieren). Die Kandidaten müssen damit rechnen, dass die verschiedenen Ereignisarten in der Prüfung gefragt werden und sie diese erläutern und beschreiben müssen.

- 4.5 die Anwendung eines Zielbetriebsmodells (Target Operating Model, TOM) zu erläutern.

**Indikative Angaben**

- a. POPIT
- b. Gap-Analyse

**Orientierungshilfe**

Ein TOM soll zeigen, wie der Unternehmensbetrieb ablaufen sollte, um den Soll-Zustand zu erreichen. Als Basis für die Erstellung eines TOM dient häufig das POPIT-Modell (People (Menschen), Organisation, Prozess, Information und Technologie). Die Erstellung eines TOM ermöglicht dann mit Hilfe der Gap-Analyse eine Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Zustand.

## 5 Entwicklung und Definition der Lösung

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

- 5.1 die Phasen des Design Thinkings zu identifizieren.

**Indikative Angaben**

- a. Einfühlen
- b. Definieren
- c. Ideen generieren
- d. Prototypen
- e. Bewerten
- f. Erstellen

**Orientierungshilfe**

Das Design Thinking bietet ein iteratives Vorgehen, um Lösungen zu identifizieren, zu erkunden und zu testen und sich dabei gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Kunden zu konzentrieren. Kandidatinnen und Kandidaten müssen damit rechnen, dass die Phasen des Design Thinkings und die verwendeten Techniken in der Prüfung gefragt werden.

5.2 die Nutzung von divergentem und konvergentem Denken zu beschreiben.

**Indikative Angaben**

- a. Double-Diamond-Modell

**Orientierungshilfe**

Das Double-Diamond-Modell ist ein Modell des Design Thinkings und umfasst die Phasen Discover (Entdecken), Define (Definieren), Develop (Entwickeln) und Deliver (Liefern). Das Modell beruht auf divergentem und konvergentem Denken. Im divergenten Denken werden alle Ideen in Betracht gezogen. Im konvergenten Denken werden diese Ideen dann verfeinert, um so mögliche Lösungen zu untersuchen und festzulegen.

5.3 den Prozess der Gap-Analyse zu erläutern.

**Indikative Angaben**

- a. Vergleich von Ist- und Soll-Zustand
- b. Entwicklung von Optionen und Prozessen

**Orientierungshilfe**

Die Gap-Analyse dient der Identifikation von Unterschieden zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand. Sie nutzt zu diesem Zweck die bei anderen Themen bereits erwähnten Tools und Modelle, wie z. B. Rich Pictures (Ist-Zustand) und Zielzustand (TOM). Werden Unterschiede identifiziert, so sollte der Analyst oder die Analystin untersuchen, wie man diese beheben kann.

5.4 die verschiedenen Bereiche der Machbarkeit zu unterscheiden.

**Indikative Angaben**

- a. Business
- b. Technik
- c. Finanzen

**Orientierungshilfe**

Bei der Erwägung einer Lösung muss auch die Machbarkeit berücksichtigt werden. Bezuglich der Machbarkeit unterscheidet man folgende drei Hauptbereiche:

Business – passt die vorgeschlagene Lösung zur Business-Strategie und zu den Zielsetzungen?

Technik – existiert die Technologie/ist sie verfügbar, um die entsprechende Lösung bereitzustellen?

Finanzen – ist die Organisation in der Lage, die Lösung zu finanzieren?

## 6 Entwicklung eines Business Case

Die Kandidatin oder der Kandidat ist in der Lage...

6.1 den Grund für die Entwicklung eines Business Case zu erklären.

**Indikative Angaben**

- a. Zweck und Nutzung

**Orientierungshilfe**

Der Business Case wird erst erarbeitet, nachdem die möglichen Lösungen untersucht wurden, aber bevor man sich für eine Lösung einsetzt. Er soll den Entscheidungsträgern verschiedene Handlungsoptionen aufzeigen und Empfehlungen unterbreiten.

## 6.2 die Inhalte eines Business Case zu identifizieren.

### **Indikative Angaben**

- a. Einführung
- b. Management-Zusammenfassung
- c. Beschreibung des Ist-Zustands
- d. Mögliche Optionen
- e. Kosten-Nutzen-Analyse
- f. Bewertung der Auswirkungen
- g. Risikobewertung
- h. Empfehlung

### **Orientierungshilfe**

Ein Business Case sollte alle der oben genannten Elemente umfassen und die Entscheidungsträger mit detaillierten Informationen versorgen, so dass diese in der Lage sind, die vorgeschlagenen Empfehlungen anzunehmen oder ablehnen zu können. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen damit rechnen, dass sie in der Prüfung zu diesen Inhalten gefragt werden und dazu, welche Art von Informationen die einzelnen Kapitel enthalten müssen.

Der Projektsponsor wird hier zwar nicht erwähnt, aber viele Business Cases sehen die Rolle des Projektsponsors vor, die das Projekt unterstützt und zeigt, dass die obere Managementebene den gegebenen Empfehlungen folgt und sich für diese einsetzt.

## 6.3 materielle und immaterielle Kosten und Nutzen zu identifizieren.

### **Indikative Angaben**

- a. Kosten-Nutzen-Analyse

### **Orientierungshilfe**

Die Kosten und Nutzen einer Lösung können als materiell oder immateriell kategorisiert werden. Materiell bedeutet in diesem Kontext mess- oder verifizierbar. Kandidatinnen und Kandidaten müssen damit rechnen, dass sie in der Prüfung gefragt werden, welche Arten von Kosten und Nutzen ein Business Case enthält und ob diese als materiell oder immateriell kategorisiert werden würden. Beispiele sind u.a. Schulung, Personalbeschaffung, Kommunikation, Kundenzufriedenheit.

## 6.4 die Risiken und ihre potenziellen Auswirkungen zu identifizieren.

### **Indikative Angaben**

- a. Risikoarten
- b. Risikoanalyse
- c. Risikoauswirkung

### **Orientierungshilfe**

Der Business Case muss auch die Risiken der beschriebenen Optionen auflisten. Diese Risiken sollten analysiert und zusammen mit ihrer Wahrscheinlichkeit, ihren Auswirkungen, möglichen Gegenmaßnahmen und den Inhabern (Ownern) im Rahmen der Risikobewertung aufgezeichnet werden.



- 6.5 den Grund für die Entwicklung des Financial Case und die Techniken für seine Bewertung zu erläutern.

#### **Indikative Angaben**

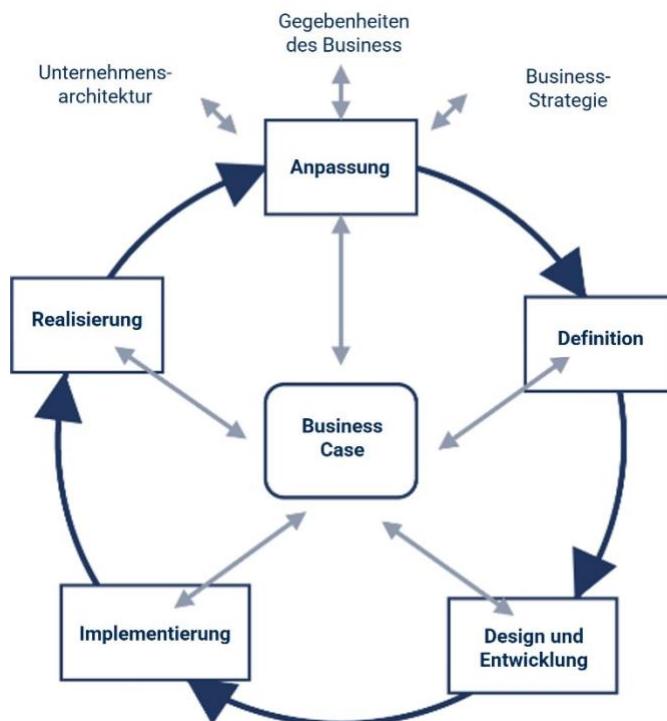
- Payback
- Diskontierter Cashflow und Nettogegenwartswert (Net Present Value, NPV)

#### **Orientierungshilfe**

Ein Business Case muss berücksichtigen, wie sich die Bezahlung einer Lösung (oder die Entscheidung, keine Maßnahmen zu ergreifen) finanziell auswirken wird. Die Kosten der Lösung und die finanziellen Nutzen im zeitlichen Verlauf können mit Hilfe einer Amortisationsrechnung dargestellt werden. Dabei ist auch der diskontierte Cashflow zu berücksichtigen; dieser zeigt den Zeitwert des Geldes und wie Kosten und Nutzen aufgrund externer wirtschaftlicher Faktoren variieren können. Auch der Nettogegenwartswert (Net Present Value, NPV) ist zu berücksichtigen; dieser übersetzt künftige Mittel mit Hilfe des diskontierten Cashflows auf den Wert von heute. Der NPV berücksichtigt den Zeitwert des Geldes und präsentiert den Wert der Investitionen zu den heutigen Bedingungen.

- 6.6 den Business Case zum Lebenszyklus des Business Change in Beziehung zu setzen.

#### **Indikative Angaben**



© Assist Knowledge Development Ltd

#### **Orientierungshilfe**

Der Business Case ist für den Lebenszyklus des Business Change von zentraler Bedeutung. Alle fünf Phasen (Anpassung, Definition, Design & Entwicklung, Implementierung und Realisierung) fließen, wie im Diagramm dargestellt, in den Business Case ein. Ebenso wirken sich die Inhalte und Empfehlungen des Business Case in jeder Phase auf die Aktivitäten aus.

### 3. Kompetenzebenen / SFIA-Ebenen

Dieser Zertifizierung deckt die in der nachfolgenden Tabelle markierten Schwierigkeits-, Wissens- und Kompetenzstufen ab und ermöglicht Kandidatinnen und Kandidaten so die Entwicklung von Kompetenzen, um auf den jeweiligen Verantwortungsebenen tätig zu werden. Eine Beschreibung der Kompetenz- und SFIA-Ebenen finden Sie auf der folgenden Website [www.bcs.org/levels](http://www.bcs.org/levels).

Ebene	Wissensstufe	Kompetenz- und Verantwortungsebene (SFIA)
7		Strategie festlegen, inspirieren und mobilisieren
6	Bewerten	Anregungen geben, Einfluss nehmen
5	Synthetisieren	Absichern und beraten
4	Analysieren	Möglich machen
3	Anwenden	Anwenden
2	Verstehen	Mitwirken
1	Erinnern	Begleiten



## SFIA Plus

Dieses Vorbereitungshandbuch entspricht den Fertigkeiten und Fähigkeiten, die auf Ebene 4 des SFIA-Kompetenzrahmens von einer Fachkraft gefordert werden, die in der Anforderungsfestlegung und im Anforderungsmanagement tätig ist.

<b>KSB01</b>	Echtes Verstehen eines Problems oder einer Situation durch systematisches Herunterbrechen in die einzelnen Bestandteile und Identifizierung der Beziehungen, die zwischen diesen Bestandteilen vorliegen. Auswahl der entsprechenden Methoden/Tools zur Lösung des Problems und kritische Reflektion des Ergebnisses, um das Gelernte zu identifizieren und zu assimilieren.
<b>KSC04</b>	Anwendung von Techniken, die bei der Untersuchung, Analyse, Modellierung und Aufzeichnung eines bestimmten Business-Bereichs oder Systems helfen. Beispiele sind u.a. die Analyse der Business-Gegebenheiten und die Prozessmodellierung.
<b>KSC19</b>	Anwendung von Standards, Praktiken, Regeln sowie Audit- und Zertifizierungsprogrammen, die für die IT-Branche und die spezifische Domäne der Organisation oder des Business relevant sind.
<b>KSC97</b>	Durchführung eines Machbarkeitsstudie oder einer Prototyping-Übung zur Demonstration und Bewertung der Machbarkeit sowie des möglichen Nutzens eines bestimmten technologischen Business Change zur Erfüllung der Business-Bedürfnisse
<b>KSD04</b>	Die Auswahl und Anwendung von Methoden, Tools und Techniken für Informationsbeschaffung, die den erforderlichen Informationen und den verfügbaren Quellen entsprechen. Beispiele sind u.a. Fokusgruppen und Umfragen oder Fragebögen.
<b>KSD07</b>	Organisatorische Strukturen: die Mission, Ziele, Strategien und Taktiken der Organisationen; Leistungsmaßstäbe, wie kritische Erfolgsfaktoren (Critical Success Factors, CSFs) und wichtige Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs); Organisationskultur und kulturelle Dimensionen.
<b>KSD25</b>	Methoden und Techniken für das Verfassen klarer, zugänglicher und überzeugender Business-Berichte und technischer Berichte.
<b>KSD85</b>	Aufbau von Beziehungen, Analyse von Perspektiven, Managen von Stakeholdern aus den verschiedensten Bereichen und Disziplinen. Anpassen des Stakeholder-Engagements an die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen. Identifikation der wichtigsten Business Stakeholder und Bewertung ihres Einflusses und ihrer Interessen sowie ihrer Sichtweisen, um festzulegen, wie sie berücksichtigt und gemanagt werden sollten.

Weitere Einzelheiten zu SFIA-Level findet man unter [www.bcs.org/levels](http://www.bcs.org/levels).



## 4. e-CF Mapping

Alle Kompetenzen im Zusammenhang mit der Zertifizierung EXIN BCS Business Analysis Practice aus dem e-Competence Framework finden Sie unten. Ebenfalls angegeben sind der Grad an Kompetenz und ob die Kompetenz vollständig, teilweise oder oberflächlich abgedeckt wird. Weitere Informationen zu e-CF erhalten Sie unter [www.ecompetences.eu](http://www.ecompetences.eu) oder direkt von EXIN.

 Kompetenz abgedeckt     teilweise abged.     oberflächlich abgedeckt

e-Kompetenzstufe	1	2	3	4	5
A.1. Ausrichtung ITK-Geschäftsstrategie					
A.3. Entwicklung von Geschäftsplänen					
A.5. Architektspezifikation					
D.11. Bedarfserkennung					
E.4. Management von Geschäftsbeziehungen					
E.5. Prozessoptimierung					
E.7. Man. von Geschäftsprozessveränderungen					

Copyright © EXIN Holding B.V.



## 5. Literatur

### Prüfungsliteratur

Das für die Prüfung benötigte Wissen wird durch folgende Literatur abgedeckt:

- A. Debra Paul and James Cadle

**Business Analysis**

BCS (4. Auflage, Juli 2020)

ISBN: 978-1-78017-510-2

<https://shop.bcs.org/store/221/detail/workgroup?id=3-221-9781780175102>

### Weiterführende Literatur

- B. James Cadle, Debra Paul, Jonathan Hunsley, Adrian Reed, David Beckham, and Paul Turner

**Business Analysis Techniques 123 essential tools for success**

BCS (August 2021)

ISBN: 978-1-78017-569-0

### Anmerkung

Weiterführende Literatur dient nur als Referenz und zur Vertiefung des Wissens.





Driving Professional Growth

**Kontakt EXIN**

[www.exin.com](http://www.exin.com)