
WHITEPAPER · STRATEGIE & PROZESSE

Vom Prozess zur Anforderung: BPM und Requirements Engineering

HERAUSGEBER

Manuel Fernandez

VERÖFFENTLICHT

15. Oktober 2026

01 Executive Summary

Viele IT-Vorhaben scheitern nicht an der Technik, sondern an einer unscharfen Antwort auf zwei Fragen: Wie läuft der Geschäftsprozess heute wirklich – und was genau muss die neue Lösung leisten, damit er künftig besser läuft?

Business Process Management (BPM) macht Abläufe, Verantwortlichkeiten und Schwachstellen sichtbar und beschreibt ein fachliches Zielbild. Requirements Engineering (RE) übersetzt dieses Zielbild in Anforderungen, die sich umsetzen, testen und abnehmen lassen. In der Praxis laufen beide Disziplinen oft getrennt: Prozessmodelle verschwinden nach dem Workshop in einer Ablage, Anforderungen entstehen später im Ticketsystem – ohne erkennbaren Bezug zueinander.

Dieses Whitepaper beschreibt ein durchgängiges Vorgehen von der Prozessanalyse über Zielbild und BPMN-Modellierung bis zu priorisierten Anforderungen mit Akzeptanzkriterien. Der rote Faden ist die **Traceability**: die nachvollziehbare Verknüpfung von Geschäftsziel, Prozessschritt, Anforderung, Test und Messgröße im Betrieb.

KERNAUSSAGEN

- Prozessmodell und Anforderungen sind zwei Sichten auf dasselbe Vorhaben und gehören in ein gemeinsames, versioniertes Arbeitsmodell.
- Messgrößen werden vor der Umsetzung festgelegt, nicht danach.
- Stakeholder-Arbeit ist ein gesteuerter Prozess mit klaren Entscheidungsrechten.
- Jede Anforderung braucht einen fachlichen Grund und einen Prüfnachweis.
- Das Vorgehen funktioniert klassisch wie agil; es ändert die Granularität, nicht das Prinzip.

02 Problemstellung

Geschäftsprozesse verändern sich laufend – durch neue Produkte, regulatorische Vorgaben, Reorganisationen oder neue Systeme. Selten wird der Prozess dabei als Ganzes neu gedacht; häufiger wachsen Ausnahmen, Umgehungslösungen und Medienbrüche. Wird in dieser Lage ein IT-Projekt aufgesetzt, zeigen sich typische Muster:

- **Implizites Prozesswissen:** Der gelebte Ablauf weicht vom dokumentierten Soll ab und ist nur einzelnen Personen bekannt.
- **Lösung vor Problem:** Anforderungen werden als Lösungen formuliert („Wir brauchen ein Dashboard“), ohne das fachliche Problem zu beschreiben.

- **Lückenhafte Stakeholder-Sicht:** Betrieb, Datenschutz, Revision oder nachgelagerte Bereiche kommen spät oder gar nicht zu Wort.
- **Mehrdeutige Anforderungen:** „schnell“ oder „benutzerfreundlich“ ohne prüfbares Kriterium verlagern die Diskussion in die Abnahme.
- **Erfolg ohne Maßstab:** Nach dem Go-live wird nicht gemessen, weil vorher niemand festgelegt hat, woran Verbesserung erkennbar wäre.

Unklarheiten verschwinden nicht, sie verlagern sich: Was in der Analyse offen bleibt, wird in der Entwicklung als Annahme getroffen, im Test als Fehler entdeckt oder im Betrieb als Workaround zementiert. Je später ein Missverständnis auffällt, desto mehr Ergebnisse sind betroffen – Konzepte, Code, Testfälle, Schulungen, Datenmigrationen. Bei regulatorischen oder vertraglichen Vorgaben fehlt zudem der Nachweis, dass sie berücksichtigt und geprüft wurden.

LEITFRAGEN FÜR DIE AUSGANGSLAGE

- Gibt es eine von allen akzeptierte Beschreibung des heutigen Prozesses – inklusive Ausnahmen?
- Ist das Geschäftsziel so formuliert, dass sich sein Erreichen beobachten oder messen lässt?
- Wer entscheidet über Umfang und Priorität der Anforderungen – und wer wird nur informiert?
- Lässt sich für jede wichtige Anforderung sagen, woher sie kommt und wie sie geprüft wird?

03 Vorgehen in sechs Phasen

Das Vorgehen verbindet Prozess- und Anforderungsmanagement zu einem durchgängigen Ablauf. Die Phasen bauen aufeinander auf, Erkenntnisse fließen jedoch zurück; in agilen Vorhaben werden die Phasen O4 bis O6 je Inkrement wiederholt.

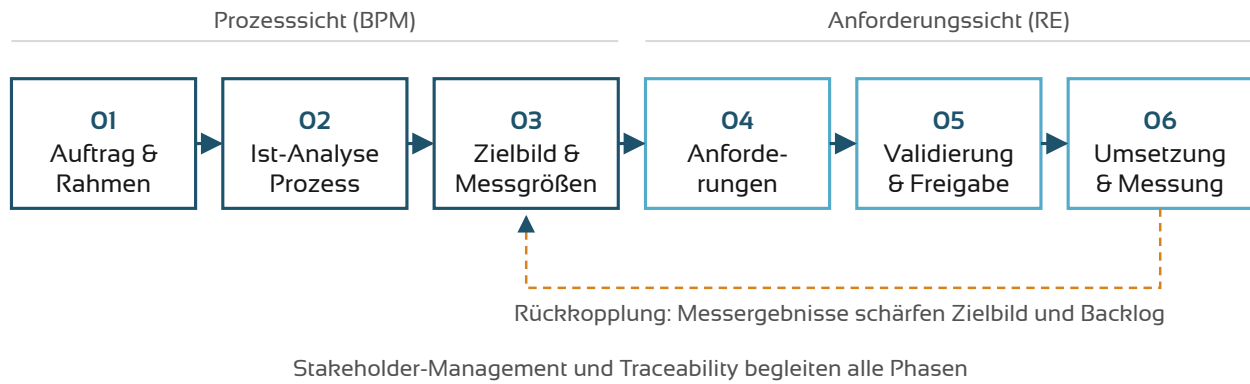


Abbildung 1: Phasenmodell von der Auftragsklärung bis zur Messung im Betrieb. In agilen Vorhaben werden die Phasen 04–06 je Inkrement wiederholt.

01 Auftrag, Rahmen und Stakeholder klären

Welches geschäftliche Problem soll gelöst werden? Welche Prozesse, Organisationseinheiten und Systeme sind im Scope – und welche ausdrücklich nicht? Welche Randbedingungen sind gesetzt? Parallel entsteht ein Stakeholder-Register mit Interessen, Einfluss, Wissen und Entscheidungsrechten; daraus folgt, wer mitarbeitet, entscheidet, konsultiert oder nur informiert wird. Ein frühes Rollenmodell verhindert, dass Anforderungen später über informelle Wege in das Vorhaben gelangen.

02 Ist-Prozess analysieren und bewerten

Der Prozess wird so erhoben, wie er gelebt wird: über Interviews, moderierte Modellierungs-Workshops, Beobachtung und die Auswertung von Formularen, Systemmasken oder Berichten. Wo Systemdaten verfügbar sind, liefern sie zusätzliche Hinweise auf Prozessvarianten und Wartezeiten. Modelliert wird in BPMN 2.0 auf bewusst gewählter Detailebene – ein Überblicksmodell der Übergaben, Detailmodelle nur für die Abschnitte, die sich ändern sollen. Schwachstellen wie Medienbrüche, Doppelerfassungen, unklare Zuständigkeiten oder Kontrolllücken werden nach Auswirkung und Häufigkeit geordnet.

03 Zielbild entwickeln und Messgrößen festlegen

Das Zielbild beschreibt, welche Schritte entfallen, automatisiert oder neu zugeordnet werden und welche Systeme welche Aufgabe übernehmen. Komplexe oder häufig wechselnde Geschäftsregeln werden getrennt vom Ablauf beschrieben, etwa als Entscheidungstabellen in DMN. Zu jedem Ziel gehört eine Messgröße mit Ausgangswert, Zielkorridor, Datenquelle und Verantwortlichem – etwa Durchlaufzeit, Nacharbeitsanteil oder Rückfragequote. Ist der Ausgangswert heute nicht messbar, wird genau das zur ersten Anforderung.

04 Anforderungen ableiten, strukturieren und priorisieren

Aus der Differenz zwischen Ist und Ziel entstehen Anforderungen, jeweils zugeordnet zu einem Prozessschritt oder einer Geschäftsregel. Unterschieden werden Geschäfts-, Stakeholder- und Lösungsanforderungen, funktional wie nicht-funktional, sowie Daten-, Schnittstellen- und Randbedingungen. Gleichartige Anforderungen werden gebündelt, Widersprüche offen entschieden. Priorisiert wird nach einem vorab vereinbarten Verfahren, etwa nach Geschäftswert, Risiko und Aufwand oder mit MoSCoW – als Backlog aus Epics und User Stories oder als Spezifikation mit eindeutig identifizierten Anforderungen.

05 Anforderungen validieren und freigeben

Vor der Umsetzung werden Anforderungen auf Eindeutigkeit, Vollständigkeit, Konsistenz, Machbarkeit und Prüfbarkeit geprüft – durch Reviews, das Durchspielen von Szenarien entlang des Zielprozesses, Prototypen und früh formulierte Akzeptanzkriterien, bei Bedarf im Given-When-Then-Format. Die Freigabe ist ein bewusster Schritt mit klarer Zuständigkeit. Danach werden Änderungen über ein schlankes Verfahren bewertet – Auswirkung auf Ziele, Prozessschritte, andere Anforderungen, Tests, Termine und Kosten – und dann entschieden; im agilen Umfeld übernimmt das Backlog-Refinement diese Rolle.

06 Umsetzung begleiten und Wirkung messen

Fachliche Klärung bleibt Daueraufgabe: Präzisierungen fließen in Anforderungen und Modelle zurück, Abnahmen erfolgen gegen die Akzeptanzkriterien, Schulungen orientieren sich am Zielprozess. Nach dem Go-live werden die Messgrößen erhoben und mit dem Ausgangswert verglichen. Abweichungen sind kein Makel, sondern Input: Sie zeigen, wo der Prozess anders gelebt wird als geplant oder wo eine Anforderung ihr Ziel verfehlt, und speisen die nächste Ausbaustufe.

04 Traceability: der rote Faden

Traceability hält Beziehungen zwischen Artefakten in beide Richtungen fest. Vorwärts: Welche Anforderungen setzen ein Ziel um, welche Tests prüfen sie? Rückwärts: Warum gibt es diese Anforderung? Damit werden drei Fragen beantwortbar: Ist alles umgesetzt, was das Ziel erfordert? Ist nichts umgesetzt, was kein Ziel unterstützt? Was ist betroffen, wenn sich etwas ändert?

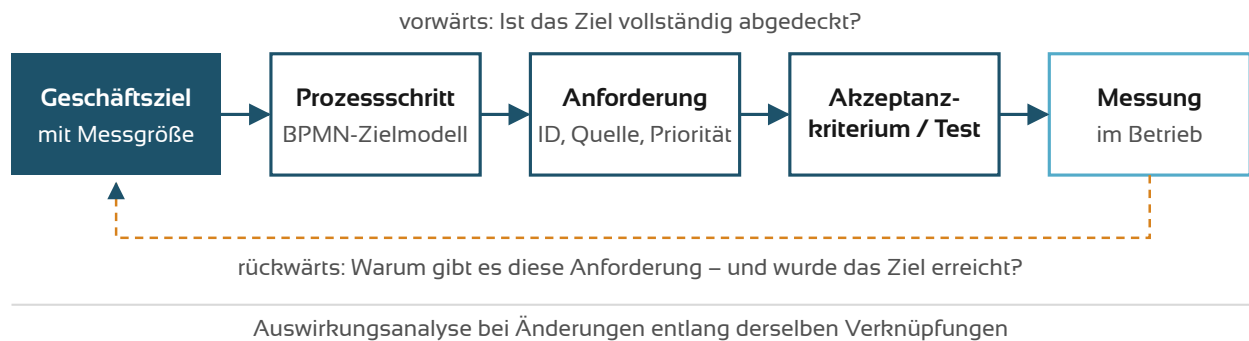


Abbildung 2: Minimale Traceability-Kette. Jede Verknüpfung ist ein expliziter Verweis über eindeutige IDs.

Traceability scheitert selten am Prinzip, sondern am Aufwand. Eine vollständige Matrix über alle Artefakte ist meist weder nötig noch durchhaltbar. Es genügt eine minimale Kette: Jede Anforderung verweist auf ein Ziel oder einen Prozessschritt und hat mindestens ein Akzeptanzkriterium; jedes Ziel hat eine Messgröße. Gepflegt werden die Verweise dort, wo ohnehin gearbeitet wird – im Anforderungs-, Modellierungs- und Testwerkzeug –, verbunden über eindeutige IDs. Regulatorisch relevante Anforderungen erhalten zusätzlich den Verweis auf die Vorgabe und den Prüfnachweis.

HYPOTHETISCHES BEISPIEL: RECHNUNGSFREIGABE

Ziel: „Rechnungen werden innerhalb der Zahlungsfrist freigegeben“, gemessen als Anteil fristgerechter Freigaben im Buchungssystem. Im Zielprozess werden Rechnungen mit eindeutigem Bestellbezug ohne Abweichung automatisch zur Freigabe geleitet. Daraus folgt die Anforderung, Rechnungspositionen mit Bestellung und Wareneingang abzugleichen und Abweichungen oberhalb der Toleranz zur manuellen Prüfung zu markieren. Die Toleranz steht als Entscheidungstabelle im Zielbild. Ändert der Fachbereich sie später, zeigt die Verknüpfung sofort, welche Tests und Schulungsunterlagen betroffen sind.

05 Artefakte und Deliverables

Umfang und Formalisierungsgrad richten sich nach Größe, Risiko und regulatorischem Umfeld. Wichtiger als Vollständigkeit ist, dass jedes Artefakt einen Zweck, einen Verantwortlichen und einen Versionsstand hat.

Prozesssicht

- Scope- und Kontextbeschreibung
- Stakeholder-Register mit Entscheidungsrechten
- Prozesslandkarte der betroffenen Prozesse
- BPMN-Modelle Ist und Ziel mit Rollen, Entscheidungen und Systemschnittstellen
- priorisierte Schwachstellenanalyse
- Geschäftsregeln als Entscheidungstabellen
- Messkonzept mit Ausgangswerten und Datenquellen

Anforderungssicht

- Anforderungskatalog oder Backlog mit ID, Quelle, Priorität und Status
- nicht-funktionale Anforderungen mit prüfbaren Kriterien
- fachliches Datenmodell, Datenflüsse und Schnittstellen
- Akzeptanzkriterien und Szenarien je Anforderung
- Traceability-Nachweis Ziel – Prozessschritt – Anforderung – Test
- Glossar verbindlicher Fachbegriffe
- Entscheidungs- und Änderungsprotokoll

Für einzelne Anforderungen genügt eine kurze Prüfliste: **eindeutig, notwendig, prüfbar, machbar, konsistent**, soweit sinnvoll **lösungsneutral** und **verfolgbar**. Nicht-funktionale Anforderungen lassen sich entlang eines Qualitätsmodells wie ISO/IEC 25010 strukturieren, damit Themen wie Performance, Sicherheit, Wartbarkeit oder Bedienbarkeit nicht übersehen werden. Eine einheitliche Satzschablone und ein gepflegtes Glossar helfen, diese Merkmale ohne großen Aufwand zu erreichen.

HYPOTHETISCHES BEISPIEL: VON VAGE ZU PRÜFBAR

Vage: „Die Suche muss schnell sein.“ – Prüfbar: „Eine Suche nach Kundennummer zeigt das Ergebnis unter der im Betriebskonzept vereinbarten Last innerhalb des festgelegten Antwortzeitziels an; gemessen wird vom Absenden bis zur vollständigen Darstellung.“ Den Zielwert vereinbaren Fachbereich und Betrieb im Messkonzept – entscheidend ist, dass Messpunkt, Bedingung und Zielwert feststehen.

06 Erfolgsfaktoren und Risiken

Erfolgsfaktoren

- **Fachlicher Auftraggeber** mit Entscheidungsbefugnis über Organisationsgrenzen hinweg, der Zielkonflikte auflöst.
- **Process Owner** je Prozess, der das Zielbild trägt und nach dem Go-live weiterentwickelt.
- **Gemeinsame Sprache:** Glossar und Modellierungskonvention (Detailebene, Symbolumfang, Benennung).
- **Angemessene Tiefe:** so detailliert wie nötig, um Risiken zu beherrschen – nicht so detailliert wie möglich.
- **Frühe Einbindung** von Betrieb, Datenschutz, Informationssicherheit und Revision.
- **Messgrößen vor der Umsetzung:** Wer den Ausgangswert nicht kennt, kann später keine Verbesserung belegen.
- **Verbundene Werkzeuge:** Modellierungs-, Anforderungs- und Testwerkzeuge so koppeln, dass Verweise ohne Medienbruch gepflegt werden.
- **Kontinuität:** Business Analysis begleitet Umsetzung, Test und Abnahme, statt mit der Spezifikation zu enden.

Typische Risiken und Gegenmaßnahmen

- **Analyse ohne Ende:** Ist-Aufnahme zeitlich begrenzen und auf die zu verändernden Abschnitte konzentrieren.
- **Zielbild als Wunschliste:** Priorisierungsverfahren vorab vereinbaren und dem Budget- und Terminrahmen gegenüberstellen.
- **Dominante Einzelstimmen:** Anforderungen mit Quelle versehen, Konflikte transparent entscheiden.
- **Systemlogik statt Prozesslogik:** Abweichungen zwischen Zielprozess und Softwarestandard bewusst entscheiden und dokumentieren.
- **Veraltete Modelle:** Modelle versionieren und ihre Pflege in den Change-Prozess integrieren.
- **Unkontrollierte Änderungen:** verbindlicher Change- bzw. Refinement-Prozess mit Auswirkungsanalyse entlang der Traceability.
- **Fehlende Akzeptanz:** Prozessbeteiligte in Modellierung und Validierung einbinden, Veränderungen begründen.

07 Checkliste für Ihr Vorhaben

Als Selbsttest zu Beginn und vor wichtigen Meilensteinen: Jede Frage ohne eindeutiges Ja zeigt offenen Klärungsbedarf.

CHECKLISTE

- Problem, Scope und Nicht-Scope sind schriftlich abgestimmt.
- Fachlicher Auftraggeber und Process Owner sind benannt.
- Stakeholder und ihre Entscheidungsrechte sind geklärt.
- Der Ist-Prozess ist modelliert und von Beteiligten bestätigt.
- Das Zielbild liegt als BPMN-Modell vor, Geschäftsregeln separat.
- Jedes Ziel hat eine Messgröße mit Ausgangswert und Datenquelle.
- Jede Anforderung hat ID, Quelle, Priorität und Bezug zu Ziel oder Prozessschritt.
- Jede Anforderung hat mindestens ein Akzeptanzkriterium, verknüpft mit Tests.
- Freigabe- und Änderungsverfahren sind vereinbart und werden genutzt.
- Die Messung nach dem Go-live ist geplant und einer Rolle zugeordnet.

08 Nächster Schritt

Die dip unterstützt Sie bei der Analyse und Bewertung Ihrer Geschäftsprozesse, der Modellierung und Dokumentation neuer Prozesse und der Definition von Vorgaben für die Integration in Ihre Unternehmens-IT. Im Anforderungsmanagement erfassen, prüfen und bewerten wir Anforderungen im Rahmen der Business-Analyse und überführen sie in Prozesse, Datenmodelle, Business Rules sowie funktionale und nicht-funktionale Spezifikationen – bis zur Begleitung der IT-Implementierung und zum Monitoring im Live-Betrieb. Ein guter Einstieg ist eine kompakte Standortbestimmung Ihres Vorhabens anhand der Checkliste; sprechen Sie uns an: info@dip-consulting.de.

09 Quellen und Standards

Die methodischen Grundlagen stützen sich auf folgende öffentliche Standards; die Darstellung ist eine praxisorientierte Zusammenfassung, alle Beispiele sind hypothetisch, und die Anwendung der Standards begründet keine Zertifizierung oder Konformitätsaussage.

- **Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0** – Object Management Group (OMG); als Norm veröffentlicht als ISO/IEC 19510.
- **Decision Model and Notation (DMN)** – Object Management Group (OMG).
- **ISO/IEC/IEEE 29148** – Systems and software engineering – Life cycle processes – Requirements engineering; ISO, IEC und IEEE.
- **ISO/IEC 25010** – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE), Produktqualitätsmodell; ISO und IEC.
- **Certified Professional for Requirements Engineering (CPRE), Foundation Level – Lehrplan** – International Requirements Engineering Board (IREB).
- **A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide)** – International Institute of Business Analysis (IIBA).

Lassen Sie uns sprechen

Für Infos zu diesem und weiteren spannenden Themen freuen wir uns auf den Austausch mit Ihnen!

UNTERNEHMEN

DIP Deutsche IT und
Projektberatungsgesellschaft mbH
Rahmannstraße 11 · 65760 Eschborn
info@dip-consulting.de
dip-consulting.de

IHR ANSPRECHPARTNER

Manuel Fernandez

Management Consultant, Geschäftsführer
info@dip-consulting.de

Seit 2013 ist Herr Fernandez Geschäftsführer der Deutschen IT und Projektberatungsgesellschaft und seit 16 Jahren als IT-Berater in vielfältigen Rollen bei strategischen als auch bei implementierungsnahen Projekten im Einsatz.

