

# Ebenen von Anforderungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen

Ralf Fahney ([fahney@anforderungsmanagement.de](mailto:fahney@anforderungsmanagement.de))

Schienenmann führt in „Kontinuierliches Anforderungsmanagement“, Addison-Wesley, München 2001, ein, Anforderungsmanagement als kontinuierlichen Prozess zu verstehen mit den Prozess-Bereichen Kunden-AM, Produkt-AM und Projekt-AM.

Aus der Beobachtung eines Dienstleistungsunternehmens heraus zeigt dieser Beitrag auf, dass eine differenziertere Betrachtung erforderlich ist, um der Komplexität von Anforderungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen gerecht zu werden. Der Beitrag setzt die von Schienenmann eingeführten Prozess-Bereiche in Relation zu den im Dienstleistungsunternehmen beobachteten Sachverhalten, zeigt die entstehenden Fragen auf und bietet Lösungsmöglichkeiten an.

## 1 Beispiele und Fragen

Das beobachtete Unternehmen bietet Logistik-Dienstleistungen an. Tabelle 1 zeigt die Ebenen auf, für die Anforderungsmanagement Bedeutung hat. In weiteren Fallbeispielen aus dem Unternehmen sind die gleichen Ebenen unterscheidbar.

Stellt man die Abhängigkeiten zwischen den Anforderungen der einzelnen Ebenen grafisch dar, ergeben sich zwischen den Ebenen n:m-Beziehungen. Von daher scheint keine der Ebenen überflüssig zu sein. Es stellt sich die Frage, wie die Ebenen zu der von Schienenmann eingeführten Systematik passen.

## 2 Lösungsmöglichkeiten

Schienenmann spricht von „Anwendungsentwicklungsprojekten“. Gemeint sind Software-Anwendungen.

Die Entwicklung von Automatenstationen, über die Kunden zu beliebigen Zeiten Zugriff auf Ihre Pakete erhalten, ist in diesem Sinn keine Anwendungsentwicklung. Die Entwicklung der Automatenstationen gehört aber gleichwohl zum Projekt „Packstation“. Die Weiterentwicklung von IT-Systemen ist hingegen Anwendungsentwicklung.

Daher scheint der Begriff „IT-System“ aus dem Dienstleistungsunternehmen gleichbedeutend zu sein mit dem Schienenmann'schen „Produkt“. Diese und weitere Überlegungen legen zusammen folgende Zuordnung nahe:

Beobachtung im Unternehmen	Schienenmann's Sichtweise
Kunde	Kunden-AM
Produkt	Kunden-AM
Projekt	Kunden-AM
IT-System	Produkt-AM
Beauftragung	Projekt-AM

Man erkennt unmittelbar die Verschiebung der Begriffe „Produkt“ und „Projekt“ in den jeweiligen Sichtweisen und fragt sich, was denn diese Verschiebung rechtfertigt. Denn eine „Beauftragung“ wird in Projektform durchgeführt, kann also aus Sicht der Beauftragten mit dem gleichen Recht als Projekt gesehen werden, wie das zwei Ebenen weiter oben angesiedelte „Projekt“. Ähnliches gilt für die Produktsicht.

Somit trägt dieser erste Lösungsansatz nur scheinbar.

Ebene	Beispiel	Packstation	Beleglose Nachname
Anforderung des <b>Kunden</b>		„Der Dienstleister soll das Paket dann ausliefern, wenn es mir zeitlich recht ist“	„Der Transporteur soll für mich das Inkasso ohne umfangreiche Papierbelege erledigen“
Anforderung an das <b>Produkt</b>		„Unsere Produkte sollen ermöglichen, Pakete unabhängig von der Öffnungszeit von Filialen auszuliefern“	„Unsere Produkte sollen beleglose Nachnahme ermöglichen“
Anforderungen an das <b>Projekt</b>		Entwickeln und Aufstellen von Automatenstationen Speicherung einer Abholung in IT-Systemen Ausarbeitung von Marketingunterlagen	Elektronisches Aufgeben von Nachnahmen Elektronische Überweisung an den Absender Auskunfts-fähigkeit im Kundenservice herstellen
Anforderungen an <b>IT-Systeme</b>		Track&Trace-System Auskunfts-Client im Kundenservice	Nachnahme-Datenbank Track&Trace-System Auskunfts-Client im Kundenservice
Anforderungen an <b>Beauftragungen</b> zur Weiterentwicklung von IT-Systemen		Umsetzung im Track&Trace-System Umsetzung im Auskunfts-Client des Kundenservice ggf. mit Anforderungen aus anderen <b>Projekten</b>	Umsetzung im Nachnahme-System Umsetzung im Track&Trace-System Umsetzung im Auskunfts-Client im Kundenservice ggf. mit Anforderungen aus anderen <b>Projekten</b>

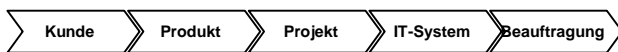
Tabelle 1: Beispiele für Ebenen von Anforderungsmanagement

Verwendet man die Schienmann'schen Prozess-Bereiche als Schablonen für die Techniken, die auf der jeweiligen Ebene zur Anwendung kommen, so löst sich der scheinbare Widerspruch der beiden Sichtweisen auf:

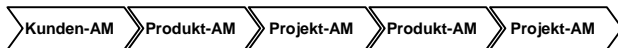
Beobachtung im Unternehmen	Schienmann's Prozess-Bereiche als Schablonen
Kunde	Kunden-AM
Produkt	Produkt-AM
Projekt	Projekt-AM
IT-System	Produkt-AM
Beauftragung	Projekt-AM

Dieser Lösungsansatz berücksichtigt jedoch noch nicht die Prozess-Sicht, die Schienmann propagiert. Dies passiert mit folgendem Lösungsansatz:

Für Anforderungsmanagement auf den Prozess-Stufen ...



... kommen Techniken der Prozess-Bereiche ...



... zum Einsatz

Dieser Lösungsansatz läßt prinzipiell offen, wieviele Prozess-Stufen es in einem Dienstleistungsunternehmen gibt. Er läßt weiterhin offen, ob sich grundsätzlich die Prozess-Bereiche Produkt-AM und Projekt-AM abwechseln. Es ist statt dessen jeweils individuell zu untersuchen, welche Prozess-Stufen aufeinander folgen und von welchem Charakter die Prozess-Stufen sind. Daraus ist die geeignete Methodik abzuleiten.

### 3 Zusammenfassung und Bewertung

Es zeigt sich, dass eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist, um der Komplexität von Anforderungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen gerecht zu werden.

- o Demnach gibt es in Dienstleistungsunternehmen in der Regel mehr als drei Prozess-Stufen für Anforderungsmanagement.
- o Pro Prozess-Stufe kommt als Schablone für die Vorgehensweise einer der von Schienmann eingeführten Prozess-Bereiche zur Anwendung.

Die vorgestellte Sichtweise ist auch auf andere Dienstleistungsbranchen wie z.B. die Touristik übertragbar.

Die Leistung jeder Prozess-Stufe im Bereich Anforderungsmanagement ist, die an sie gestellten Anforderungen aufzunehmen und aus der während der Umsetzung gewählten Lösung die Anforderungen an die nachgelagerten Prozess-Stufen abzuleiten. Für die spätere Recherchierbarkeit der Designüberlegungen ist es empfehlenswert, daß jede Prozess-Stufe ihre Überlegungen dokumentiert, die zu der jeweils gewählten Lösung und den daraus abgeleiteten Anforderungen führten.

In seiner beruflichen Praxis setzt der Autor die geschilderten Erkenntnisse ein, indem er die Analyse und Abgrenzung der Prozess-Stufen als einen Baustein seiner Beratung verwendet. Wenn ein Unternehmen sein Anforderungsmanagement entwickelt, ist es u.a. erforderlich, sich über die Prozess-Stufen klar zu werden, auf denen Anforderungsmanagement stattfindet, und dann die jeweils geeignete Technik für Anforderungsmanagement zu wählen.