

## **Titel/Thema: #3 Anforderungen systematisch erfassen und strukturieren**

In dieser und der nächsten Folge wird es um Anforderungen gehen – wir widmen uns also dem Bedarf deines Kunden. Heute in Teil 1 geht es darum, wie du diesen überhaupt erkennst und systematisch erfassen, strukturieren und dokumentieren kannst.

In Teil 2 geht es anschließend darum, wie du Anforderungen so formulierst, dass sie allen im Team verständlich sind und du diese, trotz stetem Wandel und nicht enden wollender Änderungen, über die gesamte Projektlaufzeit sicher monitoren und steuern kannst.

### **Kernfragen, die dieser Artikel und Podcast beantwortet:**

1. Welche **Typen von Anforderungen** gibt es überhaupt?
2. Wie kommst du an diese heran?
3. Wie erfasst und strukturierst du sie, um den **Überblick** zu behalten?

[https://open.spotify.com/episode/4qochD4fukO4OrtysYo2BO?si=R0m\\_ZMxrRK2l0m-qTTcHOA](https://open.spotify.com/episode/4qochD4fukO4OrtysYo2BO?si=R0m_ZMxrRK2l0m-qTTcHOA)

Ich beginne mit den **Anforderungen** und nicht etwa dem Zeitplan oder Stakeholdermanagement, weil diese den **Grund** beschreiben, **warum und für wen** dein Projekt überhaupt ins Leben gerufen wurde.

Das gibt dir auch schon Aufschluss darüber, **woher die Anforderungen zu Beginn kommen**. Nämlich von deinem Auftraggeber und Kunden. Oft ist das ein und dieselbe Person oder Personengruppe. Es können z.B. aber auch deine Vorgesetzten oder die Chefin sein, die dir das Projekt umgehängt haben. Oder die Geschäftsleitung, die mit dem Projekt gewisse Unternehmensziele verfolgt und erreichen möchte.

Und jetzt könnten wir reinspringen und nach den **Erwartungen**, dem **Bedarf** und den **Wunschkriterien** fragen und bis wann diese in welcher Form benötigt werden.

Zunächst treten wir aber einmal **einen Schritt zurück** – hauptsächlich, um genau zu verstehen, wonach wir denn eigentlich fragen sollen. Denn:

### **Welche verschiedenen Typen von Anforderungen gibt es überhaupt?**

1. Funktionale und nicht funktionale.
  - **Funktional: WAS** soll das Produkt können? Oder was leistet die Sache, die Gegenstand des Projektes ist?
  - **Nicht funktional: WIE** ist das Produkt oder die Sache beschaffen? Welchen Normen und Standards soll sie entsprechen?

Davon hast du mitunter schon gehört und das ist schon mal eine super Unterscheidung. Doch es gibt noch eine Ebene darüber.

2. Hast du schon einmal von **Basismerkmalen**, **Leistungsmerkmalen** und **Begeisterungsmerkmalen** gehört?
  - Ich gebe zu, da durchstreifen wir gleich mehrere Gebiete auf einmal. Die Frage der **Technik** (welche Leistungen verspricht sich der Kunde zu erhalten).
  - Genau wie die Frage des **Marketings** (was löst Begeisterung beim Kunden aus).

Dazu gibt es **ein tolles und sehr einfaches Modell**, wie du das leicht auf einem Blatt übersichtlich erfassen und darstellen kannst. Für dich, deinen Kunden, dein Projektteam.

## Das Kano-Modell

Auf geht's: Schnapp dir wieder **Zettel und Stift**, denn hier kommt das **Kano-Modell**. Später nimmst du genau das einfach mit in dein Projekt und lässt dich dafür feiern.

Orientier dich grob an der hier verlinkten Grafik:

- Wir starten mit 2 Achsen, x und y, die sich beide mittig kreuzen und so 4 gleichgroße Felder entstehen lassen.
- An die y-Achse (die senkrechte) schreibst du bitte „Zufriedenheit“. Ganz oben ist sie hoch, ganz unten ist sie sehr niedrig bzw. der Kunde unzufrieden.
- An die x-Achse (also die waagerechte, horizontale) schreibst du „Erfüllung der Anforderungen“. Ganz rechts sind sie zu 100% erfüllt. Ganz links verfehlt.

Die **Leistungsmerkmale** sind die, die dein Kunde und/oder Auftraggeber:in **explizit** formulieren werden. Hier gilt eine sehr einfache Logik. Je näher du dran bist an dem, was sich der Kunde wünscht und gefordert hat, desto zufriedener wird er/oder sie sein. Um das zu symbolisieren, kannst du von links unten eine gerade Linie nach rechts oben durch die Mitte, in der sich y- und y-Achse schneiden, zeichnen. Schau sie dir noch einmal an. Die Logik ist simpel. Von links nach rechts: Je mehr der Erfüllungsgrad, der an dich und dein Team gestellten Anforderungen zunimmt, desto zufriedener wird dein Kunde sein. Daher der lineare Verlauf.

- Ein Beispiel: Dein Kunde wünscht sich im nächsten Sommer eine bestimmte Geschmacksrichtung seines Lieblingsgetränks. Nehmen wir an, er möchte gerne „Ananas-Kokos“ – das passt super zu Sonne und Sommer. Kannst du die im Sommer liefern, Jackpot. Er wird sie kaufen und sich freuen, wie toll du seinem Wunsch nachgekommen bist. Anforderungen erfüllt, Kunde zufrieden.
- Lieferst du kein Ananas-Kokos, sondern sagen wir Sanddorn, wird dein Kunde eher unzufrieden sein, hatte er sich doch klar und unmissverständlich ausgedrückt.
- Genau dasselbe passiert, wenn du erst im Herbst lieferst. Weil im Sommer, als dein Kunde die neue Geschmacksrichtung eigentlich wollte, nichts in den Regalen stand.

Nehmen wir an, deinem Kunden sagt Sanddorn aber tatsächlich auch zu und du findest das im Gespräch heraus als du nebenbei fragst, was für ihn noch so zu Sommer passt und er von einem Sommerurlaub erzählt, in dem ein Vanille-Eisbecher mit Sanddorn-Likör-Soße eines der Highlights war. Explizit gewünscht hat er sich ja trotzdem Ananas-Kokos, doch hier hast du eine Chance, ihn von den Socken zu hauen. Denn was passiert, wenn du jetzt Ananas-Kokos und dazu eine kleine Probierpackung Sanddorn lieferst... und er mag beide? Ja genau: du löst rundum Begeisterung aus! Explizit hat er den Sanddorn-Geschmack nie gefordert, aber weil du richtig zugehört hast, wird die Probepackung bestens angenommen – und nun fühlt er sich abwechselnd wie in der Karibik mit Ananas-Kokos oder wie im letzten Sommerurlaub, mit Sanddorn-Geschmack. Hier sprechen wir von **Begeisterungsmerkmalen**. Je besser du den Kunden kennst, desto größer ist deine Chance, ihn so richtig vom Hocker zu hauen.

Schauen wir auf das Diagramm: wo würdest du diese Begeisterungsmerkmale verorten? Auf der y-Achse: senkrechten ganz oben, absolut. Und auf der x-Achse: tendenziell links, denn im Prinzip hat dein Kunde ja nie explizit Sanddorn-Geschmack angefordert.

Und hier lauert auch die Gefahr. Es gibt keine Garantie, dass der Kunde bereit ist, dafür Geld auszugeben. Stellt euch also darauf ein, dass der Kunde begeistert ist, ihr aber nicht mehr von ihm dafür verlangen könnt. Zumindest nicht direkt. Wenn er dann die köstliche Probepackung zum Anlass nimmt, künftig sein Lieblingsgetränk auch als Sanddorn-Geschmack zu kaufen, habt ihr ein super Geschäft gemacht. Ananas-Kokos deshalb teurer zu verkaufen? Das wird jedoch eher nicht funktionieren.

Jetzt haben wir noch die **Basismerkmale**. Hier wird es tricky. Warum? Die Basismerkmale sind die, die der Kunde i.d.R. nicht äußert, aber sehr wohl fordert. Sie sind sozusagen **implizit**. Sie müssen nicht extra besprochen werden, zumindest nicht aus Sicht des Kunden. Und das ist der tricky part. Ihr hört sie nicht, der

Kunde beschreibt sie nicht. Er oder sie erwartet sie blind. Und ihr könnt keine Gedanken lesen. Die Gefahr ist also groß, dass ihr diese nicht erkennt und gar verfehlt. Und so ergibt es sich, dass die **Basismerkmale ganz unten rechts in eurem Diagramm** einzusortieren sind.

Selbst wenn ihr die Anforderungen zu 100% erfüllt, sind diese für den Kunden so selbstverständlich, dass sie keine große Zufriedenheit oder gar Begeisterung auslösen. Im Umkehrschluss heißt das: sind sie nicht erfüllt, gibt es garantiert vor Unzufriedenheit zerknirschte Gesichter.

Bleiben wir beim Beispiel des Lieblingsgetränks unseres Kunden für den kommenden Sommer. Er will Ananas-Kokos. Klar, verstanden. Was er nicht sagt ist, dass das Getränk auch weiterhin die selbe Verpackungsgröße haben soll. Sagen wir 0,33l. Nach dem Gespräch stellt ihr im Werk fest, dass alle 0,33l Linien ausgelastet sind. Halb so wild denkt ihr euch, ihr habt noch die 0,5l Linie, die nicht ausgelastet ist. Ihr denkt ganz praktisch veranlagt: im Sommer hat der Kunde vielleicht eh mehr Durst. 0,5l wären sogar richtig super. Gesagt, getan.

Doch was passiert? Dein Kunde erkennt im Supermarkt sein Getränk nicht wieder und denkt, dass die 0,5l Flasche von einer anderen Marke ist und auch der Preis ist ein anderer. Ihr denkt in der Produktion vielleicht pro Liter, euer Endkunde sieht aber nur den Preis pro Flasche und denkt sich: „Nö!“ Sodass er dann zu einem anderen Drink greift, den er immer nimmt, und er wendet sich enttäuscht vom Regal ab. Kein Ananas-Kokos für ihn.

Was ist passiert, dass wir den Kunden so enttäuscht haben? Er hatte erwartet, dieselbe Flasche zum selben Preis – nur eben mit Ananas-Kokos-Geschmack – zu erhalten. Hier haben wir ganz fundamentale, implizite Anforderungen enttäuscht. Als hätten wir ein Auto mit nur drei Rädern statt der üblichen vier geliefert. Es sorgt für Irritation und Unmut, wenn man solche Basismerkmale nicht bedient.

Kurzum, die Anforderungen sind, obwohl nie besprochen und nie diskutiert, nicht erfüllt.

Die Gefahr ist also, dass wir vergessen, diese abzuklopfen und zu erfragen. Und genau deshalb habe ich zu Beginn gesagt, dass wir einen Schritt zurück treten, bevor wir uns auf den Kunden stürzen und ihn nach seinen Anforderungen fragen.

### **Implizites und Offensichtliches gezielt erfragen**

Wie kann es dir also gelingen, diese impliziten Merkmale und Anforderungen nicht zu vergessen und gezielt zu erfragen?

Gedankenlesen ist nicht nötig – dreh einfach die Frage um: Wie gelingt es dir, dass der Kunde seine Gedanken mit dir teilt und offen legt. Yes, das ist ein guter Ansatz! In einer extra Folge werden wir uns noch ganz explizit mit Fragetechniken und guten und richtig guten Fragen beschäftigen und wie man diese formuliert. Hier und heute zurück zu deinem Kunden. Hast du schon eine Idee, was ihn triggern könnte, seine Gedanken zu teilen?

**Bilder** sind ganz hervorragend. Zeig ihm ein Visual, eine Grafik oder noch besser: gib ihm ein Muster an die Hand, dass er auf sich wirken lassen und begutachten kann. Seine Verblüffung, plötzlich eine 0,5l Flasche in der Hand zu halten, wirst du garantiert erkennen. Und wenn nicht, wird er sie dir gegenüber zum Ausdruck bringen. Genau wie wenn der Preis nicht der ist, den er oder sie kennt.

Ebenso würde man ja auch die Reaktion auf ein Auto mit nur drei Rädern ziemlich schnell erkennen, wenn die Erwartungshaltung klar vier Räder sind. **Implizite Anforderungen** sind also so **offensichtliche Anforderungen**, dass sie genau wegen ihrer Offensichtlichkeit nicht explizit erwähnt und diskutiert werden. Simple Reize zu setzen genügt demnach meist schon, um diese herauszubekommen.

Dabei hilft es auch, sich in den Kunden und sein Nutzerverhalten hineinzusetzen oder jemand gänzlich Unbeteiligten hinzuzuziehen. Häufig haben wir Scheuklappen auf: stehen wir zu nah vor dem Baum, erkennen wir nicht, dass sich dahinter ein ganzer Wald verbirgt.

Jetzt hast du mitunter einen sehr berechtigten Einwand: Chris, was ist, wenn sich der Geschmack meines Kunden in der Zwischenzeit von dem Moment, in dem wir seine Anforderungen erfassen, bis zur Auslieferung des Angebots ändert. Ja, du hast recht, das ist in diesen schnelllebigen Zeiten von Superfruits und anderen

Ernährungstrends ja nicht mal unwahrscheinlich. Genau darum wird es in Teil 2, also Podcastfolge #4, gehen, denn das ist eine Disziplin für sich.

Bevor wir dazu kommen, sollten wir uns noch über den **Gewöhnungseffekt** unterhalten. Mal gerne einen dicken Pfeil von oben links nach unten rechts in dein Diagramm.

Denn das ist der Trend eines jeden Begeisterungsmerkmals. Wir Menschen stumpfen übertrieben betrachtet schlichtweg ab. Was wir gestern noch toll fanden, haben wir in wenigen Wochen gegebenenfalls schon über. In unserem Beispiel gibt es plötzlich Sanddorn überall. Im Tiefkühlregal mit Vanilleeis, im Joghurt, in den Müsliriegeln usw. Und auch Ananas-Kokos-Geschmack poppt plötzlich saisonal im Sommer in allerhand Produkten auf. Das zeigt: Nicht nur die Begeisterungsmerkmale auch die Leistungsmerkmale sind von diesem Trend betroffen.

### Wie kommst du an die Anforderungen heran?

Ok, du hast ein tolles Diagramm gezeichnet, weißt es zu lesen und hast dir mit mir seine Bedeutung erschlossen.

Das Diagramm heißt **Kano-Diagramm** oder **Kano-Modell**, benannt nach einem japanischen Universitätsprofessor Noriaki Kano. Dank ihm und diesem Podcast weißt du nun also, welche Typen von Anforderungen es gibt.

**Wie kommst du an sie heran?** Das Kapitel machen wir kurz und knapp, weil es hunderte Mittel und Wege gibt.

- Du kannst ein Interview mit dem Kunden führen.
- Du kannst eine Studie zum Nutzerverhalten aufsetzen (lassen).
- Du kannst einen gemeinsamen Workshop organisieren.
- Du kannst eine Online-Umfrage starten.
- ...dir fallen womöglich noch viele weitere Wege ein.

Widmen wir uns hier also lieber der Frage, wie du diese **strukturiert erfassen** kannst.

- Das Einfachste ist sicher, du nimmst dir das **Kano-Diagramm** und ein paar **Klebezettel** und bringst sie dann ein. Das macht z.B. super Spaß in einem Workshop mit dem Kunden.
- Du kannst auch eine **Liste** mit mehreren Spalten anlegen, in der du alle Anforderungen untereinander aufschreibst. Im Agilen beginnt man so, sein Backlog (über den Link gelangst du zur Vorlage) zu füllen. In **Spalte 1** trägst du – ganz unabhängig davon, wer bis wann was macht – alle Anforderungen ein. **Spalte 2** könnte der Wert sein, den diese Anforderung später für den Kunden liefert. Beispielsweise kannst du zwischen 1 und 100 Punkte zuordnen. **Spalte 3** könnte der Aufwand sein. Wieder auf einer Skala von 1-100 oder gleich in geschätzten Stunden oder Tagen. Worauf das hinaus läuft? Du merkst es schon: Wenn du die Anforderungen je nach Punkten sortierst, entsteht durch diese Bewertung eine Reihenfolge, in der du die Dinge abarbeiten möchtest.
- Ich lasse dir hier freie Hand. Wenn du sagst eine **4. Spalte** macht noch Sinn, um die logischen Abhängigkeiten zu erfassen, super. Dann ist das schon die perfekte Übung für das Erstellen des Zeitplans. Diesem Widmen wir uns in den Folgen #9, #10 und #11.
- Spannend wird es, wenn die Liste immer länger und länger wird und sich damit auch die **Abhängigkeiten stapeln**. Hier macht es sogar Sinn, **Netzpläne** zu erstellen – zum Beispiel mit MS Visio oder einem Mindmap Programm wie Mindjet (unbezahlte Werbung an dieser Stelle). Online stehen neben den genannten auch kostenlose Programme zur Verfügung, wie bspw. [coggle.it](https://coggle.it) – du findest sicher die passende Lösung für dich und dein Team. Gebt aus Datenschutzgründen nur Acht, was euch eure IT erlaubt zu nutzen und was nicht.
- Damit du mit der **Menge und Komplexität** besser umgehen kannst, helfen dir auch **Kategorien**. Sagen wir in unserem Beispiel gibt es die Kategorie *Inhalt* (in der sich der Geschmack wieder findet) oder

auch *Verpackung* (hier sind Art und Größe der Verpackung wichtig) oder auch *Vermarktung* (für Anforderungen wie Preis, Aufdruck und Platzierung im Regal).

- Um hier alles im Auge zu behalten, kann ich dir empfehlen, eine Art **Briefing-Dokument** zu erstellen. Eine Spezifikation, die die wesentlichen Anforderungen je Kategorie zusammenfasst. Und sie außerdem priorisiert, sollten diese nicht alle gleichzeitig erfüllt werden können. Beispielsweise Inhalt/Geschmack an 1, Vermarktung/Preis an 2, Verpackung/Menge an 3.

Das Wichtigste an all dem ist **Transparenz**.

**Kernbotschaft:** Egal welches Tool du benutzt, egal ob implizite oder explizit, You gotta catch them all! Mach die Anforderungen transparent! Visualisiere sie für deinen Kunden und teile sie mit deinem Team. So lässt sich Wissen zum Kern des Projekts unkompliziert dokumentieren, bewahren, teilen, für werthaltige Diskussionen nutzen und als Basis für Entscheidungen und Priorisierungen heranziehen. Letztere werden euch ungemein viel leichter falle.

#### Noch mal in Kürze:

- In den Show-Notes findest du neben dem **Kano-Modell** auch eine Vorlage, wie ein **Backlog** aussehen kann.
- In Teil 2, Folge #4, widmen wir uns der Frage, wie du Anforderungen sauber formulierst und diese über den Zeitverlauf steuerst, also mit Änderungen umgehst und mit den Dokumenten arbeitest, die du nun erstmalig angelegt hast.

An der Stelle sage ich meinen Dank und spreche das Angebot aus, dass du auf mich zukommen kannst. Du kannst mir gerne eine Email an [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com) schreiben oder mich über LinkedIn kontaktieren. Wenn es dir in die Agenda passt, kannst auch ein Gespräch mit mir vereinbaren, bei dem wir uns über deine täglichen Herausforderungen im Projekt unterhalten. Dann sehen wir gemeinsam, wie sich diese am besten angehen lassen.

Danke fürs Zuhören und auf zur Brillanz!

Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)