Verknüpfung von Anforderungen mit Geschäftszielen: Ihr Mehrwert

Veröffentlicht am 24. März 2025

Ihre Ansprechpersonen: Thomas Gfeller, David Andrist

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

Im Requirements Engineering ist die Priorisierung von Anforderungen entscheidend, insbesondere bei der Anwendung agiler Vorgehensweisen oder wenn nicht alle Anforderungen innerhalb des Budgets oder des Zeitrahmens umgesetzt werden können. Geschäftsziele dienen als Massstab, um die Anforderungen mit dem grössten Geschäftswert zu identifizieren (z. B. Umsatzsteigerung, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteile). Die Integration von Geschäftszielen als Aspekt der Anforderungspriorisierung ist eine Herausforderung, da Softwareanforderungen oft mehrere Ebenen unter den übergeordneten Zielen liegen, was eine direkte Zuordnung erschwert und zu unterschiedlichen Interpretationen führen kann. Wie können also IT-Projekte mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden, um einen ganzheitlichen Mehrwert zu schaffen?

Geschäftsziele und Anforderungen im Einklang

Um diese Frage zu beantworten, wird der Priorisierungsprozess nach Pohl und Rupp (2021) (1) betrachtet, der die folgenden Schritte umfasst:

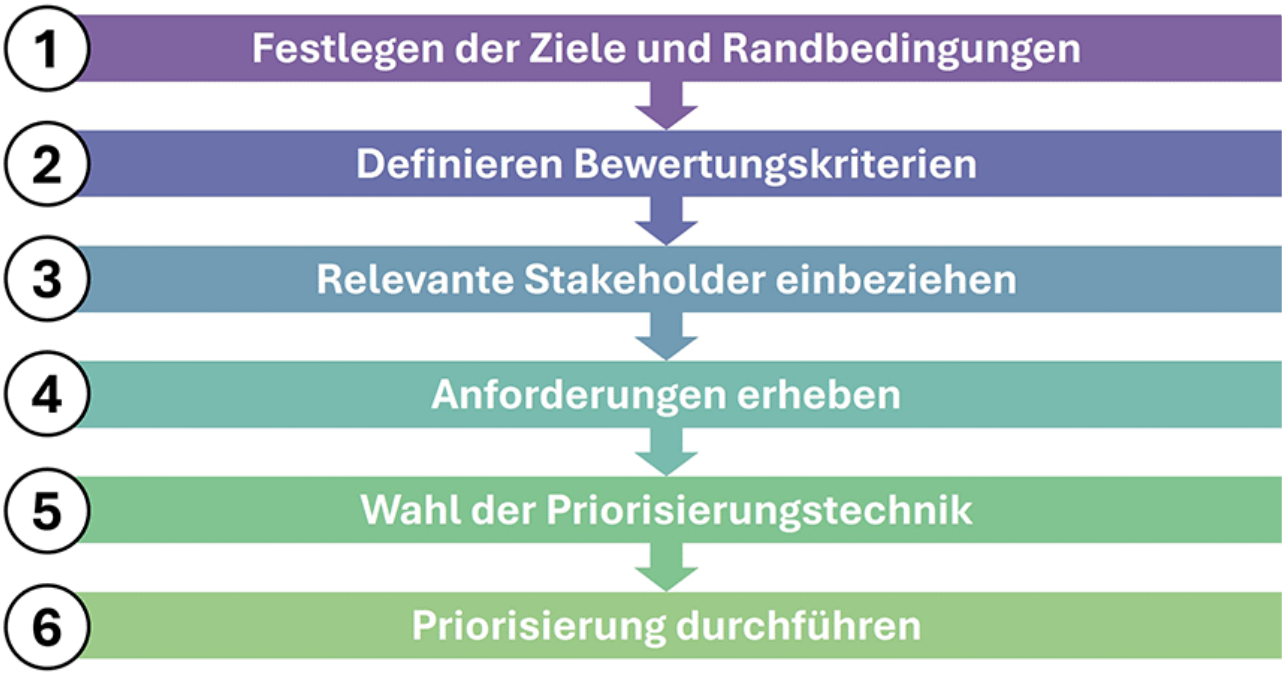

Abbildung 1: Priorisierungsprozess nach Pohl und Rupp (2021)

Die strategischen Geschäftsziele fliessen in die Bewertungskriterien (Schritt 2) ein, um sicherzustellen, dass jede Anforderung auf die Geschäftsziele ausgerichtet ist. Die Herausforderung besteht darin, dieses Kriterium richtig zu *operationalisieren*, um diese Ausrichtung messbar sicherzustellen.

Operationalisieren der Geschäftsziele

Um die Unternehmensziele für den Priorisierungsprozess «fit» zu machen, müssen diese zunächst identifiziert werden. Hier empfiehlt sich ein Top-Down-Ansatz, bei dem die Ziele aus der übergeordneten Unternehmensstrategie (z. B. Marktführerschaft) abgeleitet werden. Diese werden weiter operationalisiert, um sie auf die Ebene der Anforderungen zu übertragen. Der wichtigste Schritt dabei ist die Definition der Ergebnisse. Techniken, die sich dafür anbieten, sind:

- **SMART-Methode:** Die Ziele werden klar und umsetzbar formuliert, indem sie fünf Kriterien erfüllen: spezifisch (Ziel ist genau definiert), messbar (Erfolg kann quantifiziert werden), erreichbar (Ziel ist realistisch), relevant (Ziel ist bedeutungsvoll und wichtig) und zeitgebunden (es gibt einen festgelegten Zeitraum für die Zielerreichung).
- **Sechs W:** Diese Technik basiert auf der Beantwortung von sechs Fragen: Wer ist beteiligt? Was soll erreicht werden? Wann soll es geschehen? Wo wird es passieren? Warum wird es angestrebt? Wie wird es umgesetzt? Diese Fragen helfen, ein vollständiges und klares Bild des Ziels und seiner Umsetzung zu entwickeln.

Werden die Ziele anhand einer dieser Methoden operationalisiert, kann sichergestellt werden, dass die Anforderungen gezielt auf diese ausgerichtet werden und einen konkreten Beitrag zu deren Erreichung

leisten.

Priorisierung der Anforderungen

Als anschliessende Methode zur Priorisierung bietet sich das Weighted Shortest Job First Framework an (2). Die WSJF-Methode stammt ursprünglich von Don Reinertsen (3) und ist ein Werkzeug im Rahmen des Scaled Agile Framework (SAFe). Dieses hilft dabei, die Reihenfolge der Anforderungen nach dem besten Verhältnis von Nutzen und Aufwand zu optimieren. Folgende Daten sind pro Anforderung zu erheben und entlang einer modifizierten Fibonacci-Folge zu bewerten (Skala: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20).

1. **Geschäftswert der Anforderung:** Der Nutzen der Anforderungen wird anhand von einem oder mehreren Kriterien bewertet, beispielsweise unter Zuhilfenahme einer Nutzwertanalyse. Die Kriterien sind dabei die unterschiedlichen operationalisierten Geschäftsziele.
2. **Dringlichkeit:** Die Dringlichkeit mit der die Anforderung umgesetzt werden muss.
3. **Risikoreduktion oder Chancennutzung:** Gibt es Risiken, die wir mit einer Umsetzung der Anforderung senken? Bauen wir mit der Umsetzung neue Kompetenzen auf, von denen andere Vorhaben profitieren?
4. **Dauer:** Die Dauer beschreibt den Aufwand in Tagen, der für die Umsetzung der Anforderung nötig ist.

Aus diesen Angaben wird der WSJF erhoben. Dafür muss zuerst der Cost of Delay der Anforderung berechnet werden. Dieser beschreibt die Kosten der Verzögerung, welche entstehen, wenn eine Anforderung erst später umgesetzt wird. Dieser wird wie folgt berechnet:

$$Cost\ of\ Delay = Geschäftswert + Dringlichkeit + Risikoreduktion\ bzw.\ Chancennutzung$$

Abbildung 2: Berechnung des Cost of Delay

Der WSJF-Score, berechnet als Cost of Delay geteilt durch die Dauer, zeigt schlussendlich die Priorität der Anforderung auf.

$$WSJF = \frac{Cost\ of\ Delay}{Dauer}$$

Abbildung 3: Berechnung des WSJF-Scores

Beispiel Marktführerschaft

Nachfolgend wird das strategische Ziel «Marktführerschaft» als Beispiel aufgezeigt. Ein operationalisiertes Teilziel, umformuliert nach SMART, könnte lauten: «Steigerung des Umsatzes um 20 Prozent im nächsten Geschäftsjahr durch schnelle Einführung neuer Produkte in bestehende Märkte».

Nun nehmen wir folgende Anforderung an ein IT-System auf:

- **R1:** «Die Benutzeroberfläche soll intuitiv und barrierefrei gestaltet sein, sodass neue Nutzer:innen ohne Schulung die Kernfunktionen innerhalb von 60 Minuten bedienen können.»
- **R2:** «Das System muss eine automatisierte Produktintegration ermöglichen, sodass neue Produkte innerhalb von maximal 48 Stunden nach der Entscheidung zur Markteinführung in das Vertriebssystem integriert werden können.»

Nun wird die WSJF-Methode umgesetzt:

Kriterien	R1	R2
Geschäftswert	5	13
Dringlichkeit	8	5
Risikoreduktion bzw. Chancennutzung	8	1
Cost of Delay	5+8+8 = 21	13+5+1 = 19
Dauer	10	7
WSJF	21/10 = 2.10	19/7 = 2.71
Priorität	Zweite Priorität	Erste Priorität

Hinweise:

- Bewertungsskala: Entlang modifizierter Fibonacci-Reihe (1, 2, 3, 5, 8, 13, 20)
- Der höchste WSJF-Wert hat die höchste Priorität.

Abbildung 4: Kalkulation des WSJF und Priorisierung der Anforderungen

Es zeigt sich, dass die Anforderung R2 eine vorrangige Anforderung ist, um das operationalisierte Geschäftsziel der Marktführerschaft zu unterstützen. Dies, obwohl die Dringlichkeit und die Risikoreduktion von R1 höher ausfällt. Dank WSJF wird sichergestellt, dass die Umsetzung der Anforderungen auf die Geschäftsziele ausgerichtet ist und dennoch weitere Kriterien sowie der Aufwand für die Umsetzung berücksichtigt werden. Eine Priorisierung kann auch mit alternativen Methoden erfolgen, beispielsweise mit einer klassischen Nutzwertanalyse oder mithilfe des MoSCoW-Frameworks (Must-Have, Should-Have, Could-Have, Won’t Have).

Fazit

Die Priorisierung von Anforderungen ist entscheidend, um Ressourcen effizient zu nutzen und den grösstmöglichen Geschäftswert zu erzielen. Das Weighted Shortest Job First Modell hilft dabei, Anforderungen entsprechend ihrer strategischen Bedeutung zu gewichten und zu priorisieren. Durch eine klare Definition und Operationalisierung der Geschäftsziele können diese in den Priorisierungsprozess integriert werden, um sicherzustellen, dass die Anforderungen zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Möchten Sie mehr über die Priorisierung von Anforderungen erfahren oder wissen, wie wir Sie bei einem herausfordernden Requirements Engineering Vorhaben unterstützen können? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Quellen

- (1) Pohl, Klaus; Rupp, Chris. Basiswissen Requirements Engineering, 2021.
- (2) https://framework.scaledagile.com/wsjf
- (3) Reinertsen, Donald G. The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development, 2009.
- (4) https://www.productplan.com/glossary/moscow-prioritization