

Der Miller Heiman Greensheet: Ein geeignetes Tool für das Pre-Sales Requirements Engineering?

Christoph Oemig
Wincor Nixdorf International GmbH
Gutenbergstr. 12
D-63263 Neu Isenburg
christoph.oemig@wincor-nixdorf.com

Abstract

Sales und Requirements Engineering sind gar nicht soweit voneinander entfernt, wie es oft scheint. Der Verkaufsansatz des Conceptual Selling (Miller Heiman) sowie der dazugehörige Greensheet als Werkzeug, sind im Sales gestandene Größen aber auch durch wenige Kniffe für das Requirements Engineering in der Pre-Sales Phase verwendbar. Zusätzlich erfordert eine zunehmende Einbindung von Requirements Professionals in den Verkaufsprozess gerade bei komplexen Anwendungen oder beim Customizing Kenntnisse über derartige Sales Verfahren und Werkzeuge—insbesondere das Wissen um deren Stärken und Schwächen. Einen Schritt in diese Richtung leistet dieser Beitrag, indem er die Strategie des Conceptual Selling und den Greensheet kurz vorstellt und sie aus Sicht des Requirements Engineers bewertet.

Einleitung

Normalerweise sind Sales und Requirements Engineering (als Teil der Leistungserbringung) benachbarte Stufen in der Wertschöpfungskette vieler Unternehmen. Damit ist auch die Aufgabenteilung klar: erst wird verkauft (z.B. eine Auftragsentwicklung oder eine anzupassende Standardlösung) und nach dem „Handover“ geht es in die Details (z.B. in Workshops) für die genauen Anforderungen.

Es gibt jedoch zwei gute Gründe, warum man sich trotzdem mit der Beziehung zwischen Sales und Requirements Engineering einmal intensiver auseinandersetzen sollte: Erstens sind die Zeiten des konzeptlosen Verkaufens längst vorbei. Die Strategie des *Conceptual Sellings*® von Miller Heiman [1], widmet sich zunächst ausführlich dem Konzept bzw. Problem des Kunden, bevor ein Produkt oder eine Dienstleistung damit gezielt verknüpft wird. Darüber hinaus ist der Ansatz stark zielorientiert und stringent, insbesondere bezüglich der Kosten—alles zu diesem Zeitpunkt ist ein Preinvestment. Als zentrales Werkzeug zur Vorbereitung und Durchführung der Verkaufsgespräche dient der sog. *Greensheet*.

Zweitens ist es aber auch nicht mehr ungewöhnlich, dass Requirements Professionals als Produkt- und Methodenkenner im Verkaufsprozess Unterstützung leisten—ein Vorgang, der sich als *Pre-Sales*

Requirements Engineering bezeichnen lässt. Letzteres unterscheidet sich vom herkömmlichen Requirements Engineering insbesondere dadurch, dass eine hohe Detailtiefe zunächst nicht gefordert ist, sondern eher ein umfassender Überblick sowie eine Abgrenzung des Problems und des Kontexts für eine anschließende Machbarkeitsprüfung, Aufwandsschätzung und erste Projektkalkulation. Die benannte Herausforderung im Bereich der Kosten findet sich auch hier.

Beide Entwicklungen passen nicht nur dem ersten Eindruck nach gut zusammen, sondern haben zur Folge, dass selbst wenn der Requirements Engineer nach dem herkömmlichen Muster sein Eingangsmaterial vom Sales erhält, er zumindest den Greensheet als Informationsquelle kennen, lesen und deuten können muss. Ist er in der Pre-Sales Phase sogar aktiv beteiligt, sollte der Ansatz des Conceptual Sellings vertraut und die Verwendung des Greensheets geläufig sein—aber nicht nur das, man sollte auch die Stärken und Schwächen kennen. Genau dies leistet dieser Beitrag. Er bespricht in Kürze, was der Ansatz des Conceptual Sellings beinhaltet und was der Greensheet bietet. Anschließend wird aus der Perspektive des Requirements Engineerings bewertet, inwieweit insbesondere letzterer als Werkzeug für das Pre-Sales Requirements Engineering (und vielleicht darüber hinaus) geeignet ist.

Conceptual Selling

Das Conceptual Selling beinhaltet als Kernziel die Erfassung des Konzepts des Kunden, der etwas Bestimmtes *erreichen*, *regeln* oder *vermeiden* möchte. Hierzu ist es erforderlich, dass der Verkäufer zunächst die Rolle des aktiven Zuhörers einnimmt. Es gilt, das Konzept zu ergründen und dann gezielt Verbindungen zu Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung herzustellen. Das Ganze passiert aber nicht zum Selbstzweck. Im Voraus sind die Ziele des Verkäufers, sowie der Kauf- bzw. Geschäftsgrund des Käufer zu ermitteln. Insbesondere ohne letzteren passiert gar nichts: „The customer buys for her reasons, not yours“ [1]. Das Gespräch selbst setzt sich aus den Teilen „Getting Information“, „Giving Information“ und „Getting Commitment“ zusammen. Beim ersten wird das Konzept des Kunden erarbeitet, beim zweiten wird gezielt eine Verbindung zum Produkt oder zur

Dienstleistung hergestellt und beim dritten wird die weitere Mitarbeit des Kunden für den nächsten Schritt vereinbart. Das Conceptual Selling erfordert eine Win-Win Situation für beide Parteien, das nur bei einem inkrementellen Engagement des Kunden aufrechterhalten werden kann. Der Bereich „Getting Information“ beinhaltet darüber hinaus eine vordefinierte Fragetechnik, die sich aus „Confirmation Questions“, „New Information Questions“ und „Attitude Questions“ zusammensetzt. Sie überprüfen und bestätigen bereits vorhandenes Wissen über den Kunden, sammeln neue Erkenntnisse und erkundigen sich sogar nach seinen Gefühlen und Einstellungen—gerade letztere könnten einem Abschluss im Wege stehen.

Der Greensheet ist das Instrument des Conceptual Selling Ansatzes. Er spiegelt alle oben genannten Elemente wider. Er hilft bei der Vorbereitung und gibt dem eigentlichen Kundengespräch die gewollte Struktur. Darüber hinaus bietet er mit Schlüsselwörtern und Einsatzzeitpunkten Hilfestellungen für die oben beschriebene Fragetechnik.

(Kurz-)Bewertung

Der Greensheet ist u.a. für die zielgerichtete Erhebung des Kundenkonzeptes ein geeignetes Instrument, in welches merklich die Erfahrungen aus vielen Verkaufssituationen eingeflossen sind. Aus Mangel an Werkzeugen für das Requirements Engineering in der Pre-Sales Phase kann er als gute Grundlage für eine etwas modifizierte Form dienen, die einige der im Folgenden beschriebenen Schwächen abstellt:

- Während die Fragetechnik sicherlich eine ganz klare Stärke ist, liegt eine große Schwäche in der fehlenden Vorgabe für die Antworten. Hier bieten sich User Stories [2] an. Diese lassen sich sogar noch genauer kategorisieren, indem man die drei Ansätze des Kunden (regeln, vermeiden, erreichen) einbezieht. Beispiel: *Als Geldautomatennetzbetreiber möchte ich erreichen, dass die durchschnittliche Auszahlungsfähigkeit eines Geldautomaten bei 98% liegt.* Diese User Stories können dann auch mit Techniken der Ursachenanalyse, den „Five Whys“ und Fishbone Diagrammen [3], ergänzt werden. Beispiel: *Warum ist eine hohe Auszahlungsfähigkeit wichtig? Weil die Geldautomaten dann nicht so oft leer laufen. Warum ist das wichtig? Für eine hohe Kundenzufriedenheit.*
- Eine weitere Schwäche ist ein fehlendes Glossar, welches die Sprache des Kunden dokumentiert. Sie gehört ebenso zu seinem Konzept und kann der Grund für teure Missverständnisse sein.
- Des Weiteren sollte man zur Fragetechnik wissen, dass man einem Kunden auf diese Weise hauptsächlich nur bewusste Sachverhalte (sog. Leistungsfaktoren gemäß Kanomodell [4]) entlocken kann—für unbewusste und unterbewusste Faktoren sind andere Techniken als das Interview anzuwenden. Sie sind zu ergänzen

bzw. es ist minimal ein Vermerk vorzusehen, der auf die Gefahr ähnlich eines Eisberges verweist, da viele Anforderungen noch im Verborgenen liegen können.

- Für das Ziel des Scopings hat der Greensheet im Original explizit nichts zu bieten, die Einführung von System- und Kontextgrenzen ist aber einer der wichtigsten Schritte in Richtung Aufwandsabschätzung und Projektkalkulation [5]. Es empfiehlt sich im Rahmen der Fragetechnik, den Kunden hierzu zu befragen und die Antworten zu dokumentieren.

Abgesehen von diesen behebbaren Schwächen sind die Stringenz bei den Kosten, die Zielorientiertheit und die Einforderung des Kundenengagements ganz klare Stärken. Für den Erhalt des Win-Win empfiehlt es sich auch in den Workshops nach dem Verkauf ein entsprechendes Engagement einzufordern und zu dokumentieren. Ein weiterer nicht zuletzt interessanter Aspekt sind die Fragen zur Einstellung des Kunden, die man bisher aus dem Requirements Engineering eher weniger kennt.

Fazit

Fähigkeiten, die viele Verkäufer für das Conceptual Selling erst lernen müssen (z.B. das Zuhören) bringt ein Requirements Engineer bereits mit. Nicht zuletzt deshalb passen Requirements Engineering und dieser Ansatz in der Pre-Sales Phase sehr gut zusammen. Ergänzt um die genannten Punkte erhält man mit dem Greensheet eines der ersten Werkzeuge für das Pre-Sales Requirements Engineering, welches einen leicht anderen Fokus und andere Rahmenbedingungen hat. Für den Fall der klassischen Arbeitsteilung zwischen Sales und Requirements Engineering empfiehlt sich, die Prüfung des Greensheet am Phasenübergang durch Quality Gates [6], durch die sich dann ein einheitlicher Standard für eine gute Ausgangsbasis für den Projektstart erreichen lässt.

Referenzen

- [1] Miller, R., Heiman, S., Tuleja, T.: *The New Conceptual Selling*. (2. Aufl.). Kogan Page, 2011
- [2] Cohn, M.: *User Stories für die agile Entwicklung mit Scrum*, XP. mitp-Verlag, 2010
- [3] IIBA: *Leitfaden zum Business Analysis Body of Knowledge: BABOK 2.0*, Verlag Schmidt, 2012
- [4] Kano, N., Tsuji, S., Seraku, N., Takahashi, F.: *Attractive Quality and Must-be Quality*. Quality – The Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 14, Nr.2, S.39-44, 1984
- [5] Pohl, K., Rupp, C.: *Basiswissen Requirements Engineering - Aus- und Weiterbildung zum "Certified Professional for Requirements Engineering": Foundation Level nach IREB-Standard*. (2. Aufl.). dpunkt.verlag, 2010
- [6] Robertson, S., Robertson, J.: *Mastering the Requirements Process*. (2. Aufl.). Addison-Wesley, 2006