

Checkliste – Lastenheft

Das Lastenheft - ein veraltetes Konzept? Wie wichtig ist heute noch ein Lastenheft - gerade vor dem Stichwort der "**agilen Produktentwicklung**"? Ist die Arbeit mit einem Lastenheft heute überhaupt noch zeitgemäß? Hier erfahren Sie, warum ein klarer Prozess, der für Neuproduktentwicklungen sowohl ein Lastenheft als auch ein Pflichtenheft vorsieht, weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor für neue Produkte ist.

Erfolgsvoraussetzungen für neue Produkte

Neue Produkte erfolgreich am Markt zu platzieren erfordert in der Definitionsphase ein aus den **Marktanforderungen abgeleitetes Produktkonzept**. Es ist Aufgabe des Produktmanagements, dieses Produktkonzept auf Basis fundierter Kenntnisse der Nutzenerwartungen der verschiedenen Zielgruppen zu erstellen. Auch wenn danach ein agiler Entwicklungsprozess folgt - Ausgangspunkt sollte trotzdem immer ein Lastenheft sein, das diese Nutzenerwartungen und die dahinterliegenden Marktpotenziale aufzeigt.

Was sind die Vorteile eines Lasten-/Pflichtenheftprozesses?

Die Trennung zwischen Lastenheft (was fordert der Markt) und einem daraus abgeleiteten Pflichtenheft (was ist wie zu welchen Kosten machbar) hat auch vor dem Hintergrund agiler werdender Produktentwicklungen seinen Sinn.. Gibt es hier nur ein Dokument, in denen die Produkthanforderungen und deren Machbarkeit vermischt werden, so ist während des Entwicklungsprozesses nicht mehr klar ersichtlich, **was der Markt eigentlich ursprünglich gefordert** hat. Dies kann zu endlosen internen Diskussionen führen und zu einem Produkt, das an den Marktanforderungen vorbeientwickelt wird.

Stärkere Ausrichtung an internationalen Zielgruppenanforderungen

Häufig werden **Produkthanforderungen immer noch zu stark aus deutscher Sicht und mit Ausrichtung auf den deutschen Markt definiert** - trotz aller Wachstumschancen im Ausland und ggf. globaler Strategien. Der internationale Vertrieb wird nicht oder zu wenig bei der Lastenheftentwicklung vom Produktmanagement eingebunden. In einem Lastenheft-Template können genau diese Informationen eingefordert werden - und damit die **internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessert** werden.

Marktorientiertere Produktentwicklung

Oftmals werden Anforderungen auch primär technikgetrieben durch die Entwicklungsabteilung vorgegeben. Hier ist ein starkes Produktmanagement notwendig, das die **Anforderungen konsequent an Markt- und Kundenbedürfnissen** ausrichtet. All diese Erkenntnisse müssten ebenfalls in dem Lastenheft niedergeschrieben sein.

Häufig kommt es zudem zu einem Over-Engineering von Produkten. Damit dies nicht passiert, können im Lastenheft die Anforderungsbeschreibungen nach Muss-, Soll- und Kann-Kriterien unterschieden werden. PM hinterfragt, welche Produkteigenschaften einen spürbaren Mehrwert für den Kunden bringen. Und beschreibt dies in einem Lastenheft.

Sicherstellung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit

Im Lastenheft gibt der Produktmanager aufgrund der Kenntnis des Kundennutzens die **maximalen Stückherstellkosten** vor. Diese nutzenorientierte Preisfindung erfolgt häufig jedoch nicht, sondern die Herstellkosten werden durch eine Kost-Plus-Kalkulation ermittelt. Durch eine klare Vorgabe der Stückherstellkosten im Lastenheft kann eine **preisliche Wettbewerbsfähigkeit** des neuen Produktes sichergestellt werden.

PM als Filter zwischen Vertriebs und Entwicklung

Was auch immer wieder in der Realität passiert ist, dass der Vertrieb - am Produktmanagement vorbei - zusammen mit der F&E bestimmt, welche Produkte entwickelt werden und welche nicht. Die Gefahr hierbei ist, dass die Anforderungen und Interessen einzelnen Kunden zu stark in den Vordergrund rücken. Die dahinterstehenden Zielgruppen - und Marktpotenziale - werden vernachlässigt. Schneller Umsatz ist wichtiger als nachhaltiger Fortschritt. Und dies geht häufig auch zu Lasten des Ertrags und führt zu einer hohen Produktkomplexität (zu viele Einzelkundenlösungen). Ein **klarer Lasten-/Pflichtenheftprozess lässt diesen informellen Weg nicht mehr zu**. Produkte werden nur entwickelt, wenn das Marktpotenzial, der Wettbewerb, die Zielgruppenanforderungen klar herausgearbeitet und die Wirtschaftlichkeit berechnet wurde.

Was gehört in ein Lastenheft

Folgende Punkte sollten in einem Lastenheft beantwortet werden:

- **Produktvision:** Reason why – warum machen wir dieses Produkt? Was ist der Sinn dahinter?
- **Produktidee** Kurzbeschreibung der Idee; Grundnutzen (Funktionsbeschreibung), Mögliche Zusatznutzen (Soll/ Kann)
- **Ziel der Neuproduktentwicklung**
- **Stellung des Neuproduktes in unserem Sortiment** Ergänzung zu oder Substitution von Stückzahlenschätzungen für das Neuprodukt
- **ausgewählte Marktdaten** z.B. Größe, Wachstum
- **Zusammenhang Marketingkonzept - Produktidee**
- **Zielgruppe(n)** (ggf. auch Absatzmittlerzielgruppen)
- **typische Einsatzgebiete - An-/ Verwendungssituationen**
- **Dahinterliegende Kundenprozesse** incl. Trends der Entwicklung der Kundenprozesse /Geschäftsmodelle (u.a. aufgrund Industrie 4.0, IoT)
- **spezielle Kundenwünsche** (auch Absatzmittlerwünsche)
- **spezielle Produkthanforderungen** (technische Anforderungen) z.B. Leistungsmerkmale/ -daten - quantitativ und qualitativ; Materialwünsche; spezielle Technologien; relevante Vorschriften/ Normen; Recycling-Fähigkeit; Umweltschutzaspekte
- **spezielle Serviceanforderungen** – Anforderungen aus der internen Servicestrategie – Anforderungen aus Sicht der Kunden (z.B. IoT, M2M, predictive maintenance, etc). ,
- **Wettbewerbsprodukte, gegen die es gerichtet sein soll** Produktvergleiche; Vorteils-/ Nachteilsanalysen; Preisvergleiche
- **Zielpreis/ Zielherstellkosten**
- **Qualitätsstandards**
- **gewünschter Einführungszeitpunkt, Termine**

Verbindung von Lastenheft und agiler Produktentwicklung

Ein sauberer und klarer Prozess, der für Neuproduktentwicklung sowohl ein **Lastenheft als auch ein Pflichtenheft** vorsieht, kann hier einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg neuer Produkte und zur Steigerung des Ertrags des Unternehmens leisten. Und dies gilt auch vor dem Hintergrund agiler werdender Entwicklungen. Die **Rückkopplungsschleifen sollten häufiger und engmaschiger stattfinden** - dann können die Vorteile des Lastenhefts mit dem Wunsch nach flexiblerer und schnellerer Produktentwicklung verbunden werden.