



**Prof. Dr.-Ing.
Jürgen Gausemeier**
Heinz Nixdorf Institut
Universität Paderborn
Fürstenallee 11
33102 Paderborn
Tel.: 0 52 51/60-62 67
Fax: 0 52 51/60-62 68
E-Mail:
juergen.gausemeier@
hni.upb.de

Strategische Produktplanung heißt fachübergreifende Teamarbeit

Die klassischen Schulen der Entwicklungsmethodik lehren, dass die Weichen für den Erfolg eines Erzeugnisses in der frühen Phase der Konzipierung gestellt werden. In meiner längeren Industrietätigkeit als Entwicklungschef musste ich die Erfahrung machen, dass die Weichen noch früher gestellt werden – in der strategischen Produktplanung. Sie gibt die Ziele für die Produktentwicklung vor. Nicht immer gelang es uns, die von der Produktplanung bzw. dem Vertrieb vorgegebenen Ziele zu erreichen. Mal kamen wir zu spät, mal war das Produkt zu teuer, mal war beides der Fall. Wir haben aber oft auch sog. Punktlandungen hingelegt: Der Vertrieb bekam genau das, was er gefordert hatte. Trotzdem standen wir selbst dann oft „neben den Schuhen“, weil der Vertrieb inzwischen neue Anforderungen sah. Da fing ich an, mich näher dafür zu interessieren, wo die Anforderungen an die Produkte zur Eroberung der Märkte von morgen eigentlich herkommen. Um es kurz zu machen: meistens aus dem „hohlen

Bauch“; jedenfalls waren sie nicht Ergebnis einer systematischen, strategisch orientierten Produktplanung.

Produktplanung wird vielerorts vernachlässigt. Viele Unternehmen neigen dazu, sich auf ihre Reaktionsschnelligkeit zu verlassen. Entscheidend für den Erfolg ist meiner Erfahrung nach aber die Fähigkeit, künftige

Erfolgspotentiale, aber auch Bedrohungen für das etablierte Geschäft, frühzeitig zu erkennen und selbstredend die erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig einzuleiten. Das zeichnet Produktplanung aus.

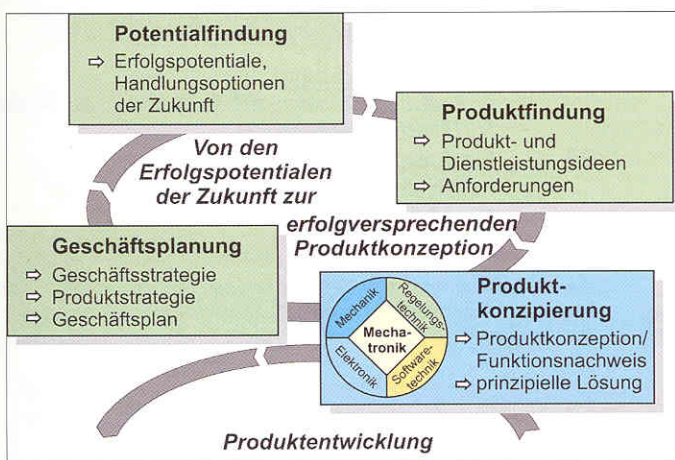
Strategische Produktplanung weist die vier Aufgabenbereiche Potentialfindung, Produktfindung, Geschäftsplanung und Produktkon-

zipierung auf (vgl. Bild). Das Ziel der Potentialfindung ist das Erkennen der Erfolgspotentiale der Zukunft. Dafür setzen wir primär die Szenariotechnik ein. In der Produktfindung werden Produkt- und Dienstleistungsideen generiert und spezifiziert. In der Geschäftsplanung geht es zunächst um die Geschäftsstrategie. Auf dieser Grundlage erfolgt die Erarbeitung der Produktstrategie. Diese enthält Aussagen zur wirtschaftlichen Bewältigung der vom Markt geforderten Variantenvielfalt, zur Programmpflege über den Produktlebenszyklus etc. Die Produktstrategie mündet in einen Geschäftsplan.

*„Reaktionsschnelligkeit
allein wird nicht ausreichen,
es kommt auch auf
Strategiekompetenz an.“*

Die im Bild dargestellten Aufgaben sind im Wechselspiel zu bearbeiten. Wir schließen die Produktkonzipierung in den Zyklus der strategischen Produktplanung ein, weil eine fundierte Geschäftsplanung ein Produktkonzept voraussetzt. Das Produktkonzept muss selbstredend auch Aussagen zur Herstellung treffen.

Leider treffen wir in vielen Unternehmen auf eine unsichtbare Mauer: auf der einen Seite die Marketing-Experten, die sich um die Potentialfindung, die Produktfindung und insbesondere um die Geschäftsplanung kümmern; auf der anderen Seite die Ingenieure, die geduldig auf den Entwicklungsauftrag warten. Diese Mauer muss überwunden werden, weil es in der strategischen Produktplanung doch darum geht, eine Geschäfts- und Produktkonzeption vorzulegen, die aus unternehmerischer und technischer Sicht erfolgversprechend sein sollte. Um dies zu erreichen, müssen Fachleute aus den Bereichen Vertrieb, Produktmarketing, Entwicklung und Fertigungsplanung systematisch und zielorientiert eng zusammenarbeiten. Das ist die eigentliche Herausforderung.



Aufgabenzyklus Strategische Produktplanung