

## Lean Development sicher einführen

### Vier Ziele als Orientierung

(Ludwigsburg) Die Diskussion um das Phänomen ‚Lean‘ zeigt, dass Lean-Ansätze nicht nur auf die Produktion begrenzt sein sollten. Denn in anderen Unternehmensbereichen schlummern möglicherweise noch größere Potenziale. Beispielsweise in der Entwicklung. So mancher Entwicklungsbereich gleicht eher einem Wartesaal als einem effizienten Office: Während die einen auf Arbeit warten, ächzen die anderen unter Überlast und Multitasking.

Wer ein schlankes Entwicklungssystem in seinem Unternehmen einführen möchte, ist gut beraten, Klarheit über die vier elementaren Ziele zu bekommen: Störungsfreiheit, Fluss, Rhythmus und Sog. So jedenfalls die Meinung von Dr. Andreas Romberg, Lean Development-Experte und Fachbuchautor. „Wer diese Ziele im Auge behält“, so seine Erfahrung, „sorgt für einen optimalen zeitlichen Ablauf und die Sicherstellung der Aufgaben in seinen Produktentwicklungen.“

#### **Störungsfreiheit – ein Führungsthema**

Störungsfreiheit umfasst das Streben nach Exzellenz, die ständige Verbesserung in den Prozessen durch Lernen aus Fehlern und das nachhaltige Lösen von Problemen. Auf diese Weise wird Störungsfreiheit zum Führungsthema. Denn es geht darum, Lern- und Verbesserungsrountinen zu installieren sowie die Qualifikation der Mitarbeiter sicherzustellen.

#### **Fluss – Informationen auf dem direkten Weg weitergeben**

Die Vorstellung, in der Produktentstehung quasi ‚wie am Fließband‘ zu arbeiten, mag zunächst befremdlich wirken. Sollen Leistung, Informationen oder Inhalte jedoch auf dem direkten Weg weitergegeben werden, also ‚fließen‘, so ist man bereits sehr nahe am passenden Prozessverständnis. Das Fließprinzip soll insbesondere dafür sorgen, dass kontinuierliche Wertströme entstehen, die nicht durch Schnittstellen und Abteilungsgrenzen unterbrochen werden. Die am Prozess beteiligten Aufgabenträger werfen ihre Arbeitsergebnisse einander nicht ‚blind zu‘, sondern tragen Sorge für eine effiziente Weiterverarbeitung durch die nachfolgende Stelle.

#### **Rhythmus – Prozessschritte harmonisieren**

Ein gleichmäßig im Takt arbeitendes System ist leistungsfähiger. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch den Produktentstehungsprozess beständig im Rhythmus zu halten. Der Wertstrom kann nur kontinuierlich fließen, wenn die einzelnen Prozessstufen miteinander synchronisiert sind. Wenn ein Nachfolger auf den

Vorgänger warten muss, entsteht Wartezeit und damit Verschwendung – auch in der Entwicklung. Während man in der Produktion von einer ‚Abtaktung‘ der Prozessschritte spricht, die diese Synchronisation bewirken soll, ist es in der Produktentstehung sinnvoller, von einer ‚Harmonisierung‘ zu sprechen. Diese Harmonisierung setzt voraus, dass Entwicklungstätigkeiten planbar und strukturierbar sind.

### **Sog – Leistungen auf Nachfrage produzieren**

Sog soll sicherstellen, dass nur Leistungen erbracht werden, die auch wirklich nachgefragt sind. In der Produktion ist die Verbrauchssteuerung die mächtigste Waffe gegen die Verschwendung durch Überproduktion. Wenn nicht auf Vorrat, sondern auf Nachfrage produziert wird, häufen sich keine teuren Materialbestände an. Auch in der Produktentstehung ist häufig zu beobachten, dass erstellte Leistungen nicht abgenommen werden. Hier bilden sich zwar keine physischen Bestände, dennoch ist die Gefahr groß, dass sich nicht direkt abgenommene Leistung in Blindleistung verwandelt. Weil beispielsweise die Aktualität verloren geht. Aber Blindleistung ist Verschwendung und muss eliminiert werden.

„Aus vielen Gesprächen mit der Industrie“, so Romberg, „kristallisierte sich heraus, dass auf dem Weg zu den genannten Zielen immer wieder Hindernisse auftauchen.“ Die Logik liege darin, immer das nächst liegende Hindernis zu identifizieren. Und zu beseitigen.  
(3690 Anschläge)

### **Buchtipps**

Andreas Romberg:

#### **Schlank entwickeln, schnell am Markt – Wettbewerbsvorteile durch Lean Development**

Ludwigsburg: LOG\_X Verlag GmbH

ISBN 978-3-932298-42-4

168 Seiten, 49.00 Euro

Mit einem Geleitwort von **Jeffrey K. Liker**

Ein **Rezensionsexemplar** senden wir Ihnen bei Interesse gerne kostenlos und unverbindlich zu.

### **Über den Experten und Fachbuchautor**

Dr. **Andreas Romberg** ist einer der führenden Köpfe auf dem Gebiet des Lean Development und kennt die Herausforderungen und Anforderungen an die Produktentwicklung aus unzähligen Projekten. Er ist Partner bei der Staufen AG in Köngen und besitzt langjährige Erfahrung als Führungskraft in internationalen Unternehmen.