

## Vorwort

Die Diskussion um das Phänomen ‚Lean‘ hält die industrielle Welt nach wie vor in Atem. Dabei tritt immer deutlicher zutage, dass ‚Lean-Ansätze‘ nicht nur auf die Produktion begrenzt sein dürfen, sondern dass in anderen Unternehmensbereichen möglicherweise noch größere Potenziale schlummern. Unter dem Schlagwort ‚Lean Development‘ zielen innovative Lösungen auf eine Verschlankung des Produktentstehungsprozesses nach dem Vorbild des Weltmarktführers Toyota. Das Ziel lautet, die Wirkung und die Effizienz des Produktentstehungsprozesses zu verbessern.

Im globalen Wettbewerb wird es immer wichtiger, sich durch Innovationen vom Wettbewerb zu differenzieren und den Kunden einen Nutzen anzubieten, der sie überzeugt und für den sie auch bereit sind zu bezahlen. Aus diesem Grund rücken ein reduzierter Entwicklungsaufwand und kurze Entwicklungszeiten zunehmend in den Blickpunkt. In Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt hatten, kam es zu einem Paradigmenwechsel.

Gerade bei neuen Produkten spielt der Faktor Zeit eine elementare Rolle. Aufgabe des Managements ist es, den Zeitpunkt für den Markteintritt neuer Produkte zu wählen und dafür zu sorgen, dass Projekte zügig vorangetrieben werden. In diesem Punkt hebt sich das in diesem Buch präsentierte Konzept vom reinen ‚Toyota-Ansatz‘ ab. Er ist, vereinfacht formuliert, als Gesamtsystem von definierten Prinzipien angelegt und wird durch unterstützende Methoden und Werkzeuge gestützt. So gelingt es, (unternehmens-) kulturelle Aspekte der japanischen Lean-Praxis zu kompensieren. Dies hat den entscheidenden Vorteil, in einer vernünftigen, an die hiesigen Markterfordernisse angepassten Geschwindigkeit die Ergebnisse von Lean Development erzielen zu können. Erfahrungen aus der täglichen Beratungspraxis bestätigen immer wieder aufs Neue, dass dieses an westliches Denken angepasste und europäische Rahmenbedingungen berücksichtigende Konzept auch funktioniert.

Die Parole lautet also ‚schlank entwickeln, schnell am Markt‘. Der Untertitel ist Programm. Lean Development, so meine Überzeugung, ist ein überzeugendes Konzept für ein zukunftsweisendes, exzellentes Entwicklungssystem. Mit diesem Konzept lassen sich bestechende Ergebnisse erzielen, die im Gesamtkontext einer radikal besseren Produktentstehung zu sehen sind. Viele erfolgreiche Unternehmen haben sich auf den Weg von einem klassischen hin zu einem schlanken Entwicklungssystem gemacht. Die Potenziale dieser Transformation liegen zunächst einmal in der erheblichen Reduzierung der Projektdurchlaufzeiten und damit verbunden höheren Projektdurchsätzen bei annähernd gleichen Ressourcen. Zum anderen werden Verschwendungen im Entwicklungsprozess

vermieden. Dazu gehören unzählige und überflüssige ‚Korrekturschleifen‘, das Warten auf vorgelagerte Projektaktivitäten und Entscheidungen, Stop-and-go-Aufgaben, Systemüberlastung sowie Nacharbeiten. Dazu zählen auch Verschwendungen, die durch mangelnde Berücksichtigung entsprechender produktgestalterischer Maßnahmen in Fertigung und Montage induziert werden können. Außerdem wird eine hohe Absprunqualität neuer Produkte ermöglicht. Dies alles wirkt sich unmittelbar auf die Projektierungskosten und das Unternehmensergebnis aus.

Nach nun fast sieben Jahren intensiver Auseinandersetzung mit dem Thema und mit dem Rückenwind unzähliger Projekte in produzierenden Unternehmen unterschiedlichster Branchen, ist es an der Zeit, das Konzept Lean Development vorzustellen. Bei der Arbeit an diesem Buch habe ich mich von zwei Gedanken leiten lassen. Erstens soll Lean Development als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden. Die Vision ist ein exzellent verzahnter, effizienter und (fast) verschwendungsfreier, weil klar strukturierter Entwicklungsprozess mit einer wertstromorientierten Organisation. Zweitens wollte ich mich nicht zu stark im Detail verlieren. Aus diesem Grund habe ich ganz bewusst auf die Beschreibung von Tools verzichtet.

Abschließend möchte ich Sie nun ermuntern, Mut zu fassen, um die Herausforderung einer schlanken Entwicklung systematisch anzugehen. Ich wünsche mir, dass dieses Buch Ihnen hilft, den Weg zu einem effizienten und effektiven Entwicklungssystem im Sinne des Lean Development aufzuzeigen.

Andreas Romberg  
Köngen im September 2010