

Marco Rodermond

# Erfolgsfaktor Lean Leadership

Wege zu flexiblen und effizienten Prozessen



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

## Erfolgsfaktor Lean Leadership



Marco Rodermond

# Erfolgsfaktor Lean Leadership

Wege zu flexiblen und effizienten Prozessen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4953-3 Bestell-Nr. 10563-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4954-0 Bestell-Nr. 10563-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4955-7 Bestell-Nr. 10563-0150

Marco Rodermond

**Erfolgsfaktor Lean Leadership**

1. Auflage, Mai 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Flamingoimages, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Dr. Sonja Ulrike Klug, Bad Honnef

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Gelebtes Lean bringt Unternehmen nicht nur nachhaltige Verbesserungen und größere Wettbewerbsstärke, sondern es macht auch Spaß! Wir wissen, dass es so ist, denn in unseren Unternehmen setzen wir es mit Erfolg ein. Wer glaubt, Lean sei »ein alter Hut« oder »überholt«, weil es schon vor mehr als 20 Jahren in Westeuropa eingeführt wurde, hat es nie selbst praktiziert und seine Vorteile nicht wirklich kennengelernt. Oder er richtet seinen Blick nur auf die Lean-Werkzeuge in einem mehr oder weniger gelungenen Veränderungsprojekt, ohne den tieferen Sinn und den Bezug zur Führung zu verstehen.

In der Tat ist Lean – gerade im Kontext von wachsender Agilität und Digitalisierung – aktueller denn je, und zwar nicht nur als »Methoden-Baukasten«, sondern vor allem auch im Hinblick auf eine moderne, zeitgerechte Führung, die den heutigen Ansprüchen der Mitarbeiter an größere Mitwirkung gerecht wird und gerade dadurch zum Gelingen von Change-Prozessen maßgeblich beiträgt. In vielen Branchen wächst die Komplexität der Produktstrukturen und -varianten, der Informationsströme und Lieferketten. Das erfordert mehr denn je Organisationen, deren Führungskräfte und Mitarbeiter auf der Höhe der Zeit sind und bleiben, die professionell und strukturiert Veränderungen bewältigen.

Der Autor Marco Rodermond legt in seinen Trainings und Coachings zu Recht besonderen Wert auf die Führungskraft als zentralen Erfolgsfaktor. Im Lean als »geführten Prozess« bekommt sie eine neue Rolle und andere Aufgaben, als sie es in traditionell geführten Unternehmen hat.

Im Grunde geht es bei Lean darum, dass wir uns als Unternehmer oder Führungskräfte bewusst werden, was gerade in unserem Betrieb oder Wirkungsbereich geschieht und wie der Zustand tatsächlich ist. Wir lernen, Prozesse gründlich anzuschauen, ja regelrecht in sie hineinzufühlen, anstatt in den üblichen, aber nur kurzfristig wirksamen »Feuerlöschmodus« zu verfallen, in dem wir nur auf vorhandene Probleme reagieren, aber nicht vorausschauend handeln. Wenn wir die Prozesse verbessert, die Arbeitsschritte standardisiert und die Schnittstellen sauber definiert haben, sinkt der Stresslevel deutlich. Und dann entsteht Raum dafür, sich kreativ und gemeinsam Gedanken zu machen, wie es noch glatter, besser, einfacher, entspannter und effizienter gehen könnte. So setzt sich mithilfe von Lean ein positiver Kreislauf in Gang.

Dass Lean Freude macht, liegt nicht zuletzt an der Konsequenz im Vorgehen und an der Konzentration auf die Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie den Kundennutzen. So eröffnen sich große, ungeahnte Potenziale, Unternehmen effizienter, stärker und resilienter zu machen. Das hat eine völlig andere Qualität, als sich von der sonst üblichen Budget- und Kostenstellenhörigkeit leiten zu lassen!

Den Autor Marco Rodermond haben wir als professionellen Lean-Fachmann kennengelernt, der seine Begeisterung für Lean und den Spaß am Optimieren auf die Geschäftsführung und

die Mitarbeiter übertrug. Lean »von der Stange« ist nicht sein Ding. Gemeinsam mit den Unternehmen, mit denen er arbeitet, findet er den individuell passenden Lean-Weg. Seit er unsere Führungskräfte zu Lean-Leadern ausgebildet und uns bei der Umsetzung in der kritischen Startphase als Coach begleitet hat, wirken wir in unserem mittelständischen Unternehmen anders. Wir sind gewachsen und deutlich krisenstabiler als manch andere Firma, die die Vorteile von Lean noch nicht kennt und nutzt.

Dieses Buch hilft »Neulingen«, in das Thema Lean aus Sicht der Führung einzutauchen. Gleichzeitig inspiriert es durch viele anschauliche Praxisbeispiele und Interviews mit »leanifizierten« Führungskräften und Unternehmern. Es lädt ein, die praxiserprobten Methoden direkt auszuprobieren. Lean-erfahrene Führungskräfte finden hier ebenfalls neue Ansätze und wertvolle Tipps, ihr eigenes Vorgehen auf den Prüfstand zu stellen und besser zu werden.

Dr. Anja Huppertz  
*Huppertz Group*

Hans-Helmuth Schmidt  
*CWS-Lackfabrik GmbH & Co. KG*

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Einführung: Am Limit oder schon darüber? .....	9
<b>Teil A: Lean-Management – der Weg zum fließenden Wertstrom .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Ressourceneffizienz versus Flusseffizienz .....</b>	<b>15</b>
1.1 Warum Lean unentbehrlich ist .....	15
1.2 Wie die beiden Arten von Effizienz sich auswirken .....	18
1.3 Verschwendung blockiert den Fluss .....	26
1.4 Machen Sie sich auf die Socken! .....	30
<b>2 Die Kraft der Veränderung – wie Change gelingen kann .....</b>	<b>33</b>
2.1 Das Besser-Modell – der Weg zu Lean-Leadership .....	33
2.2 Management ohne Leadership funktioniert nicht .....	37
2.3 Der lange Weg vom Denken zum Handeln .....	41
<b>3 Drei Stufen als Transmissionsriemen zwischen Geschäftszielen und Prozessen .....</b>	<b>45</b>
3.1 Die richtige Auswahl von Verbesserungsprojekten treffen .....	45
3.2 Die Aufstellung der Gewinnkaskade .....	47
3.3 Die Erarbeitung der Prozesslandkarte .....	53
3.4 Zeitpotenziale und Nervthemen identifizieren .....	58
3.5 Bessere Ergebnisse durch Kulturwandel – Interview mit Dr. Stefan Klatt .....	65
<b>4 Fünf hilfreiche Regelkreise zur Lean-Umsetzung .....</b>	<b>75</b>
4.1 Die Optimierung der Kernprozesse .....	76
4.2 Das PDCA-Prüfungs- und Abweichungsmanagement .....	91
4.3 Die Prozessbestätigung .....	94
4.4 Führen am Ort des Geschehens .....	98
4.5 Die Regelkommunikation .....	100
<b>5 »Viele Lean-Glücksmomente« – Wie Yellotools zum Marktführer wurde .....</b>	<b>105</b>
5.1 Mit Lean aus der Not heraus begonnen .....	106
5.2 Der tägliche Start in den Arbeitstag .....	109
5.3 Ein Rundgang durch den Betrieb .....	111
5.4 Achtung, diese Firma ist gefährlich! .....	118
5.5 Marktposition, Kunden und Wettbewerb .....	119

<b>Teil B: Lean-Leadership – der Weg zu wachsender Wertschätzung</b>	<b>121</b>
<b>6 Die Initialzündung: Ausbildung der Lean-Leader und Lean-Experten</b>	<b>123</b>
6.1 Führungskräfte und Mitarbeiter besser machen	123
6.2 Zwei Ausbildungsschienen mit unterschiedlichem Schwerpunkt	126
6.3 Die praktische Anwendung von Lean nach der Ausbildung	131
<b>7 Vom klassischen Führungsverständnis zur Lean-Führung</b>	<b>135</b>
7.1 Führungskultur im Wandel	135
7.2 Das Lean-System erleichtert die Führung	139
7.3 Vom Manager zum Lean-Leader – Interview mit Michael Kutzner	144
<b>8 Der Aufbau der Leadership-Kompetenz</b>	<b>153</b>
8.1 Die Selbstentwicklung der Führungskraft	154
8.2 Coachen und Befähigen der Mitarbeiter	160
8.3 Kopf, Hand und Herz der Mitarbeiter gewinnen	167
8.4 Schaffen einer Vision und Abstimmung der Ziele	168
<b>9 »Zum besten Problemlöser werden« – Wie Huppertz eine Krise überwand</b>	<b>171</b>
9.1 Vom regionalen Spediteur zum internationalen Supply-Chain-Dienstleister	171
9.2 Der Turnaround mit Lean	173
9.3 Herausragender Problemlöser und Marktführer	174
9.4 Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter	175
<b>Teil C: Lean-Transformation – der Weg zur kontinuierlichen Wertschöpfung</b>	<b>179</b>
<b>10 Die konsequente Leanifizierung des Unternehmens</b>	<b>181</b>
10.1 Die Bedeutung der Lean-Transformation	181
10.2 Reifegrade in der Leanifizierung	185
10.3 Krisenstabil dank Lean	186
<b>11 Der Zukunft gewachsen</b>	<b>191</b>
11.1 Lean und agil – zwei Welten im Vergleich	191
11.2 Entscheidend sind die Führungskräfte – Interview mit Kristian Schweitzer	193
11.3 Lean und die Digitalisierung – wie beides ineinandergreift	199
Literaturverzeichnis	207
Sachregister	211
Danksagung	215
Über den Autor	216