



Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an:

Agamus Consult Unternehmensberatung GmbH  
z.H. Frau Stephanie Klotz  
Gautinger Str. 10  
D-82319 Starnberg

Info-Line ‚Automotive Lean Production – Award & Study‘: +49-8151-9028-701

[lean.award@agamus.com](mailto:lean.award@agamus.com)

Bewerbungsschluss: 05. Mai 2010

Ihre Daten werden bis zur Auswertung elektronisch gespeichert und selbstverständlich vertraulich behandelt.  
Eine weitere Nutzung oder Weitergabe der Daten erfolgt nicht.

**Informationen zur Studie + Award  
in dieser Ausgabe der  
AUTOMOBIL-PRODUKTION**

A. Kontaktdaten					
1	Name Studienteilnehmer:				
2	Position:				
3	Firma und Anschrift:				
4	Telefonnummer:				
5	E-Mail:				
6	Nennen Sie die beiden wichtigsten Geschäftsfelder Ihres Unternehmens/Werkes:				
7	Wollen Sie sich um einen der AWARDS für Ihr Unternehmen/Werk bewerben? (Auch wenn Sie sich nicht für den AWARD bewerben, erhalten Sie die Ergebnisse der Studie.)		<table border="1"> <tr> <td>JA</td> <td>NEIN</td> </tr> </table>	JA	NEIN
JA	NEIN				

B. Lean-Bausteine		NICHT IMPLEMENTIERT	PILOT	ZUR HÄLFTE	WEITGEHEND	VOLLSTÄNDIG
<b>Inwieweit haben Sie folgende Lean-Bausteine in Ihrem Unternehmen/Werk implementiert?</b>						
8	<b>5S</b> (Ordnung und Sauberkeit)					
9	<b>FMC – Flexible Manpower Cell</b> (Arbeitsumgebung, bei der sich Mensch und Maschine rasch auf veränderte Kundennachfrage einstellen können)					
10	<b>Flexible Arbeitszeit</b> (z.B. Arbeitszeitkonten)					
11	<b>Fließfertigung</b> (Anordnung der Arbeitsstationen entspricht dem Materialfluss, Wege sind optimiert; synchrone und verkettete Prozesse)					
12	<b>Gruppen-/Teamarbeitsmodelle</b> (Mehrfachqualifikation, teilautonome Arbeitsgruppen)					
13	<b>Kaizen-Workshops</b> (Workshops mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern zur kontinuierlichen Verbesserung)					
14	<b>Lieferantenentwicklung</b> (aktive Weiterentwicklung des Lieferanten durch den Kunden hin zu einer weitgehenden Integration des Material- und Informationsflusses)					
15	<b>Zyklischer Materialversorger in der Produktion</b> („Milkrun“, „Waterspider“ etc.)					
16	<b>Nivellierung der Fertigung</b> (Glättung der Kundenabrufe mit dem Ziel, für einen definierten Zeitraum konstante Mengen eines Produktes regelmäßig zu produzieren)					
17	<b>Poka Yoke</b> (Vermeidung von Fehlern durch ein spezielles Design des Materials oder des Herstellprozesses; fehlerhandlungssichere Prozesse)					
18	<b>Q-Tools</b> (QFD, FMEA, 6-Sigma)					
19	<b>Schnelle Reaktionssysteme</b> (standardisierte Eskalationskette, die bei Problemen die notwendigen Ressourcen ereignis- und zeitgesteuert zur Verfügung stellt; z.B. Andon-Tafel)					
20	<b>Schnellrüsten</b> (kurze Rüstzeiten, um flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren; Ziel: Bestandssenkung)					
21	<b>Standardisierte Arbeit</b> (klare Visualisierung der Arbeitsgänge, konstante Taktzeiten; Ziel: Prozesssicherheit, Prozessbestätigung)					

22	<b>Standardisierte Kennzahlen</b> (Kennzahlen, welche prozessnah für KVP angewandt werden; z.B.: OEE, Ausschuss/Nacharbeit, Rüstzeiten)				
23	<b>TPM – Total Productive Maintenance</b> (Vorbeugende Instandhaltung und Wartung, autonome Instandhaltung und Wartung)				
24	<b>Verbrauchssteuerung</b> (Ziehprinzip/Pull-Prinzip, selbststeuernde Regelkreise)				
25	<b>Visual Management</b> (optische Kennzeichnung von Standards, damit Abweichungen dazu „offensichtlich sind“ und kontrolliert werden)				
26	<b>Wertstrommethodik</b> (grafische Darstellung des Material- und Informationsflusses als Map und als Design, Ermittlung der Gesamtdurchlaufzeit und der darin enthaltenen nicht wertschöpfenden Aktivitäten)				

<b>C. Einführungsphilosophie &amp; Systemansatz</b>		JA	NEIN
27	<b>Seit wann (Jahreszahl) führen Sie in nennenswertem Umfang Lean-Prinzipien und -Tools ein?</b>		
28	<b>In welcher Phase der Lean-Einführung befinden Sie sich? (Bitte nur eine Antwort)</b>		
	Planungsphase – keine Einführung bisher		
	Früh – Pilotprojekte gerade gestartet; einige positive Ergebnisse		
	Weitreichend – laufende Einführung; in vielen Bereichen finden Lean-Prinzipien und -Bausteine Anwendung; solider Fortschritt erzielt.		
	Fortgeschrittene Implementierung – ein Großteil der Lean-Bausteine ist flächendeckend eingeführt.		
	Nahezu alle Mitarbeiter, Abteilungsleiter und Manager verstehen, leben und handeln nach Lean-Prinzipien.		
29	<b>Lean wurde auf die meisten strategischen Lieferanten ausgeweitet?</b>		
30	<b>Besteht aus Ihrer Sicht Handlungsbedarf, die bisherigen Lean-Ansätze in Ihrem Unternehmen noch weiter zu intensivieren bzw. zu verbessern?</b>		
31	<b>Welche Aussage trifft für Ihr Unternehmen/Werk zu? (Bitte zu jeder Aussage eine Antwort)</b>		
	Wir führen Lean Production auf breiter Front ein.		
	Wir können den Nutzen der Einführung von Lean Production beziffern.		
	Wir können den Aufwand in die Einführung von Lean Production beziffern.		
	Wir stellen sukzessive einen Bereich nach dem anderen um und binden unsere Mitarbeiter, die bereits mit Lean-Bausteinen Erfahrung haben, in gemeinsame Teams ein.		
	Wir haben Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Einführung von Lean Production beschäftigen.		
	Wir kennen die Benchmarkzahlen japanischer Unternehmen.		
32	<b>Wir sind mit der Einführungsgeschwindigkeit von Lean Production zufrieden.</b>		
33	<b>Die limitierenden Faktoren bei der Einführung von Lean Production sind:</b> (Bitte zu jeder Aussage eine Antwort)		
	Mitarbeiter haben dafür zu wenig Zeit.		
	Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit Lean Production auseinanderzusetzen		
	Finanzielle Ressourcen		
	Bestehender Maschinenpark		
	Bestehendes Werkslayout		
	Andere Gründe (bitte nennen) _____		
	Es gibt keine limitierenden Faktoren in unserem Unternehmen/Werk.		
34	<b>Wir sind nach eigener Einschätzung mit unserem Produktionssystem auf dem Stand von Toyota:</b>		
	schon heute		
	in _____ Jahren (Bitte Anzahl Jahre nennen)		
	nie		
35	<b>Wie viele Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr gibt es?</b>		
36	<b>Wie viele dieser Verbesserungsvorschläge gehen in das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ein?</b>		
37	<b>Wie hoch ist der Umsetzungsgrad der Verbesserungsvorschläge im BVW?</b>		%

D. Ziele & Vision, Führung & Einfluss des Managements		JA	NEIN		
38	<b>Wo trifft man bei der Lean-Einführung auf den größten Widerstand?</b> (Bitte nur eine Antwort)				
	Top Management				
	Mittleres Management				
	Meister/Gruppenleiter				
39	<b>Welche Argumente gegen Lean-Aktivitäten werden im Management am häufigsten gehört?</b> (Mehrfachantworten möglich)				
	„Lean ist eine Modeerscheinung“				
	„es gibt kein Problem“				
	„es wird ohnehin Rückfälle in alte Gewohnheiten geben“				
	„finanzieller Wert der Aktivitäten ist nicht erkennbar“				
	„Budget reicht nicht aus“				
	„keine Zeit“				
	Sonstige (bitte nennen) _____				
	Es werden keine Argumente gegen Lean-Aktivitäten genannt.				
40	<b>Welche Ressorts haben auf welcher Ebene Lean-bezogene Zielvereinbarungen?</b>	TOP MANAGEMENT	MITTLERES MANAGEMENT	MEISTER/GRUP- PENLEITER	KEINE
	Produktion				
	Entwicklung				
	Qualität				
	Einkauf				
	Logistik				
	Finanzen/Controlling				
	Vertrieb				
41	<b>Auf welcher Ebene wird in welchem Zyklus über Lean-Aktivitäten berichtet?</b>				
	Jährlich				
	Quartalsmäßig				
	Monatlich				
	Wöchentlich				
	Täglich				
42	<b>Welche Informationen werden auf welcher Ebene berichtet?</b>				
	Kosten der Lean-Aktivitäten				
	Einsparungen				
	Implementierungsaktivitäten/-stand				
43	<b>Welche Lean-Kennzahlen werden auf welcher Ebene berichtet?</b>				
	First Pass Yield				
	Durchlaufzeit				
	Bestandsreichweite				
44	<b>Ist das Management ausreichend über den Stand der aktuellen Entwicklungen in „Lean“ informiert?</b>		JA	NEIN	
	Hinsichtlich interner Entwicklungen				
	Hinsichtlich externer Entwicklungen				
45	<b>Wird Lean-Erfolgen genügend Aufmerksamkeit im gesamten Management gewidmet?</b>				
46	<b>Wie wird mit Ergebnissen umgegangen?</b> (Mehrfachantworten möglich)				
	Veröffentlichung (z.B. Werkszeitung, Intranet)				
	Aushang				

	Benchmarkvergleich				
	Aufbau von Vorbildern (Leuchtturm)				
	Sonstige (bitte nennen) _____				
47	<b>Wie werden Mitarbeiter auf Shop-Floor-Ebene an den Lean-Erfolgen beteiligt?</b> (Mehrfachantworten möglich)				
	Monetär/Incentives				
	Aufstieg/anspruchsvollere Tätigkeiten bzw. Erweiterung des Tätigkeitsbereiches				
	Weiterbildung/Schulung				
	Auszeichnung				
	Sonstige (bitte nennen) _____				
	Keine Beteiligung an den Lean-Erfolgen				
48	<b>Gibt es für Lean-Themen eine realistische Planung der Ressourcen des mittleren Managements?</b>				
49	<b>Treten im Laufe des Jahres signifikante Kapazitätsengpässe (z.B. durch zusätzliche Themen) beim mittleren Management auf?</b>				
	Falls ja: Bleiben dann überproportional Lean-Themen auf der Strecke?	NIE	SELTEN	HÄUFIG	IMMER
50	<b>Aus Sicht des Produktionsleiters: „Das Lean-Gedankengut ist wichtig. Lean-Themen beanspruchen ...“</b>				
	Kaum meine tägliche Arbeitszeit				
	Bis zu 10 % meiner täglichen Arbeitszeit				
	10 %–20 % meiner täglichen Arbeitszeit				
	20 %–40 % meiner täglichen Arbeitszeit				
	Über 40 % meiner täglichen Arbeitszeit				
51	<b>Würden die Mitarbeiter bei der GF vorstellig werden, wenn eingeführte Lean-Werkzeuge durch Entscheidung der Werksleitung nicht mehr eingesetzt werden?</b>			JA	NEIN

F. Supply Chain						
52	<b>Wie hoch ist der Materialanteil (Rohstoffe und Einkaufsteile) am Gesamtumsatz?</b>					%
53	<b>Wie viel von diesem Material wird Just-in-Time angeliefert?</b> (mindestens tägliche Anlieferung, 1 Lagerstufe, nahe beim Kunden)					%
54	<b>Wie viel direkte Lieferanten (d.h. eine Tier-Stufe tiefer) für Rohmaterial und Zukaufteile hat Ihr Unternehmen/Werk (circa Angabe ausreichend)?</b>					
55	<b>Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine Logistikvereinbarung (z.B. VMI, Konsi-Lager, Zeitfenster für Anlieferung etc.)?</b>					%
56	<b>Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine EDI-Vereinbarung?</b>					%
57	<b>Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine Qualitätssicherungsvereinbarung (z.B.: Qualitätsprüfung beim Lieferanten und Stichprobe beim Kunden)?</b>					%
58	<b>Gibt es für die oben genannten Vereinbarungen Unternehmensstandards?</b>				JA	NEIN
59	<b>Anzahl der im letzten Jahr neu hinzugekommenen Lieferanten für direktes Material?</b>					
60	<b>Wie wird sich mittelfristig die Anzahl der Lieferanten für direktes Material ändern?</b> (Angabe bitte in +/- X Prozent)					%
61	<b>Wie verteilen sich Ihre Bestände? (Angabe bitte jeweils in Prozent)</b>					
	Rohmaterial					%
	Work in Progress (unfertige Erzeugnisse)					%
	Halberzeugnisse/Zwischenerzeugnisse					%
	Fertigerzeugnisse					%

62	<b>Wie hoch ist der Anteil von Wertstromanalysen vom eigenen Unternehmen bis zum Kunden?</b>	JA	NEIN
	Weniger als 25 %		
	25 % bis 50 %		
	Mehr als 50 %		
	Wir setzen die Methodik der Wertstromanalyse gegenüber Kunden nicht ein.		
63	<b>Wie hoch ist der Anteil von Wertstromanalysen vom eigenen Unternehmen bis zum Lieferanten?</b>		
	Weniger als 25 %		
	25 % bis 50 %		
	Mehr als 50 %		
	Wir setzen die Methodik der Wertstromanalyse gegenüber Lieferanten nicht ein.		
64	<b>Planen Sie eine Neuausrichtung Ihrer Zulieferkette?</b>		
	Konsolidierung		
	Verstärkung Lieferantenintegration		
	Erhöhung Fertigungstiefe		
	Sonstige (bitte nennen) _____		
65	<b>Werden Verbesserungsziele in der Supply Chain gemeinsam vereinbart?</b>		
	Mit Kunden		
	Mit Lieferanten		
66	<b>Welcher Zeithorizont liegt den Verbesserungen zugrunde?</b>		
	Bis 6 Monate		
	6 Monate bis 1 Jahr		
	1 Jahr bis 3 Jahre		
67	<b>Gibt es einen regelmäßigen Gedankenaustausch zum Thema Lean ...</b>		
	Mit Ihren Kunden?		
	Mit Ihren Lieferanten?		

<b>G. Lean Development</b>						
	<b>Wie zutreffend sind folgende Aussagen?</b>	TRIFFT ÜBERHAUPT NICHT ZU	TRIFFT EHER NICHT ZU	TRIFFT EHER ZU	TRIFFT VOLL UND GANZ ZU	UNBEKANNT
68	Unser Unternehmen plant eine Veränderung des Produktportfolios.					
69	Wir sind ein Entwicklungslieferant.					
70	Wir beschäftigen uns bereits mit dem Thema Lean Development.					
71	Unsere Produkte erfordern einen hohen Entwicklungsaufwand.					
72	Es gibt einen standardisierten PEP (Produktentstehungsprozess), der konsequent bei Neuprojekten angewendet wird.					
73	Es gibt ein hierarchisches und konsequent am PEP ausgerichtetes Reportingsystem, in dem alle qualitativen, monetären und terminliche Stati erfasst und gebündelt werden.					
74	Es wird ein aktives Lieferantenmanagement betrieben, bei dem die Lieferanten frühzeitig in den Produktentstehungsprozess integriert werden.					
75	Es gibt ein systematisches, in den PEP integriertes Innovationsmanagement.					
76	Es gibt ein systematisches, in den PEP integriertes Frontloading.					
77	Der Kundennutzen bzw. die Kundenanforderungen stehen durchgehend im Mittelpunkt des PEPs. Es werden Methoden wie z. B. QFD konsequent eingesetzt.					

78	Es gibt ein ausgeprägtes Komplexitäts- und Variantenmanagement.					
79	Die Produktion wird frühzeitig und wirkungsvoll in den Produktentstehungsprozess mit eingebunden.					
80	Die Logistik wird frühzeitig und wirkungsvoll in den Produktentstehungsprozess eingebunden.					
81	Target Costing wird als Bestandteil des PEPs konsequent angewendet.					
82	DfX Tools wie Design for Production, Design for Quality etc. werden konsequent im Designprozess angewendet.					
83	Es wird ein effizientes Risikomanagement in der Entwicklungsphase betrieben.					
84	Das Änderungsmanagement ist ein zentraler Baustein im standardisierten PEP.					
85	Es ist eine interdisziplinäre und schlagkräftige Projekt- und Anlaufmanagementorganisation installiert.					
86	Es gibt ein effizientes Wissensmanagementsystem, in dem alle Projektdaten zentral und mit hohem Standardisierungsgrad organisiert werden.					
87	Es werden Methoden und Tools zur virtuellen und visuellen Produkt- und Produktionsplanung effizient eingesetzt.					
88	Es gibt ein übergeordnetes Multiprojektmanagement, in dem die Ressourcen- und Lastverteilung für die unterschiedlichen Projekte organisiert werden.					
89	Es gibt einen systematischen „Lessons Learnt“-Prozess nach Projektabschluss.					
90	<b>Werden die Auswirkungen einer zusätzlichen Variante bewertet?</b>		GANZHEITLICH	TEILWEISE	GAR NICHT	
	Bzgl. Kosten					
	Bzgl. Funktionalität/Montierbarkeit					
	Bzgl. Logistik (Bestände, Fläche, Durchlaufzeit, Verpackung)					
	Bzgl. Qualität/Gewährleistungs- und Kulanzkosten					
	Bzgl. Komplexität (Steuerungsaufwand, Änderungsmanagement)					

H. Value Stream Performance		JA	NEIN
91	<b>Wie hoch ist die durchschnittliche Bestandsreichweite (eigen + Konsi) von Fertigwaren in Tagen?</b>		
92	<b>Wie hoch ist die durchschnittliche Bestandsreichweite (eigen + Konsi) von Rohmaterialien in Tagen?</b>		
93	<b>In welchem Rhythmus produzieren Sie Ihre A-Erzeugnisse? (Nur eine Antwort)</b>		
	Mehrmals pro Tag		
	Jeden Tag		
	Jeden dritten Tag		
	Jede Woche		
	Größer 1-mal pro Woche oder unregelmäßig		
	Unbekannt		
94	<b>Wie ist der Liefergrad Ihres Unternehmen/Werks aus Sicht Ihrer Kunden?</b> (Bestelltermin, Liefertermin)		%
95	<b>Wie ist der Liefergrad Ihrer Lieferanten aus Sicht Ihres Unternehmens?</b> (Bestelltermin, Liefertermin)		%
96	<b>Wie hoch ist die durchschnittliche Overall Equipment Effectiveness (OEE) bezogen auf die Gesamtproduktionszeit an Engpass-Prozessen/Maschinen?</b>		%
97	<b>Wie hoch ist die Reklamationsquote bei Ihren direkten Kunden?</b> (nur Produkt- und Logistikfehler)		PPM

I. Strukturdaten		
98	In welchem Land liegt Ihr Unternehmen/Werk? _____	
99	Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen/Werk? (Bei Unternehmen mit mehreren Standorten hier nur die Zahlen für das teilnehmende Werk angeben)	
100	Wie hoch ist der Anteil temporär Beschäftigter (Leiharbeiter etc.) in produktionsnahen Abteilungen?	%
101	Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen/Werk im letzten Geschäftsjahr? (Mio. €; bei Unternehmen mit mehreren Standorten hier nur die Zahlen für das teilnehmende Werk angeben)	
102	Wie viel Prozent ihres Umsatzes erwirtschaften Sie direkt mit Unternehmen aus der Automobilindustrie?	%
103	Welcher Stufe in der Automobilindustrie rechnen Sie sich hauptsächlich zu? (Nur eine Antwort)	
	OEM	
	TIER 1	
	TIER 2 oder höher	
104	Welches sind die hauptsächlichsten Produktionstechnologien in Ihrem Werk?	
	Montage	
	Gießen (Metall)	
	Pressen, Stanzen, Schmieden... (Metall)	
	Spanende Bearbeitung	
	Lackieren, Pulverbeschichten, Härten, Galvanik...	
	Kunststoffverarbeitung (z.B. Spritzgießen, Thermoforming, RIM-Verfahren)	
	Herstellung elektronischer Baugruppen (z.B. SMD Bestücken)	
	Andere (bitte nennen) _____	