Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an:

Agamus Consult Unternehmensberatung GmbH
Gautinger Str. 10
D-82319 Starnberg

Info-Line ‚Automotive Lean Production – Award & Study': +49-8151-9028-250

lean.award@agamus.com

Bewerbungsschluss: 1. Juni 2007

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 auf Seite 42 in dieser Ausgabe der AUTOMOBIL-PRODUKTION

	Fragenkomplex A		
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)	JA ☐	NEIN ☐

	Fragenkomplex B	NICHT IMPLEMENTIERT	PILOT	ZUR HÄLFTE	WEITGEHEND	VOLLSTÄNDIG
8	**In wieweit haben Sie folgende Bausteine des Toyota-Produktions-Systems (TPS) in Ihrem Unternehmen/Werk implementiert?**					
9	**5S** (Ordnung und Sauberkeit)	☐	☐	☐	☐	☐
10	**FMC - Flexible Manpower Cell** (Arbeitsumgebung, bei der sich Mensch und Maschine rasch auf veränderte Kundennachfrage einstellen können.)	☐	☐	☐	☐	☐
11	**Flexible Arbeitszeit** (z.B. Arbeitszeitkonten)	☐	☐	☐	☐	☐
12	**Fließfertigung** (Anordnung der Arbeitsstationen entspricht dem Materialfluß, Wege optimiert; synchrone und verkettete Prozesse)	☐	☐	☐	☐	☐
13	**Gruppen- /Teamarbeitsmodelle** (Mehrfachqualifikation, Selbstautonome Arbeitsgruppen)	☐	☐	☐	☐	☐
14	**Kaizen-Workshops** (Workshops mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern zur kontinuierlichen Verbesserung)	☐	☐	☐	☐	☐
15	**Lieferantenentwicklung** (aktive Weiterentwicklung des Lieferanten durch den Kunden hin zu einer weitgehenden Integration des Material- und Informationsflusses)	☐	☐	☐	☐	☐
16	**Zyklischer Materialversorger in der Produktion** („Milkrun“, „Waterspider“, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
17	**Nivellierung der Fertigung** (Glättung der Kundenabrufe mit dem Ziel, für einen definierten Zeitraum konstante Mengen eines Produktes regelmäßig zu produzieren)	☐	☐	☐	☐	☐
18	**Poka Yoke** (Vermeidung von Fehlern durch ein spezielles Design des Materials oder des Herstellprozesses; fehlhandlungssichere Prozesse)	☐	☐	☐	☐	☐
19	**Q-Tools** (QFD, FMEA, 6-Sigma)	☐	☐	☐	☐	☐
20	**Schnelle Reaktionssysteme** (standardisierte Eskalationskette, die bei Problemen die notwendigen Ressourcen ereignis- und zeitgesteuert zur Verfügung stellt)	☐	☐	☐	☐	☐

	Fragenkomplex B	NICHT IMPLEMENTIERT	PILOT	ZUR HÄLFTE	WEITGEHEND	VOLLSTÄNDIG
21	**Schnellrüsten** (kurze Rüstzeiten, um flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren)	☐	☐	☐	☐	☐
22	**Standardisierte Arbeit** (klare Visualisierung der Arbeitsgänge, konstante Taktzeiten; Ziel: Prozesssicherheit, Prozessbestätigung)	☐	☐	☐	☐	☐
23	**Standardisierte Kennzahlen** (Kennzahlen, welche prozessnah für KVP angewandt werden; z.B.: OEE, Ausschuß/Nacharbeit, Rüstzeiten)	☐	☐	☐	☐	☐
24	**TPM -Total Productive Maintenance** (Vorbeugende Instandhaltung und Wartung, autonome Instandhaltung und Wartung)	☐	☐	☐	☐	☐
25	**Verbrauchssteuerung** (Ziehprinzip/Pull-Prinzip, selbststeuernde Regelkreise)	☐	☐	☐	☐	☐
26	**Visual Management** (optische Kennzeichnung von Standards, damit Abweichungen dazu „offensichtlich“ und kontrolliert werden)	☐	☐	☐	☐	☐
27	**Wertstrommethodik** (grafische Darstellung des Material- und Informationsflusses als Map und als Design, Ermittlung der Gesamtdurchlaufzeit und der darin enthaltenen nicht wertschöpfenden Aktivitäten)	☐	☐	☐	☐	☐

	Fragenkomplex C	JA	NEIN
28	**Gibt es für die A-Produkte Ihres Unternehmens/Werkes eine Prozessanalyse** (z.B. Wertstrom) **<u>und</u> eine analoge Darstellung der Vision oder des Zielzustandes?**	☐	☐
29	**Gibt es eine daraus abgeleitete Maßnahmenplanung für das Gesamtunternehmen/ Werk/Produktfamilie?**	☐	☐
31	**Stehen für die Einführung und Umsetzung dieser Maßnahmen genügend Ressourcen zur Verfügung?**	☐	☐
32	**Falls in Ihrem Werk vor den Montagelinien Supermärkte stehen: Wie oft kommt es vor, daß der Sicherheitsbestand unterschritten wird?**		
	1 mal im Monat	☐	
	1 mal in 14 Tagen	☐	
	1 mal pro Woche	☐	
	keine Supermärkte	☐	
33	**Im Fall der Supermärkte vor den Montagelinien: Wie oft wird die Anzahl der KANBAN-Karten auf Aktualität überprüft?**		
	1 mal im Quartal	☐	
	1 mal im Monat	☐	
	unregelmäßig	☐	
	keine Supermärkte	☐	
34	**Besteht aus Ihrer Sicht Handlungsbedarf, die bisherigen TPS Ansätze in Ihrem Unternehmen noch weiter zu intensivieren bzw. zu verbessern?**	☐	☐
35	**Welche Aussage trifft für Ihr Unternehmen/Werk zu?** (Bitte zu jeder Aussage eine Antwort)		
	Wir führen TPS auf breiter Front ein.	☐	☐
	Wir sehen die Einführung von TPS als Investition.	☐	☐
	Wir können den Aufwand in die Einführung von TPS beziffern.	☐	☐
	Wir stellen sukzessive einen Bereich nach dem anderen um und binden unsere Mitarbeiter, die bereits mit TPS-Bausteinen Erfahrung haben, in gemeinsame Teams ein.	☐	☐
	Wir haben Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit der Einführung von TPS beschäftigen	☐	☐
	Wir kennen die Benchmarkzahlen japanischer Unternehmen	☐	☐

	Fragenkomplex C	JA	NEIN
36	**Wir sind mit der Einführungsgeschwindigkeit des TPS zufrieden**	☐	☐
37	**Die limitierenden Faktoren bei der Einführung von TPS sind:** (Bitte zu jeder Aussage eine Antwort)		
	Mitarbeiter haben dafür zu wenig Zeit	☐	☐
	Bereitschaft der Mitarbeiter sich mit TPS auseinanderzusetzen	☐	☐
	Finanzielle Ressourcen	☐	☐
	Bestehender Maschinenpark	☐	☐
	Bestehendes Werkslayout	☐	☐
	andere Gründe	☐	☐
	es gibt keine limitierenden Faktoren in unserem Unternehmen/Werk	☐	☐
38	**Wir sind nach eigener Einschätzung mit unserem Produktionssystem auf dem Stand von Toyota:**		
	schon heute	☐	
	in 1 Jahr	☐	
	in 3 Jahren	☐	
	in 5 Jahren	☐	
	später	☐	
39	**Für wie wichtig halten Sie die folgenden Methoden zum Knowhow-Transfer bei der Einführung von TPS?** Geben Sie eine Reihenfolge (1, 2, ...) an und beginnen Sie mit der wichtigsten:		
	Schulung inhouse		
	Schulung durch Externe		
	e-learning		
	Führungskräfte		
	Fachbücher, Fachzeitschriften		
	interne TPS-Umsetzungsexperten		
	externe Umsetzungsexperten		
40	**Stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer. Sie haben nun die Wahl, eine Person auf ein 2-3-tägiges Seminar für LEAN METHODEN zu schicken. Entscheiden Sie:**		
	Sie gehen selbst	☐	
	Sie schicken ihren Produktionsleiter	☐	

	Fragenkomplex D	JA	NEIN
41	**Wieviel direkte Lieferanten** (d.h. eine Tier-Stufe tiefer) **für Rohmaterial und Zukaufteile hat Ihr Unternehmen/Werk** (circa Angabe ausreichend)**?**		
42	**Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine Logistikvereinbarung** (z.B. VMI, Konsi-Lager, Zeitfenster für Anlieferung, etc.)**?**		
43	**Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine EDI-Vereinbarung?**		
44	**Mit wie vielen dieser Lieferanten haben Sie eine Qualitätssicherungsvereinbarung** (z.B.: Qualitätsprüfung beim Lieferanten und Stichprobe beim Kunden)**?**		
45	**Gibt es für die oben genannten Vereinbarungen Unternehmenstandards?**	☐	☐
46	**Anzahl der im letzten Jahr neu hinzugekommenen Lieferanten?**		
47	**Wie hoch ist das mittelfristige Ziel zur Reduzierung der direkten Lieferanten?**		
	keine Reduzierung	☐	
	bis 10%	☐	
	10 bis 20 %	☐	
	mehr als 20 %	☐	

	Fragenkomplex D	JA	NEIN
48	**Wie hoch ist der Anteil von Wertstromanalysen vom eigenen Unternehmen bis zum Kunden?**		
	weniger als 25%	☐	
	25 bis 50%	☐	
	mehr als 50%	☐	
	wir setzen die Methodik der Wertstromanalyse gegenüber Kunden nicht ein	☐	
49	**Wie hoch ist der Anteil von Wertstromanalysen vom eigenen Unternehmen bis zum Lieferanten?**		
	weniger als 25%	☐	
	25 bis 50%	☐	
	mehr als 50%	☐	
	wir setzen die Methodik der Wertstromanalyse gegenüber Lieferanten nicht ein	☐	
50	**Werden Verbesserungsziele in der Supply Chain gemeinsam vereinbart?**		
	mit Kunden	☐	☐
	mit Lieferanten	☐	☐
51	**Welcher Zeithorizont liegt den Verbesserungen zugrunde** (siehe Frage 50)**?**		
	bis 6 Monate	☐	
	6 Monate bis 1 Jahr	☐	
	1 Jahr bis 3 Jahre	☐	
52	**Gibt es einen regelmäßigen Gedankenaustausch zum Thema Lean ...**		
	mit Ihren Kunden?	☐	☐
	mit Ihren Lieferanten?	☐	☐
53	**Wie hoch ist der Anteil von mehrfach verwendeten Identnummmern** (Gleichteile, bis zur 2. Stücklistenebene) **in den Produkten Ihres Unternehmens?**		
	nicht bekannt	☐	
	kleiner 10 %	☐	
	kleiner 20 %	☐	
	größer 20%	☐	
54	**Wird die Vielfalt der Identnummern unternehmensweit erfaßt und verfolgt?**	☐	☐
55	**Wie ist das Verhältnis von neu hinzukommenden Identnummern zu den wegfallenden Identnummern** (nur Serie) **pro Jahr?**		
	etwa gleich oder abnehmend	☐	
	es kommen mehr Identnummern hinzu	☐	
	es kommen deutlich mehr Identnummern hinzu	☐	

	Fragenkomplex E	JA	NEIN
56	**Auf welcher Ebene laufen in Ihrem Unternehmen die Funktionen Entwicklung und Produktion hauptsächlich zusammen?** (bitte nur eine Antwort)		
	Geschäftsführung	☐	
	Produktlinie/-segment	☐	
	andere	☐	
57	**Wie hoch ist der Anteil von Wiederholbauteilen bei Neuentwicklungen?**		
	nicht bekannt	☐	
	kleiner 10%	☐	
	größer 10%	☐	

	Fragenkomplex E	JA	NEIN
58	**Gibt es klar formulierte Ziele an eine Produktneuplanung, die den TPS-Gedanken eindeutig beinhalten?**	☐	☐
59	**Gibt es einen systematischen ‚Lessons Learnt' -Prozess für Neuplanungen?** (Prozessanalysen bisheriger Fertigungen, Fragechecklisten, FMEA)	☐	☐
60	**Aus Sicht des Produktionsleiters: „Das Gedankengut des TPS ist wichtig. TPS-Themen beanspruchen ...**		
	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"	☐	
61	**Würden die Mitarbeiter bei der GF vorstellig werden, wenn eingeführte Lean-Werkzeuge durch Entscheidung der Werksleitung nicht mehr eingesetzt werden?**	☐	☐
62	**Sind in offiziellen Berichten** (z.B. monatliches Reporting) **neben den üblichen Kennzahlen auch reine Lean-Kennzahlen enthalten?**	☐	☐
63	**Auf welchen Ebenen wird mit den TPS-Kennzahlen „Durchlaufzeit" und „Bestandsreichweite", auf welchen Ebenen mit den klassischen Kennzahlen „Mitarbeiterproduktivität" und „Personalkosten" gearbeitet?**	TPS	KLASSISCH
	Konzern	☐	☐
	Werk	☐	☐
	Produktionsleitung	☐	☐
	Abteilungs-/Werkstattleitung	☐	☐

	Fragenkomplex F	NICHT IMPLEMENTIERT	PILOT	ZUR HÄLFTE	WEITGEHEND	VOLLSTÄNDIG
64	**Wie viele administrative Hauptprozesse** (abteilungsübergreifend) **gibt es in Ihrem Unternehmen/Werk?**					
65	**Gibt es für diese Prozesse...**				JA	NEIN
	eine Prozessbeschreibung				☐	☐
	Kennzahlen für diesen Prozess (Durchlaufzeit, Kosten, Qualität)				☐	☐
	regelmäßige KVP für dies Prozesse				☐	☐
66	**Welche der nachstehenden TPS-Bausteine setzen Sie im Unternehmen/Werk in Analogie zur Produktion** (incl. Supply Chain) **auch in anderen Bereichen des Unternehmens/Werks** (z.B. Vertrieb, Entwicklung, Administration) **ein?**					
67	**5S** (Ordnung und Sauberkeit)	☐	☐	☐	☐	☐
68	**Kaizen-Workshops** (Workshops mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern zur kontinuierlichen Verbesserung)	☐	☐	☐	☐	☐
69	**Standardisierte Arbeit** (klare Visualisierung der Arbeitsgänge, konstante Taktzeiten; Ziel: Prozesssicherheit, Prozessbestätigung)	☐	☐	☐	☐	☐
70	**Visual Management** (optische Kennzeichnung von Standards, damit Abweichungen dazu „offensichtlich" und kontrolliert werden)	☐	☐	☐	☐	☐
71	**Wertstrommethodik** (grafische Darstellung des Material- und Informationsflusses als Map und als Design, Ermittlung der Gesamtdurchlaufzeit und der darin enthaltenen nicht wertschöpfenden Aktivitäten)	☐	☐	☐	☐	☐

	Fragenkomplex F	JA	NEIN
72	**Gibt es ergänzend zur klassischen Kostenrechnung noch eine prozessorientierte Kostenrechnung, die Prozesse bzw. Kostentreiber „Stückkosten“ zuordnet** (z.B. €/Reklamationsbearbeitung, €/Buchungsposten, etc.)**?**	☐	☐
73	**Werden in Ihrem Unternehmen/Werk neben der ERP-Software zur regelmäßig wiederkehrenden Arbeit auch Drittprogramme mit dezentraler Datenhaltung und manuellen Schnittstellen zum ERP-System** (z.B. Tabellenkalkulationsprogramme) **eingesetzt?**		
	nicht bekannt	☐	
	kommt nicht vor	☐	
	nur in geringem Umfang	☐	
	viel zu oft	☐	
74	**Welche der nachstehenden Aussagen trifft für die „nicht produktionsnahen Bereiche“ auch auf Ihr Unternehmen/Werk zu?**		
	Es wird häufig für Rückfragen etc. telefoniert?	☐	☐
	Die CC-Verteiler bei e-mails sind zu umfangreich	☐	☐
	Wir haben zu viele Meetings oder sie sind meist zu lang	☐	☐
	Wir warten häufig auf Genehmigungen	☐	☐
75	**Welche der folgenden Prozesse werden durch einen elektronischen Workflow unterstützt**		
	Reisekostenabrechnung	☐	☐
	Projekteinkauf (Kaufteile für neue Produkte)	☐	☐
	Ausschreibungen für Kaufteile und Dienstleistungen	☐	☐
76	**Wird ihr Unternehmen/Werk nach Sarbanes-Oxley auditiert?**	☐	☐

		KAUM	AUFFÄLLIG	DEUTLICH
	Wenn ja, verlängern sich die Durchlaufzeiten für wichtige, tägliche Geschäftsvorfälle (z.B. Bestellungen) dadurch?	☐	☐	☐
	Wenn ja, unterstützt das IT-System Sie bei denen durch das Gesetz zusätzlich geforderten Genehmigungen?	☐	☐	☐

	Fragenkomplex G	JA	NEIN
77	**Wie hoch ist der Materialanteil** (Rohstoffe und Einkaufsteile) **am Gesamtumsatz?**		%
78	**Wie viel von diesem Material wird Just-in Time angeliefert?** (mindestens tägliche Anlieferung, 1 Lagerstufe, nahe beim Kunden)		%
79	**Wie viele Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr gibt es?**		
80	**Wie hoch ist der Umsetzungsgrad dieser Verbesserungsvorschläge?**		%
81	**Wie hoch ist die durchschnittliche Bestandsreichweite** (eigen + Konsi) **von Fertigwaren in Tagen?**		
82	**Wie hoch ist die durchschnittliche Bestandsreichweite** (eigen + Konsi) **von Rohmaterialien in Tagen?**		
83	**In welchem Rhythmus produzieren Sie Ihre A-Erzeugnisse?**		
	mehrmals pro Tag	☐	
	jeden Tag	☐	
	jeden dritten Tag	☐	
	jede Woche	☐	
	größer 1 mal pro Woche oder unregelmäßig	☐	
	unbekannt	☐	

	Fragenkomplex G	JA	NEIN
84	**Wie hoch ist der Anteil temporär Beschäftigter** (Leiharbeiter, etc.) **in produktionsnahen Abteilungen?**	%	
85	**Wie ist der Liefergrad Ihres Unternehmen/Werks aus Sicht Ihrer Kunden?** (Bestelltermin, Liefertermin)	%	
86	**Wie ist der Liefergrad Ihrer Lieferanten aus Sicht Ihres Unternehmens?** (Bestelltermin, Liefertermin)	%	
87	**Wie hoch ist der Anteil Störzeiten bezogen auf Gesamtproduktionszeit an Engpass-Prozessen/Maschinen?**	%	
88	**Wie hoch ist die Reklamationsquote bei ihren direkten Kunden?** (nur Produkt- und Logistikfehler)	ppm	
89.1	**In welcher Phase der Lean-Einführung befinden Sie sich?** (Bitte nur eine Antwort)		
	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 Leanbausteine ist flächendeckend eingeführt	☐	
	Nahezu alle Mitarbeiter, Abteilungsleiter und Manager verstehen, leben und handeln nach Lean-Prinzipien.	☐	
89.2	**Lean wurde auf die meisten strategischen Lieferanten ausgeweitet.**	☐	☐
90	**Bitte kreuzen Sie das Land an, in dem Ihr Unternehmen/Werk liegt:**		
	Deutschland	☐	
	Österreich	☐	
	Schweiz	☐	
	Frankreich	☐	
	Slowakei	☐	
	Tschechien	☐	
91	**Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen/Werk?** (Bei Unternehmen mit mehren Standorten hier nur die Zahlen für das teilnehmende Werk angeben)		
92	**Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen/Werk im letzten Geschäftsjahr?** (Mio. €; bei Unternehmen mit mehren Standorten hier nur die Zahlen für das teilnehmende Werk angeben)		
93	**Gehört Ihr Unternehmen/Werk zu einem Konzern?**	☐	☐
94	**Seit wann** (Jahreszahl) **führen Sie in nennenswertem Umfang Prinzipien und Tools aus dem TPS ein?**		
95	**Wieviel Prozent ihres Umsatzes erwirtschaften Sie direkt mit Unternehmen aus der Automobilindustrie?**	%	
96	**Welcher Stufe in der Automobilindustrie rechnen Sie sich hauptsächlich zu?** (Nur eine Antwort)		
	OEM	☐	
	TIER 1	☐	
	TIER 2	☐	
	TIER 3 oder höher	☐	