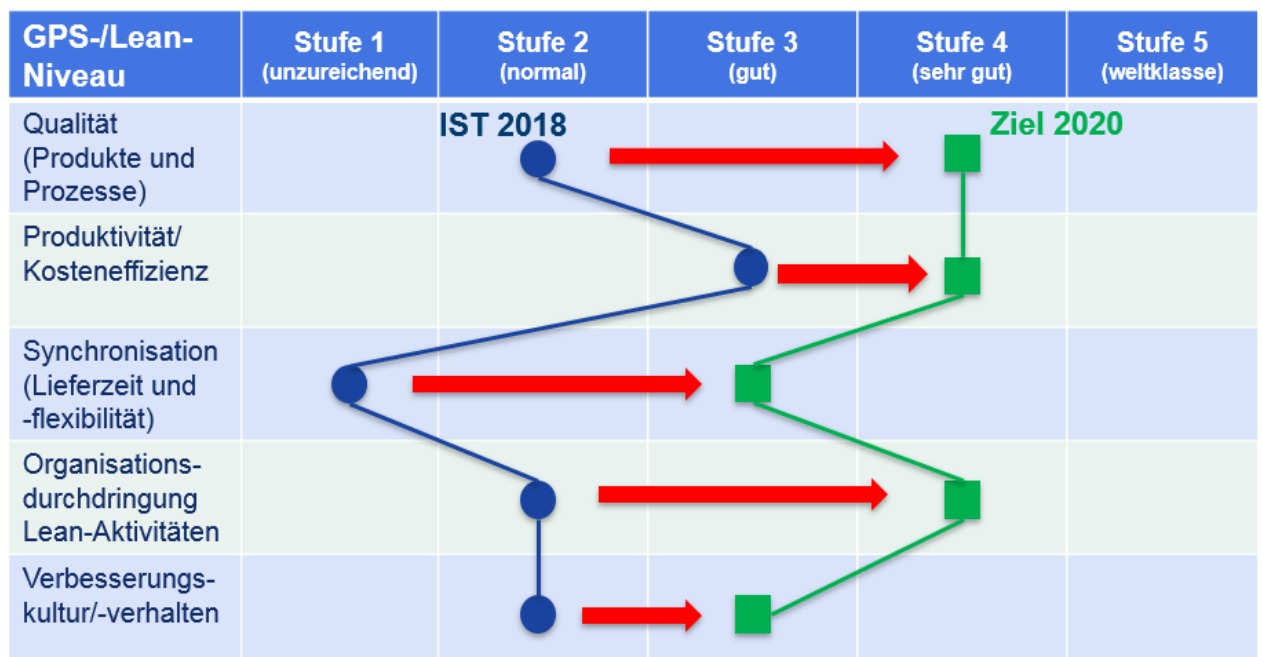


### Abfrage zur Vorbereitung des 2. Teils der Workshopreihe „Lean Leadership“ am 11.12.2018

Zunächst bitten wir Sie um eine Einschätzung des Lean-Niveaus bzw. des Reifegrades des Ganzheitlichen Produktionssystems in Ihrem Unternehmen. Tragen Sie bitte den Ist- als auch den Soll-Zustand ein. Nutzen Sie zur Orientierung bitte folgende Legende zur Selbsteinschätzung:

GPS-/Lean-Niveau	Stufe 1 (unzureichend)	Stufe 2 (normal)	Stufe 3 (gut)	Stufe 4 (sehr gut)	Stufe 5 (weltklasse)
<b>Qualität (Produkte und Prozesse)</b>	Häufige Reklamationen und hohe interne Fehlerquoten sowie Mehr-/Nacharbeit, Qualitätsniveau nicht zufriedenstellend	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern im Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern etwas besser als Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern deutlich besser als Branchendurchschnitt	Reklamations- und Fehlerquoten intern/extern international führend und für Kunden begeistert
<b>Produktivität/ Kosteneffizienz</b>	Kosten im Wettbewerbsvergleich zu hoch, Gewinn/Rendite zu gering	Produkte können zu durchschnittlichen Kosten hergestellt u. mit normalem Gewinn angeboten werden	Produkte können zu wettbewerbsfähigen Kosten und guter Marge hergestellt und angeboten werden	Produkte können zu sehr geringeren Kosten hergestellt und günstigeren Preisen als Wettbewerb angeboten	Produktivitäts- und Kostenführerschaft im internationalen Vergleich, Sehr hohe Gewinne/Rendite
<b>Synchronisation (Lieferzeit und -flexibilität)</b>	Gewünschte Liefertermine werden häufig nicht eingehalten, Häufige Kundenbeschwerden LG < 90% Hohe DLZ und Bestände	Von Kunden gewünschte Liefertermine können in der Regel eingehalten werden, Einige Beschwerden LG > 90%-99% Branchenübliche DLZ und Bestände	Von Kunden gewünschte Liefertermine werden nur selten nicht eingehalten, wenige Beschwerden LG > 99% Geringere DLZ und Bestände als Branchendurchschnitt	Liefertermine werden nur sehr selten nicht eingehalten, sehr wenige Beschwerden LG > 99,9% Sehr geringe DLZ und Bestände (Führend in Branche)	Liefertermine werden auch bei kurzfristigen Änderungen eingehalten, so gut wie keine Beschwerden LG > 99,99% Minimale DLZ und Bestände (Benchmark)
<b>Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten</b>	Sporadisch im Rahmen von management-getriebenen Projekten	Regelmäßig im Produktionsbereich	In Produktion und direkt angrenzenden Bereichen (Lager/Logistik, Instandhaltung, PPS)	In allen Kern- und Unterstützungsprozessen (F&E, Einkauf, QM, Vertrieb, Verw., ...)	In allen Kern-, Unterstützungs- und Managementprozessen
<b>Verbesserungskultur/-verhalten</b>	Nur als Reaktion bei dringendem Handlungsbedarf (Q/K/L-Problemen) durch zentrale Experten oder Berater	Durch abgestellte Experten aus Zentralbereichen und MA auf Anweisung/ Zielvorgaben von Führungskräften	Systematische Verbesserungsaktivitäten unter Beteiligung betroffener MA unter Anleitung Fach-/Methodenexperten	Systematischer, eigenständiger KVP in Abteilungen durch MA mit Unterstützung von direkten FK's vor Ort	Täglicher eigenständiger KVP MA-Teams ohne Anleitung in Eigeninitiative

Als Ergebnis der Selbstbewertung in den 5 Bewertungskriterien erhält man eine einfache Darstellung der Ist-Situation des Unternehmens und die Soll-Situation hinsichtlich seines Lean-Niveaus bzw. GPS-Reifegrades, die bspw. wie folgt aussehen könnte:



Um Ist- und Soll-Zustand möglichst objektiv darzustellen, sollten die aufgeführten Bewertungskriterien mit messbaren Kennzahlen detailliert werden. Welche Kennzahlen hierzu im Unternehmen vorhanden bzw. sinnvoll sind, ist individuell von den Teilnehmern zu prüfen. Einige Beispiele für mögliche Kennzahlen sind im Folgenden aufgelistet:

#### Kennzahlen zum Qualitätsniveau:

- Anzahl Kundenreklamationen/ Reklamationsquote
- Kundenzufriedenheitsindex anhand von Kundenbefragungen
- Ausfallquote ausgelieferter Produkte (nach Inbetriebnahme, 1 Jahr, 2 Jahren etc.)
- Qualitäts-/Fehlerkosten ausgelieferter Produkte (Serviceeinsätze, Garantiekosten etc.)
- Interne Fehlerquoten (z. B. Ausfälle bei Endprüfung)
- Interne und/oder externe Mehr- und Nacharbeitskosten

#### Kennzahlen zur Kosteneffizienz/Produktivität:

- Umsatz pro Mitarbeiter
- Eigenkapitalrentabilität
- Ausgelieferte Produkte pro Mitarbeiter oder Anwesenheitsstunden
- Verhältnis Umsatz zu Personal-, Material und Anlagenkosten
- Preis oder Herstellkosten Produkte im Vergleich zu Wettbewerbern
- Erzielter Gewinn

#### Kennzahlen zum Lieferservice bzw. Synchronisationsgrad:

- Anzahl oder Anteil termingerechter Lieferungen
- Anzahl oder Anteil verspäteter Lieferungen
- Lieferzeit von Kundenbestellung bis Auslieferung (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Durchlaufzeit von Auftragsstart bis Versand (Anteile, Max, Durchschnitt)
- Lagerbestände Fertigwaren, Baugruppen, Material (Menge oder Wert)
- Anzahl Mahnungen von Kunden zu Lieferterminen

#### Kennzahlen zu Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten:

- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die definierte Lean-Methoden kennen/anwenden
- Anzahl Mitarbeiter mit Lean-Methodenkenntnissen (5S, 7V, TPM)
- Anzahl oder Anteil Abteilungen mit regelmäßigen Shopfloor-Management-Meetings
- Anzahl oder Anteil Mitarbeiter, die an Lean-Aktivitäten (WS's, SFM-Meetings etc.) teilnehmen
- Anzahl oder Anteil Abteilungen, die Lean-Ziele definiert haben
- Beteiligungsquote Mitarbeiter an Verbesserungsvorschlägen/-maßnahmen

#### Kennzahlen zu Verbesserungskultur/ -verhalten

- Anzahl Verbesserungsvorschläge/-Ideen (pro Mitarbeiter, Abteilung, Zeitraum)
- Realisierte Einsparungen (Kosten, Zeit, Fehler) durch Verbesserungsaktivitäten
- Anzahl laufender Verbesserungsprojekte, -Workshops, -Maßnahmen
- Anzahl Ablauf-/Prozessänderungen (Arbeitspläne, Anweisungen, Standardarbeitsblätter) aufgrund von Ablauf-/Prozessoptimierungen
- Anzahl konstruktiver Produktkostenoptimierungen oder DfM-Maßnahmen
- Anzahl Bearbeitungszeitänderungen, Durchlaufzeitänderungen oder Kostenreduzierungen

Für die Workshop-Reihe bitten wir die Teilnehmer zu überprüfen, ob zu den aufgeführten Bewertungskriterien bereits Kennzahlen in Ihrem Unternehmen existieren und ob für diese bereits konkrete Ziele im Unternehmen definiert sind.

# LEAN-LEADERSHIP

## IST-SITUATION UND ZIELE

Bitte ausfüllen und zum 11.12.2018 mitbringen:

GPS-/Lean- Niveau	Stufe 1 (unzureichend)	Stufe 2 (normal)	Stufe 3 (gut)	Stufe 4 (sehr gut)	Stufe 5 (Weltklasse)
Qualität (Produkte und Prozesse)					
Produktivität/ Kosteneffizienz					
Synchronisation (Lieferzeit und -flexibilität)					
Organisations- durchdringung Lean-Aktivitäten					
Verbesserungs- kultur/-verhalten					

Bitte ausfüllen und zum 11.12.2018 mitbringen:

Vorhandene Kennzahlen zur objektiven Messung und Selbstbewertung des Lean-Niveaus:

**1. Qualitätsniveau:**

Kennzahl:

Ist-Wert:

Ziel-Wert:

**2. Kosten-/Produktivitätsniveau:**

Kennzahl:

Ist-Wert:

Ziel-Wert:

**3. Synchronisationsgrad/Lieferservice:**

Kennzahl:

Ist-Wert:

Ziel-Wert:

**4. Organisationsdurchdringung Lean-Aktivitäten:**

Kennzahl:

Ist-Wert:

Ziel-Wert:

**5. Verbesserungskultur/-verhalten:**

Kennzahl:

Ist-Wert:

Ziel-Wert: