

Frage	Antworten
Was kommt nach TPS?	Da der Begriff und was dahinter steht sehr dehnbar & erweiterbar ist, wird sich TPS verändern. Damit auch die Werkzeuge. Ich sehe persönlich noch nicht was folgen könnte, aber vielleicht verändert die KI vieles.
Wer ist ein starker Wettbewerber zum Toyota Produktionssystem?	Das weiß ich nicht. Das System ist sehr flexibel und adaptiert auch neue Themen und Trends. Die Frage wäre eher, wie passt sich das TPS in Zukunft an. Wenn es besseres gibt, wird man sich anpassen und lernen.
Unterscheidet sich die Toyota Marktbewertung (Aktienverlauf) signifikant zum Branchenvergleich?	Das ist eine Frage, die ich nicht beantworten kann, da ich kein Finanzexperte bin. Doch, wenn ich das persönlich richtig weiß, wird sich der Wert über die lange Zeit an der Börse zeigen. Wenn man sich die stabilen Gewinne der letzten 60 Jahre von Toyota anschaut, dann ist die Frage vielleicht beantwortet.
Muss eine Lean Implementierung nicht einen ökonomisch messbaren Mehrwert bringen ? Und kein Selbstzweck sein oder lediglich ein Trendwort ? Wo ist der Case ?	Ja, muss es und es ist kein Selbstzweck. Gemessen wird sehr viel und auch visualisiert, so dass "alle bescheid wissen". Toyota hat ja das System bereits in die bestehenden Werke integriert und daher wird es bei neuen Firmenübernahmen langsam und der Situation vor Ort angepasst implementiert. Wichtig ist, dass die Firma sich Stück für Stück und nicht überhastet von innen heraus entwickelt. Es gibt klare Ziele die regelmäßig überwacht und geprüft werden. Meist wird das über interne Berater von Toyota (Senseis) übertragen. Ein Fall dazu ist BT, ein schwedischer Mittelstandsbetrieb, der im Jahr 2000 von Toyota übernommen wurde. Heute erkennt man die Toyota Handschrift schon sehr deutlich.
Wie stehen Sie zu der Produktionssteuerung mit APS-Systemen? Oder bevorzugen Sie weiterhin die bekannten Lean Strategien wie ConWip, Kanban, Heijunka?	Ich sehe das Flußprinzip mit Pull als die Grundlage an. Wie man das später mit welchen Systemen umsetzt, ist nicht so entscheidend.
Sind bei Toyota alle Mitarbeiter lean-euphorisch? Oder „müssen“ sie das ausstrahlen, sind aber nicht wirklich davon überzeugt	Nein, nicht alle sind Lean euphorisch. Niemand wird gezwungen, dies auszustrahlen. Jeder sollte authentisch mit sich sein. Lean ist sinnstiftend und bei jeder Lean Methode wird auch der Zweck erläutert, so dass Motivation entstehen kann - oder besser, Demotivation verhindert wird. Vielleicht ist das auch ein Stück der Überzeugung der Menschen.
Spielt denn heute noch die Kanban-Methode dort eine Rolle?	Ja, aber sie kann auch elektronisch umgesetzt sein. Hier geht es dann nur um die Idee.
Um ein Produktionssystem nachhaltig zu implementieren, welche Basis bzgl. Ressourcen ist das Mindeste, dass ein Unternehmen zur Verfügung stellen muß?	Schwierige Frage, die ich nicht pauschal beantworten kann. Ich denke, dass jeder im Unternehmen einen Teil mittragen muss und damit etwa 10 bis 20 % seiner/ ihrer Zeit investieren sollte. Einen Lean Manager zu haben ist ok, doch dieser kann nur anstöße dazu geben und Wissen vermitteln. Die Initiative geht vom Management durch das Vorleben aus. Grundlage ist das angewandt "Lean" Wissen und der Wille, sich weiter zu entwickeln.
Toyota Kata wird bei Toyota nicht angewendet?	Nicht so, wie es im Buch beschrieben wird und auch an verschiedenen Standorten unterschiedlich und unterschiedlich intensiv. Aber in Japan wird es über die Vorgesetzten vorgelebt und damit praktiziert. Und das beginnt beim Teamleiter, geht über den Gruppenleiter bis zum Manager. Wenn man so sozialisiert wird, dann ist es klar, dass es im täglichen Miteinander funktioniert.

Haben Sie Lean / das Toyota-Produktionssystem in anderen Branchen (außer Automobil) eingeführt? Wenn Ja wo war das und was war da anders?	Ja, in sehr vielen Bereichen und Branchen. Nur ein paar zu nennen: Maschinenbau, Chemie, Einzelhandel, etc. Jede Branche hat andere Paradigmen und Vorteile, das Thema einzuführen. So z.B. denkt die Chemie mehr in Prozessen, was gut ist. Überall in Unternehmen gibt es Prozesse, Probleme und Menschen, auf die ich mich jedes Mal neu einstellen muss. Wichtig dabei ist auch das Thema Standards, was in der einen Branche normal ist, im anderen erst hart erarbeitet werden muss. Lean ist sehr flexibel und kann überall nutzen stiften.
Haben Sie Tipps für Veranstaltungen/Schulungen speziell für Bereiche mit starken regulatorischen Anforderungen? (Sehr langsame Fortschritte)	Nicht direkt. Doch die Rahmenbedingungen können mit Kreativität und Anpassung so geschaffen werden, dass man spezielle Schulungen nicht braucht. Nutzen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Lean Grundprinzipien verstehen und schätzen lernen können und gehen Ihren eigenen Weg. Z.B. können sie vorher alle Ideen sammeln und genau planen und dann in einer großen Aktion alles umstellen. Danach kann man wieder alles zertifizieren lassen. So z.B. in der Pharmabranche.
Wie sind die admin. Bereiche bei Toyota ins TPS mit eingebunden?	Natürlich gibt es 5S, Problemlösung, tägliches Management und Prozesse auch in den administrativen Bereichen. Wir probieren hier auch viel aus und nutzen die TPS Prinzipien und übertragen sie ins Büro. Ich mache viele Projekte intern in verschiedenen Abteilungen und Bereichen, z.B. auch im Verkauf. Auch dort machen wir sehr viel Kaizen.
Geht auch LeN ohne ein Produktionssystem?	Gute Frage: Henne - Ei Problem? Ist das entscheidend? Sie können auf jeden Fall anfangen Lean zu machen und mal schauen, wann es zu Ihrem Produktionssystem wird.
Wie funktioniert TPS in der Smart Factory (CPS, KI, hoher Automatisierungsgrad, wenig Personal für Abweichungen, Störungen, Einstellungen)? Laut Studie des VDMA.	Ich würde sagen, genauso. Menschen entwickeln, Problem erkennen und diese effizient lösen, um Kosten zu sparen. Die Probleme werden auch dort sein und das hoch vernetzte entspricht auch dem TPS Gedanken.
hat ein generischer Implementierungsansatz die größten Erfolgchancen?	Ich denke, dass TPS immer Flexibilität zeigt, zulässt und verlangt und damit auch dem generischen mehr zugewandt ist. Doch sollte man auch nicht vergessen, wenn man beispielsweise 5S einführt, dies zu planen und knallhart durchzuführen und nie aufzuhören. Dazu braucht es Disziplin.
Was wäre ein Tipp zur Einführung für ein neues Unternehmen?	Zunächst die Basis schaffen durch 5S, Visualisierung und vorher die Führung abholen. Dann kommt vielleicht "Shopfloor-Management" und Probleme lösen. All das dauert schon eine gewisse Zeit und sie sollten das Erreichte auch immer stabilisieren. Lassen Sie sich genügend Zeit dafür, aber machen Sie kontinuierlich immer weiter.
Was sind weitere Schritte nach z.B. einzelnen	siehe Antwort oben
Was bedeutet es konkret, wenn das Top-Management involviert ist. Müssen Visionen vorgegeben werden oder reicht es wenn der Support zur Einführung da ist?	Es bedeutet, dass zunächst die Philosophie verstanden werden sollte. Dann diese vorleben und trainieren. Ich finde zum Beispiel, dass jeder Manager täglich einen Rundgang machen sollte (Gemba Walk). Wenn man das macht, so kommt der Manager ins Gespräch mit den Menschen vor Ort und lernt Problem kennen. Und ist Vorbild beim mittleren Management, die das sehen. Das ist ein sehr guter Schritt. Weiter sollten dann die direkten Mitarbeiter weiterentwickelt werden. Die Rolle ist bei Toyota anders definiert und wird auch anders gelebt. Es dauert häufig sehr lange, bis man das auch versteht.