



Link: <https://www.cio.de/a/wie-recaro-mit-kanban-zeit-spart,3260740>

Auftragsstau reduziert

Wie Recaro mit Kanban Zeit spart

Datum: 11.10.2016

Autor(en): Michael Schweizer

Die Fachbereiche beim Flugzeugsitze-Hersteller Recaro konnten ihre Anforderungen an die Entwickler nicht IT-gerecht ausdrücken. Diese wiederum benötigten zu lange für die Umsetzung. Um das zu ändern, führten Director IT Andreas Hitzig und seine Mitarbeiter Kanban ein.

In der SAP- und der PLM-Abteilung innerhalb der IT von Recaro Aircraft Seating ist vieles anders als beim Kanban-Entwickler Toyota (siehe Kasten): Lagerhaltung und Zulieferer spielen in der Softwareentwicklung keine Rolle. Die Entwicklungsaufträge, die die Fachbereiche an die IT herantragen, sind individuell, reichen von kleinen Änderungen bis zu kompletten Zusatzentwicklungen und lassen sich schlechter planen als eine standardisierte Fertigung.

Ein Problem, mit dem Toyota kämpfte, war allerdings auch Recaro vertraut: der Auftragsstau. So kamen Andreas Hitzig und der Leiter der PLM-Abteilung Lucijano Horvat auf die Idee, Kanban für die Bedürfnisse der Entwicklungsabteilungen im Firmenhauptsitz in Schwäbisch Hall zu adaptieren. Dort ist die Mehrzahl der über 40 IT-Spezialisten des Unternehmens beschäftigt. International hat Recaro Aircraft Seating mehr als 2.000 Mitarbeiter, davon ungefähr 1.300 IT-Benutzer.

"Zu viele parallele Aktivitäten"

Mit Hilfe der externen Beratung Loop analysierten Hitzig und Horvat die gewohnten Abläufe: "Wir hatten zu viele parallele Aktivitäten." Zu viele Aufträge gleichzeitig waren nicht abgeschlossen, die Durchlaufzeit betrug im Durchschnitt 200 Tage. Das lag in der Hauptsache an zwei Flaschenhälsen. Der erste war der Anforderungsprozess: Die Fachbereiche schafften es in der Regel nicht, ihre Wünsche so genau zu formulieren, dass die Entwickler umstandslos an die Arbeit gehen konnten. Der zweite Flaschenhals fand sich am anderen Ende der Arbeitskette: die Validierung. Die Fachbereiche ließen sich häufig zu lange Zeit, um die gelieferten Entwicklungen zu testen.

Die Kanban-Methode

Kanban ist eigentlich nicht IT-getrieben und entstand ursprünglich auch nicht zur Lösung von Problemen bei der Software-Entwicklung. Taiichi Ohno ersann 1947 beim japanischen Autohersteller Toyota die Urversion von Kanban mit dem Ziel, weniger Rohmaterial und Halbfertigprodukte lagern zu müssen. Zur Informationsweitergabe dienten papierne Karten – Kanban bedeutet Karte, Schild oder Beleg, mittlerweile ist auch der Begriff Ticket üblich –, von denen manche dem Material und den Produkten beigelegt wurden.

Andere wurden auf einem schwarzen Brett, dem Kanban-Board, angebracht. Auf den Karten stand, was geliefert worden und was zu produzieren war. War der Auftrag abgeschlossen, wanderte, auch auf dem Kanban-Board, die zugehörige Karte weiter - erst dann durfte und musste neues Material geliefert werden. Am Kanban-Board konnte jeder sehen, wie weit die Arbeiten fortgeschritten waren und wer für weitere Aufträge frei war. In dieser Form eignet sich Kanban für eine stark standardisierte Fertigung mit stabiler Nachfrage und wenigen Sonderwünschen. Gebraucht werden schnell und präzise arbeitende Zulieferer. Taiichi Ohno führte 1950 bei Toshiba auch die Just-in-Time-Fertigung ein.

Kanban half, diese Schwierigkeiten zu beheben. Die Phase "Anforderungsanalyse" wurde eingeführt, und das Testen der Entwicklungsergebnisse wurde proaktiv durch Koordinatoren aus der PLM- und SAP-Abteilung organisiert und begleitet. Beide Stationen finden sich auf dem Kanban-Board wieder, die Anforderungsanalyse links unter der Rubrik "Backlog", die Tests am rechten Rand unter "Validation".

Solange sich in einer Rubrik zu viele Tickets stauen, holen sich die dortigen Mitarbeiter keine neuen Aufgaben (Pull-Prinzip). Die Maßeinheit für dieses "zu viele" sind die Work-in-Progress-(WiP-)Limits: Für jede Phase wurde, zuerst nach Gefühl, dann justierend, festgelegt, wie viele Aufträge gleichzeitig zu schaffen sind, anders gesagt: wie viele Karten hier auf dem Board höchstens stecken dürfen.

Kanban bald auch für den Bildschirm

Vor dem Kanban-Projekt entwickelte die Recaro-IT nach dem Wasserfallmodell, jetzt auch agil. Die flexiblen Rücksprachen mit den Fachbereichen, die zu Präzisierungen und Änderungen ihrer Aufträge führen können, entsprechen nicht der reinen Kanban-Lehre der Reihenfertigung, sind aber das Richtige für Recaro: Ein Auftrag dauert durchschnittlich statt 200 Tagen jetzt 50. Damit sind die Fachbereiche sehr zufrieden "und wir haben jetzt Zeit, um neue Technologien für die Fachbereiche einzuschätzen", so Hitzig.

Papier und Schreibstift machen zwar den Charme von Kanban aus. Hitzig möchte aber auch diese Tradition für Recaro modifizieren: Kanban soll digital werden. Auch die IT-Mitarbeiter und Fachbereiche, die nicht in der Schwäbisch Haller Zentrale tätig sind, sollen bald ein Kanban-Board vorfinden - auf ihren Bildschirmen.

Projektsteckbrief

Name des Projekts: Einführung von Kanban in der IT

Projektart: Prozessoptimierung in der Entwicklung

Branche: Flugzeugzulieferindustrie

Zeitraumen: Dezember 2014 bis Juni 2015

Stand heute: In PLM- und SAP-Entwicklung abgeschlossen

Umfang: Ca. 40 IT-Mitarbeiter, Fachabteilungen

Aufwand: Ca. 20 Projektmitarbeiter, externe Beratung

Produkte: Papier, Schreibstifte, Kanban-Board

Ergebnis: Kürzere Durchlaufzeiten, mehr Zeit für innovative Themen

Herausforderung: Zwei Flaschenhälse

Nächster Schritt: Digitalisierung

Lesen Sie mehr über die preisgekrönten IT-Projekte des "CIO des Jahres 2015"

AMG CIO Breyer beschleunigt mit SAP¹

Bionorica teilt das Wissen der IT-Abteilung mit jedem Mitarbeiter²

Über die Digitalisierung des Bundeswehr-Fuhrparks³

Beharrliche Überzeugungsarbeit zahlt sich aus⁴

Umsatzdaten in Echtzeit bei LLOYD Shoes⁵

So sieht der Universal-Arbeitsplatz der KUVB aus⁶

Links im Artikel:

¹ <https://www.cio.de/a/amg-cio-breyer-beschleunigt-mit-sap,3260797>

² <https://www.cio.de/a/bionorica-teilt-das-wissen-der-it-abteilung-mit-jedem-mitarbeiter,3260626>

³ <https://www.cio.de/a/ueber-die-digitalisierung-des-bundeswehr-fuhrparks,3258997>

⁴ <https://www.cio.de/a/beharrliche-ueberzeugungsarbeit-zahlt-sich-aus,3258990>

⁵ <https://www.cio.de/a/umsatzdaten-in-echtzeit,3258702>

⁶ <https://www.cio.de/a/ein-desktop-fuer-alle,3258700>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.