



Abbildung: Autor

/ Im zweiten Teil der Serie „Meister und Projektmanager“ geht es um Ursprünge und Anwendungsmöglichkeiten des Kanban-Prinzips.

BM-Serie: Meister und Projektmanager, Teil 2

Kanban – der japanische Kartentrick

Die Kanban-Methode stammt aus der großen „Methoden-Sammlung“ des sogenannten Lean-Managements. Dass Kanban nicht nur für die Industrie geeignet ist, beweisen einige bewährte Lagerlösungen. Relativ neu ist die Übertragung des Prinzips auf das Projektmanagement, wo es mit seinem stark visuellen Charakter die Projektleitung im Tischler- und Schreinerhandwerk unterstützt und für mehr Überblick sorgt. RAINER KEMNER

Die Kanban-Idee wurde 1947 von Taiichi Ohno in der japanischen Toyota Motor Corporation entwickelt. Ein Grund hierfür war die ungenügende Produktivität des Unternehmens im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten nach dem 2. Weltkrieg. Ohno beschrieb seine Idee so: „Es müsste doch möglich sein, den Materialfluss in der Produktion nach dem

Supermarkt-Prinzip zu organisieren, das heißt, ein Verbraucher entnimmt aus dem Regal eine Ware bestimmter Spezifikation und Menge, die Lücke wird bemerkt und wieder aufgefüllt“. Für eine möglichst einfache Informationsweiterleitung entwickelte er entsprechende Karten, die alle dafür notwendigen Informationen enthielten. Kanban ist lediglich

das japanische Wort für Karte. Damit können sogenannte Hol-, Zieh-, Zuruf- oder Pull-Prinzipien für die Produktionssteuerung umgesetzt werden, die das Ziel haben, Lagerbestände zu minimieren und sich selbst steuernde Regelkreise einzuführen sowie gleichzeitig im Kundentakt zu liefern (Just in Time; JiT). Allerdings fehlt für ein Produktions-



Das Lager- bzw. Lieferanten-Kanban funktioniert nach dem Pull-Prinzip. Das heißt, dass durch die Entnahme aus dem C-Teile-Lager die Bestellung beim Lieferanten ausgelöst wird.



Würth arbeitet auch mit RFID-getaggten Behältern, die das Material zum „Cyber Physical System“ (CPS) in der Welt des Internets machen und damit den Kanban-Kreislauf automatisch schließen.

Kanban im Handwerk eine ganz entscheidende Voraussetzung: Das immer wiederkehrende Serienprodukt, das in Varianten bereits fertig im Versandlager liegt und auf den Abruf durch den Kunden wartet. Denn meistens wird ja Losgröße 1 auf projektspezifischer Basis gefertigt. Für das Tischler- und Schreinerhandwerk sind deshalb das Lager- bzw. Lieferanten-Kanban und das Kanban-Prinzip im Projektmanagement relevanter.

Lager-Kanban

Im Tischler- und Schreinerhandwerk sind die Kanban-Lagerlösungen der Firma Würth am weitesten verbreitet. Das Grundprinzip: Ein rollierendes Zwei-Behälter-System für C-Teile wird am Lagerort zur Verfügung gestellt. Die Nachbestellung des entnommenen Materials wird dabei entweder vom zuständigen Mitarbeiter mittels Karte, Bestellnummer, Barcode und Scanner oder vom regelmäßig kommenden Außendienstmitarbeiter des Lieferanten durchgeführt.

Die **ABC-Analyse** ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren zur Priorisierung unterschiedlicher Sachverhalte. Sie teilt eine Menge von Objekten (z. B. produktspezifische Umsätze,

Materialien oder Fehlerursachen) in die Klassen A, B und C auf, die dann nach absteigender Bedeutung geordnet werden.

Im Fokus: C-Teile-Management

Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung von A-, B- und C-Teilen:

- A-Teile zeichnen sich dadurch aus, dass Sie einen relativ hohen Wertanteil (ca. 70 – 80 %) und einen geringen Mengenanteil (lediglich ca. 10 – 20 %) haben. Diese Teile werden allein schon wegen der notwendigen maßlichen oder farblichen Passgenauigkeit kommissionsbezogen zugekauft, also beispielsweise die Einbaugeräte für eine individuelle Küche, die hochwertige Haustürdrückergarnitur oder auch objektspezifische Innentüren.
- B-Teile haben einen Wertanteil von ca. 10 – 25 % und einen Mengenanteil von 10 – 40 %. Hier gilt es beispielsweise in Abhängigkeit von Wert, Verbrauch, Häufigkeit oder Lieferzeit abzuwägen, welche dieser Teile grundsätzlich zu bevorraten und welche kommissionsbezogen zu bestellen sind.
- C-Teile besitzen einen relativ niedrigen Wertanteil (nur ca. 5 – 10 %), sind aber mit einem hohen Mengenanteil und einer hohen

Meister und Projektmanager

Die BM-Serie im Überblick

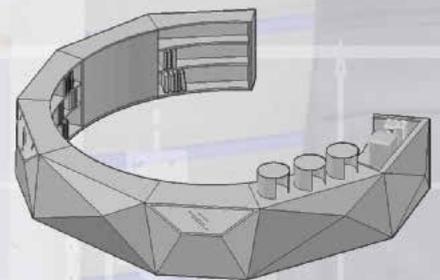
- Die vierteilige BM-Serie beleuchtet die unterschiedlichen Aspekte des Projektmanagements mit klarem Fokus auf das Tischler- und Schreinerhandwerk:
- **BM 5/2020:** Klassische und agile Methoden des Projektmanagements.
- **BM 6/2020:** Mit Kanban das Lager und Projekte managen. Im zweiten Teil der BM-Serie werden die Ursprünge und weitere Anwendungen des Kanban-Prinzips erläutert.
- **BM 7/2020:** Anwendersicht auf eine Projektmanagement-Software nach dem Kanban-Prinzip (Betriebsreportage). Anhand eines praktischen, betrieblichen Beispiels wird eine Projektmanagement-Software in der Anwendung bei einem Tischlerkollegen vorgestellt, die auf einem digitalen Kanban-Board die Arbeitsschritte bei der Auftragsabwicklung visualisiert.
- **BM 8/2020:** Marktübersicht Projektmanagement-Software.

Mit CAD+T vom Entwurf an die Maschine:

Bis zu 60% Produktivitätssteigerung

CNC-Anbindung in wenigen Tagen

Keine manuellen Anpassungen mehr nötig

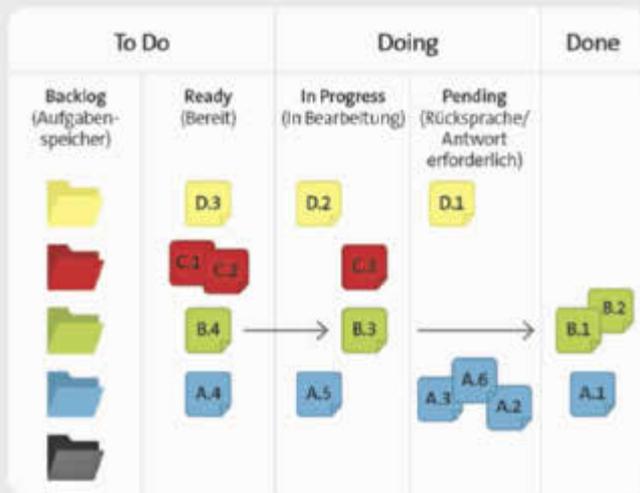


*Ergebnisse basierend auf Aussagen unserer Kunden wie z.B.: Delafair, Berlin / Schemberg, Mettingen / Kuitert, Thuine / Ligneus, Ottendorf-Okrilla / Aichinger, Wendelstein

CAD+T Consulting GmbH

33100 Paderborn, Vattmannstraße 1
Tel.: +49 5251 / 150-240
Fax: +49 5251 / 150-249
E-Mail: office@cadt-solutions.com
Web: www.cadt-solutions.com

Kanban-Board



Quelle: Autor

BM Grafik

Das Kanban-Board für das Projektmanagement mit weiteren Spalten, die nach Bedarf selber auf das Whiteboard gezeichnet oder in der Software eingefügt werden können. Das Kanban-Board visualisiert den Arbeitsfluss und Bearbeitungsstand eines Projekts.

Mitarbeiter (nach dem Push-Prinzip). Die Aufgabenverteilung kann natürlich auch im „Daily Scrum“ (siehe Teil 1 in BM 5/2020) per Selbstorganisation festgelegt werden. Die Visualisierung erfolgt analog wiederum mit Post-its auf einem einfachen Whiteboard (weiße Spanplatte und ein paar abwischbare Stifte tun es für den ersten Versuch auch erst einmal) oder digital mithilfe einer entsprechenden Projektmanagement-Software, die idealerweise über mehrere umschaltbare Ansichten verfügen sollte: Gantt-Diagramm, Kanban-Board, projekt- oder mitarbeiterbezogene Listen sowie Ressourcen- und Kapazitätsplanung.

Warum digitale Unterstützung?

Ein analoges Kanban-Board hängt zwangsläufig an einem festen Ort im Büro oder in der Werkstatt an der Wand und jede Person, die darauf zugreifen will, muss sich physisch an diesem Ort befinden. Diese Beschränkung wird durch digitale Unterstützung aufgehoben und dank Zugriffsmöglichkeit via Internet und Cloud-Lösung kann jeder Mitarbeiter an jedem Ort der Welt auf sein Projekt zugreifen und die gewünschten Informationen abrufen bzw. einpflegen.

Ihre Erfahrungen sind gefragt!

Wie wickeln Sie Ihre Projekte ab? Welche Hilfsmittel und Programme nutzen Sie? Was können Sie Ihren Kollegen empfehlen? Welche Erfahrungen möchten Sie lieber nicht noch einmal machen? Gerne greifen wir Ihre Hinweise dazu auf und berichten darüber im Zusammenhang mit dieser Serie. Senden Sie uns dazu gerne eine E-Mail mit dem Betreff „Projektmanager“ an: bm.redaktion@konradin.de

Der Autor

Rainer Kemner hat zum 1. Januar 2019 ein eigenes Ingenieurbüro gegründet, berät das Tischler- und Schreinerhandwerk zur Prozessoptimierung und unterrichtet an Meister- und Technikerschulen. www.rainerkemner.de

