

Operative Exzellenz unterstützt Wachstums- strategie

Überzogene Ambitionen und disziplinierte Umsetzung bringen Alstom Transport auf Wachstumskurs

Klient

Alstom Transport entwickelt und produziert Züge sowie Bahnsysteme und bietet Wartung in Zugdepots an. Das Unternehmen beschäftigt 24.700 Mitarbeitende und erzielt einen Jahresumsatz von 5,2 Milliarden Euro.

Herausforderung

Im Jahr 2006 führte Alstom einen neuen Zug für Virgin ein. Der Vertrag verlangte, dass täglich 47 der insgesamt 52 Züge der Flotte einsatzbereit sein sollten. Tatsächlich gelang es dem Unternehmen jedoch nur, 38 Züge im Betrieb zu halten.

Lösung

TBM unterstützte Alstom dabei, einen wartungsansatz ähnlich einem Boxenstopp einzuführen, um die Reparaturzeiten der Züge deutlich zu verkürzen. Gleichzeitig etablierte das Unternehmen einen Strategy Deployment Prozess, der die Serviceleistung verbesserte und damit das Wachstum des Geschäfts ermöglichte.

Ergebnisse

Die Verfügbarkeit der Züge stieg von 71 Prozent auf 90 Prozent. Virgin verlängerte den Wartungsvertrag mit Alstom drei Jahre früher als erwartet, da sich die Serviceleistung deutlich verbessert hatte. Das Unternehmen erreichte sein Wachstumsziel für fünf Jahre vorzeitig und verdoppelte seine Produktivität.

Im Jahr 2006 führten Wartungsprobleme an einer neuen Zugflotte, die Alstom Transport für Virgin Trains betreute, dazu, dass das Unternehmen die im Vertrag vereinbarten Verfügbarkeitsziele verfehlte. Um die Situation zu wenden, begann Alstom, Lean Ansätze anzuwenden, insbesondere schnelle Umrüstmethode und Policy Deployment, um die Wartungsprozesse in den Depots grundlegend zu verändern.

Das unmittelbare Ziel des Managements war es, die Zugverfügbarkeit für den wichtigsten Kunden deutlich zu verbessern. Langfristig wollte man den Umsatz der Geschäftsbereiche von Alstom Transport in Grossbritannien und Irland innerhalb von fünf Jahren um 100 Prozent steigern. Wir erkannten sehr schnell, dass wir einen neuen Arbeitsansatz und eine neue Art des Operierens finden mussten, sagt Tim Bentley, Managing Director von Alstom Transport.

Der Wandel beginnt

Die Verfügbarkeit der Hochgeschwindigkeitszüge mit Neigetechnik auf der West Coast Main Line von Virgin lag im Durchschnitt bei lediglich 72 Prozent. Neben der routinemässigen Wartung sorgten defekte Klimaanlage und ausser Betrieb befindliche Toiletten für zusätzliche Serviceprobleme. Nach kleineren Unfällen dauerte es bis zu sechs Wochen, bis Züge repariert und wieder in Betrieb genommen werden konnten.

Nachdem Führungskräfte von Alstom an LeanSigma Trainings von TBM teilgenommen hatten, kamen sie zusammen und definierten vier zentrale Ziele für das Unternehmen.

1. Die Verfügbarkeitsziele erreichen und die Zuverlässigkeit der Züge verdoppeln
2. Das Geschäft um 20 Prozent ausbauen
3. Die bestehende Kostenbasis halten
4. Den Kundinnen und Kunden einen höheren Mehrwert bieten



Alstoms Weg mit Lean

2004–2006

Einführung von Lean Methoden und Arbeitsweisen

- Aufzeigen der Wirkung von verkürzten Durchlaufzeiten
- Verlagerung der Reparatur zentraler Komponenten an den Einsatzort
- Einführung eines visuellen Planungsprozesses
- Kaizen Massnahmen nur bei geschäftskritischen Themen
- Einführung eines 5S Regimes

2006–2009

Strukturierter Ansatz für Lean

- Einführung von Policy Deployment
- Abstimmung des Senior Management Teams auf die Unternehmensstrategie
- Boxenstopp Ansatz für die Instandhaltung der Züge
- Strukturiertes Kaizen Programm, das direkt mit der Strategie verknüpft ist

2009–2012

Operative Exzellenz

- Nutzung von Lean für deutliches Wachstum
- Policy Deployment mit Unterstützung der Dploy Software
- Einführung eines täglichen Managementsystems

Nicht inkrementelle Ziele wie die Verdopplung der Zuverlässigkeit der Pendolino Züge oder eine Umsatzsteigerung von 100 Prozent würden in vielen Unternehmen als unrealistische Ambitionen gelten, erklärt Richard Holland, Vice President und Managing Director von TBM Europe. Doch genau solche Ziele sind notwendig, wenn ein Unternehmen damit aufhören will, alles so zu tun wie bisher, und stattdessen echte Leistungssprünge erreichen möchte. Führungskräfte müssen bereit sein, Risiken einzugehen und deutlich höhere Ergebnisse einzufordern, fügt er hinzu.

Die Verantwortlichen bei Alstom identifizierten rund zwanzig potenzielle Verbesserungsinitiativen, um diese hohen Ambitionen zu unterstützen. Erste Erfolge in den fünf Wartungsdepots entlang der Westküste begannen die Erwartungen innerhalb der gesamten Organisation zu verändern.

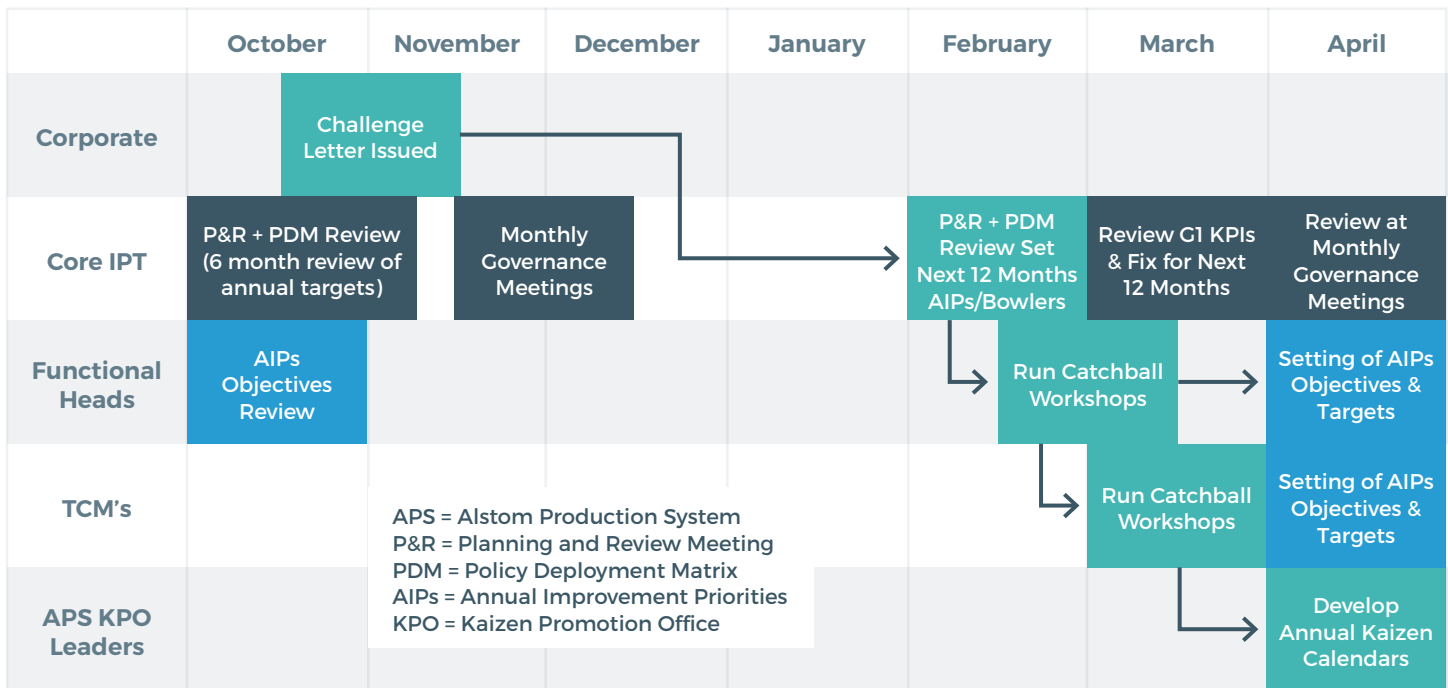
Ein Beispiel dafür sind die Mitarbeitenden in einem der Depots, die sich zunächst weigerten, an einem Kaizen Event teilzunehmen, das darauf abzielte, die Austauschzeit für Klimaanlage zu verkürzen. Die gewerkschaftlich organisierten Instandhaltungsmitarbeitenden sahen keinen Bedarf für ein Kaizen, denn vier Personen konnten ein Gerät in etwa neun Stunden austauschen und betrachteten das als eine durchaus gute Durchlaufzeit. Betrachtet man es jedoch aus einem anderen Blickwinkel, entsprach dies fast einer kompletten Arbeitswoche einer Vollzeitkraft. Zudem zeigte ein Spaghetti Diagramm, das im Rahmen der Prozessanalyse erstellt wurde, dass das Team während eines einzigen Austauschs insgesamt etwa zwölf Meilen zurücklegte auf der Suche nach Werkzeugen, Material, Lagern, Schlüsseln für den Kran und zurück zum Zug.

Durch die Verlagerung von Material und Ausrüstung näher an den Einsatzort identifizierte das Kaizen Team Verbesserungen, die die Laufwege auf weniger als eine Meile reduzierten und die Austauschzeit der Klimaanlage auf zweieinhalb Stunden senkten. Ähnliche Fortschritte wie die Verkürzung der Reparaturzeiten von 42 Tagen auf 72 Stunden in einem Depot veränderten nach und nach die Denkweise der Mitarbeitenden.

Als wir die Verbesserungen umsetzten, haben wir niemanden freigesetzt, was ein entscheidender Punkt ist, betont Steve Hadfield, Business Improvement Manager bei Alstom Transport. Wir haben mehr Arbeit geschaffen, mehr Stunden geleistet und weitere Aufträge gewonnen. Lean wurde bei uns nicht eingesetzt, um Personal abzubauen, sondern um unsere Leistungsfähigkeit zu steigern. Das ist besonders wichtig, wenn Lean langfristig verankert werden soll.

Umsetzung der Strategie

Neben der Bewältigung der akuten Wartungsherausforderungen setzten die Verantwortlichen konsequent auf den Policy Deployment Prozess. Auch bekannt als Strategy Deployment oder Hoshin Kanri, in Anlehnung an seine japanischen Wurzeln, unterstützt dieser Managementansatz Führungskräfte dabei, übergeordnete Unternehmensziele in konkrete Jahresziele und Projekte zu übersetzen. Er hilft dabei, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und die entscheidenden Leistungskennzahlen festzulegen.



Durch die kontinuierliche Überwachung der Fortschritte können Führungskräfte sofort gegensteuern, wenn laufende Projekte oder Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen.

Eines der wichtigsten Instrumente innerhalb von Policy Deployment ist bei Alstom der sogenannte Catch Ball Prozess. Dabei wirft das Management Ziele, Prioritäten und Strategien entlang der gesamten Führungskette hin und her. Diese Kette beginnt auf Unternehmensebene und setzt sich fort über das Senior Management, die operativen Verantwortlichen, die Depotmanagerinnen und Depotmanager sowie die Produktionsleitenden. Während des Catch Ball Prozesses erstellt die Führungsebene eine übergeordnete Strategy Deployment Matrix, und jede Bereichsleitung erarbeitet gemeinsam mit ihrem Team konkrete Verbesserungsprojekte, die die Ziele der obersten Ebene unterstützen.

Jedes Team arbeitet die Details aus, wie die übergeordneten Projekte erreicht werden können, und präsentiert diese sowie die geplanten monatlichen Meilensteine wieder zurück an die Spitze, erklärt Holland. Das Senior Leadership Team erhält damit die Möglichkeit, die Pläne zu überprüfen, die zur Zielerreichung führen sollen, einschliesslich des erforderlichen Tempos.

Zu Beginn erstellte und verwaltete Alstom die Policy Deployment Aktionspläne am Standort Manchester mithilfe einer Excel Tabelle, die für jedes monatliche Review mühsam aktualisiert werden musste. Obwohl dies funktionierte, bot diese Methode nur einen eingeschränkten und stark vereinfachten Überblick über die Aktionspläne. Eine umfassendere Darstellung war nur auf einem Posterformat möglich, das jedoch nicht am Bildschirm betrachtet werden konnte.

Die zentrale Verwaltung dieser Informationen brachte weitere Nachteile mit sich. Führungskräfte ausserhalb des Standorts mussten für die Review Meetings nach Manchester reisen, was jeweils einen ganzen Tag ausserhalb ihres operativen Geschäfts bedeutete. Zudem konnten Änderungen und Anpassungen, die das Team während der Meetings validierte, nur an die Mitarbeitenden vor Ort kommuniziert und zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden.

Im Jahr 2009 begann Alstom mit der Nutzung von Dploy Strategy, einem Modul der webbasierten Dploy Solutions Suite von TBM. Dieses Werkzeug wurde entwickelt, um das unternehmensweite Policy Deployment über mehrere Standorte und funktionsübergreifende Teams hinweg effizient zu steuern.

Heute werden die jährlichen finanziellen Ziele und die im Catch Ball Prozess identifizierten Massnahmen direkt in Dploy Strategy gespeichert. Dadurch kann jede Person im Unternehmen von der obersten bis zur untersten Ebene Aktivitäten nachverfolgen und Leistungen validieren. Die Software informiert automatisch alle Bereichsleitungen und Direktoren, sobald Kennzahlen und Aktionspläne für die monatlichen Reviews aktualisiert werden müssen. Zudem können sämtliche Stakeholder den Fortschritt der Projekte in einem Bowler Chart verfolgen und bei Bedarf rechtzeitig Gegenmassnahmen ergreifen.

Ziele erreicht, neue Vorhaben in Arbeit

Bis Oktober 2009 war die Verfügbarkeit der Züge auf der West Coast Main Line auf 90 Prozent gestiegen. Die Leistungsverbesserung beeindruckte Virgin Trains so sehr, dass das Unternehmen den Wartungsvertrag mit Alstom drei Jahre früher als geplant verlängerte und ihn bis 2022 ausweitete. Alstom hatte damit sämtliche ursprünglichen Ziele deutlich früher erreicht als erwartet, was das Management dazu veranlasste, die eigenen ambitionierten Ziele weiter anzuheben.

Der Erfolg von Alstom mit Lean wurde zu einem Referenzpunkt für andere Unternehmen und Branchen. Neben Besuchenden aus anderen Geschäftsbereichen des Konzerns empfing Alstom Delegationen aus ganz Europa, darunter ein Grand Prix Team sowie Vertreter der nationalen britischen Bahninfrastrukturbehörde.

Mit Blick nach vorn nutzt Alstom den Policy Deployment Prozess weiterhin konsequent, um die eigene Wachstumsstrategie zu unterstützen. Dazu gehören das erneute Verdoppeln der Zuverlässigkeit sowie die Erweiterung der Kundenbasis durch einen neuen Wartungsvertrag ausserhalb der Main Line.

Um das Erreichte langfristig zu sichern, hat das Unternehmen sein Managementsystem weiter geschärft und einen standardisierten täglichen Managementprozess eingeführt. Führungskräfte auf allen Ebenen nutzen visuelle Leistungsübersichten, die sie in jeder Schicht gemeinsam mit ihren direkten Mitarbeitenden durchgehen, um Abweichungen sofort zu erkennen und unmittelbar Massnahmen einzuleiten. Jede Person ist aktiv daran beteiligt, Probleme zu lösen und Hindernisse zu beseitigen, die die Erreichung der jährlichen Unternehmensziele beeinträchtigen könnten.

Oft konzentrieren sich Lean Implementierungen vor allem auf einzelne Werkzeuge wie 5S oder Standardarbeit, betont Richard Holland. Ohne eine klare strategische Ausrichtung und ein tragfähiges Managementsystem kann ein Lean Programm jedoch nicht bestehen. TBM Consulting Group konzentriert sich darauf, Unternehmen langfristig zu begleiten und eine nachhaltige Lean Transformation zu verankern.

Geschwindigkeit ist Trumpf

TBM ist auf Beratungen für Produktion und Lieferketten spezialisiert. Wir bringen Ihre Abläufe auf Drehzahl, machen Ihr Unternehmen spürbar agiler und helfen Ihnen, die Geschäftsentwicklung drei bis fünf Mal schneller voranzutreiben als Ihre Wettbewerber.

in   | [tbmcf.de](https://tbmcg.de)

