

Instandhaltung von Schienenfahrzeugen

Schlanke Prozesse

Nachdem Anfang der Achtzigerjahre tsunamartig das japanische Toyota-Produktionssystem in der deutschen Automobilindustrie Verschwendungen in Prozessen, Administration und Köpfen weggefegt hatte, wurde im angelsächsischen Sprachraum das Lean Management geboren. Das Ziel: eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse.

Denn der Kunde bezahlt bekanntlich nur für die Wertigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung, nicht für die Verschwendung von Geld, Zeit, hohen Beständen und langen Stillstandzeiten zur Erbringung derselben. Das neue Credo hinterfragte jeden Prozess, jeden Transport, ja jeden Handgriff.

Kein Stein auf dem anderen

Eine bisher unbekannte Teamkultur legte den Grundstein für eine kontinuierliche, nachhaltige Rationalisierung unserer täglichen industriellen Abläufe. Dass dabei lieb gewonnene Gewohnheiten über Bord geworfen wurden und eine neue Zielsetzungskultur der „halben Durchlaufzeit“ das Management ergriff, war die unangenehme Folge. Dabei blieb kein Stein auf dem anderen.

Doch auch daran gewöhnt sich das eher träge veranlagte menschliche Wesen und heute gehören Themen wie KVP (kontinuierliche Verbesserung), Kaizen und das japanische 5 S (im deutschen Sprachraum besser bekannt als 5 A: Aussortieren – Aufräumen – Arbeitsplatzsauberkeit – Anordnung zur Regel machen – Alle Punkte einhalten und verbessern) zum Werkzeug eines jeden produktiven Mitarbeitenden.

Bahninstandhaltung im Mittelstand

Schwache Bestellungseingänge und hohe Wechselkursauswirkungen setzten dem erfolgreichen schweizerischen Rollmaterial-Hersteller Stadler Rail arg zu. Der vor Jahren eingeleitete konsequente Aufbau von Produktionsstätten in Kundennähe zahlt

sich heute bei der Auftragserteilung für neue Züge aus. Und neue Aufträge führen zu neuen Instandhaltungszentren im operativen Bereich der Kunden.

So entstanden in rascher Folge neue Zentren in Polen, bald auch in Schweden, und es folgte der Griff nach der Voith Rail Services B.V. in Holland. Diese marktgetriebene Expansion bewog Stadler Rail, die Instandhaltungs-, Service- und Modernisierungstätigkeiten in einer neuen Tochtergesellschaft zu bündeln. Näheres dazu im ausführlichen Bericht auf den vorangehenden Seiten.

Orientiert am Kunden

Mobiler Service wird nicht nur für Instandhaltungsbetriebe vermehrt zum täglichen Geschäft; er eröffnet zusammen mit einer konsequenten modularisierten Bauweise neuer Fahrzeuge selbst bei einem chronisch kranken Einzelwagenladungsverkehr neue Perspektiven.

Dies versucht nun die SBB Cargo zu nutzen, die mit der Einführung der Hybridlokomotive Eem 923 im Rangierbetrieb neue Wege beschreitet: Regionale Teams erhalten ihre „persönliche“ Lok, benennen sie nach einem lokalen Hausberg und fahren bei kleineren Störungen und Reparaturen nicht mehr, wie bei den Dieselloks üblich, zum Werkstattaufenthalt. Nein, sie bieten mobile Instandhaltungs-Teams auf, die vor Ort den Schaden beheben. Ökologie kombiniert mit Kundenorientierung – das halbiert die täglichen Betriebskosten und lässt die Verfügbarkeiten ansteigen, eben einfach „lean“ (siehe Seite 82 in diesem Heft).

Dass auch kleinere Instandhaltungsbetriebe den rauen Marktbedingungen trotzen können, gar Wachstum generieren, zeigt der Beitrag zum CFL Ateliers de Pétange, Luxemburg (ab Seite 30 in dieser Ausgabe). Ein charismatischer Leader bedient sich der Methoden des Lean Managements und ändert die Unternehmenskultur – bis zur Bedienung der Kaffeemaschine – innerhalb von zwei Jahren. Aufgrund seiner beruflichen Laufbahn und der Leaderqualitäten erreicht er 2014 den Chefposten bei CFL cargo. Wir besuchten Marc Polini in seiner „leanen“ Werkstatt.

Der Geist der Liberalisierung ergreift selbst das „breitpur-geschützte“ Finnland. Ein Besuch des Privatbahn Magazins in den Werkstätten der Finnischen Staatsbahn VR in Helsinki lässt die Vorboten dieser Bewegung spüren. Ein Rundgang durch die Instandhaltungs- und Wartungshallen stößt überall auf Aktivitäten nach den Lean-Management-Methoden. Rationalisieren durch Effizienzsteigerung ist angesagt. Begleiten Sie uns auf unserem Kurzbesuch im hohen Norden (ab Seite 34 in diesem Heft). Viel Spaß beim „leanen“ Lesen in den Instandhaltungshallen! ■



Peider Trippi

Schweizer Fachjournalist und Consultant
Gewinner des „Best Business Transformation Awards“ 2012 der schweizerischen Beratervereinigung ASCO.