



Success Stories **After Sales Service**

LEAN SERVICE

IFTEC GMBH & CO. KG





LEAN SERVICE

Eine Kernkompetenz der IAP

Hohe Verfügbarkeit und optimierte Lebenszykluskosten sind die Kernanforderungen im After Sales Service. Verschärfter Wettbewerb und steigender Kostendruck rücken Kundenmehrwert, Prozess-Exzellenz und die Industrialisierung weiter in den Fokus. Letztendlich muss der Service vor allem eins sein: wertschöpfend, wirtschaftlich und effizient. Dazu braucht er sein eigenes „Lean Production System“. Minimale Reaktionszeiten bei geringer Planbarkeit, weltweite Einsatzsteuerung sowie Standardisierung und Flexibilität in einem komplexen Technologieumfeld sind hier die zentralen Herausforderungen!

Wir konzipieren Lean-Service-Systeme, die genau auf die Servicestrategie unserer Kunden zugeschnitten sind und auf Lean-Methoden basieren, die im Service wirklich greifen. Wir entwickeln dazu die passende Einführungsstrategie und integrieren Werkstatt, Field Service und Service-Partner auf optimale Weise.



DAS PROJEKT – IFTEC GMBH & CO. KG

Einführung eines Lean-Service-Systems

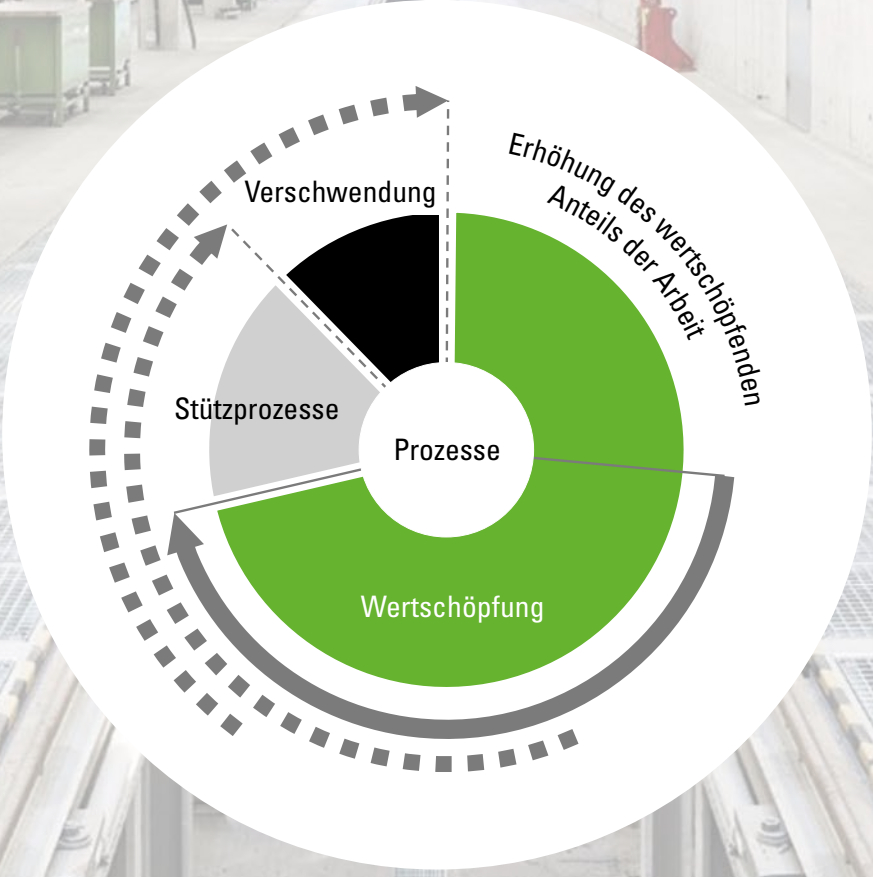
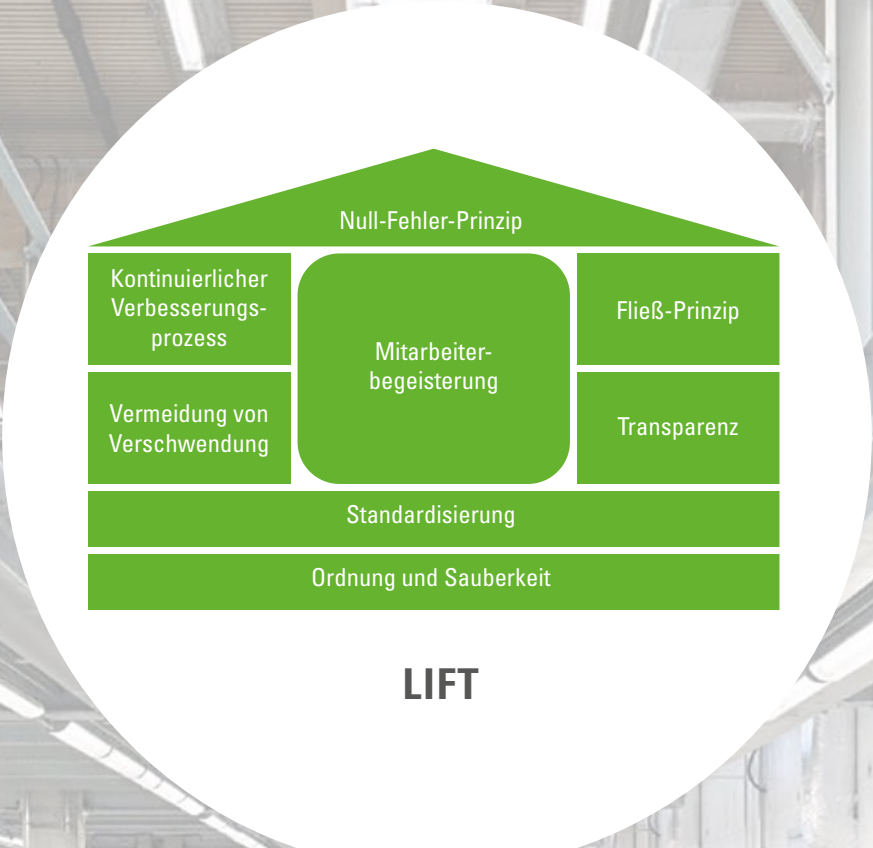
Um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, entschied sich die IFTEC 2013 für eine tiefgreifende Investition in die Zukunft: den Bau einer neuen Straßenbahn-Hauptwerkstatt nach modernsten technologischen Gesichtspunkten und eine konsequente Reorganisation aller Prozesse nach Lean-Prinzipien. Wir haben bis Ende 2015 maßgeblich die Konzeption und Realisierung eines kundenspezifischen Lean-Service-Systems unterstützt und damit die Verlagerung des Instandhaltungsservice auf ein stabiles Fundament gesetzt. Ergebnis im ersten Jahr: 10% Produktivitätssteigerung, um 25% kürzere Durchlaufzeiten, deutlicher Wandel zur aktiven Verbesserungskultur.

DIE HERAUSFORDERUNG

Neues Leistungsniveau durch verschwendungsarme Prozesse

Anspruchsvolle Vorgaben zur kontinuierlichen Kostensenkung sowie kundenseitige Forderungen nach höherer Flexibilität, z. B. bei kurzfristigen Instandsetzungsaufträgen, stellten die IFTEC GmbH & CO. KG in Leipzig vor eine gewaltige Herausforderung: Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, musste der Service-Dienstleister für Schienenverkehrssysteme massiv umdenken und sich neben einer technischen Modernisierung auch der für die Instandhaltung neuen Lean-Philosophie stellen. Das Potential der neu gebauten Hauptwerkstatt konnte nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn zusätzlich zu den technischen Neuerungen auch die Effizienz in den Prozessen gesteigert würde. Als Orientierungsrahmen musste ein IFTEC-spezifisches Service-System nach Lean-Prinzipien konzipiert werden.

Für das Traditionsunternehmen mit einer über Jahrzehnte geprägten Unternehmenskultur bedeutete dies, gewachsene Strukturen aufzubrechen und neue, leistungsorientierte Prozesse zu implementieren. Um diesen Kulturwandel zu bewältigen, mussten Mitarbeiter und Führungskräfte intensiv geschult und zur zielgerichteten Anwendung von Lean-Methoden in der Instandhaltung befähigt werden.



UNSER BEITRAG

Konzeption, Implementierung und Coaching

Die IAP GmbH hat die IFTEC von der Konzeption bis zur Umsetzung des Lean-Service-Systems LIFT (Lean IFTEC) begleitet.

Nach der gemeinsamen Zieldefinition wurden zunächst in einem Lean Assessment konkrete Handlungsbedarfe und Stellhebel für eine Optimierung identifiziert. Anhand der Ergebnisse wurden die Handlungsfelder Kostenreduzierung, Liefertermintreue, Mitarbeiterbegeisterung und Verbesserungskultur festgelegt. Im nächsten Schritt wurde ein Systemkonzept erarbeitet, das diese Handlungsfelder mit geeigneten Lean-Methoden verknüpft. So entstand das IFTEC-spezifische Lean-Service-System LIFT.

Die ausgewählten Lean-Methoden mussten nun auf dem Shopfloor umgesetzt werden. Die Herausforderung war hier zum einen, stabile Prozesse zu gestalten trotz der in der Instandhaltung erforderlichen Flexibilität, etwa durch Unfallfahrzeuge und variierenden Instandsetzungsaufwand. Zum anderen galt es, die Mitarbeiter auf allen Ebenen für die Lean-Philosophie und den damit verbundenen Change-Gedanken zu gewinnen. Dafür war vor allem eine zielgerichtete Kommunikation entscheidend: Transparenz in Bezug auf die Fortschritte der Prozessgestaltung und eine regelmäßige Information sorgten für Akzeptanz, da die Mitarbeiter eng in die Umsetzung eingebunden waren.

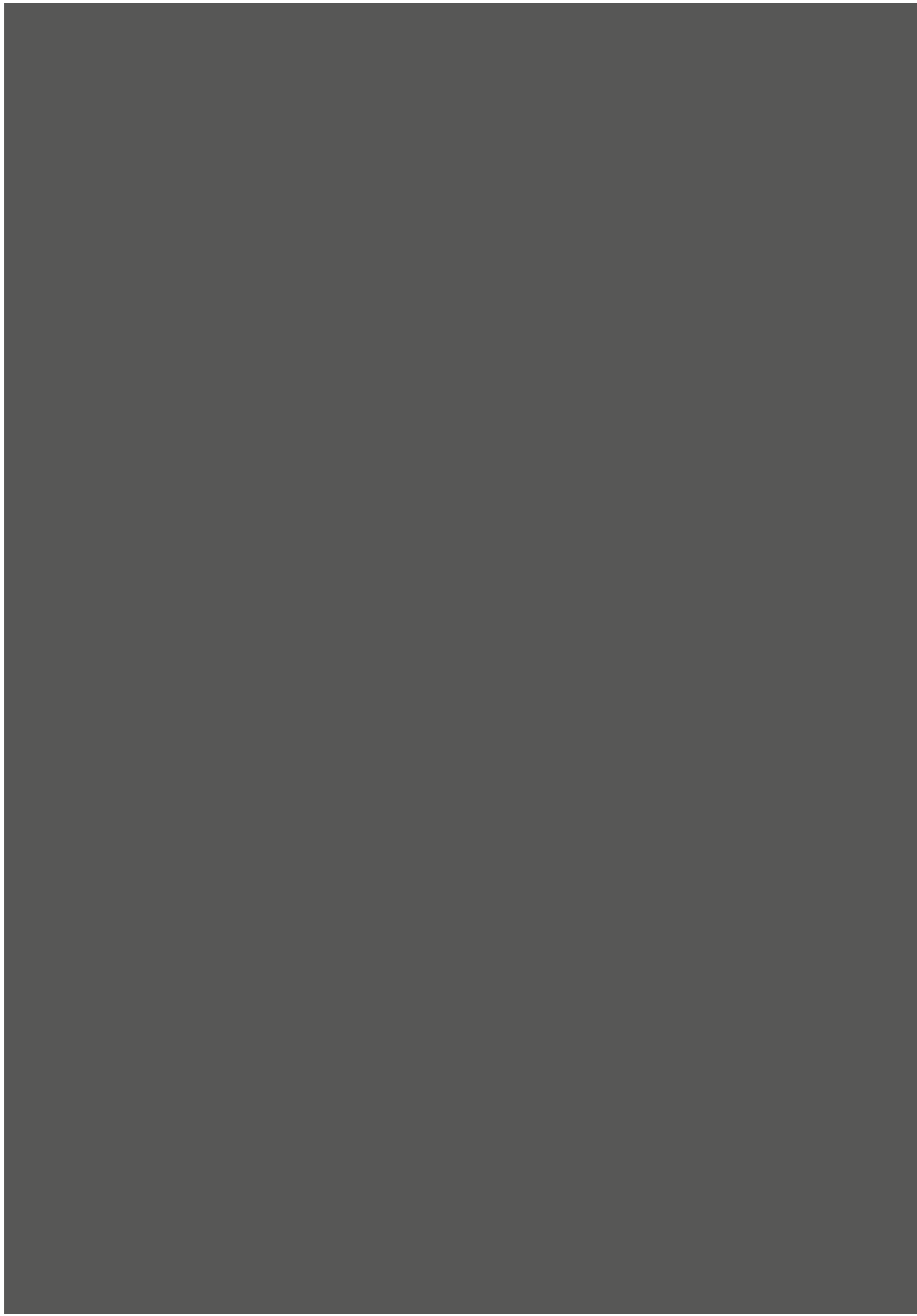
Die neue Hauptwerkstatt wurde als Pilotbereich ausgewählt. Später folgte das Roll-out auf andere Unternehmensbereiche, z. B. den Gleisbau. Ziel war es, durch die systematische Umsetzung der Lean-Methoden die Wertschöpfung in allen Prozessen zu erhöhen und Verschwendung flächendeckend zu eliminieren. Arbeitsplätze wurden zum Beispiel neu gestaltet und das Logistikkonzept komplett überarbeitet sowie ein Kennzahlen-basiertes Shopfloor Management eingeführt. Diese und weitere Maßnahmen sichern heute kurze Durchlaufzeiten und sehr hohe Termintreue. Begleitend haben wir alle Mitarbeiter in den Lean-Grundlagen geschult. Ebenso erhielten die verantwortlichen Führungskräfte parallel ein intensives Coaching, um ihre Rolle als Multiplikatoren zu stärken. So wurden sie in die Lage versetzt, die Mitarbeiter zu befähigen, selbst einzelne Schritte im Veränderungsprozess zu planen und das System auch in Zukunft aktiv weiterzuentwickeln.

DER NUTZEN

***+ 10 % Produktivität, – 25 % Durchlaufzeiten,
– 50 % verspätete Auslieferungen im ersten Jahr***

Der Erfolg des LIFT zeigte sich bereits im ersten Jahr sowohl in verbesserten Kennzahlen als auch im Kulturwandel. Die Produktivität stieg um 10%, die Durchlaufzeiten wurden um 25% reduziert und die Termintreue erheblich gesteigert. Dank der breiten Akzeptanz von Lean-Prinzipien in der Belegschaft werden Optimierungspotentiale heute durch die Mitarbeiter identifiziert und sofort umgesetzt.

Mit dem Lean-Service-System hat die IFTEC ihre Projektziele für 2015 in jeder Hinsicht erreicht und ist weiterhin auf einem gutem Weg. Die Schienen sind gelegt und die Weichen für die Zukunft gestellt.



STIMMEN DER PROJEKTPARTNER



Bernd Bleck

Geschäftsführer Finanzen und Personal, IFTEC GmbH & Co. KG

„IAP hat in diesem herausfordernden Projekt die notwendige Kontinuität stets sicher gestellt. Jeder IAP-Berater überzeugte durch exzellentes methodisches Fachwissen und eine ausgeprägte soziale Kompetenz. Sie haben auf allen Hierarchieebenen den richtigen Ton getroffen und unsere Mitarbeiter sehr bald für sich und die Sache gewonnen.“

Gleichzeitig finde ich es bemerkenswert, dass sich die IAP auf ihre Kernkompetenzen konzentriert und für spezielle Themen gezielt Experten aus ihrem Netzwerk bereitstellt. Die IAP-Berater haben sehr gut mit unseren Partnern zusammen gearbeitet. Internes und externes Wissen wurde bestmöglich integriert.“



Frank Waldenmaier

Leiter Hauptwerkstatt Straßenbahn // Vertriebsbereichsleiter
Unfallinstandsetzung und Sonderfahrzeuge, IFTEC GmbH & Co. KG

„Bei der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen ist Vertrauen der erste gemeinsame Meilenstein. Mit den IAP-Beratern haben wir eine sehr gute Beziehungsebene gefunden. Sie war in allen Phasen unseres Projekts „Einführung LIFT“ der Schlüssel zum Erfolg. Gemeinsam haben wir einen enormen Transfer von Wissen und Befähigung in unser Unternehmen realisiert. Aus eigener Kraft wäre dieser Kulturwandel nicht in der Zeit und der Qualität gelungen.“

Dass eine Beratung wie die IAP GmbH die komplette Umsetzung und Stabilisierung der Maßnahmen ganz selbstverständlich begleitet und verfolgt, ist für Beratungsdienstleistungen in unserer Branche richtungweisend.“



DIE IAP GMBH

Beratung für Produktion und After Sales Service

Seit 25 Jahren beraten wir Unternehmen aus den Bereichen Automotive, Schienenfahrzeugbau, Luftfahrtindustrie sowie Maschinen- und Anlagenbau in operativen und strategischen Fragen der Produktion und des After Sales Service.

Unser Leistungsspektrum als Produktionsberater ist ganzheitlich: Wir planen Fabriken, optimieren den Fluss und beseitigen gezielt und schnell einzelne Prozessschwachstellen in der Supply Chain.

Als Partner für den After Sales Service entwickeln wir für Unternehmen integrierte, logistisch ausgefeilte Servicesysteme bestehend aus Ersatzteilversorgung, Reparatur- und Engineering-Leistungen, die eine effiziente Serviceerbringung sicherstellen und nachhaltig Gewinne erwirtschaften.



IAP GmbH

Rebenring 37
38106 Braunschweig
Deutschland

Fon: +49 531 23835-0
Fax: +49 531 23835-35
E-Mail: info@iap.eu

© 2016 IAP GmbH

www.iap.eu