

Mit Insourcing Betriebskosten sparen und die Kernprozesse und das Kern-Knowhow bewahren bzw. erweitern

Unter Abwägung und Einbezug aller Erfolgsfaktoren und dank einer professionellen Projektierung konnte der Betrieb eines komplexen, mobilen Kommunikationssystems, unter der Projektleitung von MAK, innerhalb der Zeit- und Kostenziele realisiert und durch die SBB Telecom übernommen werden. Während dem Transfer wurde die Betriebsqualität immer voll aufrechterhalten. Die Überwachung des Betriebes über mehr als einem Jahr bestätigte, dass die prognostizierten Einsparungen und Qualitätssteigerungen erreicht und in vielen Punkten sogar übertroffen wurden.

Ausgangslage

Die SBB Telecom besitzt das digitale Mobilfunknetz GSM-R, welches die Bahnstrecken mit hochverfügbaren Kommunikationsdiensten versorgt und ein wichtiges Element für den zukunfts-orientierten und effizienten Bahnbetrieb darstellt. Ursprünglich wurde das GSM-R der SBB durch den Lieferanten Technologie betrieben. Eine Auswertung zeigte jedoch, dass die SBB konkurrenzfähig und in der Lage ist, das notwendige Wissen aufzubauen, um das GSM-R Netz selber kosteneffizient zu betreiben. Darüber hinaus gehört das GSM-R Netz zu den strategisch wichtigen Einrichtungen, welche die SBB selber betreiben will (Abbildung 1).

Auf dieser Basis entschied die Geschäftsleitung der SBB Infrastruktur, die Verantwortung für den Betrieb dieses bahnkritischen Systems selbst zu übernehmen und ein Insourcing-Projekt zu starten.

Herausforderungen und Zielsetzungen

Mit diesem Insourcing-Projekt wollte sich die SBB in die Lage versetzen, eine weitere für den Bahnbetrieb kritische Technologie zu betreiben und die Lieferantenabhängigkeit zu reduzieren. Gleichzeitig konnte die SBB ihre Kompetenz im Umgang mit moderner Technologie ausbauen. Zudem konnten für die Mitarbeiter neue Opportunitäten und Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Wo lagen die Herausforderungen in diesem Projekt?

- In erster Priorität die Gewährleistung einer hohen Betriebsqualität für die bestehende Betriebslandschaft wie auch GSM-R während der ganzen Umsetzungsphase. Gewünscht war sogar deren Verbesserung.

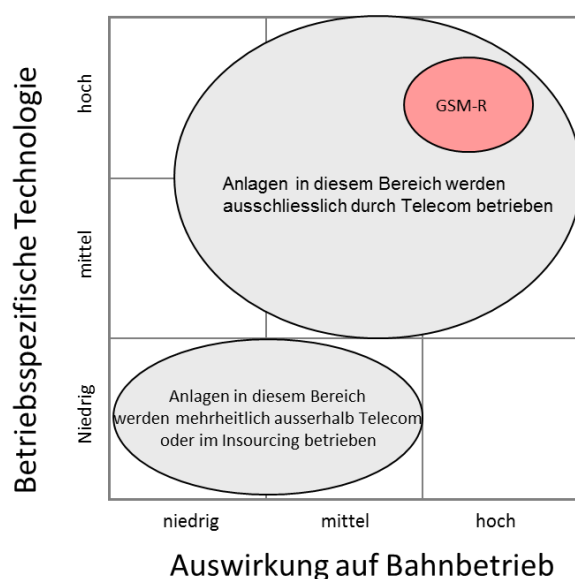


Abbildung 1: Sourcing Strategie

Success Story

SBB GSM-R

- Organisation und Sicherstellung des Knowhow-Transfers vom Lieferanten zur SBB.
- Rechtliche Situation klären und ein neues Vertragswerk mit dem Lieferanten ausarbeiten und zur Unterschrift bringen.
- Integration des Betriebs von GSM-R in die bestehende Prozess- und Systemlandschaft der SBB Telecom.
- Das Network-Management-Center der SBB Telecom musste die Überwachung einer ganz neuen Technologie mit zahlreichen neuen Systemen übernehmen und das zusätzlich zu den schon bisher überwachten Telecom-Plattformen der SBB.

Vorgehen, Methodik, Ablauf

Nach einer vorangegangenen Konzeptphase wurde die Umsetzung des Projekts mit einem Kick-off Meeting gestartet und planmässig 18 Monate später abgeschlossen.

In der Konzeptphase wurde die IST-Situation analysiert und der SOLL-Zustand definiert. Die Erfolgsfaktoren wurden identifiziert und die für das Insourcing notwendigen Aktivitäten spezifiziert (Abbildung 2). Dabei wurden die Betriebsaufgaben in einem Umsetzungskonzept in drei zeitlich verschobene Transfer-Pakete aufgeteilt. Damit konnten die Risiken eines Einbruchs der Betriebsqualität minimiert und auf ein akzeptables Niveau gebracht werden.

Vier Faktoren/Bereiche waren für den Erfolg entscheidend:

1. Vertragswerk

Mit dem Lieferanten wurde eine partnerschaftliche und zielorientierte Zusammenarbeit für die Übernahme des Betriebs durch die SBB angestrebt. Dank der frühzeitigen Integration der verantwortlichen Personen auf beiden Seiten konnte sowohl eine Vereinbarung für die Übergangsphase als auch ein neuer Wartungsvertrag für die beim Lieferanten verbleibende Supportleistung ausgearbeitet und unterschrieben werden.

2. Integration in bestehende Prozess- und System-Landschaft von SBB Telecom

Die Alarme müssen wie geplant über das Network-Management-Center der SBB überwacht und abgewickelt werden. Dazu mussten zahlreiche Systeme, die das GSM-R Netz bilden, vom Lieferanten zur SBB portiert werden. Um sicherzustellen, dass die durch GSM-R erzeugten Alarme nicht den Betrieb der schon bestehenden Telecom-Plattformen stören, wurde eine temporäre Überwachungsinsel aufgebaut. Erst als der Nachweis erbracht war, dass die Überwachung des gesamten GSM-R Netzes auf der SBB Systemumgebung funktioniert, wurde die operative Verantwortung vom Lieferanten an die SBB übertragen.

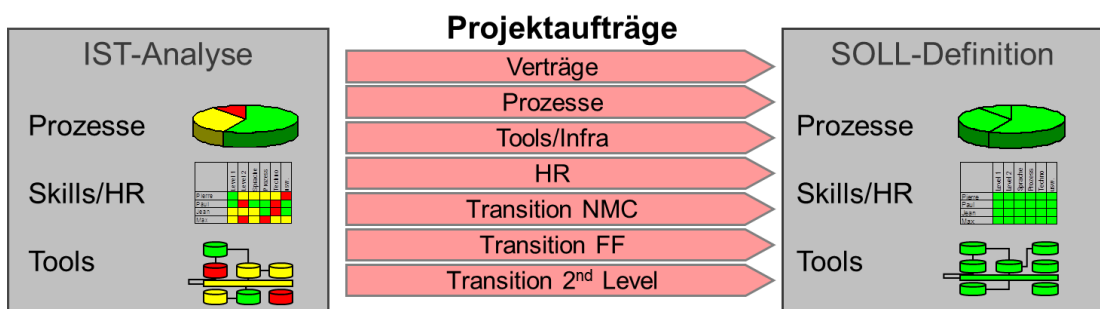


Abbildung 2: 4 Faktoren/Bereiche waren für den Erfolg entscheidend:

3. Integration in die bestehenden SBB-Prozesse

Alle Tätigkeiten, die bislang durch den Lieferanten für den Betrieb des GSM-R ausgeführt wurden, wurden erfasst und aufgelistet. So konnten sie mittels Zuordnung in die bestehenden Prozesse von SBB Telecom überführt werden. Mit Checklisten wurde bei der Abnahme eines jeden Prozesses sichergestellt, dass die Verantwortung für alle notwendigen Tätigkeiten und Arbeitsschritte durch SBB Telecom übernommen werden konnte. Dabei wurden die bestehenden Prozesse analysiert, hinterfragt, punktuell angepasst und optimiert.

4. Skills-Aufbau und -Transfer

Sehr früh wurde erkannt, dass der Schlüssel für ein erfolgreiches Projekt bei den Mitarbeitern lag. Aus diesem Grund fokussierte die Projektleitung in allen Umsetzungsschritten auf eine intensive Schulung der Mitarbeiter. Damit wurde der notwendige Wissensaufbau breit abgestützt aufgebaut und das Knowhow sicher transferiert. Dank einem individuellen Schulungsprogramm, das stark auf Praxisanwendungen, sogenannte „on-the-job Schulung“ aufbaute, wurden die Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereitet und befähigt.

Erzielte Resultate

Bilanz nach einem Jahr Betrieb und Überwachung: Nach der Übernahme des Betriebs konnte die Qualität laufend gesteigert werden. Es wurden bedeutend weniger Störungen mit Auswirkungen auf den Betrieb und die Anwender verzeichnet. Dank den umgesetzten Synergien innerhalb der Abläufe beim Technischen Betrieb wurden die Prozesse laufend optimiert. Die Leistung des Lieferanten für den 3rd Level Support und den Lifecycle (langfristige Sicherung der Technologie) ist mit klaren Verträgen professionell geregelt.

Fakten

- Die Ziele für das Projekt „Insourcing Betrieb GSM-R“ sind bezüglich Qualität, Kosten und Terminen vollumfänglich erreicht worden.

- Die Anzahl Störungen mit grossen Auswirkungen für Betreiber und Anwender konnte reduziert werden.
- Die prognostizierten Kosteneinsparungen wurden erreicht und sogar übertroffen
- Mit dem Betrieb einer neuen Technologie kann SBB seinen Mitarbeitenden neue langfristige Zukunftsperspektiven bieten
- Aufgaben im Umfang von 20 Arbeitsstellen wurden übernommen. Dafür wurden 10 neue Stellen geschaffen.

Zitat René Oester

„MAK hat dieses Projekt zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllt. MAK wurde aufgrund ihres gesamtgesellschaftlichen Know Hows im Bereich Aufbau und Betrieb von Telekommunikationsinfrastrukturen mit dieser Projektleitung beauftragt. Um das Projekt erfolgreich abwickeln zu können, musste die Projektleitung bei den verschiedenen Stakeholder im Management, bei den Linienverantwortlichen wie auch beim Lieferanten von Beginn weg eine hohe Akzeptanz erzielen. Mit ihrer kompetenten und professionellen Vorgehensweise hat MAK massgeblich zum Projekterfolg beigesteuert. Dank einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Projektteams auf die gemeinsame Zielerreichung, einer systematischen Strukturierung der Aufgaben- und Handlungsfelder sowie einer professionellen Projektführung wurden die geforderten Projektziele hinsichtlich Kosten, Terminen und Betriebsqualität vollständig erreicht. Ich bedanke mich bei MAK für diese erfolgreiche Zusammenarbeit und empfehle MAK gerne weiter.“



René Oester
Leiter technischer Betrieb, SBB Telecom



Kurzportrait SBB

- Grösste Transportunternehmung der Schweiz -> 7.8 Milliarden Betriebsertrag
- Viertgrösste Arbeitgeberin der Schweiz mit 28 000 Mitarbeitenden (80 Nationen, 150 Berufen)
- Als Systemführer Zusammenarbeit mit >130 konzessionierten Transportunternehmen (KTU)
- Von grosser Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft, als Arbeitgeber wie auch als Auftraggeber
- Aufträge im Umfang von 3,5 Milliarden Franken pro Jahr. 85% bleiben in der Schweiz und jeder vierte Auftragsfranken fliesst in die Kasse einer kleineren und mittleren Unternehmung
- Personenverkehr transportiert die ganze Schweiz in 8 Tagen (täglich 951'000 Reisende)
- Güterverkehr ebenfalls ein wichtiges Standbein der SBB. SBB Cargo transportiert täglich 220'000 Tonnen, das entspricht rund 25'000 LKW-Fahrten oder einer Lastwagen-Kolonnie von ca. 500 km. Unsere Luft wird dadurch von rund 3'500 Tonnen CO2/Tag entlastet.
- Infrastruktur pflegt ein Schienennetz von rund 3000 KM
- Die SBB ebenfalls eine der grössten Immobilienbesitzerinnen der Schweiz mit 3'500 Gebäude.



MAK CONSULTING AG
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus

MAK Consulting AG
Hübeliweg 1
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00
Fax: +41 (0)31 382 06 01
contact@mak.ch
www.mak.ch

Portrait MAK

MAK Consulting AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in den Bereichen Consulting, Projektmanagement und –umsetzung sowie operativer Geschäftsunterstützung. MAK richtet sich in ihrem Handeln und ihren Prozessen stets nach Business Excellence (EFQM) aus. Dank ausgewiesener Praxis-Erfahrung und erprobter Methodikinstrumente leistet MAK substantielle Beiträge zur zielorientierten und nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit MAK bringt konkret Resultate wie

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierung der Wertschöpfung
- Förderung des Wachstums
- Effektive Wirkung von Instrumenten
- Effiziente Durchführung von Vorhaben



EFQM
Recognised for excellence
3 star