

Wenn Flughäfen abspecken müssen

In der Flughafenlogistik schlummern ungenutzte Einsparpotenziale

(ben) Die vergangenen beiden Jahre sind nicht spurlos an der Luftverkehrswirtschaft vorübergegangen. Die kräftigen Umsatzeinbrüche zwingen nicht nur die Airlines, sondern auch die Flughafenbetreiber, neue Einsparpotenziale zu erschließen. Dabei bietet vor allem die Neuorganisation der dem Flughafenbetrieb hinterlegten logistischen Strukturen noch erhebliche Möglichkeiten. Doch die Auslagerung von Handlingdiensten oder anderen Bereichen an private Anbieter ist nicht unproblematisch. Hier gehört eine fundierte Analyse der Prozesse zu den grundlegenden Vorarbeiten.

Von Stefan Wollschläger und Dr. Marco Emmermann*

Die Jahre 2002 und 2003 zählten für alle am Luftverkehr Beteiligten – Flugzeugbauer, Airlines, Flughäfen und andere – zu den härtesten in der Geschichte der zivilen Luftfahrt. Infolge der Anschläge vom 11. September 2001, des Irakkrieges und der Lungenseuche Sars brach die Nachfrage nach Flugleistungen ein und erholt sich bis heute nur zögerlich. Im Jahr 2003 stieg dank des Booms der Low-Cost-Airlines die Passagierzahl der 18 internationalen Verkehrsflughäfen Deutschlands erstmals wieder auf das Niveau von 2001. Weitere Trends in diesem Umfeld sind die drastisch verschärften Sicherheitsanforderungen, Konzentrationsbewegungen im Airline-Markt sowie die fortschreitende Liberalisierung der Luftverkehrsmärkte.

Als Konsequenz dieser Markttrends legen zahlreiche Airlines ambitionierte Kostenprogramme auf. So kündigte Lufthansa unlängst an, bis 2005 Kosten in Höhe von 1,2 Mrd. EUR einsparen zu wollen, das Einsparungsvolumen von British Airways soll bei 300 Mio. GBP bis 2006 liegen. Die Flughafenbetreiber bekommen den Kostendruck unmittelbar zu spüren und versuchen ihrerseits, die Kosten- und Erlössituation zu verbessern. Durch Set-



Einflüsse auf die Flughafenlogistik – und Möglichkeiten zur Analyse.

Quelle: Wollschläger

zen individueller Schwerpunkte, regionale Vernetzung und Ausweitung des so genannten Non-Aviation-Geschäfts versuchen sie, zusätzliche Erlösquellen zu erschließen. Den – gemessen am Umsatz – wichtigsten Kundenkreis der Flughäfen stellen jedoch nicht die Passagiere, sondern die Airlines dar.

Auf Grund einer EU-Richtlinie hat im Jahr 1997 der Wettbewerb Einzug in den einst abgeschotteten deutschen Markt der Airport-Dienstleistungen gehalten. Die „Zentrale Infrastruktur“, also die nutzerübergreifend eingesetzten Einrichtungen und Leistungen des Flughafens (Gepäckförderanlagen, Vorfeldkontrolle etc.), wird zwar nach wie vor dem Monopolbereich des Flughafenbetreibers zugeordnet. Den Transport von Gepäck, das Be- und Entladen der Flugzeuge sowie andere Aufgaben dürfen jedoch auch private Dienstleister übernehmen. In diesem Umfeld besitzen die Privaten, von denen einige einst aus öffentlichen Betrieben hervorgegangen sind, strukturelle Vorteile gegenüber den oftmals durch öffentliches Dienstrecht und Eigentümerinteressen geknebelten Flughafenbetreibern.

Augenblicklich sind die Verkehrsflughäfen Deutschlands verpflichtet, mindestens einem privaten Airport-Dienstleister Bodenverkehrsleistungen zu ermöglichen. In den nächsten Jahren werden weitere Liberalisierungsschritte folgen.

Sowohl Flughafenbetreibern als auch die privaten Airport-Dienstleister bereiten sich auf den sich weiter verschärfenden Wettbewerb vor. Ein großer Kostenhebel liegt für die in öffentlichem Besitz befindlichen Flughafenbetreiber in alternativen Beschäftigungsmodellen – im Klartext in der Ausgründung von Tochtergesellschaften oder im Einsatz von Leih-Arbeitnehmern.

Flughafengesellschaften können jedoch auch durch Optimierung der Leistungs- und Steuerungsprozesse die Kosten verringern sowie Erträge und Produktivität steigern. Aktuelle Projekte der Visality Consulting GmbH, ein auf Airport-Logistik spezialisiertes Berliner Beratungsunternehmen, haben erhebliche Einsparpotenziale für die Kunden nachgewiesen:

- Durch Umstellung von Flight Check-In (flugspezifische Schalterbe-

setzung) auf Common Check-In (flugübergreifende Schalterbesetzung) kann der Personaleinsatz um bis zu 35 Prozent reduziert werden, während der Service für die Passagiere gesteigert wird.

- optimierte Abläufe und geringe bauliche Veränderungen bei der Fluggastkontrolle führen dazu, dass der Durchsatz bei verbessertem Passagierservice um mehr als 40 Prozent gesteigert werden kann.

- durch Übergang von starren Flugzeug-Abfertigungsteams zu bedarfsorientiert disponierten Ladegruppen kann der Mitarbeiterbedarf in diesem Bereich um über zehn Prozent gesenkt werden.

Insgesamt lässt sich die Produktivität um 20 bis 50 Prozent steigern, je nach Ausgangslage und Betrachtungsbereich. Weitere Potenziale können durch Optimierung der Schnittstellen zu Airlines und zentralen Flughafen-IT-Systemen erschlossen werden. Airport-Dienstleister werden damit zu einem wesentlichen Wertschöpfungspartner für Airlines, Reiseveranstalter und Logistikdienstleister.

Eine der Voraussetzungen, um die-

se Potenziale zu erschließen, ist, Transparenz in den Abläufen und Strukturen zu schaffen.

Mit Hilfe einer Prozessanalyse können Ineffizienzen, Schnittstellenprobleme und Reibungsverluste aufgedeckt werden. Dabei müssen die Flugplan-, Geräte- und Infrastrukturdaten durch Daten aus dem ERP-System des Flughafens, detaillierte Prozessaufnahmen sowie eine Analyse der Anforderungen der Airline- und Integrator-Kunden des Flughafens ergänzt werden. Daraus lassen sich aus der Stärken-/Schwächenanalyse Verbesserungsbereiche ableiten, auch im Benchmark-Vergleich zu anderen Flughäfen und Dienstleistern. Die Auslastungsanalyse gibt Auskunft über den zeitlichen Verlauf von Ressourcenverfügbarkeit und -bedarf und damit über die Produktivitätspotenziale. Die Prozesskostenanalyse schafft durch die verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten auf Flugereignisse Transparenz der Leistung.

Auf dieser Basis wird es zum Beispiel möglich, Leistungspakete für Airlines vorzukalkulieren und aufwands-gerechte Verträge abzuschließen. Durch Einsatz von IT-Systemen zur Planung und Steuerung des Mitarbeiter- und Geräteeinsatzes lässt sich die Steuerungsqualität signifikant verbes-

sern. Von zentraler Bedeutung ist schließlich, den Betrachtungsfokus von einer funktions- zu einer prozessorientierten Perspektive zu verlagern. Nur wenn die Abläufe auf dem Vorfeld mit jenen in der Kabine, in der Flugvorbereitung und im Terminal harmonisieren, ist eine zuverlässige, zeit- und qualitätsgerechte Flugzeugabfertigung möglich.

Einige Flughäfen sowie die meisten privaten Dienstleister haben den Weg zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit bereits eingeschlagen. Wer aber letztendlich am Markt bestehen wird, lässt sich heute nicht vorhersagen. (DVZ 09.03.2004)

* Stefan Wollschläger ist Partner und Prokurist der Visality Consulting GmbH, Berlin; Dr. Marco Emmermann ist Geschäftsführer der Visality Consulting GmbH, Berlin; Kontakt über bennuehr@dvz.de