

Jede Minute zählt

Strategien von Fluggesellschaften und Flughäfen zur Verringerung der Bodenzeiten.

Nur in der Luft verdient ein Flugzeug Geld – diese Grundweisheit der Luftfahrt ist heute aktueller denn je. Sie fordert von den Airlines, die tägliche Flugzeit zu maximieren und die „unproduktiven“ und damit kostspieligen Bodenzeiten der Flugzeuge zu reduzieren. Gelingt es einer Fluggesellschaft beispielsweise, durch verringerte Bodenzeiten die Rotation, also den Tagesflugplan eines Flugzeugs, von zwei auf drei Umläufe zu erhöhen, so steigt die Verkehrskapazität um 50 Prozent – ein unmittelbar umsatzwirksamer Vorteil. Natürlich gibt es auf dem Vorfeld zwar eine Vielzahl von unabhängigen Tätigkeiten, wie den Informationsaustausch zwischen Cockpit und Handling Agent, den Ein- und Ausstieg der Passagiere sowie die Be- und Entladung. Dennoch existiert im Zusammenspiel von Airlines, Flughäfen, Airport-Dienstleistern und Behörden ein weites Feld an Optimierungsmöglichkeiten, um die Bodenzeit auf ein Mindestmaß zu verringern. Low-Cost-Carrier und traditionelle Airlines unterliegen hierbei unterschiedlichen Randbedingungen und verfolgen verschiedene Lösungsstrategien.

Hub-Strategie oder doch lieber Ping-Pong-System?

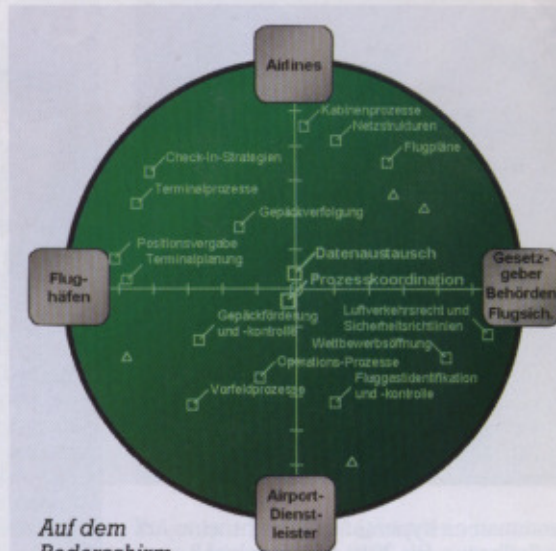
Erste Weichenstellungen erfolgen bereits bei der Gestaltung der Netzwerke und der Flugpläne durch die Airlines. Traditionelle Fluggesellschaften verfolgen in der Regel eine Hub-Strategie, das heißt, sie führen die Flugrelationen sternförmig über einen oder mehrere Drehkreuz-Flughäfen. Dies ermöglicht es den Passagieren, aus einem breiten Angebot an Verbindungen zu wählen, birgt jedoch Risiken für den Flugplan in sich: Anschlussverbindungen müssen gewährleistet und Verspätungen kompensiert werden. Gepäck von Transitpassagieren ist umzuladen, und auch die Umsteiger selbst müssen den, je nach Parkposition, oftmals nicht kurzen Weg zum Gate des Anschlussfluges finden. Unwägbarkeiten, die einen Sicherheitsaufschlag für die Bodenzeit erfordern. Erst kürzlich hat die Deutsche Lufthansa die Verbesserung dieser Abläufe durch die Einrichtung der Funktion von „Hubmanagern“ an den

Drehkreuzen Frankfurt/Main und München zum 1. Oktober 2004 organisatorisch verankert. Die Minimum Connecting Time (MCT) für Anschlussflüge beträgt heute an logistisch führenden Airport-Hubs zirka 35 Minuten, kann jedoch an anderen Standorten deutlich darüber liegen.

Die meisten Low-Cost-Airlines wählen eine andere Strategie. Sie bieten ihren Kunden von vornherein ein begrenztes Streckennetz an, welches im Ping-Pong-Verkehr – also mit mehreren identischen Umläufen pro Flugzeug und Tag – bedient wird. Dieses Vorgehen, das auf bestimmten Verbindungen nun zunehmend auch von traditionellen Airlines verfolgt wird, steigert die Auslastung der Flotte. Gleichzeitig sparen die „Billigflieger“ durch die radikale Vereinfachung von Prozessen im Terminal, auf dem Vorfeld und in der Kabine sowohl Kosten als auch Zeit. Strenge Regeln für die Gepäckmitnahme, eine konsequente Auslegung der Check-in-Zeiten und schnelle Abläufe beim Boarding zählen zu den für die Passagiere spürbaren Auswirkungen dieser Vereinfachungen. Low-Cost-Airlines planen mit Standard-Bodenzeiten von 25 Minuten und weniger.

Private Dienstleister erobern zunehmend den Markt

Eine zentrale Rolle für die Reduzierung der Bodenzeiten nehmen Airport-Dienstleister, die so genannten Handling-Agenten, ein. Sie werden von Airlines mit Tätigkeiten auf dem Vorfeld (zum Beispiel Be- und Entladung) oder im Terminal (Check-in und Boarding) beauftragt. Ursprünglich eine Domäne der Flughafenbetreiber, haben im Zuge der Liberalisierung der Luftfahrtmärkte private Dienstleister einen signifikanten, noch immer steigenden Marktanteil erobert. Klar strukturierte Prozesse sowie Flexibilität in der Planung und Steuerung des Mitarbeiterinsatzes sind hierbei unabdingbare Voraussetzungen für Effizienz, Zuverlässigkeit und Qualität der Leistung. Beispielsweise liegt es auf der Hand, dass sich im Moment des Parkens des Flugzeugs alle sofort benötigten Dienste wie Ramp Agent, Cleaning und Ladegruppe bereits an der Position befinden sollten. Jedoch verbergen sich unter anderem in der dynamischen Steuerung von Kapazitäten bei Verspätungen oder



Auf dem Radarschirm der Beteiligten: Handlungsfelder zur Reduzierung der Bodenzeiten.

der Entwicklung flexibler Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle noch ungenutzte Effizienzpotenziale für zahlreiche Airport-Dienstleister.

Verzögerungen in der Bodenzeit sind oftmals auch auf eine ungenügende Kommunikation und Prozessabstimmung zwischen den Beteiligten zurückzuführen. Bodenverkehrsdienste erhalten zu den abzufertigenden Flügen in vielen Fällen nicht alle Informationen von den Airlines, die für eine optimale Vorbereitung der Bodenkapazitäten erforderlich sind. In der Folge verstreichen wertvolle Minuten, ehe beispielsweise Verstärkung für die Entladung des ungewöhnlich zahlreichen Gepäcks oder der vorher nicht genau bekannten Fracht-Zuladung eintrifft. Nur mit Hilfe von aufeinander abgestimmten Kabinen-, Terminal- und Vorfeldprozessen sowie mit entsprechenden Informationsschnittstellen kann das komplexe Zusammenspiel aller Beteiligten zeit- und qualitätsgerecht koordiniert werden. Ein Aufgabenfeld, in welchem an vielen Airports noch erhebliche Verbesserungspotenziale verborgen liegen. So konnten in einem erst kürzlich abgeschlossenen Reorganisationsprojekt an einem internationalen Verkehrsflughafen in Westdeutschland durch Verbesserungen in der Ablauforganisation und -steuerung allein in den Bereichen Abfertigung und Passage Produktivitätspotenziale in Höhe von 35 bis 55 Prozent ermittelt werden – Verbesserungen, die sich unmittelbar positiv auf die Bodenzeiten auswirken.

Stefan Wollschläger / Dr. Marco Emmermann

Stefan Wollschläger ist Partner und Prokurist der Visality Consulting GmbH, Berlin
Dr. Marco Emmermann ist Geschäftsführer der Visality Consulting GmbH, Berlin