

Effizient von Peak zu Peak

MENÜ ODER SNACKS IN DER APPETITLICHEN LUNCHBOX, Kaffee oder Tee danach, vielleicht auch ein Glas Wein vor dem Einschlafen, Magazine, Zeitungen und Kopfhörer für das Unterhaltungsprogramm – all das, was uns bei Reisen im Flugzeug die Zeit vertreibt und unser leibliches Wohl garantiert, organisieren Airline-Caterer. Damit für den Fluggast alles reibungslos funktioniert, müssen die Betriebe ihre Versorgungskette perfekt organisieren. Moderne Simulationsmethoden und mit Bedacht angewandte Lean-Prinzipien helfen dabei.

Die logistischen Anforderungen im Airline-Catering sind hoch, höher als in vielen anderen Branchen. Der wohl kritischste Faktor ist die Zeit. Bei Kurzstreckenflügen hat ein Catering-Unternehmen oft weniger als eine halbe Stunde Zeit, um seine Arbeit am Flugzeug abzuschließen, die Maschine zu entladen und alle Lebensmittel für den nächsten Flug bereitzustellen. Zudem muss es auf den Punkt genau zur Stelle sein – die Uhr läuft, nachdem das Flugzeug gelandet ist und alle Passagiere ausgestiegen sind. Es muss Pünktlichkeit garantieren und kann selbst doch nicht genau planen. Denn kaum ein Flugzeug startet oder landet genau zur vorhergesehenen Uhrzeit. Die Catering-Mannschaft muss dann bereit sein, wenn es die Airline ist – und dieser Flexibilitätanspruch ist logistisch oft schwer zu erfüllen. Eine weitere Besonderheit, die hohe Anforderungen an die logistischen Abläufe im Airline-Catering stellt, sind die Peaks (Belastungsspitzen). Aufgrund der Organisation der Flugpläne gibt es vier bis fünf Peaks am Tag. Dafür müssen Catering-Betriebe die logistischen und personellen Ressourcen bereithalten und gleichzeitig den Leerlauf an anderen Tageszeiten auffangen. Die Betriebe benötigen deshalb eine sehr gute und flexible Schichtplanung und müssen sich genau überlegen, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter auch außerhalb der Belastungsspitzen ausführen können. Außerdem stellt die Sicherstellung der Frische für viele Produkte eine immense Herausforderung dar: Es gilt, sowohl dem Geschmacksempfinden der Passagiere als auch den strengen Hygienebestimmungen für die Lebensmittelverarbeitende Industrie zu genügen. Die Produkte müssen der Crew frisch und mit einer vorgegebenen Maximaltemperatur übergeben werden – das erfordert kurze Durchlaufzeiten und schränkt zum Beispiel die Auswahl der Lieferanten stark ein. Aus Sicht der Logistik gibt es also



CATERING-BETRIEBE SIND FÜR DAS LEIBLICHE WOHL der Fluggäste verantwortlich – auch für das der ganz kleinen. Foto: istockphoto.com/vsuvku

wohl kaum eine Branche, die so anspruchsvoll ist wie das Airline-Catering. Drei Bereiche sind dabei besonders kritisch: die Organisation der Supply Chain, die Werksplanung und die Detailgestaltung der Prozesse.

Mehr Wertschöpfung dank Analysen

Wie in vielen anderen Branchen auch wirft die Supply Chain (Versorgungskette) im Airline-Catering immer wieder Fragen auf. Welche Tätigkeiten müssen die Betriebe am eigenen Standort durchführen? Welche Produkte und Leistungen können sie einkaufen? Wie können sie ihre Wertschöpfungskette verbessern? Hier geht es zum Beispiel darum, ob ein Betrieb die Brötchen selber bäckt oder nicht, wer die Sandwiches zubereitet oder wer die Getränke in die Catering-Wagen kommissioniert. Lediglich an zwei Standorten in Deutschland sind die Mengen so groß, dass es sich aufgrund der hohen Kostenstrukturen am Flughafen trotzdem noch lohnt, eine eigene Bäckerei zu betreiben. Die Frage ist also immer: Rentiert es sich, eine Tätigkeit nach außen zu geben? Betriebe müssen genau abwägen zwischen der Wertschöpfung, die extern generiert wird, und dem dafür zu transportierenden Volumen, aus dem sich gewisse Logistikkosten ergeben. Es empfiehlt sich für Betriebe auf

jeden Fall, die Wertschöpfungskette jedes einzelnen Produktes ganzheitlich zu analysieren und zu bewerten. Gegebenenfalls müssen sie Produkte auch nur geringfügig anpassen, wenn sich herausstellt, dass Kosten und Nutzen nicht im Verhältnis stehen. Das kann zum Beispiel bei Salat der Fall sein, der im Betrieb selbst frisch zubereitet wird. Unter Umständen ist es insgesamt günstiger, den Salat fertig gewaschen und geschnitten bei einem Lieferanten zu bestellen. Natürlich müssen die Anbieter dabei auch die Bedürfnisse der Endkunden – also der Fluggäste – berücksichtigen.

Wer plant, gewinnt

Die Planung oder Umgestaltung von Fabrik- und Werksgeländen ist ein weiterer Bereich, der zahlreiche Unternehmen im Airline-Catering beschäftigt. Im asiatischen Markt liegt das am starken Wachstum – die Unternehmen brauchen dort neue Strukturen, die beim bisherigen Volumen nicht notwendig waren. In gesättigten Märkten wie den USA und Europa geht der Trend genau anders herum – „Downsizing“ ist hier das Stichwort. Wie können die Betriebe ihre Infrastruktur weiter effizient nutzen, auch wenn sie weniger Tätigkeiten selbst vor Ort ausführen? Zum Teil verändern sich auch die

Flughäfen selbst, die Betriebe müssen weichen und anderswo neu aufgebaut werden. In den vergangenen Jahren hat das Beratungsunternehmen ifp consulting zum Beispiel in Deutschland den Neubau eines der größten internationalen Airline-Catering-Betriebe an entscheidender Stelle mitgestaltet. Bei einer solchen Aufgabe gilt es vor allem, den Materialfluss optimal zu planen. Und das gelingt nur mit modernsten Analysemethoden und Softwaretools. Der Betrieb am Flughafen ist hochdynamisch. Mit den Methoden der digitalen Fabrik, die die Prozesse am Flughafen simulieren, können bereits in der Planungsphase exakte Aussagen über die benötigte Lagerfläche, den Fuhrpark, die Kühlhäuser etc. getroffen werden.

Geheimnis liegt im Detail

Auch die Detailgestaltung und Optimierung der Logistikprozesse ist ein immer wieder aktuelles Thema. Welcher Fuhrpark ist dem Geschäft angemessen? Welches Schichtmodell kann das Peak-Geschäft am besten abdecken? Wie können die Arbeitsplätze der Mitarbeiter möglichst ergonomisch gestaltet werden, damit die sich häufig wiederholenden Handgriffe und das zum Teil große Gewicht der Trolleys nicht zu Problemen führen? Eine Lösung heißt „Lean“ – aber mit Köpfchen“. Was damit gemeint ist, verdeutlicht folgende klassische Fragestellung: Sollte ein Produkt, zum Beispiel das Abendessen im Flugzeug, lieber von einem einzelnen Mitarbeiter in zwölf Handgriffen an einer eigenen Workstation zusammengestellt werden? Oder sollten vier Mitarbeiter in Kette an einem Band arbeiten und sich die Handgriffe teilen – einer legt das Besteck, den Becher und den Joghurt auf Tablett, der nächste die Butter, den Hauptgang und die Serviette und so weiter? Um möglichst viele Tablets in kurzer Zeit fertigzustellen, verketteten Betriebe die Aufgaben der Mitarbeiter häufig am



AIRLINE-CATERER HABEN OFT nur eine halbe Stunde Zeit, um eine Maschine für den nächsten Flug zu beladen. Foto: istockphoto.com/killerbayer

DER AUTOR

Ralph Wannewetsch ist Geschäftsführer von ifp consulting. Das Unternehmen ist ein unabhängiges und branchenübergreifend tätiges Beratungs- und Planungsunternehmen. Die Kernkompetenz von ifp consulting ist die Gestaltung von innovativen und effizienten Produktions- und Logistiksystemen. Nähere Informationen: Im Internet unter www.ifpconsulting.de oder per E-Mail an info@ifpconsulting.de



Foto: ifp consulting

Fließband. Das widerspricht jedoch dem klassischen Lean-Ansatz. Danach sollten die Mitarbeiter weitgehend autark arbeiten, damit sie sich in ihren Arbeitsschritten nicht gegenseitig beeinflussen und die Kapazität flexibel an den Bedarf angepasst werden kann. Die Kunst ist es, den richtigen Mittelweg zu finden, denn keiner der beiden Ansätze führt allein zum Erfolg. So ist es in vielen Fällen sinnvoll, nach Lean-Prinzipien vorzugehen, in anderen nicht – das hängt ganz vom Produkt, von der Stückzahl und den notwendigen Arbeitsschritten ab. Ein Airline-Catering-Betrieb muss die gesamte Klaviatur spielend beherrschen: Er muss seine Supply Chain im Griff haben, seine internen Prozesse kennen und effizient organisieren können, er sollte sich bei der Gestaltung der Pro-

zesse an Lean-Gesichtspunkten orientieren, ihnen aber nicht dogmatisch folgen. Diese drei Themen in Einklang zu bringen – das ist und wird auch zukünftig die größte Herausforderung für die Logistik dieser Branche sein. Moderne Analysemethoden, dynamische Ablaufsimulationen und die Prinzipien der Lean Production können helfen, die Herausforderungen zu meistern. Wichtig dabei ist vor allem, dass die Unternehmen ihre Produkte und Prozesse im ersten Schritt genau analysieren und bewerten. Auf Basis dieser Ergebnisse können sie die Prozesse dann optimieren, sollen dabei jedoch mit Bedacht vorgehen. Nur wenn sie die Methoden individuell an ihre Produkte und Abläufe anpassen, können sie das Optimierungspotenzial voll ausschöpfen.