bm-orga GmbH

Beratung für Management & Organisation

ROMEISER UNTERNEHMENSBERATUNG

PERSONALLOGISTIK & ARBEITSZEITMANAGEMENT

Benchmarkstudie Aviation 2011/2012

Leitgedanke Produktivität

Management Summary

Ausgangslage

Benchmarkstudie Aviation 2011/2012

Die Bodenverkehrsdienste nicht nur in Deutschland befinden sich in der Krise. Aktuell kündigte der Hamburger Flughafen – einer der wenigen, der noch seinen eigenen Bodenverkehrsdienst betreibt – aufgrund des Wegfalls von 4000 Flügen der zweitgrößten deutschen Fluggesellschaft einen vollständigen Einstellungsstopp an. In Düsseldorf überholt der Zweitabfertiger Aviapartner die Flughafen Düsseldorf Ground Handling Gesellschaft (FDGHG) in der Größe des Marktanteils, da Air Berlin wie schon Lufthansa zu diesem Anbieter wechseln. Am Flughafen Nürnberg reagiert die Tochtergesellschaft des Flughafens, der Bodenverkehrsdienst AirPart, mit einem Sanierungstarifvertrag auf die jüngsten Veränderungen, ebenfalls geprägt von der Krise der Air Berlin und einem signifikanten Rückgang des dort betriebenen Hubs.

Die Konsolidierungsbestrebungen aller Airlines wie auch deren wirtschaftliche Situation sind ebenfalls an anderen Standorten spürbar, zumeist in einer Zunahme des ohnehin schon hohen Preisdrucks auf die Leistungen der Bodenverkehrsdienste.

Auf der anderen Seite versuchen sich die unabhängigen Bodenverkehrsdienste, die aus der Globeground Berlin hervorgegangenen Tochtergesellschaften Aviation Ground Service Berlin (AGSB) und Aviation Passage Service Berlin (APSB) sowie die Acciona Airport Services Berlin, an einem Flächentarifvertrag für den Raum Berlin und Brandenburg.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Bodenverkehrsdienste wichtig, ihre Stellung im Markt zu kennen, Potenziale einzuschätzen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Es geht dabei nicht mehr darum, Alleinstellungsmerkmale für sich zu beanspruchen oder Marktbeherrschung zu erlangen, sondern vielmehr Rahmenbedingungen für einen gesunden Wettbewerb zu konsolidieren. Für Unternehmungen, deren Personalkostenanteil 75 % bis 80 % der Gesamtkosten ausmacht – das Ground Handling gehört zu diesen Unternehmen –, liegen die existenziellen Themen und Potenziale fast ausschließlich im Feld der Personallogistik.

Teilnehmer

An der Benchmarkstudie Aviation nehmen im Jahr 2011/2012 insgesamt sieben Unternehmen der sechs größten deutschen Verkehrsflughäfen teil:

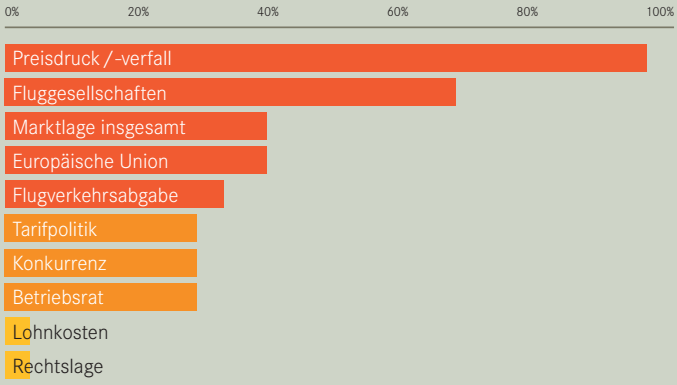
- Globeground Berlin GmbH, Berlin (Tegel und Schönefeld – BER)
- Flughafen Düsseldorf Ground Handling GmbH, Düsseldorf (DUS)
- AeroGround Flughafen München GmbH, München (MUC)
- Flughafen Köln-Bonn GmbH, Köln-Bonn (CGN)
- Hannover Aviation Ground Services GmbH, Hannover (HAJ)
- Frankfurt Airport Service Worldwide, Frankfurt/Main (FRA)
- Acciona Airport Services Frankfurt GmbH, Frankfurt/Main (FRA)

Teilnehmer Benchmarkstudie 2011/2012 © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Von den teilnehmenden Bodenverkehrsdiensten schätzen fünf Unternehmen die Entwicklungen der letzten fünf Jahre als negativ ein

und zeigen große Übereinstimmung in der Frage nach den Gründen hierfür.

Gründe für die Entwicklung der letzten fünf Jahre



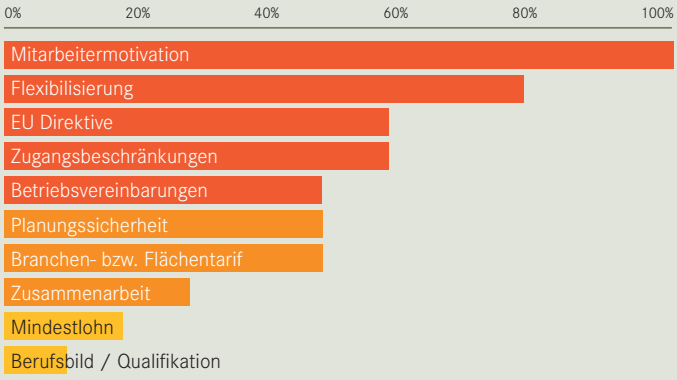
Gründe für die Entwicklung der letzten 5 Jahre © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Weder Flexibilität, Verfügbarkeit noch die Potenziale der Mitarbeiter werden als Ursache angeführt, ebenso wenig wie Entscheidungen und Strategien des Bundes, der Gewerkschaften oder der Flughäfen im Allgemeinen.

Ebenso einig sind sich die Beteiligten in Bezug auf die Bedeutung der wichtigsten Ansatzpunkte der Personallogistik.

→ Weiter im Innenteil

Strategien der Personallogistik

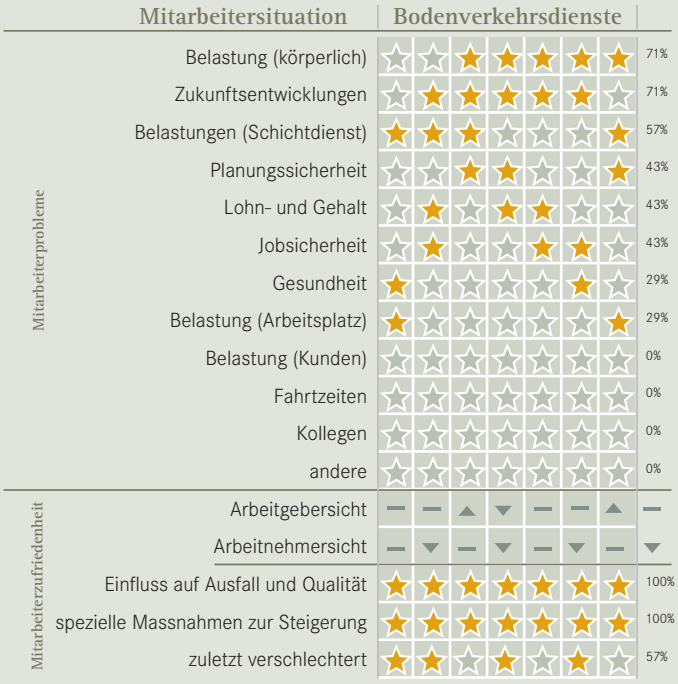


Bewertung der zukünftigen Strategien der Personallogistik © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Nicht erwartet werden konnte, dass den Themen Motivation und Flexibilisierung derart große Bedeutung beigemessen wird. Ein direkter Reflex gegen die krisenbegünstigenden Bestrebungen aus Brüssel findet sich auf Rang 3 unter den Instrumenten personallogistischer Strategienbildung. Die Bodenverkehrsdienste erscheinen hier als Getriebene der Gesamtsituation.

Dass die Mitarbeitermotivation von allen als wichtigstes Instrument angesehen wird, weist darauf hin, dass Bemühungen der letzten Jahre bereits ein Niveau erreicht haben, das sich nur mit großem Aufwand noch steigern lässt. Im Gegensatz zu den Einschätzungen der letzten Befragung erhöht sich der Stellenwert eines Flächen- oder Branchentarifs deutlich. Auch die Zusammenarbeit der Bodenverkehrsdienste als Antwort auf die zunehmende Konsolidierung der Kundenbasis erhält deutlich höhere Aufmerksamkeit als noch vor zwei Jahren.

Mitarbeitersituation

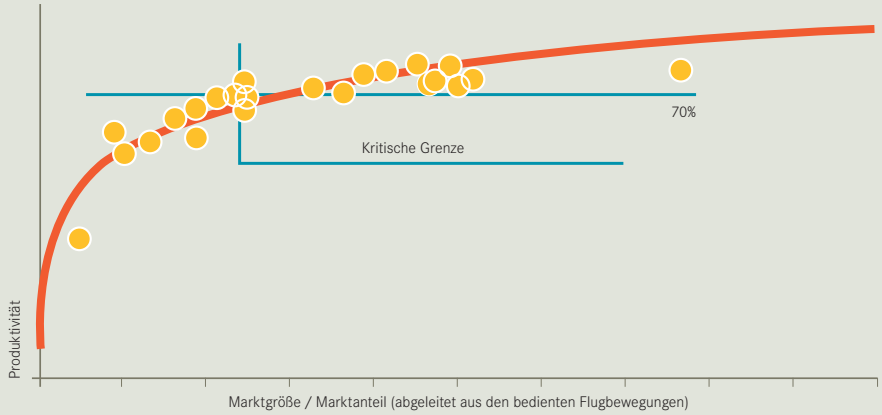


Einschätzung der Mitarbeitersituation © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Aus der Perspektive der Belegschaft stellt sich dies ebenso deutlich dar. Besonders die Belastungen durch den Schichtdienst und die daraus resultierenden körperlichen Beeinträchtigungen sowie die vermutete zukünftige Steigerung dieser Belastungen stehen an oberster Stelle der geäußerten Probleme. Aus Arbeitnehmersicht fällt die Zufriedenheit daher mittelmäßig bis negativ aus. Lediglich an zwei Standorten nimmt der Arbeitgeber eine positive Mitarbeiterstimmung an.

Abhängigkeit der Produktivität von der Größe des Marktanteils

Die Ergebnisse der vorausgegangenen Untersuchungen spiegeln sich auch im Zusammenhang zwischen der Marktgröße und prinzipiell erreichbarer Produktivität. Ein größerer Marktanteil bedeutet bei einer nach oben hin begrenzten Kapazität eines Standorts eine größere Wahrscheinlichkeit kontinuierlicher Auslastung und somit verringerter Leerzeiten. Ab einer kritischen Marktgröße verringert sich die maximal erreichbare Produktivität überdurchschnittlich mit jeder weiteren Reduktion der Kundenbasis. Dies kann an großen Flughäfen wie dem Düsseldorfer Flughafen beobachtet werden, wo die nahezu gleiche Aufteilung des Markts zwischen zwei Anbietern einen Marktanteil jeweils unterhalb der kritischen Grenze erzeugt. Unter Berücksichtigung des Preisdrucks der Kundenbasis (Fluggesellschaften) erklärt dieser Zusammenhang die unterschiedlichen Ansätze der Bodenverkehrsdienste zur Steigerung der Produktivität. Die Einschätzung der dabei erreichbaren Werte spiegeln die Herausforderungen des Standorts und Marktanteils wider.



Abhängigkeit von Marktanteil und untertägiger Produktivität © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

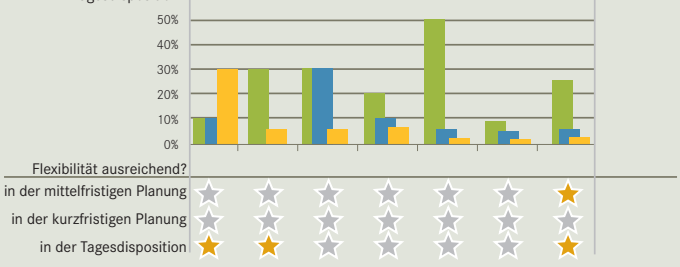
Flexibilität

Grund für die divergierenden Ansätze, Produktivitätspotenziale zu heben, sind abweichende Einschätzungen zur benötigten Flexibilität.

Ein Bodenverkehrsdienst verzichtet auf langfristige Planungsprozesse. Die meisten Unternehmen, die langfristig mittels Rahmendienstplänen vorplanen, haben zu diesem Zeitpunkt einen höheren Flexibilisierungsbedarf als in der Tagesdisposition. Einflüsse kurzfristiger Mitarbeiterausfälle und Flugplanänderungen berücksichtigend, lässt dies den Schluss zu, dass die verwendeten Rahmendienstpläne zumeist starren Mustern folgen und nicht auf den Grundbedarf im Bereich der Kalenderwochen sowie saisonale Schwankungen ausgerichtet sind.

Die aktuell verfügbare Flexibilität wird von fünf der sieben Befragten als unzureichend eingestuft.

Flexibilität	Bodenverkehrsdienste							Mittel ⌀
Änderungen zwischen lang- und mittelfristiger Planung	10%	0%	30%	20%	50%	10%	25%	21%
Änderungsbedarf in der kurzfristigen Planung	10%	30%	30%	10%	5%	5%	5%	14%
Änderungsbedarf in der Tagesdisposition	30%	5%	5%	6%	2%	3%	2%	8%



Benötigte Flexibilität der Personaleinsatzplanung © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Arbeitsbedarfsschwankungen und Produktivität

Die Teilnehmer wurden auch nach der Verteilung des Arbeitsbedarfs über den Tag, die Kalenderwoche sowie längere Zeiträume (Monate, Saison, Jahr) befragt.

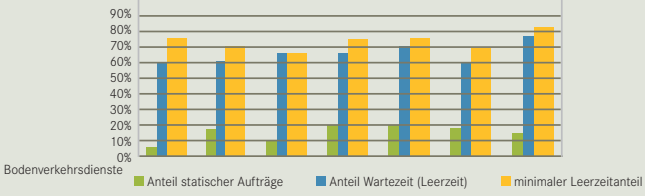
Volatilität	Bodenverkehrsdienste							Mittel ⌀
Volatilität (Index), Formel v=b:a	82%	20%	40%	50%	6%	12%	17%	32%
Höhe des Tiefs neben dem höchsten Peak der Woche								

Volatilität der untertägigen Bedarfsschwankungen © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Zur Einschätzung der „Planbarkeit“ der untertägigen Bedarfsschwankungen wurde die Kennzahl „Volatilität“ ermittelt. Sie beschreibt die Höhe des Tiefs unmittelbar vor oder nach der absoluten Bedarfsspitze einer Kalenderwoche. So gibt es Anbieter, bei denen nach einem maximalen Arbeitsbedarf ein Zeitraum mit nahezu keinem Kundenauftrag folgt. Dieser Umstand charakterisiert die Thematik der Überdeckung respektive Leer- und Wartezeiten.

Das Verhältnis zwischen Arbeitsleistungen für den Abfertigungsprozess und eingesetzten Arbeitszeiten wird untertägige Produktivität genannt. Die untertägige Produktivität ist das bestimmende Merkmal der Kosten für einen Abfertigungsprozess.

Produktivität	Bodenverkehrsdienste							Mittel ⌀
Anteil statischer Aufträge	6%	17%	10%	20%	20%	18%	16%	15,4%
Anteil Wartezeit (Leerzeit)	60%	60%	65%	67%	70%	60%	77%	65,6%
minimaler Leerzeitenanteil	75%	70%	65%	75%	75%	70%	83%	73,3%



Realisierte und angestrebte Produktivität © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Der einzige Faktor, der vom Abfertiger nicht beeinflusst werden kann, ist also maßgeblich verantwortlich für den zentralen Kostentreiber.

Rahmenparameter der Personaleinsatzplanung

Die Belastungen der Mitarbeiter resultieren aus der Anpassung von Rahmenparametern der Personaleinsatzplanung auf tariflicher und betrieblicher Ebene:

Rahmenparameter		Bodenverkehrsdienste							Mittel ⌀
Wochenarbeitszeit	in Stunden	39,00	37,50	40,00	36,00	39,00	40,50	39,00	38,7
Wochenfaktor		4,67	4,20	4,67	4,67	5	4,67	5	4,70
Urlaubsanspruch	in Tagen	31	29	28	29	31	30	28	30
Feiertage	in Tagen	2	13	8	11	11	11	9	9,3
Krankheit	in Tagen	23	24	11	23	27	21	16	21
	in Prozent	9,3%	11,0%	4,6%	9,4%	10,5%	8,6%	6,1%	8,5%
Ausbildung	in Tagen	5	2	3	2	2	3	3	2,83
sonstige	in Tagen	0	0	4	0	7	0	1	1,82
Mitarbeiter Brutto zu Netto		1,38	1,45	1,29	1,36	1,61	1,37	1,37	1,40
Mitarbeiter Netto zu Brutto		73%	69%	78%	73%	62%	73%	73%	71,5%

Übertägige Produktivität und Personaleinsatzfaktor © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Trotz der vermeintlich gleichen Ausgangsbasis aller Teilnehmer zeigen die einzelnen Parameter völlig unterschiedliche Ausprägungen, um die übertägige Produktivität zu steigern. Daraus resultiert die große Bandbreite der Kennzahl.

Neben lokalen Einflüssen (wie der Anzahl der gesetzlichen Feiertage) machen sich hier hauptsächlich Werte der Verfügbarkeit bemerkbar. So variiert die Krankheitsquote der Befragten zwischen 5 % und 11 % und liegt damit im Mittel sogar leicht unter den Werten der zurückliegenden Studie.

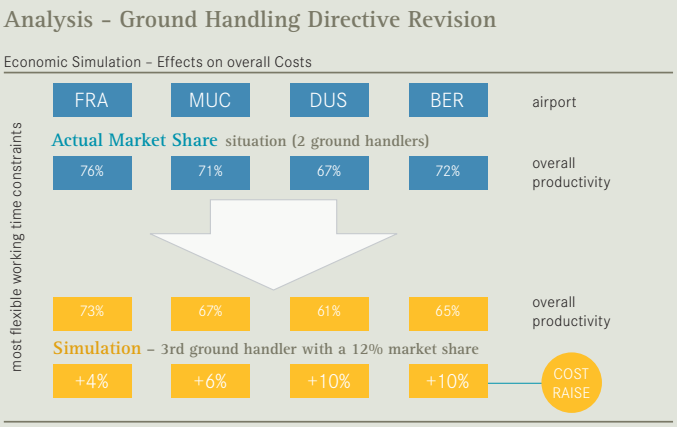
Europäische Union – Revision der Richtlinie 96/67/EG

Die Initiative zur Revision der Richtlinie 96/67/EG geht von abweichenden Annahmen zu den Rahmenbedingungen der Bodenverkehrsdienste aus. Die Kommission argumentiert mit den Gesetzen des freien Wettbewerbs, die zu einer weiteren Kostensenkung und Steigerung der Dienstleistungsqualität führe.

Im Bereich der Bodenverkehrsdienste existiert jedoch kein freier Markt, da die Anbieter zwar den Gesetzmäßigkeiten unterworfen werden, aber keinen Einfluss auf dessen zentralen Geschäftstreiber und Kostenfaktoren haben.

Zum einen steigt mit einer Teilung des fixen Markts die Zahl der Anbieter, die unterhalb der kritischen Grenze und mit erheblich höherem Leerzeitenanteil produzieren. Zum anderen führt der Versuch der Bodenverkehrsdienste, Leerzeiten im Sinne der Kostensenkung zu reduzieren, zu einer fragilen Bedarfsabdeckung, die auf externe Einflüsse empfindlich reagiert. Schließlich bedingen die Bemühungen um maximierte Bedarfsanpassung bei den Bodenverkehrsdiensten schon längst Rekrutierungsstrategien, die Teilzeitbeschäftigte, Saisonkräfte und externe Beschäftigung favorisieren. Dies führt zu negativen Auswirkungen auf Mitarbeiterbindung, Motivation, Qualifizierung und Zuverlässigkeit.

So erschließt sich auch die Einschätzung der Befragten, die trotz einer durchschnittlichen Quote an externen Mitarbeitern im Ladedienst von über 30 % deren vermehrten Einsatz als notwendig erachten. Auch Bestrebungen, die zu verplanenden Dienstintervalle so kurz wie möglich zu gestalten, zusammen mit der hier erhobenen deutlichen Absenkung der Eintrittsgehälter und Durchschnittslöhne, erzeugen zum Teil prekäre Vergütungssituationen.



Auszug aus einer Präsentation für die EU-Kommission © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

→ Die gesamte Präsentation finden Sie unter: http://www.fokus-zeit.de/home/download-infomaterial

Verfahren und Parameter der Personaleinsatzplanung

Neben den Rekrutierungsstrategien nutzen die befragten Bodenverkehrsdienste unterschiedlichste Instrumente zur bedarfsgerechten Verplanung und Disposition der Mitarbeiter.

Personaleinsatzplanung		Bodenverkehrsdienste							Mittel ⌀
Rahmendienstplanung	max. Laufzeit in Wochen	36	52	10	8	52	8	52	
	max. Wochenfaktor	6,0	6,0	6,0	4,7	7,0	5,0	5,0	5,7
	min. Wochenfaktor	4,0	4,0	0,5	4,7	3,0	4,2	4,2	3,5
Flexibilisierungsmethoden	operative Zeiten im Rahmen	★	★	★	★	★	☆	★	
	verschiedene Schichtzeitlagen	★	★	★	☆	★	★	★	
	flexible Dienste	★	☆	★	☆	★	★	★	
	flexible Wochen	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	
	Absagedienste	☆	☆	★	☆		★	☆	
	Ansagedienste	☆	☆	★	☆		★	☆	
Richtwerte	max. Blocklänge in Tagen	7	7	6	7	10	6	7	7,1
	min. Blocklänge in Tagen	3	1	2	3	2	3	1	2,1
	max. Freizeitblock in Tagen	4	4	5	4	7	4	5	4,7
	min. Freizeitblock in Tagen	3	2	2	3	1	1	1	1,9
Rahmenbedingungen	Mischung Schichtzeitlagen im Einsatzblock?	★	★	☆	★	★	★	★	
	Rückwärtsrotation erlaubt?	★	★	☆	☆	★	☆	★	
	Fahrgemeinschaften zwingend berücksichtigt?	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	
Schichtzeitgestaltung	Beginnzeiten einer Lage	3	16	500	12	20	200	75	
	max. Schichtlänge in Stunden	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,5	9,9
	min. Schichtlänge in Stunden	6,5	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,6
Mitbestimmung	Vorlauf der Konkretisierung in Wochen	1	2	2	6	4	5	1	
	Genehmigung durch den Betriebsrat	★	★	☆	★	★	☆	★	

Übersicht der Methoden der Personaleinsatzplanung © 2012 – FOKUS:ZEIT GmbH

Auch wenn die teilnehmenden Bodenverkehrsdienste einen vergleichbaren Markt und somit gleiche Kundenbasis mit vergleichbaren Dienstleistungen bedienen, lassen die zum Einsatz gebrachten personallogistischen Instrumente jedoch kaum gleichförmige Vorgehensweisen erkennen.

Größte Übereinstimmung ergab sich bei den befragten Betrieben bei der Einschätzung der betrieblichen Mitbestimmung. Fünf von sieben Unternehmen führen die Mitarbeitervertretung als ein Konfliktpotenzial im täglichen Planungsgeschäft an.

Summary

Die Benchmarkstudie Aviation 2011/2012 zeigt die unterschiedlichen Bestrebungen der deutschen Bodenverkehrsdienste um weitere Produktivitätssteigerungen. Der stetig steigende Preisdruck durch die Kunden und die allgemeine Marktlage sind hierfür ausschlaggebend. In Konsequenz sinken die Einstiegs- und Durchschnittslöhne ebenso wie die vertragliche Arbeitszeit der Mitarbeiter. Auch werden externe Arbeitskräfte Mitarbeitern in Festanstellungen vorgezogen.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt dadurch beständig an, Nachwuchs wird aus den genannten Gründen nur noch selten in unbefristete Arbeitsverhältnisse rekrutiert.

Trotz der teilweise schon eingetretenen Überalterung der Belegschaften, hohen körperlichen Belastungen und daraus resultierender steigender Abwesenheitsquoten erhöhen die Unternehmen die Arbeitszeitflexibilisierung ungebremst.

Die zunehmende Kundenfluktuation und der dadurch verursachte Wechsel großer Mitarbeiterkapazitäten von Anbieter zu Anbieter resultiert in einem Arbeitsmarkt geringer Attraktivität. In den Hochlastphasen sehen sich Bodenverkehrsdienste und Arbeitnehmerüberlasser bereits heute nicht mehr in der Lage, den ständig schwankenden Bedarf zu bedienen.

Nur wenige der teilnehmenden Unternehmen reagieren auf diese Situation, indem sie sogenannte demografische Arbeitszeitmodelle entwerfen und verhandeln, die auf die unterschiedlichen Ansprüche einer mehr und mehr gespaltenen Belegschaft Rücksicht nehmen. Gerade vor diesem Hintergrund stellt sich aber erneut die Frage nach einer Vereinheitlichung der Normen auf betrieblicher und tariflicher Ebene. Ohne eine adäquate Steigerung der Attraktivität der Bodenverkehrsdienste werden sie sich in absehbarer Zeit großen Personalbeschaffungs- und / oder Qualitätsproblemen gegenüber sehen.

ROMEISER UNTERNEHMENSBERATUNG

ROUNT

PERSONALLOGISTIK & ARBEITSZEITMANAGEMENT

KONTAKT

.

Hans Romeiser
Telefon: +49(2471)1359-303
info@rount.de
ROUNT GmbH
Jennepeterstr. 41a, 52159 Roetgen

Bildquelle: fotoalia | the land (C) Pawel Klisjewicz