



Happy Landing

Wie Delta Air Lines Wetterkapriolen ausweicht.

Text Gabe Nelson

Es ist ein stürmischer Sommermorgen am Hartsfield-Jackson International Airport in Atlanta, dem weltweit verkehrsreichsten Flughafen für Passagierflugzeuge. In der Kommandozentrale von Delta Air Lines wird mit einem Blick auf den Radar sofort klar, dass vor den Beschäftigten ein herausfordernder Tag liegt. Grüne und gelbe Strömungen bewegen sich über den Bildschirm. Vor ein paar Stunden zog ein tropischer Sturm an der Küste des Golfes von Mexiko auf. Er erhöht auch die Wahrscheinlichkeit von Verspätungen im Landesinneren. Und dennoch ist die Stimmung gelassen im Operations and Customer Center, kurz OCC, wo 500 Flugdienstberater – sogenannte Dispatcher – jeden Tag über 800 Flugzeuge weltweit betreuen, von der Planung des Fluges bis zur Landung.

Bei seinem morgendlichen Meeting geht OCC-Chef Dave Holtz die Kennzahlen durch. Delta hat gestern hundert Prozent der geplanten Flüge durchgeführt. Mehr als 90 Prozent trafen pünktlich oder früher am Zielort ein als geplant. „Das sind zehn Prozent mehr als bei unserem schärfsten Konkurrenten.“

Mitarbeiter aus 28 unterschiedlichen Abteilungen sitzen im OCC dicht beieinander. Das ist gewollt, denn sie arbeiten auch eng zusammen. Heute treffen die Spezialisten die Vorbereitungen für den heraufziehenden Sturm: Sie passen die Zeitpläne für die Flüge und die Crews an und geben den Passagieren grünes Licht, ihre Flüge im Voraus umzubuchen. Im OCC schlägt der Puls von Delta. Das Zentrum gibt das Tempo vor, welches Delta zur pünktlichsten US-amerikanischen Fluggesellschaft gemacht hat. „Den gestrigen Tag haben wir gewonnen“, berichtet Holtz seinem Team voller Erleichterung im morgendlichen Meeting, „lasst uns das heute wieder tun.“

Den Flugbetrieb effizient zu regeln, ist eine der komplexesten Aufgaben der Wirtschaftswelt. Um Standzeiten der Flugzeuge zu verkürzen, müssen Piloten und Flugbegleiter häufig rotieren. Oft wechseln die Crews mehrmals pro Schicht das Flugzeug und haben Aufenthalte in mehreren Städten. Die Flugzeuge selbst unterliegen einem ähnlich komplizierten Zeitplan, alle drei Tage müssen sie an einem bestimmten Flughafen gewartet werden. Jegliche Abweichung vom Zeitplan betrifft Tausende Variablen.

Die riesige Menge an Informationen, die alle Flugdienstberater bei ihrer Arbeit berücksichtigen müssen, zeigt sich auch daran, dass jeder von ihnen ständig vier Bildschirme gleichzeitig im Auge behält. Eine speziell programmierte Tabelle verfolgt täglich Tausende Delta-Flüge.

„Unser Job ist wie ein vierdimensionales Schachspiel, wobei die vierte Dimension die Zeit ist“, sagt Bill Tuck, Flugsicherungsleiter und Mitglied der Abteilung für Strategieplanung des OCC. „Wenn man sich nicht schnell genug entscheidet, ändern sich alle Möglichkeiten, die man hat. Jedes kleinste Detail spielt da eine Rolle.“ Wenn sich Flugverspätungen anhäufen, kann es schnell unmöglich werden, den Gesamtplan anzupassen, um weitere Verspätungen zu verhindern. Dieser Status wird „irregular operations“ (IROP) genannt und ist – in Geld umgerechnet – ein Multimilliardenproblem. Laut einer Studie der University of California in Berkeley aus dem Jahre 2010 verursachten die Verspätungen von Inlandsflügen in den USA allein im Jahr 2007 Schäden in Höhe von rund 33 Milliarden US-Dollar. 16,7 Milliarden davon

wurden von den Passagieren getragen. Manche dieser Kosten wie Verpflegung oder Hotelzimmer sind nur finanzieller Natur. Die Kennzahl beinhaltet jedoch auch einen anderen schwerwiegenden Verlust: die vergeudete Zeit und der volkswirtschaftliche Schaden bei Dienstreisenden, welche die Menschen und Firmen nicht erstattet bekommen können.

Den Meistertitel im vierdimensionalen Schachspiel der Luftfahrtindustrie konnte Delta zuletzt immer wieder für sich beanspruchen – auch dank hoch qualifizierter Mitarbeiter und deren Einstellung, so lange an einem Problem zu arbeiten, bis es gelöst ist. 2016 lag Deltas Pünktlichkeitsrate bei 84 Prozent – und damit über der von Southwest (81 %), United (80 %) oder American (78 %). Nur kleinere Boutique-Airlines wie Alaska und Hawaiian erzielen bessere Ergebnisse, hauptsächlich weil ihre Prozesse nicht so komplex sind wie die der älteren Hub-and-Spoke-Airlines. Dennoch: 84 Prozent entsprechen in den meisten Schulen nur der Note Zwei. Und in der Luftfahrtindustrie wächst der Leistungsdruck stetig. Nie zuvor hatten Kunden so hohe Erwartungen an



DIE STORY IM VIDEO

Erste Offizierin Crystal Barrois soll für Delta Air Lines von Atlanta nach Miami fliegen, als ein Sturm heraufzieht. Die ganze Geschichte unter www.porsche-consulting.com

Logistikunternehmen wie heute. Ob es nun der sofortige Versand von Waren durch Unternehmen wie Amazon oder On-Demand-Mobility-Services durch Uber sind: Verspätungen gelten als inakzeptabel und werden über soziale Medien mit Kommentaren rasch bestraft.

Delta hat das OCC 1993 gebaut, nachdem ein verheerender Sturm in Atlanta gezeigt hat, wie wichtig ein zentrales Kontrollzentrum ist. 2017 veranlasste ein weiterer heftiger Sturm die amerikanische Traditionsairline zum Einleiten der nächsten Schritte. Zusammen mit Porsche Consulting verankert Delta einen hocheffizienten Ablaufplan, nach dem die Mitarbeiter bei Extremereignissen wie einem Gewitter oder einem Schneesturm verfahren. Um die Widerstandsfähigkeit gegen den nächsten großen Sturm zu testen, inszenieren Porsche Consulting und Delta gemeinsam solche Situationen im OCC – so, wie die Piloten ein Stockwerk tiefer im hochmodernen Flugsimulator für das Unerwartete trainieren.

Phasen, in denen der Zeitplan der Airline unter Druck gerät, fängt Delta mit verstärktem Personal im OCC ab. Die Mitarbeiter müssen in einer solchen Situation auf unzählige Veränderungen gleichzeitig reagieren, um das vierdimensionale Schachspiel wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Mit moderner und effizienter Ausstattung und dem Beseitigen von organisatorischen Zwängen, die manche Mitarbeiter bislang daran hinderten, die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun, schafft es die zweitgrößte Fluggesellschaft der Welt, sich von den Folgen der Stürme rasch zu erholen und die Kunden schneller wieder zum Zielort zu bringen. Das bewahrt sie vor finanziellen Einbußen und Imageschäden, die sich an einem einzigen Tag auf mehr als zehn Millionen Dollar summieren können.

„Delta hat ein außerordentlich talentiertes und engagiertes Team“, sagt Ronny Rudzinski, Partner bei Porsche Consulting in Atlanta. „Unser Job ist es, den Mitarbeitern intelligente Mittel an die Hand zu geben, mit denen sie sich selbst übertreffen können.“

Mit dem Prozess, den wir gemeinsam entwickelt haben, können sie Engpässe bei ihrer Reaktion auf Stürme identifizieren und abstellen und so schneller wieder im Normalbetrieb sein als die Konkurrenz.“ Die nächste Aufgabe ist der Ausbau der Analysemöglichkeiten, die die Delta-Mitarbeiter nutzen können. Möglicherweise werden Machine-Learning-Algorithmen eines Tages Routineaufgaben übernehmen, wie den Gesamtplan zu optimieren, während qualifizierte Menschen sich mit schwierigeren Entscheidungen auseinandersetzen werden. Wie Holtz sagt: „Wir wollen weniger Zeit damit verbringen, Dingen zuzusehen, die funktionieren, sondern mehr Zeit mit der Lösung von Problemen.“

Dass künstliche Intelligenz den Menschen im OCC ersetzt, ist aber sehr unwahrscheinlich – jedenfalls noch für lange Zeit. Denn der typische Dispatcher bei Delta hat jahrzehntelange Erfahrung und weiß Abwägungen zu treffen, die Computer vielleicht niemals verstehen werden. „Manche sehen die Optimierung als das A und O an. Für mich ist sie nur Mittel zum Zweck – eine bessere Ausgangssituation, von der aus unsere Leute anfangen können, diese harte Arbeit zu verrichten“, sagt Holtz. „Du kannst Software dafür verwenden, Regeln zu schreiben, allerdings wird es immer Ausnahmen von diesen Regeln geben.“

Delta macht bereits Fortschritte. Das zeigt sich an der zunehmenden Fähigkeit, den gesamten Flugplan ohne Ausfälle durchzuführen. 2016 hatte Delta 241 Tage ohne Annullierungen, 2017 waren es 242 und 2018 will die Airline schon 260 perfekte Tage erreichen. Das Ziel: Nicht weniger als 365 perfekte Tage sind gut genug für die Kunden. Das ist es, wonach Delta strebt. „Fluggesellschaften waren schon immer in derselben Schublade wie Fernsehsender oder Gebrauchtwagenhändler – die Art von Unternehmen, über die Menschen sich gerne ärgern“, sagt OCC-Chef Holtz. „Durch größere Verlässlichkeit und Exzellenz im Kundenservice arbeiten wir an unserem Weg aus dieser Schublade heraus.“



Ernstfall: Wenn ein IROP die höchste Stufe, Level 4, erreicht, kommen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, um sich schnellstmöglich abzustimmen.