

LSG SKY CHEFS

FEINKOST FÜR

Der Flugservice-Gigant LSG Sky Chefs kocht mehr als 500 Millionen Menüs im Jahr. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, ist eine exzellente und einheitliche Qualität der Speisen das A und O. Jetzt hat die Lufthansa-Tochter mit Unterstützung von Porsche Consulting seine Catering-Qualität weiter optimiert. Das erleichtert auch den Arbeitsalltag der Mitarbeiter.

📄 SVEN HEITKAMP 🗨️ OLAF HERMANN



Der Airbus nach Frankfurt hat seine vorgeschriebene Flughöhe erreicht und summt gleichmäßig über den Wolken. Die Passagiere lehnen sich entspannt zurück, blättern in Zeitungen oder scrollen über ihre iPads, Stewardessen servieren ein Mittagsmenü. Es gibt Pasta und Hähnchenbrust zur Auswahl, dazu Wasser, Säfte, Rotwein. Alltag in 11 000 Meter Höhe. Dass hinter der kleinen Mahlzeit ein gewaltiger logistischer Aufwand steckt, ist ihnen meist gar nicht bewusst. Genau das aber ist die Aufgabe der LSG Sky Chefs. Die Lufthansa-Tochter ist mit 30 000 Mitarbeitern und rund 26 Prozent Marktanteil weltweit

ÜBERFLIEGER



größter Anbieter in der globalen Bordservice-Branche. Pro Jahr werden mehr als 500 Millionen Mahlzeiten für Menschen aller Kulturkreise zubereitet.

Schlüssel für den Erfolg sind einheitliche und höchste Qualitätsstandards für alle Kunden weltweit, egal ob in Europa, Asien, dem Nahen Osten, Nord- oder Lateinamerika. Da gilt: Eine Tomate ist noch lange keine Tomate. Es ist schon ein Makel, wenn statt einer bestellten Cherry- eine andere Cocktailtomate auf dem Teller liegt. Oder wenn die Frucht geviertelt statt gesechstelt wird. Der Druck in der Branche ist immens, die

Fehlertoleranz gleich null. Kein Fluggast darf sich benachteiligt fühlen. „Bei uns muss die Lieferung immer zu 100 Prozent stimmen“, sagt Dr. Udo Lange, Senior Vice President Operational Excellence.

Um die Liefertreue für die mehr als 300 Airline-Kunden weiter zu optimieren, hat sich der Inflight-Dienstleister Hilfe von Porsche Consulting geholt. „Erklärtes Ziel war es, mehr Qualität ins gesamte System zu bringen“, sagt Björn Scheel, Vice President Operational Excellence Europe. So entstand am Produktionsstandort Brüssel als Pilotprojekt für den Gesamtkonzern ein hauseigenes Operatives Qualitäts- →

Management-System, genannt OQMS: ein ausgeklügeltes, aber einfaches Frühwarnsystem von Qualitätskreisläufen, das die LSG-Sky-Chefs-Küchen auf klaren Kurs hält und eine einfache Übersicht über die Leistung der einzelnen Bereiche gibt (siehe auch rechts: „Qualität erzeugen“).

Das Customer Service Centre am International Airport in Brüssel-Zaventem ist dabei nicht einfach eine Großküche. Es ist ein Werk. Laster beliefern das Hochregallager mit allem, was sich die Gäste an Bord wünschen – von der Babymilch über die Schokocreme bis zur Reissuppe. Die einzelnen angelieferten Produkte werden aus dem Warenlager nach Bedarf in den Kreislauf des Werks gebracht. Frisches Obst und Gemüse kommt in die sogenannte kalte Küche, während in der warmen Küche die Speisen für den Hauptgang der First Class in großen Töpfen und Pfannen zubereitet werden. Die Bordmenüs werden anschließend sofort heruntergekühlt, um den strengen Hygienevorschriften zu entsprechen. Nachdem die Speisen einheitlich auf den Tablets der Airlines ausgedeckt wurden, werden diese in Trolleys gepackt und warten dann im Kühlhaus auf den Transport zum jeweiligen Flugzeug. Bis zu 35 000 Mahlzeiten kann der Standort Brüssel ausliefern – pro Tag. In den großen Arbeitsbereichen und verwinkelten Gängen herrscht um die Mittagszeit Hochbetrieb. Köche walzen Teig auf riesigen Blechen aus, Kessel dampfen. Es riecht nach Koriander, Mango, Hühnchen oder frischem Brot. An langen Tischen richten Mitarbeiter reihenweise identisch aussehende Salatschälchen an. Vor ihnen steht ein Golden Standard – eine Musterportion, die tausendfach exakt kopiert wird.

Fast alles wird von Hand gemacht, mehr als 300 Mitarbeiter sind hier beschäftigt. Flexibilität ist dabei besonders wichtig, denn das Cateringgeschäft ist extrem schnelllebig. Airlines wechseln regelmäßig ihre Menüs, um ihren Passagieren Abwechslung zu bieten. Dafür erarbeiten Menüdesigner von LSG Sky Chefs gemeinsam mit den Cateringexperten der Fluggesellschaften die einzelnen Mahlzeiten. Die neuen Menüspezifikationen müssen dann entsprechend in der Küche umgesetzt werden. Dabei hilft jetzt das OQMS. An fünf Schnittstellen von den Lagern über die Küchen bis zur Auslieferung wurden nach gründlicher Analyse der Produktionsprozesse sogenannte Qualitäts-Tore eingeführt. Wurde bisher erst kurz vor Auslieferung die Ware stichprobenartig geprüft, wird dort nun nach jedem Arbeitsgang der Stand der Dinge kontrolliert.

„Die Grundidee war, Qualitätschecks dort anzusetzen, wo die Arbeit gemacht wird – nicht erst am Ende der Wertschöpfungskette“, sagt Björn Scheel. Damit wurde die Verantwortung von der Qualitätsabteilung stärker den Mitarbeitern übertragen. Die stetigen Kontrollen bedeuten zwar einen gewissen Aufwand, „aber wir sparen zugleich viel Zeit durch bessere Betriebsabläufe“, so der Betriebsleiter in Brüssel, Tony Green. Das spüren auch die Mitarbeiter: Musste bisher zuweilen eilig im Haus telefoniert und eine Lieferung kurz vor Abflug nachgebessert werden, weil vielleicht ein Besteck oder eine Zutat fehlte, ist in der Küche jetzt mehr Ruhe eingetreten. „Das rote Telefon“, sagt Björn Scheel, „klingelt nicht mehr.“ ←



Mustergültig wird Teller für Teller bei den LSG Sky Chefs angerichtet.



Damit ein einheitliches Bild geschaffen wird, muss die Qualität kontinuierlich geprüft und visualisiert werden.

QUALITÄT ERZEUGEN – AB DEM ERSTEN ARBEITSSCHRITT

Mit dem Operativen Qualitäts-Management-System (OQMS) schafft LSG Sky Chefs mehr Transparenz und Gleichmäßigkeit in der Produktion.

Die besten Antworten auf komplizierte Fragen sind möglichst simpel. So wie das Operative Qualitäts-Management-System, das Porsche Consulting bei LSG Sky Chefs in Brüssel eingeführt hat. Kern ist das Einrichten sogenannter Qualitäts-Tore an fünf Schnittstellen der Produktion: in den Lagern, den kalten und warmen Küchen, der Tablettausdeckung und an der Rampe. Die „Q-Gates“ sind nicht zu übersehen. Über den Durchgängen zum nächsten Arbeitsbereich hängen rote Schilder an der Decke, unter denen Qualität und Quantität jedes Arbeitsgangs einzeln gecheckt werden. Erst dann wechseln die Waren in den nächsten Produktionsbereich weiter. Grundprinzip: Nimm keine Fehler an, gib keine Fehler weiter!

Wird etwa das Frühstück für einen Frühflug vorbereitet, sind alle Produkte entsprechend der Bestellliste der Airline exakt zu packen: 80 Stück Butter, 80 Marmeladegläschen, 80 Brötchen und so weiter. Die Mitarbeiter tragen alles, was sie auf Rollwagen bereitstellen, in die Tabellen ein, die unter den roten Hinweisschildern hängen: Sind alle Zutaten vorhanden? Wurde vielleicht irische Butter durch deutsche ersetzt? Stimmt der Zeitablauf? Ebenso werden die fertig bestückten Tablettwagen in den Küchen kontrolliert, ehe sie Richtung Flugzeug rollen dürfen.

Die Kennzahlen werden unter fünf großen Buchstaben notiert: SQCDP – für Safety, Quality, Costs, Delivery Service und People, also Sicherheit, Qualität, Kosten, Liefertreue und Mitarbeiter. Die großen Lettern sind in Felder für alle Tage des Monats unterteilt, die Tageswerte werden je nach Güte grün oder rot markiert. So sieht jeder Kollege sofort, was glatt lief und was nicht. Die akribische Buchführung ist kein Selbstzweck: In Teambesprechungen und auf Leitungsebene werden die Ergebnisse regelmäßig ausgewertet. Zu jedem Schichtbeginn gibt es

Feedbacks und Briefings der Kollegen. „OQMS hilft uns, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln“, sagt Patrick Vrolix, Director Operations in Brüssel. „Wir erklären den Kollegen, was wir tun und warum wir es tun. Wir haben nun Fakten an der Hand, die Gespräche verlaufen weniger emotional und die Mitarbeiter sind motiviert, etwas zu verbessern.“

„Das simpel wirkende Prinzip hat eine ganze Reihe positiver Folgen“, betont Pieter Claes, Director Special Projects and Re-engineering bei LSG Sky Chefs in Brüssel: Rückmeldungen erfolgen in Echtzeit aus dem eigenen Haus – nicht erst Wochen später vom Kunden. Dank der großen Datensammlungen lassen sich Fehlerquellen besser entdecken. Arbeitsprozesse werden standardisiert, Mitarbeiter gezielter geschult. So hat OQMS messbar die Produktion verbessert, die Null-Fehler-Produktionsraten stiegen schon in den ersten Monaten um 16 Prozent. Verschwendung und Abfälle wurden um ein Viertel reduziert, Durchlaufzeiten teils halbiert.

Bereits 2010 hatten die Porsche-Berater LSG Sky Chefs bei der Einführung eines weltweiten Produktionssystems unterstützt. Dank der erfolgreichen Kooperation wurde nun auch das Qualitätsmanagement gemeinsam neu organisiert. Brüssel ist das Pilotprojekt für den ganzen Konzern. OQMS wird nun in den Großbetrieben weltweit ausgerollt, zunächst an den Standorten Frankfurt, Hongkong und Dallas. „Insgesamt“, so Udo Lange, „wird die Umstellung drei Jahre dauern.“

LSG SKY CHEFS IN ZAHLEN

Die LSG Lufthansa Service Holding AG ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Lufthansa AG. Alle Airline-Catering-Aktivitäten sind unter der Marke LSG Sky Chefs zusammengefasst.

Die Unternehmen der LSG-Sky-Chefs-Gruppe erzielten 2012 einen Umsatz von 2,5 Milliarden Euro.

LSG Sky Chefs beliefert mehr als 300 Airline-Kunden an 209 Flughäfen auf der Welt. 2012 wurden insgesamt 527 Millionen Mahlzeiten zubereitet.

LSG Sky Chefs hat rund 30 000 Mitarbeiter in 211 Cateringbetrieben. Sie sind in 52 Ländern vertreten.

