



Die wertorientierte Unternehmensführung
der Flughafen Stuttgart GmbH

Professor Georg Fundel
Geschäftsführer

Stuttgarter Controller Forum
18. September 2007

Agenda



1

Das Unternehmen: Kenndaten der Flughafen Stuttgart GmbH

2

Vision, Strategie und Ziele

3

Koordinationsprinzipien

4

Informationstechnische Basis

5

Integrierte Steuerung am Beispiel der Bodenverkehrsdienste

Ein Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand



Flughafen
Stuttgart
GmbH



Land Baden-Württemberg

50 %

Stadt Stuttgart

50 %

Wirtschaftsfaktor Flughafen Stuttgart



Daten und Fakten:

- 9.500 Beschäftigte in 250 Unternehmen
- 10,1 Mio. Passagiere in 2006
- 69 Airlines
- 125 Ziele in 33 Länder

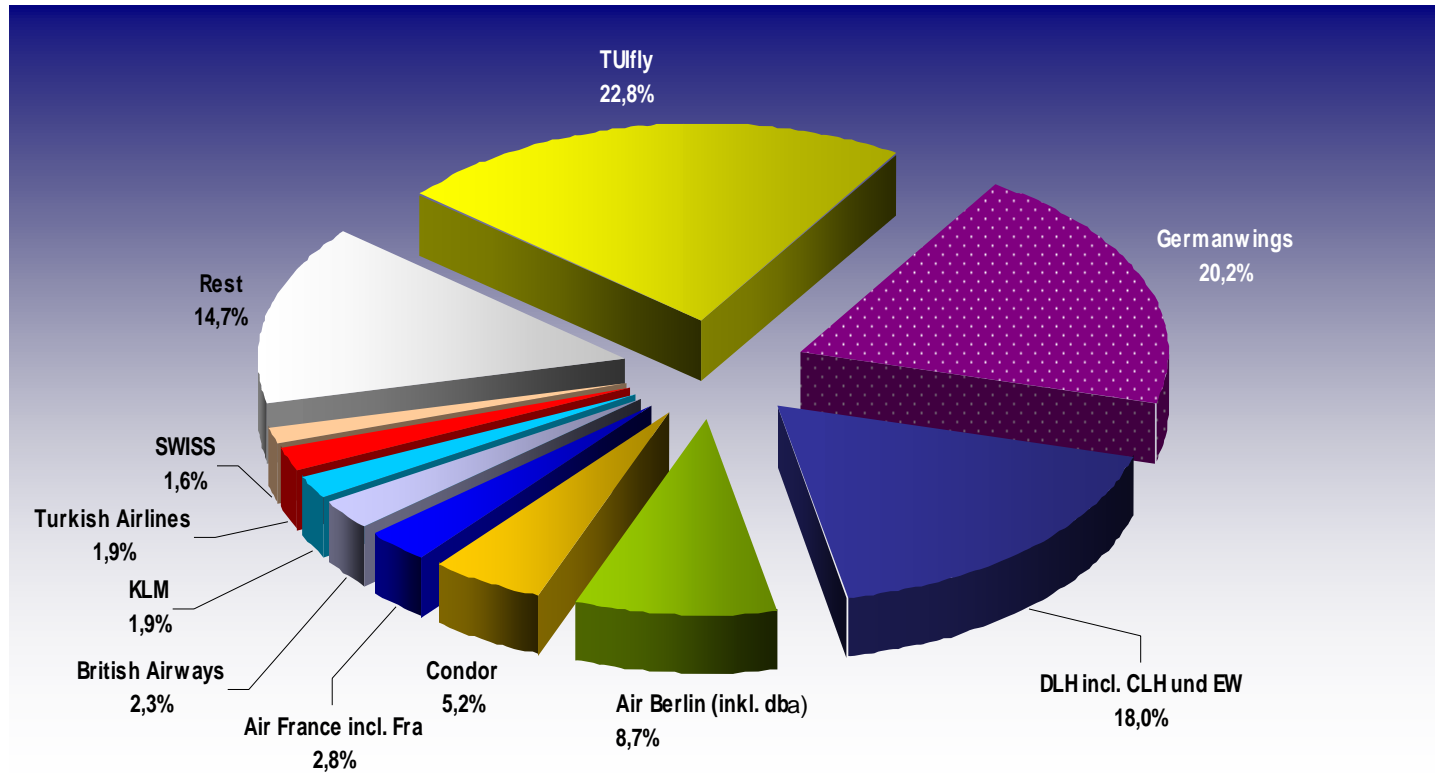
Wirtschaftsfaktor Flughafen Stuttgart



Daten und Fakten:

- 211 Mio. € Umsatz in 2006
- Jahresergebnis 2006 25,7 Mio. €
- Tochtergesellschaften:
 - HSG Handels- und Service-GmbH
 - City Air Terminal Reisebüro GmbH
 - AGS Airport Ground Service GmbH
 - Baden-Airpark GmbH
 - S. Stuttgart Ground Service GmbH
- Beteiligungen:
 - Projektgesellschaft Neue Messe GmbH & Co. KG
 - AHS Aviation Handling Services GmbH

Stuttgart ist Vollsortimenter, alle Geschäftsmodelle sind vertreten



Agenda



1

Das Unternehmen: Kenndaten der Flughafen Stuttgart GmbH

2

Vision, Strategie und Ziele

3

Koordinationsprinzipien

4

Informationstechnische Basis

5

Integrierte Steuerung am Beispiel der Bodenverkehrsdienste



Vision



Wir verbinden Baden-Württemberg und die Metropolregion Stuttgart schwerpunktmäßig hochfrequent mit Europa und mittelfristig mit der gesamten Welt.

Wir machen Mobilität zum Erlebnis.

Wir tragen zur konsequenten Verknüpfung der Verkehrssysteme Luft, Schiene und Strasse bei.

Unser marktorientiertes, modernes und flexibles Dienstleistungsangebot ist die Basis für Kundenzufriedenheit.

Mit allen unseren Aktivitäten leisten wir einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung der Standortqualität des Landes.

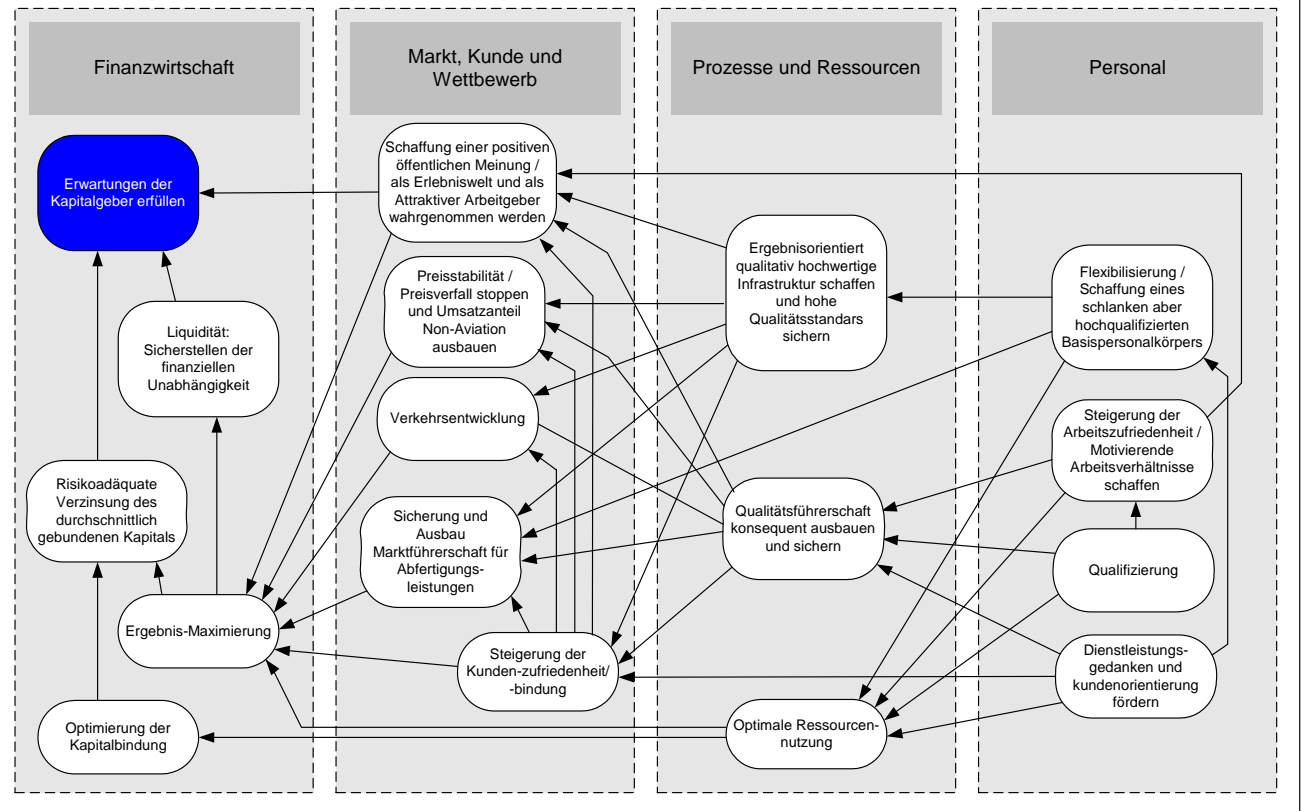
Dabei wollen wir für unsere Anteilseigner, Mitarbeiter und für die Region Wert schaffen.





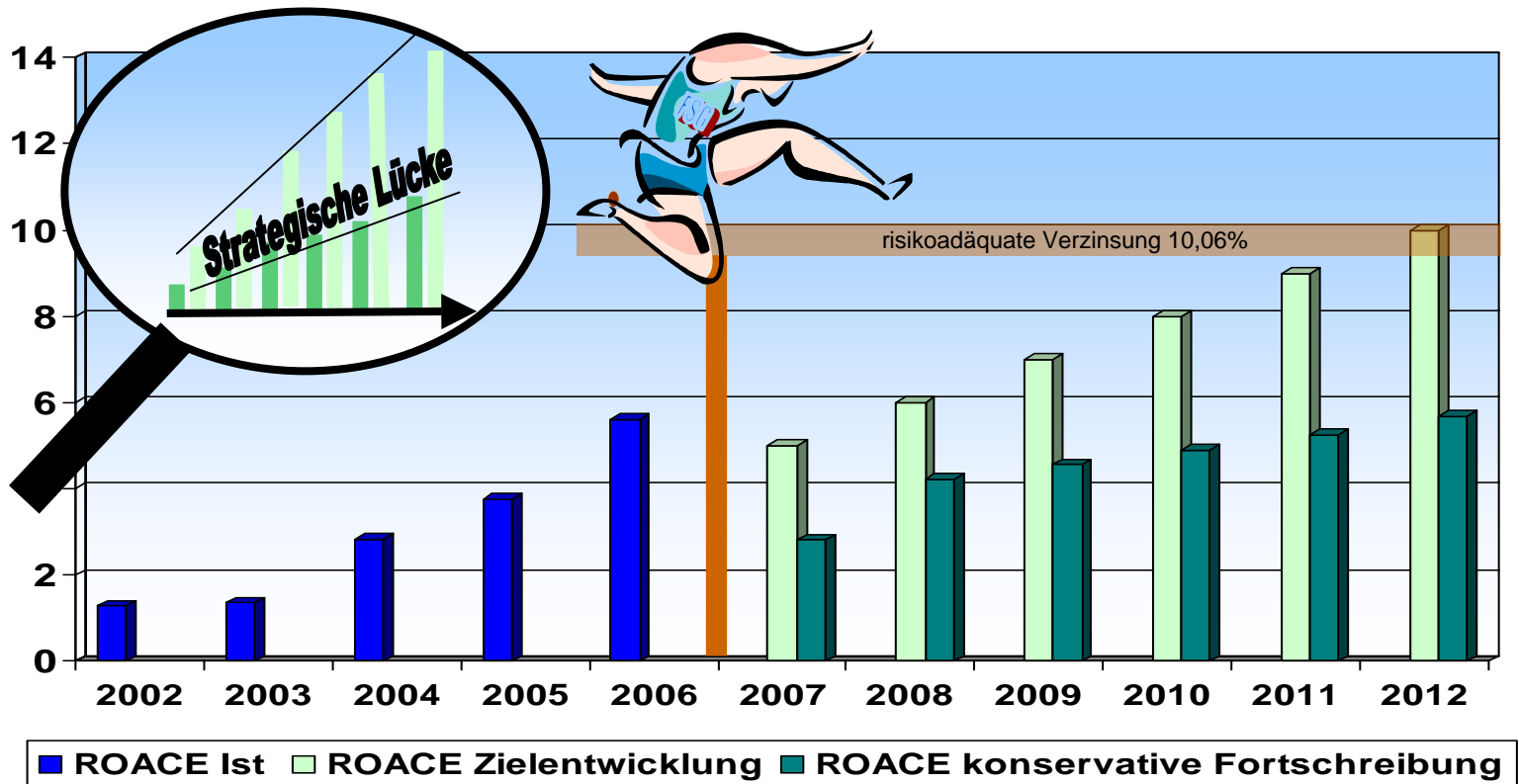
Strategy-Map FSG-Gesamt

Strategische Ziele und deren Abhängigkeiten



ROACE als zentrale Steuerungskennzahl

$$\text{ROACE (in \%)} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Average Capital Employed}} * 100$$



Agenda



1 **Das Unternehmen: Kenndaten der Flughafen Stuttgart GmbH**

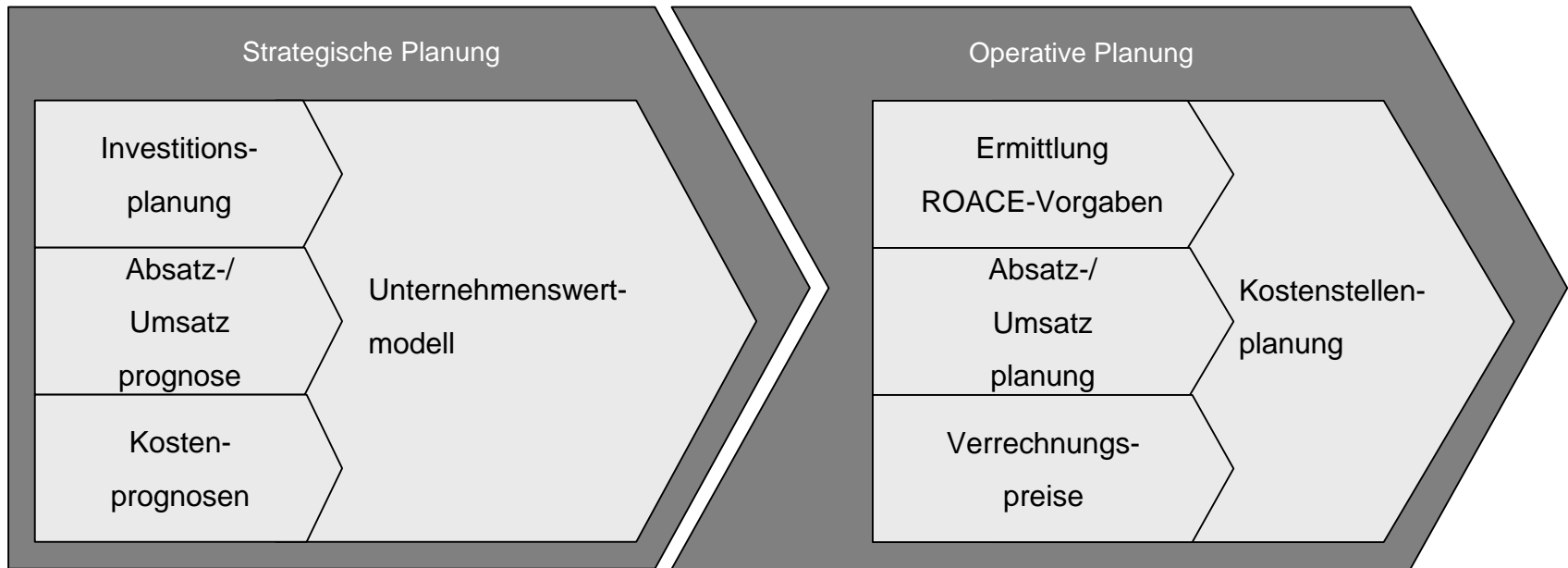
2 **Vision, Strategie und Ziele**

3 **Koordinationsprinzipien**

4 **Informationstechnische Basis**

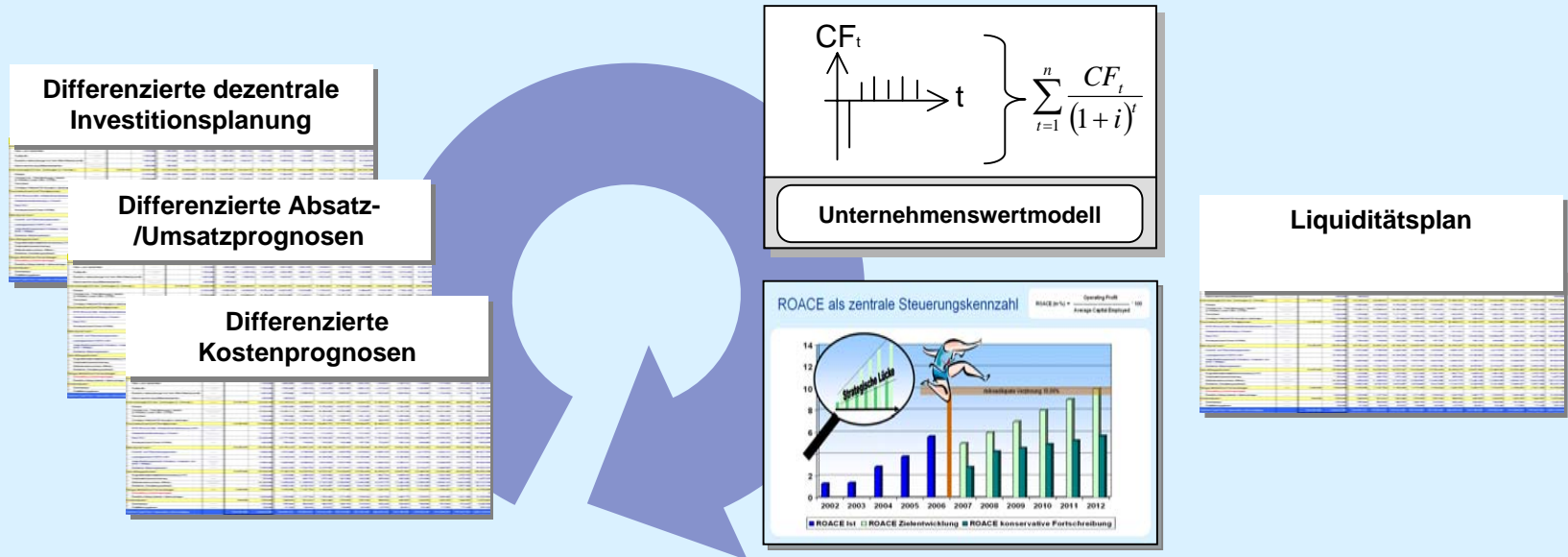
5 **Integrierte Steuerung am Beispiel der Bodenverkehrsdienste**

Planungsprozess



Teilprozesse der Planung

Strategische 10-Jahresplanung



Auf Basis von Szenarien und Sensitivitätsanalysen werden die Auswirkungen auf den Unternehmenswert, die Liquidität und auf den Zielpfad hin zur risikoadäquaten Verzinsung untersucht.

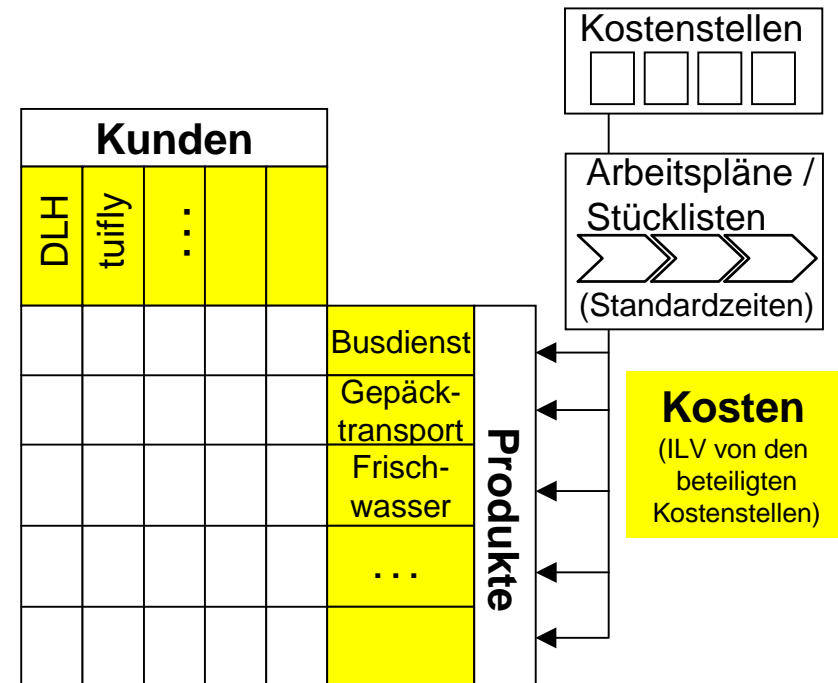
→ Im Ergebnis wird ein Ziel-Roace für das operative Planjahr festgelegt

Teilprozesse der Planung



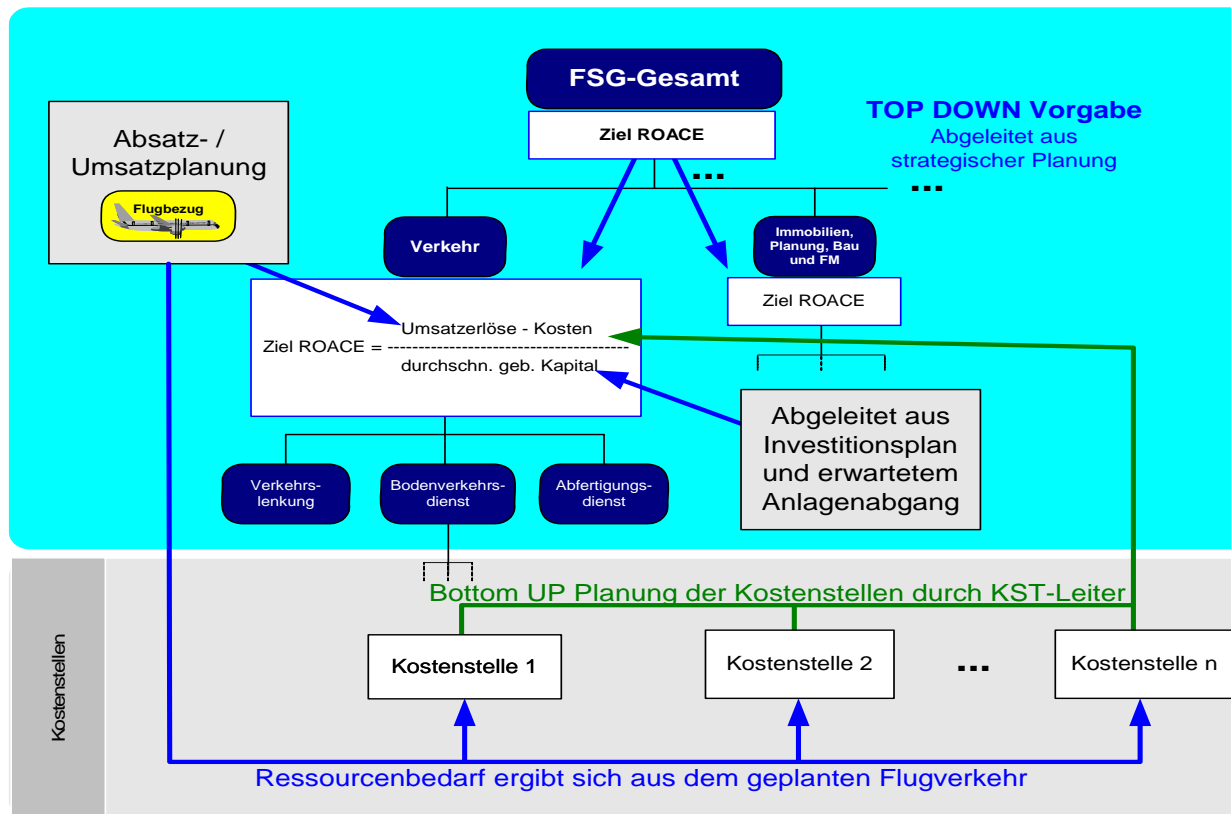
Ableitung der Ressourcenbedarfsplanung aus Absatzplan

- Flugereignisbezogene Arbeitspläne /Stücklisten für alle Produkte mit Standardeinsatzmengen als Basis für die Ermittlung der Ressourcenbedarfe
- Diese sind auch Grundlage für die unterjährige Fahrzeug-, Geräte- und Mitarbeiterdisposition
- Kostenbewertung mit Kostenstellenstundensätzen führt zu Produktkosten für jedes Produkt mit Flugbezug und ermöglicht die Ermittlung von Kostenstellenauslastungen in Plan und Ist
- Ergebnisanalysen nach Produkten / Kunden / Flugzeugtyp / Strecke in Plan und Ist möglich





Top Down Vorgabe bis auf Bereichsebene dort Ausplanung über Gegenstromverfahren





Erfassungsmaske Kostenstellen-Planung direkt in SAP-R/3

Kostenstelle 2661 Fahrzeugtechnik	Maschinell						Manuell		
	Ist 2006		Plan 2007		Forecast 2007		Plan 2008		
	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	
Primäre Kosten zentral geplant		700.000		650.000		600.000	-	600.000	Maschinell
Primäre Kosten dezentral geplant		450.000		450.000		400.000	-	400.000	Manuell
Summe prim. Kosten	-	1.150.000	-	1.100.000	-	1.050.000	-	1.000.000	Maschinell
19 1174 Kfz-Werkstattgebäude	5.500 m ²	220.000	5.500 m ²	220.000	5.500 m ²	220.000	5.000 m ²	200.000	Maschinell
19 2521 Maschinentchnik	1.500 h	150.000	1.500 h	150.000	1.500 h	150.000	1.000 h	100.000	Maschinell
Summe sek. Kosten	-	850.000	-	600.000	-	600.000	-	900.000	Maschinell
Kosten gesamt	-	2.000.000	-	1.700.000	-	1.800.000	-	1.900.000	Maschinell
Leistungsmengen									
21 3631 Vorfelddbusse	4.900 h	490.000	5.100 h	510.000	5.100 h	510.000	5.000 h	500.000	Maschinell
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
21 3741 Fluggasttreppe	3.000 h	300.000	3.500 h	350.000	3.500 h	350.000	3.000 h	300.000	Maschinell
Summe Entlastung	16.000 h	1.600.000	17.000 h	1.700.000	17.000 h	1.700.000	17.000 h	1.700.000	Maschinell
Deckungsdifferenz		-400.000		0		0		-200.000	Maschinell



Teilprozesse der Planung
Ergebnis der Planung



**Koordinationswerte / Zielvereinbarungen
stehen für die monatliche Feinsteuerung
ausgeplant bis auf Ebene der Kostenstellen
zur Verfügung**

Agenda



1

Das Unternehmen: Kenndaten der Flughafen Stuttgart GmbH

2

Vision, Strategie und Ziele

3

Koordinationsprinzipien

4

Informationstechnische Basis

5

Integrierte Steuerung am Beispiel der Bodenverkehrsdienste



Flughafen Stuttgart: Airport Navigator.SAPBW - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von Flughafen Stuttgart GmbH

Datel Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?

Zurück Suchen Favoriten

Adresse [http:// Airport-Navigator/Management-Cockpit.GF.html](http://Airport-Navigator/Management-Cockpit.GF.html)

Jahr: 2007 Monat: 7
 ProfICenter: FSG-Gesamt / Geschäftser

BSC ROACE ME-Rechnung DB-Rechnung Kundenergebnis Investitionsprojekte Berichtsmenu

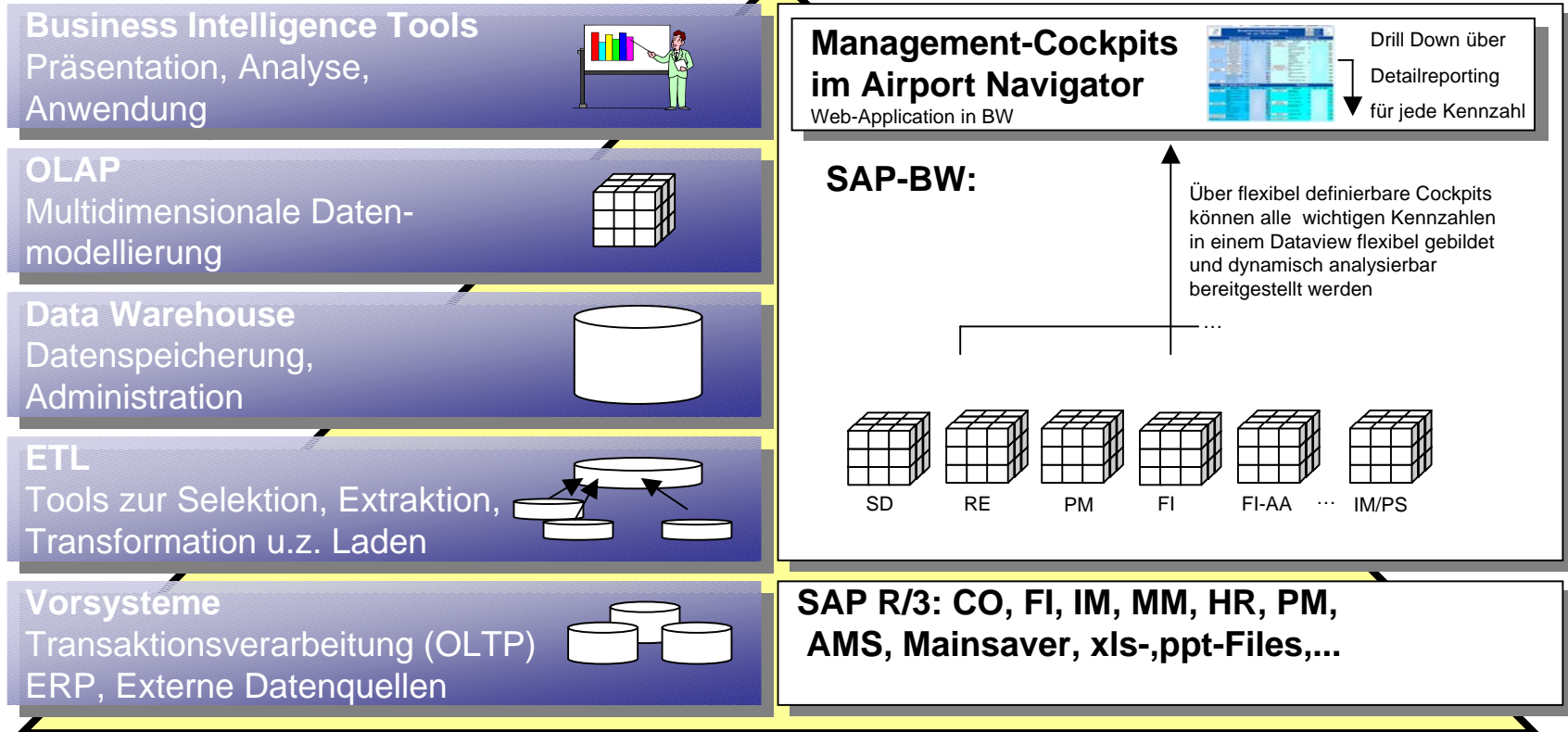
Management-Cockpit Geschäftsführung
Jan - Jul / 2007 kumuliert

Vision: **Aktueller Benutzer** KOCH
 Strategy Map: **Letztes Auffrischen** 21.08.2007 16:35:16
 Ampelverlauf

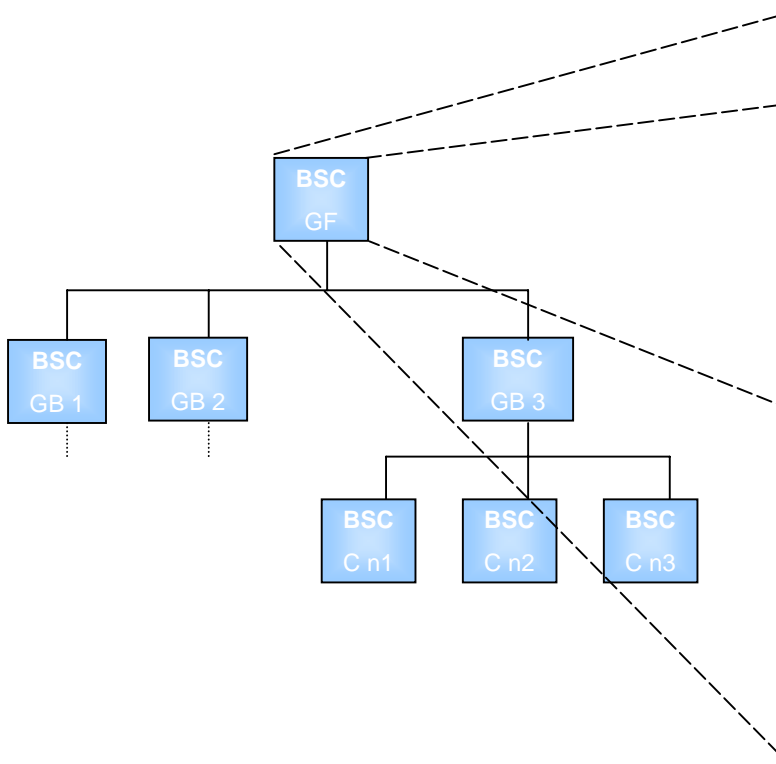
Finanzwirtschaft						Prozesse und Ressourcen					
Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.
Risikoadequate Verzinsung des durchschn. geb. Kapitals (EK+FK)	ROACE 3 FSG-Gesamt	%			○○○	Optimale Ressourcennutzung	Koordinationsckwert	Bew/Stk			○○○
	ROACE 2 Bereich V	%			○○○		Auslastung Bahn	%			○○○
	ROACE 2 Bereich R	%			○○○		Theoretische Passagierkapazität	Paxe			○○○
	ROACE 2 Bereich T	%			○○○		Anteil fliegender Std. über dem KEW	%			○○○
	Personal & I+R Services T	Mo. €			○○○		Auslastung Fluggasteinrichtung	%			○○○
	ROACE 2 Bereich I	%			○○○		Auslastung Vorfelder / Abstellflächen	%			○○○
Ergebnis-Maximierung	Geschäftsergebnis	Mo. €			○○○	Auslastung BVD	%			○○○	
	Überleitung	Mo. €			○○○	Vermietungsstand	%			○○○	
	Operating Profit (Intern)	Mo. €			○○○	Prim. I + R Gebäude je qm Mietfläche	€/qm			○○○	
Optimierung der Kapitalbindung	Durchschnittlich gebundenes Kapital (AHK * 0,5)	Mo. €			○○○	Qualitätsführerschaft ergebnisorientiert ausbauen und sichern	Erfüllung erstes Gepäckstk. in 15 min	%			○○○
	Projektkosten	Mo. €			○○○		Erfüllung letztes Gepäckstk. in 25 m	%			○○○
	Darin aktuelle Nach- / Rückträge	Mo. €			○○○		Erfüllung Busse 2 min nach on-block	%			○○○
Liquidität	Projektterfüllungsgrad	%			○○○	Erfüllung Busse 5 min nach Abruf	%			○○○	
	Mittel zum Monatsende	Mo. €			○○○	Callcenter Gesprächsann. in 60s	%			○○○	

Markt, Kunde und Wettbewerb						Personal						
Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	
Preisstabilität	Umsatz FSG-Gesamt (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○	Flexibilisierung	Durchschnittliche Mitarbeiterkapazität	FTE			○○○	
	Umsatz FSG-Gesamt (netto) je Fluggast	€/Pax			○○○		Umsatzerlöse je FTE	T€/FTI			○○○	
	Umsatz Aviation (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○		Personalaufwand je FTE	T€/FTI			○○○	
	Umsatz Non-Aviation (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○		Steigerung der Arbeitszufriedenheit	Anzahl Kurzzeitkrankheit	Stk/FT			○○○
	Verkehrsentwicklung	Flugbewegungen	Bew					Krankheitsquote um Langzeitkranke bereinigt	%			○○○
Sicherung und Ausbau der Marktführerschaft im BVD	Fluggäste	Paxe			○○○	Qualifizierung	Geschnittene Gleitzeit	Std			○○○	
	Fluggäste je Bewegung L/C	Paxe/Bew			○○○		Fortbildungsaufw. je FTE	T€/FTI			○○○	
	Sitzplätze je Bewegung L/C	Sitze/Bew			○○○		Vollst. Urlaubsabbau im GJ	Resturlaubsquote	%			○○○
	Sitzplatzauslastung L/C	%			○○○			Kundenzufriedenheit	Passagierbeschwerden	Stk		

Architektur entscheidungsorientierter Informationssysteme und FSG-spezifische Ausprägungen



Individuelle Management-Cockpits in der Profit Center Hierarchie



Management-Cockpit Geschäftsführung Jan - Jul / 2007 kumuliert							Vision		Aktueller Benutzer		Koch	
							Strategy Map		Letztes Auftrischen		21.08.2007	
							Angebotverlauf		Auftrischen		16:35:16	
Finanzwirtschaft				Prozesse und Ressourcen								
Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	
Risikoadäquate Verknüpfung des durchschn. geb. Kapitals (EIVFK)	ROACE 3 FSG-Gesamt	%			○○○	Optimale Ressourcennutzung	Koordinationskoeffizient	Beur/Stc			○○○	
	ROACE 2 Bereich V	%			○○○		Auslastung Bahn	%			○○○	
	ROACE 2 Bereich R	%			○○○		Theoretische Passagierkapazität	Paxe			○○○	
	ROACE 2 Bereich T	%			○○○		Anteil fließender Std. über dem KEW	%			○○○	
	Personal & IHR Services T	Mo. €			○○○		Auslastung Fluggasteinrichtung	%			○○○	
	ROACE 2 Bereich I	%			○○○		Auslastung Vorfelder / Ausreiseflächen	%			○○○	
Ergebnis-Maximierung	Geschäftsergebnis	Mo. €			○○○	Auslastung BVD	%			○○○		
	Überleitung	Mo. €			○○○	Vermietungsstand	%			○○○		
	Operativer Profit (Interm)	Mo. €			○○○	Prim. I + R. Gebäude je qm Mietfläche	€/qm			○○○		
Optimierung der Kapitalbindung	Durchschnittlich gebundenes Kapital (ANK * 0,5)	Mo. €			○○○	Qualitätsführerschaft ergebnisorientiert ausbauen und sichern	Erfüllung erstes Depäktst. in 15 min	%			○○○	
	Projektkosten	Mo. €			○○○		Erfüllung letztes Depäktst. in 25 m	%			○○○	
	Darin aktuelle Nach- / Rückträge	Mo. €			○○○		Erfüllung Busse 2 min nach on-block	%			○○○	
	Projekterfüllungsgrad	%			○○○		Erfüllung Busse 5 min nach Abflug	%			○○○	
Liquidität	Mittel zum Monatsende	Mo. €			○○○	Callcenter Gesprächsm. in 60s	%			○○○		
Markt, Kunde und Wettbewerb				Personal								
Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	Strategisches Ziel	Messgröße	Dim	Plan	Ist	Abw.	
Preisstabilität	Umsatz FSG-Gesamt (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○	Flexibilisierung	Durchschnittliche Mitarbeiterkapazität	FTE			○○○	
	Umsatz FSG-Gesamt (netto) je Fluggast	€/Pax			○○○		Umsatzerlöse je FTE	76/FTI			○○○	
	Umsatz Aviation (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○		Personalaufwand je FTE	76/FTI			○○○	
	Umsatz Non-Aviation (brutto) je Fluggast	€/Pax			○○○	Steigerung der Arbeitszufriedenheit	Anzahl Kurzzeitkrankheit	Stk/FT			○○○	
	Verkehrsentwicklung	Flugbewegungen	Beur				○○○	Krankheitsquote um Langzeitkranke bereinigt	%			○○○
Sicherung und Ausbau der Marktführerschaft im BVD	Flugpläne	Paxe			○○○	Qualifizierung	Geschaltene Gleitzeit	Std			○○○	
	Flugpläne je Bewegung L/C	Paxe/Beu			○○○		Fortbildungsaufw. je FTE	76/FTI			○○○	
	Stützplätze je Bewegung L/C	Stütz/Beu			○○○	Wirts. Umlaufabbau im GJ	Reisefuhrabsquote	%			○○○	
	Stützplätzenutzung L/C	%			○○○							
Kundenzufriedenheit	Passagierbeschwerden	Stk			○○○							

Agenda



1 **Das Unternehmen: Kenndaten der Flughafen Stuttgart GmbH**

2 **Vision, Strategie und Ziele**

3 **Koordinationsprinzipien**

4 **Informationstechnische Basis**

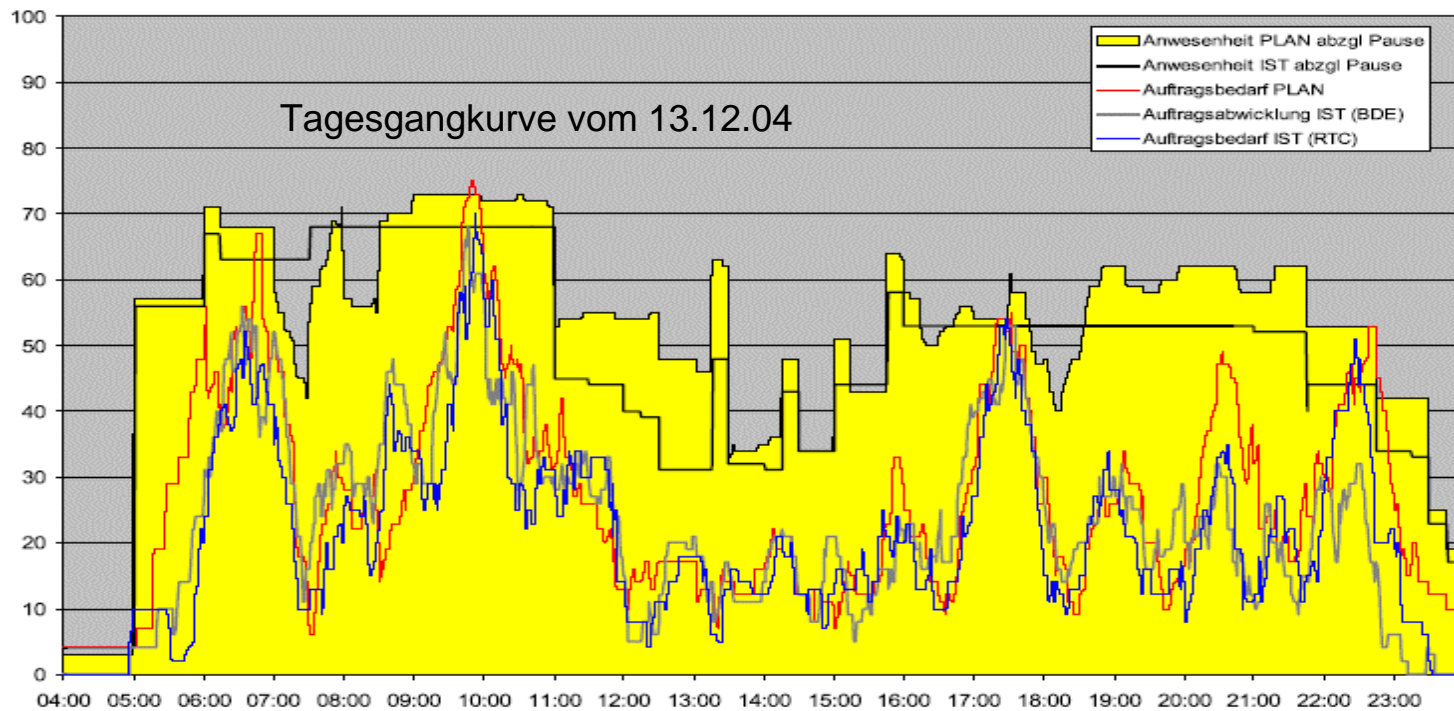
5 **Integrierte Steuerung am Beispiel der Bodenverkehrsdienste**

Wie wurden die ROACE-Ziele bei den Bodenverkehrsdiensten erreicht?



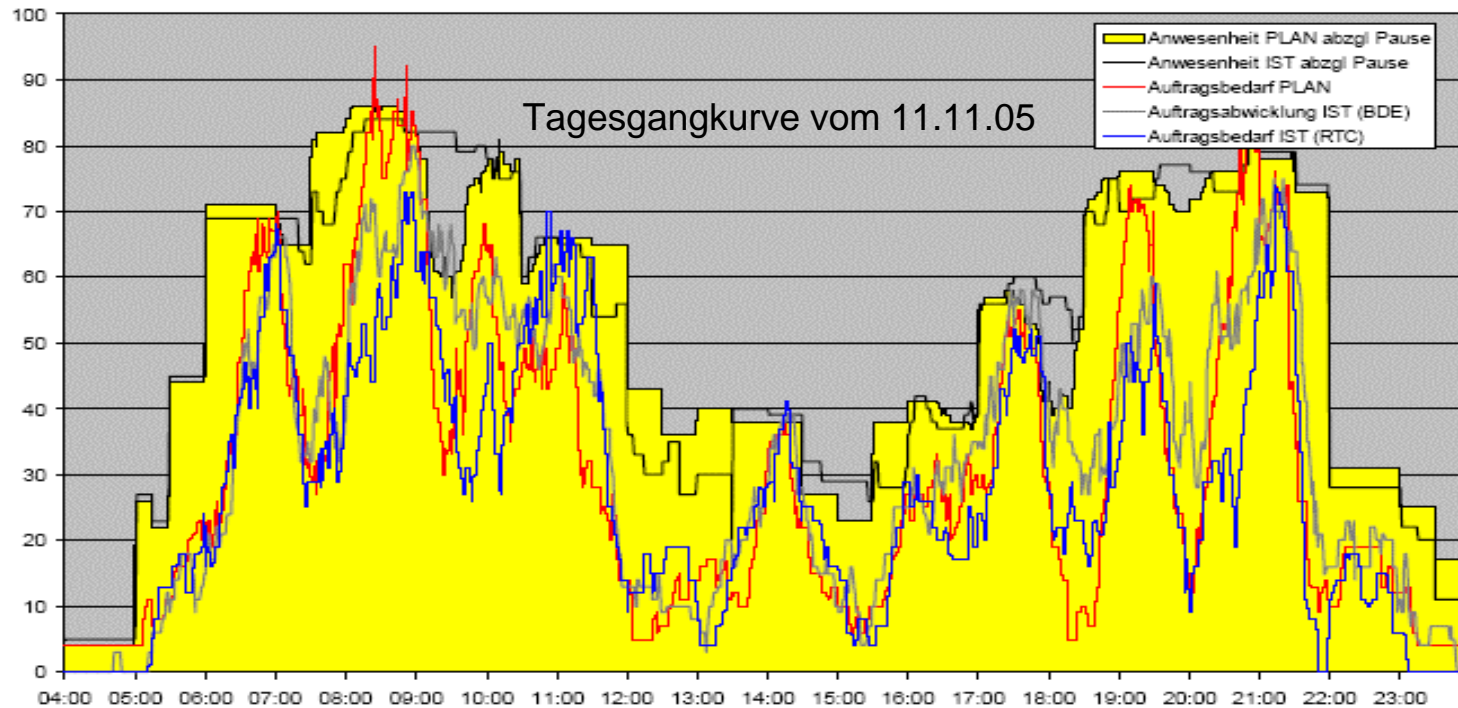
Zur Realisierung wurde ein Projekt mit dem Ziel aufgesetzt, die Produktivität über die Schaffung von möglichst gerechten und differenzierten Leistungsanreizen für die einzelnen Mitarbeiter zu steigern.

Ausgangssituation



→ Schichtmodell passte sich 2004 nur begrenzt dem Auftragsbedarf an

Nach Einführung Bonusmodell Top Ground



→ Schichtmodell passt sich 2005 dem Bedarf viel besser an

Monatliche Mitarbeiterinformation



Mitarbeiterinformation: TopGround VD1-21

Wie entwickelt sich der Geldtopf?:



Personalnr. XXX
Name des Mitarbeiters Josef Musterman

Einzelmonat: Dezember

Ihre Arbeitsleistung: 43 Punkte Platzierung 145 von 194
Beste Arbeitsleistung: 186 Punkte

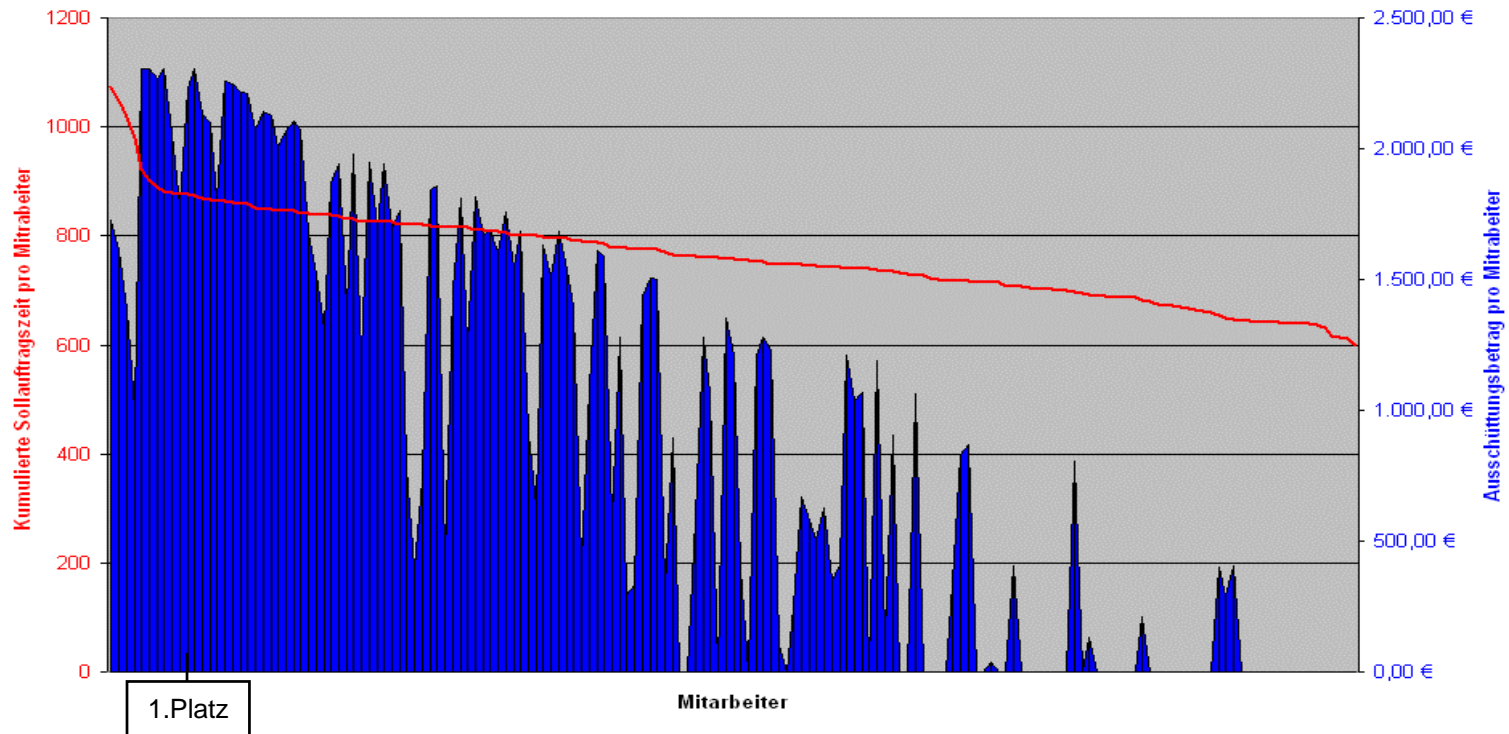
Gesamtjahr: Januar - Dezember

Ihre Arbeitsleistung: 901 Punkte Platzierung 6 von 194
Beste Arbeitsleistung: 1073 Punkte

Bonusverteilung auf die Mitarbeiter



➔ Zusammenhang zwischen Punktestand und Mitarbeiterprämie





Die wertorientierte Unternehmensführung
der Flughafen Stuttgart GmbH

Professor Georg Fundel
Geschäftsführer

Stuttgarter Controller Forum
18. September 2007