

# Knotenpunkt Airport

## Mit Prozesskostenrechnung zu Transparenz und Wirtschaftlichkeit am Flughafen

Die Welt eines Flughafens übt auf jeden Reisenden eine besondere Faszination aus. Der Passagier kann nur erahnen, welch komplexes Räderwerk an einem größeren Airport rund um die Uhr in Gang ist, um die Starts und Landungen, die Abfertigungsleistungen sowie die ergänzenden Dienste sicher, zuverlässig und koordiniert abzuwickeln. Erfolgsentscheidend ist das Zusammenspiel der Beteiligten, z.B. bei der Abfertigung eines landenden Passagierflugzeugs: noch bevor der Einweiserdienst („Follow Me“) das Flugzeug auf die exakte Parkposition gelotst hat, hat die Ladegruppe bereits alle Geräte und Utensilien für den Passagierausstieg und die Entladung an die Position gefahren. Kaum steht das Flugzeug („On Blocks“), wird die Passagierbrücke bzw. -treppe angedockt und die Kabinentür geöffnet. Der „Ramp Agent“ wartet bereits mit den Wetterinformationen und der Route für den nächsten Flug. Parallel hat das Entladen der ersten Koffer schon begonnen. Während die Passagiere an der Bugtür aussteigen, betritt ein Reinigungsteam die Kabine von hinten und beginnt mit der Säuberung. Tank-, Wasser-, Abwasser- und Cateringwagen sind herangefahren und ver- bzw. entsorgen das Flugzeug. Die Maschine befindet sich zu diesem Zeitpunkt erst seit 4 Minuten auf festem Boden...

20 bis 30 Händepaare sind gleichzeitig auf dem Vorfeld am Werk, um ein Passagierflugzeug möglichst rasch „umzudrehen“, wie es im Air-

port-Jargon heißt, d.h. in möglichst kurzer Zeit wieder startbereit zu machen. Dazu kommen zahlreiche Mitarbeiter in zentralen und indirekten Funktionen des Flughafenbetreibers, sowie die Mitarbeiter von Airlines, Dienstleistern und Flugsicherung. In Deutschland beherbergt ein mittlerer internationaler Verkehrsflughafen ca. 100 einzelne Unternehmen und sorgt für ca.

10.000 Arbeitsplätze. Eine zentrale Rolle spielt die Flughafen-Betreiber-gesellschaft, welche die Verantwortung für die Sicherheit und Infrastruktur trägt sowie auch Dienstleistungen im Terminal- und Vorfeldbereich im Auftrag von Airlines durchführt. Die Betreiber-gesellschaften, einst-mals rein öffentliche Unternehmen, wurden in den vergangenen Jahren zunehmend privatisiert

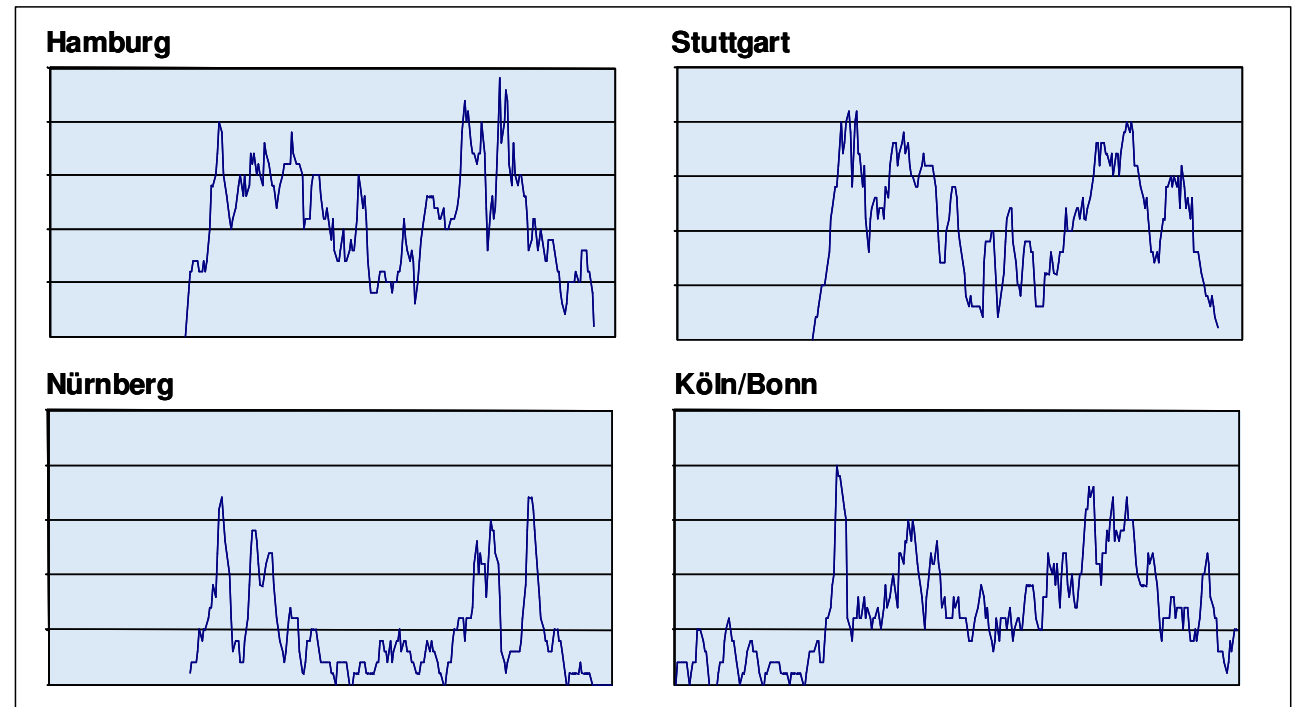


Abb. 1: Starke Schwankungen der Anzahl Flugereignisse im Tagesverlauf: Beispiele von internationalen Verkehrsflughäfen Deutschlands (00:00 - 24:00 Uhr, werktags, Winterflugplan 2003/2004)

und müssen nunmehr im Wettbewerb mit privaten Dienstleistern um Aufträge der Airlines kämpfen. Zu schaffen machen ihnen hierbei historisch gewachsene Strukturen, das öffentliche Dienstrecht sowie die hohen Anforderungen des Flughafengeschäfts an die Flexibilität aller Beteiligten. Mit Hilfe einer gründlichen Analyse der Ablauforganisation und unter Einsatz der Prozesskostenrechnung haben es einige Flughafenbetreiber jedoch erfolgreich geschafft, Transparenz in ihre Abläufe zu bringen und den Pfad zu mehr Wettbewerbsfähigkeit einzuschlagen.

### Flughafen-spezifische Methodik

Die Verteilung der Ressourcenbelastung ist an Verkehrsflughäfen üblicherweise sehr unausgewogen. 4 bis 5 Phasen der Spitzenauslastung wechseln im Tagesverlauf mit Phasen sehr geringen Ressourcenbedarfs (s. Abbildung 1). Auch können starke saisonale Schwankungen auftreten, z.B. aufgrund von Urlaubszeiten. Der Einsatz von Mitarbeitern und Geräten muss daher sehr sorgfältig und möglichst flexibel geplant werden, um wirtschaftlich agieren zu können. Die Kenntnis der Abläufe, Abhängigkeiten, Schnittstellen und Prozesskosten ist Voraussetzung für jegliche Optimierung der Ablauforganisation und ihrer Rahmenbedingungen.

Die Visality Consulting GmbH, ein auf Airport-Logistik spezialisiertes Berliner Beratungsunternehmen, besitzt langjährige Erfahrung und eine

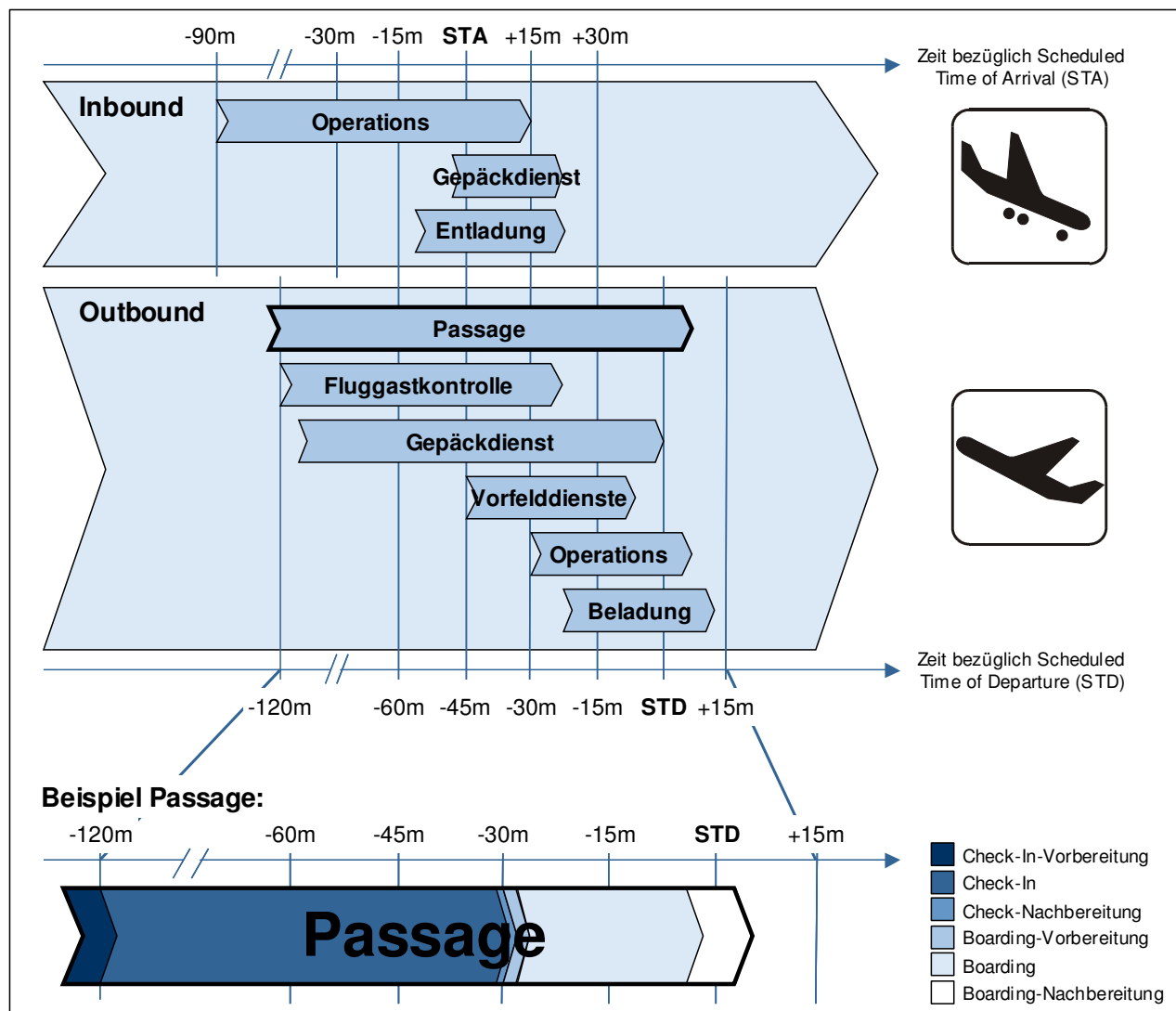


Abb. 2: Ausgewählte Prozessketten aus dem Bereich Bodenverkehrsdienst eines Flughafens für die Flugzeugabfertigung Inbound und Outbound (Bsp.: innereuropäischer Flug, Bulkverladung, 90-180 Passagiere)

erprobte Methodik zur Analyse der Prozesskosten an Flughäfen. Die Analyse beginnt mit einer detaillierten Aufnahme der Prozessabläufe und des benötigten Ressourceneinsatzes. Die Abfertigungsvorgänge werden hierzu in Kategorien unterteilt, welche jeweils spezifische Standard-Prozessketten sowie ein spezifisches Muster der Einsatzdauer von Mitarbeitern und Geräten aufweisen (s. Abbildung 2). Eine Standard-Prozesskette kann hierbei 200 und mehr einzelne Prozessschritte aufweisen. Für die Bildung der Kategorien werden, in Abhängigkeit der betrachteten Funktion, unterschiedliche Kriterien herangezogen: Flugzeugtypen, Geräteeinsatz, Abfertigungsarten, Airlines, Destinationen etc. Die zeitlichen Ressourcenbelastungen, bei denen zwischen den reinen Produktiv- und den Einsatzzeiten unterschieden wird, werden im Zuge von Multimomentaufnahmen, d.h. wiederholten Vor-Ort-Aufschreibungen, mit Hilfe spezieller Aufnahmeformulare verifiziert und gemittelt.

Für die monetäre Bewertung der Prozesse werden die Kostenarten

- Personalkosten (inkl. Personalnebenkosten),
- Gerätekosten (inkl. Kapitalkosten) sowie
- Infrastruktur- bzw. Flächenkosten

in einem Vollkostenansatz, d.h. unter Berücksichtigung aller Nebenkosten und Gemeinkostenumlagen, herangezogen. Genauerer Be-

trachtung bedarf hierbei die Frage des Umgangs mit Leerzeiten. Aufgrund der stark schwankenden Belastungsverläufe (s.o.) sind die Mitarbeiter in einem nicht optimierten Ist-Zustand oftmals nur zu ca. 50-60%, die Geräte nur zu 15-25% der netto verfügbaren Zeit ausgelastet. Den Rest bilden ungenutzte Leerzeiten, die sich bei geeigneter Einsatzplanung und -steuerung auf ca. 20% reduzieren ließen. Im Sinne einer verursachungsgerechten Kostenrechnung sind die Leerzeiten in vollem Umfang in die Berechnung von Stundensätzen für den Mitarbeiter- und Geräteeinsatz einzubeziehen. Soll der Fokus jedoch auf die Ermittlung von Zielkosten gelegt werden, so ist lediglich das irreduzible Maß an Leerzeiten von ca. 20% für die Berechnung von Stundensätzen heranzuziehen.

### **Prozesskostenrechnung als Managementwerkzeug**

Die ermittelten Prozesskostensätze können beispielsweise für folgende Zwecke genutzt werden:

- Benchmark-Vergleiche mit anderen Flughäfen und Dienstleistern;
- Angebotskalkulationen für Airlines;
- Nachkalkulationen bestehender Verträge;
- Auswahl von Beschäftigungsmodellen;
- Auswahl von Beschaffungs- und Finanzierungsmodellen von Abfertigungsgeräten;

- Entscheidungen zur Fremdvergabe von bislang selbst erbrachten Leistungen (Make-or-Buy-Analysen);
- Neuausrichtungen des eigenen Leistungsportfolios (Strategische Geschäftsfeldplanung).

In jedem Falle gelingt es dem Flughafen oder Airport-Dienstleister mit Hilfe der Prozesskostenrechnung, die eigene Leistungserbringung mit einem hohen Maß an Transparenz zu versehen. Das Management erhält hiermit ein Werkzeug, das maßgeblich dazu beitragen kann, effektive und effiziente Restrukturierungsentscheidungen zu treffen.

*von Stefan Wollschläger  
und Dr. Marco Emmermann*

*Autoren:*

*Stefan Wollschläger ist Partner und Prokurist der  
Visality Consulting GmbH, Berlin  
Dr. Marco Emmermann ist Geschäftsführer der  
Visality Consulting GmbH, Berlin*