

# Das Integrierte Managementsystem des Fraport Konzerns

Fraport AG, 18.04.2008

Christof Schneider



## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

# Die Geschichte der Fraport AG beginnt auf einem kleineren Flughafen im Jahre 1924



Vom Flughafen Manager 1924...

...zum Manager eines internationalen Drehkreuzes...



... welcher 2001 als erster deutscher Airport-Betreiber an die Börse ging

## **Heute ist der Standort Frankfurt eines der größten und bedeutendsten Luftverkehrsdrehkreuze**

<b>54,1 Mio.</b>	<b>Passagiere</b> , davon
<b>50 %</b>	<b>Umsteiger</b>
<b>ca. 2,1 Mio. t</b>	<b>Luftfracht</b>
<b>ca. 70 000</b>	<b>Beschäftigte</b> davon
<b>12 735</b> bei der	<b>Fraport AG</b>
<b>19,4 km<sup>2</sup></b>	<b>Betriebsgelände</b>
<b>2</b>	<b>Start-/Landebahnen</b>
<b>1</b>	<b>weitere Startbahn</b>
<b>ca. 492.000</b>	<b>Flugbewegungen</b>
<b>2</b>	<b>Terminals</b>
<b>1</b>	<b>AIRail-Terminal (ICE)</b>

(Zahlen 2007)



**Ranking weltweit (Stand 2006):**  
**bei Passagieren Nr. 8**  
**bei Luftfracht Nr. 7**



## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

## ***Wer oder was ist VAM***

**VAM ist eine Stabsstelle für den Fraport Konzern**

Folgende Aufgabenfelder sind VAM zugeordnet:

- **Weiterentwicklung des Integrierten Managementsystems im Fraport Konzern**  
Qualitätsmanagement (Aufrechterhaltung der rechtskonformen Organisation)
- **Ideenmanagement**
- **Innovationsmanagement** und gewerbliche Schutzrechte (Patente etc.)
- **Richtlinienmanagement**
- **Wissensmanagement**

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

## **Was sind (Integrierte) Managementsysteme?**

**Managementsysteme sind Werkzeuge zur Erreichung der unternehmerischen Ziele (u.a. Rechtskonformität).**

**Sie unterstützen die betrieblichen Prozesse durch Implementierung und Optimierung aufbau- und ablauforganisatorischer Regelungen.**

Die Fülle heutiger Regelwerke führt dazu, dass in Unternehmen streng getrennte Managementsysteme (Qualitätsmanagement, Umweltmanagement etc.) nicht mehr sinnvoll sind. Der Mehraufwand durch Doppelarbeiten, Kompetenzprobleme und Unsicherheiten macht diese für Unternehmen nicht mehr handhabbar und damit tragbar.

Dies führte folgerichtig zur Forderung, die verschiedenen Managementsysteme in einem gemeinschaftlich betriebenen „Integrierten Managementsystem“ zusammenzuführen.

Ein integriertes Managementsystem kann seine Wirkung nur entfalten, wenn alle Geschäftsprozesse bekannt sind. Somit steht die Ist-Aufnahme der Prozesse am Anfang. Dabei schafft deren Dokumentation die nötige Transparenz.

Erst dann sind Analyse und Optimierung der Prozesse möglich und die Teilaspekte Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit usw. zusammenzuführen.

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

## **Top Down Prozess, beginnend mit einer / = Unserer Vision (1/2)**



Wir entwickeln Mobilität professionell und machen sie zum Erlebnis für unsere Kunden.

Als Airportkonzern sind wir in allen Segmenten der Leistungsstärkste der Branche.

## **Top Down Prozess, beginnend mit einer / = Unserer Vision - im Einzelnen (2/2)**



Flughäfen verstehen wir als Erlebniswelt und intermodale Drehscheiben. Verkehrssysteme verknüpfen wir konsequent.

Wir stehen für **effizientes Management komplexer Prozesse und Innovationen**, überzeugen durch Wettbewerbsfähigkeit in unseren integrierten Dienstleistungen und gehen flexibel auf die Wünsche unserer Kunden ein.

Sicherheit ist unser oberstes Gebot.

So schaffen wir nachhaltig Wert im Interesse unserer Anteilseigner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Regionen, in denen wir tätig sind.

## ***IMS Ziele und Nutzen und Strategie***

### **Ziel bei Fraport (im Konzern) im Langzeitprojekt von 2004 bis 2010**

**Ziel ist die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer rechtskonformen / rechtssicheren auf normativen Grundlagen fußenden prozessorientierten, nach Optimierung strebenden Organisation.**

***oder: Reduzierung zufallsgesteuerter Entscheidungsprozesse!!!***

***und: Sicherstellung und Stärkung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs***

***Das IMS entbindet die Verantwortlichen nicht von der Wahrnehmung der ihnen obliegenden Aufsichtspflicht.***

Ein Integriertes Managementsystem **entbindet niemanden** im Unternehmen (Vorstand / Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter) von seiner originären Verantwortlichkeit, die für ihn relevanten Gesetze, Richtlinien, Vorgaben, Prozessbeschreibungen, etc. zu kennen und zu beachten.

## *beginnend mit einer Vision wurde folgende Vorgehensweise / Strategie IMS festgelegt (1/2)*

### **Das Integrierte Managementsystem konzernweit ist nachhaltig zu implementieren**

Mit der langfristigen Strategie der IMS-Arbeitsgruppen ist beabsichtigt, das Integrierte Managementsystem parallel zu der sich sowieso ohnehin verändernden Fraport-Landschaft nachhaltig zu implementieren. Das Gesamtzertifikat nach ISO 9001/EMAS unterstützt diese Vorgehensweise.

### **Den Prozesseignern ist ein Instrument zur Steuerung anhand von Kennzahlen zur Verfügung zu stellen**

Da dieses IMS prozessorientiert ist und es die unterschiedlichen Teilsysteme integriert, soll es den Prozesseignern die Möglichkeit an die Hand geben ihre Prozesse anhand relevanter, von ihnen selbst identifizierter, Kennzahlen zu steuern.

### **Die Messung der Prozessperformance soll als ein Kriterium der leistungsbezogenen Vergütung dienen**

Die Bewertung der Prozessperformance fließt in die Verfahren, die sich mit Leistungskriterien und persönlichen Merkmalen befassen, ein. Sie bildet einen von mehreren Bausteinen anhand dessen, unter Federführung von PSL, sich die variablen Gehaltsbestandteile aller Fraport Beschäftigten orientieren.

## *beginnend mit einer Vision wurde folgende* **Vorgehensweise / Strategie IMS festgelegt (2/2)**

### **Mit dem IMS werden Tools zur Prozessanalyse und Optimierung zur Verfügung gestellt**

Mit dem IMS werden den Bereichen durch die geschaffenen Rahmenbedingungen und durch die zur Verfügung gestellten Tools Möglichkeiten an die Hand gegeben, ihre Prozesse und deren Kosten zu analysieren und ggf. zu optimieren. Synergiepotenziale werden so leichter identifiziert und Doppelungen vermieden.

### **Bestehende Datenquellen sind zu verknüpfen und eine interaktive Prozesslandkarte ist zu erstellen**

Durch die angestrebte Verknüpfung verschiedener Fraport-Systeme (z. B. Org. Management mit Prozesslandkarte, Prozesskennzahlen, dem Data Warehouse BIAF und festgelegte Zielvorgaben) lassen sich bei den stattfindenden Veränderungen unregelmäßige / nicht rechtssichere Zustände verhindern (= Ablösung der zufallsgesteuerten Organisation).

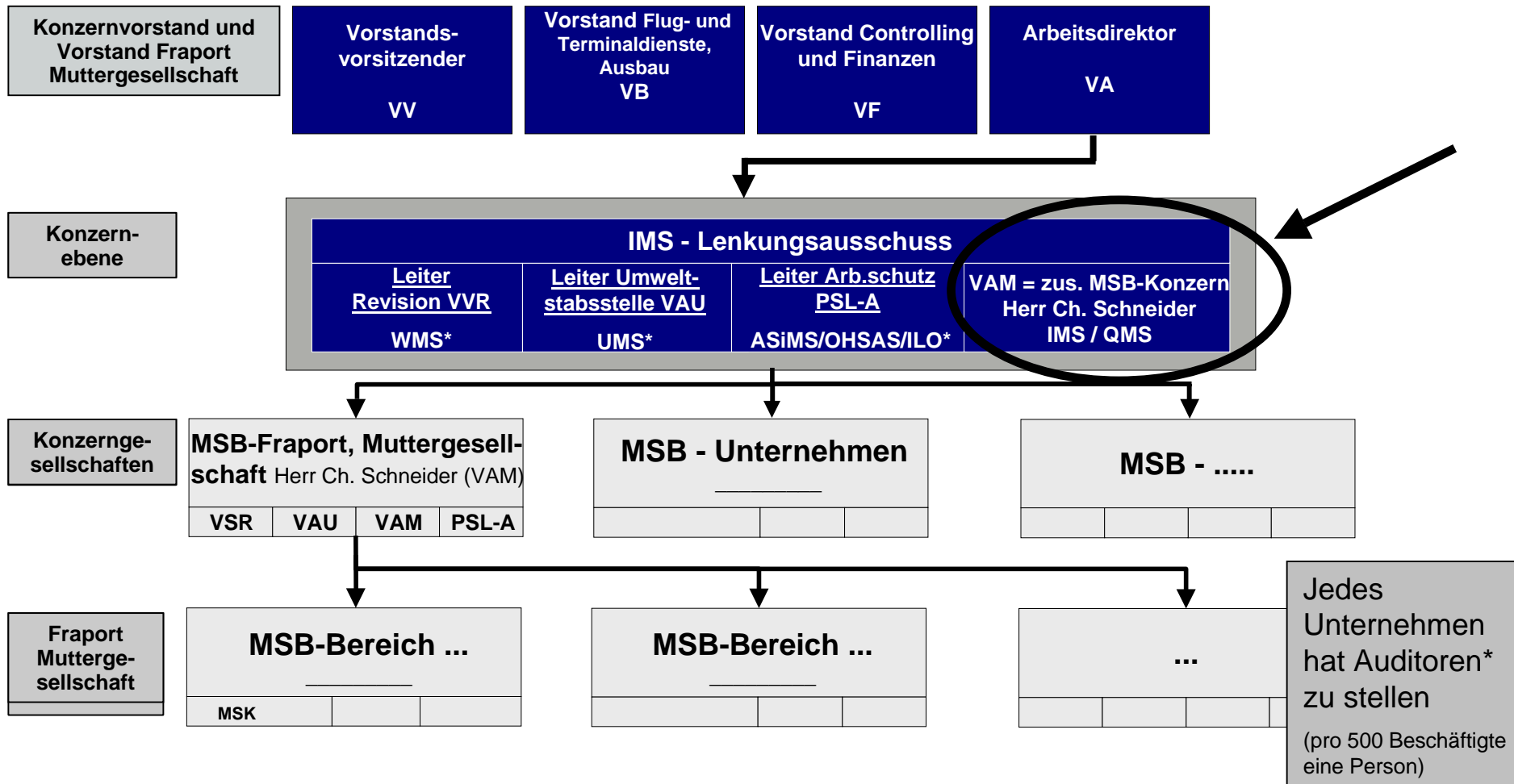
### **Die Wirksamkeit des IMS wird durch die Nutzung der Ressourcen des MAP überprüfbar gestaltet**

Für den Vorstand und die Prozesseigner stehen mit dem Integrierten Managementsystem (gesteuert mit Hilfe des Management - Audit – Programms – MAP -) interne Auditoren sozusagen als „Werkzeuge“ zur Verfügung. Von ihnen wird die Wirksamkeit des Systems überprüft wird, sie können als interner Beraterpool ggf. bei Projekten und bei Veränderungsprozessen gestaltend unterstützen.

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

# IMS, Organisationsstruktur



**WMS** = Wertmanagement (Value management),

**UMS** = Umweltmanagement (Environmental management),

**QMS** = Qualitätsmanagement (Quality management),

**ASiMS/OHSAS/ILO** = Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement (Occupational health and safety),

**Auditoren** = Personen die Wirksamkeit des Systems überprüfen und die ggf. in Projekten, als interner Beraterpool, bei Veränderungsprozessen diese begleiten und gestalten helfen

# Systematik des IMS



**WMS** = Wertemanagement (Value Management), **UMS** = Umweltmanagement (Environmental Management), **QMS** = Qualitätsmanagement (Quality Management), **ASiMS/OHSAS/ILO** = Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement (Occupational Health And Safety), **SMS**= Safety Management, **FGM**= Flughafengesundheitsmanagementsystem (Airport Health Managementsystem), **BMS**= Brandschutzmanagementsystem (Fire Protection Managementsystem), **Risk. Mg.**= Risiko Management (Risk Management)  
*Winners Conference, 18.04.2008*

## **Prozessorientierte Managementsysteme (1/3)**

### **Prozessorientierung**

- Die Einführung eines prozessorientierten Managementsystems setzt eine Prozessorientierung in den Köpfen aller Beteiligten voraus.

### **Überwindung überkommener Abteilungsstrukturen**

- Schwierig ist diese Vorgabe, wenn das Unternehmen über lange Jahre in traditionellen und gewachsenen Abteilungsstrukturen verwachsen war.

### **Kundenorientierung und Gesamtwirkungsgrad**

- Prozessorientierung bedeutet verallgemeinert zunächst kundenorientiert zu denken, die Handlungen und Aktivitäten immer unter dem Gesichtspunkt des Gesamtwirkungsgrades für das Unternehmen und weniger in der Gedankenwelt der Suboptimierung von Abteilungsleistungen zu verweilen.

## **Prozessorientierte Managementsysteme (2/3)**

### **Real existierende Prozesse sind die Grundlage**

- Eine Orientierung an den real existierenden Zielsetzungen, Prozessen und Aufgaben des Unternehmens.

### **Leistungsangebot des Unternehmens steht an erster Stelle**

- Der Rahmen und der Umfang des Managementsystems wird durch das Unternehmen und sein Leistungsangebot und weniger durch Forderungen einer Norm geprägt.

### **Normforderungen werden berücksichtigt**

- Vorhandene Normanforderungen werden in den jeweils betroffenen Prozessen berücksichtigt.

### **Fokus liegt auf dem Gesamtwirkungsgrad im Unternehmen**

- Der Fokus liegt auf der Verbesserung des Gesamtwirkungsgrads des Unternehmens und weniger auf der Suboptimierung einzelner Bereichs- oder Abteilungsaufgaben.

## **Prozessorientierte Managementsysteme (3/3)**

### **PDCA als Standard Vorgehensweise**

- Die Prozesse berücksichtigen grundsätzlich das Prinzip des PDCA-Kreises.

### **Prozessverantwortliche sind im Fokus**

- Jeder Prozess hat einen Prozessverantwortlichen bzw. -eigentümer und eindeutig definierte Prozessdurchführende.

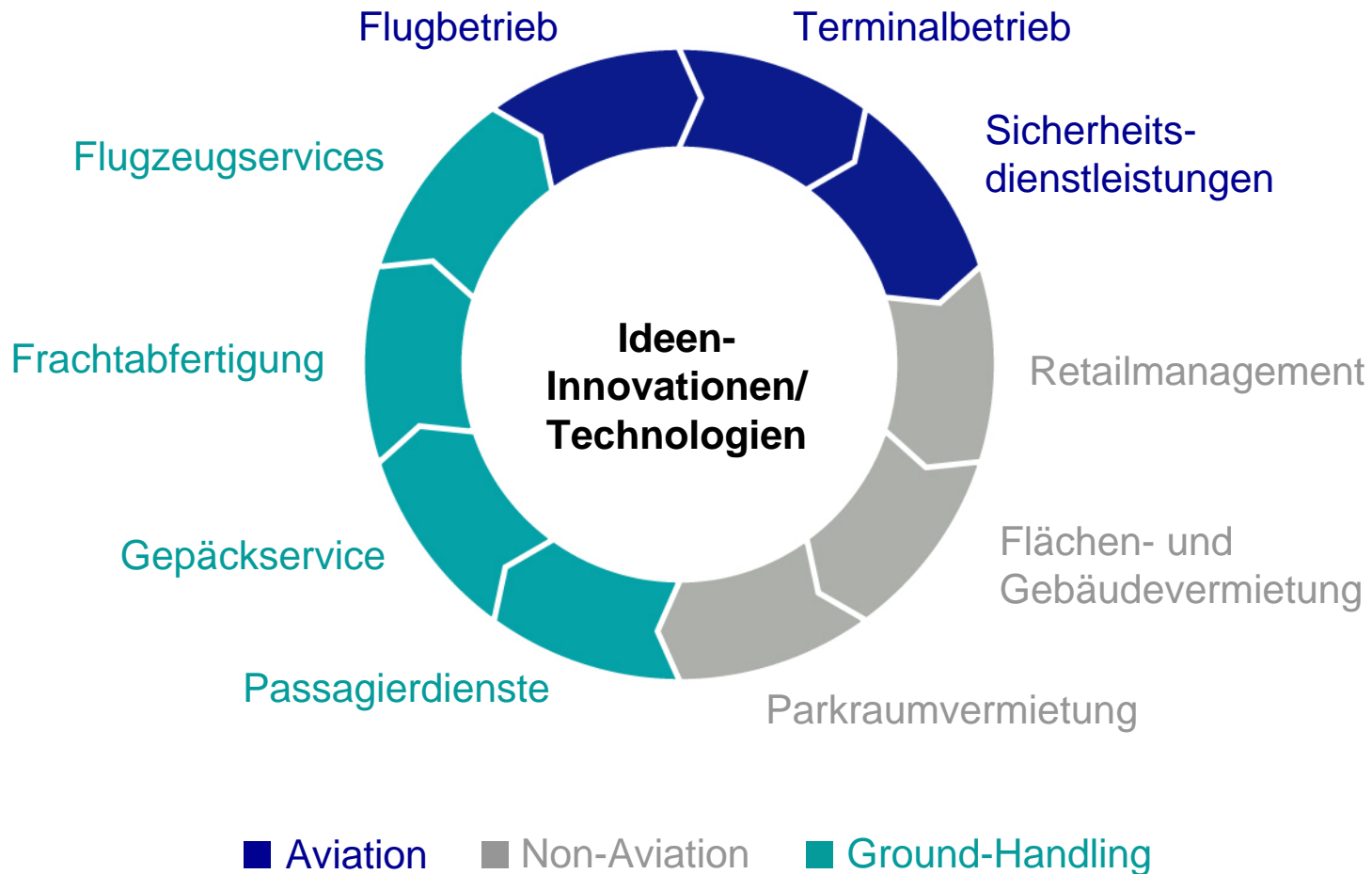
### **Prozessverantwortliche stehen für Optimierungen**

- Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Termintreue, Sicherheit, Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit, etc. sind die Themen mit denen sich der Prozessverantwortliche im Sinne einer ständigen Optimierung eigenverantwortlich auseinandersetzen muss.

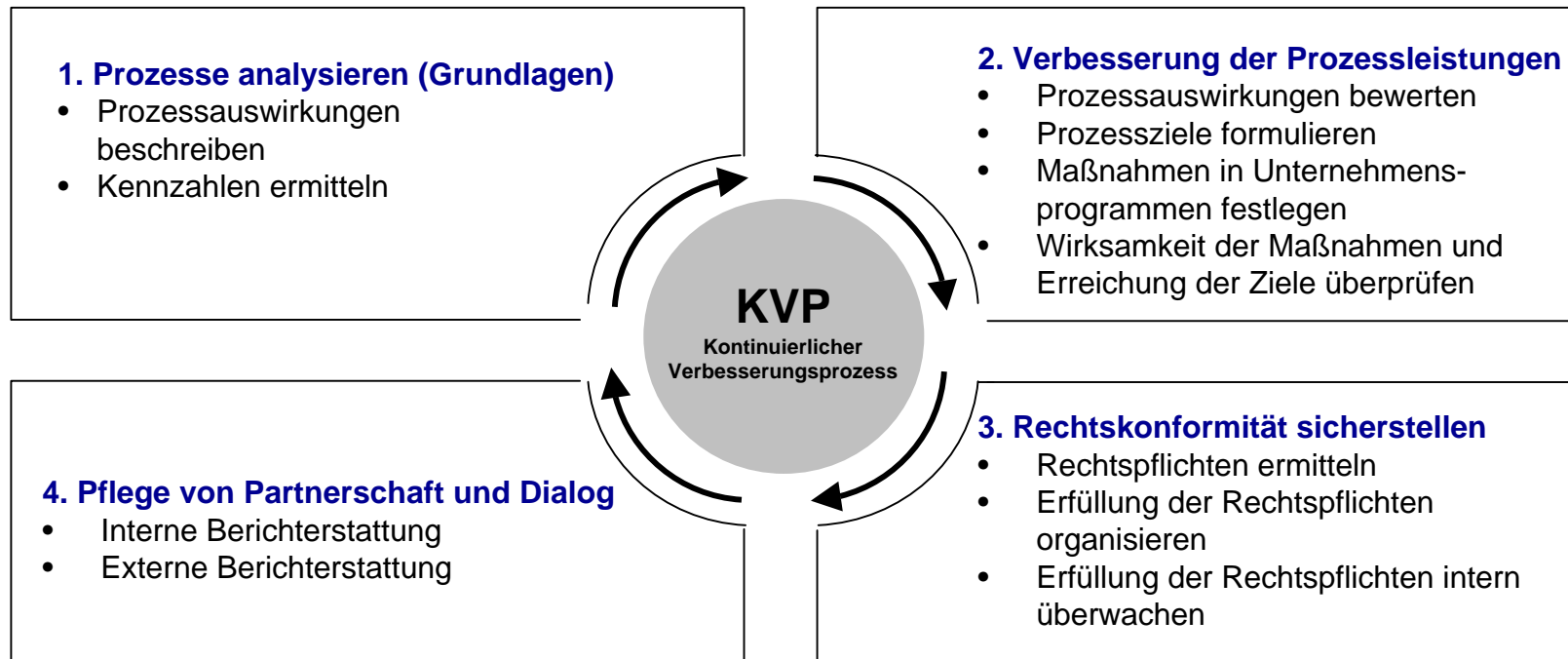
### **Durchgängige Prozessketten**

- Die Prozessketten werden durchgängig gestaltet „von der Kundenanfrage bis zum erfüllten Kundenbedarf“.

# Prozessorientierung, die Prozesslandschaft von Fraport



# Prozessorientierung, in einem Managementsystem



## **Performance Messungen und Kennzahlen**

### **Ausgangssituation: Was ist das Problem?**

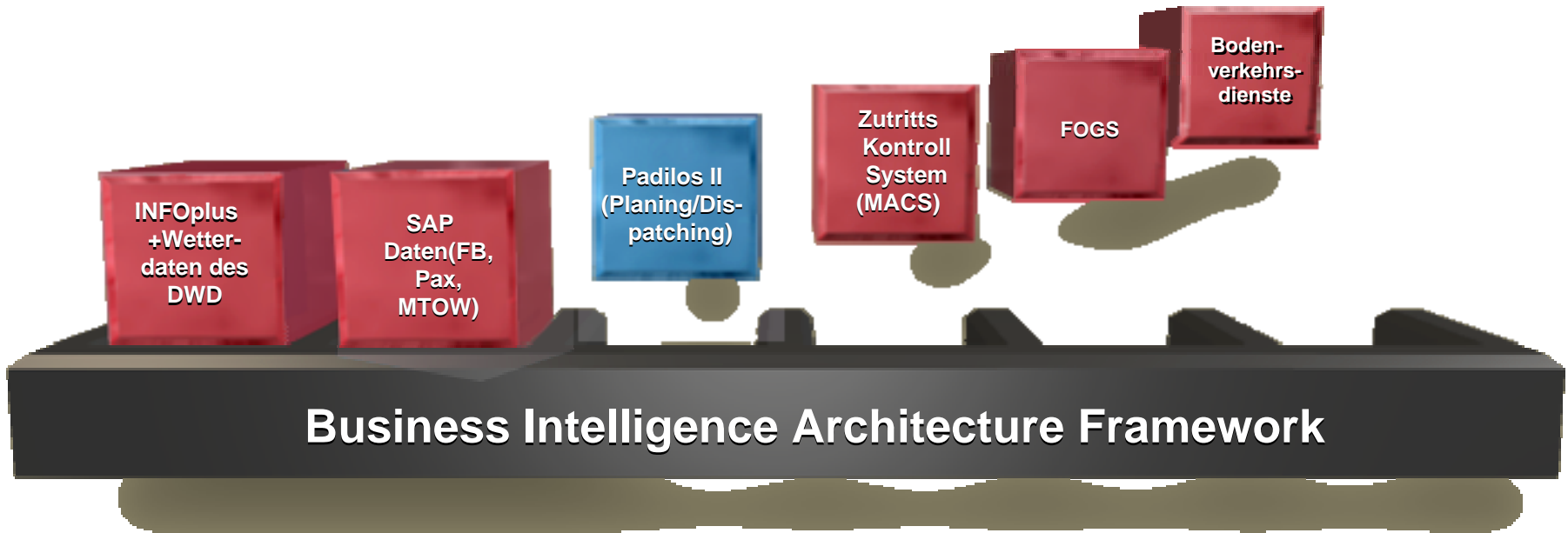
- Viele unterschiedliche, unabhängige, in sich geschlossene Datenmanagement- und Reportinglösungen im Einsatz
- Verschiedene Sichtweisen auf dieselben Daten in unterschiedlicher Qualität
- Wissen und Wartungsaufwand an vielen verschiedenen Stellen im Hause verteilt
- Einsatz verschiedener Systeme (ERP, Datenbanken)
- Hohe Anzahl von Schnittstellen
- Fehlende Architekturbasis  
→ sehr heterogene System- und Informationslandschaft
- Performance Modelle auf dem Markt sind oft sehr komplex und starr

Tendenz: **STEIGEND**

## ***Performance Messungen und Kennzahlen Ausgangssituation: Wie ist Fraport unterwegs?***

- Identifizierung von Schlüsselprozessen und deren Kennzahlen
- Verknüpfung von bestehenden Datenbanken
- einheitliche, trotzdem auf unterschiedlichsten Unternehmensbelange anwendbare, Systematik zur Performance Messung
- Einbindung leistungsbezogener Bezahlungskomponenten
- Verknüpfung von Prozessen in einer Landkarte
- Visualisierung von Handlungsfeldern

## BIAF als Rahmenarchitektur



Quelle: IUK-AE4

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0  
Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

# Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern



# ***Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern***

## **Was beinhaltet das Managementsystemhandbuch 8.0 (MSH 8.0)?**

Das MSH 8.0 beinhaltet den gemeinsam gültigen Rahmen für den Fraport Konzern bzgl.:

- Organisation und Delegation von Unternehmerpflichten
- Prozessorientierung und Prozessverbesserung
- Kundenorientierung
- grundsätzliche Vorgaben bzgl. Nachhaltigkeit, Arbeitsschutz, Qualität und Wertemanagement
- Zusammenarbeit im Konzern im Rahmen der Managementsysteme

## ***Inhaltsübersicht***

- **Fraport Konzern / Geschichte, Vision und Ziele**
- **Wer oder was ist VAM**
- **Was sind (Integrierte) Managementsysteme (IMS)**
- **Vorgehensweise / Strategie IMS**
- **Organisation / Systematik IMS / Prozessorientierung**
- **Regelwerke / Managementsystemhandbuch 8.0 Fraport Konzern**
- **Zusammenfassung**

## **Zusammenfassung: Wie kann ein IMS eingeführt werden?**

**Schritt 1:** Verpflichtung der obersten Leitung bzgl. der Einführung eines IMS

**Schritt 2:** Identifizierung von (Kern-)Prozessen und deren Eigner

**Schritt 3:** Erstellung von Prozesskarten und eines Abgleichs mit den Organisationsstrukturen

**Schritt 4:** Ist - Beschreibungen der Prozesse und Kennzahlen sowie deren Interaktionen mit anderen Prozessen

**Schritt 5:** Auditierung und Verifizierung der Ist-Prozesse, Kennzahlen, einflussnehmenden Regeln und sonstiger Vorgaben

**Schritt 6:** Prozessanalysen und Definition von Zielen und Identifizierung von Verbesserungspotenzialen

**Schritt 7:** Implementierung von Verbesserungen

**Schritt 8:** Auditierung und Verifizierung optimierter Prozesse und derer Kennzahlen...

*Unterstützen Sie uns beim Ausbau,  
denken Sie an unsere Aktie und  
bleiben Sie uns gewogen.*

*Vielen Dank!*

