

# Auf dem Weg zum Business Enabler

**Der Flughafen Köln/Bonn hat nach einem zweijährigen Projekt im Geschäftsbereich ITL die Strukturen für ein hocheffizientes und qualitativ anspruchsvolles ICT Management mit transparentem Service-Portfolio geschaffen. Damit wurden auch gleichzeitig die Weichen dafür gestellt, dass sich ITL in einer folgenden Projektphase zum Business Enabler entwickelt.**

Als 2007 das Projekt „ICT-Prozessdesign“ vom Flughafen Köln/Bonn gestartet wurde, legte Rudolf Germer dem Vorhaben sehr ambitionierte Ziele in die Wiege. Der CIO des Flughafen Köln/Bonn wollte sich nicht mit den üblichen Optimierungsschritten zufrieden geben, sondern seinen Geschäftsbereich Information & Communication Technologies (ICT) als einen Dienstleister positionieren, der sich jedem Branchenvergleich stellen kann. „Es sollten die Voraussetzungen für nachhaltig wirksame Spitzenleistungen hinsichtlich der Kosten, Qualität und Transparenz geschaffen werden“, beschreibt er die zum Projektstart definierten Absichten. Flughafenchef Michael Garvens verweist in diesem Zusammenhang auf die strategische Bedeutung dieser ehrgeizigen Ausrichtung: „Für ein modernes Flughafenmanagement sind ICT-Prozesse, die präzise auf den Bedarf ausgerichtet sind und ein hohes Leistungspotenzial bieten, für das Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht von ganz elementarer Bedeutung. Gleichzeitig sind sie eine wichtige Hilfestellung bei der Differenzierung im Wettbewerb und damit Wegbereiter für zusätzliche Erfolgsperspektiven“, so der Vorsitzende der Geschäftsführung des Airports.

## **Vier ehrgeizige Projektschwerpunkte**

Damit sich diese strategische Orientierung in ein praktikables Konzept überführen lässt, wurden mit Unterstützung des Beratungshauses exagon vier zentrale Projektziele erarbeitet. Dazu gehörten:

1. Effizienter Betrieb des Geschäftsbereichs „Information & Communication Technologies“ von der Anfrage bis zur Lieferung der beauftragten Leistung;
2. Etablierung eines ICT-Supports auf First Class-Niveau in seinen gesamten relevanten Feldern;
3. Aufbau eines durchkalkulierten Produkt-, Leistungs- und Servicekatalogs;

#### 4. Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits als Steuerungsinstrument für Bereichsverantwortliche.

„Diese Projektziele wurden mit der Ausrichtung verbunden, ein einheitliches Rollenverständnis mit klar definierter Transparenz der Zuständigkeiten als Grundlage für ein ergebnisverantwortliches Handeln zu schaffen“, nennt der ICT-Verantwortliche Germer wichtige konzeptionelle Eckpunkte. Dazu gehörten noch weitere Prinzipien, die das Vorhaben leiten sollten: „Wir wollten uns auf die Entwicklung unserer Kernprozesse fokussieren, ohne dabei aber einen Overhead an Bürokratie zuzulassen“. Außerdem gehörte zu den Prämissen des Projekts: „ . . . die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten hierzu bei den eigenen Mitarbeitern aufzubauen.“.



(von links nach rechts: Michael Garvens, Robert Schulze und Rudolf Germer)

#### **Alle erfolgsrelevanten Leistungsfaktoren im Blick**

Bevor mit der konkreten Umsetzung der strategischen Ziele begonnen werden konnte, galt es jedoch, die Prozessfähigkeit der Organisation zu ermitteln und eine Vergleichsbasis für die Projektergebnisse zu erarbeiten. Deshalb erfolgte im September 2007 eine Erhebung unter den Mitarbeitern und Darstellung der Ergebnisse in einer Matrix.

Die zu ermittelnden Fähigkeitsgrade verteilen sich auf insgesamt neun Parameter für die beiden Bereiche Prozessdeterminanten und Unternehmenskompetenzen als erfolgskritische Kategorien. Zu den prozessrelevanten Aspekten gehören dabei neben dem Prozessdesign und den technischen Infrastrukturbedingungen zusätzlich die Mitarbeiterkompetenzen, Verantwortungsverhältnisse und Kennzahlen. Der zweite Bewertungsbereich umfasst die Führungs- bzw. Unternehmenskultur sowie den Erfahrungshintergrund der Mitarbeiter und die jeweils verfügbaren Steuerungsinstrumente. „Es galt, gesicherte Bezugsgrößen zu bekommen, um den Ausgangsstatus mit den späteren Resultaten des Projektes in Beziehung setzen und daraus den Entwicklungsverlauf ableiten zu können“, erläutert Robert Schulze vom Beratungspartner exagon den methodischen Ansatz für die Umsetzung des Strategieprojekts.

Und dieser Vergleich nach einer weiteren Erhebung zwei Jahre später hat eine eindeutige Tendenz: Alle Parameter weisen deutlich verbesserte Werte auf. Insbesondere wurde ausgemacht, dass die Arbeitsprozesse nun von einer klareren Struktur mit größerer Transparenz und einer stärkeren Ausrichtung auf die Kundenanforderungen geprägt sind. Außerdem konnten eine höhere Bereitschaft zur Eigenverantwortung sowie ein besseres Prozessverständnis bei den Führungskräften und Mitarbeitern festgestellt werden. Auch die Qualität der Zusammenarbeit hat sich während des Projektzeitraums deutlich gesteigert.

### **Kennzahlen-Cockpit zur Steuerung des Geschäftsbereiches**

Bewirkt wurden diese Veränderungen durch die gemeinsam mit exagon realisierten konkreten Teil-Projekte wie der Aufbau einer Prozesslandschaft und den Prozessen für das Auftragsmanagement, Incident Management und Configuration Management. Ganz wesentlichen Anteil haben aber insbesondere auch die Entwicklung des Servicekatalogs und eines Kennzahlen-Cockpits für die Steuerung des Geschäftsbereiches.

„Der Ansatz des Projekts, ein zentrales Instrument der Führung zu positionieren, hat sich als richtig erwiesen, zumal inzwischen ein völlig selbstverständlicher Umgang damit besteht“, zeigt sich Germer mit dem bereits bisher Erreichten zufrieden.

Allerdings sind noch nicht alle Ziele vollständig umgesetzt. So steht etwa in den Planungen für 2010, die verursachergerechtere Leistungsverrechnung zu vervollständigen und Verfahren für kontinuierliche Verbesserungsprozesse abzurunden. Ebenso werden dann Kennzahlen für gesicherte Branchenvergleiche vorbereitet. Außerdem soll eine weitere unternehmensinterne Kundenzufriedenheitsumfrage ermitteln, wie erfolgreich der Geschäftsbereich den Weg hin zu einem anerkannten ICT-Dienstleister bisher gegangen ist.

Damit aber nicht genug, denn mittlerweile sind die Ziele fortgeschrieben worden. ITL wird sich mittels des neu aufgebauten Knowhows in Richtung einer Geschäftsprozess-Orientierung ausbauen. Diese Ausrichtung wird auch von der Geschäftsführung gefördert und aktuell in Form der mittelfristigen Planung für ICT-unterstützte Flugabfertigungsleistungen pilotiert. „Wir zielen darauf ab, dass sich der ICT-Bereich bis 2013 zum Business Enabler entwickelt“, weist der Airport-Geschäftsführer Garvens die Richtung. „Hierzu werden die ersten Strukturansätze gegenwärtig bereits in der Organisation positioniert.“