

Controller-Forum 2009

Zielgerichtet planen und steuern



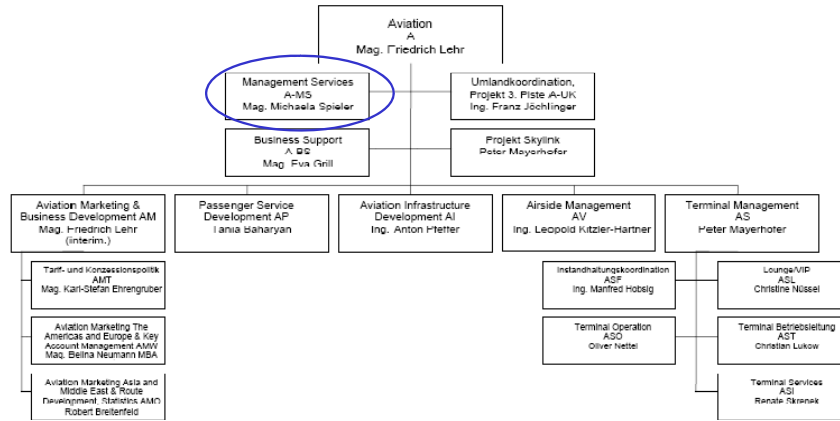
Mag. Michaela Spieler
Mag. (FH) Christoph Korherr
Flughafen Wien AG
Aviation / Management Services

11. März 2009

Die Flughafen Wien AG

- Privatisiert 1992
- Eigentümerstruktur seit 2001:
 - 20% Stadt Wien
 - 20% Land NÖ
 - 60% Free Float – davon 10% Mitarbeiterstiftung
- Gesamtanbieter (inkl. Ground Handling)
- Umsatz 2007: 521,4 Mio. €, Mitarbeiter: 4.087
- Passagiere: 19,7 Mio. in 2008

Der Geschäftsbereich Aviation



Gemeinschaftliche Führungsarbeit

Von der Strategie zum Budget

in Zahlen gegossene Arbeitsprogramme

Einmal pro Jahr trifft sich die Führungsebene zwei Tage lang in einem Hotel und erarbeitet gemeinsam eine für die Mitarbeiter geheime Strategie, die dann für den Rest des Jahres unbeachtet in den Schubladen verschwindet ...

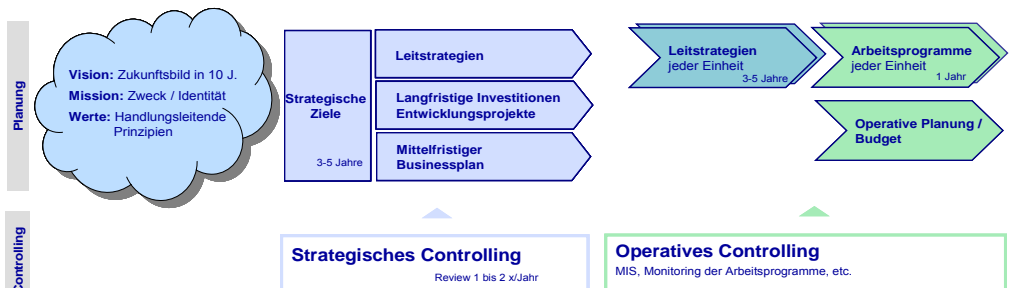
Kommt Ihnen das bekannt vor?

Steuerungslandkarte GB Aviation

Mission / Vision / strategische Ziele / Rahmenbedingungen des Konzerns VIE

Geschäftsbereich Aviation

Einheiten des Geschäftsbereiches A AM, AP, AI, AS, AV, A-BS, A-MS, A-UK





Mission des Geschäftsbereichs A

- Wir sind die **Eigentümer der Infrastruktur** und sind für das **Kerngeschäft** des Flughafens Wien-Schwechat verantwortlich. Wir planen und entwickeln die bedarfs- und qualitätsgerechte Aviationinfrastruktur und die damit verbundenen **Airline- und Termindienste**. Wir schaffen damit die Rahmenbedingungen für Wachstum, **wirtschaftlichen Erfolg** und ergänzende Erwerbsquellen.
- Über **strategieorientierte Tarifpolitik** und **kundenorientiertes Marketing** schaffen wir es, die Verkehrs- und Umsatzentwicklung voranzutreiben und tragen dadurch maßgeblich zum **Erfolg des Flughafens Wien** bei. Aufgrund unserer Markt- und Kundenkenntnis sind wir in der Lage aktuelle Entwicklungen in der Aviationindustrie zu erkennen und sorgen damit als treibende Kraft für eine rechtzeitige und **bedarfsgerechte Weiterentwicklung** des Flughafens.
- Wir wollen die **Zufriedenheit unserer Kunden und Partner** durch optimierte Prozesse erreichen und streben ein **optimiertes Gesamtsystem** an. Wir setzen unser **Knowhow** am Standort Wien-Schwechat - sowie nach Maßgabe unserer Ressourcen - in internationalen Beteiligungsprojekten zum Wohle des Standortes und im Einklang mit der Konzernstrategie ein.

Strategielandkarte Geschäftsbereich Aviation

Strategische Ziele

Nachhaltiges Wachstum

- Gesamtwachstum x%P. über dem Ø westeuropäischer Airports
- Nr. 1 in Europa bei Osteuropa-Destinationen

Kundenzufriedenheit Airlines

- Halten des Ergebnisses 200x (overall)

Kundenzufriedenheit Passagiere

- Nr. x in Europa im ASQ-Benchmark ein Jahr nach Skylink-Eröffnung bei Geschäftsreisenden (overall)
- Top 3 in Europa im ASQ-Benchmark in 5 Jahren bei allen Passagieren (overall)

Finanzen

- Ø EBITDA-Margin von x%

Infrastruktur

- Aviation-Infrastruktur-Masterplan für 20 Jahre ist vorhanden
- Infrastruktur (Terminal, Piste, Vorfeld, Gepäck) ist für die im 2-Pisten-System abwickelbare Kapazität durch Innovationen u. operative Maßnahmen vorhanden

Vision

- Führender Ost-West-Hub in Europa
- Ausbalanciertes Kundenportfolio
- Höchste Kundenzufriedenheit bei Geschäftsreisenden
- VIE ist profilierte Marke am Airportmarkt
- Schneller als der Markt gewachsen – Marktanteile gewonnen
- Doppelten Verkehr durch qualitative Infrastruktur abwickeln

Leitstrategien

Airlines

- Leitstrategie 1
- Leitstrategie 2
- Leitstrategie 3

PAX

- Leitstrategie 1
- Leitstrategie 2
- Leitstrategie 3

Infrastruktur

- Leitstrategie 1
- Leitstrategie 2
- Leitstrategie 3

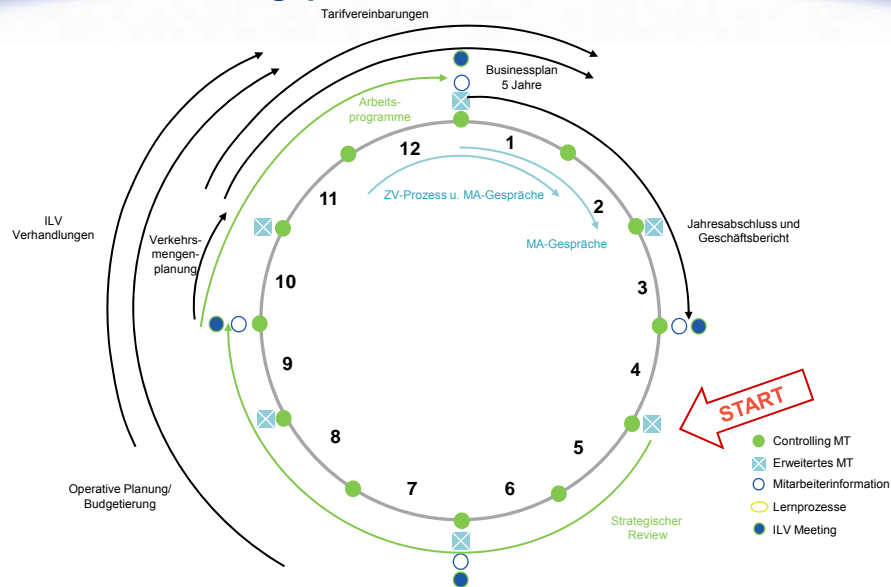
Management/HR

- Leitstrategie 1
- Leitstrategie 2
- Leitstrategie 3

Werte



Der Jahressteuerungsprozess 2009



Arbeitsprogramme Die Arbeitsprogrammpläne stellen die inhaltlichen Prioritäten der Abteilungen dar.

Strategielandkarte

2008

Bereich:

Business Support

Verantwortliche/r:

Eva Grill

Aktualisiert am:

16.12.2008

Leitstrategien	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	Messgröße	Wert
Professionelle Management- u. Steuerungsprozesse	Abhängigkeit von FB Strategie und Controlling	Entscheidungsgrundlagen für MT	erarbeitet
Professionelle Beratung in allen IT-Belangen	Abhängigkeit von SB Informationsdienste	Anfragen	bearbeitet
Beschaffungsmanagement professionell betreiben	Abhängigkeit von FB Generalsekretariat (Rechtsabteilung)	Bestellungen	durchgeführt/ erfolgreich betreut

Arbeitsprogramme

Die Arbeitsprogrammpläne stellen die inhaltlichen Prioritäten der Abteilungen dar.

Arbeitsprogrammplan 2008

Bereich: Business Support

Leitstrategie	Verantwortliche/r	PI	Wert	Aktualisiert am: 16.12.2008
Professionelle Management- u. Steuerungsprozesse	Eva Grill	Entscheidungsgrundlagen für MT	erarbeitet	

Nr.	Maßnahme	Owner	PI	Wert	2008												Bemerkung + Besondere Ressourcenerfordernisse
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Weiterentwicklung des Business Plans GB A	Grill	Szenarien	entwickelt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.	Wirtschaftliche Betrachtung neuer Investitionsprojekte	Grill	WIRE	durchgeführt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3.	Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters	Grill	Tätigkeiten	selbständig durchgeführt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4.	Jahresabschluss 2007	Grill	Rechnungen	vollständig eingebucht	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5.	Teambuilding im Bereich A-BS	Grill	Workshop	abgehalten	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6.	Quartalsabschluss	Grill	Analyse	durchgeführt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7.	Quartalsanalyse ILV	Grill	Analyse	durchgeführt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8.	Budget 2009	Grill	Budget	erstellt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
9.	Businessplan 2009-2013	Grill	Businessplan	erstellt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10.	Feedbackgespräche Bereiche	Grill	Gespräche mit MT	durchgeführt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
11.	Bearbeitung von Ad-hoc Anforderungen	Grill	Anforderungen	bearbeitet	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

■ Zielerreichung laut Plan
 ■ Zielerreichung laut Plan gefährdet
 ■ Zielerreichung laut Plan nicht haltbar
 ■ Plan
 PI ... Performance Indicator (Messgröße)

Das Steuerungshandbuch

Inhaltsverzeichnis

1.	Zweck und Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adressaten u. Organisation ■ Jahressteuerungskalender ■ Handhabung ■ Kommunikationsstrukturen ■ Verweis Instrumente
2.	Strategischer Rahmen des VIE-Konzerns	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planungsprämissen ■ Oberste strategische Zielebene Strategische Stoßrichtungen und Ziele
3.	Strategische Ausrichtung des GB Aviation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mission, Vision, Werte Leitstrategien ■ Strategische Ziele ■ Strategy Map
4.	Abteilungsleitstrategien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitstrategien ■ KEF je Leitstrategie ■ Messgröße je Leitstrategie ■ Strategisches Cockpit
5.	Mittelfristige quantitative Planung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Businessplan GB A
6.	Jahresplanung und operatives MIS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budget ■ Monatliches operatives MIS

Kommunikationsstrukturen

Bezeichnung	Teilnehmer	Zeitpunkt	Inhalte	Verantwortung	Support
MT-Sitzung	GB-Leiter + Leiter der operativen Bereiche	Wöchentlich	Laufende operative Steuerung des GB A, strategische Entscheidungen	GB-Leiter	-
			Finanzzahlen		A-BS
CMT-Sitzung	MT + Controlling-Stabstellen	Monatlich	Operative Steuerungskennzahlen	GB-Leiter	A-MS
EMT-Sitzung	Alle Führungskräfte des GB Aviation	Alle 2 Monate	Inhaltliche Vernetzung der Arbeitsprogramme	EMT	A-MS
ILV-Meeting	GB-Leitung + Controlling + Leiter der hauptsächlich betroffenen Abteilungen	1x/Quartal	Ergebnis ILV	AI, AV, AS	A-BS
Mitarbeiter-workshops	Alle Mitarbeiter des GB Aviation	2x/Jahr bei Bedarf	Info über aktuelle Entwicklungen	GB-Leiter	A-MS
Lernprozesse	je nach Thema	1x/Jahr	Workshops (Teambuilding etc.)	je nach Thema	A-MS

MT ... Managementteam
 CMT ... Controlling Managementteam
 EMT ... Erweitertes Managementteam

Planungs- und Steuerungsprozesse

Planungs-/Steuerungsprozesse	Zeitpunkt	Verantwortung	Support
Strategischer Review	Mai - Sep	GB-Leiter	A-MS
Arbeitsprogramme	Sep - Dez	EMT	A-MS
Verkehrsmengenplanung	Okt	AMT	
Operative Planung/Budgetierung	Aug - Nov	A-BS	EMT
Verhandlungen ILV	Sep - Nov	AI, AV, AS	A-BS
Tarifvereinbarungen	Nov - Jän	AMT	
Businessplan 5 Jahre	Nov - Jän	A-BS	EMT
ZV-Prozess u. Mitarbeitergespräche mit MT	Dez - Jän	GB-Leiter	A-MS
Mitarbeitergespräche	Jän - Feb	EMT	A-MS
Jahresabschluss + Geschäftsbericht	Jän - Mär	A-BS	EMT

Prozesse

Prozess: Strategischer Review

Nr.	Aufgaben	Wer	Instrument	Wann
1.	Check „Strategischer Rahmen Konzern“	Y + Vorstand	Umfeld Radar	Anfang Mai
2.	Strategischer Review auf Basis Umfeld-Radar, Konzernvorgaben u. Aviation-SWOT	Managementteam + Stäbe	Aviation-SWOT, Umfeld-Radar	Mai
	Anpassung der strategischen Ausrichtung bzw. Beauftragung weiterer Analysen			
3.	Entwicklung von Leitstrategien in den Abteilungen	Managementteam + Mitarbeiter	Strategielandkarte	Jun
4.	Strategie-Workshop	Managementteam + Stäbe	Strategielandkarte	Jun
	Abstimmung von Konzernvorgaben und Abteilungsstrategien			
5.	Abstimmung Strategielandkarte auf Konzernebene	GB-Leiter, A-MS, Vorstand, Y	Präsentation	Jul
6.	Einarbeitung von Änderungen der Konzernvorgaben in die Strategielandkarte	A-MS	Strategielandkarte	Aug - Sep

Y ... Fachbereich Strategie, Controlling & Beteiligungen

Erfahrungen im GB Aviation

- Ansiedlung der Monitoring-Funktion bei Stabstelle sehr positiv
→ Hilfestellung, Moderation, vom operativen Betrieb losgelöst
- Anfangs gab es Vorbehalte gegen das Ampelsystem
- Kommunikationsinstrument ≠ Kontrollinstrument
- Definition der Messgrößen ist ein kritischer Erfolgsfaktor
- Herunterbrechen der Arbeitsprogramme auf KST-Planung ist schwierig
- Vereinheitlichung des Berichtswesens hat bei der Umsetzung geholfen
→ einheitliche Farben, Bezeichnungen, Abkürzungen, etc.
- Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008
 - es muss ein wirksames Internes Kontrollsystem (IKS) implementiert sein
 - Steuerungshandbuch wurde vom Wirtschaftsprüfer positiv bewertet