

BUSINESS INTELLIGENCE

MAGAZINE

Ausgabe Nr. 2 (Sommer) 2008 | 9.70 €/CHF 15.-

FÜR UNTERNEHMER & MANAGER

WWW.BI-MAGAZINE.NET



10 | Euro 08: Kicker
brauchen Controlling

Patrick Naef,
CIO **Emirates** Airline:

Schweizer Urkraft für Scheichs

6 | **UBS:** Showdown
im Risk Management

12 | **Rheinmetall:** Der
Charme der Virtualität



46 | **St. Gallen:** HR
auf neuen Pfaden

EMIRATES AIRLINE

Manager im Steigflug

Von Manfred Buchner

Die rapide wachsende Fluggesellschaft ist nicht aufzuhalten: 2010 wird sie laut Prognosen zum Weltprimus aufsteigen. Der Schweizer Topentscheider Patrick Naef schafft dafür die nötige Infrastruktur.

Als Patrick Naef im Februar 2006 in Dubai seinen Posten als Chief Information Officer (CIO) bei Emirates Airline antrat, gab ihm Vorstandschef Tim Clark einen verblüffenden Rat: «Think big.» Die Aufforderung seines CEO zur großzügigen Denkweise entpuppte sich schnell als wichtige Voraussetzung für die anstehende Mammutaufgabe: Eine fast chaotische IT-Landschaft mit hunderten unterschiedlicher Computersysteme, Applikationen und Netzwerkkomponenten, galt es zu einer leistungsfähigen und effizienten IT-Architektur umzubauen.

Umgekehrte Vorzeichen also für den Schweizer Informatikingenieur

mit MBA-Zertifikat, der zuvor bei renommierten Unternehmen wie Zürich Versicherung, Verpackungshersteller SIG und Swissair das IT-Management lenkte. «Bei meinen vorherigen Unternehmen war im IT-Bereich in der Regel Kostensenkung angesagt. Doch das war diesmal nicht gemeint», sagt Naef.

Trotz harten Marktes und steigender Treibstoffpreise wächst Emirates Airline seit Jahren atemberaubend. So stieg der Umsatz allein im Geschäftsjahr 2007/2008 um 32,3 Prozent, der Gewinn um 62,1 Prozent. Dieses Tempo erfordert hervorragendes Management und leistungsstarke Infrastrukturen. «Das enorme Firmenwachstum mit mehr als 20 Prozent jährlich >

***Zupackender Weltbürger:**
Der Schweizer Patrick Naef
schuf bei Emirates Airline
eine IT-Infrastruktur aus
einem Guss. Sein Kraftakt
sorgt über die Branche
hinaus für Aufmerksamkeit.*



trieb die IT-Systeme immer wieder an die Leistungsgrenze», sagt Naef, «das ist auch ein Grund für den Wildwuchs in der Vergangenheit. Die nötige Skalierbarkeit war nicht vorhanden.»

Vorstandsvorsitzender und Gründer von Emirates Airline ist Scheich Ahmed Bin Saeed Al-Maktoum, ein Mitglied der Herrscherfamilie von Dubai. Die beiden Präsidenten der Gesellschaft kommen aus England und Neuseeland. Rund 95 Prozent der Mitarbeiter sind Ausländer.

Ganz im Sinne des CEO-Ratschlags startete Emirates-Topmanager Naef seinen Job mit einem Paukenschlag: Für ein Strategievorbereitungsprojekt wurden 20 Leistungsträger aus dem IT-Bereich, dem insgesamt rund 1'900 Mitarbeiter angehören, mehrere Monate Vollzeit aus dem Job geholt und intensiv methodisch in allen Facetten des Change Managements geschult. Danach entwickelte diese Gruppe das Projekt Phoenix für die Neuorganisation des IT-Bereichs der gesamten Emirates Group. Heikelster Punkt dabei war die Vorgabe, dass sich alle Mitarbeiter in den drei Managementebenen der Informatik neu auf ihre Posten bewerben mussten. Naef: «Das war ein harter und für manche sehr bitterer Ausleseprozess. Danach hatten wir ein echt schlagkräftiges Team.»

Eckpunkte der neuen IT-Strategie sind Zentralisierung, Standardisierung und Integration. Die schnell gewachsene IT-Struktur hatte dazu geführt, dass bei Emirates und den mehr als 30 Tochtergesellschaften jeweils eigene Lösungen mit unterschiedlichen Hard- und Softwaresystemen in Betrieb waren. So fand CIO Naef un-

ter anderem 106 Unix-Systeme von vier Herstellern, 650 Windows-Rechner mit 15 Betriebssystemvarianten, 447 Oracle-Datenbanken, 236 Middleware-Applikationen und 28 verschiedene Entwicklertools vor. Der Schweizer zentralisierte die komplette Informatik, definierte und organisierte die Kernprozesse neu. «Die in vielen Unternehmensbereichen laufenden IT-Systeme haben wir sozusagen zurückgeholt», sagt der Emirates-CIO.

Auf den ersten Blick paradox erscheint die IT-Strategie in punkto Standardisierung. So spielt Standard-Software, außer im Bereich ERP (SAP), bei Emirates keine größere Rolle. Grund: Fast alle Anwendungen entwickelt Emirates selbst, alles basierend auf Serviceorientierten Architekturen (SOA). Möglich macht es das kostengünstig nutzbare Software-Know-how – vor allem der indischen Mitarbeiter.

«Positive unternehmerische Initiative, die man überall feststellen kann.»

Bei den Anwendungsprogrammen ist Standardisierung somit kein Thema, umso mehr dafür bei der Systemsoftware: Neben dem Mainframe-System für das zentrale Reservationssystem, wurde mit AIX und Linux die konzernweite IT-Landschaft auf zwei Basissysteme reduziert. Auf den Desktopcomputern ist Windows im Einsatz.

Auch bei der Organisation der Prozessabläufe und des IT-Managements, etwa bei Störfällen, bei Servicequalität oder dem Helpdesk-Service, spielte die Standardisierung eine wichtige Rolle. Richtschnur ist hier der innovative Standard ITIL (IT Infrastructure Library) mit den einzelnen Servicebereichen sowie CMMI (Capability Maturity Model Integration) im Software-Entwicklungsbereich. Die Organisation ist im Moment mitten in einer CMMI-Level-3-Zertifizierung. Auch bei der Hardware wurde radikal vereinheitlicht und die Zahl der Lieferanten für PC, Notebooks und andere Systemen auf jeweils einen Hersteller begrenzt.

Parallel dazu treibt Naef die Automatisierung voran. So sind zum Beispiel sämtliche HR-Prozesse (Human Resource) von der Reisekostenabrechnung bis zur Personaleinsatzplanung und der Mitarbeiter-Fortbildung im System abgebildet und schon weitgehend automatisiert.

Naefs konsequente Infrastruktur passt zum betriebswirtschaftlich fruchtbaren Boden: Emirates schreibt seit der Gründung im Jahr 1985 schwarze Zahlen. Das liegt an der Kostenstruktur der Fluggesellschaft am Golf sowie dem effizienten und professionellen Management des Konzerns. Im Vergleich zu westlichen Airlines sind die Kosten rund ein Drittel günstiger. Das liegt an den niedrigen Löhnen und der Steuerfreiheit in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

Und noch ein Faktor schafft Vorteile: Die Mischung aus Orient und Okzident in der Unternehmenskultur. Die Führung ist westlich geprägt, es gibt eine flache Hierarchie. Arabisch ist für Naef «die positive, dynamische unternehmerische Initiative, die man überall feststellen kann.»

Profil: Emirates Airline

Emirates Airline ist die Fluggesellschaft der Vereinigten Arabischen Emirate mit Sitz in Dubai. Mit seinen hohen zweistelligen Steigerungsraten jedes Jahr ist das Unternehmen im Staatsbesitz eine der wachstumsstärksten Airlines weltweit. Analysten erwarten einen weiteren Geschäftsschub in den kommenden zehn Jahren. Hintergrund ist der zunehmende Wettbewerb bei Langstreckenflügen. Gegenwärtig umfasst die Emirates-Flotte 117 Großraumflugzeuge. Weitere 244 Maschinen sind bestellt, darunter 58 Flugzeuge des neuen Super-Airbus A-380. Fast 90 Prozent der rasch zunehmenden Zahl von Mitarbeitern der Emirates-Gruppe sind Ausländer, die meisten kommen aus Indien. Bis 2010, so prognostizieren Analysten der Schweizer Bank UBS, ist Emirates Airline die größte Fluggesellschaft auf der Langstrecke und fünf Jahre später die insgesamt größte Airline weltweit.

Umsatz:	10,8 Milliarden US-Dollar
Gewinn:	1,37 Milliarden US-Dollar
Flugzeuge:	114
Mitarbeiter:	35'000
Passagiere:	21,2 Mio.



Emirates glänzt: First Class-Service, Hightech-Kommunikation. Das neue Atlantis-Ressort in Dubai bietet Top-Umfeld.

Interview mit Patrick Naef

«IT ist Innovationsinstrument»

BIM: Herr Naef, welche Rolle spielt die IT bei Emirates?

Naef: In Airlines ist IT seit langem ein businessentscheidender Faktor. Mehr noch als in vielen anderen Branchen. Bei uns kommt hinzu, dass unser Wachstum von regelmä-

ßig über 20 Prozent die IT-Systeme ständig an die Leistungsgrenze treibt. Über die Rolle des Enablers hinaus, nutzen wir IT-Technologien immer stärker auch als Innovationsinstrument.

Spüren das auch die Kunden?

Ja, natürlich! Wir sind gerade dabei, die Kundenprozesse am Boden ganzheitlich zu organisieren, indem wir das Einchecken an vielen Stellen ermöglichen. Das ist neuerdings drahtlos während der Fahrt mit dem Emirates-Limo- ➤

Service möglich. Oder auch von Hotels aus. Anderes Beispiel: Wir bieten unseren Gästen während des Flugs rund 300 Filme on Demand zur Auswahl an. Wir bauen den Service gerade aus, sodass man einen unterbrochenen Film beim Anschlussflug genau an der Stelle weiter ansehen kann.

Wie sieht es mit Einsatz von neuen IT-Technologien aus?

Auch im internen Bereich nutzen wir neue Technologien. So haben wir beispielsweise die Kabinenchefs für die Flugbetreuung mit Tablet-PC ausgerüstet. Mobile Agenten informieren dabei optisch aufbereitet über alles, was für den Kundenservice nötig ist. Etwa werden die Namen und Präferenzen der Fluggäste auf den Sitzen angezeigt, Änderungen im Flugplan gemeldet, die Einsatzpläne der Kollegen aktualisiert. E-Mail- und Internet-Kommunikation während des Flugs gehört bei Emirates zum normalen Kundenservice. Im Cargo-Geschäft ist der Einsatz von RFID-Chips üblich.

Wie sieht die Firmenleitung von Emirates die Rolle der IT?

Das zeigt der Rat meines CEO Tim Clark bei meinem Arbeitsbeginn. Er sagte zu mir «think big». Bei meinen vorherigen Jobs war in der Regel Kostensenkung im IT-Bereich angesagt. Hier sind die Vorzeichen umgekehrt: Es geht um den Aufbau einer leistungsfähigen und effizienten IT-Architektur – die Kostenfrage ist wichtig, aber nicht vorrangig. ■

Zur Person: Patrick Naef



Patrick Naef (43) ist Schweizer und seit 2006 CIO der Emirates Airline in Dubai (Vereinigte Arabische Emirate). Der Informatik-Ingenieur studierte an der ETH Zürich und absolvierte ein MBA-Studium an der Universität Sankt Gallen. Naef verfügt über breite Erfahrungen: Mehrere Jahre war er CIO bei Swissair. Auch im IT-Management von Produktionsfirmen,

Banken und Versicherungen hat er verantwortliche Positionen bekleidet. Bei der Emirates Group zeichnet Divisional Senior Vice President Naef für zwei Aufgaben verantwortlich: Zum einen ist er IT-Chef für die gesamte Emirates Group, zum andern leitet er die IT-Tochter Mercator mit 1'900 Mitarbeitern. Das Service-Unternehmen betreibt die komplette Hard- und Software für die Airline und bietet IT-Services wie Frachtabwicklung für derzeit rund 150 andere Fluggesellschaften an. Naef ist verheiratet, hat eine Tochter und wohnt in Dubai.