

Ehemalige im Porträt: Patrick Naef

«Jeder Leader muss ein Digital Officer werden»

Als CIO der Emirates Group leitet Patrick Naef den IT-Bereich dieser Gruppe, deren Fluggesellschaft Emirates zu den grössten und als Marke wertvollsten Airlines gehört. Im Jahr 2000 hat er den Master of Business Engineering an der HSG absolviert, der sich bereits damals – noch bevor der Begriff bestand und zur Mode wurde – mit der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf Geschäftsprozesse befasste.

Jacob Detennis

Patrick Naef, 50-jährig, verheiratet und Vater einer Tochter, lebt seit 2006 in Dubai. Nach seinem Ingenieurstudium an der ETH Zürich (Informatikingenieur ETH mit Nebenfach Betriebswirtschaft) nahm er 1990 eine Stelle als Informatiker bei einer Bank in Zürich an, bei der er schon während der Semesterferien als Werkstudent gearbeitet hatte, um sich sein Studium zu finanzieren. Ein paar Jahre später kam er zur Bank Julius Bär in eine ähnliche Stelle, bevor er bei Hewlett Packard in der Beratungsabteilung arbeitete. Durch ein Beratungsmandat bei der Swissair blieb er 1998 dann dort hängen und wurde Verantwortlicher für die IT-Strategie und zunächst CIO-Stellvertreter und dann selbst Chief Information Officers (CIO). Das war der eigentliche Grundstein für seine Karriere als CIO einer Airline, obwohl er anschliessend noch je zwei Jahre bei der SIG und der Zürich-Gruppe verbrachte.

Über Executive Search nach Dubai

2006 kam Naef, angefragt von einer Executive Search Firma, in die Position des CIO für die Emirates Gruppe und (gleichzeitig) des CEO für Mercator, eine Emirates-Tochter, die weltweit IT-Produkte und -Dienstleistungen für die Reise- und Transportbranche anbietet. Inzwischen wurde die Mercator an Private Equity-Unternehmen verkauft, Naef ist aber als Vertreter der beteiligten Emirates weiterhin im Verwaltungsrat tätig. Ebenfalls im Verwaltungsrat ist Naef bei der SITA, einer globalen Telekommunikationsfirma mit Hauptsitz in Genf, die mehrheitlich den Airlines gehört.

Als CIO ist Patrick Naef konzernweit für die Informatik zuständig. Die Emirates Group beschäftigt heute weltweit rund 84'000 Mitarbeitende, und die zentral geführte IT-Abteilung allein hat mehr als 2'500 Leute. Und was ist für ihn das Span-

nenste an seiner Funktion? «Wir sind ein sehr dynamisches und stark wachsendes Unternehmen in einer Branche, die sich rasch und dauernd verändert», sagt Naef, und er fügt an: «Technologie ist die Lebensader einer Airline und deren Bedeutung und Stellenwert ist der Konzernleitung sehr bewusst.» Er könne «sehr viel prägen und beeinflussen» und sei in den wichtigsten Gremien im Konzern vertreten, obwohl er nicht direkt an den CEO berichte. Jedenfalls scheint er sehr zufrieden in Dubai: «Mit der Vision des Airline-Präsidenten, die Firma – und die Industrie – technologiegetrieben zu revolutionieren, habe ich wohl einen der interessantesten, aber auch anspruchsvollsten Jobs im Konzern.»

EMBE während Swissair-Zeit

An die HSG und zum Executive Master of Business Engineering (vgl. Kasten auf der nächsten Seite) ist er gekommen, weil er sich nach rund zehn Jahren Berufstätigkeit nochmals weiterbilden wollte. Der Studiengang MBE war damals ganz neu im Angebot der Universität St.Gallen und er bot gemäss Naef «genau das, was ich für meine damalige Tätigkeit bei der Swissair benötigte». Sein Arbeitgeber und sein damaliger Chef unterstützten ihn deshalb.

Besonders gut in Erinnerung hat er vom MBE-Lehrgang den interdisziplinären Charakter und den damals 4-wöchigen Block an der Haas School in Berkeley. Das unterschiedliche Niveau der Teilnehmenden von damals sieht er eher kritisch, den Praxisbezug einzelner Professoren schätzte er sehr, andere Dozenten jedoch hat er als eher zu akademisch erfahren. Die HSG insgesamt erlebte er aber sehr praxisnah mit engem Kontakt zu Firmen und zur Industrie.

Welche Erkenntnisse aus dem Nach-Diplom-Studiengang er im Alltag einsetzen kann? «Das ist sehr situativ und ich könnte nicht einzelne Themen nennen.» Weil er

in seinen Tätigkeiten meistens den Wandel vorantreiben musste und muss, hält er das Thema «Change Management» für das relevanteste innerhalb der EMBE-Studieninhalte.

Weiterhin mit HSG-Bezug

Patrick Naef versucht auch als Alumnus einen intensiven Kontakt mit der HSG aufrecht zu erhalten: Er nimmt selber alle paar Jahre an Studienreisen teil, die die HSG organisiert (z.B. China, Indien), schickt jedes Jahr einige seiner Mitarbeitenden an Lehrgänge der HSG und tritt auch selber mit Vorträgen und Präsentationen in verschiedenen Lehrgängen auf.

Die HSG selbst sieht er als eine Art «Boutique-Uni, die in ihren Nischen und insbesondere im deutschsprachigen Raum eine wichtige Rolle spielt». Dass sie in globalen Rankings nicht immer ganz an der Spitze mit dabei ist, begründet er mit der Ausrichtung der Rankings auf englischsprachige Lehrgänge. Dass sich der Master of Business Engineering schon seit seiner Gründung dank Vorreitern wie Hubert Oesterle dem Thema «Change Management» – «heute sagt man dem Digital Transformation» – widmet, findet er bemerkenswert und «absolut top».

Kritik an Schlagworten

Und was für konkrete Auswirkungen hat die Digitalisierung der Wirtschaft auf das Geschäft der Emirates? Bei dieser Frage wird Naef sehr gesprächig, obwohl er zunächst kritisch festhält: «Digitalisierung und Digital Transformation sind für mich eher Schlagwörter und bringen nicht wirklich etwas Neues». Immerhin erkenne man allmählich, dass man die Technologie konsequent einsetzen müsse, um Prozesse neu zu definieren und Daten in Echtzeit zu nützen.

Hier wird er durchaus auch selbstkritisch, was die eigene Branche angeht: «Die ganze Airline-Industrie hat 50 Jahre lang auf der Prozess-Seite wenig bis nichts gemacht.» Man habe die IT nur für die Automatisierung der bisherigen Prozesse eingesetzt, Arbeiten unter dem Stichwort «Convenience» auf die Kunden übertra-



Patrick Naef, Absolvent des EMBE HSG, leitet als CIO die IT der Emirates Group in Dubai.

(Bild: pd)

gen (wie etwas das Einchecken oder das Drucken von Tickets) und damit Kosten einsparen können.

«Nicht wirklich hinterfragt wurden die Prozesse, obwohl sie aus der Zeit stammen, als es diese Technologien noch nicht gab.» Man müsse Fragen stellen wie «Braucht es überhaupt noch ein Einchecken?» Aus seiner Sicht ist die konsequente Nutzung der Technologie noch lange nicht ausgeschöpft. Emirates-CEO Tim Clark habe sich genau dies auf die Fahne geschrieben und wolle damit letztlich die ganze Branche revolutionieren. Weil eine Airline sehr verknüpft mit anderen Bereichen ist, sei dies aber schwierig und daher am eigenen Hub (im Fall von Emirates also am Flughafen Dubai) besser zu machen.

Hin zum Direktvertrieb

Auch in der Distribution brauche es einen Wandel, so Naef. Zwar gehörten die Fluggesellschaften zu den Branchen, die sehr früh eigene B-to-B-Systeme für ihre Intermediäre entwickelt hätten. Aber diese Systeme seien so gebaut, dass sich die Produkte nur preislich und terminlich (billigste und schnellste Verbindung) unterschieden. «Das muss sich massiv ändern, und wir müssen die Leistungen klar personalisieren können, denn Emirates will

in Zukunft nicht einfach eine Reise-Dienstleistung bieten, sondern eine «Experience», vor allem im Business- und First Class-Segment, wo wir unsere Gäste zum Beispiel mit einem Limousinenservice schon zuhause abholen», wie Naef erklärt. Weil Emirates immer mehr ins Produkt «packt» (wie etwa Gratis-Wifi im Flugzeug), muss die Gesellschaft aber einen höheren Ertrag als bisher erwirtschaften. «Wenn wir nur über die traditionellen Kanäle gehen – 75 Prozent der Flüge werden über Intermediäre verkauft –, funktioniert das nicht.» Wenn heute jemand nach einem Flug suche, erscheine ein Emirates-Flug wie alle anderen, «obwohl wir viel mehr bieten». Die Entwicklung gehe daher in Richtung Direktvertrieb mit «Rich Content» (wo Produktmerkmale dargestellt und ein persönliches Angebot unterbreitet werden kann) und Kontrolle über die Endkunden. Das aber sei für Emirates schwieriger als für andere, weil sie in vielen Ländern tätig ist, in denen die Digitalisierung auf Kundenseite noch nicht soweit ist.

IT-Präsenz an den Technologie-Hubs

Um hier am Ball zu bleiben, prüft die IT von Emirates die Eröffnung von Niederlassungen dort, wo Innovation besonders erfolgreich betrieben wird. Im Silicon Valley, in London oder Berlin: «Wir wollen an

Executive MBA in Business Engineering an der HSG

Der Executive MBA in Business Engineering der Universität St.Gallen vermittelt die fachlichen und persönlichen Kompetenzen für Business Transformation, Innovation und Leadership. Das ganzheitliche und berufsbegleitende Programm thematisiert sämtliche Gestaltungsbereiche des Wandels, von der Unternehmensstrategie und der Prozessgestaltung bis hin zum Change Management und zum Erkennen und Bewerten der Potenziale moderner Technologien. Dieser Fokus macht es auch für HSG Alumni, z.B. mit einem lic. oec.-Abschluss, sehr interessant. Integrierte Studienaufenthalte im Ausland liefern die globale Perspektive. Bisher haben 650 Business Engineers das seit 1998 jährlich startende Programm absolviert.

www.embe.unisg.ch

der Vor-Front der Technologie sein.» Wir wollen unsere Kunden möglichst früh abholen und möglichst spät wieder abgeben.» Oder wie es CEO Tim Clark formuliert: Wenn man heute an Suchen denkt, geht man auf Google, wenn man an Einkaufen denkt, geht man auf Amazon, und wenn man in Zukunft an Reisen denkt, dann sollte man auf Emirates gehen: «Think Travel, think Emirates». Das bedeutet für Naef auch, mit der IT viel direkter im Kernbusiness von Emirates präsent und tätig zu sein und alle Mitarbeitenden zu befähigen, mit den neuen Technologien umzugehen: «Jeder Leader muss ein Digital Officer werden und muss das leben. Digitalisierung kann man nicht an eine Stelle, einen CIO oder Chief Digital Officer delegieren.» Und gleichzeitig heisse es auch, neue Mitarbeitende zu gewinnen, die neue Ansprüche und ihre eigenen, gewohnten Technologien mitbringen. Hierarchisch führen sei daher vorbei, ist Naef überzeugt: «Je mehr man teilt und je offener man ist, desto mehr kommt zurück. Denn wenn wir es als Unternehmen nicht schaffen, die Talente anzuziehen, dann werden wir es schwer haben.

www.emirates.com