Computerworld.ch

NR. 11/2013, 14. JUNI
FR. 9.80 / € 8.50

IDG COMMUNICATIONS

SWISS CIO

DIE SCHWEIZER IT-ELITE

CIO in Dubai

Patrick Naef ist CIO der Emirates Group. Warum im Golfstaat vieles anders läuft als bei uns, wieso der IT-Chef zum zweiten Mal innert weniger Jahre seine IT völlig umkrempelt und was er über die Cloud denkt. Das Interview

IM GESPRÄCH

- **Die Chefs der Bundes-IT:** Giovanni Conti (BIT) und Peter Fischer (ISB)
- **Heinz Hodel,** CIO Emmi
- **Thomas Wettstein,** CIO BKW

KNOW-HOW

- **Karriere:** Der CIO in einer neuen Rolle
- **Recht:** Wofür haftet der IT-Chef?
- **Umdenken:** Kreativer ohne Technik
- **Talente managen:** So hilft die IT
- **Leadership:** Nachhaltig führen
- **Die IT als Enabler:** Schöner Arbeiten

KÖPFE: DIE CIOS DER 50 GRÖSSTEN SCHWEIZER FIRMEN

CIO mit Bodenhaftung

Patrick Naef reorganisierte vor sechs Jahren die desolate IT der Emirates Group und liess keinen Stein auf dem anderen. Heute steht er bereits mitten im nächsten Totalumbau. Warum tut sich der Mann das an?

→ INTERVIEW HANSJÖRG HONEGGER, FOTOS SIND KUMAR NARAYAN

ZUR PERSON

Patrick Naef ist CIO und Divisional Senior Vice President IT der Emirates Group sowie Geschäftsführer von Mercator, der IT-Tochter von Emirates. Der Schweizer ist Chef von über 2500 IT-Mitarbeitern und verantwortet ein Budget von rund 240 Millionen Franken. Naef ist seit 2006 CIO der Emirates Group. Zuvor war er unter anderem CIO der Swissair. Er wurde in seiner Funktion als CIO mehrfach ausgezeichnet, unter anderem als CIO des Jahrzehnts. Naef ist verheiratet und Vater einer Tochter, die Familie lebt in Dubai.

Computerworld: Als im Dreamliner die Batterien nicht richtig funktionierten, blieben Dutzende Flugzeuge am Boden. Wie viel braucht es von der IT-Seite, damit es bei Emirates zum Grounding kommt?

Patrick Naef: Extrem wenig. Bei uns läuft alles über IT. Der Ticketverkauf ist nicht mal so schlimm, das geht auch eine Stunde ohne. Sehr kritisch sind die operativen Systeme, mit denen man zum Beispiel die Ladung optimiert, und der ganze Eincheck-Prozess. Wenn das nicht läuft, geht kein einziges Flugzeug in die Luft.

CW: Tendenz zunehmend, ist anzunehmen?

Naef: Ja. Noch vor wenigen Jahren war es nicht wirklich schlimm, wenn in einer Aussenstation mit einem Flug am Tag das Check-in-System nicht lief, das konnte man noch manuell überbrücken. Stellen Sie sich vor, Sie müssen die fünf A380, die wir beispielsweise nach London Heathrow täglich betreiben, manuell abfertigen. Das ist einfach nicht mehr möglich.

CW: Wie sichern Sie sich gegen die Risiken ab?

Naef: Wir versuchen, überall Redundanz einzubauen. Wir wollen nirgends von nur einem Provider abhängig sein. Das Kritischste ist nach wie vor die Telekomverbindung. Wir arbeiten an vielen Orten mit gemieteten Leitungen, weil die Internetverbindung viel zu unzuverlässig ist, zum Beispiel in Afrika.

CW: Wie weit sind Sie eigentlich für die IT im Flugzeug selbst verantwortlich? Das ist doch eine sehr stark regulierte Branche.

Naef: Wir haben relativ wenig mit der Flugzeug-IT zu tun. All diese Systeme müssen durch aufwendige Zertifizierungen, darum beziehen wir sie von Drittanbietern oder direkt von Herstellern wie Boeing oder Airbus. Das Newsfeed-System in den Flugzeugen entwickelten wir dagegen selbst. So haben unsere Flugpassagiere auf der ganzen Welt wenige Sekunden nach der Wiederwahl von Barack Obama davon erfahren. Wir sind die einzige Fluglinie, die sowas bietet.

CW: Woher kommen solche Ideen und Projekte?

Naef: Ursprünglich hatten wir die Idee, neue Technologien auf ihren Nutzen im Business-Einsatz zu prüfen. Unsere Techies trugen faszinierende neue Technologien zum Business und sagten: Wir haben hier eine tolle Lösung, hast du ein Problem dazu?

CW: Ein zweifelhafter Ansatz.

Naef: Ja, klar. Wir schauen jetzt, wo das Business Probleme hat und welche Technologien eine Lösung bringen würden. Wir gründeten das Innovation Board, in dem acht unserer Business Unit Manager vertreten sind. Wir treffen uns monatlich. Das ist sehr stimulierend und fruchtbar. Aus diesen Ideen entstehen dann Proof of Concepts.

CW: Das kostet aber schon mal Geld.

Naef: Dafür haben wir einen Innovation Fonds, den wir ausserhalb des IT-Budgets definieren. Ich sagte von Anfang an, dass ich auch für Innovationen Geld brauche.

CW: Wie hoch ist dieser Betrag?

Naef: Das sind einige Millionen Dollar pro Jahr.

CW: Und wie hoch ist der Prozentsatz der Ideen, die effektiv als konkrete Projekte umgesetzt werden?

Naef: Das ist sehr schwierig zu sagen. Wir wollen möglichst viele Ideen sammeln. Dann sieben wir die besten aus. Von den Ideen, die es bis zum Proof of Concept schaffen, wird etwa jede zehnte schliesslich auch umgesetzt.

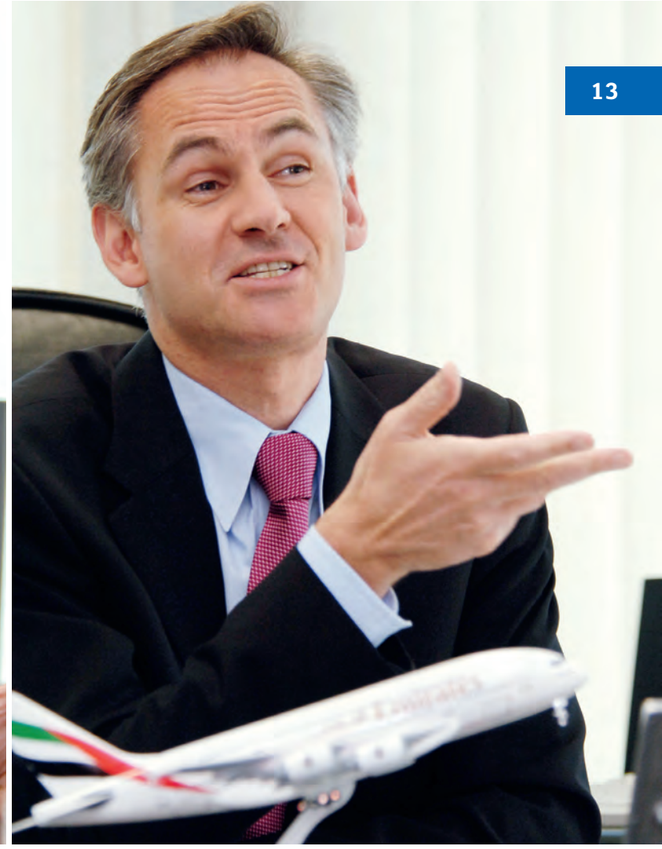
CW: Haben Sie ein Beispiel?

Naef: Letztes Jahr lancierten wir die neuste Version unseres Inflight-Systems KIS. Microsoft regte an, es wäre ideal, das für ein Pad-Device zu realisieren.

CW: Auf dem iPad?

Naef: Nein, das iPad ist im Consumer-Bereich grossartig, aber im Enterprise-Bereich, wo Security und Robustheit entscheidend sind und auch unsere eigenen bestehenden →

Patrick Naef, CIO der Emirates Group, auf dem Dubai International Airport



Applikationen laufen müssen, ist das iPad keine Lösung für uns. Wir wussten aber, dass Microsoft nachzieht.

CW: Sie machen das jetzt mit dem Surface?

Naef: Nein, die Hardware ist von HP und das Betriebssystem ist von Microsoft. Das Problem damals war, dass wir Software entwickeln mussten für ein Betriebssystem, das erst im Beta-Stadium war und für Hardware, die noch gar nicht existierte. Wir wollten aber unbedingt zum Start von Windows 8 bereit sein.

> «Man war der Meinung, die allwöchentlichen Systemausfälle seien normal, das sei schon immer so gewesen»
>
> Patrick Naef, CIO Emirates

CW: Teilen Sie sich die Kosten für eine solche Entwicklung mit den Partnern?

Naef: Ja, die Partner haben auch ihren Teil zu den Kosten beigetragen.

CW: Der Vorteil von Emirates ist die weltweite Ausstrahlung, das mögen die Partner?

Naef: Stimmt. Das hat sich aber sehr stark verändert in den letzten Jahren. Als ich 2006 anfing, war der Emirates-Brand sehr weit weg von dem Ruf, den wir heute geniessen. Emirates investierte sehr viel Geld in den Brand. Mit Erfolg.

CW: Als Sie angefangen haben, war ja nicht nur der Brand noch recht unbekannt. Die IT befand sich in einem desolaten Zustand. Wussten Sie damals, worauf Sie sich einliessen?

Naef: Nein, überhaupt nicht. Nachdem ich den Vertrag unterschrieben hatte, kam ich Ende 2005 für ein Wochenende hierher, um das Team kennenzulernen. Ich sagte zu meinem Chef – der noch heute mein Vorgesetzter ist –, er könne mir jetzt reinen Wein einschenken, wie es tatsächlich um die Emirates-IT steht, ich hätte ja jetzt unterschrieben. Aber er meinte ganz überzeugt, es laufe alles soweit gut, abgesehen von einigen Problemen, aber die würde man ja überall antreffen.

CW: Da waren Sie beruhigt.

Naef: Ja. Ich kam hierher mit der Erwartung, mich in aller Ruhe einarbeiten zu können und einen Betrieb anzutreffen, der im Grossen und Ganzen gut funktionierte.

CW: Was für ein Irrtum.

Naef: Ich kam brutal auf die Welt. Die IT war in einem desolaten Zustand. Das Schlimmste war, dass man das damals gar nicht so gesehen hat. Die Meinung war, es laufe alles recht gut, die allwöchentlichen Systemausfälle seien normal, das sei schon immer so gewesen.

CW: Das war der Groove, den Sie angetroffen haben. Eine solche Einstellung in einem Team zu verändern, ist – neben der ganzen konkreten Aufgabe – eine riesige Herausforderung. Wie haben Sie das geschafft?

Naef: Ich musste zuerst den Leidensdruck aufbauen und das Problem sichtbar machen. Ich habe meine Eindrücke sehr schnell meinem Chef präsentiert und die Konsequenzen aufgezeigt, wenn wir so weitermachen würden. Er wurde dann recht bleich. Ich hatte in der Folge die Möglichkeit, das Problem dem Airline-Präsidenten Tim Clark zu präsentieren. Er entschied sehr schnell, dass wir so nicht weitermachen könnten. Er rief ein Meeting mit allen wichtigen Managern von Emirates zusammen, weil er der festen Überzeugung war, dass ein massiver Wechsel vom Top-Management geschlossen getragen werden musste.

CW: Was war Ihr überzeugendstes Argument?

Naef: Ich hatte eine Landkarte unserer Systeme zeichnen lassen. Das war ein enormes Durcheinander, wie ein Teller Spaghetti. Es leuchtete allen ein, dass man so nicht weitermachen konnte – insbesondere nicht bei einem Wachstum von 30 Prozent jährlich.

CW: Die IT war vermutlich nicht sehr begeistert?

Naef: Nein. Wer gibt schon gerne zu, seine Arbeit in der Vergangenheit nicht gut gemacht zu haben. Kam dazu, dass sich praktisch alle Mitarbeiter, die an mich berichten mussten, vorher für die Stelle als CIO beworben hatten. Sie versuchten erst mal zu zeigen, dass der Naef das sicher nicht besser wusste. Ich investierte viel Zeit in die Teambildung mit meinen Leuten. Die negative Stimmung kippte dann aber schnell in eine regelrechte Aufbruchsstimmung.

CW: Sie können Mitarbeiter offensichtlich begeistern. Welche Ihrer Qualitäten kommen Ihnen da besonders zugute?

Naef: Vermutlich meine Erfahrung. Ich bin vorher schon ein paar Mal auf die Nase gefallen. Wenn man von aussen reinkommt und das Gefühl hat, man wisse es sowieso besser, das geht nicht gut.

CW: Sie wussten aber, was Sie wollten?

Naef: Zum Teil. Ich habe im ersten Monat nur zugehört. Ich redete mit möglichst vielen Leuten in der IT und auch im Business. Ich merkte recht schnell, dass gewisse Sachen hier einfach nicht so funktionieren würden, wie ich es gewohnt war. So machen wir zum Beispiel sehr vieles in-house. Nicht, weil ich das unbedingt möchte, sondern weil der lokale IT-Markt sehr limitiert ist.

CW: Und dann kam der grosse Umbau?

Naef: Ja, nachdem ich drei Monate hier war, haben wir die IT komplett umgebaut. Das war 2006. Jetzt haben wir wieder dasselbe vor.

CW: Im Ernst?

Naef: Ja, ich bin jetzt wieder mitten in einem kompletten Umbau. Die Firma ist in den letzten sechs Jahren um →

Mein Lieblings-Gadget
«Ein Aston Martin DB9. Ich habe mir damit meinen Bubentraum verwirklicht. Hier in Dubai geht das zum Glück noch.»

ANZEIGE

ISPIN AG ZURICH
swiss made security.®

ISPIN AG ist der führende Anbieter von Daten- und Informationssicherheit.

- Assessments & Audits
- Business Security Consulting
- Managed Security Services
- Security Culture & Education
- Security Solutions Engineering

ISPIN AG, Grindelstrasse 6, CH-8303 Bassersdorf
Tel. +41 44 838 31 11, **www.ispin.ch**

DIE FIRMA

Emirates Group
Emirates als Airline wurde 1985 von dnata gegründet. Heute besteht die Emirates Group aus Emirates Airline, den dnata-Geschäftseinheiten sowie einer ganzen Reihe weiterer Unternehmen und Beteiligungen. Die Fluggesellschaft hat ihren Sitz in Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Für Emirates arbeiteten 2012 gut 42 000 Menschen, der Umsatz betrug rund 17,2 Milliarden Franken. Die Flotte besteht aus gut 200 Maschinen, diese Zahl wächst fast wöchentlich. Rund 34 Millionen Gäste flogen 2012 mit Emirates.
→ **www.emirates.com**

das Dreifache gewachsen, die Flotte hat sich mehr als verdoppelt, im Umfeld hat sich viel verändert und wir kauften Firmen in den flugnahen Geschäften dazu. Ich musste im Verlauf des letzten Jahres mal einen Schritt zurückzustehen und mich fragen, ob das, was wir machen, immer noch das Richtige ist. Man hinterfragt sich generell viel zu wenig.

CW: War diesmal die Begeisterung der Belegschaft etwas grösser?

Naef: Es brauchte wieder sehr viel Überzeugungskraft.

CW: Gehen Sie wieder so vor wie beim letzten Mal, als Sie das ganze mittlere Management bei der Projektausarbeitung aussen vor liessen? Damals taten Sie das, um nicht von Leuten behindert zu werden, die vor allem ihr eigenes Gärtchen beschützen wollten.

Naef: 2006 war unsere Organisation sehr hierarchisch geprägt. Jeder hatte seine Silos und man redete nicht wirklich miteinander. Jeder schaute vor allem, dass er Fehler jemand anderem zuschieben konnte. Diese Kultur hat sich in den letzten Jahren ganz massiv verändert. Wir können die Aufgabe heute sehr viel entspannter anpacken. Das mittlere Management ist stark am Projekt beteiligt.

CW: Wie läuft die Projektplanung ab?

Naef: Wir hatten schon etwas Erfahrung und konnten das Ganze etwas kondensierter angehen. Wir haben zehn Leute aus der Organisation genommen, die wir als besonders fähig einstuften, und die hatten sechs Wochen Zeit zur Erarbeitung unserer Mission, Vision, Kernprozesse und einen Vorschlag einer neuen Organisationsstruktur, die sich aus den Kernprozessen ableitet.

CW: Waren Sie in dieser Gruppe dabei?

Naef: Nein, ich und mein Managementteam haben uns einen Tag in der Woche reserviert, um mit der Projektgruppe zusammenzuarbeiten. Am Sonntag sprachen wir

> «2006 bauten wir die IT komplett um. Jetzt haben wir wieder dasselbe vor»
> Patrick Naef, CIO Emirates

einen halben Tag über allgemeine Fragen, am Donnerstag trafen wir Entscheidungen.

CW: Das bedingt aber ein grosses Vertrauen in diese Projektgruppe.

Naef: Das ist ein wichtiger Ansatz: Man muss die Leute machen lassen und ihnen vertrauen. Wir wählten die Besten aus. Natürlich bereiteten wir diesen Prozess sorgfältig vor und starteten das Projekt nicht einfach aus dem Nichts.

CW: Was passiert, wenn die Projektgruppe einen Vorschlag macht, mit dem Sie überhaupt nicht einverstanden sind? Siegt dann das Vertrauen oder doch Ihre Meinung?

Die Flugzeuge immer im Blick: Patrick Naef im Emirates-Hauptgebäude

Naef: Das ist eine gute Frage. Aber es gab wenige Meinungsverschiedenheiten. Ich liess mich sehr stark davon leiten, was die Gruppe vorgeschlagen hat.

CW: Hatte die Gruppe auch externe Hilfe von Beratern?

Naef: Wir verpflichteten ein sehr kleines, aber feines Beratungshaus, um den Prozess zu begleiten. Es war jedoch nur eine Person full-time dabei.

CW: Und wie geht es jetzt weiter?

Naef: Wir gingen sehr ähnlich vor wie letztes Mal. Alle IT-Manager der ersten drei Führungsstufen mussten sich erst einmal für die neuen Jobs bewerben.

CW: Das Risiko, den Job zu verlieren, ist durchaus real. Wie viele werden effektiv ausgewechselt?

Naef: Man muss den Hintergrund sehen: Hört man Reorganisation, haben die Leute sofort Angst um ihren Job. Typischerweise muss in Europa oder in den USA eine Reorganisation immer Kosten sparen. Wir dagegen sind immer noch in einer massiven Wachstumsphase, das ist keine Sparübung. Wir konnten klar kommunizieren: Es geht darum, dass die besten Leute an der richtigen Stelle sitzen. Aber klar, es gibt Leute, die es nicht mehr schaffen auf ihrer Stufe. Die verlieren aber nicht zwingend ihren Job, sondern haben vielleicht eine tiefer eingestufte Arbeit.

CW: Müssen Sie sich auch neu bewerben?

Naef: Ja, das war für mich eine Frage der Fairness. Ich musste mich ebenfalls einem Assessment unterwerfen.

CW: Das haben Sie aber schon hinter sich?

Naef: Ja, meine beiden Vorgesetzten taten sich zwar etwas schwer damit, weil sie den Sinn nicht so richtig einsahen, ich bestand aber darauf.

CW: Was sind die konkreten Folgen der Reorganisation? Wie stellt sich die Emirates-IT in Zukunft auf?

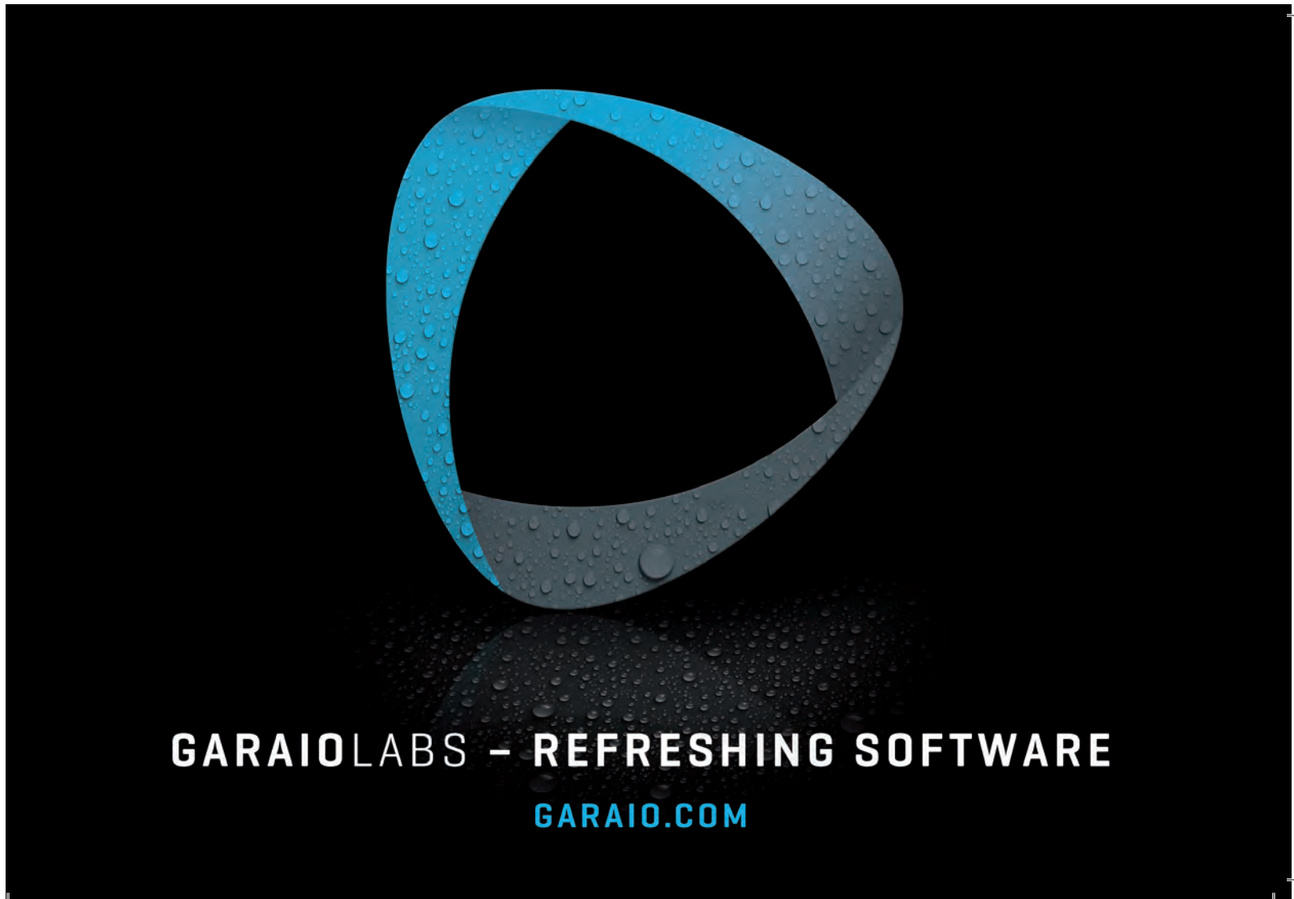
Naef: Bisher waren wir mit unseren 2500 Leuten ein grosser Software-Development-Shop. Wir müssen jetzt mehr zu einem System-Integrator-Shop werden. Das braucht anderes Know-how und andere Skills, andere Prozesse und demzufolge auch eine andere Struktur. Wir werden sehr viel enger mit Partnern zusammenarbeiten. Wir wollen noch näher ans Business heranrücken.

CW: Das war bisher nicht so?

Naef: Als ich hier anfing, waren wir ein IT-Dienstleister. Das war ein etwas schwerfälliges Konstrukt, und das Business hatte folgerichtig eigene IT-Abteilungen aufgebaut. Das veränderten wir mit der ersten Reorganisation. Damals machten wir einen grossen Schritt näher zum Business. Jetzt wollen wir dieses Konzept auf die nächste Stufe heben. Früher waren wir nach Business-Units organisiert. Wir hatten Teams, die für Cargo arbeiteten und solche für die Airline. Sowohl das Demandmanagement als auch die Entwicklung waren im selben Team angesiedelt. Das wird jetzt total getrennt. Jetzt gibt es die Demandmanagement-Organisation mit Mini-CIOs, die für eine Unit zuständig sind. Die haben selbst praktisch keine Leute. Die Entwicklung und das Infrastrukturmanagement sind jetzt eigene Units, welche die Unit-CIOs beliefern. Diese beiden Factory-Units könnte man eigentlich auch outsourcen. Ausserdem führen wir eine Servicemanagement-Organisation ein.

CW: Sind diese Unit-CIOs verpflichtet, die Dienste bei der internen IT-Abteilung zu beziehen oder herrscht freier Wettbewerb? →

ANZEIGE



Zwei Wahrzeichen von Dubai: ein A380 von Emirates und das Sieben-Sterne-Hotel Burj Al Arab

BILD: EMIRATES

Naef: Die Unit-CIOs waren schon früher frei in ihren Entscheidungen. Aber sie hatten eigene Entwicklungsteams, die sie beschäftigen wollten. Diese Situation förderte den Wettbewerb nicht sonderlich.

CW: Es geht also in erster Linie um eine organisatorische Neuausrichtung und nicht um eine technologische? So ist beispielsweise nicht geplant, das Datacenter aufzugeben und diese Dienste aus der Cloud zu beziehen?

Naef: Es ist keine technologische Neuausrichtung. Wir gehen auch nicht von einer Insourcing- auf eine Outsourcing-Strategie. Die technologischen Entwicklungen spielen aber durchaus mit. Noch vor drei, vier Jahren hätte ich die allergrössten Bedenken gehabt, businesskritische Dienste in die Cloud auszulagern. Das ist heute anders. Wir arbeiten im Moment an einem Pilotprojekt, um einen Grossteil unserer Messaging-Systeme in die Cloud auszulagern.

CW: Mit wem machen Sie das?

Naef: Mit Microsoft. Das ist vor allem sehr komfortabel für unser fliegendes Personal. In anderen Bereichen kommt Salesforce.com zum Zug. Wir bereiten uns mit unserer aktuellen Reorganisation darauf vor, generell mehr Services zu beziehen und diese auch entsprechend managen zu können.

CW: Das verändert Ihre Arbeit ebenfalls sehr stark. Sie werden sich mehr mit SLAs und Partnern auseinandersetzen müssen. Das ist jetzt nicht unbedingt die spannendere Arbeit.

Naef: Ich muss das machen, was richtig ist für die Firma.

CW: Wo liegt Ihr Herzblut? Sie reorganisieren augenscheinlich ziemlich gern.

Naef: Es geht. Eine Reorganisation ist etwas sehr Intensives – und Ermüdendes. Ich mache das nicht, weil ich es gern tue, sondern weil es nötig ist.

CW: Was begeistert Sie wirklich?

Naef: Wenn ich sehe, dass wir mit unserer IT einen positiven Beitrag zum Erfolg der Firma leisten können. Die Einführung von KIS auf Tablets machte wirklich sehr grossen Spass.

CW: OK, das war jetzt die resultatorientiere Seite. Was macht Ihnen ganz unmittelbar in der täglichen Arbeit Spass?

Naef: Ich geniesse den Kontakt zu den Businessmanagern. Ich wende sehr viel meiner Zeit auf, um zu verstehen, wo der Schuh drückt und wo sich das Geschäft hin entwickelt. Das ist zum Beispiel etwas, das ich in früheren Jobs zu wenig gemacht habe.

CW: Was nervt Sie an Ihrer Arbeit?

Naef: Wir haben sehr viele Bewilligungsprozesse. Es gibt Sachen, die ich manchmal mehrmals bewilligen muss, halt einfach aus verschiedenen Blickwinkeln: Projekt, Budget, Personal, Lizenzen. Letztlich geht es aber immer um dasselbe Projekt. Etwas weniger Aufwand wäre schön. Das lässt sich aber nicht ändern und ist vermutlich in jeder grösseren Organisation so.

CW: Sie sind mit Ihrer Frau und Ihrer 11-jährigen Tochter seit 2006 in Dubai. Wie leben Sie hier?

Naef: Es ist natürlich anders als in der Schweiz. Es kommt sehr darauf an, auf welcher sozialen Stufe man hier in Dubai lebt. Der Grossteil der 80 Prozent Ausländer, die hier arbeiten, wohnt in sehr bescheidenen Verhältnissen. Bestenfalls in kleinen Wohnungen. Bauarbeiter oder Reinigungskräfte wohnen in Camps. Ich bin privilegiert, wir wohnen in einem Haus.

CW: Von Emirates zur Verfügung gestellt?

Naef: Ja, in den ersten sechs Jahren. Letztes Jahr kauften wir ein eigenes Haus. Emirates stellt allen Angestellten in Führungspositionen sowie dem fliegenden Personal eine Wohnung oder ein Haus und schaut für Schulen und die medizinische Versorgung. Wir leben hier gut und komfortabel.

CW: Da kann man sich daran gewöhnen.

Naef: Ja, das musste ich auch auf eine eher peinliche Weise erfahren. Ich stand vor einigen Jahren an einer Tankstelle, sass im Auto und wartete auf die Bedienung. Als sich nach zwei, drei Minuten nichts tat, hupte ich entnervt. Dann kam mir mit Schrecken zu Bewusstsein, dass ich ja in der Schweiz war und die Arbeit selbst tun musste (lacht).

CW: Wie muss man sich das Sozialleben vorstellen? Haben Sie einheimische Freunde?

Naef: Wir haben hier so ziemlich eine Dreiklassengesellschaft: Die Einheimischen bleiben unter sich, private Kontakte sind sehr selten. Dann gibt es die bessergestellten Expats, unter denen findet ein sehr reger Austausch statt, ungeachtet, woher man kommt. Und dann sind da wie erwähnt die schlechter bezahlten Arbeiter, zu denen wir Expats ausserhalb des Arbeitslebens praktisch keinen Kontakt finden. Ich persönlich habe eher aus Zufall aber sehr guten Kontakt zu zwei einheimischen Freunden.

CW: Fährt man durch Dubai, bekommt man den Eindruck, die Weltwirtschaftskrise sei kein Thema. Ist das so?

Naef: Wir spürten die Krise Ende 2008 und 2009. Damals hatten wir eine echte Immobilienkrise. Die Wirtschaft und die Bautätigkeit zogen aber in den letzten Jahren wieder an. Als international tätige Airline merkt Emirates die Krise aber nach wie vor sehr stark.

CW: Wie äussert sich das?

Naef: Für die Angestellten äussert sich das so, dass sie keinen Bonus bekommen. Das fällt ins Gewicht. Unser Bonussystem ist ebenso einfach wie einleuchtend: Erreicht der Konzern das Budget, bekommen alle einen Bonus. Andernfalls bekommt gar niemand einen Bonus.

CW: Also auch die ganz einfachen Angestellten?

Naef: Ja, und das können durchaus namhafte Summen sein. Es gab schon Jahre, in denen zwei oder sogar drei Monatslöhne als Bonus ausgezahlt wurden. Bei uns kommt es nicht vor, dass Manager Millionenboni kassieren und die Firma fast Konkurs geht und dann um Staatshilfe ersuchen muss.

CW: Hat der eher gedämpfte Geschäftsgang auch Einfluss auf das IT-Budget?

Naef: Deutlich während der Finanzkrise. Damals musste ich 20 Prozent der IT-Kosten einsparen.

CW: Das ist viel! Wie haben Sie das geschafft?

Naef: Wir verhandelten konsequent alle Verträge mit den Lieferanten neu, haben Projekte und Investitionen verschoben, unbezahlten Urlaub angeboten etc. Ich musste 150 Leute abbauen. Das konnte ich glücklicherweise zum Grossteil mit Consultants auffangen und ich musste nur sehr wenige Festangestellte entlassen.

CW: Bei den Gesamtkosten liegen Sie noch immer bei rund 1,5 Prozent des Gesamtumsatzes?

Naef: Wir sind unterdessen tiefer, bei etwa 1,4 Prozent.

CW: Profitieren Sie von einem Skaleneffekt durch das starke Wachstum der Firma?

Naef: Ja, der Umsatz wuchs im letzten Geschäftsjahr mit 34 zusätzlichen Flugzeugen um rund 17 Prozent. Die IT-Kosten wuchsen jedoch um nur rund 8 Prozent. Das ergibt am Schluss dann tiefere Stückkosten. Aber unsere Kosten sind generell eher tief. Wir orientieren uns mit unseren IT-Löhnen am indischen Markt, wo die Lohnkosten tiefer sind. Ausserdem ist Dubai steuerfrei. Das macht im Vergleich zu Europa schnell einen ansehnlichen Teil des Lohnes aus.

CW: Finden Sie noch immer genügend gut qualifizierte Leute in Indien?

Naef: Wir hatten vor der Krise mal eine Phase, als es in Indien extrem boomte. Heute kommen aber viele Inder gern nach Dubai. Da hilft der Emirates-Brand durchaus. Vor der Krise kämpften wir aus diesem Grund auch mit einer hohen Fluktuationsrate.

CW: Finden sich auch Einheimische, die für die Emirates-IT arbeiten wollen?

Naef: Wir haben heute bei der IT einen Anteil von 10 Prozent. Als ich hier anfing, waren es 4 Prozent. Es gibt in Dubai viele Firmen, die eine Beschäftigungsquote für Einheimische erreichen müssen. Wir stehen also unter Druck, Einheimische anzustellen. Es gibt jetzt zwei Möglichkeiten:

> «Noch vor drei Jahren hätte ich die grössten **Bedenken** gehabt, gewisse Dienste in die **Cloud** auszulagern. Das ist heute anders»
>
> Patrick Naef, CIO Emirates

Man stellt einfach jemanden an, befördert ihn in eine Position und stellt ihm jemanden zur Seite, der die Arbeit tut. Oder man bildet Leute so aus, damit sie ihren Job auch tun können. Diesen Weg beschreiten wir sehr erfolgreich, denn wir können es uns schlicht nicht leisten, Leute mitzutragen, die keinen Beitrag leisten. Wir müssen im globalen Wettbewerb bestehen können. ←

ANZEIGE

Erfolgreich anders.
Softwarelösungen von Zühlke.

Produkt- & Software-Engineering.
Empowering Innovation.