

„Ein Angebot, das wir nicht ablehnen konnten.“

HEINEKEN-CIO ANNE TEAGUE IM GESPRÄCH MIT DR. FERRI ABOLHASSAN, T-SYSTEMS-GESCHÄFTSFÜHRER DER IT DIVISION, ÜBER QUALITÄT IM DYNAMISCHEN SPANNUNGSFELD VON PERSONAL, PROZESSEN UND PLATTFORMEN.

<Interview> Thomas van Zütphen





Frau Teague, als Sie die Position des CIO bei HEINEKEN vor knapp drei Jahren übernahmen, wie sah da Ihre IT-Umgebung aus? Lief alles zufriedenstellend?

AT: HEINEKEN ist ja durch eine Reihe großer Übernahmen weltweit gewachsen. Demzufolge war die IT-Landschaft sehr heterogen und uneinheitlich. Und zwar so uneinheitlich, dass sie sich nur noch schwer managen ließ. Ganz oben auf unserer Agenda stand eine IT-Landschaft, die sich effizient verwalten lässt. Wir mussten konsolidieren. Denn natürlich wirkte sich die äußerst heterogene Landschaft negativ auf die Qualität unseres Serviceangebots aus. Angesichts unserer Roadmap war diese Situation zwar absolut nachvollziehbar, dennoch wollte ich das unbedingt ändern.

FA: Ja, wir hatten unsere Höhen und Tiefen. Und in einer Partnerschaft muss man solche Dinge auch offen eingestehen. Als Anne vor drei Jahren ihre Position antrat, befanden wir uns auf einem Allzeittief, was die Kundenbewertung unserer Qualität und unserer Services anbelangte. Gut war aber, dass wir beide die Diskussion über die Lösung der Probleme sehr offen führten. Und wenn Sie sich die neuesten Zahlen ansehen, dann hat das Allzeittief zu einem Allzeithoch geführt.

Was war die Ursache für die Performance-Probleme im Jahr 2012?

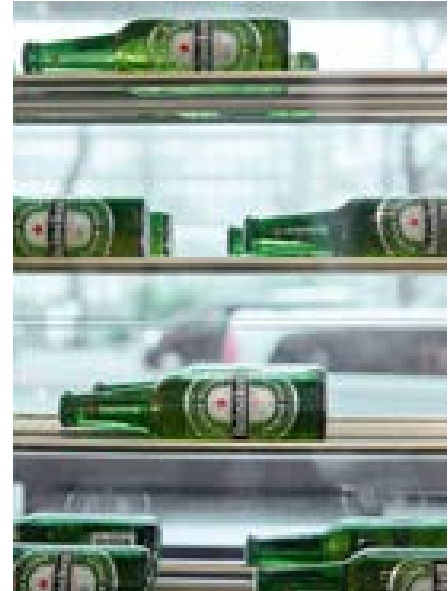
AT: Unsere Betriebsabläufe waren inkonsistent, das Qualitätsniveau und die Zahl der Ausfälle waren schlichtweg

„WAS SIE BRAUCHEN, IST EINE PARTNERSCHAFTLICHE BEZIEHUNG, AN DER SIE TAG FÜR TAG GEMEINSAM ARBEITEN – UND DAS PASSIERT HEUTE AUCH.“

Anne Teague, Global CIO HEINEKEN Group

Unternehmen

- HEINEKEN ist die drittgrößte Brauerei der Welt.
- Getränkeausstoß: 178 Millionen Hektoliter pro Jahr.
- Umsatz 2013: 18,4 Milliarden Euro.
- Mitarbeiter: 85 000.
- Weltmarktanteil: 8,8 Prozent.



inakzeptabel. Das lag aber nicht ausschließlich an T-Systems, auch die HEINEKEN-Mannschaft hatte ihren Anteil daran. Es gibt ja immer zwei Seiten einer Medaille. Einige Mitarbeiter hatten die Haltung: „Wir haben das outgesourct, also müssen wir uns nicht mehr darum kümmern. Wenn etwas schiefgeht, geben wir einfach dem externen Dienstleister die Schuld.“ Aber so läuft das nicht. Was wir brauchten, war eine partnerschaftliche Beziehung, an der wir Tag für Tag gemeinsam arbeiten – und genau das passiert heute auch.

Herr Abolhassan, die Qualitätsmängel waren nicht nur ein Problem für HEINEKEN. Wie hat sich der Service von T-Systems seit her entwickelt?

FA: Das stimmt. Letztes Jahr haben wir einen großen Schritt nach vorn gemacht und die Anzahl sogenannter Major Incidents bei unseren 25 wichtigsten Kunden um 50 Prozent gesenkt. Wenn Sie vier Jahre zurückblicken, dann ist die Zahl noch beeindruckender: Im Vergleich zu 2010 verzeichneten wir 2014 um 95 Prozent weniger Major Incidents. Dieses Qualitätsniveau ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Produkten, Personal und Prozessen. Um die Probleme bei HEINEKEN zu lösen, haben wir als Erstes dafür gesorgt, dass auf beiden Seiten das richtige Personal vorhanden war, und haben genau geklärt, welche Prozesse implementiert werden sollten. Zu deren Unterstützung haben wir anschließend entsprechende Plattformen und Produkte implementiert – beispielsweise Hei-Hosting 2.0 und 3.0. Wir haben jeden Stein umgedreht, um unsere Qualität und die Geschäftsbeziehung zu HEINEKEN zu verbessern.

AT: Ferris spricht hier einen wichtigen Punkt an: Sie können die besten Prozesse und Produkte der Welt haben – wenn Sie den Faktor Mensch außer Acht lassen, scheitern Sie trotzdem. Es sind die Mitarbeiter, die in unserem Fall den alles entscheidenden Unterschied ausmachten.

Welche Meilensteine haben Sie erreicht?

FA: Vor drei Jahren gab uns HEINEKEN circa 40 Punkte im Kundenzufriedenheitsindex. Heute liegen wir in etwa bei 110. Wir haben die ursprüngliche Bewertung also nahezu verdreifacht. Das ist ein enormer Schritt, ein Unterschied wie Tag und Nacht. Einen ähnlichen Trend verzeichnen wir auch bei unseren anderen Kunden.

Was waren genau die Gründe für HEINEKEN, den Vertrag mit T-Systems vorzeitig um weitere sechs Jahre zu verlängern?

AT: Zunächst stellten wir fest, dass die Umstellung des Teams sich sehr positiv auf die Leistung auswirkte. Zudem war uns klar, dass sich die Technologie, die Speicherkapazität und die entsprechenden Preise geändert hatten. Also haben wir euch aufgefordert, uns ein Angebot zu machen, das wir nicht ablehnen können.

Das Sicherstellen herausragender Qualität und Performance in der Transition und Transformation ist eine Sache. Die Gewährleistung hoher Stabilität und Verfügbarkeit im produktiven IT-Betrieb eine ganz andere. Wie können IT-Anbieter sich im Tagesbetrieb gegenüber ihren Konkurrenten differenzieren?

AT: Unternehmen wie HEINEKEN werden nie nur einen Teil ihrer IT out-sourcen, sie werden immer mehrere Aufgaben an externe Unternehmen vergeben. Wichtig ist, dass die Partner, die diese Dienstleistungen erbringen, eng zusammenarbeiten. Aus meiner Sicht endet die Geschäftsbeziehung nicht am Rechenzentrum oder dynamischen Arbeitsplatz; die Aufgabe ist wesentlich breiter gefasst. Applikationen, der Helpdesk und vieles mehr zählen auch dazu. Erfolge können Sie nur erzielen, wenn Sie mit einer eingespielten Mannschaft antreten. Dabei können Sie OLAs (Operational Level Agreements), monatliche Reviews und Teambuilding-Maßnahmen einsetzen oder auch alle drei Verfahren kombinieren.

Wie erfüllt T-Systems seine SLA-Verpflichtungen – nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Praxis?

FA: In einem Wort? Durch Hingabe. Im Businessalltag ist es doch so: Wenn Sie ein stabiles System haben, dann läuft es mehr oder weniger dauerhaft. Die Probleme treten auf, wenn Sie Änderungen am System vornehmen. Bei T-Systems haben wir es jedes Wochenende mit Änderungen zu tun, das gehört zu unserer Unternehmenskultur. In unserem Fall wissen das gesamte Kundenmanagement-Team und auch die Führungskräfte, was passieren könnte. Jeder spielt eine Rolle in diesem Prozess. Hier beweisen wir echten Einsatzwillen, das ist integraler Bestandteil unserer Kultur. Wenn ein Kunde Änderungen vornimmt, ist mein ganzes Team auf die eine oder andere Weise eingebunden. Es ist uns sehr wich-



„DIESER EINSATZWILLE IST PRÄGEND FÜR UNSERE GANZ SPEZIELLE GRUNDEINSTELLUNG UND BILDET DIE BASIS FÜR UNSER DREI-P-KONZEPT – PROZESS, PERSONAL, PLATTFORM.“

Dr. Ferri Abolhassan, T-Systems-Geschäftsführer der IT Division

tig, nahe am Kunden zu sein und seine Anforderungen und potenziellen Probleme zu verinnerlichen. Das ist prägend für unsere ganz spezielle Grundeinstellung und bildet die Basis für unser Drei-P-Konzept – Prozess, Personal, Plattform.

AT: Ja, da hat Ferri vollkommen recht. Man muss sich in die Lage des anderen versetzen können. Wir müssen uns in die Situation unserer internen Kunden einfühlen und sie sich in unsere. Uns geht es darum, Bier zu verkaufen – ganz einfach. Wir sind nicht im IT-Geschäft. Das ist euer Job, und das könnt ihr viel besser als wir. Deshalb nehmen wir ja eure Dienstleistungen in Anspruch.

Stichwort „Bier brauen“: Welchen Einfluss hat die zunehmende Digitalisierung auf das originäre Geschäft von HEINEKEN?

AT: Bei unserem ersten IT Innovation Day im Januar haben wir unterschiedlichste digitale Entwicklungen gesehen, die potenziell nützlich sein könnten. Die Technikbegeisterung bei HEINEKEN ist riesengroß. Das gilt auch für die Digitalisierungspläne. Big Data wird einen enormen Einfluss haben und Trends wie IT-Consumerization oder auch das Internet der Dinge werden immer wichtiger, insbesondere weil es um ein Produkt geht, das so nahe am Verbraucher ist.

Was steht auf Ihrer digitalen Agenda an erster Stelle?

AT: Big Data und Datenanalyse. Das gilt wohl für alle Unternehmen in der Nahrungsmittel- und Getränkebranche.

FA: Genau. Derzeit dreht sich alles um Konsumgewohnheiten. Deshalb sind Big Data und Analysen des Verbraucherverhaltens so wichtig.

Inwiefern nutzt die hohe IT-Servicequalität dem digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen?

AT: Hohe Qualität setzt zuverlässige IT-Systeme voraus – und das hat oberste Priorität bei uns. Ich habe oft mit unserer Geschäftsführung über die Bedeutung der IT diskutiert. Wenn in einer Brauerei die Kessel auch nur einen Tag kalt blieben, dann wäre das eine Katastrophe. Aber wenn die IT-Systeme einen Tag ausfallen würden, wäre das noch viel schlimmer. Wir werden immer abhängiger von der Automatisierung, die von der IT unterstützt wird. Insofern ist hohe Qualität in der Delivery ein Business-Enabler für HEINEKEN. Bei allem, was wir tun, muss die Qualität extrem hoch sein. Und deshalb brauchen wir eine zuverlässige Plattform.

FA: Mit Automatisierung hat Anne gerade ein Thema erwähnt, das wir definitiv nicht unterschätzen dürfen. Die IT ist wesentlicher Bestandteil unseres Produktionsprozesses geworden. Stellen Sie sich vor, HEINEKEN könnte kein Bier brauen. Jeder wird zustimmen, dass das ein Desaster wäre.

AT: Und zwar ein richtig teures Desaster!

Weil wir gerade beim Thema Kosten sind, wie sind Qualität und IT-Kosten miteinander verknüpft?

FA: Downtime verursacht Zusatzkosten, das gilt für jeden Kunden. Zuverlässigkeit, Stabilität und Qualität stehen in einem direkten Wechselverhältnis. Serviceanbieter haben keine andere Wahl, als ihre Leistungen entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen zu erbringen. Andernfalls drohen Konventionalstrafen. Und sie müssen häufig Zusatzinvestitionen tätigen, um die entsprechende Kundenzufriedenheit zu erzielen. Seitdem wir das Zero-Outage-Programm zur Verbesserung der Qualität aufgelegt haben, ist die Profitabilität von T-Systems um fünf Prozentpunkte nach oben gegangen – eine beachtenswerte Steigerung. Vorher hatten wir Kunden mit Qualitätsproblemen, bei denen wir hart an der Verlustgrenze operierten. Nachdem wir jetzt die Qualitätsfragen geklärt haben, ohne die Verträge auch nur im Geringsten zu verändern, verzeichnen wir positive Resultate. Das liegt zum Teil daran, dass wir keine Vertragsstrafen mehr zahlen müssen. Aber was noch wichtiger ist: Wir konnten unseren Aufwand reduzieren, da wir uns nicht mehr nach allen Fronten hin absichern müssen. Das Ergebnis ist, dass zufriedene Kunden wie HEINEKEN ihre Verträge verlängern wollen – das ist großartig und beschert uns eine Win-win-Situation.

AT: Ja, und auch der Kunde muss seine Haltung entsprechend verändern. Vertragsstrafen interessieren mich nicht. Ich möchte einfach nur erstklassigen Service. Fokussierung auf Konventionalstrafen und Kritik am Lieferanten ist die falsche Grundeinstellung. Das hat auch Auswirkungen auf die Motivation des Teams des externen Dienstleisters. Das ist ganz klar.

Wie schneiden Sie bei den Kosten im Vergleich zum Industrie-Benchmark ab?

AT: Wir wollen die Kosten kontinuierlich senken. Aber das Sparen ist kein Selbstzweck. Vielmehr wollen wir damit Liquidität für Investitionen in Mehrwert-Initiativen schaffen. Nehmen Sie unseren Innovation Day als Beispiel: Wir hätten dieses Event nicht veranstalten können, wenn unsere Servicequalität aktuell nicht dem Standard entspräche. Ich brauche eine stabile, zuverlässige IT, um der Geschäftsleitung meine Strategien und Ideen effektiv präsentieren zu können. Innovationen setzen Investitionen voraus. Aber ich möchte nicht zu meiner Geschäftsführung gehen und einfach nur um Geld bitten. Ich möchte meine Pläne erklären und darlegen, dass wir Größeres und Besseres mit den gleichen Budgets erreichen können.

Eine dieser Innovationen ist Ihr HeiHosting-3.0-Programm. Was genau sieht es vor?

AT: Es ist ein umfangreiches Programm, eine logische Fortführung unserer HeiHosting-2.0-Initiative, die darauf zielte, alle unsere SAP-Instanzen zu optimieren und unsere Server-Struktur zu verschlanken. Das hat so gut funktioniert, dass wir HeiHosting 3.0 aufgesetzt haben mit dem



„FERRI SPRICHT HIER EINEN WICHTIGEN PUNKT AN: SIE KÖNNEN DIE BESTEN PROZESSE UND PRODUKTE DER WELT HABEN – WENN SIE DEN FAKTOR PERSONAL AUSSER ACHT LASSEN, SCHEITERN SIE TROTZDEM.“

Anne Teague, Global CIO HEINEKEN Group



Fokus auf die Non-SAP-Umgebung. Im Rahmen dieses Projekts haben wir noch eine großartige Chance erkannt, unsere Flexibilität weiter zu erhöhen, nämlich den dynamischen Arbeitsplatz. Meine Generation ist mit „dummen“ Terminals groß geworden. Natürlich will ich jetzt nicht den dynamischen Arbeitsplatz mit dummen Terminals vergleichen, aber diese neuen Lösungen bieten ein Maß an Sicherheit, Verlässlichkeit und Stabilität, das wir derzeit nicht haben. Nehmen wir den BYOD-Trend zum Beispiel: Wenn Sie in Afrika oder Mittelamerika arbeiten und Ihren Job richtig machen möchten, dann ist das mit dem dynamischen Arbeitsplatz möglich. Für uns ist das ein entscheidender Veränderungsfaktor. Wir können damit nämlich große Gruppen sehr schnell einbinden und integrieren. Wenn alles vor Ort geschehen muss, dann geht das nicht schnell und flexibel genug. Deshalb ist HeiHosting 3.0 unser wichtigstes Projekt für das Jahr 2015.

Welche Maßnahmen haben Sie bereits eingeleitet, um zukünftige Arbeitsplatz-Services einzuführen?

AT: Wir starten damit zunächst in Europa, dabei reden wir von circa 25 000 Desktop-Systemen. Aber auch unsere anderen Regionen auf der ganzen Welt sind schon sehr ungeduldig.

Zurück zur Qualität: Das Streben nach hoher Qualität ist ein laufender Prozess. Wie wollen Sie die Qualität bei der Zusammenarbeit mit HEINEKEN im Blick auf die Implementierung neuer Services verbessern?

FA: Wie ich schon sagte, der Schlüssel ist Qualitätsbewusstsein innerhalb des Teams. Zudem brauchen Sie klare Zielvorgaben. Definieren Sie ein Ziel, stellen Sie das richtige Team zusammen, und dann machen Sie einen Plan, in dem genau festgeschrieben ist, wie das Team das Ziel erreichen kann. Lassen Sie mich das mit ein paar Fakten zur Qualitätsverbesserung belegen: 2014 führten wir mehr als 500 unangekündigte Brandschutzübungen durch, um unsere Ausfall- und Disaster-Recovery-Abläufe zu prüfen und zu verbessern. Wir holten vorher die Genehmigungen ein, gaben aber keine Vorwarnungen. Die Systeme mussten also funktionieren. Zudem vergaben wir Qualitätszertifizierungen für 20 000 Mitarbeiter innerhalb des T-Systems-Ökosystems, einschließlich unserer Partner. Entsprechend unserer Strategie der ständigen Verbesserung wird dies jedes Jahr wiederholt. Wir fragen uns ständig: „Wie

können wir die Qualität perfektionieren?“ Und das wird sich auch nie ändern. Das wird nicht von mir oder von jemand anderem aus dem Managementteam gepusht oder gefordert, das ist einfach zu einer Grundeinstellung geworden.

In den Schlüsselindustrien Deutschlands, beispielsweise Automobil- oder Maschinenbau, ist „made in Germany“ zum Synonym für Qualität geworden. Inwiefern gilt das auch für die IT-Branche?

AT: Für die Datenspeicherung gelten in Deutschland strenge Vorschriften, was ein wichtiger Standortvorteil ist. Weitere wichtige Pluspunkte sind die strukturierte und gründliche Herangehensweise sowie die Reputation der technischen Hochschulen des Landes. Deshalb würde ich sagen, dass das Siegel „made in Germany“ eindeutig ein Vorteil ist.

FA: Nehmen wir die Autoindustrie als Beispiel. Die deutschen Hersteller überzeugen durch beständig hohe Qualität weltweit, deshalb genießen sie alle einen so guten Ruf. Aber was den Service anbelangt, bin ich tatsächlich überzeugt, dass die IT-Branche die Autobauer überholt hat. Von modernen IT-Infrastrukturen wird zum Beispiel eine Verfügbarkeit von 99,999 Prozent erwartet, das sind gerade einmal fünf Minuten Downtime im Jahr. Die Automobilindustrie kann da einfach nicht mithalten: Stellen Sie sich vor, Ihr Auto müsste nur alle drei bis fünf Jahre einmal für fünf Minuten in die Werkstatt. Der VW-Konzernchef Ferdinand Piëch war von Qualität geradezu besessen – jedes Teil seiner Fahrzeuge musste perfekt sein. Sein unstillbarer Hunger nach Bestleistung macht ihn zu einer Legende in der Welt des Automobilbaus. Aber in der IT-Branche setzen die Kunden ein derartiges Engagement als gegeben voraus – und die Branche muss diesen Erwartungen gerecht werden. Diese ständige Forderung nach Perfektion hat unsere Industrie vorangetrieben.

AT: Deshalb habe ich auch darauf hingewiesen, dass HEINEKEN im Biergeschäft und nicht im IT-Geschäft ist. Erfolg in der IT-Welt setzt umfassendes Spezialwissen voraus. Wir müssen uns darauf verlassen, dass investiert wird und dass sich unsere Systeme in den Händen von Experten befinden. Für Unternehmen wie HEINEKEN kann das über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

<Kontakt> roger.heusschen@t-systems.com

<Links> t-systems.de/digitales-zeitalter
heineken.de