

# „Alles rund um ‚predictive‘ wird für uns immer wichtiger.“

Vitro-CIO Humberto Figueroa und Francisco Meneses, T-Systems-Vertriebsleiter Mexiko, über kritische Aufgaben in global wachsenden Unternehmen, vernehmlich tickende Uhren und die zunehmende Bedeutung vorausschauender Planung, Produktion und Logistik.

INTERVIEW — Thomas van Zütphen

**Herr Figueroa, Vitro treibt die Glastechnologie seit mehr als einem Jahrhundert voran. Wie hat die ICT zu dieser Erfolgsgeschichte beigetragen?**

Unter anderem für unser Wachstum und die Vereinheitlichung unserer geschäftlichen Aktivitäten war ICT entscheidend. Wir wollten ein einheitliches Modell unserer betrieblichen Prozesse einführen und haben uns für SAP entschieden. Dafür haben wir viel Zeit in die Festlegung, Definition und Angleichung von Regeln und Strukturen für ein neues Vitro-Prozess-Modell investiert, das in dem neuen System implementiert werden soll. Jetzt haben wir in allen unseren Geschäftsbereichen den gleichen Kontenplan. Unser Finanzteam hat nun einen Gesamtüberblick über alle Gruppenunternehmen. Teil der Herausforderung war, dass wir mehrere Unternehmen haben (Kosmetik- und Pharmabehälter, Autoglas, Architektur, Bergbau und ein Metall-Mechanik-Unternehmen). Die unterschiedlichen Anforderungen dieser Unternehmen innerhalb einer einzigen SAP-Instanz zu erfüllen, war alles andere als einfach.

Der Weg dahin dauerte zwei bis drei Jahre; wir haben fünf bis sechs verschiedene Systeme zu einem einzigen zusammengefasst. Jetzt müssen wir neue Funktionen nur noch einmal implementieren, nicht mehr fünf- oder sechsmal.

Wir haben unsere Infrastruktur vereinheitlicht und unsere Systeme zentralisiert. Unsere IT-Organisation konnten wir anstatt nach Unternehmen nach Prozessen organisieren. Jetzt haben wir zentrale IT-Teams mit horizontalen Verantwortlichkeiten wie R2P (Record to Report), H2R (Hire to Retire), O2C (Order to Cash), P2P (Procure to Pay), F2I (Forecast to Inventory) und Business Analytics Teams, die sich um alles nur Erdenkliche für alle Unternehmen und Regionen



## Vita

Bevor Humberto Figueroa 2007 zum Chief Information Officer des Glasherstellers Vitro berufen wurde, arbeitete er ebenfalls als CIO bei der Fluggesellschaft Aeromexico. Nach seinem Informatikstudium in Monterrey und dem Abschluss seiner Ausbildung mit einem MBA der University of Texas in Austin, arbeitete er in verschiedenen verantwortlichen IT-Managementpositionen zunächst beim Telekommunikationsanbieter Avantel, bevor er als Infrastructure and Operations Director zum amerikanischen Mobilfunkbetreiber Nextel wechselte.



# 14.817

Mitarbeiter

# 2,07

Milliarden USD Umsatz 2017

Mehr als **30** Tochtergesellschaften  
in Amerika, Europa und  
Asien

kümmern. Außerdem haben wir ein Shared Service Center eingerichtet, das es uns ermöglicht, für das Unternehmen Backoffice-Dienste zu erbringen.

Die Digitalisierung und Zusammenfassung aller Backoffice-Prozesse gehören zu einem der Hauptvorteile und haben uns geholfen, die Effizienz zu steigern. Um all dies zu erreichen, haben wir auch die Kommunikation, Netzwerke und Datenhaltung in einem einzigen Rechenzentrum zusammengelegt, wodurch wir nun über ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Redundanz in einem sekundären DRP-Rechenzentrum verfügen.

**Das Unternehmen wächst sehr schnell, vor allem in strategischer Hinsicht. Was erwarten Sie von einem IKT-Anbieter, um mit dieser Geschwindigkeit Schritt zu halten?**

Sie müssen schnell reagieren, und wir brauchen Flexibilität, um uns bei der Skalierung zu unterstützen. Wir wollen unser Modell umfassender und leistungsfähiger machen und – vor allem wenn wir verschiedene Unternehmen erwerben und wachsen – Synergien erzielen. Dafür müssen wir schnell reagieren können.

**Apropos. Ihr CEO Adrián Sada Cueva sagt zum Thema Fusionen: „Die Priorität liegt darauf, neue Unternehmen in kürzester Zeit in die bestehenden Unternehmen zu integrieren, um Skaleneffekte zu nutzen, Wettbewerbsvorteile zu maximieren und Best Practices auszutauschen“. Wie geht die Vitro-IT mit diesem Druck um?**

In den letzten 18 Monaten haben wir zwei große Unternehmen in den USA erworben – ein Architekturglasunternehmen und einen Autoglaserhersteller. Dies bedeutet, dass wir unsere Marktpräsenz



ausgeweitet haben und zu einem der größten Glashersteller in Amerika geworden sind. Wir gehören zu den führenden Unternehmen des US-Marktes mit mehr als 20 Werken. Eines unserer Ziele ist es, Synergien aus diesen Akquisitionen zu erzielen und den Business Case in kürzester Zeit zu fördern.

Für den ersten Fall haben wir mehr als 30 Projekte ins Leben gerufen, um diese Ziele zu erreichen. Wir hatten dafür eine Zeitvorgabe von nur 12 Monaten. Sobald der Fusionsvertrag unterzeichnet war, begann die Uhr für uns zu ticken, diese Projekte umzusetzen. Wir mussten das Neugeschäft auf unsere Systeme migrieren. Wir wollten eigene Dienstleistungen anbieten und alle Systeme des neuen Unternehmens auf unsere eigene Infrastruktur, die von T-Systems betrieben wird, migrieren.

Außerdem mussten wir im Rahmen dieses Projekts die Netzwerkdienste und Datenhaltung in unserem ebenfalls von T-Systems betriebenen Rechenzentrum in Houston zusammenfassen: eine kritische Aufgabe, denn ohne die Übertragung all dieser Systeme hätte nichts funktioniert und wir hätten keinen Zugriff auf SAP ermöglichen können oder gar Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens auf den Vitro-E-Mail-Server migrieren können. Dieses Projekt im vergangenen Jahr war wirklich eine Herausforderung, aber auch ein echter Erfolg. Wir waren sehr zufrieden mit dem Ergebnis, wie auch mit der Arbeit von T-Systems. Wir konnten unsere Go-live-Ziele erreichen. Es hat lange gedauert, alle zu migrieren – etwa sieben Monate – aber wir haben es geschafft.

Wir erzielten Synergien und konnten die IT-Betriebskosten senken. Gleichzeitig mussten wir eng mit unseren neuen IT-Kollegen der akquirierten Unternehmen zusammenarbeiten und sie in unser Team aufnehmen, um sicherzustellen, dass die Projekte gelingen.

#### **Was war der Auslöser für Vitro im Jahr 2017, den Outsourcing-Vertrag mit T-Systems zu erneuern, der Dynamic SAP-Dienstleistungen, Desktop-Dienstleistungen und Netzwerk-Management-Dienstleistungen umfasste?**

Wir brauchten eine stabile Partnerschaft mit jemandem, den wir kannten und dem wir vertrauten, und der uns helfen konnte, die Synergien schnell und effizient zu realisieren. Das erste Projekt, das wir mit T-Systems umgesetzt haben, war ein SAP-Hosting-Projekt im Jahr 2010, bei dem wir unsere lokalen SAP-Systeme in Lateinamerika auf T-Systems Dynamic Services umgestellt und ein vollständig dynamisches Pay-per-Use-Modell implementiert haben. Wir haben Einsparungs- und Leistungsziele erreicht und konnten das System schneller betreiben als bei uns vor Ort. Dieser Vertrag sollte 2017/2018 auslaufen.



Heckscheiben, Windschutzscheiben und Sonnendächer sind für Vitro als Automobilzulieferer eins der wichtigsten Geschäftsfelder.

Im Jahr 2016 hatten wir bereits vor den Fusionen eine sehr stabile und gegenseitig nutzbringende Geschäftsbeziehung zu T-Systems aufgebaut. Auch die vereinbarten Servicetiefen wurde von T-Systems ausgezeichnet erfüllt. Deshalb haben wir bei T-Systems angefragt, ob eine Erweiterung des bestehenden Vertrags um die neuen Tochtergesellschaften in Betracht komme. Es war richtig, den Vertrag zu erweitern, damit wir uns auf die Migration und Akquisition konzentrieren konnten.

Wir haben ein „OnelT“-Programm geschaffen, bei dem wir in der Lage sein müssen, allen Vitro-Unternehmen weltweit die gleiche Qualität bei IT-Dienstleistungen zu bieten, wie wir es in Mexiko tun. Vor diesem Hintergrund war es für uns absolut richtig, die Zusammenarbeit mit T-Systems fortzusetzen.

#### **Stichwort „Predictive“ – welche Rolle spielen vorausschauende Planung, vorausschauende Produktion und vorausschauende Logistik für Vitro, wenn es um Innovationen in der Glasindustrie geht?**

Alles rund um „Predictive“ ist für uns hochrelevant und wird immer wichtiger. Wir haben mehr als 100 Jahre Erfahrung und verfügen über große Datenmengen aus unseren Produktionslinien. Also haben wir uns gefragt, was wir mit all diesen Daten machen können. Aus diesem Grund haben wir Initiativen gestartet, um diese Informationen zu analysieren und mit ihnen zu spielen, damit wir Probleme im Bereich Qualität, Ertrag, Leistung und so weiter lokalisieren können.



**„Wir haben ein „OnelT“-Programm geschaffen, bei dem wir in der Lage sein müssen, allen Vitro-Unternehmen weltweit die gleiche Qualität bei IT-Dienstleistungen zu bieten, wie wir es in Mexiko tun.“**

**HUMBERTO FIGUEROA URQUIZA,**  
Konzern-CIO Vitro, Mexiko

**Die Menge an Informationen, auf die Vitro Zugriff hat, steigt von Tag zu Tag. Um diese Daten zu verwalten, braucht man Transparenz, Seriosität, Ordnung und Agilität. Wie stellen Sie sicher, dass diese lebenswichtigen Werte vorhanden sind?**

Es ist eine Frage der richtigen Partnerschaften. Wir pflegen eine Partnerschaft mit einer Firma namens OSISOFT; alle in unseren Werken erzeugten Sensordaten werden in deren Systemen gespeichert, so dass wir diese Informationen analysieren und den Werken und Betriebsteams zur Entscheidungsfindung bereitstellen können. Auf Basis dieser Daten können wir auch Dashboards erstellen, die wir dem Top-Management präsentieren können.

Wir bauen eine Architektur-Ebene auf, um sicherzustellen, dass wir über Echtzeit-Produktionsdaten verfügen, die wir unseren Unternehmen oder Betriebsteams zur Verfügung stellen können – oder zur weiteren Analyse in die Cloud senden, je nachdem, welches Problem wir lösen wollen.

**Den Lebenszyklus von Vitro-Produkten vorherzusagen ist eine Sache. Eine andere Sache ist der Lebenszyklus Ihrer Produktionsinfrastruktur weltweit, insbesondere Dutzende von sehr teuren Öfen. Wie schützen Sie diese Anlagen?**

Wir haben einen stabilen, gut durchdachten Wartungs- und Reparaturprozess, den wir jährlich überprüfen, damit wir die Qualität unserer Anlagen erhalten und die Lebensdauer dieser Anlagen verlängern können. In unserem SAP-Modell haben wir ein Fertigungs- und Wartungsmodell erstellt, mit dem wir den Reifeprozess für alle Instandhaltungsvorgänge bewerten können, zum Beispiel wie viele Reparaturen korrigierend, dringend, prädiktiv oder unabhängig durchgeführt werden. Anhand dieses Modells analysieren wir, wie diese Anlagen in dieser Hinsicht zu bewerten sind.

**Elektro- und selbstfahrende Autos sind Themen, die alle Ihre Automobilkunden weltweit betreffen. Akteure wie Daimler, Ford, Mazda, Toyota und Honda, um nur einige zu nennen, sehen natürlich, wie Vitro seinen Wettbewerbsvorteil in ihrer Branche weiter ausbaut. Wie treffen Sie Ihre Wahl (in Bezug auf die IT), wenn man bedenkt, dass es viele potenzielle Innovationspartner gibt, mit denen Sie zusammengehen könnten?**

Wir arbeiten seit langem mit OEM-Herstellern zusammen. Wir liefern derzeit Windschutzscheiben und Glasteile mit fortschrittlicher Technologie, mit den spezifischen Fähigkeiten, die OEMs verlangen. Viele dieser Innovationen werden gemeinsam mit den OEM-Herstellern entwickelt, um beispielsweise die Qualität der Antennen, Komponenten oder des Glases zu verbessern.

Wir haben verschiedene Möglichkeiten, innovative Ideen in unser Geschäft einzubringen. So haben wir zum Beispiel durch die Akquisition des Flachglasgeschäfts Zugang zu einem sehr starken F&E-Bereich erhalten, der uns einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Darüber hinaus hat unsere IT-Organisation Kontakt mit einem Gründerzentrum im Silicon Valley, das uns mit Start-ups aus verschiedenen Branchen, einschließlich Mobilität und neuer Materialien, verbindet. Wir sprechen mit ihnen, um zu sehen, was sie tun und wie wir helfen können – zum Beispiel, um Autos leichter zu machen.

Wir haben mit T-Systems und ihrem Innovations-Team gesprochen, um neue Ideen nicht nur für die Automobilindustrie, sondern auch für andere Bereiche unseres Glasgeschäfts zu generieren. Wir haben ihnen zum Beispiel unsere Herausforderungen bezüglich Sensoren oder Entwicklungen für Augmented Reality erklärt – und wir wissen, dass sie Ideen und innovative



Mit der Übernahme des US-Unternehmens PPG baute Vitro seine internationale Marktposition im Geschäftsfeld Architektur-Glas nachhaltig aus.

Auch für Produkt-Innovationen der Glasindustrie, so die Überzeugung von Vitro-CIO Humberto Figueroa, werden IT-Lösungen zum integralen Bestandteil.



## Das Unternehmen

Im Jahr 1909 gegründet, gilt Vitro heute als einer der größten Hersteller von Glasprodukten weltweit.




Die Gesellschaften von Vitro produzieren, vertreiben und vermarkten eine breite Palette an Glasartikeln, die im täglichen Leben von Millionen Menschen in 58 Ländern einfach dazugehören.

Vorschläge liefern können, die uns wirklich helfen können. In diesem Sinne ist es von Vorteil, uns als Unternehmen zu kennen und unsere Geschäftsprozesse so tiefgründig zu verstehen, wie T-Systems das tut.

**Schon heute haben wir Low-E-Glasinstallationen in der Wohn- und Gewerbearchitektur sowie in Windschutzscheiben und Sonnendächern. Was wird das nächste große Ding für Lösungen in der Glasindustrie?**

Aus IT-Sicht werden meines Erachtens nach Daten in der Fertigungsindustrie eine immer wichtigere Rolle spielen. Wie erhalten wir Daten von unserem Produkt, die wir zum Beispiel für die Bereitstellung von Dienstleistungen oder Instandhaltung nutzen können, oder um zu verstehen, wie sich unser Produkt verhält, sobald wir es ausgeliefert haben?

Das gehört auch zum Prozess, ein digitales Unternehmen zu werden, was in der Fertigung eine Herausforderung darstellt, da wir nicht an den Endverbraucher verkaufen. Wie können wir uns also mit diesen „Endpunkten der Kette“ (Endverbrauchern) verbinden und auf Daten von diesen zugreifen, die uns helfen, unsere Prozesse zu verbessern – und damit auch unsere Produkte? Um es einfach auszudrücken: Was auch immer das nächste große Ding für die Glasindustrie ist, die IT wird dabei gewiss eine wichtige Rolle spielen.

-  [Francisco.Meneses@t-systems.com](mailto:Francisco.Meneses@t-systems.com)
-  [www.t-systems.de/loesungen/predictive](http://www.t-systems.de/loesungen/predictive)
- [www.vitro.com/en](http://www.vitro.com/en)
-  [www.t-systems.de/video/vitro](http://www.t-systems.de/video/vitro)

Für den ersten Fall haben wir mehr als

# 30 Projekte

ins Leben gerufen, um diese Ziele zu erreichen. Wir hatten dafür eine Zeitvorgabe von nur 12 Monaten.

Wir haben mehr als

# 100 Jahre

Erfahrung und verfügen über große Datenmengen aus unseren Produktionslinien. Also haben wir uns gefragt, was wir mit all diesen Daten machen können.