

KUNDENINTERVIEW

Den Lebensnerv von Swisscom schützen und für die Zukunft fit machen – ein überaus erfolgreiches Grossprojekt

In den Jahren 2004 bis 2007 realisierte die Swisscom AG ein gewaltiges IT-Vorhaben: Ziel war es unter anderem, das gewachsene Firmennetzwerk in ein neues, sichereres, strukturiertes sowie entwicklungsfähiges Netzwerk zu überführen. Die neu gewonnene Struktur sollte nach aktuellen Erkenntnissen einen zukunftsweisenden Grundschatz gegen typische Bedrohungsszenarien für ein Grossunternehmen bieten.

Neben der gesamten Netzwerkmigration über 355 Standorte waren dabei über 20'000 Client-Systeme sowie einige tausend Server, Drucker, Netzelemente und Spezialsysteme betroffen. Im Dezember 2007 konnte das Programm, bestehend aus 8 Projekten, nach 4-jähriger Laufzeit unter Einhaltung der vier Schlüsseldisziplinen Inhalt, Termine, Finanzen und Qualität erfolgreich abgeschlossen werden. Project Competence begleitete und unterstützte das Vorhaben und stellte das Führungssystem «TimeWinner» zur Verfügung. Ein Interview mit dem Verantwortlichen für ZoDaNet und Auftraggeber seitens der Swisscom AG, Marcel Isenschmid, Leiter Group IT Network.



Herr Isenschmid, wie kam es zum Projekt ZoDaNet?

Marcel Isenschmid: Der Auslöser war ein Audit-Befund im Jahr 2002. Im Zentrum standen die sich aus der IT-Situation heraus ergebenden möglichen Risiken für den Konzern. Man muss wissen: Swisscom befand sich damals in der Überführung zu einer Holdingstruktur. Neben einem neuen Netzwerkgefüge wurden in diesem Befund auch weiterführende Sicherheitselemente gefordert.

Kam dieser Befund für Sie überraschend?

Nein, wir wussten genau um die Vor- und Nachteile unseres internen IT-Netzwerkes und damit auch

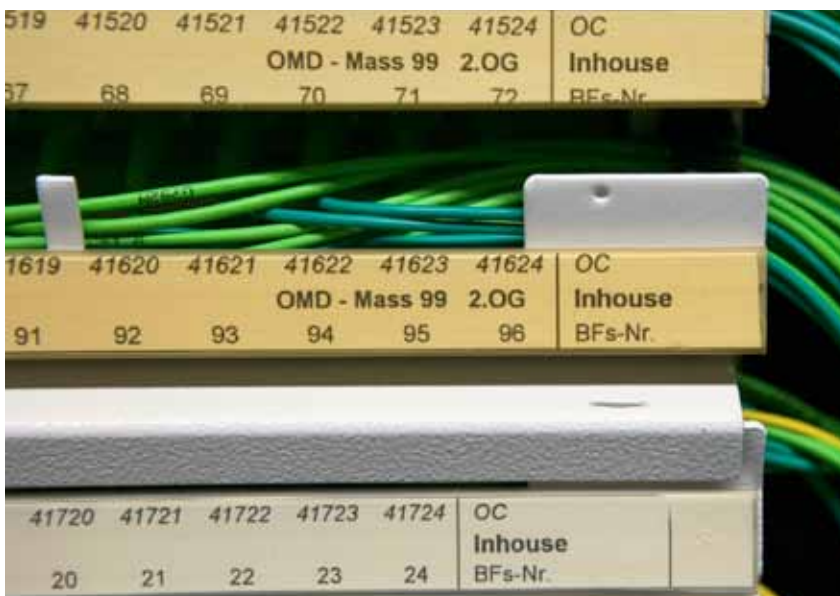
um die Chancen einer Weiterentwicklung. Mit dem Befund galt es, das aus der Historie gewachsene flache Netzwerk gemäss den juristischen Einheiten und sicherheitsrelevanten Aspekten neu zu strukturieren und zum Schutz des Konzerns mit zukunftsweisenden Technologien aufzurüsten. Die vielfältigen Angriffsmuster mit einer schnellen Ausbreitung von Störungen liegen heute im Minuten- und morgen sogar im Sekundenbereich. Diese Tatsache erfordert effiziente Abwehrmechanismen mit frühzeitiger, proaktiver Einflussnahme. Bei Day-Zero-Angriffen sind reaktive Lösungsansätze nicht wirksam. Mit Bildung der in der Informatikstrategie verankerten Integrationsbereiche (u.a. Group IT Network, Group Workplace, Group IT Security, ...) war die Basis für den Start des Projektes ZoDaNet gegeben.

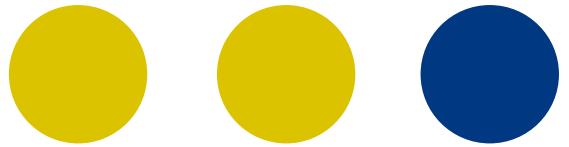
Was bedeutet das Kürzel «ZoDaNet»?

ZoDaNet ist ein Programmname und steht für «Zonenkonzept Datennetze». Dabei geht es um die Überführung vom damaligen Netzwerk in ein modernes, zukunftsgerichtetes Group IT Network.

Können Sie den Inhalt des Projektvorhabens kurz umreissen?

ZoDaNet hat zur Behandlung des Audit-Befundes und zur Sicherstellung der IT-Revisionsfähigkeit ein umfassendes Massnahmenpaket innert vier Jahren erfolgreich umgesetzt. Das Massnahmenpaket zielte auf Netzwerk, Clients, Mission Critical Servers sowie auf Netzwerkübergänge im Allgemeinen und solche zum Internet im Speziellen.





Heute verfügen sowohl das interne Netzwerk für Mitarbeiter an allen Standorten wie auch alle Mitarbeiterarbeitsplätze über einen durchgehenden Grundschutz, welcher sicherheitstechnisch mit Massnahmen der Mission Critical Server Systeme und den Internetübergängen verknüpft ist. Gerade diese durchgängige Verknüpfung stellt im aktiven Risikomanagement ein wesentliches Mehr gegenüber der Summe der Einzelmassnahmen dar. Jeder Bereich und jede Anwendung ist vom Rechenzentrum über das Netzwerk bis zum Arbeitsplatz vor aktuellen Gefahren geschützt. Die Schutzmechanismen sind gleichzeitig mit zukunftsweisenden Technologien realisiert und damit gegen künftige Gefahren ausbaubar – ein weit reichender Ansatz für die Absicherung von IT-Infrastrukturen.

Können Sie einige technische Highlights aus dem Projekt nennen?

Beispielhaft möchte ich hier kurz folgende Kernelemente aufführen:

- Starke Authentisierung der Mitarbeiterarbeitsplätze mit konzernweiter Zertifikatsabstützung
- Der produktive Netzwerkzugang bedingt eine erfolgreiche Authentisierung sowie die Erfüllung aktueller Sicherheitslevels, wie zum Beispiel aktuelle und aktive Virenabwehr sowie aktuelle und aktivierte Desktop-Firewalls
- Bei Quarantäne-Funktionalitäten werden mangelnde Sicherheitslevels automatisiert nachgepflegt
- Bei der Nutzung von Internetdiensten werden Mitarbeiter aktiv vor Gefahren geschützt und verständlich informiert (gefälschte Zertifikate, Malicious Code, Content Inspection etc.)

- Mandantenfähigkeit der Massnahmen mit juristischer Risikoautonomie
- Prozesse, Richtlinien sowie Organe zur Pflege und Weiterentwicklung der erreichten Errungenschaft

Was bedeutet das Vorhaben in Zahlen?

Wir haben über 30'000 Geräte einem neuen Netzwerk zugeordnet, das Netzwerk für 355 Standorte sowie zwei Rechenzentrenanbindungen neu aufgebaut und circa 20 Mission Critical Systeme in den Rechenzentren neuen Sicherheitszonen zugeführt. Je nach Phase waren über 200 IT-Spezialisten koordiniert im Einsatz sowie gesamthaft 560 Personen im Projekt involviert.

«Project Competence war sofort einsetzbar, brachte grosse Kompetenz mit und konnte sich in kurzer Zeit mit Systematik einen Überblick verschaffen. Diese positiven Eigenschaften führten zu einer raschen und soliden Vertrauensbasis.»

In welchem zeitlichen Rahmen wurde das Vorhaben realisiert?

Das Programm war in zwei Phasen mit gesamthaft acht Projekten von 2004 bis Ende 2007 unterwegs.

Was waren die grossen Herausforderungen in dem Programm ?

Eine besondere Herausforderung neben den üblichen Ansprüchen (günstiger, schneller, besser) war die Rahmenbedingung, dass sämtliche Migrationsaktivitäten so zu erfolgen hatten, dass keinerlei Betriebsunterbrüche im Unternehmen in Kauf genommen werden mussten. Das hat uns zum Beispiel bei den eigentlichen Rollout-Phasen, d.h. den Umstellungen an den Standorten selbst, schon einige Nächte und Nerven gekostet. Zudem hat ZoDaNet als konzernweites Vorhaben alle Swisscom-Gruppengesellschaften betroffen. Da haben Sie es natürlich mit unterschiedlichen Kulturen, Geschichten und Menschen zu tun. In diesem Sinne musste verschiedenen Reaktionen mit unzähligen Sitzungen, Diskussionen und Verhandlungen feinfühlig und doch zielführend begegnet werden.

Haben Sie die zeitlichen, inhaltlichen und finanziellen Vorgaben erreicht?

Ja. Wir haben in der geplanten Zeit und unter dem Budget abgeschlossen. Gleichzeitig konnte der Audit-Befund abschliessend behandelt werden. Kurz gesagt: Alle Ziele erreicht! Ich denke, wir haben mit unseren konzernweiten Massnahmen intern

Das Projekt ZoDaNet im Überblick

Auftraggeber: Swisscom AG

Projektdauer: Anfang 2004 bis Ende 2007

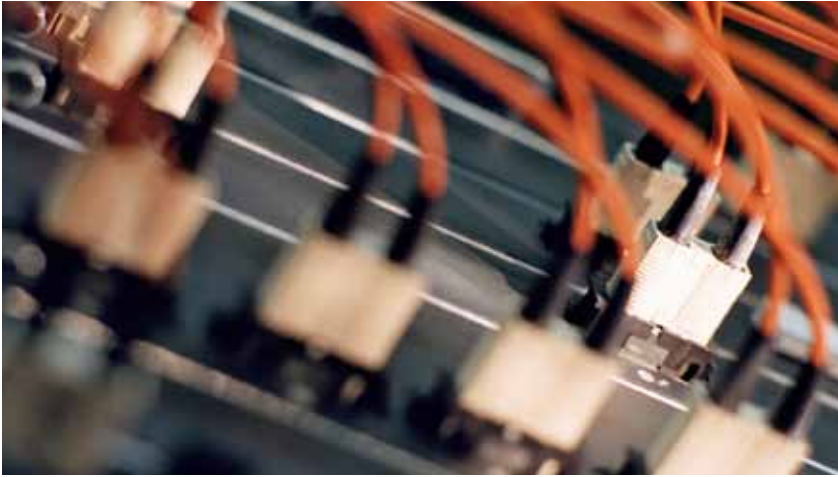
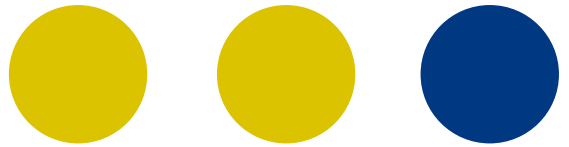
Projektbudget: Zweistelliger Millionenbetrag (in CHF)

Projektumfang in Zahlen: Neues IT-Netzwerk für 355 Swisscom-Standorte und zwei Rechenzentren in der Schweiz aufbauen • 30'000 Endgeräte dem neuen Netzwerk zuführen, davon 20'000 Clientsysteme • 20 Mission Critical Systeme in den Rechenzentren neuen Sicherheitszonen zuführen.

Personeller Umfang: 200 IT-Spezialisten, insgesamt 560 Personen involviert.

Grösste Herausforderung: Sämtliche Migrationsaktivitäten ohne Betriebsunterbrechungen durchführen.

Begleitung durch Project Competence: Setup & Initialisierung • Reportingstruktur aufbauen • Führungsmethodik von Project Competence einführen • TimeWinner Führungssystem einführen • Ziele genau und widerspruchsfrei definieren bis auf Teilprojektebene • Effizientes Risk Management aufbauen • Teilnahme und Begleitung aller Projektleiter-Meetings...



eine technologische Situation erreicht, die nicht nur Kunden und Technologiefirmen, sondern auch unsere Konkurrenten oder andere Konzerne mit grosser Anerkennung wahrnehmen.

Was waren Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Die sehr zuverlässigen, engagierten und motivierten Mitarbeiter, die jederzeit bereit waren, zusätzlichen Aufwand zu leisten. Darüber hinaus wurde vor vier Jahren ein Grundlagenkonzept geschrieben, das über all die Jahre Bestand hatte und heute immer noch wegweisende Gültigkeit hat. Dann die hohe Management Attention auf allen Ebenen mit einer klar geregelten finanziellen Situation. So musste ich mir zum Beispiel nie mehr um das einmal gesprochene Projektbudget Sorgen machen. Des Weiteren sind die klar formulierten Vertragsgrundlagen, ein professionelles Projektmanagement und die immer wieder umgesetzten Qualitätssicherungsmassnahmen zu nennen.

«Die Unterstützung und Begleitung im Projekt ZoDaNet haben zur Folge, dass wir heute die von Project Competence entwickelte Führungsmethodik in vielen Bereichen zum Standard deklariert haben.»

Das Projekt wurde aktiv von Project Competence begleitet. Wie sind Sie auf das Unternehmen gestossen?

Aufgrund einer persönlichen Empfehlung. Wir hatten zu Beginn unseres Vorhabens einige Startschwierigkeiten und realisierten relativ rasch, dass das ganze Projekt professioneller aufgesetzt und breiter abgestützt werden musste. So ein komplexes und umfangreiches Vorhaben kann nicht

mal so nebenbei realisiert werden, sondern bedarf einer kompetenten und ausreichend dotierten Besetzung. Project Competence war sofort einsetzbar, brachte grosse Kompetenz mit und konnte sich in kurzer Zeit mit Systematik einen Überblick verschaffen. Diese positiven Eigenschaften führten zu einer raschen und soliden Vertrauensbasis.

Welche konkreten Massnahmen wurden zuerst mit Project Competence eingeleitet?

Anfangs haben wir uns auf das Setup des Projektes konzentriert. Mit einem intelligenten, durchdachten Setup können sehr viel Zeit und Aufwand eingespart werden. Wir haben gemeinsam die gesamte Reportingstruktur verfeinert und einheitlich aufgesetzt sowie die Führungsmethodik von Project Competence im Team verankert, überschaubare Bereiche im Projektführungssystem TimeWinner geschaffen, die Ziele genau definiert und schriftlich bis auf Teilprojektebene festgehalten. Ein effizientes Risk Management und eine fortwährende Prüfung auf widerspruchsfreie Massnahmen haben ein proaktives Handeln erst möglich gemacht. Konkret war Project Competence ab diesem Zeitpunkt auch immer bei den Projektleiter-Meetings dabei.

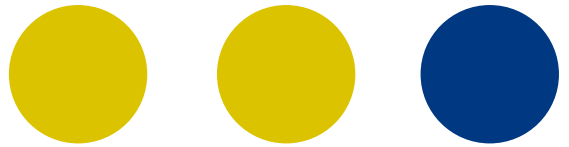
«Ich denke, wir haben mit all den akribischen konzernweiten Massnahmen intern eine technologische Situation erreicht, die nicht nur Kunden und Technologiefirmen, sondern auch unsere Konkurrenten oder andere Konzerne mit grosser Anerkennung wahrnehmen.»

Sie haben das Führungssystem TimeWinner erwähnt. Wie viele Leute haben mit dem Softwaresystem gearbeitet?

Alle Projektleiter, der Programmleiter und natürlich das Programm-Office. Insgesamt 10 Personen.

Was würden Sie bzgl. des Führungssystems TimeWinner besonders hervorheben?

Die einwandfreie Systematik sowie die Historisierung. Von der ersten Minute an war das Projekt so gut organisiert, dass wir zum Beispiel bestimmte Sachverhalte oder Change Requests lückenlos belegen oder nachvollziehen konnten. So waren wir jederzeit kompetent auskunftsfähig. Auch die Pendenzenlisten in TimeWinner erlaubten ein sofortiges Auffinden aller Aufgaben mit aktuellen Informationen. Das schafft natürlich intern wie auch extern grosses Vertrauen – und Zeit für Wesentliches.



Wie bewerten Sie die Reportingfunktionen von TimeWinner?

Die Reportings waren vor allem für mich als Auftraggeber im Rahmen der Swisscom-Gruppe wichtig. Aber jede Analyse nützt nur etwas, wenn man sich auch auf die Informationen und Zahlen, die Datenbasis, verlassen kann. Beides hängt voneinander ab. Dank der Systematik, der Templates und der Standards in TimeWinner konnten wir uns selbst bei «Fluten von Changes» oder während der

«Dank der Systematik, der Templates und der Standards in TimeWinner konnten wir uns selbst bei «Fluten von Changes» oder während der hektischen Rollout-Phasen voll auf die Qualität des Systems verlassen.»

hektischen Rollout-Phasen voll auf die Qualität des Systems verlassen.

Am Schluss haben wir zum Beispiel nur noch direkt die Riskcharts und das Cockpitbild aus dem Programm genutzt, um mehr oder weniger unkommentiert die Geschäftsleitung zu informieren.

Welchen Anteil am Projekterfolg messen Sie der Begleitung durch Project Competence zu?

Project Competence hatte aus meiner Sicht einen messbaren Anteil am Erfolg – und das von Anfang an. So hat Project Competence, wie bereits erwähnt, entscheidende Impulse beim Setup in der ersten Phase des Vorhabens gegeben. Zudem haben sich die eingebrachten Grundlagen des

Führungshandwerks und der Führungsmethodik als sehr wichtig und nützlich erwiesen. Das Programmmanagement wurde von Project Competence beraten und unterstützt. Und das alles mit der Folge, dass wir heute diese Methodik in vielen Bereichen zum Standard deklariert haben.

Was ist aus Ihrer Sicht verbesserungswürdig an der Arbeit von Project Competence?

Eigentlich gibt es da nichts zu verbessern. Ich habe alles nach meinen Vorstellungen und Vorgaben erhalten. Gut wäre natürlich, wenn man diese Dienstleistung analog einem neuen Handy mehr oder weniger zum Nulltarif bekommen könnte (lacht). Nein, auch bei einem kommenden Projekt möchte ich Project Competence mit an Bord haben.

Sie haben ZoDaNet erfolgreich geführt. Was ist für Sie entscheidend für eine gelungene Projektführung?

Aus meiner Sicht sind drei Faktoren wichtig: Erstens Menschen und Kultur. Die Chemie im Team muss stimmen, sonst wird es schwer, die üblichen Hürden in einem Projekt zu meistern. Dabei sollte auch der Mut nicht fehlen, im entscheidenden Moment «Nein» zu sagen. Zweitens die Systematik des Führens mit einem effizienten Projektmanagement. Und drittens – und das ist ganz entscheidend – eine zielgerichtete, adressatengerechte Kommunikation.

Herr Isenschmid, herzlichen Dank für das ausführliche und offene Gespräch.

