

«Change lässt sich nicht befehlen»

In der Medienbranche haben die IT-Trends der letzten 20 Jahre tiefe Spuren hinterlassen. Die Espace Media Groupe, sechstgrösstes Schweizer Medienhaus, hat in jüngster Zeit im ICT-Bereich viel bewegt. BUSINESS FACTS unterhielt sich mit CIO Franz Bürgi über seine Rolle als «Evolutionsbeschleuniger».

Herr Bürgi, herzlichen Glückwunsch zur neulichen Beförderung. Was macht ein CIO besser als ein Leiter Informatik/Organisation?

Gar nichts! Es geht hier um zwei verschiedene Rollen, die sich ergänzen müssen. Der CIO orientiert sich verstärkt am Markt. Für ihn muss IT ein Hilfsmittel sein, um am Markt Wirkung und Erträge zu erzielen. Gemeinsam mit den operativen Geschäftsbereichen hat er die Aufgabe, neue Geschäftsmodelle aufzubauen oder bestehende zu optimieren. Der Leiter Informatik verantwortet den Aufbau und Betrieb der Informatiklösungen in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichen und dem CIO. Die neue Herausforderung als CIO ist sehr spannend für mich, ich befinde mich aktuell in einer intensiven «Anlernphase».

Die Espace Media Groupe hat in jüngster Vergangenheit im ICT-Bereich einige dicke Bretter gebohrt. Stichworte: IT-Zentralisierung, Um- und Ausbau des Firmennetzes, Migration auf neues Multimedia-Produktionssystem – habe ich etwas vergessen?

Die Migration von Mac zu Windows. Hinter dem Stichwort «IT-Zentralisierung» verbergen sich zudem zahlreiche Projekte, deren Komplexität auf den ersten Blick nicht sichtbar ist. Parallel dazu muss das Tagesgeschäft auch in hektischen Phasen reibungslos weiterlaufen.

Ist ein CIO grundsätzlich auch so etwas wie ein «Head of Change Management»?

Sicher sind IT-Projekte der Treibsatz vieler Veränderungen. Change Management sehe ich aber als Aufgabe der gesamten Organisation. Jede Rolle und Hierarchiestufe muss dazu beitragen. Change lässt sich nicht befehlen.

Als ICT-Konsumenten und Gadget-Freaks erleben wir Change als etwas Erfreuliches. Die Medienbranche hat unter dem Innovationsstempo der letzten zwei Jahrzehnte auch arg gelitten. Der Einzug der Digitaltechnik

bedeutete das Ende für manche Berufe, Betriebe und Wertschöpfungsketten. Wie beliebt sind Sie als «Evolutionsbeschleuniger» bei Ihren Mitarbeitern?

Die Mitarbeitenden der Espace Media Groupe haben ein sehr pragmatisches Verhältnis zur IT. Viele schätzen die Vorteile der heutigen IT-Produkte und benutzen sie in allen möglichen Lebenslagen. Für die Gadget-Freaks ist unsere Konzerninformatik ein eher hartes Pflaster. Die von uns angestrebte Standardisierung zum effizienten Betrieb der Informatiklösungen sowie Sicherheitsaspekte setzten dem Gadget-Wildwuchs enge Grenzen. Sie sehen: Wenn ich mich unbeliebt mache, dann eher als «Evolutionsbremse».

«**Change Management sehe ich als Aufgabe der gesamten Organisation.**»

Unbestritten sind die aus der Digitalisierung der Prozesse resultierenden Produktivitätsgewinne. Dabei wird die Wertschöpfungskette mittels Vernetzung auch mal elegant zu den Lieferanten und Kunden verlängert. Sind Journalisten, die ihre Texte zu Hause selber ins Layout füllen, und Inserenten,

die Anzeigen selber erfassen, ein Indiz dafür, dass die Optimierungspotenziale der internen Prozesse voll ausgeschöpft wurden?

Nein, das interne Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft; wir sehen da noch einige Bereiche, wo wir ansetzen können und müssen. Die Verlängerung der Wertschöpfungskette zum Kunden sehe ich nicht als reine Produktivitätssteigerung, sondern auch als Zusatznutzen! Es ist doch viel einfacher, ein Inserat gleich zu Hause aufzugeben – man erspart sich damit den Gang zum Schalter. Auch für den Journalisten bringt die Möglichkeit, von extern via Internet zu arbeiten, zusätzliche Flexibilität und Freiräume mit sich.

Dank Digital-Lifestyle-Equipment und Internet kann heute jeder PC-Besitzer mit wenigen Mausklicks zum Verleger werden. Content herzustellen und zu verbreiten, ist heute ein Kinderspiel. Wie reagiert man in der Unternehmensleitung auf solche technologiegetriebenen Trends, die zusehends das Kerngeschäft bedrohen?

Wir sind noch sehr stark im traditionellen Kerngeschäft verwurzelt, das nach wie vor den Löwenanteil der Erträge liefert. In Form eines Internet-Komitees setzt sich ein Team

Zur Person

Franz Bürgi (43) hat seine berufliche Karriere nach dem Abschluss als Elektroingenieur ETH 1988 in der Firma Omnisec AG begonnen, wo er Datenchiffriergeräte entwickelte und vermarktete. Zwischen 1993 und 1995 erwarb Bürgi den Executive MBA. Danach leitete er bis 1997 die Berner Niederlassung der Firma XMIT AG. Von 1997 bis 1999 war Bürgi in den Funktionen Head of Marketing & Business Management und Head of Global & International Solutions in der Abteilung Multinational Corporations der Swisscom tätig. Ab 1999 leitete er den Geschäftsbereich Informatik/Organisation der Espace Media Groupe, wo er auch der Unternehmensleitung angehört. Per Juni 2006 wurde er zum CIO befördert und leitet nun den Bereich Geschäftsentwicklung & Organisation.

Franz Bürgi ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Zu seinen Hobbys zählt er Regattasegeln (Finn-Dinghy), Familie, Haus und Hof.



aus Unternehmensleitung und weiteren Führungskräften regelmässig mit den neusten Trends auseinander. Wir versuchen auf diese Weise, die zum Teil schwer fassbaren neuen Geschäftsfelder und Trends auf sinnvolle und umsetzbare Nutzenpotenziale zu durchleuchten und initialisieren entsprechende Projekte.

Schaut man sich Phänomene wie Blogs, Wikipedia, Google News oder die boomenden Gratiszeitungen an, stellt sich die Frage, weshalb Konsumenten für Informationen überhaupt noch bezahlen sollen. Wie schaffen traditionelle Verlage den Spagat zwischen Sparkurs und preiswürdigem Content?

In der heutigen Informationsflut ist für uns «Newser» (News User) die Relevanz und Seriosität einzelner Informationsfragmente immer schwieriger zu gewichten. Wir werden deshalb immer Ankerpunkte in Form von starken, vertrauten Brands benötigen. Gerade hier liegt ein grosses Zukunftspotenzial für die Verlage! Sie müssen sich konsequent auf ihre Stärken wie die regionale Verankerung, die Multimedialität, das Fachwissen und die journalistische Kompetenz und Glaubwürdigkeit konzentrieren. Damit wird es auch in Zukunft möglich sein, mit Content Geld zu verdienen.



«IT-Projekte ohne klaren Business Case sollten die absolute Ausnahme sein.»

Im letzten Jahr hat die Espace Media Gruppe auch eine wichtige Änderung im organisatorischen Bereich angestossen. Im neuen Multimedia-Haus Dammweg in Bern sollen personelle Ressourcen zusammengeführt werden, um die crossmediale Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Mediengattungen zu fördern. Mehr physische Nähe trotz optimiertem virtuellem Workflow – stösst die Virtualisierung der Kommunikation hier an ihre Grenzen?

Virtuelle Workflows und Kommunikation sind wichtig. Aber nichts ersetzt die räumliche Nähe und den dadurch ermöglichten spontanen Austausch in der Cafeteria, am medienübergreifenden Newsdesk oder irgendwo im Hause. Unsere heute dezentral einquartierten audiovisuellen Medien schauen dem Umzug an den Dammweg mit Freude entgegen. Wir betrachten das Multimedia-Haus als strategisches Fundament für die Zukunft. Das Grossprojekt wird uns bis Mitte 2008 intensiv beschäftigen.

Mit welchem methodischen Repertoire gehen Sie ans Werk?

Ich bin mir keiner spezifischen Methode bewusst. In der Praxis hängt alles von einem gut funktionierenden Team mit einer effizienten Führungsstruktur ab. Falls irgendwo der Wurm drin ist, müssen Probleme mit höchster Priorität angegangen werden.

In hyperdynamischen Branchen ist der Planungshorizont naturgemäss eher kurz. Auf der andern Seite kann gesundes Wachstum nur auf stabilen Fundamenten erfolgen. Wie lösen Sie diesen Widerspruch?

Dies ist für die IT in der Tat ein grosses Dilemma, das uns aktuell sehr stark beschäftigt. Solide Grundlagenarbeit und Dynamik sind im operativen Alltag nicht immer so ein-

Lars Kauz: «Wir haben heute ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis»

Lars Kauz ist Leiter Netzwerk & Kommunikation bei Espace Media. BUSINESS FACTS hat ihn zu den Hintergründen und Effekten der Netzwerk-Migration befragt.

Herr Kauz, wozu braucht die Espace Media Gruppe ein Metro Area Network (MAN) mit 32 Gbit/s Bandbreite?

32 Gbit/s ist die Summe der Bandbreiten aller CWDM-Kanäle. Unser Netzwerk muss in der Lage sein, grosse Datenmengen möglichst schnell zu transportieren. Wir verfolgen seit längerer Zeit die Strategie, Dienste zentral zur Verfügung zu stellen. Es gibt in der ganzen Gruppe ein NAS Cluster mit 8 Terabyte Kapazität. Alle unsere Server, ob physikalisch oder virtuell, haben nur das Betriebssystem lokal, die Unternehmensdaten liegen auf dem NAS. Egal, ob der Server in Wabern, in Ostermundigen oder in Bern steht, die Daten werden über das LAN/MAN vom zentralen NAS zur Verfügung gestellt. Da ist man froh, genügend Bandbreite zu haben, um flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können.

Das so genannte EspaceMAN ist der Kern eines Firmennetzes, dem Sie vor zwei Jahren ein komplett neues Gesicht gegeben haben. Was haben Sie im WAN- und Internet-Access-Bereich optimiert?

Damals gab es nur am Dammweg ein Rechenzentrum. Alle neun Aussenstandorte inklusive der Akzidenzdruckerei in Wabern waren über Mietleitungen mit maximal 4 Mbit/s (Wabern) erschlossen. Das Router-Netzwerk wurde durch unseren Fachbereich betreut. Der Internet-Access war mit zweimal 1 Mbit/s

redundant zum Provider sichergestellt. Heute verfügen wir über je 10 Mbit/s Internet-Access zu Swisscom und cablecom. Das WAN wird neu über den MPLS-Backbone von cablecom erschlossen. Die Bandbreiten variieren von 30 Mbit/s am Dammweg/Zentweg über 10 Mbit/s (Thun/Solothurn) bis hin zu 1 Mbit/s (Murten).

Die Zentralisierung von Daten und Prozessen stellt maximale Ansprüche ans Netzwerk. Für welche Szenarien ist das neue Netzwerk ausgelegt?

EspaceMAN

Das EspaceMAN (MAN = Metro Area Network) verbindet die drei Hauptstandorte Bern, Ostermundigen und Wabern. Die Verbindung ist ringförmig ausgelegt und ermöglicht eine Wegredundanz bei einem allfälligen Fibrecut. Das Hauptrechenzentrum befindet sich am Dammweg, ein redundantes Rechenzentrum am Zentweg. Die Darkfibre-Strecken werden jeweils in jede Richtung mit CWDM-Technologie in acht unabhängige Kanäle aufgeteilt. Jeder dieser Kanäle kann z.B. zweimal 1 Gigabit Ethernet oder 2 Gigabit FibreChannel übertragen. Damit lassen sich diverse zentrale Systeme (NAS, VMware) als Cluster auslegen und die Cluster Nodes auf die beiden Rechenzentren verteilen. Das Netzwerk ist somit auf höchstem Niveau ausfallsicher, flexibel und performant.



Die Espace Media Groupe ist das führende Medien- und Druckunternehmen im Raum Bern/Mittelland. Das umsatzmässig sechstgrösste Schweizer Verlagshaus produziert Printmedien, elektronische Medien (Radio, Fernsehen) sowie diverse Onlineportale (espace.ch, schweizerbauer.ch, automobilrevue.ch). Dazu gehören renommierte Publikumstitel wie die «Berner Zeitung BZ» und «Der Bund». Im audiovisuellen Bereich zählen Marken wie Capital FM oder TeleBärn zu den Assets. Mit ihrer Medienarbeit konzentriert sich die Gruppe insbesondere auf die lokalen und regionalen Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse und betreibt in ausgewählten Themenbereichen nationale Fachtitel («Automobil Revue», «Schweizer Bauer» etc.). Im Druckbereich bietet die Espace Media Groupe hochmoderne Lösungen für den Zeitungs- und Akzidenzdruck an. Ihre Marktposition hat die Gruppe in den vergangenen zwei Jahrzehnten durch zahlreiche Beteiligungen und Akquisitionen kontinuierlich ausgebaut.

Die Espace Media Groupe erzielte 2005 mit rund 1500 Mitarbeitern (1038 Vollzeitstellen) einen Betriebs-ertrag von 261,9 Mio. Franken. **Infos:** www.espacemedia.ch

Von cablecom bezogene Leistungen

Services	connect LAN, connect Internet (BGP), Darkfibre (EspaceMAN)
Access	SDSL und Glasfaser
Bandbreiten	2–30 Mbit/s (connect LAN), 10 Mbit/s (connect Internet), 32 Gbit/s (EspaceMAN)
SLAs	Gold
Standorte	12
Infos	Gilbert Erne, Large Account Manager, Tel. 031 385 21 68, gilbert.erne@cablecom.ch Patrick Saladin, Pre-Sales, Projektleiter, Tel. 044 277 92 71, patrick.saladin@cablecom.ch

fach zu kombinieren. Die vom Management und von den Benutzern erwartete Dynamik muss deshalb in einem realistischen Verhältnis zu den verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen stehen. Aktuell fliegt uns der

Planungshorizont öfters um die Ohren, als uns lieb ist! Dies ist für eine Organisation auf die Dauer sehr schwierig zu verkraften und stellt an Führung und Mitarbeitende hohe Anforderungen. Ich empfinde es als anhaltende

Das Netzwerk ist für hohe Verfügbarkeit ausgelegt. Im EspaceMAN haben wir Wegredundanz auf Layer 1. Durch Aggregation von mehreren Gigabit-Ethernet-Links auf Layer 2 können Hardwareausfälle im CWDM und in den Core Switches abgefangen werden. Das cablecom-WAN wird am Berner Dammweg und redundant am Ostermundiger Zentweg terminiert. Auf diesem Layer-3-Übergang haben wir HSRP/VRRP implementiert. Das EspaceMAN-Core-Netzwerk ist in der Lage, alle Clients im LAN/MAN mit Echtzeitdaten wie Audio, Video und VoIP zu versorgen.

Lösungen wie EspaceMAN kauft man nicht von der Stange. Welche Geschichte hat dieses Projekt?

Im Jahr 2003 wurde in der IT das Projekt «Druckzentrum 2» gestartet. Unsere Aufgabe bestand darin, diesen neuen Produktionsstandort mit geeigneten Mitteln betreffend Bandbreite und Kosten zu erschliessen. Wir hatten uns auch zum Ziel gesetzt, am besagten Standort ein zweites Rechenzentrum aufzubauen. Wir haben verschiedene Anbieter angefragt, um zusammen eine Lösung basierend auf Darkfibre zu



Lars Kauz, Leiter Netzwerk & Kommunikation, Espace Media Groupe

realisieren. Das Verkaufsteam von cablecom hat am besten reagiert, und wir haben zusammen eine massgeschneiderte Lösung implementiert.

Was lässt sich nach zwei Betriebsjahren zum betriebswirtschaftlichen Impact der neuen Infrastruktur sagen?

Vor zwei Jahren konnten beim WAN erhebliche Kosten gespart werden. Ich gehe jedoch davon aus, dass sich die Preise in der Zwischenzeit wieder angeglichen haben. Dieser Preisvorteil hat es uns ermöglicht, das Budget trotz der Mehrkosten des MAN einzuhalten. Wir haben heute ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis.

Gratwanderung, die regelmässige Standortbestimmungen erfordert. Eine Patentlösung habe ich noch nicht gefunden.

Aus übergeordneter Sicht sind wir es in der Espace Media Groupe gewohnt, rasch zu entscheiden und pragmatisch umzusetzen. Ich würde das als eine unserer grossen Stärken bezeichnen.

Apropos gesundes Wachstum: Wie stellen Sie sicher, dass Ihre IT-Ausgaben eher früher als später zum Geschäftserfolg beitragen?

Als CIO ist es eine meiner zentralen Aufgaben, den Zusammenhang zwischen IT-Lösungen und Geschäftserfolg aufzuzeigen. Das ist oft ein steiniger Weg. Wir haben ein Service-Management-Projekt lanciert, das unsere IT-Strukturen und -Kosten für die internen und externen Kunden transparenter machen soll. Darauf basierend können die Business Cases für die Geschäftsbereiche aufgebaut und die Anforderungen an die IT generell besser kanalisiert und priorisiert werden. IT-Projekte ohne klaren Business Case sollten die absolute Ausnahme sein.

Herr Bürgi, besten Dank für das Interview.

Interview: Guido Biland, alphatext.com

Fotos: Gerhard Krischker, Fotograf, Zürich

Welchen besonderen Mehrwert bringt cablecom im Vergleich zu anderen Anbietern?

Cablecom war im Jahr 2003 der einzige Anbieter, der Darkfibre und IP-Dienste an allen gewünschten Standorten anbieten konnte. Gleichzeitig wurden alle Standorte ohne grosse Mehrkosten redundant erschlossen. Der MPLS-Backbone von cablecom ermöglicht es uns, bei Bedarf zum Beispiel ein Kunden-Extranet zu implementieren.

Ihre persönliche Bilanz nach zwei Jahren Zusammenarbeit?

Die Zusammenarbeit ist sehr gut. Zeitweise war feststellbar, dass cablecom vom Erfolg überrollt wurde und im Helpdesk überfordert war. Wir haben zusammen Massnahmen definiert, wie die Situation verbessert werden könnte. Cablecom hat diese umgesetzt, und wir sind heute zufrieden.

Herr Kauz, danke für das Gespräch.