

Edgar K. Geffroy

Digitale Chancen

Wie Sie den bisher größten wirtschaftlichen Wandel erfolgreich bewältigen

In Zusammenarbeit mit



3. Auflage 2016

ISBN 978-3-00-047204-6

© 2013-2016 Microsoft Deutschland GmbH

Konrad-Zuse-Straße 1

85716 Unterschleißheim

Tel. 089 31760

www.microsoft.de

Redaktion:

Geffroy GmbH, Düsseldorf, www.geffroy.com

Mathias Schiffer, www.guter-ghost.de

Microsoft, Windows, Office, Office 365, OneDrive, Surface, Skype for Business, Yammer, AZURE, OneNote, Outlook, Bing, Excel, Internet Explorer, PowerPoint, Skype, SQL Server, Visio, Microsoft Azure und Windows Phone sind eingetragene Marken oder Marken der Microsoft Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Rechtsinhaber. Alle Rechte, Änderungen und Irrtümer vorbehalten.

Edgar K. Geffroy

Digitale Chancen

Wie Sie den bisher größten wirtschaftlichen
Wandel erfolgreich bewältigen

Internet ist Chefsache

Inhalt

Kapitel 1

Erfolgsfaktor digitale Welt	5
--	----------

Kapitel 2

Benutzen statt besitzen	31
--------------------------------------	-----------

Kapitel 3

Keiner gewinnt alleine	51
-------------------------------------	-----------

Kapitel 4

Der neue Mitarbeiter	68
-----------------------------------	-----------

Kapitel 5

Triumph des Individuums	80
--------------------------------------	-----------

Kapitel 6

Schneller als der Kunde	95
--------------------------------------	-----------

Kapitel 7

Wandel als Chance	111
--------------------------------	------------

Kapitel 1

Erfolgsfaktor digitale Welt

Hamburg. Stadt an der Waterkant. Hanseatisches Panoptikum. Pulsierende Metropole zwischen Schanzenviertel und Fischmarkt, zwischen Blankenese und Reeperbahn. Hamburg. Sinnbild der Schifffahrt. Geburtsort des Fernwehs. Und vielleicht genau deshalb Heimat von Udo Lindenberg, der bereits vor vielen Jahren seinen ganz persönlichen Hafen in einer luxuriösen Außenkabine des Hotels Atlantic gefunden hat – nur einen Cellowurf von der Alster entfernt. Hamburg. Hinterm Horizont rufst du jedem Besucher, der sich in dich verliebt hat, dieselben Worte zu: „Junge, komm bald wieder ...“

Hamburg. Seit Jahrhunderten bist du das selbsternannte Tor zur Welt. Wenn du wüsstest, dass diese Welt sich immer mehr in eine digitale Welt verwandelt, würdest du frohlocken, denn du bist zweifelsohne ein beeindruckender Teil von ihr.

Darf ich mich vorstellen? Edgar Geffroy. Einer von denen, die immer wieder gern nach Hamburg zurückkehren. Seit über

dreißig Jahren bereise ich die Geschäftswelt, um Manager darüber zu informieren, welche interessanten (Überlebens-) Chancen sich ihren Unternehmen in der Zukunft bieten werden – und wie sie diese Chancen schon heute nutzen können. Mit meinen Analysen und den daraus resultierenden Thesen bin ich regelmäßig ganz nah dran am Herzschlag der Wirtschaft. Einer meiner besten Kunden sagte in diesem Zusammenhang einmal zu mir: „Ihre Initialen, Herr Geffroy, lauten nicht von ungefähr EKG.“

An einem sonnigen Sonntagabend gegen 20.00 Uhr landete ich auf dem Flughafen von Hamburg, der Wahlheimat anderer bekannter Abkürzungen wie ISGH, DWD, EADS und HSV. Nur 45 Minuten später betrat ich das Foyer meines Hotels. Der aufmerksame Concierge kam mir bereits auf halbem Weg zur Rezeption entgegen und begrüßte mich mit einer dezenten Verbeugung und einem ebensolchen Lächeln. „Willkommen im Hyatt. Ich freue mich, Sie wieder bei uns begrüßen zu dürfen, Herr Geffroy.“

Der alte Fuchs – jetzt hat er mich. Kundenpflege vom Feinsten, dachte ich und ließ anerkennend eine Augenbraue Richtung Kronleuchter wandern, bevor ich den festlichen Empfang erwiderte: „Vielen Dank. Hamburg ist immer wieder eine Reise

wert. Den Anteil Ihres Hauses daran sollten Sie allerdings nicht unterschätzen.“

Der Concierge quittierte mein Kompliment mit einer weiteren angedeuteten Verbeugung. „Darf ich Ihr Gepäck auf Ihr Zimmer bringen lassen?“

„Gern, vielen Dank. Ich muss noch ein paar E-Mails schreiben und trinke dabei noch eine Kleinigkeit in der Lounge. Ich wäre Ihnen zudem dankbar, wenn Sie das Einchecken für mich übernehmen könnten.“

„Ist bereits geschehen, Herr Geffroy.“ Der Concierge überreichte mir den Zimmerschlüssel und wies mit einer dezenten Handbewegung den Weg zur Lounge. „Espresso ristretto, wenn ich mich recht erinnere.“

„Perfekt. Und damit fast schon besser als zu Hause, Herr Berger.“ Auch ich hatte meine Hausaufgaben gemacht; ich wusste ebenso gut wie mein Gegenüber, dass auch kleine Gesten Freude bereiten können. Kundenverblüffung war unser gemeinsames Fachgebiet.

In der Lounge ließ ich mich an einem kleinen runden Tisch in einen Ledersessel fallen und zog mit geübtem Griff das Tablet aus der Seitenfalte meiner Aktentasche. Noch bevor ich mich in

das hauseigene WLAN-Netz einloggen konnte, zündete der Hotelservice die nächste Stufe in Form einer höflichen Stimme.

„Espresso ristretto?“

Ich nickte höflich und nahm meinen Tablet-PC vom Tisch. „Vielen Dank.“ Kaum hatte ich den ersten Schluck des schwarzen Goldes genossen, da vernahm ich auch schon die nächste freundliche Stimme: „Und – wie ist er?“

Mit einem Blick zur Seite identifizierte ich die Fragestellerin am Nachbartisch: Mitte dreißig, dezenter Hosenanzug, flache Absätze – zweifelsohne Geschäftsreisende; nicht nur der Laptop auf Ihrem Tisch hatte sie verraten.

Für die Antwort nutzte ich meine stärkste Waffe: Schlagfertigkeit. „Heute Morgen hatte ich einen aus dem Guinness-Buch der Rekorde: dünner als mein Smartphone. Dieser hier ist allerdings perfekt.“

Die Geschäftsfrau deutete mit Ihrem Finger auf mein Tablet. „Oh, ist das etwa ein ...?“

„Genau. Ein Surface Pro Tablet. Frisch aus der Microsoft-Schmiede.“ Ich warf einen mitleidigen Blick auf ihren Laptop und wühlte in meinen Erinnerungen: Wann ist mir dieses Modell das letzte Mal außerhalb des Technischen Museums begegnet?

„Wie ich sehe, setzen Sie auf das Vertraute.“ Ich reichte meinem Gegenüber meine Hand und stellte mich vor: „Edgar Gefroy. Frisch eingeflogen aus Düsseldorf.“

Die Geschäftsfrau lächelte und nickte. „Eva Wiesner – Nürnberger Urgestein.“ Ihre Hand streichelte liebevoll über die Außenhülle ihres Computers. „Der hat in der Tat schon ein paar Jahre auf dem Motherboard. Aber wenn ich mir überlege, dass ich all meine Daten auf ein neues, modernes Gerät umbetten muss, graut es mir jedes Mal bei diesem Gedanken. Außerdem ist das mein privates Zweitgerät. Mein Desktop im Büro ist fast genauso alt. Unsere Firma hat die Sparschrauben angezogen. Ein aktuelles Laptop erhalte ich leider erst im nächsten Quartal.“

„Dann sollten Sie aber den Datenschutz nicht außen vor lassen. Über die Nutzung geschäftlicher Daten mit privaten Geräten haben Anwälte ganze Bücher geschrieben.“

„Ja, das ist mir bekannt. Allerdings sind das nur riesige Mengen an Marketingdaten, keine Konstruktionspläne oder gar personenbezogene Daten.“

Ich schüttelte erstaunt den Kopf. „Nun, ich vermute, dass in diesen Modellen eine Festplatte mit geringer Speicherkapazität

zum Einsatz kam; deshalb hält sich die Datenmenge höchstwahrscheinlich in Grenzen. Und wer hat im Zeitalter der Cloud-Lösungen heute überhaupt noch Arbeitsdaten auf seinem Laptop? Die benötigen Sie bestenfalls noch für den Zugriff in Funklöchern – später synchronisiert sich alles wieder automatisch. Viele große IT-Konzerne stellen Ihnen dafür bereits heute großzügig dimensionierte Server zur Verfügung. In meiner Firma vertrauen wir zum Beispiel auf den Service von Microsoft.“

Eva horchte auf: „Das klingt fast so, als wären Sie im Produktmanagement von Microsoft beschäftigt.“

„Ganz nah dran – und doch ebenso weit weg: Ich bin Wirtschaftsredner und Unternehmensberater. Morgen früh spreche ich auf einem Kongress vor 400 Mittelständlern. Und morgen Nachmittag halte ich in der Tat einen Vortrag auf einem Microsoft-Symposium.“ Meine Neugier war stärker als meine Zurückhaltung. „Und Sie? Wie kommen Sie an Ihre Frühstücksbrötchen?“

„Ich bin Marketingleiterin eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Mit 180 Mitarbeitern noch recht überschaubar. Unser Kerngeschäft ist die Herstellung von Anlagen für die Holzverarbeitende Industrie“, antwortete Eva. Auch sie zeigte

gesteigertes Interesse: „Worüber referieren Sie denn, wenn ich fragen darf?“

„Mein Spezialgebiet ist das Internet der Zukunft. Ich versuche, Trends im World Wide Web frühzeitig zu identifizieren, diese weiterzudenken und dadurch letztendlich Chancen zu erkennen, die sich meinen Auftraggebern daraus ergeben. Oft ist es so, dass diese Chancen schon heute angewendet werden können und so dem einzelnen Unternehmen die Möglichkeit bieten, einen Vorsprung vor dem Wettbewerb zu generieren.“

„Das klingt spannend. Auch ich bin berufsbedingt ständig auf der Suche nach neuen Ideen, die unser Marketing verbessern. Was bietet denn die Zukunft des Internets – speziell für mein Unternehmen?“

Ein Lächeln flog über mein Gesicht. „Eine seriöse Antwort auf diese Frage setzt natürlich immer eine vernünftige Unternehmensanalyse voraus. Es gibt allerdings eine ganze Menge spannender Fakten, die für alle mittelständischen Unternehmen Gültigkeit haben – die also branchenunabhängig funktionieren. Meine Aufgabe ist es, diese Fakten zu kommunizieren. Wirtschaft war in den letzten zwanzig Jahren ohne IT nicht möglich, und Sie wissen selbst, dass heute weder Wirtschaft noch IT ohne das Internet konkurrenzfähig funktionieren können. Es hat also

längst ein Wandel stattgefunden – und der nächste Wandel steht unmittelbar bevor. Genau genommen stehen wir mit einem Bein bereits mittendrin. Wir befinden uns in einem Zeitfenster, das unglaubliche Chancen eröffnet. Chancen, die sich in dieser Form in den nächsten Jahren nicht wieder ergeben werden. Ich definiere es als neue Gründerzeit. Lassen Sie es mich bildlich erklären: In der griechischen Mythologie gab es im Olymp zwei Götter, die für die Zeit zuständig waren, nämlich Chronos, den Gott des zeitlichen Ablaufs, und Kairos, den Gott des günstigen Zeitpunkts. *Timing* würden wir ihn wohl heute nennen. Zum richtigen Zeitpunkt die richtige Entscheidung treffen: Das ist es, was zählt. Wenn Sie heute Entscheidungen treffen, die wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg nach sich ziehen, spielt das Internet die Schlüsselrolle. Kein Mittelständler sollte diese Entscheidungen anderen überlassen. Kurz gesagt: Internet ist Chefsache, denn es herrscht Goldgräberzeit. Lassen Sie Ihren Grund und Boden nicht ausschließlich durch Agenturen oder Berater abstecken. Seien Sie Teil dieser Entscheidungen. Handeln Sie schnell, denn Ihre Wettbewerber verlieren ebenfalls keine Zeit. Was gerade da draußen passiert, ist ein dramatischer wirtschaftlicher Wandel, bedingt durch die Entwicklungen in der digitalen Welt. Viele Fachleute bezeichnen diesen Wandel deshalb

als die nächste industrielle Revolution. Diese Leute haben allerdings nicht verstanden, dass es einen digitalen Wandel gar nicht geben kann. Es gibt nur eine digitale Realität.“

„Puh, da könnten Sie verdammt recht haben“, stöhnte Eva. „Ich bin zwar speziell im Marketing zuhause, aber auch ich informiere mich täglich über aktuelle Trends, was das weite Feld Internet und Kommunikation angeht. Immer mit der Angst, einen dieser Trends oder gar einen Wandel zu spät zu erkennen oder gar völlig zu verpassen. Und leider wird da gerade vieles auf den Kopf gestellt.“

„Ich kann Sie beruhigen: Es wird noch viel spannender. Bedenken Sie: Bisher befand sich das Internet – nach meiner persönlichen Einschätzung – auf dem Niveau eines 7-jährigen Kindes. Doch es verändert sich in immer größeren Schritten: Digital Natives – die Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist – werden erwachsen, und ihr natürlicher Lebensraum ist nun einmal das Internet. Gehen Sie in irgendein Szenecafé und schauen Sie sich um. Dort sitzen an einem Tisch vier junge Mädchen, die sich zum geselligen Beisammensein verabredet haben – und alle vier sind mit ihren Smartphones beschäftigt. Aus unserer Sicht eine skurrile, aus deren Sicht die modernste Form der Kommunikation. Der deutlichste Hinweis auf die neue Zeit

erreichte mich letzte Woche, als ich im Urlaub am Frühstückstisch in mein Croissant biss. Am Nebentisch saß eine Familie mit zwei Kindern. Als die Tochter eine SMS eintippte, rief die Mutter genervt: ‚Meine Güte, Tanja, nun leg doch endlich mal das Handy beiseite.‘ Die Tochter warf ihr einen verstörten Blick zu und antwortete: ‚Ich kann es nicht weglegen, Mama. Es ist mein Leben.‘ Diese Generation beeinflusst massiv die Entwicklungsrichtung des Internets, denn sie hat unter anderem ganz andere Nutzungsgewohnheiten. Und genau denen passt sich das Internet der Zukunft mehr und mehr an. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Wandel, der jetzt stattfindet, wird mit dem Begriff *digitale Revolution* lediglich annähernd zum Ausdruck gebracht.“

„Darf ich?“ Eva parkte ihren Laptop auf meinem Tisch, zog ihren Trolley zwischen beide Sessel und nahm direkt neben mir Platz. „Nur zu.“ Ich machte eine einladende Handbewegung und deutete gleichzeitig auf den Trolley: „Ich vermute, das ist der Behälter für Ihr Netzteil und das Ladegerät.“

„Leider nicht. Das sind meine Unterlagen für den Workshop, der morgen früh in unserer Hamburger Niederlassung ansteht. Aber lenken Sie nicht ab, Edgar. Ich darf Sie doch Edgar nennen?“

„Natürlich, Eva.“

„Wissen Sie, Edgar, ich höre von Ihnen Thesen, die mich bisher in dieser Bandbreite noch nicht erreicht haben. Was meinen Sie mit Wandel und mit Revolution? Warum kommen Sie immer wieder auf Microsoft zu sprechen?“

„Weil Microsoft eine zentrale Rolle im Business der Zukunft spielen kann. Lassen Sie mich das erläutern: Nehmen Sie nur Ihre Website – die ich gar nicht kenne“, fuhr ich bereitwillig fort. „Stellen Sie sich einfache Fragen, wie zum Beispiel: Ist sie für mobile Endgeräte optimiert? Bietet sie Besuchern tatsächlich die Informationen, die gesucht werden? Wie finden Sie *das* überhaupt heraus? Stellt Ihre Website auf der Startseite das Zukunftsmedium Nr. 1 zur Verfügung – Video? Eines müssen Sie sich stets vor Augen halten, Eva: Ihr potenzieller Neukunde kennt Ihr Unternehmen nicht – er kennt nur Ihre Website. Und die repräsentiert folglich Ihr gesamtes Unternehmen: jeden einzelnen Mitarbeiter, die Leistungsfähigkeit – und in der logischen Konsequenz natürlich auch die Unternehmenskultur. Und dann fragen Sie sich: Welche der modernen Kommunikationskanäle wie soziale Netzwerke, Videochats oder weiterreichende Lösungen wie Skype for Business biete ich meinen Kunden? Sie wissen ja: Skype gehört Microsoft und wird in immer mehr An-

wendungen integriert. Fragen Sie sich als Nächstes: Welche dieser Kommunikationsmöglichkeiten biete ich meinen Mitarbeitern? Wie werden Daten und Dokumente in den verschiedenen Abteilungen meines Unternehmens verwendet? Wie im Internet? Und ganz wichtig: Wie sicher sind hier und dort all diese Daten?“

Eva war verwirrt: „Und was hat das Ganze jetzt genau mit Microsoft zu tun? Ich erkenne den Zusammenhang nicht.“

„Microsoft hat vor einiger Zeit dieses Gesamtpaket betrachtet, sich in die Rolle des Mittelstands gedacht, einen Bedarf identifiziert und exakt dafür eine perfekt durchdachte Cloudlösung entwickelt: Office 365.“

„Kenne ich!“, frohlockte Eva. „Das habe ich mir bereits letztes Jahr angeschaut – allerdings vermutlich nicht intensiv genug. Schien mir auf den ersten Blick ziemlich komplex zu sein.“

Ich nickte. „Allerdings denken viele Menschen aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen, dass *komplex* auch immer mit *kompliziert* gleichzusetzen ist. Kompliziert ist Office 365 keineswegs – im Gegenteil: Es ist eine IT-Komplettlösung, wie es sie vorher nicht gegeben hat. Durchdacht einfach – einfach durchdacht. Und wenn Sie jetzt weiterdenken und erkennen, wie die einzel-

nen Zahnräder dieser Lösung mit den zu erwartenden Veränderungen, die ich im Vorfeld geschildert habe, ineinandergreifen, wie zukunftsorientiert und -optimiert dieses Paket also ist, dann werden Sie schnell begreifen, dass ein Großteil Ihrer jetzigen IT-Abteilung irgendwann in naher Zukunft so aussehen wird.“ Ich streckte mein Surface-Pro-Tablet einige Sekunden schweigend in die Höhe – und entschuldigte mich im gleichen Atemzug: „Mein Gott, ich klinge wie ein Vertriebsmanager von Microsoft. Verzeihen Sie. Das liegt vermutlich daran, dass ich seit einigen Monaten selbst dieses System nutze. Meine Mitarbeiter und ich sind ausnahmslos begeistert – und diese Begeisterung ist in der Tat ansteckend. Doch nun zu Ihnen: Was plant Ihr Unternehmen, damit es bei dem bevorstehenden Wandel nicht zu den Verlierern gehört? Welche der Synergien, die sich global anbieten, nutzt Ihr Vertrieb mittelfristig, um die Umsätze zu steigern?“

Eva schluckte. „Wenn ich Sie so höre, schäme ich mich fast ein wenig, wenn ich sage: Wir konzentrieren uns vorwiegend auf unser Kerngeschäft und versuchen über die klassischen Kanäle, neue Kunden und somit neue Aufträge zu generieren. Wir verwenden zwar auch moderne Vertriebskanäle, wie zum Beispiel Online-Marketing, aber ehrlich gesagt eher marginal.“

„Ich gratuliere: Sie gehören zur Mehrheit. Genau das ist nämlich der Fehler, den nach meiner Einschätzung 90 % aller Unternehmen machen. Sie behaupten unisono: *Was über zwanzig Jahre gut funktioniert hat, kann doch jetzt nicht plötzlich völlig falsch sein.* Doch es ist tatsächlich so: Wenn Märkte sich verändern, müssen sich Unternehmen und insbesondere ihre Vertriebs-techniken diesen Veränderungen anpassen. Und die Geschwindigkeit, mit der Märkte sich wandeln, nimmt kontinuierlich zu. Wer denkt, dass seine Konkurrenten vermutlich ebenso unbeweglich und starr bleiben wie man selbst, der denkt falsch. Selbst die Unternehmen, die früher Märkte als Monopolisten beherrscht, ja die sogar komplette Märkte selbst generiert haben, müssen schnellstmöglich umdenken. Wer glaubt, dass er so marktbeherrschend und bedeutend ist, dass er sich dem Wandel getrost verschließen kann, wird früher oder später eines Besseren belehrt werden – oder sogar verschwinden.“

„Ich fürchte, da haben Sie recht, Edgar. Viele berühmte Traditionsunternehmen – Marken, die jedes Kind kannte – sind gerade in den letzten Jahren vom Markt verschwunden oder zumindest für immer in der Bedeutungslosigkeit versunken. Unternehmen, von denen man dachte, dass es sie immer geben wird, darunter

große Namen wie z. B. Saab, Quelle, Schlecker oder Hertie. Man fragt sich heute nur noch: Wer ist der Nächste?“

„Richtig, Eva. Ich sehe, Sie können mir folgen. Wandel bedeutet leider nicht immer etwas Positives – und das gilt ganz besonders für die Angestellten dieser aussterbenden Dinosaurier. Wirtschaft kennt allerdings kein Mitleid. Wenn Sie hinter die Kulissen schauen, werden Sie erkennen, dass all diese Unternehmen einen speziellen Trend in ihrer Branche nicht oder viel zu spät erkannt haben.“

„Glauben Sie, dass Unternehmen wie das unsere flexibel genug sind, diesen Wandel mitgehen zu können?“

„Wenn ich auf Ihren Koffer schaue, neige ich zu Zweifeln. Aber Spaß beiseite. Ich lasse mich allerdings gern eines Besseren belehren.“

Eva klammerte sich an den Griff Ihres Trolleys, als wollte sie ihn mit ihrem Leben verteidigen. „Sie sind aber ein kritischer Mensch. Was ist an meinem Trolley falsch?“

„Sie sagten, er enthält Ihre Unterlagen. Wenn Sie tatsächlich zu den Leuten gehören, die immer noch alles ausdrucken und anschließend spazieren fahren, dann gehören Sie gleichzeitig zu der von mir vorab definierten Risikogruppe. Sie könnten doch Ihre Daten morgen früh ebenso gut direkt aus der Cloud auf den

Beamer schicken. Viele Menschen misstrauen der Cloud, weil sie neu ist und sie sich nicht mit ihr beschäftigt haben. Es ist wie mit dem Computer: 1943 schätzte der Chef von IBM den weltweiten Bedarf auf fünf Geräte. Als die ersten Mobiltelefone auf den Markt kamen, haben die Leute gelacht. ‚Haha, ich stelle mich doch nicht auf die Straße und telefoniere.‘ Glauben Sie mir: In 10 Jahren befinden sich 90 % aller Daten weltweit in der Cloud. Denn die junge Generation speichert dort zurzeit mit Begeisterung Musik, Bilder und Filme. Und sie bestimmt die Entwicklung. Nehmen wir zum Beispiel Office 365: Das ist keine unbeführbare Wolke – im Gegenteil: Es handelt sich um hochmoderne Rechenzentren in Dublin und Amsterdam, wo sich Spezialisten von Microsoft um die Wartung und die Sicherheit der Server kümmern, und wo alle Updates und Service Packs installiert werden, ohne dass Sie auch nur einen Klick selbst ausführen müssen. Warum verschließen Sie sich dem technischen Fortschritt, Eva? Schließlich repräsentieren Sie ein Unternehmen, das – wie ich vermute – mit modernster Technik arbeitet und diese sogar für andere selbst produziert.“

„Ich bin allem Neuen gegenüber eigentlich aufgeschlossen. Das ist bisher reine Bequemlichkeit – keine politische Einstellung“, versicherte Eva, öffnete ihren Laptop und zog ein erstes Fazit.

„Ihre bisherigen Ausführungen waren allerdings ziemlich überzeugend. Aber sprechen Sie ruhig weiter – ich bin aufnahmefähig, auch wenn ich ab sofort nebenbei eine To-do-Liste erstelle. Einige Dinge müssen sich bei uns ändern, gerade in den Kernbereichen IT und Online-Marketing. Ich gelobe Besserung.“

„Besserung erreicht man nur, wenn man anders denkt“, konstatierte ich. „Anderes Denken führt nämlich in den meisten Fällen zu anderem Handeln. Und anderes Handeln führt folglich zu anderen Ergebnissen. Gerade für den Onlinebereich gelten Regeln, die einfach zu formulieren sind. Eine Website sollte auf den digitalen Kunden perfekt zugeschnitten sein. Nicht mehr, aber auf keinen Fall weniger. Wenn die Türsteher der digitalen Welt – und damit meine ich in erster Linie die Suchmaschinen – zulassen, dass ein potenzieller Kunde Sie findet, sollten Sie diese Chance nutzen. Sie selbst entscheiden, ob ein Besucher Ihre Website als Käufer wieder verlässt – ob also aus dem Voyeur ein Kunde wird. Die Formel für Ihre Online-Strategie muss lauten: Wir müssen Sog statt Druck erzeugen. Wie gelingt Ihnen das? Ganz einfach: Machen Sie Individualität zu Ihrem Grundprinzip. Individualität geht Hand in Hand mit Flexibilität. Sie bedingen einander. Auch hier ist Office 365 ein Paradebeispiel: Sie wählen

den optimalen Tarif, bezahlen pro Benutzer eine kleine monatliche Nutzungsgebühr – und können starten. Sie können bei Bedarf in einen anderen Tarif wechseln und unkompliziert neue Benutzer anmelden oder alte abmelden. Sie bezahlen also nur das, was Sie auch tatsächlich nutzen. Bisher war es anders: Da haben Sie für Ihre 180 Mitarbeiter 100 Office-Pakete gekauft. Viele Pakete standen ungenutzt im Schrank; die Updates wurden aber ebenso kontinuierlich mitbezahlt. Office 365 bietet – über die immer aktuellste Version von Office hinaus – unglaubliche Möglichkeiten. Alles, was Sie benötigen, wurde integriert: Sie verfügen über Ihren eigenen Mailserver und nutzen alle modernen Kommunikationsmittel. Mehr Flexibilität und Individualität ist in diesem Bereich nicht möglich. Ein übersichtliches Intranet, die Möglichkeit, auch externen Kunden oder Partnern gesicherten Zugriff zu geben, Kommunikation von überall über HD-Videokonferenzen und immer die neueste Version der Software – hier wird eine zentrale Microsoft-These anschaulich umgesetzt: IT muss sich nach den Bedürfnissen der Benutzer richten.“

„Und wie kann unser Unternehmen das Schlagwort Individualität nach außen tragen?“, fragte Eva und hämmerte unaufhörlich auf ihre Tastatur ein.

„Konstruieren Sie nicht nur Maschinen, sondern konstruieren Sie gezielt Alleinstellungsmerkmale, die sich in den Köpfen Ihrer Besucher verbeißen. Sie wissen ja: Erfolge entstehen im Kopf – Misserfolge allerdings ebenfalls. Sie würden ungläubig den Kopf schütteln, wenn Sie durch meine Brille schauen könnten: Ich schätze, dass 95 % aller Firmen kostbares Entwicklungspotenzial im Online-Bereich verkümmern lassen. Den meisten reicht eine Website, die symbolisiert: Seht her. Ich bin dabei. Part of the game. Worauf es aber tatsächlich ankommt, ist die zeitgemäße Form der Kommunikation und das Ausschöpfen aller digitalen Möglichkeiten. Die Weiterentwicklung des Systems.“

„Zum Beispiel?“

„Online-PR. Damit können Sie einen starken Verbündeten gewinnen: die Suchmaschinen. Denn vernünftiger Text-Content weiß die Suchmaschinen zu überzeugen. Atemberaubende Bilder hingegen schaffen das noch nicht. Die wiederum gehören direkt auf Ihre Startseite. Und mit Bildern meine ich, wie bereits erwähnt, auch Videos. Die müssen allerdings professionell erstellt werden. Sie wissen ja: Nicht immer sind sich bewegende Bilder auch bewegende Bilder. Machen Sie Ihrem Besucher mit starken Bildern deutlich, was Sie leisten. Und sagen Sie es ihm

gleichzeitig in überzeugenden Worten. Gehen Sie dabei speziell auf die einzelnen Zielgruppen ein, denn nichts ist dem Leser, Zuhörer oder Zuschauer verhasster als Standardinformationen und Wiederholungen. Was langweilig oder austauschbar ist, wird heute komplett ignoriert. Individualität ist bereits heute der Schlüssel zum Kunden. Dieses Schlagwort hat Microsoft schon vor langer Zeit zu einem Schwerpunkt seiner Unternehmensphilosophie gemacht. Wenn Sie zum Beispiel Ihr Expertenwissen in einem eigenen oder einem fremden Blog zur Verfügung stellen, wird die Netzgemeinschaft das honorieren. Die logische Konsequenz: Die Belohnung in Form eines deutlich verbesserten Suchmaschinen-Rankings wird nicht lange auf sich warten lassen. Mein Auftrag an Sie lautet: Überlisten Sie die Türsteher des Internets mit neuen Ideen, nicht mit alten Ritualen. Stellen Sie sich endlich der digitalen Realität – und nutzen Sie heute schon die Möglichkeiten von Office 365.

Mein Fazit – das, was Sie unbedingt mit nach Hause nehmen sollten, das, was Sie sonst nirgendwo lesen können – lautet: Digitale Realität ist der Kern der Cloud. Was bedeutet das? Passen Sie auf, jetzt wird es spannend: Wenn Sie sich mit dem Thema Cloud auseinandersetzen, stoßen Sie bei Ihrer Recherche auf

viel Kritik, nicht nur von Seiten der Datenschützer. Es gibt allerdings nach meiner Definition immer drei Arten von Kritik, die sich nach Ursprung, Zweck und Gewicht unterscheiden: 45 % kommt von Menschen, die Geld damit verdienen, dass sie Dinge kritisieren. 45 % kommt von Menschen, die Geld verlieren, wenn sie diese Dinge *nicht* kritisieren – weil sie beispielsweise vorher ihr Geld in ein anderes Produkt, eine andere Philosophie investiert haben. Und nur 10 % der Kritik kommt von Menschen, die alles verstanden haben. Von Menschen, die die Wahrheit erkannt haben. Doch woher wissen Sie, zu welcher Kategorie eine Kritik gehört, die Sie gerade gelesen haben? Sie sehen: Sie müssen sich am Ende stets eine eigene Meinung bilden. Auf Microsoft bezogen heißt das: Nutzen Sie einen Testzugang zu Office 365 und erkundigen Sie sich über die herausragenden Datensicherheitsstandards, die Microsoft bietet.

Hier einige interessante Punkte, die Sie bei Ihrer Meinungsbildung berücksichtigen sollten. Fakt im Bereich Datenschutz ist: Wer Ihre Daten auf illegalem Weg beschaffen möchte, hat in der Regel gute Chancen, diese auch zu bekommen. Ob die Daten in der Cloud oder vor Ort gespeichert sind – die Frage ist nur, zu welchem Preis er diese Daten bekommt und ob der Gewinn diesen Preis rechtfertigt.

Was ist für Sie schlimmer: Zugriff auf Ihre Daten durch eine Behörde oder durch Ihren direkten Konkurrenten? Es geht weniger darum, dass Daten öffentlich werden. Es geht primär darum, ob im Einzelfall ein tatsächlicher Schaden entsteht, wie man sich davor bestmöglich schützen und natürlich, wie man unbefugten Zugriff verhindern kann. Das gilt selbst dann noch, wenn Microsoft im Laufe des Jahres 2016 in Reaktion auf Datenschutzbedenken mit ihrem Partner Deutsche Telekom AG Rechenzentren anbietet, die rein deutscher Kontrolle und Gesetzgebung unterliegen. Die Cloud wird sich durchsetzen, das ist keine Frage. Sie ist bereits digitale Realität. Wir müssen nur lernen, mit ihr umzugehen. Und wir können es, weil wir das notwendige Wissen haben. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass der größte Unsicherheitsfaktor in Bezug auf Daten vor dem Computer sitzt: der Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, eine Kultur der Datensicherheit im Unternehmen zu etablieren. Unabhängig davon, ob man Cloud-Angebote nutzt oder die Daten lokal speichert. Dazu gehört zum Beispiel, Passwörter regelmäßig zu wechseln und Daten zu verschlüsseln. Wer sich der Entwicklung zum Cloud-Computing auf Dauer verweigert, wird ein Verlierer, denn im Internet wird in Zukunft das Geld verdient. Mein Rat: Speichern Sie sensible Daten zusätzlich lokal und auf jeden

Fall verschlüsselt auf Ihren Endgeräten. Dann sind sie vor versehentlicher Löschung sicher – vorausgesetzt, Sie können Ihren Mitarbeitern bedingungslos vertrauen. Und vorausgesetzt, Sie werden nicht Opfer eines Wasserschadens oder eines Rechnerabsturzes. Dann sind die Daten zumindest auf den Microsoft-Servern noch vorhanden. Aber das ist für die digitale Welt charakteristisch: Absolute Sicherheit gibt es nicht, und es wird sie auch niemals geben. Eine ähnliche Form der Erkenntnis hat sich auch den Politikern geboten, deren Doktorarbeiten durch das Internet als Plagiate entlarvt wurden. Sie sind nicht nur Täter – sie sind auch Opfer. Opfer der digitalen Realität. Denn keiner dieser Täter dachte zur Tatzeit darüber nach, ob in Zukunft Techniken entwickelt werden könnten, die ihn entlarven. Vermutlich haben damals viele abgeschrieben, aber für die Doktorarbeit des kleinen Mannes interessiert sich naturgemäß – noch – keiner. Heute hat sich dieser Tatbestand von selbst erledigt.“ Unermüdlich vervollständigten Evas Finger die Liste, die bereits drei Seiten umfasste.

„Soll ich langsamer sprechen, damit Sie mitschreiben können?“, fragte ich besorgt.

„Nicht nötig. Aber Sie können gern noch den einen oder anderen Espresso bestellen. Die nächsten Runden gehen auf mich.“

Microsoft Office 365 ist Ihre passgenaue und individuelle IT-Komplettlösung

1. Flexibilität

- Office 365 ist flexibel einsetzbar und kann sich Ihren IT-Bedürfnissen anpassen
- Office ist pro Benutzer auf bis zu 5 Geräten (PCs und Macs) und 5 Tablets/iPads und Smartphones, mischbar lizenziert
- Bezahlung und Kündigung monatlich oder jährlich möglich (paketabhängig)
- Einfaches Aktivieren/Deaktivieren der Lizenzen

2. IT-Infrastruktur

- Serverkapazität nutzen statt Server kaufen: Upgrade jederzeit einfach möglich (Sie sparen Wartung und Kosten)
- Hybride Szenarien (IT-Infrastruktur „on-premise“ in Kombination mit Office 365) möglich – z. B. bei Unternehmensstandorten mit schlechter Internetverbindung
- Stets die aktuelle Office-Version (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher, Access, Skype for Business, InfoPath); Parallelbetrieb mit Vorgängerversionen möglich
- Lokale Nutzung auch ohne Netzwerkzugriff (z. B. mobil)
- Mindestens 1 TB (Terabyte) Online-Speicherplatz pro Benutzer, je nach Plan bis hin zu unbegrenzter Kapazität

3. IT-Kosten

- Office 365 enthält neben dem klassischen Office-Paket (automatische Updates!) zahlreiche Microsoft-Serverdienste, die Unternehmens-Serverlizenzen einsparen (Mailserver, Fileserver, interne Website, HD-Videokonferenz- und Instant-Messaging-Infrastruktur; Nutzung als Telefonielösung möglich)

4. Datenschutz und -verfügbarkeit

- Server für europäische Kunden in Dublin und Amsterdam
- Auf Wunsch deutsche Rechenzentren mit deutscher Daten-Treuhand durch die T-Systems in Frankfurt am Main und Magdeburg (Verfügbarkeit im Laufe des Jahres 2016)
- Qualität der Datensicherheit mehrfach von Datenschutzexperten zertifiziert
- EU-Standardvertragsklauseln zur Auftragsdatenverarbeitung (EU Model Clauses nach Europa-Recht) verfügbar
- Daten können laufend mit Ihren lokalen Rechnern synchronisiert werden
- Defekte Festplatte? Nutzen Sie Ihr tägliches Backup in Irland – oder das Backup Ihres Backups in Amsterdam
- Höchste Datenverfügbarkeit (mindestens 99,9 % per Service Level Agreement finanziell abgesichert)
- Trust Center unter <http://aka.ms/Office365TrustCenter>

5. Datensicherung und -wiederherstellung

- Versehentlich gelöschte Dateien sind in der Vorversion verfügbar

6. Hardwarekompatibilität

- Nutzen Sie die vertrauten Office-Funktionen konsistent auf Ihrem PC, dem Mac, auf Windows-Tablets, Windows Phones, Android™-Tablets und Android-Smartphones, iPads®, dem iPhone® und den meisten mobilen Geräten.
- Informationen zu mobilen Geräten finden Sie auf <https://products.office.com/de-de/mobile/>

Weitere Informationen auf

<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 2

Benutzen statt besitzen

Hamburg. Multikultureller Hafen. Auffangbecken für Seelen aus aller Welt. Hamburg. Neue Heimat für Menschen, die entdeckt haben, dass man das Tor zur Welt auch in die andere Richtung öffnen kann. Alexej Iwanow war einer dieser Entdecker.

Alexej maß vom Scheitel bis zur Sohle ziemlich exakt zwei Meter; sein Kampfgewicht lag bei 120 kg. Zwölf Jahre lang zeichnete er in der russischen Armee für den Nachschub verantwortlich, wo er es immerhin bis zum Major gebracht hatte; seine Muskelpakete waren ein beeindruckendes Mitbringsel aus dieser Zeit. Trotzdem strahlte der Blick dieses kraftstrotzenden Kolosses unendlich viel Wärme, Güte und Herzlichkeit aus. Diese besondere Eigenschaft überzeugte mich: „Zwei espressi ristretti, bitte.“

Alexej besann sich auf seine logistischen Fähigkeiten und sagte eine kurze Lieferzeit zu: „Kommt sofort ...“

Ich wandte mich zu meiner Nachbarin, die mir einen nachdenklichen Blick zuwarf: „Hab ich was Falsches gesagt?“

„Nein, nein“, antwortete Eva begeistert. „Ich habe nur versucht, Ihren Akzent zu identifizieren. Eine Marotte von mir. Dortmund – richtig?“

„Außenstelle Duisburg. Trotzdem meine Hochachtung.“

„Vielen Dank. Eine Frage brennt mir allerdings noch auf der Seele.“

Eine auffordernde Handbewegung gab grünes Licht. „Nur heraus damit.“

„Wie weit definieren Sie den Begriff der digitalen Realität? Meinen Sie damit auch den Wandel im IT-Bereich? Unsere EDV steht kurz vor einer Umstrukturierung. Vielleicht kann ich meinem Chef und unserem Administrator noch ein paar nützliche Anregungen mit auf den Weg geben.“

Ich war in meinem Element. „Die Zauberformel der Zukunft, die bereits begonnen hat, lautet: *benutzen statt besitzen*. Dadurch erhält der Begriff Flexibilität ein neues Gewicht. Die praktische Umsetzung ist allerdings kein Hexenwerk, denn es funktioniert außerhalb des IT-Bereichs bereits auf vielen Ebenen des täglichen Lebens. Nehmen wir zum Beispiel die wachsenden Car-Sharing-Modelle wie *DriveNow*, die dank modernster Technik und der Kooperation des Automobilherstellers BMW mit dem erfahrenen Autologistiker Sixt perfekt funktionieren: Sie suchen

sich über die App auf Ihrem Smartphone das nächste verfügbare der über das gesamte Stadtgebiet verteilten Fahrzeuge – GPS macht's möglich. Sie nutzen das Fahrzeug, stellen es anschließend irgendwo innerhalb des Stadtgebiets wieder ab und zahlen dafür. Das Tanken, das Reinigen, die Versicherung und der komplette Fahrzeugservice sind im Preis enthalten und selbstauferlegte Pflichten des Diensteanbieters. Sie bezahlen, wie gesagt, lediglich für die Nutzung. Anmeldung, Zugang zum Fahrzeug, Abrechnung: All das funktioniert elektronisch. Warum sollte man sich, wenn man in der Stadt wohnt und die Nahverkehrsmittel für den Arbeitsweg nutzt, überhaupt noch ein Auto anschaffen? Nur für eine Urlaubsfahrt im Sommer? Wenn man lediglich 2000 km im Jahr zurücklegt, genügt ein Blick auf die Kilometerkosten, um zu begreifen, zu welchem horrenden Preis man sich einen bestimmten Grad mobiler Freiheit bisher erkauft hat.“

„Die mobile Freiheit muss allerdings auch bei diesem System gewährleistet sein: Das Modell macht in meinen Augen nur Sinn, wenn deutlich mehr Fahrzeuge zur Verfügung stehen, als die Nachfrage rechnerisch vorgibt. Denn wenn ich über zwei Stunden auf ein Fahrzeug warten muss oder das nächste Fahrzeug

über 30 Minuten Fußweg von mir entfernt steht, tröstet auch ein niedriger Nutzungspreis nicht über diese Nachteile hinweg.“

„Wie ich schon sagte: Diese Modelle wachsen noch. Warten wir ab, wie sich das in den nächsten zwölf Monaten entwickelt. Ich habe aber noch ein zweites anschauliches Beispiel: Ihre Firma.“

„Meine Firma? Welche Produkte oder Dienstleistungen sollen wir denn vermieten? Wie ich bereits eingangs erwähnte: Wir sind ein klassischer Maschinen- und Anlagenbauer.“

„Schauen Sie, Eva. Es gibt zwei Dinge, die ein klassischer Unternehmer oder Manager niemals abgeben würde, weil er es sich nicht einmal in seinen kühnsten Träumen vorstellen könnte: Macht und Produktionsmittel.“

Eva unterbrach mich mit einem kurzen Lachen. „Lieber Edgar, ich bin zwar keine Unternehmerin. Aber dieser Gedanke ist, um es respektvoll auszudrücken, äußerst befremdlich.“

„Wofür benötigen Sie Macht, wenn aus Mitarbeitern Mitunternehmer geworden sind? Wenn Kunden zu Partnern geworden sind? Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ich möchte keine Anarchie in die Firmen transportieren. Aber wenn man das miteinander fördern und das Gegeneinander auf ein Mindestmaß reduzieren möchte, sollte man neue Wege in Betracht ziehen.

Und man sollte gleichzeitig darüber nachdenken, was an den alten Methoden aus moderner Sicht falsch sein könnte.“

„Und warum sollte ein Maschinenbauer auf seine Produktionsmittel verzichten? Was sollen wir ohne Maschinen bauen? Was wird aus unseren Mitarbeitern, die diese Maschinen bedienen?“

„Ich empfehle Ihnen, eines von zwei Modellen zu praktizieren, die ich Ihnen in aller Kürze vorstellen möchte. Erstens: Sie leasen Ihre Produktionsmittel. Reicht es nicht aus, die Maschinen uneingeschränkt nutzen zu können? Warum in aller Welt müssen Sie sie besitzen? Warum müssen einem Unternehmen Grundstücke, Fabriken und komplette Fertigungsstraßen gehören? Andere Firmen in Ihrer Branche haben das bereits erkannt und umgesetzt.“

„Natürlich ist Maschinenleasing kein exotisches Geschäftsmodell mehr. Allerdings ist unsere Geschäftsführung da eher konservativ gestrickt.“

„Dann leisten Sie Überzeugungsarbeit! Nutzen ist in jedem Fall weitaus günstiger als besitzen. Wie gesagt: Entweder, Sie wählen Variante 1 oder aber Sie gehen einen Schritt weiter und wählen Tor 2: komplettes Auslagern der Produktion. Es gibt genug Maschinenbauer, die sich darüber freuen, wenn Sie deren Maschinenpark auslasten. Die Maschinenstunden werden für beide

Unternehmen günstiger. Sie können das gern nachrechnen. Meine Empfehlung: Konzentrieren Sie sich zum Beispiel auf die Entwicklung neuer Anlagen und überlegen Sie sich, ob Sie nicht ins Franchisegeschäft einsteigen – *Sie* entwickeln vorrangig fortschrittliche Systeme, die *andere* produzieren und verkaufen. Sie verdienen Ihr Geld mit Franchisegebühren, Patenten, Nutzungsrechten und so weiter.“

„Ein großer Schritt“, stellte Eva fest. „Der erfordert viel Mut, denn er birgt natürlich ein immenses Risiko. Ich glaube nicht, dass unsere Unternehmensführung bereit wäre, dieses Wagnis zu schultern.“

„Was heißt Wagnis? Was heißt Risiko?“, fuhr ich unaufhaltsam fort. „Sie müssen immer den zweiten Blick *hinter* die Kulissen werfen. Schauen wir doch gemeinsam noch einmal auf Drive-Now, denn das ist weitaus mehr als Carsharing. Das System Auto-Leasing gibt es, wie Sie wissen, bereits seit vielen Jahrzehnten. Carsharing ist eigentlich nichts anderes. Allerdings hat man dieses System jetzt endlich weitergedacht, und zwar unter dem Aspekt der Kundenfreundlichkeit. Weil die Technik es jetzt erst ermöglicht. Der Kunde wurde bei der Entwicklung dieses Systems in den Mittelpunkt gestellt – und es kristallisierte sich nur eine einzige Frage heraus: Wie kann man das alles für den

Kunden möglichst einfach gestalten? Doch die Idee dahinter entpuppt sich als weitaus intelligenter, wenn man darüber nachdenkt, wer im Hintergrund die Fäden zieht: auf der einen Seite die BMW AG, die den Fuhrpark zur Verfügung stellt – auf der anderen Seite das Mietwagenunternehmen Sixt, das den kompletten Service managt. Das bedeutet: Wenn Sie irgendwann einmal im Urlaub oder auch beruflich ein Fahrzeug mieten möchten, erinnern Sie sich an den tollen Service von Sixt – und mieten vermutlich ein Fahrzeug dieses Anbieters. Und wenn Ihnen irgendwann Carsharing keinen Spaß mehr macht, dann sagen Sie sich vielleicht: Ein BMW Einser ist in der Stadt doch schon recht praktisch. Und ich bin mit ihm vertraut. Und die Sache mit der Elektromobilität gefällt mir ganz besonders gut. Und Simsalabim: Schon stehen Sie im Showroom Ihres Vertrauens.“

„Ich sollte mich mal in naher Zukunft mit unserem Vertriebsleiter zusammensetzen“, schlug Eva vor. „Vielleicht fallen uns ja beim gemeinsamen Brainstorming ähnliche Ideen ein. Aber zurück zu meiner Ausgangsfrage: Was bedeutet das für unseren IT-Bereich?“

„Ich musste ein bisschen ausholen, damit Sie meine Schlussfolgerung verstehen. Denken Sie noch über folgende Fragen kurz

nach: Sind die meisten mittelständischen IT-Abteilungen nicht auffallend ähnlich strukturiert? Haben nicht alle IT-Abteilungen Aufgaben nahezu gleicher Art und demzufolge identische Lösungsansätze? Wäre es nicht eine logische Konsequenz, dass man solche kostenintensiven Prozesse an einen kompetenten Dienstleister auslagert?“

„Wenn ich höre, was mein Chef alle drei Jahre in zeitgemäße IT-Technik investiert, wäre ich in der Tat fast bereit, Ihnen zuzustimmen.“

„Vielen Dank für das Stichwort, Eva – denn genau da fängt es an: Die Auswahl des optimalen IT-Systems. Ein Prozess, der Monate in Anspruch nehmen kann. Die ersten Angebote sind bei der abschließenden Unterschrift schon fast veraltet. Und man hat hinterher immer ein System am Bein, das hohe laufende Kosten verursacht – selbst bei der Leasingvariante. Solche Entscheidungsprozesse sind sehr aufwendig.

Der nächste teure Schritt: die Systempflege. Dafür benötigen Sie kostenintensives Fachpersonal. Updates, Patches, Service Packs: Das gesamte Handling kostet Zeit und Geld. Von den Kosten für Strom, Kühlung und Wartung ganz zu schweigen. Wenn man im Übrigen bedenkt, wie viel Personal notwendig ist, damit ein Unternehmen wie Ihres reibungslos funktioniert, und das in

Relation zur Anzahl der Mitarbeiter setzt, die aktiv den Umsatz erzeugen, dann ziehe ich jedes Mal den Hut vor dem Controlling. Und deshalb lautet mein Ansatz: Verwandeln Sie Ihre Mitarbeiter in Mitunternehmer. In Personal, das aktiv an der Umsatzsteigerung mitwirkt. Und lagern Sie in diesem Zuge kostenintensive Prozesse aus.“

Eva tupfte mit einer Serviette den Schweiß von der Stirn und schnappte theatralisch nach Luft. „Unsere IT komplett auslagern? Unsere heiligen Daten einem fremden Unternehmen anvertrauen? Das bedeutet ja: Unser aller Schicksal in fremde Hände geben! Denn was bei uns an sensiblen Daten gespeichert ist ...“

„... das ist in gleichem Maße bei allen anderen Unternehmen, Gesellschaften und Organisationen gespeichert.“ Ich erwies mich als Meister der Satzvervollständigung. „Ich muss an dieser Stelle eine ganz besonders dicke Lanze für Microsoft brechen. Denn was in Sachen Datenschutz für die Kunden von Office 365 geleistet wird, sucht im direkten Vergleich zu den zahlreichen anderen Cloud-Diensten seinesgleichen. Es fängt bei der Konformität nach ISO-Richtlinien an und hört bei den EU-Standardvertragsklauseln noch lange nicht auf.“

„Moment, Moment“, sprudelte es aus meiner sympathischen Gesprächspartnerin heraus, „das habe ich schon einmal gehört – ist das nicht erst kürzlich vom Europäischen Gerichtshof abgeschafft worden? Das habe ich kürzlich im Autoradio gehört.“

Natürlich war mir diese Frage ganz und gar nicht neu. Und auch der Irrtum, den ich sogleich aufklären würde, war mir schon hinlänglich bekannt.

„Sie liegen richtig, Eva, der Gerichtshof in Luxemburg hat tatsächlich eine Möglichkeit der Europäischen Kommission kaschiert, Daten im EU-Ausland zu speichern und verarbeiten. Zum Beispiel auch in den USA. Dabei ging es aber nicht um die EU-Standardvertragsklauseln. Die sorgen schon seit 2001 für hohen Datenschutz nach europäischen Standards. Abgelehnt haben die Richter nur die sogenannte Safe-Harbor-Regelung.“

„Und das ist...?“, drang sogleich an mein Ohr.

„Nach dieser Regelung konnten sich amerikanische Unternehmen in eine Liste des US-Handelsministeriums eintragen lassen“, ergänzte ich bereitwillig. „Sie erklärten damit, dass sie die festgelegten Datenschutz-Grundsätze befolgen würden. Den europäischen Richtern reichte das aber nicht aus. Kurz darauf erklärten deutsche Datenschutzbehörden eine Datenübertragung

nach dem Safe-Harbor-Prinzip für unzulässig. Die EU-Standardvertragsklauseln als weitere Lösung für ein hohes Datenschutzniveau im EU-Ausland sind davon jedoch nicht betroffen.“

Eva schien gedankenverloren. Doch sie beantwortete meinen fragenden Blick schnell: „Ich bemerke gerade erst, dass ich dem Thema Cloud offenbar sogar schon beim Radiohören im Auto sehr viel näher gekommen bin, als mir bewusst war.“

Jetzt sollte ich meine Trümpfe ziehen: „Es kommt noch viel besser: Sie sind ein europäisches Unternehmen – Ihre Daten werden folglich auf Servern in Europa gespeichert. In Dublin, wie bereits erwähnt. Und als Backup zusätzlich in Amsterdam, der Datensicherheit zuliebe. Und damit gilt europäisches Recht auch für den Datenschutz, und europäische Rechenzentren sind den deutschen Rechenzentren im Datenschutzrecht gleichgestellt.“

„Und damit sind dann alle glücklich?“ Eva warf mir einen fragenden Blick zu. Mein Stichwort war gefallen.

„Tatsächlich wünschen sich einige Unternehmen, dass Daten noch nicht einmal innerhalb der EU unsere Landesgrenzen übertreten. In seltenen Fällen gelten sogar gesetzliche oder vertragliche Pflichten dafür. Aber ist damit der Weg gleich versperrt? Könnte nicht Microsoft dafür zusätzliche Server auf

deutschem Boden bereitstellen? Tatsächlich, liebe Eva, geschieht genau das. Microsoft wird im Laufe des Jahres 2016 seine Produkte Azure, Office 365 und Dynamics CRM Online über deutsche Rechenzentren anbieten. Dabei übernimmt die T-Systems, als Tochter der Deutschen Telekom, die Funktion eines Datentreuhänders.

Durch die Treuhänderfunktion der Deutschen Telekom befinden sich die Daten nicht nur auf deutschem Boden. Die Kontrolle der Daten übernimmt ein deutsches Unternehmen, das unter deutschem Recht agiert. Damit wird gleichzeitig einer weiteren Sorge Rechnung getragen. Der Sorge nämlich, dass Microsoft als US-Konzern womöglich zur Herausgabe von Daten an US-amerikanischen Sicherheitsbehörden verpflichtet werden könnte. Sie erinnern sich bestimmt noch an den NSA-Skandal im Jahr 2014? Seitdem ist vielerorts Skepsis über Datenabfragen der amerikanischen Sicherheitsbehörden anzutreffen. Für diese Reserviertheit hat Microsoft nun mit dem Treuhändersystem eine vollumfängliche Lösung gefunden.“

„Da bleibt ja wirklich keine Sorge mehr“, resümierte Eva zu recht.

Ich nickte zustimmend: „Gleichzeitig sind Ihre Daten nicht nur vor unbefugtem Zugriff geschützt, sondern wie bisher auch vor

einer weiteren Verlustart gesichert: dem schlichten Diebstahl der Hardware. Die Tresore von Microsoft sind sicherheitstechnisch wie Abrahams Schoß und damit deutlich sicherer als Ihre Räumlichkeiten. Oder verfügen die heiligen Hallen Ihrer Serverräume etwa ebenfalls über Biometrieleser, Bewegungsmelder und Rund-um-die-Uhr-Videoaufzeichnung?“

Eva spürte, dass sie konstruktive Defensivarbeit leisten musste: „Um Gottes willen, nein. Wir schießen ja bei uns nicht mit Kanonen auf Spatzen ...“

„Das macht Microsoft auch nicht“, konterte ich. „Aber wenn Office 365 auch weitaus sensibleren Unternehmen zur Verfügung steht, warum sollte Microsoft für unterschiedliche Sicherheitsanforderungen auch verschiedene Sicherheitslevels anbieten? Nein, das wäre viel zu aufwändig! Es gibt nur eine einzige Sicherheitsstufe: die höchste. Davon profitieren Sie genauso wie alle anderen Kunden auch. Sogar die SSL-Verschlüsselung gehört beispielsweise bei den SharePoint-Aktivitäten bereits zum Standard. Zudem hat das E-Mail-System einen eingebauten Spam- und Malwareschutz. Mehr Sicherheit ist zu diesen Preisen derzeit vermutlich nicht möglich. Und wenn sich irgendwann neue, weiterreichende Sicherheitslösungen anbieten,

wird Microsoft diese vermutlich auch umgehend implementieren.“

„Und kann Microsoft auch etwas gegen die Bedrohung von innen unternehmen?“ Eva sprach eine der Fragen an, die ich in meinen Gesprächen mit Unternehmenslenkern immer wieder vernachlässigt sehe.

„Ein exzellenter Aspekt. Die eigenen Mitarbeiter sind ja im Unternehmen oftmals das größte Risiko für den Datenschutz. Auch dieser Punkt muss bedacht werden, wenn im Unternehmen über Datenschutz und Datensicherheit geredet wird. Viel mehr Unternehmen müssen hier noch sensibler vorgehen, sich deutlicher engagieren und interne Maßnahmen vorsehen. Das können geeignete Schulungen für Mitarbeiter sein. Oder das Entfernen unnötiger Laufwerke und Steckplätze aus Computern. Auch die Datenzugänglichkeit für Mitarbeiter ist zu prüfen – jeder Mitarbeiter sollte alle für seine Tätigkeit notwendigen Daten im Zugriff haben, aber auch nicht mehr.

Sie sehen schon, die Bandbreite an Möglichkeiten ist umfassend. Der wichtigste Schritt ist, dass eine Gesamtstrategie für das Unternehmen entworfen wird. IT-Sicherheit und Datenschutz gibt es nun einmal nicht als Fertigprodukt.“

„Zwischenfrage, wenn Sie erlauben: Ich als Marketingleiterin bin in unserem Unternehmen auch verantwortlich für die Werbung. Haben all unsere Bilddaten im Online-Speicher ausreichend Platz? Diese Datenmengen sind nämlich riesig – und sie wachsen naturgemäß von Jahr zu Jahr.“

„Die Speicherkapazität hängt von Ihrem Vertragsplan ab und bietet beispielsweise 1 Terabyte Online-Speicherplatz und 50 Gigabyte Postfachgröße – jeweils pro Benutzer. Ihnen steht allerdings gegen Aufpreis letztendlich praktisch unbegrenzter Speicherplatz zur Verfügung. Sie können übrigens auch gern bis zu 500.000 Benutzer über Ihren Account anmelden. Sie brauchen mehr? Sie kriegen alles: Wenden Sie sich einfach an Ihren Kundenberater beim Microsoft-Partner Ihres Vertrauens – der löst kleine Probleme dieser Art umgehend. Es gibt bereits mehr als dreitausend Office 365 Partner in Deutschland (beinahe Verdoppelung zum Vorjahr, Stand Juli 2014) – eine beeindruckende Zahl, die beweist, wie weit verbreitet dieses System bereits heute ist. Und lassen Sie den finanziellen Aspekt nicht außer Acht. Ich selbst kann auf eine Kosteneinsparung im IT-Bereich von 80 % verweisen.“

„Wow, Sie sind ja wirklich umfassend über das Produkt informiert.“

„Das liegt daran, dass ich mich lange vor Buchung des Services eingehend mit der Materie befasst habe. Ich achte – wie jeder andere potenzielle Kunde auch – auf Punkte wie Datensicherheit und Kompatibilität. Aber berufsbedingt liegt mein besonderes Augenmerk auf den zahlreichen Serviceversprechen und deren praktische Umsetzung.“

Eva war erleuchtet. „Für die Zukunft der Wirtschaft bedeutet das: Es gibt kein Kaufen und Verkaufen mehr, sondern nur noch Anbieten und Nutzen.“

„Sie haben es auf den Punkt gebracht.“ Ich war in diesem Augenblick mehr als zufrieden, denn bei meinen zahlreichen Vorträgen gibt es nur ganz selten direktes Feedback vom Publikum, doch hier ist die Botschaft tatsächlich unmittelbar beim Empfänger angekommen. „Und dass die Zukunft diesbezüglich bereits angefangen hat, beweist Ihnen seit vielen Jahren Ihr Mobilfunkanbieter: Er schenkt Ihnen ein Handy – in der Hoffnung, dass Sie es fleißig jenseits der Freiminuten nutzen und er daran verdient. Eine klassische Win-win-Situation. Im Grunde genommen ist es mit Software genauso: Sie besitzen sie nicht, sondern bezahlen für die Lizenz, also effektiv für die Nutzung. Hier macht Office 365 den Unterschied, denn es bietet einen entscheidenden Mehrwert: Sie nutzen nicht nur Programme, die Software,

sondern die gesamte Infrastruktur eines starken Partners. Sämtliche Kosten sind im Voraus kalkulierbar. Die Formel *Zugang statt Besitz* lässt dabei viel mehr Wahlmöglichkeiten zu. Schließlich bleibt Ihnen mehr Geld, um für die Nutzung anderer Dienste oder Dinge zu zahlen. Dinge, die Sie vielleicht immer schon gern angeschafft – oder geleast – hätten, die aber vorher nicht finanzierbar waren.“

„Trotzdem wird sich unsere Geschäftsführung nicht so schnell mit dem Gedanken anfreunden können, die eigenen Maschinen nicht mehr zu besitzen.“ Ein letzter Hauch von Skepsis begleitete Evas Worte.

Ich erkannte die Notwendigkeit, die Dinge auf den Punkt zu bringen: „Liegt die eigentliche Stärke Ihres Unternehmens im Besitz von Maschinen oder vielleicht doch eher im Know-how Ihrer Ingenieure? Und wäre es folglich nicht ein Akt der Vernunft, wenn man in seiner Firma mit allen Mitteln die eigenen Stärken fördert?“ Meine Fragen entpuppten sich immer mehr als Antworten. „Haben Sie gewusst, dass man mittlerweile auch Kunst mieten kann? Das funktioniert so: Sie suchen sich ein Gemälde aus, mieten es und schmücken damit Ihr Heim oder den Empfangsbereich Ihres Unternehmens. Wenn es Ihnen nicht

mehr gefällt, beenden Sie das Mietverhältnis. Wenn Sie ein Gemälde stattdessen kaufen, müssen Sie im Fall der Fälle einen solventen Käufer finden. Und glauben Sie mir – es verhält sich mit Ihren Maschinen nicht anders als mit den Kunstobjekten. Und genau dann fängt das Problem an, denn Sie haben Kapital gebunden und können bei einem plötzlichen finanziellen Engpass nicht auf diese Reserve zugreifen. So ist es heute mit vielen Dingen: Sie können nahezu alles leihen oder mieten. Es ist in jedem Fall billiger als kaufen.“

„Das ist tatsächlich ein starkes Argument. Langsam dämmert es mir, was Sie mir mit Ihren Ausführungen mitteilen möchten. Aber könnte ein risikoscheues Unternehmen wie unseres diesen Wandel auch in kleineren, überschaubaren Schritten vollziehen?“

Ich nahm den letzten Schluck aus meiner aktuellen Tasse, gab dem Service ein deutliches Signal und antwortete: „Das, liebe Eva, verrate ich Ihnen gerne.“

Microsoft Office 365 – Ihre IT-Abteilung der Zukunft

1. Sicherheit statt Risiko

- Redundante Datensicherung und strengste Zugangskontrollen bieten höchstmögliche Datensicherheit (u. a. konform mit ISO 27001 zur Sicherheit in der Informationstechnik und ISO 27018 zum Datenschutz in der Cloud, Standardvertragsklauseln der EU (EU Model Clauses), Details siehe auch „Sicherheit und Datenschutz (Trust Center)“ unter <http://aka.ms/Office365TrustCenter>
- Microsoft bietet einen umfassenden standardmäßigen Auftragsdatenverarbeitungsvertrag ("ADV") an.
- Zwei geographisch getrennte Rechenzentren (Dublin, Amsterdam) sichern sich gegenseitig ab
- Weitere zwei Rechenzentren auf deutschem Boden (Frankfurt am Main, Magdeburg) mit deutschem Treuhand-Modell im Jahresverlauf 2016
- Permanenter Administrator-Support
- Microsoft erzwingt „starke“ Passwörter
- Multi Factor-Authentifizierung gewährleistet auch bei mobilen Geräten maximale Zugangskontrolle
- Optional können auch Emails an private Email-Adressen verschlüsselt verschickt werden
- Keine Nutzung Ihrer Daten für Werbezwecke

2. Reduzierung des internen Aufwands auf ein Mindestmaß

- Zeit- und Kostenaufwand für die Selektion von Hardware entfällt bzw. wird erheblich reduziert
- Laufende Kosten für Wartung, Strom, Kühlung entfallen
- Personalkosten für die Serververwaltung werden erheblich reduziert
- Administrationsaufwand für den Betrieb der Server entfällt: Sämtliche Software-Aktualisierungen sind Aufgabe der Microsoft-Rechenzentren

3. Serverkapazitäten nach Maß

- Sie bezahlen nur den Speicherplatz, den Sie auch nutzen und können Speicher nach Bedarf hinzumieten

4. Niemals allein

- Ein Netzwerk von weltweit mehr als 40.000 Microsoft-Partnern, davon mehr als 3.000 Office 365 Partnern allein in Deutschland, unterstützt Sie mit kompetenter Beratung

Weitere Informationen auf

<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 3

Keiner gewinnt alleine

Ein lautes, herzerfrischendes Lachen schmetterte durch die Lobby und landete zeitgleich in der Lounge. Rund zwanzig Gäste rissen ihre Köpfe synchron wie in einer Michael-Jackson-Choreografie zur Quelle der Freude. Mitten in der Lobby stand eine wunderschöne, junge Frau in einem atemberaubenden Kostüm, dessen knalliges Rot mit der Gesichtsfarbe des Concierge konkurrierte. Der Hut auf ihrem Kopf hätte dank seiner Extravaganz auch in Ascot eine hervorragende Figur gemacht. Unentwegt redete die junge Frau auf den Concierge ein und verstummte in dem Moment, in dem sie die vielen Blicke registrierte.

Eva leerte ihre Tasse, deutete auf die Szene und dokumentierte sie mit der Nüchternheit einer Managerin: „Das erinnert mich an eine berühmte Filmszene.“

„Pretty Woman. Eine moderne und gelungene Interpretation von My Fair Lady. Schön wie ein russisches Märchen“, stellte Alexej nicht ganz so nüchtern fest und platzierte die nächste Lieferung auf dem Tisch. Er lächelte und verschwand genauso schnell und unauffällig, wie er gekommen war.

Ich nickte: „Dieser Film vermittelt mit einzigartiger Perfektion die Wichtigkeit des Themas *Wissen teilen* – und ist damit eine perfekte Überleitung zur nächsten Säule meiner Argumentation: das Zukunftsthema Sharing.“

Eva nickte zurück: „Ich verstehe. Beide profitieren im Verlaufe der Geschichte vom Wissen des anderen. Aber wieso halten Sie Teilen für ein Zukunftsthema?“

„Sharing ist das Schlagwort, das sich Microsoft mit Office 365 in Großbuchstaben auf seine Fahnen geschrieben hat. Sharing ist nach meiner Auffassung gleichzeitig die positive Seite des Internets. Und zweifellos eine der schönsten. Denn zu den erfolgreichsten Seiten zählen diejenigen, die sich der Parole *Share Your Knowledge* – teile dein Wissen – verschrieben haben. Das beste Beispiel für diese Form des Teilens ist Wikipedia.“

„Nutze ich täglich“, warf Eva begeistert ein – und formulierte ihre Begeisterung aus: „Das wäre doch vor der Geburtsstunde des Internets unvorstellbar gewesen: Menschen schreiben ihren eigenen Brockhaus – in fast allen Sprachen dieser Welt – und drängen eine Institution erst von ihrem Thron und dann ganz aus der Welt. Und wenn man bedenkt, wie viele Menschen

kostenlos Texte erstellen, redigieren, recherchieren und pflegen, dann fragt man sich: Worin liegt die Motivation, so etwas zu tun?“

„Das ist in erster Linie eine Frage der sozialen Anerkennung. Man leistet etwas für die Gemeinschaft – so wie die Leute, die Flutopfern helfen, die Keller vom Schlamm zu befreien. Übrigens gut möglich, dass viele dieser rastlosen Helfer Wikipedianer sind. Und nur am Rande bemerkt, aber es wird Sie bestimmt überraschen: Wikipedianer arbeiten nicht nur kostenlos – Sie zahlen sogar für ihre eigene Leistung.“

„Wie bitte?“

„Sie haben richtig gehört, Eva. Jedes Jahr ruft Wikipedia-Gründer Jimmy Wales dazu auf, Geld zu spenden. Die Infrastruktur des Giganten verschlingt schließlich jährlich viele Millionen Dollar. Die Wikipedianer selbst spenden einen großen Teil, denn sie möchten schließlich verhindern, dass das, was sie über Jahre erschaffen haben, über *Papierkorb entleeren* vernichtet wird. Sie zahlen zudem jedes Jahr einen hohen Preis dafür, dass ihre Plattform werbefrei bleibt. Stellen Sie sich einmal vor, Ihre Firma hätte ein zuckendes Banner unter dem Eintrag *Maschinenbau*. Hand aufs Marketingherz, Eva: Welchen Betrag würden Sie dafür auf den virtuellen Tisch legen?“

„Mir gefällt es so, wie es ist. Hüpfende Bilder, aufpoppende Fenster – nein danke. Im Gegenteil: Ich glaube, dieses Jahr werde ich auch ein paar Euro fließen lassen“, versprach Eva und lehnte sich zurück. Der Gedanke, etwas für die Gemeinschaft zu leisten, gefiel ihr.

„Eine hervorragende Idee. Zur Belohnung serviere ich Ihnen ein zweites Beispiel: das Shoppingportal Amazon. Hier wird der Sharing-Gedanke perfektioniert, weil er auf drei Ebenen gleichzeitig betrieben wird: Zum einen funktioniert das Kindle-System wie das vorgenannte Beispiel mit den Handys. Die Lesegeräte werden weit unterhalb der eigentlichen Herstellungskosten angeboten – in der berechtigten Hoffnung, dass der Leser fleißig E-Books konsumiert, die er natürlich bei Amazon direkt und deshalb bequem über die hauseigene Plattform kauft. Und zum anderen bietet Amazon seinen Kunden und all denen, die es einmal werden wollen, umfassende Informations- und Rezensionsmöglichkeiten. Der Käufer darf sogar die Produkte kritisieren, die Amazons Verkaufsregale füllen. Man denkt zuerst: Hoppla, die schneiden sich ja ins eigene Fleisch. Aber wenn der nächste Kunde statt des kritisierten das Konkurrenzprodukt auf der Amazon-Seite bestellt, relativiert sich diese Befürchtung recht schnell. Und auf das Sahnehäubchen die Cocktaillirsche:

Auch die Rezensionen selbst können von den Lesern bewertet werden. Genial!“

„Ja, ein wirklich ausgeklügeltes System“, bestätigte Eva und fasste meinen Vortrag zusammen: „Hier wird tatsächlich im großen Stil das Wissen von Millionen Menschen genutzt, um Umsätze zu generieren.“

Ich nickte und servierte das nächste Beispiel: „Ebenfalls perfekt: das System YouTube. Hier finden Sie auf jede Frage die passende Antwort. Diese Video-Plattform entwickelt sich mehr und mehr zur Suchmaschine. Videos sind nämlich das Medium Nr. 1, wenn es darum geht, komplizierte Dinge einfach zu machen – indem man sie einfach nur anschaulich erklärt. Nicht nur die unzähligen Do-it-yourself-Tipps sind Gold wert. Video- und Audioqualität treiben uns zwar manchmal die Tränen in Augen und Ohren, doch der Zweck heiligt bekanntlich die Mittel. Zugegeben: Da besteht noch unglaubliches Potenzial! Und dass selbst Werbespots von einem Werbespot eingeleitet werden, ist zwar nüchtern betrachtet mehr als bizarr, aber für uns mittlerweile Normalität. Doch auch in diesem Bereich werden vielleicht schon bald neue Lösungen angeboten, denn auch ein Riese wie YouTube sollte den Kundenservice nicht aus den Augen verlieren.“

„Welche Vorteile hat Sharing denn für den Mittelstand?“ Gleichzeitig stellte Eva sich selbst die Frage, ob sie später wohl noch einen weiteren Notizblock in den Katakomben ihrer Handtasche finden würde: Sie war mittlerweile auf Stift und Zettel umgestiegen, denn der Akku ihres Laptops hatte seine Grenzen erreicht.

„Das größte Kapital der Zukunft wird Wissen sein. Wer das mit seinen Partnern teilt, wer sein Netzwerk danach ausrichtet, der wird langfristig zu den Gewinnern gehören. Mithilfe der Flexibilität, die Office 365 bietet, wird ein Unternehmen endlich zur atmenden Organisation. Große Konzerne werden dadurch deutlich beweglicher, denn sie können sich Marktschwankungen effektiver anpassen. Das Optimieren von Teams erhält eine Schlüsselfunktion in dieser Vernetzungsphase, in der interne und externe Fachkräfte zusammenwachsen müssen. Jedes Team hat dabei eine Identität, die sich von der Identität der einzelnen Mitglieder unterscheidet. Die entstehende kollektive Intelligenz kann effektives Brainstorming erst ermöglichen und bewirkt dann deutlich schnellere Kreativität, die sämtliche Entwicklungsprozesse innerhalb eines Unternehmens beschleunigt. Das sind dann die Synergieeffekte, die bisher immer vehe-

ment gefordert wurden – und die sich jetzt endlich präsentieren. Auf der anderen Seite hat Brainstorming auch Gegner, die behaupten, dass Einzelkämpfer in der Summe die besseren Ideen liefern. Ihr Hauptargument: Wer kann schon auf Knopfdruck kreativ sein – wenn zudem die anwesende Gruppe indirekt Druck ausübt?“

„Und was bedeutet Sharing für die Unternehmen, die Sie beraten? In welcher Form praktizieren diese Firmen in der Zukunft das Teilen? Und welchen Beitrag leistet Microsoft in diesem Bereich?“

„Dazu komme ich gleich. Sie benötigen allerdings noch einiges an Basiswissen, damit Sie meine Logik nachvollziehen können. Teilen wird heute nämlich völlig anders definiert: anderen etwas geben, ohne eine unmittelbare Gegenleistung dafür zu erwarten oder gar einzufordern. Es ist dennoch eine Form von Interaktion, denn irgendwann, jedoch nicht mehr unmittelbar, wird man für seine Leistung belohnt. Und was ist im Zeitalter des Internets das Gegenteil von Interaktion?“

Eva dachte kurz über meine Ausführungen nach und kombinierte: „Isolation.“

„Sie sind ein Genie, Eva. Ergo: Wer sich isoliert, wird verlieren. Wer sich vernetzt, wird gewinnen. Wie war es denn vor zwanzig

Jahren? Jeder hat sein eigenes Süppchen gekocht. Sharing fand nur statt, wenn man in der Fußgängerzone eine Mark in die Büchse des Roten Kreuzes geworfen hat. Sie sehen: Auch auf gesellschaftlicher Ebene hat ein deutlicher Wandel stattgefunden. Wer heute teilt, wer also heute Teil eines Netzwerks ist, der gibt nicht nur Know-how ab – nein, er erhält auch welches. Und das bringt Vorteile für jeden einzelnen Netzwerkpartner – und auch für das Netzwerk selbst. Denn die Stärke eines Netzwerks bemisst sich aus der Summe der Stärken aller einzelnen Mitglieder. Für Sie bedeutet das: Wenn Sie Produktionsmittel mit anderen teilen, entstehen Abhängigkeiten. Abhängigkeiten der positiven Art – und die machen ein Netzwerk noch stärker.“

„Bei Office 365 gibt es sogar eine Applikation, die das Wort *teilen* bereits im Namen trägt: SharePoint“, erinnerte sich Eva – und sprach es auch laut aus.

„SharePoint? Oh ja, da haben Sie völlig recht. Das ist Sharing-Kultur auf höchster digitaler Ebene. Allerdings ist SharePoint keine Applikation wie Word oder Excel. Es ist mehr als das, mehr als ein Programm, mehr als ein Softwarepaket: SharePoint ist eine vollständig vernetzte und vernetzende Online-Plattform, die das Teilen in eine neue organisatorische Dimension

hebt. Darüber freuen sich sicherlich am meisten Ihre Außendienstmitarbeiter, die bisher ja bestenfalls marginal in die innerbetriebliche Kommunikation eingeweiht waren. SharePoint hat das Potenzial, Ihr Intranet zu revolutionieren oder gar zu ersetzen. Wenn Sie nur bereit sind, es zuzulassen. Die Wahl liegt ganz bei Ihnen. Wenn zum Beispiel mehrere Teammitglieder gleichzeitig an einem Dokument arbeiten, wenn jeder über sein Smartphone mithilfe der Kalenderfunktion feststellen kann, welche Kollegen zur Zeit im Büro sind, wer im wohlverdienten Urlaub weilt, wer beim Kunden vor Ort zur Verfügung steht, wer für einen internen Chat grünes Licht gibt – dann hat das Wort Teamwork eine ganz neue Definition erhalten. SharePoint ist Ihr Großraumbüro in der Cloud – inklusive Konferenzraum. Effektivere Zusammenarbeit im Bereich Planung, Kreativität und Verwaltung ist mit den heutigen technischen Möglichkeiten kaum zu bewerkstelligen.“

Evas Rezension über meinen Vortrag fiel positiv aus. „So umfassend habe ich das bisher noch gar nicht betrachtet. Das wäre auch für uns eine interessante Entwicklung. Ich glaube, viele meiner Kollegen würden die neuen Möglichkeiten begrüßen,

denn viele davon stehen schon seit Langem auf ihren Wunschzetteln. Ich wusste noch gar nicht, dass allein SharePoint so viele Funktionen bereitstellt.“

„Es sind allerdings nicht nur die umfassenden Funktionen, die SharePoint, Exchange, Skype for Business und damit Office 365 einzigartig machen. In meinen Augen ist es die Flexibilität, die es bisher im Softwarebereich so noch nicht gegeben hat. Jeder findet das für ihn passende Gesamtpaket – sei es die Familie oder der Global Player mit 500.000 Mitarbeitern. Das Hinzufügen oder Entfernen eines Accounts geschieht per Mausklick. Up- und Downgrade des persönlichen Pakets ebenfalls. Und die Vergabe von Rechten war früher nur für die IT-Profis ein Buch mit weniger als sieben Siegeln.“

Evas Fazit enthielt eine Vision: „Dann ist man auch nicht mehr darauf beschränkt, lediglich die Mitarbeiter aus den Büros in das System einzubinden. Auch die Kollegen aus der Produktion und aus Forschung und Entwicklung könnten endlich auf Augenhöhe mit den anderen Abteilungen kommunizieren.“

„Und das bietet ganz neue Möglichkeiten – zum Beispiel für das Produkt- und das Ideenmanagement. Wege und Beurteilungsphasen können dadurch erheblich verkürzt werden. Gerade

wenn es niederlassungs- oder gar länderübergreifende Maßnahmen sind, sollte man den Zeitgewinn auf all diesen Ebenen als Marktchance begreifen.“

„Niederlassungen. Länder. Da sagen Sie was. Den größten Zeitgewinn hätte ich persönlich, wenn ich die Zahl der Geschäftsreisen reduzieren könnte. Die Planung allein kostet schon viel Zeit, von den vielen Stunden auf der Straße ganz zu schweigen“, klagte Eva.

„Unterschätzen Sie nicht den Beitrag einer Geschäftsreise zum Betriebsklima“, wandte ich ein. „Menschen lieben den Kontakt zu anderen Menschen. Geschäftskontakte, auch innerbetriebliche, lockern den Alltag auf. Aber Sie haben natürlich nicht ganz unrecht: Allein durch die Möglichkeiten, die das Gespann SharePoint, Skype for Business und OneDrive for Business im Zusammenspiel aktuell bietet, steht enormes Einsparpotenzial zur Verfügung. Gerade wenn es darum geht, vor Ort Zahlen abzugleichen oder Strategien in der Anfangsphase gemeinsam auszuarbeiten, sind diese modernen Kommunikationsmittel sowohl Zeitsparer als auch Prozessbeschleuniger. Und wenn Sie bedenken, dass die Office-365-Produkte auch auf Smartphones und Tablets zur Verfügung stehen, erhält Ihre Arbeit ganz neue Blickwinkel auf den Begriff Mobilität. Stellen Sie sich vor, Sie

stehen in der Produktionshalle Ihres Unternehmens und möchten irgendwelche Daten abgleichen. Bisher haben Sie sich eine Notiz gemacht und sind anschließend den weiten Weg ins Büro zurückgelaufen, um die entsprechende Datei zu aktualisieren. Heute können Sie das direkt vor Ort auf Ihrem Tablet-PC erledigen, denn dort haben Sie nicht nur wie auf Ihrem PC die aktuellste Version der benötigten Applikation, sondern auch den Zugriff auf die Cloud, sodass Ihre Daten ständig synchronisiert werden. Sie greifen also von allen Endgeräten mit denselben Programmversionen auf denselben Datensatz zu. Gar nicht auszudenken, welche Möglichkeiten sich für jeden einzelnen Mitarbeiter Ihres Unternehmens unter diesen Gesichtspunkten eröffnen.“

„In unserer Werbeabteilung hatten wir sogar das Problem, dass Daten von außen in einer anderen Programmversion, manchmal sogar auf einem anderen Betriebssystem, erstellt wurden. Der Ausdruck solcher Dateien sah jedes Mal anders aus.“

„Dieses Problem wird aussterben. Vorausgesetzt, Sie vertrauen sich der Microsoft-Welt an. Da ist natürlich alles perfekt aufeinander abgestimmt, denn Endgerät, Betriebssystem, Applikation, Browser und Suchmaschine kommen aus einer Hand. Und

Sie wissen selbst: Ein starker Partner ist durch nichts zu ersetzen.“

„Allerdings gehöre ich zu den Usern, die gern auch einmal über den Tellerrand schauen“, warf Eva ein. „Ich schaue mir bei jedem Produkt, dessen Anschaffung geplant ist, die alternativen Angebote an, denn manchmal bieten Mitbewerber genau die zentrale Funktion an, auf die es mir besonders ankommt.“

„Genau das macht die freie Marktwirtschaft ja so interessant: die Vielfalt des Angebots“, bestätigte ich. „Allerdings gibt es zu Office 365 zurzeit in dieser Zusammenstellung keine Alternative auf dem Weltmarkt. Sie müssten sich demzufolge alle Einzelprodukte von dutzenden Anbietern zusammensuchen. Wie diese einzelnen Module dann ineinandergreifen, ob sie überhaupt kompatibel sind, steht auf einem anderen Blatt. Die Kosten für diese Alternative ebenfalls. Ich mache es Ihnen leicht: Schauen Sie sich doch einfach einmal alle Produkte an, die Sie in Ihrem Leben gekauft haben – und stellen Sie sich folgende Frage: War ich jemals unzufrieden, wenn ich mich für das Produkt des Marktführers entschieden habe? Lassen Sie mich raten: vermutlich nicht. Marktführer wird man nur, wenn die Dienstleistung oder das Produkt die deutliche Mehrheit der

Kunden überzeugt. Kein Kunde war je so kritisch wie der moderne Kunde. Und unter den modernen Kunden ist der digitale Kunde der kritischste. Schauen Sie: Microsoft begann als Marktführer mit den DOS-Systemen. Windows und Office setzten diese Tradition fort. Mehr als eine Milliarde Office-Nutzer: eine beeindruckende Zahl. Ich persönlich vertraue mich lieber einem starken als einem schwachen Partner an.“

„Partner, Netzwerk, Teilen: Diese Schlagworte hören sich jedes Mal, wenn ich sie höre, gut an; zudem wird das Nutzen von Synergien immer und immer wieder proklamiert. Allerdings scheitern viele dieser Möglichkeiten an den Menschen, die das umsetzen sollen. Die meisten sehen doch nur ihren kurzfristigen, persönlichen Vorteil: Wenn man bereit sein soll, etwas zu teilen, muss man selbst am Ende als Gewinner aus dem Geschäft herauskommen“, entgegnete Eva kritisch.

Diese Aussage relativierte ich mit einem Kopfschütteln: „Bisher war das oft der Fall. Aber unterschätzen Sie bitte nicht den gesellschaftlichen Wandel, der zurzeit stattfindet. Das wird am Beispiel Tageszeitungen besonders deutlich: Die Printauflagen fallen nicht in den Keller, nur weil das Internet plötzlich auf der Bildfläche erschienen ist. Die Verlage verlieren Leser, weil diese parallel zur Entwicklung des Internets kritischer geworden

sind. Die Gesellschaft wandelt sich. Schauen Sie: Alle Verlage beklagen, dass kaum ein Leser bereit ist, für Online-Beiträge Geld zu bezahlen. Kein Wunder, wenn man sich die Qualität und die Darbietungsstruktur dieses Warenangebots im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen führt. Der kritische User hat nämlich die Möglichkeiten, die die digitale Welt bietet, besser begriffen als die Verlage selbst. Und wenn die Verlage die neuen Möglichkeiten nicht in dem Maße ausnutzen, wie es dem Leser vorschwebt, dann haben die Medienexperten das selbst erfundene Schlagwort Crossmedia – das Präsentieren von Inhalten auf unterschiedlichen Kanälen – vermutlich nicht richtig verstanden. Dann wird irgendwann in naher Zukunft die Übersetzung des Wortes Crossmedia Grabstein lauten.“

„Ich habe 15 Monate als Volontärin in einer Redaktion gearbeitet“, verriet Eva. „Ihre Kritik kann ich deshalb durchaus nachvollziehen. Print wird ja schon seit einiger Zeit von vielen totgesagt. Ich bin gespannt, wie sich das Thema in den nächsten Jahren entwickeln wird. Zumindest unsere firmeneigenen Produktprospekte werden wohl noch viele Jahre auf Papier gedruckt, denn unser Geschäftsführer besitzt auch Anteile an einer Druckerei.“

„Kapitalstreuung ist eine ganz eigene Art der Vernetzung, um effektiv Kosten zu senken. Kostensenkung ist ja heute für alle Unternehmen genauso wichtig wie Gewinn. Da ist übrigens das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters gefragt. Der Mitarbeiter wird in Zukunft übrigens eine Schlüsselrolle in den Unternehmen besetzen. Wie bereits erwähnt: Mitarbeiter werden Mitunternehmer. Für das Verhältnis Unternehmen/Mitarbeiter wird sich deshalb schon bald sehr viel ändern. Zu diesem Thema fällt mir gerade ein intelligentes Zitat ein ...“

Microsoft Office 365 – Teilen als zentrale These

1. SharePoint Online

- Vereinfachen Sie die Zusammenarbeit in Teams, mit Partnern und Kunden
- Erstellen Sie auf Knopfdruck Firmenwebseiten
- Mit der Social Intranet-Komponente Yammer (ebenfalls unter EU-Standardvertragsklauseln verfügbar) bleiben Ihre Mitarbeiter informiert, entwickeln gemeinsam Ideen und profitieren von Erfahrungen der Kollegen
- Laden Sie auch externe Benutzer zur Arbeit an Ihren Online-Projekten ein (sofern der Administrator dies erlaubt)

2. OneDrive for Business

- Speichern Sie Ihre geschäftlichen Daten in der Cloud und bestimmen Sie, für wen genau Sie diese Daten freigeben
- Mindestens 1 TB (Terabyte) Online-Speicherplatz pro Benutzer, je nach Plan bis hin zu unbegrenztem Speicherplatz
- Ihre Dateien und Ordner werden auf all Ihren Endgeräten automatisch für die Offline-Verfügbarkeit synchronisiert
- Verwalten Sie persönliche Dokumente und geben Sie diese gesichert für Kollegen und – je nach Einstellung – auch individuell für externe Partner oder Kunden frei

Weitere Informationen auf

<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 4

Der neue Mitarbeiter

„Erstklassige Personalmanager stellen erstklassige Mitarbeiter ein. Zweitklassige nur drittklassige.“

„Sie sprechen ein großes Wort gelassen aus, Edgar.“

„Das ist nicht von mir. Leider habe ich bei Zitaten oft das Problem, dass ich sie mir zwar merken, aber oftmals leider nicht den dazugehörigen Urheber abrufen kann.“

„Das geht mir genauso. Und gerade zum Thema Arbeit fallen mir so einige ein.“

„Eins möchte ich hören!“

„Wie wäre es damit: ,Viele erkennen Chancen nicht, weil diese im Overall daherkommen und wie Arbeit aussehen.““

„Da liegt viel Wahrheit drin – aber Spaß beiseite, denn der fängt für die Mitarbeiter gerade erst an. Schließlich sagen die Demografen für die nahe Zukunft eine Überalterung der Gesellschaft voraus. Das bedeutet im Umkehrschluss: Für die Unternehmen beginnt der Kampf um die Gunst der Arbeitnehmer. Wer die besten für sich gewinnen möchte, der muss sich bereits heute mächtig ins Zeug legen. Die Personalchefs müssen persönlich in

die Schulen und Universitäten, um die jungen Leute frühzeitig für ihr Unternehmen zu begeistern. Kurz gesagt: Ab heute müssen sich die Unternehmen bei den Mitarbeitern bewerben.“

„Das beobachte ich bereits seit einiger Zeit. Immer mehr Stellenanzeigen in den Zeitungen stellen ihre Mitarbeiter und das Betriebsklima in den Vordergrund.“

Ich zitierte erneut: „Wir sind ein junges, dynamisches Team.“

„Genau – überall dieselben abgedroschenen Phrasen“, klagte Eva und unterstrich es mit einem Augenrollen.

„Unsere Mitarbeiter sind unsere wertvollste Ressource. Sie haben unser Unternehmen zu dem gemacht, was es heute ist. Ohne unsere Mitarbeiter wären wir nichts.“

„Sie sagen es, Edgar. Das steht auf zahlreichen Unternehmenswebseiten unter dem Menüpunkt *Unser Team*. Wie es hinter den Kulissen tatsächlich aussieht, erfährt man erst, wenn man den Job angenommen hat. Das ist mir selbst bei meiner vorherigen Position genau so passiert“, wusste Eva zu berichten. „Aber um Ihre Ausführungen weiterzudenken: Ich könnte mir vorstellen, dass das Rekrutieren von Fachkräften bereits in kurzer Zeit der Dienstleistungszweig mit dem höchsten Wachstumspotenzial im Personalsektor wird. Hier könnten sich die Marketing- und Werbeagenturen neue, lukrative Aufgabenfelder erschließen.“

Ich nickte: „Dann wird es im wahrsten Sinne des Wortes eine Kopfprämie für den Headhunter geben. In erster Linie sollte es aber um die Mitarbeiter gehen, die bereits im Unternehmen sind. Wenn man das brachliegende Potenzial betrachtet, das nur darauf wartet, geborgen zu werden, kann man nur erahnen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sich anbieten.“

„Wie kann ein Unternehmen diese Möglichkeiten ausschöpfen?“

„Indem es auf die Wünsche des einzelnen Mitarbeiters eingeht und damit seine Zufriedenheit erhöht. Nur zufriedene Mitarbeiter können zufriedene Kunden schaffen. Früher war es doch so, dass alle Mitarbeiter die gleichen Arbeitszeiten zu erfüllen hatten. Dann wurde das System Gleitzeit eingeführt. Warum geht man diesen Weg nicht konsequent weiter? Warum geht man nicht auf die Zeitwünsche des einzelnen Mitarbeiters ein? Für den einen gibt es nichts Schöneres, als morgens durch den Wald zu laufen. Der andere möchte mittags sein Kind aus der Kita abholen. Der Nächste wiederum möchte komplett von u Hause aus arbeiten. All das zu koordinieren, ist doch nur ein einmaliger Aufwand von eher geringer Größe. Aber Sie haben anschließend ein Team, das nach meiner Einschätzung um 30 % leistungsfähiger ist – und 100 % motivierter. Die Folge: Intelligentes Zeitmanagement beschleunigt die internen Prozesse. All diese

Punkte hatten die Entwickler von Office 365 von Beginn an auf dem Schirm. Sie haben neue Vernetzungsmöglichkeiten analysiert und die effektivsten ins Produkt implementiert, denn sie haben festgestellt, dass ein flexibler und eigenständiger Mitarbeiter motivierter ist. Früher ist man davon ausgegangen, dass ein eigenständiger Mitarbeiter nicht gleichzeitig Teamplayer sein kann. Diese These gilt in Zukunft nicht mehr. Mobilität ist hier das Schlüsselwort, und deshalb finden Sie im Paket Lösungen wie SharePoint Online und Skype for Business. Das kann dank Skype Translator sogar zwischen verschiedenen Sprachen live übersetzen – nahezu in Echtzeit, während Sie sprechen. Skype for Business wurde deutlich optimiert: Chats, Videokonferenzen, Screen-Sharing und Onlinepräsentationen funktionieren sogar mit externen Partnern und Kunden. Gemeinsames Arbeiten an Dokumenten ist einfacher als je zuvor. Kunden, Partner, Mitarbeiter: Sie können mit Skype for Business auch mit Personen kommunizieren, die noch nicht Office-365-Kunden sind. Die Lösung bietet volle Flexibilität – auch und gerade für die interne Kommunikation. Ein anschauliches Beispiel? Bitte schön: Zwanzig Mitarbeiter müssen morgens um elf zum Meeting. Um zehn fängt jeder Einzelne an, seine Sachen zu sortieren,

um halb elf setzen sich die ersten in Bewegung, denn der Konferenzraum befindet sich in einem Gebäude am Ende des Werksgrundstücks. Um zehn vor elf sitzen die ersten Mitarbeiter am Tisch – ja nicht zu spät kommen! – und schauen aus dem Fenster. Insgesamt also rund 20 unproduktive Nettostunden. Und heute? Ein Klick – und die Videokonferenz über Skype for Business kann starten. Pünktlich um elf. Egal, ob Sie im Büro, in Ihrem Arbeitszimmer oder im Café sitzen. Produktiv bis zum Startschuss.“

„Mit anderen Worten: Berufsleben und Privatleben finden parallel statt. In meinen Augen ein Fortschritt für alle Familien. Man kann zum Beispiel das Kind von der Tagesmutter abholen, außerhalb der Stoßzeiten einkaufen oder zum Arzt gehen, wenn das Wartezimmer leer ist. Wichtig ist allerdings, dass der Feierabend weiterhin zur Entspannung zur Verfügung steht.“ Eva beendete die Zeile in ihrer Notiz mit drei Ausrufezeichen.

„Genau. Und ich persönlich bin der Ansicht, dass dieses System dauerhaft mehr motiviert als eine großzügige Gehaltserhöhung. Am Ende des Monats hat jeder Mitarbeiter effektiver und konzentrierter gearbeitet – bei gleicher Stundenleistung. Von der neuen Qualität der abgelieferten Ergebnisse ganz zu schweigen. Man kann also eigene Lebensmodelle einfacher mit der Arbeit

in Einklang bringen. Früher glaubten die Unternehmen, die Mitarbeiter mit der Stechuhr kontrollieren zu müssen. Heute haben sie erkannt, dass Vertrauen in die Eigenständigkeit der Mitarbeiter die effektivere Form der Zusammenarbeit darstellt.“

„Das kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen: ein ganz neues Freiheitsgefühl“, wusste Eva zu berichten. „Bei uns wird das in gewissem Rahmen bereits so praktiziert.“ Mit einem Stirnrunzeln spickte sie die nächste Frage: „Was kann der motivierte Mitarbeiter denn alles für sein Unternehmen leisten? Oder andersrum gefragt: Wie profitiert das Unternehmen von der neuen Zufriedenheit der Mitarbeiter?“

„Ein Mitarbeiter, der von seinem Unternehmen individuell behandelt wird, ist im Gegenzug bereit, auch den Kunden individuell zu behandeln. Er wird nicht nur versuchen, dem Kunden ein Produkt zu verkaufen, er geht einen Schritt weiter: Er verkauft dem Kunden das, was dieser auch eigentlich sucht: Lösungen. Und damit erhöht sich signifikant die Kundenzufriedenheit. Die Interessen des Unternehmens, des Mitarbeiters und des Kunden werden in Einklang gebracht. Ein solcher Mitarbeiter macht sich aus eigener Motivation eine Arbeitseinstellung zu eigen, die eine Führungskraft mit Geld niemals erkaufen kann. Wenn die Zusammenarbeit in einem Unternehmen familiäre

Züge annimmt, wenn Teamarbeit genau wie eine Familie funktioniert und auf denselben Werten wie Vertrauen und Offenheit basiert, dann hat man das Optimum aus der Beziehung herausgeholt.“

„Die Praxis beweist aber, dass die Mitarbeiter das nicht allein erreichen können“, warf Eva ein.

„Allerdings. Auch ein motiviertes Team muss geführt werden. Wir brauchen noch ein paar Jahre, bis Teams sich selbst führen können, und deshalb sind gute Führungskräfte, die die Zügel in der Hand halten, auf absehbare Zeit unerlässlich. Es ist wie bei einem Fußballtrainer: Von dem erwarten die Spieler nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch Fingerspitzengefühl für Bedürfnisse und Vorlieben. Mit Menschen umzugehen, ist nicht jedem in die Wiege gelegt. Das gilt für Trainer, Lehrer und Führungskräfte in der Wirtschaft gleichermaßen. Diese Schlüsselpositionen bestmöglich zu besetzen, halte ich für die schwierigste Aufgabe des Personalchefs respektive der Geschäftsführung. Denn eine Führungskraft oder ein Abteilungsleiter muss die Vorlieben und Abneigungen seiner Mitarbeiter genau kennen, um sie effektiv einsetzen zu können. Einen eher schüchternen Mitarbeiter an die Verkaufsfront zu schicken und den kommunikationsstarken Kollegen ins Lager zu verbannen, zeugt von

wenig Einfühlungsvermögen, kommt aber immer noch vor. Eine niedrige Effektivität verschuldet unmittelbar niedrige Umsatzzahlen – und gleichzeitig deutliche Defizite in der Konkurrenzfähigkeit. Jeder ist anders, und deshalb gilt auch hier das Prinzip: Individualität erzeugt Flexibilität.“

„Wie können Führungskräfte denn die Motivation ihrer Mitarbeiter noch weiter erhöhen?“ Mit dieser Frage zog Eva den zweiten Notizblock aus ihrer Tasche.

„Nichts leichter als das: Anerkennung für außergewöhnlich gut geleistete Arbeit und sympathische Arbeitsatmosphäre ist das, was der Mitarbeiter heute sucht. Sätze wie ‚Jeder ist ersetzbar‘ sind äußerst kontraproduktiv, denn sie sind Dolchstöße in die Seele eines motivierten Mitarbeiters. Das Schlüsselwort für eine perfekte Arbeitsatmosphäre lautet *Zeit*. Wenn Sie den Blickwinkel auf den Begriff *Arbeitszeit* ändern, indem Sie ihn durch das Wort *Freizeit* ersetzen, werden Sie erkennen, wo die Unternehmen den Hebel ansetzen müssen. Freiwillige Mehrarbeit in Hochphasen von wichtigen Projekten ist eine engagierte Form der Mitarbeit – und das ist es, was ein Unternehmen auf die Überholspur zieht. Ihr Mitarbeiter verlangt dafür eine Gegenleistung, die in meinen Augen selbstverständlich ist: Er möchte in alle Entscheidungen, die ihn betreffen, einbezogen werden.

Offene Kommunikation ist ein demokratisches Instrument und beflügelt jedes Individuum. Nur wenige Szenarien sind nach langer Firmenzugehörigkeit schlimmer und enttäuschender, als die Zahlungsunfähigkeit des eigenen Unternehmens und den Verlust des Arbeitsplatzes erst aus der Presse zu erfahren.“

„Je größer allerdings ein Unternehmen, desto schwieriger gestaltet sich die Kommunikation“, resümierte Eva.

„Korrekt. Aber es gibt in großen Unternehmen ein uraltes Instrument, das leider immer weniger Beachtung findet, ja teilweise ausstirbt, das aber diese Form der Kommunikation durchaus perfektionieren kann: die Mitarbeiterzeitung. Aus meiner Sicht unerlässlich für alle Firmen mit mehr als 300 Mitarbeitern. Wenn dieses Medium mit modernen Online-Techniken Hand in Hand geht, dann ist es ein unglaublich mächtiges Werkzeug im Bereich der Mitarbeitermotivation. Ein Beispiel: Sie sehen über einen Zeitraum von mehreren Monaten täglich in der Kantine eine nach Ihrem persönlichen Gefühl eher unsympathische Frau. Sie kennen ihren Namen nicht und wissen auch nicht, in welcher Abteilung sie arbeitet. Interessiert Sie ja auch nicht. Plötzlich lesen Sie in einer Reportage der Mitarbeiterzeitung, dass sie den Boston-Marathon in einer Zeit von 3 Stunden 44 Minuten bewältigt hat. Am nächsten Tag setzen Sie

sich an ihren Tisch und sprechen sie an, denn Laufen ist auch Ihre große Leidenschaft. Andere laufbegeisterte Kollegen setzen sich dazu. Es entstehen dadurch plötzlich Sympathien, aus denen irgendwann Freundschaften erwachsen können. Der Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft wird dadurch erhöht – mehr als es ein Betriebsfest jemals zu leisten vermag.

Oder ein anderes Beispiel: Bei einem Automobilhersteller oder -zulieferer wird von einem Mechatroniker ein Verbesserungsvorschlag im Rahmen des Ideenmanagements veröffentlicht. Einer der zahlreichen Ingenieure des Unternehmens liest das und denkt diese Idee weiter – und verhindert dadurch eine Rückrufaktion. Die eingesparten Millionen finanzieren das Gehalt des Ingenieurs und die Kosten der Mitarbeiterzeitung für die nächsten fünfzig Jahre. Leider verkümmern immer mehr Mitarbeiterzeitungen zu Beweihräucherungen der Geschäftsführung und zu technischen Ratgebern.“

Eva blickte auf und kaute nachdenklich auf ihrem Stift. „Und welche Auswirkungen hat diese Form der Kommunikation auf das Privatleben der Mitarbeiter?“

„Gesteigerte Flexibilität. Und um diese nutzen zu können, stellt Office 365 uns alle notwendigen Ressourcen und Funktionen zur Verfügung. Im Konzert, beim Grillen oder im Bett kurz vor

dem Einschlafen: Spontane Ideen fragen nicht, wo Sie sich gerade befinden oder wie spät es ist. Wie viele Millionen von großen und kleinen Ideen sind bisher verpufft, weil man glaubte, dass man sich am Montagmorgen im Büro an sie erinnert? Jetzt stellt Microsoft Ihnen ein simples Werkzeug für genau diesen Zweck zur Verfügung: OneNote. Damit können Sie überall und zu jeder Zeit Notizen erfassen, die sich automatisch mit OneDrive for Business und SharePoint Online synchronisieren. Und noch eins: Office 365 verbindet Generationen, denn jeder kann nach seinen persönlichen Vorlieben damit arbeiten: Die junge Generation bevorzugt die sozialen Funktionen; sie will Personen und Dokumenten folgen, um immer auf dem Laufenden zu sein. In SharePoint Online und z. B. auch bei Korrekturen in Word kann man in Newsfeeds in Unterhaltungen agieren. Dokumente können über OneDrive for Business mit Kollegen und Partnern geteilt und gemeinsam zeitgleich bearbeitet werden. Die ältere Generation arbeitet hingegen bevorzugt noch mit E-Mails. Kein Problem: Outlook ermöglicht natürlich weiterhin auch das – und durch die Verknüpfung der verschiedenen Arbeitsweisen gewährleistet Office 365, dass beide Generationen effektiv zusammenarbeiten. Eva, ich liebe die Zukunft – denn sie hat bereits begonnen.“

Microsoft Office 365 – macht aus Mitarbeitern Teamplayer

Skype for Business

- Virtueller Kommunikationsserver in der Cloud
- Perfektes Zusammenspiel mit Outlook, Exchange, Skype und Yammer, aber auch mit den Office-Produkten – z. B. für die Zusammenarbeit an Dokumenten oder das Aufsetzen von Online-Meetings direkt über Outlook
- Chat-, Audio- und Videokonferenzen ermöglichen Echtzeit-Kommunikation für zwei oder mehr Teilnehmer (intern wie extern) – unverzichtbar in modernen Betriebsstrukturen
- Die Präsenzfunktion informiert über die Verfügbarkeit von Kollegen. Sie erkennen mit einem Blick, wer vor seinem Rechner sitzt, und wer für ein Gespräch zur Verfügung steht – oder gerade ungestört bleiben möchte.
- Gemeinsames Arbeiten an Dokumenten – auch mit mehreren Teilnehmern gleichzeitig

Weitere Informationen auf

<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 5

Triumph des Individuums

Die riesige Fensterfront, die die Lounge vom Rest der Hansestadt trennte, gab den Blick auf das Geschehen vor dem Hotel frei. Ein Blitzlichtgewitter erhellte die anbrechende Nacht und erzeugte die Illusion, dass tausend Sterne zerplatzen: Zahllose Paparazzi richteten unbarmherzig ihre Optiken auf das zum Abschuss freigegebene Opfer. Gleichzeitig wuchsen Hälse und Köpfe diesseits der Fensterfront über sich hinaus.

„Prominenz“, stellte Eva sachlich und nüchtern fest. „In einer Stadt wie Hamburg eigentlich nichts Ungewöhnliches. Ich persönlich fände das grausam, wenn ich auf Schritt und Tritt verfolgt würde. Stellen Sie sich vor: kein Privatleben mehr. Von der Öffentlichkeit zum Fotomotiv reduziert. Aber Moment mal – ist das nicht ...?“

„Ja, sie ist es. Direkt aus Hollywood. Mit Familie und gesamter Entourage“, bestätigte ich und schmunzelte.

„Entourage“, schmunzelte Eva zurück. „So hieß doch mal ein Produkt von Microsoft.“

„Richtig, Eva. Das war mal ein E-Mail-Client für MacOS. Der kleine Bruder von Outlook sozusagen. Outlook mit den Kalender- und Erinnerungsfunktionen ist ja gerade im Zusammenspiel mit Exchange aus einem modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Wer sich vernünftig organisieren und die Übersicht nicht verlieren möchte, nutzt heute die vielfältigen Möglichkeiten, seine E-Mails, Termine, Aufgaben, Kontakte und so weiter zu verwalten. Und stellen Sie sich vor: Sie können endlich auf Ihren Exchange-Server verzichten! Denn diese Funktion übernimmt ab sofort Exchange Online als Bestandteil des Office-365-Pakets. Unglaublich, was allein im Zusammenspiel mit Outlook alles möglich ist – und was Sie da an Kosten für Infrastruktur einsparen!

Aber noch einmal zurück zu den Paparazzi: Dieser unbeliebten Berufsgruppe wird Unrecht getan, denn sie liefert doch nur das, was der Kunde – sprich: der Leser der Regenbogenpresse – verlangt. Und damit macht sie nichts anderes als wir alle: Wir setzen Kundenzufriedenheit an die erste Stelle. Die Wege, die zu diesem Ziel führen, können allerdings unterschiedlicher nicht sein. Zu viele Hersteller von Produkten denken heute noch, dass ein funktionierendes Produkt ausreicht, um Kunden zu binden. Ein gutes Produkt leistet zwar den Löwenanteil: Es macht den

Interessenten zum Kunden. Die moderne Kunst ist aber, diesen Kunden zu halten, also für möglichst lange Zeit ans Unternehmen zu binden. Der Kunde von heute möchte nicht nur kaufen, sondern er möchte auch gleichzeitig etwas erleben. Nicht der Ton, sondern der Service macht heute die Musik. Genau diese Musik möchte die Jugend heute hören, wenn sie zum Beispiel Mode kauft. Auch wenn meine Generation die Bässe eher als lästig empfindet: Die Kids lieben sie. Und sie lieben das Event, das ihnen die amerikanischen Modelabels Abercrombie und Hollister mit den leicht bekleideten Jungs bieten. Hinter dieser Mode-Idee erkennen Sie in Reinform das Geschäftskonzept der Zukunft, das allerdings bereits in der Vergangenheit galt: Im Vergleich zum Wettbewerb muss man nicht besser sein, sondern einfach nur anders.“

„Einkaufserlebnis hieß es zwar auch schon damals bei uns – allerdings bezog sich dieser Begriff nur auf die angeblich einzigartige und umfassende Produktauswahl“, wusste Eva zu berichten.

„Völlig richtig, Eva. Früher haben Worte ausgereicht, um Kunden anzulocken. Heute müssen Marketingmanager wie Sie immer neue Ideen für den Kunden bereithalten. In der Automobil-

industrie gelingt das beispielsweise mit immer neuen Finanzierungsangeboten – oder mit Garantiezeiten, die bald den Dekadenbereich erreichen werden. Mit der Entwicklung dieser Idee konnten Kia und Hyundai auf Anhieb die kritischen Interessenten überzeugen, die günstige Preise für einen logischen Beweis mangelnder Qualität hielten.

Erinnern Sie sich an meine These *Wissen ist das Kapital der Zukunft*? Damit meine ich auch das Wissen über den Kunden. Wer viel über seinen Kunden weiß, kann ihn auch individuell behandeln. Jeder Kunde, der mit seinem Namen angesprochen wird, fühlt sich geschmeichelt. Aber gehen Sie einfach noch einen Schritt weiter: Verblüffen Sie ihn! Er wird bereit sein, Ihnen seine Zeit zu schenken und sich Ihre Argumente anzuhören. Es entsteht eine enge Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen. Bereits vor vielen Jahren, als Facebook und Co. noch nicht einmal am Horizont sichtbar waren, habe ich den Verkäufern gepredigt: Macht eure Kunden zu Fans eures Unternehmens! Die Verkäufer haben mich damals gefragt: Wie können wir so etwas schaffen? Daraufhin habe ich geantwortet: Es sind doch eure Kunden! Niemand kann sie besser kennen als ihr selbst. Sucht die verwundbare Stelle im Kundenbewusstsein. Sucht den Dialog mit euren Kunden und findet heraus, welche Wünsche

sie quälen. Gebt ihnen nicht nur das Gefühl, dass sie besonders sind und dass ihr zuhört, sondern handelt hinterher auch dementsprechend. Der größte Vorteil für ein Unternehmen ist die Ausschaltung eines Stressfaktors. Schließlich gilt für alle Branchen: Kunden reklamieren – Fans verzeihen. “

„Kundenmanagement nimmt allerdings heute mehr Zeit in Anspruch als noch vor fünf Jahren. Um Kunden in Fans zu verwandeln, benötigt man keinen Zauberstab. Es genügt, ein Ohr für die Worte zu entwickeln, die der Kunde zwischen den Zeilen spricht“, warf Eva ein.

„Was den meisten allerdings niemals gelingt. Dabei bietet Microsoft doch zahlreiche Tools, die das Kundenmanagement einfach gestalten. Nehmen wir zum Beispiel Outlook: Darin können Sie Kundenprofile erstellen. Notieren Sie dort, dass sich der Zugang zum Büro des Kunden nicht auf der Vorderseite des Hauptgebäudes, sondern auf der Rückseite des Nebengebäudes befindet. Ihr Kollege, der zum ersten Mal dorthin fährt, wird es Ihnen danken, denn er muss den Kunden nach zeitraubender und erfolgloser Suche nicht anrufen. Und wenn Sie beim Kunden vor Ort punkten möchten, statten Sie den Außendienst mit Tablets aus.“ Demonstrativ hob ich mein Surface Pro vom Tisch. „Kunden, denen Zahlen, Statistiken, Grafiken oder anschauliche

Produktvideos über diesen Kanal präsentiert werden, bewerten das jeweilige Unternehmen als innovativ und kompetent. Nutzen Sie diesen Vorsprung!

Kundenbeziehungsmanagement geht aber noch weiter – und manchmal hilft nicht die moderne Technik, sondern einfaches Zuhören: Wenn ein Kunde beispielsweise ein fiktives Produkt beschreibt und die Beschreibung mit der Frage: *Wäre es nicht toll, wenn es das gäbe?* beendet, dann haben Sie die nächste Marktlücke entdeckt. Denn wenn *ein* Kunde es wünscht, wünschen es vermutlich Abertausende. Kundenservice und Kundenzufriedenheit gehören heute zum absoluten Minimum einer erfolgreichen Unternehmensstrategie. Sie sind zu Selbstverständlichkeiten geworden. Wer das nicht bietet, muss sich nicht wundern, wenn die Kundenströme ausbleiben. Modernes Kundenbeziehungsmanagement zielt darauf ab, Kunden langfristig zu halten. Und genau das ist die Strategie von Microsoft: Kunden gewinnen und halten, indem man Produkte entwickelt, die die Kunden suchen oder zumindest in Zukunft benötigen – auch wenn diese Kunden von morgen es heute noch gar nicht wissen.“

„Die Kunden sind anspruchsvoller geworden. Das zieht sich durch alle Branchen. Aber warum ist das so? Die Unternehmen

entwickeln doch genau wie früher neue Produkte, die sich am Marktbedarf orientieren. Das marktwirtschaftliche Prinzip *Angebot und Nachfrage* ist doch nicht außer Kraft gesetzt.“ Eva spürte, dass diese Thesen viele Argumente für das Marketing zur Verfügung stellten. Diese Thesen wollte ich mit anschaulichen Beispielen belegen.

„Die Ursache liegt im gesellschaftlichen Wertewandel. Jede Gesellschaft hat irgendwann den Punkt erreicht, an dem es für den Einzelnen nicht mehr um das nackte Überleben geht, also um grundsätzliche Dinge wie Sicherheit und Nahrung. In den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg ging es darum, die Familie zu ernähren, den nächsten Tag, die nächste Woche zu überleben. Damals war jeder Mensch im wahrsten Sinne des Wortes ein Überlebenskünstler. Heute haben wir diese Probleme nicht mehr, und deshalb bewegen wir uns auf den oberen Stufen der maslowschen Entwicklungspyramide. In unserem Kulturkreis sehen wir uns heute nicht als Teil der Masse, sondern als Individuen. Die letzte Stufe auf dieser Pyramide ist die Selbstverwirklichung. Doch es ist ein langer Weg dorthin. Ansehen, Prestige und Wertschätzung beispielsweise sind Ziele, die man nicht selbst erreichen kann – da ist man auf die Bewertung der Mitmenschen angewiesen. Um eine gute Bewertung zu erreichen,

entblößen die Individuen heutzutage ihre Seelen – insbesondere im Medium Internet. Viele sind bereit, ihre Daten preiszugeben, ja öffentlich zu machen – in der Hoffnung, dass irgendeine persönliche Eigenschaft irgendein anderes Individuum begeistert.“

„Das ist aber nicht nur im Internet so“, warf Eva ein. „Auch im Fernsehen gibt es immer mehr Plattformen – sprich: Sendeformate –, die dem Einzelnen großen Erfolg versprechen, wenn er eine gewisse Eigenschaft besitzt und diese im Wettbewerb zur Schau stellt. *Deutschland sucht den Superstar* oder *Germany's Next Topmodel* sind hierfür nur zwei Beispiele unter vielen.“

„Kein Zweifel. Über Grenzen hinwegreichender Erfolg ist einer der Schlüssel zur Selbstverwirklichung. Mit diesem Schlüssel öffnet man aber auch die Tür, die die Aufschrift *Verlust der Privatsphäre* trägt. Die Tür, durch die die Paparazzi bevorzugt eintreten. Das wird in Kauf genommen, solange man die Möglichkeit erhält, sein eigenes Leben zu designen.“

„Dazu benötigt man aber eigentlich keine Medienpräsenz. Sein Leben kann man auch ohne Promistatus auf vielfältige Weise gestalten“, warf Eva kritisch ein.

„Schon richtig“, bestätigte ich. „Allerdings benötigt so manche Selbstverwirklichung einen hohen finanziellen Einsatz, denn

viele Träume sind kostspielig. Andere wiederum benötigen nur ein gewisses Maß an Freiheit. Unsere aktuelle Freiheit gibt uns die Möglichkeit, im Leben viele Dinge wie Kleidung anzuprobieren. Genau wie bei Kleidung möchten wir heute in andere Weltanschauungen, Religionen und Lebensweisen schlüpfen. Vor fünfzig Jahren wären zum Beispiel nur wenige auf die Idee gekommen, einen ganzen Monat vegan zu leben; vor zwanzig Jahren hätten nur wenige ihr Auto verkauft, um der Umwelt zuliebe das Fahrrad vorzuziehen. Viele Dinge werden allerdings nicht deshalb ausprobiert, weil man ein ureigenes Interesse daran hat, sondern weil Vorbilder es vorleben. Durch Nacheifern möchte man zum Individuum oder zur Kopie eines Individuums werden – man möchte sich selbst zur Marke machen. Das Leben wird zu einer Bühne, auf der man sich dem Publikum präsentiert. Wer auffällt, wird wahrgenommen. Das beweisen auch die unzähligen Videos auf der Videoplattform YouTube: Wer sich mit einer verrückten Idee selbst präsentiert, kann zum Star avancieren und reich werden. Die beiden Dinge, die man dafür benötigt, trägt man immer bei sich: die Handykamera und sich selbst.“

„Eine rasante Entwicklung, die vermutlich in Zukunft noch an Fahrt aufnimmt. Doch was bedeutet diese Entwicklung für die

Unternehmen und letzten Endes für ihre Mitarbeiter?“ Eva suchte nach Zusammenhängen – und ich war bereit, sie zu liefern.

„Für Firmen bedeutet das, dass sich die modernen Mitarbeiter nicht mehr die Unternehmen aussuchen, die den größten Profit erwirtschaften möchten, sondern diejenigen, die ihrer Selbstverwirklichung am wenigsten im Weg stehen. Jeder Mitarbeiter hat den Wunsch, als Individuum betrachtet zu werden. Und das bedeutet: Je mehr Sie über Ihren Mitarbeiter wissen, desto mehr Wertschätzung bringen Sie ihm entgegen. Sie können sich seiner Loyalität dann ziemlich sicher sein.“

„Die Loyalität wird vermutlich in Zukunft immer wichtiger“, schlussfolgerte Eva. „Das große Problem bei den wirklich kompetenten Mitarbeitern ist, dass sie genau wissen, wie kompetent sie sind.“

Ich führte den Gedanken fort: „Und deshalb wird die Angst der Unternehmen zunehmen, dass die Karrierepläne dieser Mitarbeiter intern nicht mehr gefördert werden können. Der Wechsel zur Konkurrenz ist die logische Konsequenz – und damit das Zweitschlimmste, was dem Unternehmen passieren kann. Der Super-GAU für jedes Unternehmen: die innere Kündigung der

Mitarbeiter. Doch Sie können diesen Szenarien entgegensteuern: Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung, machen Sie ihnen unmissverständlich deutlich, dass Sie sie brauchen, lassen Sie Fehler zu und äußern Sie Wertschätzung: Ihr Mitarbeiter wird es schwer haben, sich von Ihnen zu trennen, denn diese Hürden sind in der Kombination kaum zu bewältigen.“

„Da ist eine gewisse Logik nicht zu leugnen: Wer als Kunde individuell behandelt werden möchte, fordert diese Behandlung auch in der Position des Mitarbeiters ein.“

„Klasse, Eva. Korrekt kombiniert. Individualität wird auch von Forschung und Industrie als Zukunftschance erkannt. Bestes Beispiel: die 3D-Drucker. Damit können Sie zweidimensional erstellte Scans, die über Ihre CAD-Software in dreidimensionale Objekte umgerechnet werden, ausdrucken. Natürlich nicht wie Text und Grafik auf einem Blatt Papier: Im Gerät wird vielmehr aus einem Werkstoff wie Metall oder Kunststoff das Produkt geformt. Jeder kann jetzt zuhause Prototypen oder Kleinauflagen von Produkten erstellen, für die vorher Industrielabore nötig waren – und diese Produkte vor Serienfertigung testen. Es entsteht bei dieser Produktionsform übrigens kein Abfall, wie er zum Beispiel beim Fräsen anfällt. Ökonomischer kann Fortschritt diesbezüglich nicht sein.“

„Eine Technologie, die schon bald auch in unserem Unternehmen Einzug hält“, prophezeite Eva.

„Richtig durchsetzen wird sich diese Technologie allerdings erst, wenn die Produktqualität auch bei den erschwinglichen Geräten stimmt. In diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal auf das Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen zu sprechen kommen.“ Ich musste den Faden wieder aufnehmen, denn ich hielt den folgenden Gedanken für richtungsweisend. „Sie werden mir recht geben, wenn ich sage: Nicht jeder Kunde ist ein Unternehmer. Andersrum ist aber jeder Unternehmer ein Kunde. Es ist also für die Unternehmer selbst gar nicht so schwierig, sich in die Position des Mitarbeiters oder des Kunden reinzudenken. Schließlich sind wir alle – auch Sie und ich – nach Feierabend ebenfalls Kunden. Wir kaufen unser Abendessen im Supermarkt und fragen nicht mehr nach Qualität – sie ist für uns selbstverständlich geworden. Sie gehört zu jedem Unternehmen wie das Personal und die Außenreklame. Der Kunde von heute ist im Vergleich zu früher kritischer, ja teilweise geradezu unverschämt: Er möchte mittlerweile sogar wissen, was in seinem Essen ist. Und er reagiert, wenn er es für nötig hält: Wenn ein Produkt im fernen Asien unter menschenunwürdigen Bedingungen hergestellt wird, straft er den Produzenten ab, indem er

seine Artikel nicht mehr kauft und das über Social-Media-Kanäle kundtut. Die Tierschützer warten auf den Tag, an dem der Verbraucher bereit ist, das auch für Tiere zu leisten, die die Qualen der Massentierhaltung erleiden. Und das ist der gravierende Unterschied, den viele nicht sehen: Früher waren für solche Aktionen Hunderttausende nötig, die sich verbündeten. Heute, im Zeitalter der sozialen Medien, reicht ein empörter Verbraucher mit einer fantastischen Idee, um mit dem Flügelschlag eines Schmetterlings einen Hurrikan auszulösen.“

„Flügelschläge, die ein Unternehmen aus der Nahrungsmittel- oder Mode-Industrie in den Abgrund ziehen können“, schlussfolgerte Eva, und fügte fast andächtig hinzu: „Ich bin dankbar, dass wir Maschinen bauen.“

Microsoft Office 365 – die IT-Lösung, die den Nutzer in den Mittelpunkt stellt

- Exchange Online bietet dem Benutzer eine integrierte und zukunftsfähige Kommunikationslösung
- Exchange Online bietet perfekt integrierte Termin- und Kontaktverwaltung – stets synchronisiert auf allen Endgeräten (z. B. mit Outlook oder Smartphones)
- Outlook: E-Mail-Verkehr mit optimalem Spam- und Virenschutz, Optimierung des Posteingangs durch Clutter
- Kundenpflege über Outlook: Alle Kundendaten lassen sich im Kundenprofil hinterlegen und bieten allen Mitarbeitern Informationen, die den Kundenkontakt erfolgreicher gestalten
- Zentrale Verwaltung anstehender Aufgaben und Anhängen der letzten verwendeten Dateien – ebenfalls über die neue Outlook-Oberfläche
- Outlook ermöglicht zudem die Anbindung an Social Networks: Statusmeldungen verfolgen und Informationen austauschen über Facebook, LinkedIn, Yammer usw.
- Intuitive Benutzerführung; erinnert sich an die zuletzt benutzten Dokumente und deren Bearbeitungsstand – geräteübergreifend, individuell anpassbar – und bietet umfangreiche Unterstützung für Touch-, Stift-, Tastatur- und Mausbenutzer. Dokumente können auf allen Endgeräten bearbeitet werden und sehen gleich aus.

Weitere Informationen auf
<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 6

Schneller als der Kunde

„Zurück in die Zukunft, Edgar“, forderte Eva. „Sie hatten zu Beginn unserer Unterhaltung gesagt, dass Sie Businesschancen der Zukunft schon heute erkennen. Jetzt aber heraus damit: Welche Möglichkeiten bieten sich denn nun aus heutiger Sicht in den nächsten Jahren? Und ganz wichtig: Für wen bieten sie sich explizit an?“

„Chancen ergeben sich natürlich für jeden Einzelnen. Um diese Chancen zu identifizieren, müssen Sie nur das in der Vergangenheit Gelernte mit den heutigen Business-Strukturen verknüpfen. Ich bemühe zur Erläuterung noch einmal das Beispiel Microsoft: Die Entwickler haben die letzten Jahre der IT-Entwicklung in den Unternehmen betrachtet und gleichzeitig den Ist-Zustand in der Büro-Kommunikation analysiert. Anschließend haben sie diese beiden Fakten verknüpft und den Bedarf mit einem passenden Produkt abgedeckt: Office 365. Hier wird das Office-Paket als Mietlösung in den Mittelpunkt gestellt – und alle modernen Kommunikation- und Organisationsmittel werden durchdacht als Cloud-Lösungen in dieses System integriert.

Und der Clou dieser Lösung: Sie können Office 365 als reine Cloudlösung oder als Hybridlösung betreiben – je nachdem, wo Sie Ihre Daten speichern möchten: im Cloudspeicher, also in SharePoint Online oder OneDrive for Business, auf der lokalen Festplatte oder auf Ihrem betriebseigenen Server. Ich sehe den Stellenwert dieser Lösung auf einer Stufe mit den wegweisenden Technologieentwicklungen der letzten Jahrzehnte: In den meisten Fällen wurden diese Produkte entwickelt, weil man nach Marktanalysen glaubte, einen Bedarf erkannt zu haben. Den hat man allerdings nur erkannt, weil man die Kunden im Vorfeld intensiv beobachtet hat. Heute beauftragen die meisten Unternehmen für teures Geld Marktforschungsinstitute, die die potenziellen Kunden in der Fußgängerzone mit Fragebogen vom Shopperlebnis abhalten. Dass daraus keine vernünftigen Stammdaten resultieren, sollte jedem klar sein, der selbst schon einmal Kästchen auf solchen Formularen angekreuzt hat. Angekreuzt wird das, was der Fragesteller nach eigener Einschätzung erwartet – damit man die angepriesene Belohnung erhält oder man möglichst schnell wieder von dannen ziehen kann. Marktforschung kann zudem nur das abfragen, was es schon gibt. Die Kunst ist allerdings, die Kundenwünsche zu erfüllen, die es noch gar nicht gibt.“

„Ihre Empfehlung?“

„Betreiben Sie Exnovation statt Innovation.“ Ich bat Eva um ihren Kugelschreiber und ein Blatt aus ihrem Notizblock, auf das ich ein großes Quadrat zeichnete. Rechts daneben fügte ich ein kleines Quadrat hinzu. „Ich habe den Begriff Exnovation vor vielen Jahren geprägt. Er bedeutet *Innovation von außen*. Heute hat sich der Begriff als *Open Innovation* etabliert. *Open* wie in *Open Source*, wo das Know-how ebenfalls von außen kommt.“ Ich tippte mit dem Kugelschreiber auf den Zettel. „Das große Quadrat ist die Lösung eines Unternehmensproblems. Die einfache Lösung, die Idee, auf die jeder kommt. Das kleine Quadrat ist die optimale Lösung. Sie ist nicht so offensichtlich, denn sie liegt außerhalb des Unternehmens. Deshalb muss sich die Produktentwicklung auf Außenreize konzentrieren. Sie muss Kunden beobachten. Den Fokus auf Erwartungen legen, nicht auf Benchmarking. Impulse für dauerhaften Erfolg erhalten Sie von Menschen, nicht von Zahlen. Ich empfehle deshalb: Gehen Sie selbst auf Ihre Kunden zu. Sprechen Sie mit ihnen. Ein Kunde kommt nur von sich aus zu Ihnen, wenn er sich beschweren möchte. Und dann blocken die Mitarbeiter im Beschwerdemanagement ab und suchen nach Ausflüchten. Stattdessen sollten sie die Be-

schwerde als Chance sehen – als Chance, mit dem Kunden sachlich zu kommunizieren und seine Wünsche rauszuhören, denn nur aus diesem Grund kommt er: um seine Wünsche mitzuteilen und sein Problem, das er mit Ihrem Produkt hat, zu lösen. Und hier zeigt sich die Stärke eines Unternehmens, denn es gibt in Sachen Kundenservice zwei praktizierte Unternehmensphilosophien. Die eine lautet: ‚Probleme muss man lösen.‘ Die andere lautet: ‚Probleme muss man nicht lösen – Probleme muss man überstehen‘. Der Kunde kommt zu Ihnen, weil er Ihnen die Chance geben möchte, sich zu verbessern – damit Sie anschließend aus der Summe der Kritiken ein kundenfreundlicheres Produkt erschaffen.

Meine nächste Empfehlung: Laden Sie Kunden ein. Veranstellen Sie Seminare, einen Tag der offenen Tür, Inhouse-Präsentationen, von mir aus auch Kamingespräche. Wenn der Kunde merkt, dass Sie aktiv um ihn werben, wird er das bei seiner Kaufentscheidung mit Sicherheit berücksichtigen. Der Kunde muss nicht den ersten Schritt machen, um über ein Produkt oder eine Dienstleistung informiert zu werden. Das ist Ihre Aufgabe. Und was passiert immer noch, wenn der Kunde tatsächlich mal bereit ist, den ersten Schritt zu tun? Dann erhält er als Antwort

eine Standardmail – oder verhungert in den unendlichen Weiten der Telefonwarteschleife.“

Eva richtete ihren Kugelschreiber auf mich: „Das ist ja bekannt: In den Servicewüsten dieser Welt wird das Geld in den Oasen verdient ...“

„... und wenn Sie zu den Verdienern gehören möchten, müssen Sie einfach nur Ihre Sandparzelle fruchtbar machen. Wir müssen uns von der Hoffnung verabschieden, dass der Kunde uns Lösungen präsentiert. Wir müssen ihm vielmehr dankbar sein, dass er uns die Probleme offenbart. Mit all unseren Mitteln und Möglichkeiten müssen wir dafür sorgen, dass unser Kunde und dessen Kunden selbst erfolgreich werden. Denn dann sind wir es auch. Das ist nach meiner Ansicht der Kern jeder erfolgreichen Kundenorientierung. Den Großteil dieser Thesen habe ich bereits Anfang der 90er Jahre unter dem Begriff *Clienting* aufgestellt. Und sie gelten heute noch unverändert. Das Einzige, was sich geändert hat, sind die Rahmenbedingungen; die Konsequenzen bleiben dieselben. Heute gilt mehr denn je: Einseitige Umsatzorientierung im Verkauf führt nicht zu nachhaltigem Erfolg in der Vertriebspolitik. Früher hatten selbst mittelständische Firmen ein Controlling-Konzept, das den Erfolg der einzel-

nen Abteilungen in Zahlen fassen konnte; Zahlen über die Zufriedenheit der Kunden kamen in diesem System gar nicht vor, denn allein die Steigerung des Unternehmensumsatzes war von Interesse. Auch die anschließend eingeführten Qualitätsmanagementsysteme zielten nur auf die Produktqualität, nicht auf den Kundennutzen ab. Defizite in Bezug auf Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden wurden an keiner Stelle erfasst oder bewertet.“

„Die meisten haben aber mittlerweile erkannt, dass der Kunde im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stehen muss“, behauptete Eva.

„Es ist dennoch ein Unterschied, ob ich einen Kunden zufriedenstelle, ihn in der nächsten Stufe begeistere oder ihn in der übernächsten sogar verblüffe. In jedem Fall muss die Glaubwürdigkeit gewahrt bleiben, denn nur dann dürfen auch Mittel wie Dramatisierung und sogar Provokation im Marketing Verwendung finden. Diese These hatte ich in ebenfalls Anfang der 90er aufgestellt, und Firmen wie Media Markt, Saturn und Benetton haben sie in den letzten Jahren erfolgreich umgesetzt. Und auch meine These, den Kunden zum Partner zu machen, findet heute in der Existenz des Key Account Managers ihre verdiente Umsetzung. Jeder Kunde möchte doch umsorgt werden, und das

wissen wir nicht erst seit der Zeit der Tante-Emma-Läden. Wichtig ist, dass das Clienting-Konzept als Kundenbeziehungslehre ins Zentrum der Unternehmensphilosophie gerückt wird. Wir müssen in jedem Fall weg vom Produktmanagement und hin zum Beziehungsmanagement. Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft, hat das neulich auf einem Kongress mit beeindruckenden Zahlen verdeutlicht: 70 % der Unternehmen in den USA praktizieren ein Beziehungsmanagement in der Form, wie ich es gerade erläutert habe. In Deutschland sind es lediglich 30 %.

Übrigens: Auch meine 90er-Jahre-Statements über Werbung haben sich mit dem Erfolg des Internets bewahrheitet. Niemand kauft ein Produkt, weil es intensiv beworben wird. Werbung verkauft nicht – Werbung erhöht in erster Linie den Bekanntheitsgrad. Ich kaufe ein Produkt, weil Freunde und Bekannte es mir empfehlen. Das kann einem Fernsehspot oder einer Zeitungsanzeige nicht gelingen. Mein persönlicher Vorschlag: Steuern Sie Ihren Markterfolg selbst – machen Sie Ihre eigene Konjunktur, indem Sie Clienting zu Ihrem Marketing machen. Clienting Leadership: So nenne ich die Führung eines Unternehmens mit den Augen des Kunden. Die besten Gelegenheiten für Ge-

schäftserfolge ergeben sich immer, wenn Sie selbst die Rahmenbedingungen ändern. Auch das ist eine Form des Wandels. Wichtig ist, dass ein Unternehmen die Bereitschaft zum Wandel zumindest signalisiert, damit sich auf der anderen Seite – beim Kunden – die Bereitschaft zum Geschäftskontakt überhaupt entwickeln kann.“

„Wandel war schon immer etwas, vor dem der Einzelne sich fürchtet“, wusste Eva zu berichten.

„Und deshalb braucht ein Unternehmen Führungskräfte, die Ängste abbauen. Die den Mitarbeitern den Wandel als Chance für die Zukunft des eigenen Unternehmens vermitteln. Führungskräfte dürfen keine brillanten Zuchtmeister mehr sein, nein, sie müssen vielmehr die besondere Fähigkeit besitzen, Netzwerke aufzubauen. Sie müssen Mitarbeiter mit zueinander passenden Fähigkeiten zusammenbringen. Fähigkeiten, die sich ergänzen. Noch einmal: Nur zufriedenen Mitarbeitern gelingt es, Kunden in zufriedene Kunden zu verwandeln. Manche Unternehmen benötigen dafür lediglich etwas Finetuning – andere müssen sich komplett neu aufstellen, sich neu erfinden, sich neu gründen.“

„Wenn man Kunden aber nicht nur zufriedenstellen, sondern auch begeistern möchte, muss man neue Ideen präsentieren.

Gerade dieser Teil ist der schwierigste für Marketing und Vertrieb, denn gute Ideen fallen nun einmal nicht vom Himmel“, seufzte Eva.

„Hier ist allerdings das gesamte Unternehmen gefragt, nicht nur Teile davon. Geschäftsführung, Produktion, Verwaltung: Jeder kann zur Ideenfindung beitragen“, behauptete ich, wobei ich gleichzeitig Alexej mit einem Fingerzeig und einem höflichen Lächeln einen neuen Lieferauftrag erteilte. „Schauen Sie, es ist doch im Grunde gar nicht so schwer: Was haben all Ihre Kunden gemeinsam? Das Interesse an einem Ihrer Produkte oder an einer Ihrer Dienstleistungen. Und sie haben zudem das gleiche Bedürfnis. Also sind vermutlich auch alle potenziellen Kunden für dieselbe Form der Ansprache empfänglich – und für dieselbe Form der Verblüffung. Die beste Form der Verblüffung ist dabei immer die, bei der der Kunde gar nicht bemerkt, dass er verblüfft wird. So wie die beste Werbung die ist, die gar nicht nach Werbung aussieht. Ein Beispiel: Als Aldi vor einigen Jahren in die Türkei expandierte, packte man nicht die Regale voll, um zu erkunden, was die Kunden kaufen. Nein, man ging viel früher zu den Familien der späteren Angestellten – also zu den potenziellen Kunden – und prüfte, was auf ihren Einkaufszetteln steht und womit die Einkaufstaschen gefüllt werden. Anschließend

wurden genau diese Produkte gemeinsam in den Regalen positioniert. Alles, was der Kunde haben wollte, war vorhanden – und außerdem genau an der Position, wo die Kunden es gern hätten. Das Ergebnis: Die Kunden sind hochzufrieden mit dem Warenangebot. Und der Marktleiter ist hochzufrieden, dass er auf seiner begrenzten Verkaufsfläche tatsächlich nur Produkte anbietet, die auch reißenden Absatz finden. Hier gibt es keinen Platz für Ladenhüter.“

„Oder andersrum gesagt: Man muss nicht das Produkt in den Mittelpunkt stellen, sondern den tatsächlichen Bedarf des Kunden. Und auf diesen Daten die Produktion aufbauen“, folgerte Eva.

„Korrekt. Oder wie ich immer zu sagen pflege: Gruppendenken löst Produktdenken ab. Nur marktgerechte Produkte können erfolgreich sein – und die Ideen zu solchen Produkten kommen heute nicht mehr von innen, aus den Unternehmen, sondern von außen. Geschäftspartner und Kunden bestimmen unser Handeln. Daraus folgt: Wenn ich meinen Kunden beobachte – also den Kunden, der mein Produkt erworben hat – muss ich am Ball bleiben: Wie zufrieden ist er damit? Was kann ich verbessern? Kann ich nach Verbesserung ein Update zu einem kleinen Preis oder gar kostenlos anbieten? Wenn der Kunde das Gefühl hat,

dass ich mich auch nach dem Kauf intensiv mit ihm beschäftige, dann wird er zum bereits erwähnten Fan. Und das ist das Beste, was mir passieren kann. Doch es gibt auch ein Worst-Case-Szenario: Ich enttäusche den Kunden und reagiere nicht auf die Reklamation. Dann passiert mir möglicherweise dasselbe, was United Airlines vor einigen Jahren widerfahren ist: Damals flog Dave Carroll, Leadsänger der kanadischen Band ‚Sons of Maxwell‘, von Halifax nach Omaha/Nebraska. Bei einem Zwischenstopp in Chicago musste er durch das Flugzeugfenster mit ansehen, wie Arbeiter sich seine Instrumentenkoffer zuwarfen. Seine wertvolle Taylor-Gitarre ging dabei ebenso zu Bruch wie seine Zufriedenheit mit dem Airline-Service, denn sofortige Beschwerden bei Stewardess und Bodenpersonal wurden herablassend abgewimmelt. Was sich innerhalb der nächsten Monate ereignete, war eine Odyssee durch indische Callcenter und die zuständigen Gepäckbetreuungsstellen an sämtlichen beteiligten Flughäfen. Als er nach sieben Monaten eine Stellungnahme von United Airlines per E-Mail erhielt, in der ihm mitgeteilt wurde, dass die Airline den Fall zu den Akten gelegt hatte, platzte ihm der Kragen: Er nahm eine unversehrte Gitarre zur Hand und schrieb einen Song über das arrogante Verhalten der Airline mit dem Titel ‚United breaks guitars‘, den er verfilmte

und anschließend bei YouTube einstellte. Die Medien stürzten sich natürlich sofort auf diesen Fall – und machten ihn weltbekannt: Mittlerweile kann der Song auf über 13 Millionen Klicks verweisen. Jeder Einzelne davon mit verheerenden Folgen für die Airline: Sinkende Passagierzahlen und ebensolche Börsenkurse hinterließen ein millionenschweres Loch in den Kassen des Unternehmens. Das anschließende Angebot, den entstandenen Schaden in Höhe von 3.500 Dollar zu begleichen, lehnte Dave Carroll übrigens ab; er bat darum, die Summe an eine gemeinnützige Organisation zu spenden.

Die Taktik, das Problem auszusitzen und Passagiere zu frustrieren, beweist: United hatte kein Interesse, solche Probleme zu lösen, denn das Lösen macht die einzelne Kundenbilanz negativ. Das Problem zu überstehen, war bis dato eine lukrative Vorgehensweise. Denn was bedeutet schon ein verlorener Kunde, wenn man aus einem Kundenkontingent von mehreren hundert Millionen schöpfen kann? Wie sich gezeigt hat, ist dieses Verhalten im Social-Media-Zeitalter auf Dauer der Dolchstoß für ein Unternehmen, denn aus einem lauen Lüftchen wird heute eine weltweite Wutwelle. Genau das ist schließlich die Natur des Menschen: Der Schmerz, den Aktionäre bei Kursverlusten verspüren, ist zehnmal so stark wie die Freude, die gleichwertige

Kursgewinne hervorrufen. Seinen Schmerz kann jeder Einzelne heute hinausschreien – und sehr viele Gleichgesinnte hören ihn. Es war schließlich schon immer so: Schlechte Erfahrungen mit einem Produkt gibt man wesentlich häufiger weiter als die guten.“

„... und Produktberatung sucht man in erster Linie nicht mehr beim Hersteller oder beim Vertreiber, sondern im Netz“, ergänzte Eva. „Weil ich meiner Social Community, also meinen Bekannten und Freunden und meinem persönlichen Netzwerk, mehr vertraue als den blumigen Versprechen eines parteiischen Unbekannten. Amazon beispielsweise beschäftigt – vielleicht auch aus diesem Grund – nicht einen einzigen Produktberater, erhält aber regelmäßig Bestnoten im Service-Ranking. Das muss denen erst mal einer nachmachen.“

„Eine echte Herausforderung“, bestätigte ich. Wir leerten synchron unsere Tassen und blickten anschließend gleichzeitig auf unsere Armbanduhr.

„Ich glaube, es wird Zeit für mich.“ Meine Müdigkeit hatte den Kampf gegen das Koffein gewonnen. „Morgen gibt es wichtige Termine, die meinen vollen Einsatz fordern.“

„Mir fallen bis dahin bestimmt noch zahlreiche Fragen ein, die nicht unbeantwortet bleiben dürfen – auch zum Thema Microsoft“, sagte Eva und erhob sich. „Ich sitze ab sieben Uhr im Frühstücksraum. Wäre prima, wenn Sie mir Gesellschaft leisten, damit wir diese Fragen erörtern können.“

Ich griff nach meinem Surface Pro Tablet, schob es in die Seitenfalte meiner Aktentasche und erhob mich ebenfalls. „Einverstanden. Sieben Uhr passt hervorragend. Ich steige morgen allerdings auf milden Kaffee um.“

„Ausgezeichnete Idee. Ich werde sofort den besten Tisch reservieren“, versprach Alexej und hielt mir dezent die Rechnung hin. Eine Unterschrift und ein Lächeln machten den Weg frei.

Microsoft Office 365 – mehr, als Sie erwarten

- Steigern Sie die Produktivität von Office 365 mithilfe der zahlreichen Microsoft Office Apps
- Arbeiten Sie dank OneDrive-Integration in Office 2016 Client Apps mit mehreren Personen zeitgleich an demselben Dokument
- Gestalten Sie XML-basierte Formulare mit Microsoft InfoPath*
- Verwalten Sie Datenbanken mit Microsoft Access*
- Veröffentlichen Sie mit Access erstellte Datenbanken auf Ihrer eigenen SharePoint-Webseite
- Erstellen Sie Präsentationen, Druckobjekte und Webseiten mit Microsoft Publisher
- Erzeugen Sie browserbasierende interaktive Berichte, Präsentationen und Websites mit Sway
- Buchen Sie Dynamics CRM Online hinzu und erleben Sie Kundenbeziehungsmanagement auf höchstem Niveau
- Digitalisieren Sie Papierdokumente mit Scannern und SharePoint-Apps von Drittanbietern – und importieren Sie diese direkt in SharePoint Online („Scan to SharePoint“)
- Nutzen Sie die Portfolio- und Projektmanagement-Werkzeuge von Project Online (optional zubuchbar)
- Erstellen Sie Diagramme mit Visio 365 – und nutzen Sie die zahlreichen integrierten Vorlagen (optional zubuchbar)

- Speichern Sie Daten auch lokal – z. B. auf Windows Server 2012 R2, Windows Server 2012 R2 Essentials oder Speicherplatz auf lokalen Geräten
- Verwalten Sie Cloud- und Intranet-Daten aus einer einzigen Verwaltungsmaske heraus

Weitere Informationen auf

<https://products.office.com/de-de/business>

Kapitel 7

Wandel als Chance

„Viele Menschen haben den Eindruck, dass ein Wandel äußerst mühselig, ja fast schon mit Schmerzen verbunden ist“, stellte Eva fest, und köpfte mit einem gezielten Hieb ihres Brotmessers ihr Frühstücksei. „Ich persönlich habe die Erfahrung gemacht, dass ein Wandel zwar von jedem Einzelnen zu Beginn erhöhten Einsatz fordert, aber auch hervorragende Chancen beinhaltet. Chancen, die sich insbesondere demjenigen bieten, der dem Wandel offen gegenübersteht – und ihn für seine Zwecke zu nutzen weiß.“

„Wichtig dabei ist, dass man den Wandel und seine eigenen Chancen auch frühzeitig erkennt“, ergänzte ich, und prüfte mit einem interessierten Blick die Landesgrenzen von Italien, die als Kakaopulvermuster Evas Cappuccino-Schaum zierten. „Denn auch hier beißen den Letzten die Hunde. Wer die digitale Realität nicht erkennt oder gar ignoriert, der steht schon zu Beginn auf der Seite der Verlierer.“

„Da fällt mir gerade Ihr Erlebnis im Frühstücksraum Ihres Urlaubshotels ein – die Geschichte mit dem Handy am Nachbartisch. Das ist ja heutzutage ein alltägliches und von Ihnen bereits beschriebenes Bild: Jugendliche verabreden sich zum gemütlichen Beisammensein in einem Szenecafé. Jeder ist mit seinem Smartphone beschäftigt. Man denkt zuerst: ‚Da findet ja gar keine Kommunikation mehr statt. Die sind ja verrückt.‘ Aber nicht das wollen sie der Welt mitteilen, sondern sie wollen deutlich machen, welchen Stellenwert Smartphones in ihrem Leben haben. Wie sehr sie diese Technik lieben und wertschätzen. Wie wichtig diese Technologie für ihre moderne Kommunikation ist. Deshalb wird dieses Gerät auch häufiger durch neue Technik ersetzt als jedes andere Produkt aus der Unterhaltungselektronik. Ein Smartphone ist im Hinblick auf seine Funktionalität vermutlich das Schweizer Taschenmesser der digitalen Generation – vermutlich sogar noch weit mehr als das.“

„Die Funktionalität eines Smartphones hatten wir als Jugendliche auch – allerdings waren die Funktionen damals auf mehrere Geräte verteilt: Mit dem Telefon haben wir kommuniziert – vorausgesetzt, wir waren zuhause, als es geklingelt hatte –, mit dem Fotoapparat haben wir Bilder geschossen, wir haben Filme

im Fernsehen gesehen, Musik aus der Stereoanlage gehört, Tennistennis auf der prähistorischen Konsole gespielt und so weiter. Heute gibt es für all das ein Gerät – und man hat es immer dabei.“

„Und ein Smartphone ersetzt mit seinen Apps zudem nicht nur alte Geräte wie Radio, Taschenrechner und Wecker. Auch modernere digitale Entwicklungen wie zum Beispiel Navigationssysteme oder Camcorder verlieren Marktanteile. Einstige Verkaufsschlager wie die tragbaren Videospielkonsolen verschwinden über kurz oder lang; Tageszeitungen und Bücher kämpfen seit Jahren mit sinkenden Druckauflagen – zugunsten ihrer digitalen Ausgaben. Außerdem unterstützen Smartphones heute viel mehr Kommunikationskanäle. E-Mail, SMS, WhatsApp, Facebook, Twitter, Blogs, ja sogar Videotelefonie: Jeder, der etwas zu sagen hat, kann es heute der ganzen Welt mitteilen.“

„Der technische Fortschritt ist beeindruckend. Wir können ihn gern gemeinsam weiterdenken: Wenn Tablets sich durchsetzen, verlieren Mäuse irgendwann ihre Daseinsberechtigung. Und die Cloud verdrängt nach und nach die Festplatten. Der Bedarf an vielen Dingen, die heute noch selbstverständlich und allgegenwärtig sind, wird immer weiter zurückgehen. Das ist fast schon paradox: Die Hersteller von Hardwareprodukten müssen sich

den Veränderungen, die ihnen der digitale Fortschritt aufzwingt, ebenfalls anpassen. Wer einen Wandel verschläft, wer nicht mit neuen Ideen aufwartet, wird in einen Strudel gerissen, der ihn aus der Umlaufbahn wirft. Technologieführer von damals, wie z. B. Löwe und Blackberry, haben deutliche Umsatzrückgänge hinnehmen müssen. Das in den 80er Jahren zweitgrößte Hardwareunternehmen der Welt, Digital – mit über 100.000 Mitarbeitern –, hätte in dieser Form wahrscheinlich nicht mehr lange überlebt. IBM hat Gott sei Dank ein Angebot gemacht, das man nicht ausschlagen konnte. Diese Unternehmen haben vermutlich den Kern nicht erkannt: dass ein Wandel ein von außen initiiertes Prozess ist, der in zahlreiche laufende Unternehmensprozesse eindringt. Um einen solchen Wandel zu bewältigen, muss jeder Einzelne seine Komfortzone verlassen und die aktiven Prozesse entsprechend steuern. Doch statt schnellstmöglich auf Veränderungen zu reagieren, versinken viele in einer bremsenden Diskussionskultur.“

„Das stimmt. Seit Darwins Evolutionstheorie wissen wir, dass nur diejenigen überleben werden, die sich einem Wandel am besten anpassen. Dieses Naturgesetz gilt auch in der Wirtschaft. Man kann neu entwickelte Produkte auf den Markt werfen, in der Hoffnung, damit sein Überleben zu sichern. Man kann

Märkte aber auch mit neuen Ideen erobern, wie Ihr Beispiel Car-sharing beweist. Gestern Abend“, fuhr Eva unaufhaltsam fort, „habe ich mir nämlich noch ein paar Gedanken über Ihr zentrales Thema *Sharing* gemacht. Eigentlich hat Sharing bei uns eine lange Tradition: Bibliotheken, Universitäten und öffentliche Verkehrsmittel sind seit jeher Orte des Teilens. Und wenn ich mir Gedanken über die Zukunft des Carsharings mache, begreife ich erst, welche Vor- und Nachteile das Teilen bringt. Einerseits ist mir klar, dass mein Auto 95 % seiner Lebenszeit in der Garage verbringt. Deshalb macht der Besitz nach den Gesetzen von Ökonomie, Ökologie und Logik keinen Sinn. Andererseits birgt das Modell auch Finanzierungsfragen der anderen Art: Weniger Privatautos auf den Straßen lösen nämlich nicht nur die alten Parkplatzprobleme, sondern gebären auch neue Probleme. Der Staat muss beispielsweise die entgehenden Kfz-Steuern mit einer anderen Steuer auffangen. Vielleicht mit einer kilometerabhängigen Auto-Nutzungssteuer, die sich nach dem CO₂-Ausstoß bemisst. Damit wäre dann aber ein kleiner Vorteil des Systems wieder aufgefressen. Doch gerechter wäre es auf jeden Fall. Was meinen Sie, Edgar: Teilen wir uns das letzte Croissant?“

„Sharing auf höchster Ebene: Ich teile, Sie suchen aus“, schlug ich vor.

„Gern. Gleichzeitig möchte ich Ihnen eine frische Anekdote servieren: Ein guter Bekannter ist seit 20 Jahren Fotograf. Letzte Woche erst hat er zu mir gesagt: ‚Smartphones machen grausame Bilder – aber ich liebe diese Amateurknipsen trotzdem, denn sie haben mein Leben verändert.‘ Als ich ihn fragte, wie er das meint, antwortete er: ‚Dank der Smartphones gibt es seit ein paar Jahren Abermillionen von Hobbyfotografen – und damit ein riesiges Kundenpotenzial: Menschen, die den Wert eines gutes Bildes zu schätzen wissen. Meine Zukunft ist gesichert.‘ Sie sehen, auch andere können einen Blick in die Zukunft werfen.“ Evas Augenzwinkern sollte ich als Herausforderung und Seitenhieb verstehen.

„Ich mache das ja nicht mit einer Glaskugel“, konterte ich. „Genau wie Ihr Bekannter schaue ich mir aktuelle Veränderungen in bestimmten Bereichen an und denke darüber nach, welche Folgen das mittel- oder auch langfristig hat. Ein anschauliches Beispiel: Die umfassenden Kommunikationsmöglichkeiten, die – Himmel, ich bin schon wieder bei Microsoft – Office 365 bietet, werden mittelfristig das Arbeitsverhalten verändern – zum Vorteil von Kunden, Unternehmen und Mitarbeitern. Ich kenne zum Beispiel einen Freiberufler, der jeden Sommer sechs Wochen am Stück Urlaub in Portugal verbringt. Seine Kunden –

renommierte Unternehmen – begrüßen das, weil die lange Erholungsphase neue Ideen generiert, die er in gemeinsamen Projekten über SharePoint Online einfließen lässt – auch wenn er dem Team in den sechs Wochen nur ein paar Arbeitsstunden zur Verfügung steht. Glauben Sie nicht, dass viele andere diese Möglichkeiten früher oder später ebenfalls für sich entdecken werden?“

Eva nickte. „Das kann ich aus eigenen Erfahrungen bestätigen: Ich kenne einen Designer, der seit vielen Jahren in Ägypten lebt. All seine Beratungstermine finden in den Büros seiner deutschen Kunden statt – virtuell via Skype. Vorher lebte er in Düsseldorf und hatte viele Kunden in Köln und Frankfurt. Damals waren die Kundenbesuche zeit- und kostenintensiver.“

„Wie heißt es so schön: Die Welt wird immer kleiner. Ägypten. Nordafrika. Was allein dort in den letzten Jahren passiert ist, wäre ohne die digitalen Mitstreiter wie Twitter und Facebook niemals möglich gewesen. Andere Länder werden bald folgen. Die zeitlichen Abstände dieser Ereignisse werden sich verkürzen. Die Welt wird sich durch die digitale Revolution nicht nur politisch, sondern in der Folge auch wirtschaftlich dramatisch verändern. Die gesamte Wirtschaft wird in eine neue Ära trans-

formiert. Wer sich als individueller Bestandteil des entstehenden Systems sieht, wird nicht nur überleben, sondern zu den Siegern des Wandels gehören. Es findet eine Selektion statt: Der Markt selektiert sich selbst. Die Cloud wird bei dieser Selektion im B2B-Bereich eine Schlüsselrolle übernehmen; eine Rolle, die sie im B2C-Bereich bereits innehat. Das beweisen unzählige Plattformen wie Flickr, Picasa und Facebook, die mit geschickten Geschäftsmodellen Privat- und Businessbereich immer mehr verschmelzen lassen. Wir kaufen heute schon anders ein als noch vor fünf Jahren, und in den nächsten fünf Jahren wird sich dieser Veränderungsprozess um ein Vielfaches beschleunigen. Parallel wird sich natürlich auch die Art und Weise des Verkaufens ändern – und dadurch letztendlich auch die Art und Weise, wie wir leben. Eine der spannendsten Entwicklungen in diesem Bereich sehe ich in der Frage, wie die Europäer das Thema Cloud angehen, denn die bekanntesten Platzhirsche, gerade im Konsumentenbereich, sind US-Unternehmen. Deutschland zum Beispiel ist stark in der Kooperation von Forschung und Wissenschaft mit der Industrie – Stichwort Fraunhofer- und Max-Planck-Institute. Es wird sich zeigen, ob dieser Vorteil genug Innovationspotenzial erzeugen kann, um auf dem Markt der Zukunft bestehen zu können. Wir sind unter anderem

Marktführer im Automobilbau und im Maschinenbau. Können wir mit entsprechender Unterstützung auch bei den Cloud-Diensten eine Führungsrolle spielen? Wenn hier europaweit zügig eine juristisch und kaufmännisch überzeugende Basis geschaffen wird, kann auch der deutsche Markt von dieser Infrastruktur profitieren. Der Mittelstand kann auch hier Katalysator und Motor zugleich sein.“

„Womit wir wieder bei den Märkten wären. Und jetzt komme ich selbst mal auf das Thema Microsoft zu sprechen: Wie reagiert denn eigentlich der Markt auf das von Ihnen so oft erwähnte Office 365? Ich meine, welche bekannten Firmen nutzen denn diese Lösung im Tagesgeschäft?“

„Unzählige mittelständische Unternehmen verlassen sich mittlerweile auf die Clouddienste von Microsoft. Natürlich findet man unter den Kunden auch Großkonzerne wie Dell, Toyota, ABB, Swisscom und Burger King. Aber weil wir gerade hier im schönen Hamburg sitzen: Auch die Hamburg Port Authority – der größte Hafen Deutschlands – hat sich für Office 365 entschieden. Und ob Sie es glauben oder nicht: Auch die Hyatt-Hotelkette ist Microsoft-Kunde – genau wie ich. Wann lassen Sie sich von diesem Produktpaket überzeugen?“

„Sie wissen doch: Die Entscheidung liegt nicht bei mir“, antwortete Eva. „Allerdings enthalten meine Notizen Argumente, die eine deutliche Sprache sprechen. Ich werde nach meiner Rückkehr mein Bestes geben, um unsere IT und unsere Geschäftsleitung für diese Lösung zu begeistern.“

Evas Ball nahm ich gern auf: „Hier kommt meine These über Führungspersönlichkeiten ins Spiel. Warum folgen wir ihnen? Heute doch nicht mehr, weil wir es müssen, sondern weil wir es wollen. Weil wir an das glauben, an das sie glauben. Wir folgen ihnen nicht, weil sie autoritär sind, sondern weil sie uns inspirieren.“

„Unser Chef – Ingenieur mit Leib und Seele – entwickelt ebenfalls wirklich inspirierende Ideen; deshalb sind wir in unserer hart umkämpften Branche auch relativ gut aufgestellt. Aber wie Sie schon sagten: Nicht nur Forschung und Entwicklung brauchen inspirierende Ideen, sondern auch die Mitarbeiter, die diese Ideen umsetzen sollen. Motivierende Geistesblitze, die das Beste aus jedem Einzelnen in die Waagschale des Wettbewerbs werfen. Jeder Mitarbeiter, der tagtäglich moderne Technologien wie Smartphones und Tablets nutzt, hat auch den berechtigten Anspruch, dass sein Unternehmen heute mehr denn je auf dem aktuellsten Stand der Technik ist.“

„Mit dieser Erkenntnis sind Sie ganz nah dran an meinen Kernthesen über Individuen, Mitarbeiter und Motivation.“ Mit einem anschaulichen Beispiel wollte ich diese Thesen deutlich machen: Ich griff in den Obstkorb und erntete zwei identisch aussehende Orangen, die ich Eva präsentierte.

„Wer vernetzter denkt, denkt den entscheidenden Schritt weiter. Passen Sie auf: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“

„Behaupten zumindest die Menschen, denen es nie gelungen ist, das mit einem Bild zu sagen“, konterte Eva.

„Keine Haarspaltereien, Eva. Aufgepasst: Welche dieser beiden Orangen hätten Sie am liebsten?“

Mit ihrem Röntgenblick scannte Eva die beiden Exemplare. Doch am Ende gab sie sich geschlagen: „Hm. Beide haben eine perfekte Schale und gleichen sich auch sonst wie ein Ei dem anderen. Da kann ich mich gar nicht entscheiden.“

„Und genauso ist es mit Führungskräften und ihren Mitarbeitern: Diese beiden Orangen hier haben den Einstellungstest des Küchenchefs bestanden – und zwar aufgrund ihrer perfekten äußeren Form. Die inneren Werte erkennt man allerdings erst, wenn man die Schale löst. Dann sieht man, wo die Stärken und Schwächen des Individuums liegen. Die individuellen Stärken zu erkennen und zu fördern und Mitarbeiter untereinander zu

funktionierenden Teams zu vernetzen – das ist heute die Aufgabe der Führungskräfte. Das Prinzip *Zuckerbrot und Peitsche* funktioniert nicht mehr. Der eine Mitarbeiter lechzt nach Führung, der andere nach dem Maximum an Freiheit. Wem es gelingt, die Bedürfnisse aller Mitarbeiter unter einen Hut zu kriegen, der hat eine Stimmung erzeugt, die auch der Kunde positiv wahrnimmt. Denn das Zentrum ist der Mensch, und sowohl Mitarbeiter als auch Kunden gehören dieser Spezies an. Und genau wie der Mitarbeiter möchte auch der Kunde nicht bevormundet, sondern wertgeschätzt werden.“

„Denn schließlich ist auch er irgendwo ein Mitarbeiter“, ergänzte Eva.

„Richtig. Wenn die Führungskraft den Mitarbeiter im nächsten Schritt zum Partner des Unternehmens macht – ihm also das Gefühl vermittelt, das er zur Erreichung der Unternehmensziele gebraucht wird – und für die Vernetzung der Teams untereinander die richtigen Technologien einsetzt, dann ist das Unternehmen für den bevorstehenden Wandel perfekt gewappnet. Vorausgesetzt, man handelt *jetzt*. Und mit Handeln meine ich: An die neuen Rahmenbedingungen anpassen oder untergehen.“

Mit einem kurzen Nicken bestätigte Eva, dass sie die Zusammenhänge erkannt hatte. Sie wollte mehr wissen: „Mich beschäftigt seit gestern Abend doch noch einmal ein Thema: Sie haben Kairos erwähnt. Das hat wohl für Sie eine große Bedeutung?“

„Es hat nicht nur für mich eine große Bedeutung. Sondern für jeden Menschen und jede Firma. Kairos, in der griechischen Mythologie der Gott für die Gunst des Augenblicks oder für den richtigen Moment, ist die Erklärung der Zeit auf einer anderen Ebene. Und zwar nicht vom Ablauf her, sondern geprägt durch den Moment und damit das ideale Timing. Ich bin überzeugt, dass jeder Mensch und auch jedes Unternehmen solche Kairos-Chancen geboten bekommt. Und alle 50 Jahre gilt es für die gesamte Wirtschaft. Einen solchen Moment haben wir jetzt wieder: Wir stehen vor dem größten wirtschaftlichen Wandel aller Zeiten. Geschäftsmodelle entstehen fast aus dem Nichts heraus, weil sie ihre Ideen mit dem Internet verbinden. Sie stellen ganze Branchen auf den Kopf.

Wir werden eines Tages als eine Generation gelten, die zwischen den Stühlen der alten und der neuen Welt gestanden hat. Für die jüngere Generation sind die Themen, die heute im Ma-

nagement hitzig diskutiert werden, längst Lebensalltag geworden. Aber wir leben in der jetzigen Zeit, die gerade erst die phänomenalen Chancen erkennen lässt. Unternehmen müssen jetzt die Gelegenheit beim Schopfe packen. Deshalb wird Kairos übrigens als Bildnis immer nur mit einer Locke dargestellt, mit haarfreiem Hinterkopf. Denn wenn man die Gelegenheit nicht beim Schopfe packt, ist die Chance vorbei – oft für immer. Und auch aus diesem Grunde spiele ich immer gern mit dem englischen Wort für Wandel: Change. Schreibt man *Change* in großen Buchstaben und nimmt dann vom G nur den Querstrich weg, entsteht als neues Wort *Chance*. Und so wird nur mit einem Strich aus *Change* eine *Chance*.“

Eva lächelte: „Das ist mal wieder ein Wortspiel, das mir gefällt. Aber was bedeutet es denn für die nähere Zukunft?“

„Jetzt anfangen. Loslegen. Jetzt die Chancen nutzen, bevor es alle erkannt haben. Die Voraussetzungen in der Firma schaffen, um die digitale Welt zu meistern. Dabei kann Office 365 sehr gut helfen, wie ich es ja bereits geschildert habe. Die digitalen Chancen als Möglichkeiten sehen, die Firma einzigartiger zu machen – damit alle gewinnen können: Mitarbeiter, Kunden und Partner. Und letzten Endes wir selbst – als Unternehmer und Unternehmen. Das fasziniert mich an dieser Zeit: dass wir es

selbst in der Hand haben, die Kairos-Chance für uns zu nutzen. Und übrigens gilt es als eine gesicherte Erkenntnis, dass außerordentliche Firmenerfolge erstaunlich oft erst entstehen können, weil die Unternehmer die Fähigkeit besitzen, die richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Und das wünsche ich auch Ihrem Unternehmen, liebe Eva.“

Ein kurzer Klingelton erweckte Evas Smartphone zum Leben. „Ein eindrucksvolles Schlusswort.“ Eva warf einen strafenden Blick auf das Telefon. „Die Pflicht ruft. Mein Kollege steht bereits vor der Tür und nimmt mich mit zur Niederlassung.“ Zeit für den Abschied. „Vielen Dank, Edgar, für die lehrreichen Lektionen.“

Mit flinken Fingern faltete ich die Serviette und erhob mich. „Für mich gleichzeitig die optimale Vorbereitung auf meine Vorträge, die heute auf meiner Agenda stehen. Ich habe also zu danken.“

„Wenn der Wandel bewältigt ist, melde ich mich bei Ihnen und erstatte Bericht“, versprach Eva und überreichte mir ihre Visitenkarte, die ich sogleich mit meiner quittierte. Sie reichte mir die Hand und ein Lächeln.

„Auf Wiedersehen, Eva. Und viel Erfolg bei Ihrem Workshop.“

Mit forschem Schritt steuerte sie auf den Ausgang zu, ihren treuen Gefährten auf zwei Rollen im Schlepptau. Ich warf einen

Blick auf die Uhr und den nächsten aus dem Fenster. 8 Uhr 15.
Noch genug Zeit, um das von Eva Gelernte in meinen Vortrag
einzubauen. *Aus einem echten Dialog gehen beide Seiten als Sie-
ger hervor.* Von wem stammt dieses Zitat? Moment, gleich fällt
es mir ein ...

Weitere Informationen zu Microsoft Office 365

Besuchen Sie <https://products.office.com/de-de/business> und vergleichen Sie die verschiedenen Produktoptionen. Finden Sie das auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produkt- und Leistungspaket.

Wie funktioniert Office 365?

Machen Sie den 30-Minuten-Soforttest – selbstverständlich kostenlos und ganz ohne Registrierung:

<http://sofort-test.office365.de>

Oder nutzen Sie z. B. eine 30-Tage-Testversion, die Sie auf Wunsch nach Ablauf des Testzeitraums nahtlos in ein Abonnement überführen können.

Sie haben noch Fragen?

Wenden Sie sich einfach an einen Microsoft Partner und informieren Sie sich im Detail über Office 365:

<https://pinpoint.microsoft.com/de-de/Home/Office>

„Jetzt anfangen. Loslegen. Jetzt die Chancen nutzen, bevor es alle erkannt haben.“

Die Welt ist im Wandel – und das in einem Ausmaß, wie es die Wirtschaft nur selten erlebt. Unsere Welt entwickelt sich immer mehr zu einer digitalen Welt, zu einer digitalen Realität. Daraus ergeben sich viele Möglichkeiten für Unternehmen, die nur darauf warten, umgesetzt zu werden.



Bestseller-Autor Edgar K. Geffroy ist mehrfach ausgezeichneter Unternehmensberater, Autor und Wirtschaftsredner. In diesem Buch zeigt er Chancen auf, die sich aus dem digitalen Wandel für kleine und mittelständische Unternehmen ergeben und er erläutert, wie sie die Herausforderungen mit Office 365 meistern können.

3. Auflage 2016

ISBN 978-3-00-047204-6

