

Thorsten Jekel

# **iPad in Unternehmen**

Illusion oder Revolution?

# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort von Ulrik Nehammer, CEO Coca-Cola Deutschland.**

**Hinweis zu den Storys im Buch**

**Kapitel 1: Die meisten iPads sind überflüssig. Zumindest heute**

**Kapitel 2: Warum sollen Mitarbeiter auch noch ein iPad schleppen?  
Müssen sie gar nicht**

**Kapitel 3: Ein Android-Tablet ist doch viel billiger. Eine Plastiktüte als  
Koffer auch**

**Kapitel 4: Sie müssen Ihre Mitarbeiter nicht einbeziehen. Originalverpackte  
iPads halten ohnehin viel länger**

**Kapitel 5: Wir nutzen iPads genau wie unsere Wettbewerber. Wir wollen ja  
auch nicht besser sein**

**Kapitel 6: Wir sind unseren Kunden immer voraus. Es sei denn, es ist  
umgekehrt**

**Kapitel 7: Unsere Mitarbeiter nutzen iPads ausschließlich dienstlich. Es liest  
ja auch kein Mensch die Bild-Zeitung**

**Kapitel 8: Jeder Mitarbeiter installiert sich Apps, wie er es mag. Bei den PCs  
machen wir es schließlich genauso**

**Kapitel 9: Mit dem iPad ist man überall und ständig online. Seit es keine  
Funklöcher mehr gibt**

**Kapitel 10: Alles auf einem iPad ist intuitiv bedienbar. So wie im Cockpit eines  
Airbus A380**

**Kapitel 11: Für die iPad-Einführung brauchen Sie keinen Plan. Als Genie  
beherrschen Sie das Chaos**

**Kapitel 12: Das iPad ist nur ein Hype. Das glaubte Bill Gates auch vom  
Internet**

**Quellen und Literaturempfehlungen**

**Der Autor**

## **Vorwort von Ulrik Nehammer, CEO Coca-Cola Deutschland.**

folgt

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

*grau ist bekanntlich alle Theorie – deshalb eröffne ich jedes Kapitel in diesem Buch mit einer persönlich erlebten Geschichte. Oft handeln diese Geschichten von eher unglücklichen Situationen. Ich möchte hier niemanden bloßstellen, sondern Gelegenheit geben, aus Fehlern zu lernen. Auch ist mir Vertraulichkeit in der Beziehung zu meinen Kunden sehr wichtig. Deshalb habe ich mich entschieden, sämtliche Geschichten zu verfremden. Die Erlebnisse sind authentisch, doch Branchen, Unternehmen und handelnde Personen sind frei erfunden. Das heißt, bis auf mich natürlich – ich bin nicht erfunden, denn ich will schließlich in meinen selbst erlebten Geschichten auch vorkommen. Ein oder zwei Mal habe ich um der größeren Prägnanz willen aus zwei Erlebnissen eines gemacht. Doch eines kann ich Ihnen hoch und heilig versichern: Die Situationen haben sich alle genau so abgespielt. Selbst die absurdesten Szenen, bei denen Sie es vielleicht kaum glauben werden, entsprechen im Kern meiner realen Erfahrung. Ich freue mich, wenn Sie die Geschichten so augenzwinkernd lesen, wie sie geschrieben sind.*

*Ihr*

*Thorsten Jekel*

# Kapitel 1

## Die meisten iPads sind überflüssig. Zumindest heute

*Mein Bankberater schaute mich an, als wäre meine Geschäftsidee gewesen, Eiswürfel nach Grönland zu exportieren. „Sagten Sie gerade iPad?“, hakte er ungläubig nach. Doch, doch, er hatte richtig verstanden: Beratung rund um das iPad sollte bei meiner Selbständigkeit eine zentrale Rolle spielen. Wir schrieben das Jahr 2010. Ende Januar hatte Steve Jobs auf einer Keynote den neuen Tablet-Computer von Apple vorgestellt. Ab Mai sollte dieses erste iPad in Deutschland erhältlich sein. Als ich mich im Februar selbständig machte, hatte ich ein klares Ziel: Ich wollte im deutschsprachigen Raum der erste sein, der Unternehmen zeigt, wie sie iPads einführen und produktiv nutzen. Mein Bankberater war nicht der einzige, der mich dafür belächelte. Wie kann man nur einen gut dotierten Posten als Geschäftsführer im Mittelstand aufgeben, um sich mit solch einem Spielzeug zu beschäftigen? So dachten viele. Das iPad als Wirtschaftsfaktor konnte sich kaum jemand vorstellen. Und erst recht wusste keiner, was es da zu beraten gab. „Die Dinger sind doch selbsterklärend“, hieß es. Heute könnte ich den Besserwisser spielen und sagen: Ich wusste von Anfang an, was das iPad in Unternehmen alles leisten kann. Das wusste ich natürlich nicht. Doch seit ich in den Achtzigerjahren beim Computerpionier Nixdorf angefangen habe, beobachte ich Trends für die Unternehmens-IT. Und ich war mir zumindest sehr sicher, dass das iPad voller Chancen für Unternehmen stecken würde. Mittlerweile gibt es viele Unternehmen, die diese Chancen nutzen. Sie haben ihre Mitarbeiter mit dem iPad produktiver gemacht, ja manche haben damit sogar ganz neue Geschäftsfelder erschlossen. Gleichzeitig gibt es immer noch Manager, die das iPad belächeln und sich fragen, was ihr Unternehmen damit soll. Die Situation ist also einerseits komplett anders als 2010 und andererseits noch genauso. Mein Bankberater belächelt das iPad heute allerdings nicht mehr. Er besitzt selbst eines, denn es wurde in seiner Bank eingeführt. Und er weiß, dass es mir heute in jeder Hinsicht besser geht als zu meinen Zeiten als angestellter Geschäftsführer – auch finanziell.*

Die Missverständnisse rund um das iPad sind genauso alt wie dieses Produkt. Offensichtlich sind sie so schnell auch nicht auszurotten. Dabei beobachte ich zwei Kategorien von Fehleinschätzungen: Die einen glauben immer noch, dass kein Mensch ein iPad braucht. Obwohl Apple mittlerweile mehr als eine viertel Milliarde iPads verkauft hat. Die anderen erwarten Wunderdinge von der Einführung des iPads in ihrem Unternehmen. Wenn diese Wunder ausbleiben, sind sie enttäuscht – und glauben dann auch wieder, iPads seien überflüssig. Zunächst zur Frage: Braucht irgendjemand überhaupt ein iPad? Diese Frage ist gar nicht so eindeutig zu beantworten. Über 130 Jahre nach der Einführung des Automobils gibt es ja auch Leute, die sagen, man bräuchte kein Auto. Obwohl fast jeder eines besitzt.

Ob Sie eine Technik nutzen wollen, weil Sie die Chance sehen, damit produktiver zu werden und mehr aus Ihrem Business zu machen, ist immer eine individuelle Entscheidung. Sie werden in diesem Buch Geschäftschancen mit dem iPad entdecken, die in den meisten Unternehmen noch völlig unbekannt sind. Trotzdem entscheiden Sie am Ende, ob das für Sie und Ihr Unternehmen attraktiv ist oder nicht. Es gibt Unternehmen, in denen der Vertrieb oder der Kundendienst heute durch das iPad ganz neue Möglichkeiten hat. Insofern ist die Behauptung falsch, dass iPads nichts bringen. Doch was Sie in Ihrem Unternehmen mit dem iPad erreichen oder nicht, hängt ganz von Ihnen ab.

### ***Wunder gibt es nicht: Worin die iPad-Illusion besteht***

Wie kommt es nun, dass so viele Unternehmen von der Einführung des iPads enttäuscht sind? Das ist die nächste Frage und die spannendere. Solche Unternehmen schätzen das iPad zunächst als Chance ein und bringen die PS dann nicht auf die Straße. „iPads sind cool“, dachten sich da wohl die Manager. Sie sagten: „Wir schaffen iPads für unsere Mitarbeiter an und dann sehen wir doch mal, wie viel besser der Laden läuft.“ Diese Manager sind in einer Illusion gefangen, der iPad-Illusion: Sie glauben, ihre Mitarbeiter könnten mit iPads produktiver werden, ohne dass das Unternehmen seinen Umgang mit IT grundlegend verändert. Sie erhoffen sich Erfolge wie von selbst. So gesehen ist es kein Wunder, dass manche Unternehmen nach einiger Zeit enttäuscht sind, weil sich der Einsatz des iPads scheinbar nicht lohnt. Diese Unternehmen glauben, das läge am iPad. Dabei liegt es einzig und allein an ihrem Umgang mit dem iPad. Die meisten iPads sind somit heute tatsächlich überflüssig – weil sie nicht so genutzt werden, dass das Potenzial dieser Technik sich entfalten kann.

### ***Überblick in diesem Kapitel, Vertiefung später im Buch***

Ich hätte ein Buch allein über die Chancen des iPads für Unternehmen schreiben können. Doch ich habe mich anders entschieden. Weil mir in Unternehmen beinahe täglich Illusionen und Missverständnisse zum Thema iPad begegnen, will ich hier erst einmal für Klarheit sorgen. Im zweiten Schritt werden Sie als Entscheider im Unternehmen dann jeweils sehen, wo die Chancen für mehr Produktivität und bessere Geschäftsmodelle liegen. Ich erkläre Ihnen immer genau so viel zur Technik, wie Sie als Manager wissen müssen. Zunächst mache ich in diesem ersten Kapitel so etwas wie einen Rundumschlag. Sie lernen die größten Fallen kennen, vor denen Sie sich beim Thema iPad in Acht nehmen sollten. In den folgenden Kapiteln werde ich einzelne Themen vertiefen und ihnen ganz konkret zeigen, was bei der Einführung und Nutzung von iPads im Unternehmen zu beachten ist. Das alles stets aus der Sicht des Managements und niemals nur durch die Brille der IT.

## **Und Gott schuf das iPad. Oder wie war das?**

Als Steve Jobs in einem Theatersaal in San Francisco das erste iPad in die Kameras der internationalen Presse hielt, war es weder der erste Tablet-Computer aller Zeiten noch würde es der einzige bleiben. Das Urteil der Fachwelt über das erste iPad war gespalten. Nicht wenige sahen darin den Versuch von Apple, einer Produktkategorie doch noch zum Durchbruch zu verhelfen, über die der Markt längst den Daumen gesenkt hatte. War Apple durch den sensationellen Erfolg des iPhone, das seit drei Jahren auf dem Markt war, Größenwahnsinnig geworden? Trauten die sich jetzt alles zu? Oder saß da im sonnigen Kalifornien eine Sekte, die ihren verblendeten Jüngern den nächsten nutzlosen Fetisch präsentierte? Ein deutscher Tech-Blogger bezeichnete das erste iPad als „alt“, „langweilig“ und „überflüssig“. Tablet-Computer gab es tatsächlich schon seit längerem. „Tablet“ heißt so viel wie „Schreibtafel“ oder auch „Notizblock“. Einer der ersten Computer dieser Art – kompakt, flach, leicht und ausgestattet mit einem berührungsempfindlichen Bildschirm statt einer Tastatur – war 1989 das GRiDPad von GRiD Systems. Gebaut wurde dieser längst vergessene Flop der Technikgeschichte von niemand Geringerem als Samsung. Sogar bei Apple gab es einen Urahn, nämlich das 1993 vorgestellte Newton MessagePad – ein kleines und vergleichsweise dummes Manager-Spielzeug, das mit einem Stift bedient wurde. Als Steve Jobs 1998 zu Apple zurückkehrte, war eine seiner ersten Amtshandlungen, diesem aufgebohrten Taschenkalender den Garaus zu machen.

### ***Apple macht keine Produkte für Technikfans, sondern für die Masse***

Einen „kastrierten Couch-Möchtegern-PC“ nannte besagter Tech-Blogger im Jahr 2010 das iPad. Wer wie er bereits einen Desktop-PC, ein Notebook, ein Netbook und ein Smartphone besitze, der brauche nicht auch noch ein Tablet, schrieb der Experte. Dennoch werde Apple mit dem Produkt großen Erfolg haben. Warum? Weil dieser Computer nicht für Computerfreaks gemacht sei, sondern für Normalos. Der Durchschnittsbürger – und damit auch der durchschnittliche Angestellte in einem Unternehmen – möge nämlich keine Computer. Diese These überrascht, ist aber vollkommen plausibel. Menschen halten Computer für nützlich und lieben vielleicht auch Dinge, die sie mit Computern machen können. Doch sich mit Programm-Installationen, Sicherungskopien, fehlenden Gerätetreibern oder Virenschaltern zu beschäftigen, nervt die meisten Menschen. Sie haben sich allenfalls daran gewöhnt. Dann kommt mit dem iPad plötzlich ein Computer, der so einfach und intuitiv zu bedienen ist, wie keiner zuvor. Und der sich auf jene Anwendungen reduzieren lässt, die man wirklich braucht. Bingo! Erfolgreiche Produkte müssen eben die Masse begeistern und nicht die Experten. Die meisten Menschen fotografieren ja auch mit ihrem Handy und nicht mit einer Hasselblad – mögen Profi-Fotografen noch so sehr auf diese altertümliche Kamera

schwören. Wenn Steve Jobs eines wusste, dann wie man Hightech für technische Banausen stilvoll verpackt.

### ***Unglaublich: Ebenso viele Tablets wie herkömmliche PCs verkauft!***

Fünf Jahre nach der Einführung des iPad trat eine Situation ein, die niemand erwartet hätte: Es wurden ungefähr gleich viele Tablet-PCs wie herkömmliche PCs verkauft. Mit einem Marktanteil von rund 25 Prozent war Apple nach wie vor Marktführer in diesem Segment. Zwei Drittel der Käufer entschieden sich jedoch für ein Tablet von einem der zahllosen Hersteller, die auf der Erfolgswelle des iPad mitgeschwommen waren. Selbst Experten konnten diese kaum noch alle aufzählen. Ihre Produkte waren und sind fast ausnahmslos billiger als das iPad. Apple bleibt jedoch Qualitätsführer und auch in punkto Haltbarkeit, Vielseitigkeit und Gesamtbetriebskosten erste Wahl für Unternehmen. Starke Mitbewerber, wie etwa Google oder Samsung, sind manchmal sogar technisch besser. Die Käufer eines iPad kann das letztlich nur freuen, denn so bleibt Apple unter Innovationsdruck. Wenn ein Mitbewerber vortprescht, ist es nur eine Frage der Zeit, bis Apple beim iPad nachlegt. Die zwischenzeitlich sehr erfolgreiche Produkt-Kategorie der Netbooks – kleine, leichte und billige Notebooks speziell für die Nutzung von Internet-Angeboten – wurde von den erfolgreichen Tablets praktisch überflüssig gemacht. Um 2015 war bei den Tablets allerdings eine Marktsättigung zu beobachten. Das lag nicht zuletzt daran, dass Tablets für ihre Einsatzzwecke lange leistungsfähig bleiben und deshalb seltener ersetzt werden als PCs. Auch wurden die Smartphones immer größer und damit den Tablets ähnlicher. Samsung schuf mit seinem Galaxy Note sogar die neue Kategorie des sogenannten Phablets – halb Smartphone, halb Tablet –, was für viele Anwender gerade die kleineren 7-Zoll-Tablets, wie das Galaxy Tab 7 oder das iPad mini, ersetzte. Fast hätte Apple hier einen Markttrend verschlafen. Spät, aber gerade noch rechtzeitig, kam das iPhone 6 Plus.

### ***Technik vom Feinsten – jetzt muss man sie nur noch zu nutzen verstehen***

Das Jahr 2015 war nicht nur das Jahr, in dem Beobachter erstmals einen „schwächelnden“ Markt für Tablets sahen. Es war vielmehr auch das Jahr, in dem Apple eine Großoffensive für den Einsatz des iPads in Unternehmen startete. Die Einführung des iPad Pro im November 2015 stand nicht zuletzt im Zusammenhang mit dieser Strategie. Mindestens ebenso wichtig wie neue Hardware war eine ganze Reihe von Innovationen auf der Ebene des Betriebssystems, bei den möglichen Anwendungen und bei internetbasierten Services. So empfahl sich das iPad endgültig als der bestmögliche Computer für Legionen von Mitarbeitern in Unternehmen aller Größen und Branchen. Jetzt mussten iPads in Unternehmen nur noch richtig eingesetzt werden. Sie ahnen es – „nur noch“ meine ich ironisch: Nicht die Technik, sondern ihr Einsatz war und ist das Problem. In den meisten Unternehmen werden iPads immer noch eingesetzt, als würden Sie einen Porsche 911

immer nur mit 60 km/h auf der rechten Spur fahren. Oder als würde jemand für 50.000 Euro eine Luxusküche anschaffen, um in der Mikrowelle Popcorn zu machen und auf dem Induktionsherd Rührei zu braten. Da sage von denen dann bitte keiner, ein Porsche taue nicht zum Schnellfahren oder die Küche sei eine Fehlinvestition gewesen.

## **Die zehn Gebote für den iPad-Einsatz in Unternehmen**

Was Sie jetzt gleich lesen werden, ist die Essenz dieses Buchs in Form von zehn Geboten. Wenn Sie diese Gebote beachten, sind Sie der Hölle einer gescheiterten iPad-Einführung schon einmal entkommen. In den weiteren Kapiteln des Buchs werde ich das alles noch einmal detaillierter erklären und begründen. Dort ist dann auch der Platz, um ausführlich auf neue Geschäftschancen einzugehen und empfehlenswerte technische Lösungen genauer zu beschreiben. In den folgenden zehn Abschnitten geht es mir erst einmal darum, mit den größten Illusionen rund um das Thema iPad aufzuräumen – um Sie und Ihr Unternehmen vor Unheil zu bewahren.

### ***Erstes Gebot: Du sollst keine anderen mobilen Computer neben dem iPad haben***

Der Aberglaube stirbt einfach nicht aus. Ich meine den Aberglauben, das iPad sei nur eine Ergänzung zu anderen PCs und kein vollwertiger Computer. Abergläubische Unternehmen führen das iPad nicht anstelle von vorhandenen Notebooks ein, sondern zusätzlich dazu. Und dann wundern sie sich, dass sie bald einen Haufen Probleme haben, weil das iPad die Kosten und die Komplexität erhöht, statt IT-Systeme und Prozesse zu entschlacken. Deshalb sage ich an dieser Stelle ganz klar: Wenn Sie iPads in Ihrem Unternehmen einführen, dann ist das iPad für die betroffenen Mitarbeiter der eine und einzige mobile Computer. Manche Manager gucken da immer noch, als würde ich vorschlagen, ihr Außendienst solle vom Auto aufs Fahrrad umsteigen. Nun gut, es stimmt ja: In den Kindertagen des iPads waren die Einsatzmöglichkeiten begrenzt. Heute sind iPads jedoch zum Teil schon leistungsfähiger als PCs. Der Laptop, der früher immer mitgeschleppt wurde – und deshalb auch „Schlepptop“ hieß –, kann heute im Büro oder zu Hause bleiben. Er ersetzt dort zunehmend den klassischen Desktop-PC. Früher als Geschäftsführer bei einem Getränkehersteller hatte ich im Büro einen Desktop-PC und für unterwegs einen – nicht gerade leichtgewichtigen – Laptop. Heute nutze ich im Büro mein MacBook Air mit einem externem 24-Zoll-Monitor und unterwegs mein ultraleichtes iPad mini. Alle übrigen Computer (und das sind einige) besitze ich nur, weil ich als Experte für digitales Arbeiten stets die neueste Technik auf allen möglichen Geräten teste.

### ***Zweites Gebot: Du sollst dem iPad treu sein***

Eine listige Schlange lockt die Unternehmen, doch einmal die süßen Äpfel namens Android- oder Windows-Tablet zu probieren. Gerissen, wie die Schlange ist, scheint sie überzeugende Argumente zu haben: „Überleg doch mal: Die Konkurrenz zum iPad ist nicht nur viel billiger. Sie passt doch auch viel besser in deine bestehende Windows-Welt.“ Im realen Leben sind es natürlich keine Schlangen, dafür aber oft die IT-Abteilungen, die Manager zur Anschaffung von Tablets anderer Hersteller verführen wollen. Die IT-Leute haben oft ihr ganzes Berufsleben in der Welt von PCs mit Microsoft Windows verbracht und sehen Produkte von Apple daher skeptisch. Deshalb behaupten sie gerne, das iPad sei eine schwer integrierbare Insellösung. Nun, früher hatten sie sogar Recht. Auf dem ersten iPad sah ein Word-Dokument aus wie von richtig üblen Viren verseucht. Heute gibt es diese Probleme längst nicht mehr. Apple hat zwischenzeitlich dafür gesorgt, dass das Zusammenspiel mit der Windows-Welt perfekt funktioniert. Windows-Tablets sind zwar theoretisch auch ein tolles Konzept, in der Praxis aber noch lange nicht auf dem Level des iPads angekommen: Es gibt viel weniger Apps, die Qualität ist schlechter und auch die Nutzerfreundlichkeit reicht nicht an die des iPads heran. Bei Tablets mit Android wiederum ist Sicherheit ein heikles Thema, schließlich handelt es sich um ein Programm, das Google an die Hardware-Hersteller verschenkt. Und das nicht ohne Hintergedanken: Google bezahlt der Endkunde nun einmal stets mit seinen Daten. Apple dagegen verschenkt grundsätzlich nichts, kooperiert dafür aber mittlerweile mit IBM und richtet sich gemeinsam mit „Big Blue“ noch klarer auf Businesskunden aus.

### ***Drittes Gebot: Ehre deine Mitarbeiter und beziehe sie ein***

Vorstände schauen mich oft komisch an, wenn ich sage: „Um Sie bei der iPad-Einführung optimal zu unterstützen, fahre ich am besten erst ein paar Tage mit dem Außendienst mit.“ Dafür habe ich gute Gründe. Entscheidend ist immer, wie Mitarbeiter die Technik im Alltag nutzen. Viele Mitarbeiter sind da einfallsreich. Sie optimieren die Vorgaben der IT oder schaffen sich eigene schlanke und elegante Prozesse. Wird neue Technik „top-down“ eingeführt, ohne die zukünftigen Nutzer mit einzubinden, dann werden oft gute vorhandene Arbeitsweisen unnötigerweise abgeschafft. Auch nutzen viel zu wenige Unternehmen die Intelligenz ihrer Mitarbeiter, um ihre Unternehmens-IT zu optimieren. Ich lerne als Berater in Projekten immer ganz tolle Sachen durch Mitarbeiter kennen: neue Apps, interessantes Zubehör oder Tricks, um sich noch besser zu organisieren. IT-Projekte scheitern nie an der Technik, sondern stets am Faktor Mensch. Und die iPad-Einführung ist eben ein IT-Projekt – siehe dazu auch das zehnte Gebot. Je intensiver die Mitarbeiter einbezogen werden, desto besser. Bewährt hat sich hier – wie generell bei IT-Projekten –, bestimmte Mitarbeiter zu Multiplikatoren zu machen, die ihren Kollegen helfen und sie mitziehen. Fitte „Key User“

kommen während eines Projekts auch immer auf gute Ideen, die dann noch berücksichtigt werden können.

#### ***Viertes Gebot: Du sollst nicht stehlen, es sei denn außerhalb deiner Branche***

Niemand hat Lust, das Rad ständig neu zu erfinden. Wer hat nicht schon einmal eine ältere Präsentation neu abgespeichert, um für eine neue schon mal ein Gerüst zu haben? Oder ein wenig gegoogelt, ob sich da nicht ein paar gute Vorlagen für die eigene Firma finden lassen? Klauen ist im Prinzip nicht schlimm, weil es effizient ist. Problematisch wird das Klauen erst, wenn Sie Inhalte von Leuten übernehmen, die keine Ahnung haben. Oder wenn Sie Dinge, die längst veraltet sind, immer wieder kopieren, bloß weil es bequem ist. Genau das geschieht allerdings in vielen Unternehmen bei der Einführung von iPads. Da werden dann mit dem iPad nur die bestehenden Prozesse im Unternehmen neu abgebildet. Statt die Chance zu nutzen, mit dem iPad neuartige und viel effizientere und effektivere Prozesse zu schaffen. Oder es wird geschaut, wie andere Unternehmen der eigenen Branche iPads nutzen, und das guckt man sich dann ab. Auf diese Weise machen vielleicht ganz gute, aber keine optimalen Lösungen die Runde. Es ist eine längst bekannte Weisheit im Management, dass die besten Lösungen meist außerhalb der eigenen Branche liegen. Bei der Einführung des iPads ist es ähnlich: Benchmarking ja, aber bitte richtig! Lernen Sie davon, wie die Vorreiter das iPad in ihren Unternehmen nutzen – unabhängig von der Branche. So können Sie auf Ideen für viel bessere Prozesse kommen. Oder sie finden sogar eine Möglichkeit, mit dem iPad Ihr Business zu erweitern.

#### ***Fünftes Gebot: Ehre deine Kunden und halte sie nicht für dumm***

Die meiste Zeit ihres Lebens waren Maximilian Tayental und Valentin Stalf ganz normale Bankkunden. Dann gründeten die beiden smarten jungen Männer ihre eigene Bank – einfach so. Sie sammelten zwei Millionen Euro Startkapital aus der Berliner Venture-Capital-Szene ein und legten los. Bankfilialen? Gibt es keine. „Number26“ funktioniert ausschließlich über eine App auf dem Smartphone. Das Startup bietet seinen Kunden ein kostenloses Girokonto sowie eine kostenlose Mastercard und setzt damit die Direktbanken unter Druck. So kann's gehen: Ihre Kunden von heute sind Ihre Mitbewerber von morgen. Weil nicht mehr allein die Unternehmen über die Technik und das nötige Knowhow verfügen, sondern ebenso die Kunden. Aus der Bedrohung kann für etablierte Unternehmen jedoch auch eine Chance werden – wenn sie ihre Kunden in die Wertschöpfungskette einbinden, bevor sie zu Konkurrenten werden oder zu Startups abwandern. Die Situation ist heute ja typischerweise so: Startups haben die Technologie und das offene Denken, etablierte Player haben – noch – die Kunden. Die beste Lösung lautet in vielen Fällen: Kooperation. Und das beste Medium, um Kunden zu „Mitarbeitern“ zu machen, sind mobile digitale Endgeräte. Über Apps auf Smartphones und Tablets lassen sich ganz neue Formen des Kundendialogs in Echtzeit

gestalten. Anbieter und Kunde bewegen sich dabei auf Augenhöhe und nutzen dieselbe Technik.

### ***Sechstes Gebot: Wiege dich nicht in falscher IT-Sicherheit***

In manchen Unternehmen ist die IT-Abteilung überzeugt: Apple ist eine Sekte und das iPad ist gefährlich. Was die Mitarbeiter damit alles anstellen könnten! Indem die IT-Leute das iPad dann von den produktiven Systemen abschotten und jede private Nutzung strikt untersagen, glauben sie, die Gefahr gebannt zu haben. Jetzt wiegen sie sich in Sicherheit. Doch das ist eine Pseudo-Sicherheit. Den Mitarbeitern die private Nutzung ihres iPads zu untersagen ist ungefähr so erfolgversprechend wie es das Alkoholverbot in den USA der 1930er-Jahre war. Während der Prohibition wurde heimlich weiter getrunken, und genauso werden Mitarbeiter insgeheim weiter mit ihren iPads spielen, egal, was sie unterschrieben haben. Das Einzige, was die Prohibition bewirkt hat, war ein drastischer Anstieg der Kriminalität. Eine Tatsache, der die Geschichte Hollywoods einige ihrer coolsten Gangsterfilme verdankt. Das Einzige, was ein Verbot der privaten Nutzung von iPads bewirkt, sind noch mehr Sicherheitsrisiken. Denn jetzt, wo es ja sowieso verboten ist, tun die Mitarbeiter erst recht riskante Dinge. Da ist es besser, die private Nutzung zu erlauben, aber zu steuern. Kontrollierte Drogenabgabe an Ihre spielsüchtigen Mitarbeiter sozusagen. Der Vorteil beim iPad ist, dass das viel gescholtene geschlossene System von Apple genau diese Kontrolle ermöglicht. Und das bringt uns direkt zum siebten Gebot.

### ***Siebtes Gebot: Du sollst nicht allen Begierden deiner Mitarbeiter nachgeben***

Früher hatten die Unternehmen das Neueste an Technik und die Familie zu Hause konnte nur Bauklötze staunen. Als ich bei Nixdorf meinen ersten Laptop mit nach Hause brachte, war ich der Held. Das Ding war so groß und so schwer wie ein Pilotenkoffer und kostete ein Vermögen. Wenn zur Zeit meiner Kindheit die Jungs einen geparkten 7er-BMW oder eine S-Klasse mit einer zweiten, extralangen Antenne erblickten, dann liefen sie hin und drückten sich die Nasen an den Seitenscheiben platt, um einen Blick auf das Autotelefon zu ergattern. Dieses Extra kostete damals rund 20.000 D-Mark, was nach heutiger Kaufkraft mindestens demselben Betrag in Euro entspricht. Und heute? Da hat oft der Sohn vom Chef das neuste und beste Smartphone. Und die Mitarbeiter kaufen sich privat die neuste Technik bei Saturn oder Media Markt. Die Unternehmen kommen bei den Innovationszyklen nicht mehr mit, weil sie solche Sachen wie Sicherheit, Compliance, Einheitlichkeit der IT-Architektur oder auch schlicht Abschreibung von Investitionen zu beachten haben. Das weckt bei den Mitarbeitern natürlich Begierden. Sie wollen auf ihrem Firmen-iPad denselben App Store haben wie zu Hause. Oder sie nehmen einfach ihr neues Android-Tablet von Saturn mit ins Büro und schreiben damit geschäftliche Mails. Manchmal treibt das geradezu absurde Blüten: Da wird über die böse NSA geklagt, die uns alle ausspioniert – aber auf WhatsApp will bei der Arbeit

keiner verzichten. Hier muss ein Unternehmen Grenzen setzen. Private Nutzung der firmeneigenen Geräte ist grundsätzlich okay, aber die eigene Technik und unsichere Apps wie WhatsApp müssen draußen bleiben. Damit das funktioniert, bieten Sie Ihren Mitarbeitern am besten etwas, was deren Spieltrieb ausreichend befriedigt. Beispielsweise einen firmeneigenen App Store, in dem Sie auch die Apps der Vereine der Fußball-Bundesliga und andere unkritische Anwendungen zur Verfügung stellen.

### ***Achtes Gebot: Mache dich nicht abhängig vom Internetzugang***

In der „Net-Generation“, die mit Internet und Mobiltelefon groß geworden ist, kursiert der Spruch, das auf Smartphones und Tablets den langsamen EDGE-Empfang signalisierende „E“ stehe für „End your life“. Will heißen: Wenn du so schlechten Mobilfunk-Empfang hast, dann kannst du dich auch gleich umbringen. Das zeigt, wie sehr sich gerade die junge Generation schon daran gewöhnt hat, immer und überall online zu sein. Und das bitteschön mit Highspeed. Wenn wir nicht „LTE“ oder wenigstens „3G“ oben links auf dem Smartphone oder Tablet lesen, funktionieren manche Apps schon nicht mehr richtig. Die Realität sieht allerdings immer noch so aus, dass es zum Beispiel im ländlichen Raum kilometerweit gar keinen Mobilfunk-Empfang gibt. Und wer glaubt, das Problem betreffe nur Brandenburg oder Niedersachsen, der irrt sich. Ein Kunde von mir sitzt zum Beispiel in einem Glastower mitten im Frankfurter Bankenviertel. Auf dem Dach ist ein LTE-Sendemast, aber der strahlt natürlich in die Breite, sodass man im Gebäude darunter überhaupt keinen Mobilfunk-Empfang hat. Die Mitarbeiter müssen mit dem Aufzug nach unten fahren und auf die andere Straßenseite gehen, wenn sie mit ihren iPhones und iPads ins mobile Internet wollen. Jetzt stellen Sie sich einmal vor, diese Mitarbeiter hätten dienstliche Apps auf ihren iPads, die ohne ständigen mobilen Internetzugang gar nicht mehr funktionieren. Der Besitzer des Cafés auf der anderen Straßenseite würde sich freuen, aber die Mitarbeiter wären sicher wenig begeistert. Beim iPad brauchen Sie grundsätzlich Lösungen, die Ihre Mitarbeiter nicht in Arbeitslose verwandeln, wenn gerade keine mobile Internetverbindung zur Verfügung steht.

### ***Neuntes Gebot: Du sollst deine Mitarbeiter nicht sich selbst überlassen***

Wie ich Ihnen schon berichtet habe, fahre ich in Unternehmen immer gerne ein paar Tage mit dem Außendienst mit. Die Beobachtungen, die ich dabei mache, sind Gold wert. Oft erlebe ich bei solchen Touren Vertriebler, die im Kundentermin mit den Apps auf ihrem iPad kämpfen, statt sich auf den Kunden zu konzentrieren. Der Hintergrund ist immer derselbe: Die Firma hat dem Mann (oder der Frau) das neue iPad in die Hand gedrückt und behauptet, da sei alles selbsterklärend und intuitiv bedienbar. Ist ja schließlich von Apple. Da beschäftigt man sich mal einen Abend mit und dann beherrscht man das. Und dann stehen die Leute da und sind überfordert. Oder sie schlagen sich ganz gut, nutzen aber nur einen Bruchteil der neuen Möglichkeiten. So senkt das iPad am Ende die Produktivität, statt sie zu erhöhen.

Natürlich ist ein iPad viel intuitiver als ein PC. Teil der Erfolgsschichte des iPads ist es, dass selbst Menschen, die nie zuvor einen Computer besessen haben, so perfekt durch die ersten Schritte geführt werden, dass sie ein iPad ohne fremde Hilfe in Betrieb nehmen und damit im Internet surfen und mailen können. Einen PC dagegen hat niemals ein Mensch auf Anhieb bedienen können. Was allerdings über die Basisfunktionen des iPads hinausgeht, sind Computerprogramme wie alle anderen auch. Und Computerprogramme müssen in Unternehmen geschult werden, wenn die Mitarbeiter optimal damit arbeiten sollen. Oder würden Sie in Ihrem Unternehmen jemanden als Assistenz einstellen, der nie im Leben eine Microsoft-Office-Schulung besucht hat? Wahrscheinlich nur, wenn Sie Ihre Nächte damit verbringen wollen, verloren gegangene Word-Dokumente und E-Mails zu suchen. Schulung hat da klar seine Vorteile. Professionelle Ersts Schulung und laufende Nachschulung sind auch beim iPad im Unternehmen ein Muss.

### ***Zehntes Gebot: Du sollst deine iPad-Einführung ernst nehmen***

Es gibt Dinge, die lassen sich mal so eben nebenbei erledigen. Ausreichend Wasser trinken zum Beispiel. Oder während des Frühstücks Nachrichten lesen. Eine iPad-Einführung im Unternehmen gehört definitiv nicht zu diesen Dingen. Das ist ein Projekt und braucht entsprechend professionelles Projektmanagement. Leider nehmen viele Unternehmen die Einführung des iPads nicht richtig ernst. Weil das iPad so klein und leicht und handlich ist, glauben einige, sie könnten es auch mal eben aus dem Handgelenk an die Mitarbeiter verteilen. Die Folgen dieses planlosen Aktionismus sind jedoch gravierend. Zeitpläne und Kosten laufen aus dem Ruder und mangels sauber definierter Meilensteine gibt es auch keine vernünftige Erfolgskontrolle. Wenn Sie für Ihre Mitarbeiter iPads anschaffen, dann brauchen Sie dafür einen Projektleiter. Manche Unternehmen haben da Ressourcen. Ist das nicht der Fall, muss ein externer Projektleiter her. Ich selbst werde immer wieder von Unternehmen als externer Projektleiter für iPad-Einführungen engagiert. Egal, ob der Projektleiter aus dem Unternehmen kommt oder extern eingekauft wird: Mit Standard-IT-Wissen wird er nicht weit kommen. Er muss zusätzlich iPad-spezifisches Know-how besitzen. Wenn Sie darauf noch achten, dann erfüllen sie auch das zehnte und letzte Gebot.

## **Eine Welt voller himmlischer Möglichkeiten**

Sie haben in diesem Kapitel jetzt viel darüber gelesen, was mit dem iPad im Unternehmen alles schiefgehen kann. Ich habe das deshalb so sehr betont, weil die intuitive Vermutung in den meisten Unternehmen eine andere ist. Sofern am überhaupt bereit ist, sich auf das Thema iPad einzulassen, glaubt man, alles sei easy und der Erfolg stelle sich von selbst ein. Das ist eben die iPad-Illusion. Wenn Sie diese Illusion jedoch einmal überwunden haben,

dann kann das iPad Ihnen und Ihren Mitarbeitern richtig Spaß machen. Das iPad ist für viele nicht technikaffine Menschen der erste und bisher einzige Computer, mit dem sie richtig gerne umgehen. Das kann in Ihrem Unternehmen einen richtigen Motivationsschub bedeuten. In jedem Fall werden die Mitarbeiter von vielem entlastet, was sie bisher an ihren Windows-Notebooks genervt hat und können gleichzeitig unzählige neue Möglichkeiten für effektives Arbeiten entdecken. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen jetzt iPads einführen, dann gehen Sie einfach den nächsten konsequenten Schritt, denn Sie vielleicht auch gegangen sind, als Sie erstmals Notebooks angeschafft haben. Neue technische Möglichkeiten werden von vielen nicht sofort erkannt oder sogar belächelt. Apple hat zuerst für das iPhone, dann für das iPad zuerst viel Spott geerntet. Heute ist klar, wie wegweisend bei Produkte waren und sind. Jedes System entfaltet erst mit den passenden Apps und der Einbindung in Hintergrundsysteme sein volles Optimierungspotenzial. Diese Situation ist im Hinblick auf das iPad im Unternehmen längst eingetreten. Für die Mehrheit der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen spricht heute kaum noch etwas für Notebooks als mobile Computer und so gut wie alles für das iPad. Andererseits ist klar: Technische Empfehlungen basieren immer auf einer Momentaufnahme. Ob es das iPad in 10, 15 oder 20 Jahren noch geben wird, weiß keiner. Das Innovationstempo im Silicon Valley ist atemberaubend. Wichtig ist dabei für Unternehmen, dass sie neue Technologien stets beobachten und ausprobieren. Nichts sollte angeschafft werden, das sich nicht in die bestehende IT-Landschaft integrieren lässt. Und schließlich: Plattformübergreifende Lösungen sind immer erste Wahl, um in Zukunft gegebenenfalls andere Plattformen nutzen zu können. Wenn Sie mit dieser Mischung aus Neugier und kluger Vorsorge agieren, dann kann die technologische Zukunft kommen.

### ***Kapitel 1: Die wichtigsten Take-aways für das Management***

- Die Möglichkeiten des iPads im Unternehmen sollten weder unterschätzt werden noch sollten Manager glauben, Produktivitätsgewinne könnten sich wie von selbst einstellen. iPads sollten professionell eingeführt werden, mit einem Projektleiter, der nicht nur über allgemeines IT-Wissen verfügt, sondern auch über spezifisches iPad-Know-how.
- Für die Mehrzahl der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen kann das iPad heute der eine und einzige mobile Computer sein. Wie jede neue IT-Technik sollte jedoch auch das iPad intensiv geschult werden. Intuitiv sind die ersten Schritte, nicht jedoch umfassende Unternehmensanwendungen.
- Das iPad ist heute längst keine Insellösung mehr. Apple hat dafür gesorgt, dass sich das iPad in eine Windows-Umgebung nahtlos integriert. Kostengünstige Tablets mit dem Betriebssystem Android von Google oder Windows-Tablets sind für Unternehmen derzeit

keine echte Alternative. Bei den Kriterien Bedienung, Haltbarkeit, Vielseitigkeit und Gesamtbetriebskosten liegt Apple mit dem iPad klar vorn.

- Die Einführung des iPads ist eine Chance auf echte Prozess- und Geschäftsmodell-Innovationen. Dafür ist es jedoch nötig, Mitarbeiter und Kunden aktiv einzubeziehen. Bestehende Prozesse sollten nicht ohne weiteres auf dem iPad abgebildet werden, sondern für das iPad sollten neue und bessere Prozesse geschaffen werden. Die besten Ideen dafür finden sich oft außerhalb der eigenen Branche.
- Sicherheit ist ein großes Thema beim iPad wie bei jeder IT, die Mitarbeiter nutzen. Mitarbeiter werden das iPad auch privat nutzen, das ist kaum zu verbieten. Es ist jedoch möglich und sinnvoll, diese Nutzung zu steuern. Risikobehaftete Apps haben auf dem iPad nichts zu suchen. Auch sollte unterbunden werden, dass Mitarbeiter eigene, private Geräte mit ins Unternehmen bringen.

## Kapitel 2

### Warum sollen Mitarbeiter auch noch ein iPad schleppen? Müssen sie gar nicht

*„Und jetzt sammeln wir die Laptops ein“, sagte ich zum Vorstandschef eines Unternehmens, an dessen Mitarbeiter wir gerade fast 4.000 iPads ausgeteilt hatten. Bisher lief alles nach Plan. Aber in diesem Moment fiel dem CEO die Kinnlade herunter. „Herr Jekel, das können wir nicht machen“, sagte er entsetzt. „Ich kann meinen Mitarbeitern nicht ihre gewohnten Computer abnehmen. Die steigen mir aufs Dach. Und das sind hier 98 Meter!“ Ich versuchte, meinen Auftraggeber mit Argumenten zu überzeugen: „Die iPads machen in Ihrem Vertrieb nur Sinn, wenn sie für die Vertriebler der einzige Computer sind. Die Mitarbeiter können in Zukunft alles mit dem iPad erledigen, was sie bisher mit dem Laptop gemacht haben. Und noch viel mehr! Mit dem iPad geht es außerdem einfacher und flüssiger. Nach einer kurzen Umgewöhnungsphase werden Ihre Leute viel effizienter arbeiten als heute.“ Der Vorstandschef schaute skeptisch. „In der Theorie haben Sie sicher Recht“, meinte er. „Aber ich kenne die Praxis in unserem Unternehmen. Bei uns funktioniert das so nicht. Am besten lassen wir die Mitarbeiter ihre iPads erst einmal ausprobieren und dann sehen wir weiter.“ Ich sah Unheil heraufziehen. Deshalb machte ich noch einen letzten Versuch: „Eine neue Brille hat auch nur Sinn, wenn Sie diese konsequent tragen und die alte weglegen. Sonst gewöhnen Sie sich nie daran.“ Doch ich merkte: Dieser Chef drückte sich vor einer klaren Entscheidung. Er hatte gerade einen Millionenbetrag für iPads ausgegeben, schreckte aber davor zurück, seinen Leuten Druck zu machen. Würden die Mitarbeiter das iPad auch dann nutzen, wenn es nur ein unverbindliches Angebot ist? Ein dreiviertel Jahr später stellten wir ernüchtert fest, dass jeder vierte sein iPad noch nicht einmal aktiviert hatte. Die restlichen Vertriebler nutzen ihren Laptop und ihr iPad parallel. Ich fragte einige Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen. So richtig glücklich schienen nur wenige mit dem iPad zu sein. „Ich verstehe nicht, warum ich jetzt auch noch ein iPad schleppen muss“, beklagte sich einer. „Was haben die da oben sich bloß dabei gedacht? Die Dinger gab’s wohl günstig bei Aldi.“*

„iPad only“ – das ist meine Ansage in Unternehmen. Wenn iPad, dann ausschließlich iPad. Die betroffenen Mitarbeiter haben keinen Laptop mehr. Der alte wird einkassiert. Für diese Empfehlung ernte ich immer wieder erstaunte Blicke. Weil Manager glauben, das iPad sei ein Zusatzgerät für die Mitarbeiter, die ihre Laptops natürlich behalten sollen. Allerdings ändern sich da die Einschätzungen gerade. Immer mehr Manager haben die neuen Zeiten verstanden. Bereits 2014 sagte zum Beispiel Ulrik Nehammer, damals CEO von Coca-Cola Deutschland, in einem YouTube-Video: „Wenn Sie mich fragen, was sich für mich in den letzten vier oder fünf Jahren am meisten geändert hat, dann dass ich heute mein Business

größtenteils mit dem Smartphone steuere.“ Während er das erzählte, holte der Manager sein iPhone aus der Jacketasche und hielt es in die Kamera. Ein CEO wie Ulrik Nehammer weiß, dass er alle Informationen und Kommunikationsmittel auf seinem iPhone hat und deshalb auf weitere Computer verzichten kann. Er weiß deshalb auch, dass für seine Vertriebler das iPad genau der richtige Computer ist – und der *einzig*e Computer sein sollte. Tatsächlich gehört Coca-Cola Deutschland zu den Vorreitern einer „iPad-only“-Philosophie im Vertrieb. Hier lebt das Topmanagement den Umgang mit den neuen mobilen Endgeräten vor. Und die Manager treffen klare Entscheidungen für das Unternehmen. Deshalb ist das iPad bei Coca-Cola eine Erfolgsstory. Ich werde auf Coca-Cola als Vorreiter noch zurückkommen. In manchen Unternehmen fehlt es leider bis heute an Führungskräften, die mit gutem Beispiel vorangehen und gleichzeitig Druck machen, damit neu eingeführte iPads von den Mitarbeitern auch genutzt werden. Sie können jetzt fragen: Ist dieser Druck denn wirklich nötig? Ich sage: eindeutig ja. Der Mensch ist nun mal ein Gewohnheitstier. So lange die alten Notebooks noch verfügbar sind, werden sie auch weiter verwendet. Da können Sie predigen, was Sie wollen: Viele Mitarbeiter halten an ihren Gewohnheiten fest. Deshalb gibt es für mich nur eine Lösung: iPads austeilen und Laptops einsammeln.

## **Nur noch ein iPad? Ich brauche doch meine Excel-Tabellen**

Das iPad gilt immer noch als typischer Zweit- oder Dritt-Computer. Ja, bei manchen hat es sogar das Image eines Luxusspielzeugs für Apple-Fans. Für diese Einschätzungen gibt es Gründe, keine Frage. Als 2010 das erste iPad auf den Markt kam, wurde es als reines Endverbraucher-Produkt wahrgenommen. Man stellte sich Hipster mit klobigen Brillen vor, die sich damit chillig auf ihren Ikea-Sofas lümmeln, um im Netz zu surfen, Fotos anzuschauen oder auf YouTube Filme zu gucken. Tatsächlich war das erste iPad auch nur als Medienabspielgerät voll und ganz überzeugend. Produktiv arbeiten konnte man damit nur eingeschränkt. So waren zum Beispiel die Office-Apps noch nicht kompatibel mit den in Unternehmen gewohnten Programmen von Microsoft. Heute ist das längst anders. Wenn Sie auf dem iPad mit Excel arbeiten wollen, dann laden Sie sich einfach die Excel-App im App Store. Das gleiche gilt für Word und PowerPoint. Von allen drei populären Programmen hat Microsoft jeweils eine Version für das iPad entwickelt, die in wenigen Sekunden installiert ist. Ich frage an dieser Stelle jedoch immer: Ist es sinnvoll, auf dem iPad mit Excel zu arbeiten, bloß weil es möglich ist? Viele Mitarbeiter in Unternehmen arbeiten doch nur deshalb mit Excel, weil sie es nicht anders gewohnt sind. Manche haben sich individuelle Tabellen mit bunten Rahmen und Makros gebastelt, auf die sie nicht mehr verzichten wollen. Klar, da steckt oft viel privater Zeitaufwand drin. Aber mal Hand aufs Herz: Außer im Controlling braucht heute kein Mensch mehr Excel. Beim iPad unterstützen maßgeschneiderte Apps die

Mitarbeiter optimal bei einzelnen Workflows in ihrem jeweiligen Job. Ein Vertriebler zum Beispiel arbeitet effizient und effektiv mit Apps, die genau auf seine Aktivitäten beim Kunden zugeschnitten sind. Die App gibt ihm alle Informationen an der richtigen Stelle. So kann der Mitarbeiter zum Beispiel im Kundengespräch kontextbezogen Argumente gegen typische Einwände abrufen. Am Ende des Verkaufsgesprächs fragt die App ihn nach den Auftragsdaten. Davor gibt es für die Preisfindung vielleicht noch mal eine eigene App. Alles exakt auf den Workflow abgestimmt. Wer das einmal kennengelernt hat, der fragt sich doch, warum er sich jahrelang mit Excel-Tabellen herumgeschlagen hat. Abgesehen davon, dass Mitarbeiter mit Excel ja oft mehr improvisieren, als dieses Programm im Sinne seiner Erfinder zu nutzen.

### ***Rechenpower plus App-Vielfalt: Was das iPad heute kann***

Seit dem Marktstart des iPad hat sich zweierlei stark weiterentwickelt: Erstens die technischen Möglichkeiten des iPads und zweitens unser gewohntes Verhalten beim Umgang mit Computern. Zunächst ein Blick auf die Technik. Am Anfang war das iPad relativ langsam. Heute ist ein iPad schneller als viele PCs. Und während manche inzwischen für das morgendliche Hochfahren ihres PCs eine gute Viertelstunde einplanen – davor ist Arbeiten nur in Zeitlupe möglich, weil der Virenschoner und diverse Update-Manager die meiste Prozessorleistung für sich beanspruchen –, ist ein iPad immer sofort bereit, wenn Sie es zur Hand nehmen. Gut, auch ein iPad ist ein Computer, das heißt, ab und zu sollten Sie das iPad ausschalten und wieder einschalten. Aber so oft wie beim PC ist das nicht nötig. Was es am Anfang auch noch nicht gab, waren wirklich gute Systeme für das Mobile Device Management. Dem Mobile Device Management, also der zentralen Verwaltung mobiler Endgeräte in einem Unternehmen, werde ich in diesem Buch noch ein ganzes Kapitel widmen. An dieser Stelle nur so viel: Wie elegant sich selbst tausende iPads zentral steuern lassen, ist bereits heute mit den Möglichkeiten der PC-Administration zu vergleichen. Das viel gescholtene „geschlossene System“ von Apple hat eben auch seine Vorteile. Ein letzter Punkt zur Technik: Im Jahr 2010 hätte wohl niemand für möglich gehalten, wie viele Apps es heute für das iPad gibt. Für fast alle denkbaren Anforderungen in Unternehmen ist etwas dabei. Und das Beste: Wenn noch etwas fehlen sollte, lassen sich eigene Apps mit überschaubarem Aufwand erstellen. Dafür gibt es auf dem Markt zahllose Anbieter.

### ***Tippen, wischen, Finger zusammenziehen: Unsere neuen Gewohnheiten***

Als im Jahr 2004 bei Apple die Entwicklung des iPhone begann, war die ganze Sache so geheim, dass die Mitarbeiter in Cupertino das Gefühl haben mussten, in einem Agententhiller mitzuspielen. Das Projektteam traf sich in einem fensterlosen Raum, zu dem außer den wenigen Eingeweihten nicht einmal die Putzkolonne Zutritt hatte. Die Devise lautete wohl: Lieber dreckige Tische, als dass die Konkurrenz von irgendwas Wind bekommt.

Apples Grundidee war ein Mobiltelefon, das ohne Tasten auskommt und über ein berührungsempfindliches Display auf der gesamten Vorderseite gesteuert wird. Gleichzeitig sollte der Funktionsumfang des Telefons dem eines kleinen Computers entsprechen. Das bedeutete, E-Mail und Browser zu integrieren. Außerdem sollte dieses Telefon auch noch den iPod als Musik-Player ersetzen. Nun waren Anwender damals schon ewig gewohnt, Telefone und Computer über Tastaturen und – im Fall des PCs – zusätzlich über eine Maus zu bedienen. Sollten beim iPhone alle Eingaben über einen berührungsempfindlichen Bildschirm erfolgen, so musste ein ganz neues Bedienkonzept her. Die Entwickler dachten sich Gesten aus, mit denen die Anwender ihre Finger praktisch wie eine Maus nutzen konnten. Die Leute sollten tippen, wischen oder ihre Finger zusammenziehen, um das iPhone zu steuern. Um das alles möglich zu machen, wurde das neu entstehende Betriebssystem dem eines PCs immer ähnlicher. Was die Entwickler nicht ahnen konnten: In ihrem bunkerartigen Raum veränderten sie grundlegend, was Menschen zehn, fünfzehn Jahre später als „normalen“ Umgang mit einem Computer empfinden würden. Als drei Jahre nach dem iPhone das iPad auf dem Markt kam, übernahm es dessen Bedienkonzept. Glaubte Apple zunächst, sich auf alles Patente gesichert zu haben, so erwies sich das bald als Irrglaube. Die Konkurrenz kupferte fleißig ab. Letztlich führte das jedoch nur dazu, dass Menschen auf der ganzen Welt umso schneller eine neue Art der Eingabe bei Computern lernten. Mehr noch: In Autos konnte bald das Navigationssystem bedient werden, indem der Fahrer Buchstaben auf ein Touchpad malte. Wer wäre ohne iPhone und iPad auf diese Idee gekommen? Inzwischen zeigt sich: Wir stehen gerade erst am Anfang der Entwicklung, Computer neu einzusetzen und anders als jahrelang gewohnt zu bedienen. Je mehr neue Nutzererfahrungen Menschen jedoch mit Computertechnik machen, desto leichter wird es ihnen auch in Unternehmen fallen, sich von Tastatur und Maus zu verabschieden.

## **Was sollen Frau Müller und Herr Meier denn mit einem iPad?**

Es waren die Topmanager, die das iPad als erste für sich entdeckten. Das neue Gerät bot sich als Tool für die Selbstorganisation geradezu an. Zwar erinnerte sich mancher noch mit Schrecken an den PDA (Personal Digital Assistant) und andere Urzeit-Katastrophen der IT. Doch diesmal schien es das früher bloß angekündigte Plus an Effektivität tatsächlich zu geben. Mit einem kleinen, leichten, intuitiven Gerät, das dank Mobilfunkkarte fast überall online ist, konnten Manager E-Mails bearbeiten, Termine verwalten, aktuelle News und neue Fachbücher lesen, sich Notizen machen oder Flipcharts fotografieren. Bald ließen sich über erste Apps auch aktuelle Kennzahlen aus dem Unternehmen einsehen. Endlich ein Manager-Spielzeug, das wirklich Sinn macht. Dazu sah es noch edel aus und zog – zumindest am Anfang – stauenden Blicke auf sich. Mittlerweile haben sich das iPhone und

andere Top-Smartphones so weit entwickelt, dass sie sich als Alleskönner für Manager ebenso anbieten. Das gilt insbesondere die bereits erwähnte Variante des „Phablets“, die das Beste aus zwei Welten bietet – kleiner als ein Tablet, größer als ein Smartphone. Ich kenne jedoch Manager, die echte Fans des iPads geworden sind. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Großhandels für Gartenbedarf fällt mir da zum Beispiel ein. Er lebt nun schon seit einiger Zeit die „iPad only“-Philosophie und hat dafür nicht nur seinen Laptop, sondern gleich auch seinen Desktop-PC abgeschafft. „Als Geschäftsführer“, sagt er, „brauche ich keine Excel-Tabellen, sondern die für mich relevanten Kennzahlen.“ Diese Daten liefern ihm spezielle Apps auf dem iPad viel übersichtlicher, als er sie früher auf dem PC hatte. Für die Terminplanung und die E-Mails finden viele Manager das iPad ebenfalls genial. Nicht zuletzt hat die Diktierfunktion beim iPad – und natürlich auch beim iPhone – eine viel höhere Erkennungsgenauigkeit als die meisten Spracherkennungs-Programme für den PC. Mit all diesen Vorzügen kann das iPad als vollwertiger Computer für Manager punkten. Mehr noch: Viele Manager arbeiteten früher viel zu operativ. Das iPad konnte ihnen dabei helfen, sich wieder mehr auf ihre Führungsaufgaben zu konzentrieren. So also wurden die Manager zu Vorreitern bei iPads – und Smartphones – in Unternehmen. Doch was soll das Fußvolk mit dem iPad? Das war vielen Managern zunächst nicht klar.

### ***Die Mutigen gehen voran und entdecken neue Möglichkeiten***

Neue Technologien haben sich noch nie schlagartig durchgesetzt. Immer gab es Vorreiter, die die neuen Möglichkeiten früh erkannten und Lust hatten, Dinge auszuprobieren. So galten die ersten Automobile um 1900 als Spielzeuge für verrückte Reiche. Seine Majestät Kaiser Wilhelm II. beliebte zu erklären: „Ich glaube an das Pferd; das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung.“ Als die ersten Leute auf die Idee kamen, Autos als Taxis einzusetzen, wurden sie belächelt. Luxusspielzeug und gewerblicher Einsatz – das schien sich gegenseitig auszuschließen. Doch die „Benzindroschken“ verbreiteten sich immer mehr. In Berlin waren sie schon bald aus dem Straßenbild nicht mehr wegzudenken. Im April 1928 fuhr der „Eiserne Gustav“ mit seiner Pferdedroschke von Berlin nach Paris und zurück, um gegen den Niedergang der Kutsche und die steigende Zahl der Autos zu protestieren. Anders als in dem deutschen Filmklassiker nach dem Roman von Hans Fallada dargestellt, lehnte Gustav Hartmann das Auto jedoch nicht rundweg ab. Im Gegenteil, er besaß zur Zeit seiner Reise nach Paris bereits selbst ein Taxi mit Benzinmotor. Bei der IT ist es heute ganz ähnlich: Die einen preschen vor, die anderen schütteln den Kopf oder protestieren – wobei einige dann doch neugierig sind. Auch in Deutschland gab es Unternehmen, die bereits mit dem Marktstart des iPad beschlossen, das Wagnis einzugehen und die neuen Möglichkeiten auszuprobieren. Dazu zählte zum Beispiel die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG) aus Frankfurt am Main, ein 1975 gegründeter Finanzvertrieb, der nach eigenen Angaben im deutschsprachigen Raum rund 37.000 Vermögensberater unter Vertrag hat. Das iPad war in

Deutschland noch gar nicht erhältlich, als die DVAG beschloss, ihre Berater damit auszustatten. Allerdings, muss man dazu sagen, nicht verbindlich für alle, sondern auf freiwilliger Basis. Eine Policy, die angesichts der damals noch eingeschränkten Einsatzmöglichkeiten des iPads in Unternehmen auch vernünftig war. Immerhin ließ der Finanzvertrieb für seine Mitarbeiter umgehend Apps entwickeln. Über eine eigene Startseite konnten die Vertriebler während des Kundengesprächs in verschiedene Apps wechseln. Für die damalige Zeit war das schon richtig gut gemacht. Was Vorreiter wie die DVAG vor allem erkannten, war die große Stärke des iPads: den Mitarbeitern über eigene Apps genau das richtige Maß an Information an der richtigen Stelle liefern. Dabei ist der Vertrieb nur eine Einsatzmöglichkeit des iPads – allerdings eine, die besonders früh erkannt wurde.

### ***Bye, bye Laptop: Wie das iPad andere Computer ersetzt***

Theoretisch könnten Sie heute mit iPads auch ein Kraftwerk steuern oder die Flugsicherung an einem Flughafen betreiben. Dass das iPad nicht überall der ideale Computer ist, sollte allerdings klar sein. Gleichzeitig ist es verblüffend, wie viele neue Anwendungen für iPads in Unternehmen gerade hinzukommen. Nicht zuletzt die für viele überraschende, jedoch absolut sinnvolle Kooperation zwischen Apple und IBM trägt hier Früchte. Von Anfang an hatte das iPad seine größten Stärken dort, wo Mitarbeiter nach draußen gehen, also zum Beispiel auf Reisen oder zum Service beim Kunden, und wo sie direkt mit Kunden sprechen. Daran hat sich bis heute wenig geändert. Das iPad unterwegs bedeutet schlankes Gepäck und die Möglichkeit, fast überall zu arbeiten. Wartezeiten können produktiv genutzt werden, und dank der langen Laufzeit des Akkus braucht dabei oft den ganzen Tag lang keine Steckdose aufgesucht zu werden. Für Wissensarbeiter ist das iPad das ideale mobile Büro. Übrigens: Wer unterwegs viel Text eingibt, zum Beispiel in der PR oder im Journalismus, der muss deshalb noch lange nicht am Laptop festhalten, sondern kann das iPad auch durch eine ultradünne Tastatur ergänzen, die per Bluetooth oder beim iPad Pro magnetisch angekoppelt wird. Im persönlichen Gespräch mit Kunden hat das iPad den Riesenvorteil, dass es Mitarbeiter aus der Hand geben können wie einen Prospekt. Der Kunde kann dann Schaubilder, Fotos oder Videos sehen. Das geht bis hin zu „Augmented Reality“ – mit der Kamera des iPad und speziellen Apps kann zum Beispiel der Außendienstler eines Getränkeherstellers dem Kunden zeigen, wie ein bestimmter Kühlschrank in seinem Laden aussehen würde. Live und in Farbe. Auf das iPad im Vertrieb gehe ich gleich noch einmal näher ein. Ein weiterer großer Anwendungsbereich heißt Kundendienst und Service. Der Servicetechniker eines Unternehmens hat via iPad stets alle Unterlagen und Datenblätter dabei, kann Messwerte in Echtzeit eintragen und Serviceberichte bereits beim Kunden erstellen und abschicken. Besonders praktisch ist das dort, wo ein Laptop viel zu unhandlich wäre, zum Beispiel in Aufzugschächten oder auf Produktionsstraßen. In der Gastronomie und Hotellerie werden hinter den Kulissen immer mehr iPads eingesetzt, etwa um

Warenbestände zu überwachen, Bestellungen aufzugeben oder Mitarbeiter zu koordinieren. In Berlin und anderen Metropolen gibt es Restaurants, die ihren Gästen iPads als Speisekarte reichen – eine aktuellere Mittagskarte geht kaum. Ein weiteres Beispiel ist das Gesundheitswesen. Erste Notärzte werden mit iPads ausgerüstet, damit sie bereits im Rettungswagen Daten zum Zustand des Patienten erfassen können, die dann direkt an die Notaufnahme im Krankenhaus gesendet werden. Das spart wertvolle Minuten, die in diesem Fall Leben retten können.

### ***Paradedisziplin Vertrieb: Wo das iPad heute schon am meisten punktet***

Seine bisher größte Karriere hat das iPad im Vertrieb gemacht – und das ist auch kein Wunder. So richtig praktisch, war der Laptop hier nie. Wenn der Außendienstler ihn aufklappt, dann errichtet er im wahrsten Sinn des Wortes eine Barriere zwischen sich und dem Kunden. Allein auf Papier und Kugelschreiber zu setzen, ist allerdings auch keine gute Idee. Irgendeine Unterlage fehlt einfach immer, vor allem, wenn das Kundengespräch in eine ungeplante Richtung geht. Machen Sie sich ruhig einmal klar: Ein Gigabyte Speicherplatz ermöglicht es, 500.000 Blatt Papier dabei zu haben. So viel Papier würde 2,5 Tonnen wiegen. Ein iPad 100 GB Netto-Kapazität an Daten (128 GB brutto) ermöglicht es also, rund 250 Tonnen Papier zu ersetzen. Wer diese Menge an Papier beim Kunden dabei haben wollte, müsste mit zehn 38-Tonnen-Lkw aufkreuzen, die jeweils 26 Tonnen maximale Nutzlast haben. So viel nebenbei zu dem schwer auszurottenden Vorurteil, ein iPad habe „wenig Speicherplatz“. Klar passen 100 GB auch auf einen Laptop, nur ist der viel unhandlicher und kann dem Kunden im Gespräch eben nicht so elegant gereicht werden. Perfekt ist das iPad im Vertrieb, wenn es an ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) angebunden ist. Der Vertrieb sieht dann zum Beispiel, was der Servicetechniker vor Ort besprochen und erledigt hat. Und der Telefonverkauf sieht, dass der Vertrieb da war – nicht erst nach Stunden oder Tagen, sondern sofort. Schnelligkeit ist hier überhaupt der Schlüssel. Entscheidungen können vor Ort beim Kunden getroffen werden, weil alle Informationen stets verfügbar sind. Umgekehrt sehen alle anderen im Unternehmen sofort, was ein Außendienstler beim Kunden besprochen hat, denn der Vertriebler gibt alles Wichtige gleich in den Apps auf seinem iPad ein. Gefällt zum Beispiel dem Geschäftsführer eines Rewe- oder Edeka-Supermarkts die Kühltruhe, die ihm ein Außendienstler gerade mit „erweiterter Realität“ so gezeigt hat, wie sie im Laden aussehen würde, dann tippt der Vertreter auf eine Schaltfläche und schon ist diese Kühltruhe bestellt. Je besser, schneller und realitätsnäher dem Kunden Angebote präsentiert werden können, desto mehr erfolgreiche Abschlüsse. Diese Erfahrung haben alle gemacht, die in ihrem Vertrieb auf „iPad only“ setzen. Bis zu 20-25 Prozent höhere Produktivität im Vertrieb – das habe ich nun schon bei mehreren Unternehmen erlebt, die beim iPad alles richtig gemacht haben.

## **iPad only – na, geht doch! Best Practices, die überzeugen**

Bis heute ist das iPad selbst für manche der Vorreiter nur ein Zusatzgerät für unterwegs und für das Kundengespräch. Das ist leider nicht allein eine verpasste Chance. Sondern fatalerweise ist es so, dass das iPad als Zusatzgerät die Produktivität senkt statt sie zu erhöhen. Da ist zunächst einmal ganz banal das Thema Gepäck und Gewicht. Obwohl die neuesten iPads superleicht sind, sollten Sie diesen Faktor niemals unterschätzen. Immer wieder habe ich von Mitarbeitern in Unternehmen gehört: „Jetzt sollen wir auch noch ein iPad schleppen.“ Da ist einfach viel Psychologie im Spiel. Selbst wenn es nicht einmal mehr 450 Gramm sind – im Kantinengespräch wird daraus schnell ein Brikett zum Schleppen. Ich kann das sogar gut verstehen. Denn Mitarbeiter wünschen sich völlig zu Recht Entlastung und Vereinfachung statt zusätzlicher Belastung und Verkomplizierung. Das iPad ist eine Riesenchance zur Verschlankung. Nicht nur beim Reisegepäck, sondern vor allem auch bei den Prozessen, die mit neuen Apps viel effizienter aufgesetzt werden können. Das gilt allerdings nur, wenn das iPad andere Rechner ersetzt. Unternehmen, die das iPad als Zusatzgerät verwenden, handeln sich regelmäßig Probleme mit der Datensynchronisation ein. Mitarbeiter verlieren im Alltag schnell den Überblick, auf welchem Gerät sie was bearbeitet und wo gespeichert haben. Selbst wenn das Thema Synchronisation technisch gelöst ist – die Mitarbeiter nutzen die Technik oft nicht richtig. Parallele Systeme bedeuten auch stets ungeplante Abläufe, überraschende Restriktionen und letztlich mehr Kosten. Da wird zum Beispiel für die Laptops eine neue Software angeschafft, die es für das iPad nicht gibt. Oder vom iPad aus gibt es nicht auf alles Zugriff. So entsteht Verwirrung. Mitarbeiter werden unproduktiver und ärgern sich am Ende über das iPad. Wie es richtig geht, zeigen Unternehmen, die bei Mitarbeitern, die viel unterwegs sind, allein auf das iPad setzen.

### ***Beispiel Coca-Cola: Schnelle Unternehmen überholen langsame***

Coca-Cola Deutschland mit Sitz in Berlin gehört zu den Unternehmen, die hierzulande als erste das Potenzial neuer mobiler Endgeräte zur Transformation des Unternehmens erkannt haben. Bei Coca-Cola setzt man dabei konsequent auf iPad und iPhone und macht keine Experimente mit Mobilgeräten, die mit Android oder Windows Mobile laufen. Im nächsten Kapitel werden Sie noch genauer lesen, welche Gründe Unternehmen haben, ausschließlich auf Apple zu setzen. Coca-Cola ist sich seiner Vorreiterrolle beim Einsatz mobiler Geräte bewusst und streicht diese auch in seiner Öffentlichkeitsarbeit deutlich heraus. Ich verrate deshalb bei diesem Best-Practice-Beispiel kein Insiderwissen, sondern beziehe mich auf das, was das Unternehmen selbst veröffentlicht hat. Ein wichtiger Leitgedanke bei der Mobilstrategie des Unternehmens war Geschwindigkeit. In vielen Branchen wird heute der Wettbewerb nicht mehr über Größe, sondern über Schnelligkeit entschieden. Dabei hängen

Schnelligkeit und Mobilität eng zusammen. Dazu noch einmal Ulrik Nehammer, zur Zeit der iPad-Einführung CEO von Coca-Cola Deutschland: „Ich sage immer, dass der gefährlichste Ort für eine Entscheidung das Büro ist. Sie müssen die Entscheidung dort treffen, wo der Kunde ist, wo der Lieferant ist, wo der Mitarbeiter ist. Und mit Hilfe dieser neuen Art, Geschäfte abzuwickeln, treffen Sie die Entscheidung genau am richtigen Punkt.“ Die Schlussfolgerung ist klar: Damit auch die Mitarbeiter genau zur richtigen Zeit am richtigen Ort handeln können, brauchen sie mobile Computer und passgenaue Apps, die sie im Tagesgeschäft bestmöglich unterstützen. Neben Schnelligkeit hatte Coca-Cola drei weitere wichtige Ziele bei seiner mobilen Strategie: Kollaboration, Konnektivität und Skalierbarkeit jeweils entscheidend verbessern. Gemeinsam genutzte Apps machen neue Formen der Zusammenarbeit mit Partnern möglich. Es gibt einheitliche Zugriffe auf alle wichtigen Systeme. Schließlich ermöglicht Skalierung größtmögliche Flexibilität im Business. Marcus Franke, als Director Business Transformation bei Coca-Cola für den Rollout der Mobilgeräte verantwortlich, erklärte auf YouTube: „Wenn Sie dem Kunden wirklich Interaktion auf allen Kanälen bieten möchten, müssen Sie sicherstellen, dass jeder alles über den Kunden weiß. Dies ist nur mit einer vollständig vernetzten Plattform möglich, die einen Austausch von Informationen in Echtzeit ermöglicht.“ Die Software der Wahl für diese Strategie ist bei Coca-Cola Salesforce. Als mobile Computer werden ausschließlich iPads und iPhones eingesetzt. Die Salesforce-App für iPad und iPhone sorgt für eine nahtlose Integration in die gesamte IT. Ulrik Nehammer erklärt, was das in der Praxis bedeutet: „Wenn eine Lieferung fehlschlägt, sieht es der Kunde sofort, der Vertriebsmitarbeiter sieht es, der Vertriebsleiter sieht es und ich sehe es.“ Mit anderen Worten: Alle sehen alles sofort, weil alle mobile Geräte dabei haben, die ihnen alles Wichtige sofort anzeigen – und nicht erst irgendwann im Büro am PC nach längerem Suchen. Nach wie vor hat Coca-Cola PCs und Notebooks – für die Mitarbeiter, bei denen das sinnvoll ist. Doch wer draußen bei Kunden und Lieferanten ist, der hat ein iPad und musste seinen Laptop dafür abgeben.

### ***Fragen, die bei „iPad only“ geklärt werden müssen***

Ein weiteres beeindruckendes Best-Practice-Beispiel ist ein Lebensmittel-Großhändler aus NRW. Hier hatte man zunächst geglaubt, mit einer Windows-basierten Tablet-PC-Lösung am besten zu fahren. Ein verlockender Gedanke, wenn man sich bisher immer nur in der Windows-Welt bewegt hat. Doch der Ansatz bewährte sich überhaupt nicht. Das Unternehmen machte deshalb einen radikalen Schnitt und stieg auf iPads mit eigenen Unternehmens-Apps um. Es war ein radikaler Schwenk auf „iPad only“ – alle alten mobilen Computer wurden eingesammelt. Nachdem es zunächst darum ging, ein produktives Arbeitsgerät für die Fachberater zu haben, zeigte sich schnell, dass das iPad die ideale Hardware für die Bestellaufnahme vor Ort beim Kunden ist. Mittlerweile ist das Unternehmen allein durch die tägliche Nutzung des iPads auf zahlreiche kreative Ideen gekommen, wie

sich Prozesse verbessern lassen. Bei diesem Unternehmen wurden im Vorfeld wichtige Fragen geklärt, die alle betreffen, die sich für „iPad only“ interessieren. Die erste Frage lautet: Wie wird mit Prozessen umgegangen, die das iPad nicht abbilden kann? Oft zeigt sich, dass diese Prozesse überflüssig sind und gestrichen werden können. Also lautet die zweite Frage: Was kann weg? In einigen Fällen werden Prozesse zwar weiter gebaucht, können aber beim Innendienst angesiedelt werden, der weiter mit PCs arbeitet. Dazu ist übrigens nie unbedingt Excel nötig. Ein Vorreiter wie Coca-Cola Deutschland hat sich von Excel vollkommen befreit. Die dritte Frage lautet also: Wer macht was? Fast immer können Mitarbeiter entlastet werden, wenn ein Unternehmen bereit ist, über die Frage, wer was macht, neu nachzudenken. Ganz wichtige Themen, die von Anfang an besprochen gehören, sind Synchronisierung und Datensicherung. Darauf werde ich in weiteren Kapiteln noch detailliert eingehen. An dieser Stelle soll klar werden: Es sind letztlich nur wenige Hausaufgaben, die ein Unternehmen erledigen muss, damit „iPad only“ für die Mitarbeiter funktioniert.

## **Kapitel 2: Take-aways für das Management**

- Wenn iPads im Unternehmen eingeführt werden, dann sollte das iPad für die betroffenen Mitarbeiter der einzige mobile Computer sein. Die alten Laptops werden eingesammelt. Im Vorfeld ist zu klären, was mit Prozessen geschehen soll, die das iPad nicht abbilden kann. Oft können Prozesse wegfallen. Bei anderen zeigt sich, dass sie im Innendienst besser aufgehoben sind.
- Heute ist das iPad schneller und leistungsfähiger als viele PCs. Es verfügt auch über genügend Speicherplatz. Oft hat es psychologische Gründe, dass Mitarbeiter an ihren alten PC-Gewohnheiten festhalten. Doch Nutzergewohnheiten ändern sich gerade grundlegend. Die Einführung des iPads kann größere Veränderungen im Unternehmen unterstützen.
- Ein Vorteil des iPads besteht darin, dass Mitarbeiter mit für sie zugeschnittenen Apps alle Informationen an der richtige Stelle erhalten, in Echtzeit interagieren und an Ort und Stelle Daten eingeben können. Im Vertrieb punktet das iPad besonders, denn es ist leicht, kann dem Kunden im Gespräch gereicht werden und ermöglicht mobilen Zugriff auf nahezu sämtliche Unterlagen.
- Die Verbesserung von Schnelligkeit, Kollaboration, Konnektivität und Skalierbarkeit kann im Unternehmen durch das iPad entscheidend unterstützt werden. Mitarbeiter treffen Entscheidungen vor Ort beim Kunden. Ereignisse im Geschäftsprozess werden jederzeit für alle transparent, auch für Kunden und Partner.

- Parallele Systeme bedeuten stets ungeplante Abläufe, überraschende Restriktionen und letztlich mehr Kosten. Das iPad als Zusatzgerät einzuführen ist sinnlos. Die Akzeptanz ist niedrig, die Probleme sind vorprogrammiert und am Ende sinkt die Produktivität statt sich zu verbessern. Vorreiter wie Coca-Cola haben dagegen längst bewiesen: „iPad only“ funktioniert.

## Kapitel 3

### **Ein Android-Tablet ist doch viel billiger. Eine Plastiktüte als Koffer auch**

*„Apple geht gar nicht“ – da waren sich Management und IT-Abteilung eines deutschen Maschinenbauers ausnahmsweise einmal völlig einig. Wie in einem mehrstimmigen Schmächor riefen die IT-ler immer wieder „geschlossenes System“ und die Manager stimmten mit „viel zu teuer“ ein. Das alles entscheidende Argument aber war, dass es eine branchenspezifische Software als App nur für Google Android und nicht für das Betriebssystem iOS von Apple gab. Damit war die Diskussion beendet, kaum dass sie begonnen hatte. Diese Firma und Android, das schien zu passen wie einst die Fuchs-Felge an den Porsche. Absolut klarer Fall. Also wurden für den Außendienst Tablet-Computer mit dem Betriebssystem Android angeschafft. Die erste Ernüchterung stellte sich bei der Bedienung ein: Ganz schön hakelig, die Dinger. Doch da hieß es von der IT-Abteilung in Richtung Außendienst: „Stellt euch nicht so an!“ Und hinter vorgehaltener Hand: „Die Krawattenträger und 5er-BMW-Fahrer mal wieder. War ja klar, dass die meckern.“ Einige Außendienstler waren so unzufrieden, dass sie es mit dem Meckern nicht bewenden ließen und kurzerhand ihre privaten iPads mit zum Kunden nahmen. So weit, so schlecht. Mit der Zeit kamen allerdings auch die Jungs von der IT ins Grübeln. Es zeigte sich nämlich, dass die Tablets kaum sinnvoll zentral verwaltet werden konnten, da die Unterstützung für das zentrale Gerätemanagement nichts taugte. Völlig ungeplant geriet die Administration zu einem Riesenaufwand für die IT-Abteilung. Als dann die ersten Mitarbeiter Computerviren auf ihren Tablets hatten, lagen die Nerven blank. Auch wenn das die Probleme nicht löste, konnte ich mir die Bemerkung nicht verkneifen, dass Virenbefall mit iPads nicht möglich gewesen wäre, da hier jede App wie ein geschlossener Container arbeitet. Dabei stand dieser Firma der GAU erst noch bevor: Nach nur anderthalb Jahren bot der Hersteller nämlich für die Tablets keine Updates auf eine neuere Android-Version mehr an. Damit ließen sich die Computer bereits nach der Hälfte des Abschreibungszeitraums nicht mehr aktuell halten. Sicherheitslücken von der Breite des Oberrheingrabens taten sich auf. Da zog das Management die Reißleine. Die Android-Tablets wurden eingesammelt und komplett durch iPads ersetzt. Die vermeintlich kosteneffiziente Variante, das angeblich so zeitgemäß „offene System“ hatte am Ende viel Geld und Nerven gekostet.*

Apple, das böse Unternehmen. Diese Einstellung begegnet mir immer wieder, selbst bei Menschen, von denen ich das niemals gedacht hätte. Der Kampf des Guten gegen das Böse scheint nicht nur in Computerspielen und Kinofilmen ausgefochten werden zu müssen, sondern auch in den IT-Abteilungen der Unternehmen. Vor 20 Jahren wurde das gute Linux

mit dem niedlichen Pinguin gegen das böse Microsoft und den Oberschurken Bill Gates ins Feld geschickt, heute soll Google – getreu dem Firmenmotto „Don't be evil“ – mit seinen Androiden die Schlacht gegen die finsternen Milliardäre von Apple schlagen. Gerade in Deutschland scheint die Einstellung oft zu sein: Wer viel Geld verdient, ist verdächtig. „Apple füllt sich mit seinem geschlossenen System die Taschen“, höre ich in Unternehmen allen Ernstes als Argument gegen das iPad. Ich sage dann immer, dass von mir aus jedes Unternehmen stinkreich werden darf, wenn es mir mit überzeugenden Produkten das Leben leichter macht. – Okay, die umgekehrte Einstellung gibt es natürlich auch: Für manche Leute ist alles, was von Apple kommt, grundsätzlich cool und genial. Und alles, was die anderen machen – an erster Stelle Microsoft, aber auch Google – ist was für bedauernswerte Loser. Wikileaks hat vertrauliche E-Mails veröffentlicht, aus denen hervorgeht, dass Bond-Darsteller Daniel Craig sich heftig dagegen gewehrt haben soll, vor der Kamera ein Smartphone von Sony mit Android zu verwenden. Seit Argument: Für James Bond nur das Beste – und das beste Smartphone ist das iPhone. Solche Meldungen zaubern Apple-Fans ein zufriedenes Grinsen ins Gesicht. Doch geht es in Unternehmen um Gut oder Böse? Geht es um die Scheinargumente von Fans oder Hassern? Geht es darum, wer der Coolste ist? Vielleicht geht es ja doch eher um Tatsachen.

### ***Warum Sie weder auf Fanboys noch auf Hassern hören sollten***

Seit ich vor vielen Jahren beim Computerpionier Nixdorf war, bin ich fasziniert von den jeweils neusten und besten IT-Lösungen für Unternehmen. Als unabhängiger Berater geht es mir heute niemals darum, Produkte eines bestimmten Herstellers zu „verkaufen“. Was ich mir allerdings erlaube, ist eine klare Meinung zu Anbietern und Produkten. Im Moment sehe ich, dass das iPad für viele Unternehmen die beste Wahl als mobiler Computer im Vertrieb oder Kundendienst ist. Das ist, ich betone es, im Moment so. Und es ist auch keineswegs überall so. Wenn ich in Unternehmen komme, dann bin ich grundsätzlich offen für Diskussionen über die beste Lösung. Leider treffe ich in manchen Unternehmen wenig von dieser Offenheit an. Wenn es um das Thema Tablets und Smartphones geht, stehen sich da typischerweise zwei Lager unversöhnlich gegenüber: unreflektierte Apple-Fanboys und dogmatische Apple-Hasser. Beide Extreme pflastern den Weg ins Verderben. Die Apple-Fanboys sind blind für die Begrenzungen der Systeme von Apple und denken oft, dass das iPad allein schon produktiver macht. Das ist die große Illusion. Der erfolgreiche Einsatz des iPads in Unternehmen ist an einige wichtige Voraussetzungen geknüpft. Die dogmatischen Apple-Hasser übersehen wiederum die Vorteile, die das konsistente Apple-System hat. Ja, Apple ist manchmal ein goldener Käfig. Aber der Käfig ist eben golden, das heißt, alles darin funktioniert einfach und zuverlässig.

### ***Was am Ende zählt, sind positive Erfahrungen***

Wenn Sie aus der Fanboy-Hasser-Spirale aussteigen wollen, dann fragen Sie sich doch einmal, welche Erfahrungen Sie selbst mit Computern gemacht haben. Wenn Sie bisher aus Gewohnheit immer nur mit einem System gearbeitet haben, dann testen Sie doch einfach einmal verschiedene andere – bei sich persönlich und ohne Risiko für Ihr Unternehmen. Zusätzlich fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Erfahrungen. Achtung, wichtig: nicht nach Meinungen, sondern nach Erfahrungen. Meist trennt sich da die Spreu vom Weizen: Was sind Vorurteile und Klischees, was weiß man vom Hörensagen und was sind wirklich eigene Erfahrungen? Ich würde niemandem auf der Welt Produkte von Apple empfehlen, wenn ich nicht selbst positive Erfahrungen gemacht hätte. Ich arbeite seit 1988 mit Microsoft DOS und seit der ersten Version mit Windows. Über die Jahre war vieles bei Microsoft eine Zumutung für die Anwender. Doch seit Windows 10 beeindruckt mich zum Beispiel, dass Microsoft ein einheitliches System für alle Plattformen geschaffen hat und das Thema Integration in den Mittelpunkt stellt. Manchmal ist Microsoft spät dran, aber sie haben gute Ideen und Konzepte. Privat hatte ich schon einen zusätzlichen Mac für das Schneiden von Videos und die Verwaltung von Fotos, als beruflich für mich noch alles in Windows stattfand. Alles mit Fotos und Videos ging in der Apple-Welt früher deutlich leichter als in der Windows-Welt. Als ich 2010 mein eigenes Unternehmen gründete, beschloss ich, produktiv nur noch mit Apple-Systemen zu arbeiten. Diese Entscheidung habe ich noch keinen Tag bereut. Mein Mac mini, den ich als Server nutze, läuft seit über sechs Jahren problemlos. Ebenso tadellos funktionieren alle MacBooks, die ich seit 2010 angeschafft habe. Ja, die Hardware ist teuer. Vergessen wird aber oft, wie viel günstiger die Software für den Mac im Vergleich zu Softwarelizenzen für Windows-Systeme ist. Schließlich habe ich immer öfter zum iPad gegriffen und erledige damit heute mehr denn je. Noch nie hat mich die Technik beim iPad im Stich gelassen. Kürzlich habe ich sogar einmal zu Demonstrationszwecken ein Uralt-iPad der zweiten Generation auf das neueste Betriebssystem aktualisiert. Es läuft damit problemlos – und vor allem nicht langsamer als vorher. Wenn ich heute Unternehmen empfehle, auf das iPad zu setzen, dann ist das für mich keine Geschmacksfrage, sondern Erfahrungssache.

### **Jetzt mal Klartext: Was sind überhaupt die Kriterien?**

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen zu einer rationalen Diskussion zwischen Management, IT-Abteilung und Mitarbeitern über die beste Lösung für mobiles Computing gekommen sind, dann haben Sie schon viel erreicht. Klar ist es legitim, dass alle ihre Geschmäcker und Vorlieben, positiven und negativen Erfahrungen einbringen. Als Manager werden Sie allerdings dafür sorgen wollen, dass Fakten und Argumente zählen. In diesem Kapitel lege ich deshalb für Sie offen, was bei der Anschaffung von Tablets die wichtigsten

Entscheidungskriterien sind. Bestimmt wissen Sie schon, dass es drei große Alternativen gibt: Da ist zunächst das iPad, das ausschließlich mit dem Betriebssystem iOS von Apple betrieben werden kann. Während Sie auf iMacs und MacBooks auch Windows aufspielen können, erlaubt Apple bei iPad und iPhone keine fremden Systeme. Die Tablets der meisten anderen Hersteller laufen mit dem Betriebssystem Android, das Google kostenlos an die Hersteller abgibt. Wahrscheinlich ist Ihnen auch bekannt, dass Android von den jeweiligen Geräteherstellern stark angepasst werden kann und deshalb immer etwas anderes aussieht. Auch die unterschiedlichen Versionen von Android unterscheiden sich stärker als die Updates bei Apples iOS. Android ist also die zweite große Alternative. Der in Unternehmen beliebteste Hersteller von Tablets mit Android ist Samsung aus Südkorea. Dann gibt es drittens noch Windows Mobile von Microsoft. Der Marktanteil dieser Alternative ist gering, doch für viele IT-Verantwortliche aus der Windows-Welt scheint es attraktiv, bei Tablets ebenfalls auf Microsoft zu setzen. Genau wie Apple verkauft Microsoft eigene Tablets, anders als Apple lizenziert Microsoft Windows Mobile jedoch auch für weitere Hersteller. Einige Exoten gibt es auch noch auf dem Tablet-Markt, darunter die in Unternehmen einst so beliebte Marke Blackberry. Der kanadische Hersteller mit bei Tablets mit verschiedenen Betriebssystem-Lösungen experimentiert. Soweit die wichtigsten Alternativen. Wie kommen Unternehmen nun zu einer Entscheidung?

### ***Safety first: Legende und Wahrheit beim Thema Sicherheit***

Angesichts von Cyberkriminalität und Abhörskandalen wird Sicherheit für immer mehr Unternehmen zum Kriterium Nr. 1 bei der IT. Das gilt insbesondere in Branchen, wo es erhöhte Sicherheitsanforderungen oder besondere Compliance-Regeln gibt, also zum Beispiel bei Banken. Zum Thema Sicherheit von Tablet-Computern höre ich in Unternehmen viele Mythen und Legenden. Hier einmal einige die gängigsten unreflektierten Aussagen: „Blackberry ist sicher wie Fort Knox. Apple lässt sich nicht in die Windows-Welt integrieren, so wie Blackberry, und ist damit viel unsicherer. Android ist super unsicher und spioniert außerdem, wie alles von Google. Mit Windows Mobile hat man eine reine Windows-Umgebung und damit keine Probleme.“ Soweit die Legenden. Zugegeben: Zum Teil haben diese Aussagen sogar einen wahren Kern. Aber eben nur diesen. Viele der Behauptungen sind mittlerweile überholt. Tatsache ist: Jedes IT-System können Sie sehr sicher oder sehr unsicher betreiben. Ein Blackberry-System kann offen wie ein Scheunentor konfiguriert werden. Ein Android-Tablet von Samsung kann sogar besser zentral gesichert werden als ein iPad. Bei den führenden Anbietern bekommen Sie grundsätzlich keine schlechten oder gar unsicheren Systeme. Entscheidend ist, wie Sie die Systeme konfigurieren, einsetzen und letztlich nutzen. Samsung hat sich sehr viele Gedanken über die sichere Administration gemacht. Dass Samsung-Tablets unsicher seien, nur weil sie mit Android laufen, ist deshalb Unsinn. Leider gibt Samsung seine sicheren Lösungen gerne mal plötzlich wieder auf oder

versieht sie mit vielen Einschränkungen für die Nutzer. Ein iPad wiederum kann entgegen der Legende heute nahtlos in jede Windows-Umgebung integriert werden. Das ist überhaupt kein Sicherheitsproblem. Also: Wenn es allein um das Thema Sicherheit geht, dann steht es zwischen den Geräteherstellern mit ihren jeweiligen Betriebssystemen unentschieden. Die Verantwortung für größtmögliche Sicherheit liegt bei Ihrer IT-Abteilung und nicht zuletzt bei den Mitarbeitern mit ihrem Nutzerverhalten.

### ***Value for money: Gesamtkosten und Investitionssicherheit***

In den meisten Unternehmen kommt nach dem Sicherheitsthema sofort das Kostenthema. Oder es ist sogar umgekehrt: Der Blick auf die Kosten dominiert die Entscheidung. Wo die Kosten – aus welchen Gründen auch immer – stark im Vordergrund stehen, ist es wichtig, die Gesamtkosten zu betrachten. Ich erlebe immer wieder Manager, die einseitig auf die Anschaffungskosten der Hardware – in diesem Fall den Kaufpreis der Tablets – starren und sich zu wenig klarmachen, was in die Total Cost of Ownership alles einfließt. Dass bei Apple die Hardware zwar teuer, die Software dafür günstig ist, habe ich schon erwähnt. Ein weiteres Kriterium lautet, wie viele Apps es gibt und mit welchem Aufwand eigene Apps hinzugefügt werden können. Die meisten App-Programmierer arbeiten für Apple, weil sich das am meisten lohnt. Hier gibt es einen vertrauenswürdigen App-Store und die Nutzer verfügen über hohe Kaufkraft. Für Windows Mobile mit seinem verschwindend geringen Marktanteil sieht das schon ganz anders aus. Fast immer unterschätzt werden die Kosten für Administration und Support. Ist das zentrale Management aller Geräte nicht flüssig und elegant möglich, droht eine Kostenfalle. Die IT-Abteilung hat dann nämlich viele zusätzliche Stunden lang zu tun. Und Arbeitszeit kostet nun einmal Geld. Das gleiche gilt für den Support. Nachweislich gibt es in Unternehmen, die Geräte von Apple einsetzen, die wenigsten Hilfe-Anfragen seitens der Nutzer. Sogar IBM setzt neuerdings auf Computer von Apple – und verzeichnet einen deutlichen Rückgang der Support-Anfragen bei seinen Mitarbeitern. Auch wenn es niemals ohne intensive Schulung geht: An der intuitiven Bedienbarkeit bei Apple ist eben doch etwas dran. Ein ganz wichtiger Punkt im Kostenkapitel ist schließlich das Thema Investitionssicherheit. Die IT ist eine so schnelllebige Welt, dass auch Experten nicht sagen können, was die Zukunft bringen wird. Trotzdem würde ich als Unternehmer immer auf Produkte setzen, von denen zumindest relativ sicher ist, dass es dafür am Ende des Abschreibungszeitraums von drei Jahren noch Herstellerunterstützung und Updates gibt. Bei den mobilen Systemen von Blackberry und Microsoft möchte ich nicht darauf wetten, dass das in drei Jahren noch der Fall ist. Android hat sicherlich eine starke Marktposition. Trotzdem können Hersteller wie Samsung schon einmal auf die Idee kommen, für einzelnen Tablets schon nach anderthalb Jahren keine Updates auf eine neue Android-Version mehr anzubieten. Auch unterscheiden sich die Benutzeroberflächen bei den einzelnen Versionen von Android teilweise stark. Nutzer und Administratoren müssen sich da

immer wieder umgewöhnen. Es kommt damit auch zu mehr Support-Anfragen. Glänzen kann hier nur Apple: Selbst alte iPads lassen sich immer wieder auf die neueste Version des Betriebssystems iOS aktualisieren. Dabei ändert sich die Bedienung kaum. Neue Features, mit denen die alten Geräte überfordert wären, werden bei der Installation automatisch ausgespart. Die sicherheitsrelevanten Änderungen gibt es dagegen immer für alle. Eine einzigartige Lösung! Studien belegen zudem, dass Hardware von Apple nicht nur besonders langlebig ist, sondern wegen der nahezu uneingeschränkten Update-Möglichkeiten auch tatsächlich länger genutzt wird, als die Hardware anderer Hersteller.

### ***Command and Control: Wie gut funktioniert die Mobilgeräteverwaltung?***

Zentralismus gilt im Business zunehmend als Feind der Produktivität. Bei mobilen Computern ist es jedoch genau umgekehrt: Je mehr Zentralismus, desto besser. Anders ausgedrückt: Alles, was Sie nicht zentral steuern können, werden Sie bereuen. Zumindest dann, wenn Sie in Ihrem Unternehmen mehr als fünf Tablets im Einsatz haben. Größere Vertriebsorganisationen besitzen heute oft schon Tausende Tablets. Updates oder neue Software einzuspielen, sollte zentral auf Knopfdruck möglich sein. Und nicht nur möglich sein, sondern dann auch wirklich reibungslos funktionieren – ein kleiner, aber wesentlicher Unterschied. Ich habe bei einer Versicherung den Fall erlebt, dass man mobile Geräte von Apple mit günstigeren von Samsung kombinieren wollte, um Kosten zu sparen. Doch während bei den Apple-Geräten ein Knopfdruck für das Update aller Geräte genügte, gab es mit Samsung jedes Mal Probleme. Alles musste dann neu aufgesetzt werden. Inzwischen setzt dieses Unternehmen nur noch auf Apple. Das dritte Hauptkriterium bei der Entscheidung für ein Tablet ist also eine möglichst reibungslose, zentrale Mobilgeräteverwaltung. Auf dieses Mobile Device Management (MDM) werde ich noch in einem ganzen Kapitel eingehen. Grundsätzlich lassen sich die Tablets aller großen Hersteller mit spezieller Software zentral verwalten. Die Tücke steckt meistens im Detail. Windows Mobile bietet erst ab Windows 10 wirklich ernstzunehmende MDM-Schnittstellen. Es gibt bisher wenige Erfahrungswerte, wie gut diese in der Praxis funktionieren. Bei Android war eine gute zentrale Administration früher fast unmöglich. Seit Android 5.0 gibt es für ausgewählte Geräte Android for Work. Damit ist nicht nur eine bessere zentrale Administration, sondern auch die Trennung privater und dienstlicher Arbeitsbereiche möglich. Samsung hat sehr gute Erweiterungen für die sichere Administration. Allerdings gibt es hier immer wieder überraschende Änderungen. Auch die Verfügbarkeit von Apps wird teilweise drastisch eingeschränkt. Nexus-Geräte von Google bieten zwar immer das neueste Android, sind mit ihrem Android for Work aber noch nicht so leistungsfähig wie die Erweiterungen von Samsung. Apple hat mittlerweile sehr runde Lösungen für das zentrale Administrieren und Ausrollen von iOS-Geräten. Das sogenannte Device Enrollment Program ist einzigartig: Selbst Tausende Geräte lassen sich zentral auf Knopfdruck in Betrieb

nehmen, ohne dass die Nutzer etwas machen müssen. Und glauben Sie mir: Es funktioniert! Ergänzend gibt es das Volume Purchasing Program für den zentralen Einkauf von Apps und die anschließende, natürlich ebenfalls zentrale Verteilung an die Mitarbeiter. Auch das klappt sehr gut. Apple hat hier grundsätzlich immer den Vorteil eines einheitlichen Betriebssystems, das die zentrale Geräteverwaltung wesentlich einfacher und unvergleichlich weniger störanfällig macht, als das bei dem stark fragmentierten Android der Fall ist. Zentralismus funktioniert nun mal besser mit gehorsamen Dienern als mit Individualisten. Bei Ihren Mitarbeitern dürfen Sie das dann gerne anders halten.

## **Einfach besser: Warum das iPad (meistens) gewinnt**

In den meisten Unternehmen, die ich in der letzten Zeit zum Thema Tablet beraten habe (und in denen eine offene und sachliche Diskussion möglich war) gab es am Ende den Konsens, dass das iPad die bestmögliche Lösung ist. Nicht die perfekte Lösung, denn perfekte Lösungen existieren in der IT nicht. Aber eben die bestmögliche. Das fängt mit der Benutzeroberfläche bereits an. Wenn Sie technischen Laien verschiedene Tablets zum Ausprobieren in die Hand geben, dann freuen sich die meisten am schnellsten mit dem iPad an. Die Bedienung ist übersichtlich, einfach und intuitiv. Farben und Designs sind etwas für Ästheten und passen, genau wie das wertige und äußerst robuste Gehäuse, gut zu einem edlen Business-Outfit. Das Display ist aus jedem Blickwinkel brilliant. Die meisten Menschen empfinden andere Tablets im Vergleich als „billig“. Klar, jetzt spreche ich – auch – über Emotionen. Viele Mitarbeiter empfinden es als Ausdruck von Wertschätzung, ein iPad zu bekommen und eben kein „billiges“ Android-Tablet. Genau wie die meisten Mitarbeiter auch lieber einen Dienstwagen von BMW, Audi, VW oder Mercedes fahren als einen von Skoda oder Opel. Dabei bauen Skoda und Opel, technisch gesehen, wirklich gute Autos. Emotionen spielen jedoch immer eine Rolle. Welche Rolle sie im Unternehmen bei Anschaffungen letztlich spielen dürfen, entscheidet das Management. Die Einführung von iPads statt billigeren Tablets kann jedenfalls von den Mitarbeitern als motivierend erlebt werden. Das natürlich nur, sofern der Umstieg auf Tablets konsequent erfolgt und richtig kommuniziert wurde. Sonst heißt es wieder nur: „Warum sollen wir noch ein iPad mitschleppen?“

### ***Das iPad bleibt in vielen Punkten unerreicht***

Auch wenn den Massenmarkt für Tablets mittlerweile andere beherrschen, bleibt das iPad in vielen Punkten unerreicht. Da ist neben der bereits beschriebenen Wertigkeit zum Beispiel auch die Auswahl an Apps und deren Qualität zu nennen. Diesen Punkt haben viele gar nicht auf dem Schirm, wenn es um die Entscheidung für ein Tablet geht. Für Apple arbeiten nicht nur die mit Abstand meisten Entwickler, sondern in Cupertino werden für diese auch die

restriktivsten Standards durchgesetzt. Wenn eine App zwar für Android, aber nicht für das iPad verfügbar ist, dann kann das auch daran liegen, dass sie die Qualitätsstandards von Apple nicht erfüllt. Doch warum arbeiten eigentlich die meisten App-Entwickler für Apple, wo Android doch den höheren Anteil am Gesamtmarkt hat? Es liegt schlicht daran, dass im App Store von Apple für Entwickler das meiste Geld zu verdienen ist. Es gibt hier nur einen zentralen und sehr vertrauenswürdigen Marktplatz, die Apple-Benutzer sind überdurchschnittlich kauffreudig und der Supportaufwand ist bei Apple am geringsten. Der Nutzen für die Anwender liegt in einer großen Auswahl qualitativ hochwertiger Apps. Sicher, vieles davon gibt es nicht geschenkt. Aber wie viel Software für Windows gibt es denn kostenlos? Und was taugt diese Freeware? Apropos Freeware: Es gibt in den IT-Abteilungen der Unternehmen ja auch die überzeugten Anhänger von Open Source, sprich: quelloffener, frei kopierbarer und kostenloser Software. Ich kann Manager nur warnen, auf Freaks zu hören und sich deren Bastellösungen aufschwätzen zu lassen. Ja, Linux gibt es immer noch. Aber die Implementierung ist extrem komplex und die Kosten dafür übersteigen die Anschaffungskosten von kommerziellen Standardlösungen häufig bei weitem. Auch die Bedienung ist am Ende meist wirr und somit etwas für Entwickler und nicht für den durchschnittlichen Mitarbeiter im Unternehmen.

### ***Warum hört man eigentlich so wenig von Microsoft und SAP?***

Microsoft und SAP sind heute in vielen deutschen Unternehmen die Platzhirsche, wenn es um das Rückgrat der Unternehmens-IT geht. Auch Oracle ist international stark vertreten. Vielleicht haben Sie sich schon einmal gefragt, warum beim Thema mobiles Computing immer wieder von Apple iOS und Google Android die Rede ist und von den Platzhirschen der Unternehmens-IT scheinbar so wenig kommt. Wie so vieles, sollte auch dies differenziert betrachtet werden. Microsoft hat heute sehr gute Ansätze. Allerdings wurde das Mobilthema hier jahrelang verschlafen. Mit dem Surface Pro bietet Microsoft erst seit der vierten Generation wirklich ein Tablet als potenziellen Laptop-Ersatz. Doch gab es selbst da noch keine SIM-Karte und somit keinen direkten Zugang zum mobilen Internet. Die Auswahl an Apps ist bescheiden. Zudem hat das Surface Pro deutlich weniger Akku-Laufzeit als das iPad. Ein Kunde von mir, ein sehr technikaffiner Geschäftsführer, hat das Surface Pro ein halbes Jahr lang als einzigen Computer getestet. Sein Fazit: Es ist kein richtig guter PC und auch kein richtig gutes Tablet – so ein bisschen wie ein Ganzjahresreifen, der weder auf heißem Asphalt noch auf Schnee voll überzeugt. Inzwischen nutzt er wieder einen PC am Schreibtisch und ein iPad unterwegs. Das Surface ist außerdem extrem teuer, wobei man noch bedenken muss, dass Microsoft-Systeme in der Regel fast doppelt so viel Speicher brauchen wie Apple-Systeme. Ein iPad mit 128 GB muss deshalb ehrlicherweise mit einem Microsoft-Tablet mit 256 GB verglichen werden. Das Microsoft Surface Pro ist sicherlich sehr wertig, aber eigentlich mehr ein extrem handliches Ultrabook als ein Tablet. Bei SAP

wiederum gibt es zwar keine Hardware, aber immerhin eine solide Mobilstrategie. Ob Mobile Device Management (MDM), App-Management, Content Management oder Schnittstellen für ERP-Systeme – wenn Ihr Unternehmen mit SAP arbeitet, können Sie alles Nötige für die Einbindung von Tablets auch von SAP erhalten. Das MDM-System Afaria, das SAP zugekauft hat, erlebe ich in der Praxis allerdings als etwas hakelig. Da merkt man eben doch, dass mobiles Computing für SAP – anders als für Apple und Google – nicht zum Kerngeschäft gehört.

### ***Unterm Strich sprechen die meisten Argumente für Apple und das iPad***

Apple-Fanboys muss ich enttäuschen: Apple ist auch nicht perfekt. Aber in der Summe der wesentlichen Entscheidungskriterien ist das iPad für mich heute das geeignetste Tablet für den Business-Einsatz. Beim Thema Sicherheit bietet es kein großes Plus, leistet sich aber auch keine gravierenden Schwächen. Teuer erscheint ein iPad nur dann, wenn man allein auf die Anschaffungskosten der Hardware schaut. Bei den Gesamtbetriebskosten liegt das iPad meistens vorn, da es lange im Einsatz bleiben und stets aktuell gehalten kann. Zudem gibt es viel relativ günstige und gute Software. Die Kosten für Administration und Support sind einfach deshalb niedrig, weil alles meistens reibungslos funktioniert. Nicht zuletzt machen iPads den meisten Anwendern wirklich Spaß bei der Nutzung. Sie fassen sich gut an, sehen edel aus, und die Software gibt dem durchschnittlichen Mitarbeiter die wenigsten Rätsel auf. Die Bedienung muss hier nicht alle ein, zwei Jahre neu erlernt werden. Im Gegenteil, wer das erste iPad kennt, findet sich auch mit dem aktuellen sofort zurecht. Das ist in der IT nicht selbstverständlich. Ich besitze zum Beispiel zwei Samsung-Geräte mit Android. Doch als ich meiner Tochter vor einiger Zeit ihr neues Huawei-Handy mit Android eingerichtet habe, dachte ich, ich hätte ein komplett anderes Betriebssystem vor mir. Android ist eben wie ein Chamäleon, das sich stets wandelt. Man kann das ganz wunderbar „offen“ finden, aber es kann einem als Anwender auch extrem auf die Nerven gehen. Es ist wie so oft die Summe vieler Kleinigkeiten, von der auch die Entscheidung für ein bestimmtes Tablet maßgeblich beeinflusst wird.

### ***Kapitel 3: Take-aways für das Management***

- Beim Thema iPad stehen sich Anhänger und Gegner der Produkte von Apple oft unversöhnlich gegenüber. Die Apple-Anhänger sind blind für die Begrenzungen der Systeme von Apple und denken oft, dass das iPad allein schon produktiver macht. Die Apple-Gegner übersehen die Vorteile, die das konsistente Apple-System hat. Pro und Contra iPad sollte offen und auf der Basis von Fakten diskutiert werden.

- Sicherheit ist kein Argument für ein Tablet eines bestimmten Herstellers oder eine bestimmte Software. Jedes Betriebssystem, egal ob Apple iOS, Google Android, Windows Mobile oder Blackberry OS, kann sicher oder unsicher konfiguriert und eingesetzt werden. Behauptungen, dass bestimmte Tablets bestimmter Hersteller besonders sicher seien, sind Mythen.
- Beim wichtigen Thema Kosteneffizienz wird oft falsch gerechnet. Ausschlaggebend sind die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership, TCO). Hier schneidet das iPad gut ab, da die Hardware zwar teuer ist, die Software jedoch nicht. Der nachweislich geringere Aufwand bei Administration und Support spart außerdem Personalkosten. Hinzu kommen Zuverlässigkeit und lange Nutzungsdauer. Apple-Systeme können sehr lange aktualisiert werden, was bei Android oft ein großes Problem darstellt.
- Die zentrale Verwaltung der Geräte über ein sogenanntes Mobile Device Management (MDM) funktioniert bei keinem anderen System so flüssig wie bei Apple. Apples Device Enrollment Program ermöglicht es, Geräte zentral auf Knopfdruck in Betrieb zu nehmen, ohne dass die Nutzer agieren müssen. Das Volume Purchasing Program dient dem zentralen Einkauf von Apps und der anschließenden Verteilung an die Mitarbeiter.
- In der Summe der wesentlichen Entscheidungskriterien muss das iPad als das geeignetste Tablet für den Business-Einsatz bewertet werden. Die Hochwertigkeit der Geräte, die einfache Bedienung und die von dem meisten Anwender positiv erlebte Nutzererfahrung sind weitere Argumente.

## Kapitel 4

### **Sie müssen Ihre Mitarbeiter nicht einbeziehen. Originalverpackte iPads halten ohnehin viel länger**

*Mit dem Laptop durch den Schweinestall laufen? Davon hielten die Außendienstler bei einem Großhandel für Futtermittel ungefähr so viel wie von veganer Currywurst. Nämlich gar nichts. So weigerten sich die meisten Mitarbeiter nun schon seit fünfzehn Jahren, ihre mobilen Computer mit zu den Kunden auf die Höfe zu nehmen. Einer erzählte völlig unverblümt, dass er den Laptop seinem Sohn fürs Studium „ausgeliehen“ hätte. Jetzt führte diese Firma für den Außendienst iPads ein. Im Prinzip genau der richtige Weg, denn ein iPad ist klein, leicht, robust und deshalb auch im Stall oder auf der Weide problemlos zu handhaben.*

*Vorausgesetzt, man hat das richtige Zubehör und die passenden Apps. Doch glauben Sie, darüber hätte sich diese Firma Gedanken gemacht? Niemand kam auf die Idee, den Außendienstlern einmal bei der Arbeit zuzuschauen. Geschweige denn, sie zu fragen, warum sie ihre Laptops jahrelang verschmäht hatten. Stattdessen dachte sich die Zentrale eine schlaue Lösung aus. So kam es, wie es kommen musste: Die meisten iPads blieben originalverpackt im Schrank oder wurden an Familienangehörige verliehen. Einige Außendienstler nutzen statt der iPads ihre privaten Smartphones beim Kunden. Dass sie dabei Unternehmensdaten unverschlüsselt an Cloud-Dienste schickten, machten sie sich gar nicht bewusst. In dieser Situation wurde ich als „Feuerwehr“ ins Unternehmen geholt, um die iPad-Einführung noch irgendwie zu retten. Ich holte meine Gummistiefel aus dem Keller, fuhr einige Tage mit dem Außendienst mit und machte mir ein Bild. Schnell war klar, dass die Mitarbeiter im Grunde nur drei Dinge brauchten: Erstens ein unauffälliges iPad mini, um nicht wie der Idiot auszusehen, der einen Computer mit in den Stall schleppt. Zweitens eine Handschlaufe, um das iPad mit einer Hand sicher halten zu können und die andere Hand frei zu haben. Und drittens eine Bestell-App, die sich mit einer Hand flüssig bedienen lässt. Hätte das Unternehmen seine Mitarbeiter von Anfang an einbezogen, wäre das alles auch von Anfang an klar gewesen.*

Technik ersetzt keine Führung. Denn in kaum etwas sind Mitarbeiter so kreativ wie darin, ungeliebte technische Lösungen zu umgehen. Neue Technik stößt vor allem dann auf wenig Gegenliebe, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht gesehen und ihre Wünsche nicht berücksichtigt wurden. Nach meiner Erfahrung ist das leider Alltag in vielen Unternehmen. Management und IT-Abteilung einigen sich untereinander auf die ihrer Meinung nach beste Lösung. Die Mitarbeiter werden entweder gar nicht oder nur unzureichend eingebunden. Und die fertige Lösung wird dann auch noch schlecht kommuniziert. Die unvermeidbare Folge ist Widerstand. Keine Technik der Welt kann Führungsprobleme lösen. Da hilft nur bessere

Führung. Eine iPad-Einführung unterscheidet sich in diesem Punkt kein bisschen von jedem anderen IT-Projekt. Auch beim iPad sind die bestmöglichen technischen Lösungen erst die halbe Miete. Der Rest ist Mitarbeiterführung. Ich bezweifle, ob es überhaupt möglich ist, iPads erfolgreich auszurollen, ohne die Mitarbeiter intensiv zu befragen, bei ihrer täglichen Arbeit zu beobachten und während des Projekts laufend um Feedback zu bitten. Wenn Sie iPads anschaffen, die betroffenen Mitarbeiter diese Anschaffung aber für sinnlos halten, dann spenden Sie das Geld lieber fürs Rote Kreuz. Ich habe nicht mitgezählt, wie viele originalverpackte iPads ich in den letzten Jahren in Schränken von Mitarbeitern entdeckt habe. Aber ich kann Ihnen versichern: Es ist ein deprimierender Anblick.

### ***Besser reparieren als Murks akzeptieren – das gilt auch beim iPad***

Keine Frage: Am schönsten ist es, wenn IT-Projekte von A bis Z rund laufen. Korrigieren und reparieren ist immer nervig und teuer. Aber reparieren ist immer noch besser und billiger, als Mitarbeiter mit schlechten Lösungen im Stich zu lassen. Das ist so ähnlich wie mit den Rückrufen in der Automobilindustrie. Bei den Herstellern sind sie beliebt wie Halsschmerzen. Doch besser die Kunden für teures Geld in die Werkstätten holen als Risiken eingehen und am Ende noch einen gigantischen Imageschaden haben. Sie können sich vorstellen, dass ich mir als Experte wünschte, meine Kunden würden sich beim Thema iPad von Anfang an von mir beraten lassen. Einige tun das tatsächlich auch. Bei anderen komme ich jedoch erst ins Spiel, wenn das Kind schon im Brunnen liegt. Oder sich gerade im freien Fall befindet. Ich komme dann niemals mit stolz erhobenem Haupt als der Schlaumeier, der es von Anfang an besser gewusst hätte. Dafür habe ich erstens viel zu viel Respekt vor der Entscheidung, sich helfen zu lassen. Zweitens zeigt sich meistens, dass diese Unternehmen etwas noch viel dringender brauchen, als den Rat eines Experten. Nämlich den Dialog mit ihren Mitarbeitern.

### ***Warum beziehen eigentlich so wenige ihre Mitarbeiter ein?***

Vielleicht fragen Sie sich die ganze Zeit, wie das denn sein kann, dass die Mitarbeiter beim Thema iPad oft überhaupt nicht einbezogen werden. Ist es um die Führungskultur in unseren Unternehmen wirklich so schlecht bestellt? Da kann ich erst einmal Entwarnung geben. Ich gehöre überhaupt nicht zu denen, die behaupten, dass es in den Unternehmen vor unfähigen Führungskräften nur so wimmelt. Für pauschales Manager-Bashing gibt es hier überhaupt keinen Anlass. Es geht mir in diesem Kapitel auch überhaupt nicht darum, wer schuld ist, wenn eine iPad-Einführung scheitert. Eher geht es um so etwas wie blinde Flecken. Da verstehen Manager zum Beispiel einfach nicht, warum es im IT-Bereich schlecht läuft, da sie sich über die entscheidenden Kriterien nie Gedanken gemacht haben. Vielleicht auch nie Gedanken machen mussten, weil ihre IT-Abteilung ihnen stets suggeriert hat, alle Probleme seien technische Probleme und technisch lösbar. In Wirklichkeit geht es aber um

Führung und Kommunikation. Manchmal reden Management, IT-Abteilung und Mitarbeiter vollkommen aneinander vorbei. Aufgabe von Führung ist es, dafür zu sorgen, dass alle die Anforderungen und Bedürfnisse der jeweils anderen verstehen und gemeinsam auf Win-Win-Lösungen hinarbeiten.

### ***Es kommt darauf an, wie nahe Sie bei Ihren Mitarbeitern sind***

Ich kenne kein Unternehmen, in dem verbohnte Zentralisten aus purer Boshaftigkeit ihre Mitarbeiter ignorieren. Na gut: Ich kenne *fast* keines. Aber mal ernsthaft: Wenn Führungskräfte nicht mehr ausreichend in Kontakt mit den Mitarbeitern sind und deshalb dazu neigen, über deren Köpfe hinweg zu entscheiden, dann gibt es dafür Gründe. Der blinde Fleck kommt nie von ungefähr. Nach meiner Beobachtung gibt es hier drei typische Fälle: Entweder die Führungskraft hat selbst nie im Außendienst (oder im Kundendienst oder wo immer iPads eingesetzt werden sollen) gearbeitet und kann sich deshalb den Alltag der dortigen Mitarbeiter nur abstrakt vorstellen. Oder die Führungskraft hat zwar einmal in dem betroffenen Bereich gearbeitet, aber das ist lange her und inzwischen weht dort ein ganz anderer Wind. Das ist der Führungskraft irgendwie entgangen. Dritter Fall: Die Führungskraft kennt den Aufgabenbereich, kommt aber aus einer anderen Branche oder Sparte und glaubt, es liefere hier ähnlich. Der Topmanager Wolfgang Bernhard hat in Interviews eindrucksvoll geschildert, wie anspruchsvoll es für ihn war, bei Daimler die Verantwortung für Lkw und Busse zu übernehmen, nachdem er fast sein ganzes Berufsleben lang mit der Pkw-Produktion zu tun hatte. Ich rate Managern vor iPad-Einführungen immer, sich selbstkritisch zu fragen: Wie gut kenne ich den Alltag der betroffenen Mitarbeiter? Es zahlt sich auf jeden Fall aus, sich Zeit zu nehmen und bereits vor Projektbeginn mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Obwohl ich ständig mit Mitarbeitern aus Vertrieb und Service zu tun habe, lerne auch ich immer wieder dazu, weil sich hier stets in kurzer Zeit vieles ändert.

### **Binden Sie Mitarbeiter nicht hier und da ein, sondern überall**

Die meisten Unternehmen in diesem Buch nenne ich nicht namentlich. Auch verfremde ich meine Erlebnisse, wenn ich daraus Geschichten mache. Ich will einfach nicht, dass meine Kunden in meinen Büchern lesen müssen, was bei ihnen so alles passiert ist. Allerdings finde ich, dass ich bei Unternehmen, die alles richtig gemacht haben und die so etwas wie Leuchttürme sind, auch mal eine Ausnahme machen kann. Neben Coca-Cola Deutschland ist das Unternehmen Transgourmet für mich so ein Leuchtturm. Und zwar insbesondere, was die Kommunikation mit Mitarbeitern während der gesamten iPad-Einführung angeht. Transgourmet ist ein Zustell-Fachgroßhändler, der Lebensmittel an Hotellerie, Gastronomie, Betriebskantinen und soziale Einrichtungen liefert. Bei der Einführung des iPads hat man

hier zwei Grundsatzentscheidungen getroffen: Erstens einen eigenen Projektverantwortlichen zu benennen und es nicht die IT-Abteilung „nebenbei“ machen zu lassen. Zweitens die Mitarbeiter von Anfang an und in allen Stadien des Prozesses einzubeziehen. Bei Transgourmet hat man den Alltag im Außendienst zunächst genau analysiert und die Mitarbeiter strukturiert befragt. Mit ausgewählten Außendienstlern war der iPad-Projektleiter tagelang unterwegs und konnte anschließend auch rückmelden, was zwischen den Zeilen deutlich wurde. Die Außendienstler haben am Ende nicht nur iPads, sondern auch eigens für sie angefertigte Taschen mit einer robusten Halteschleufe bekommen. Stifte oder externe Tastaturen gab es nicht, denn man weiß ja: Gib einem Außendienstler zum iPad eine Tastatur und er bastelt sich wieder einen Laptop. Stattdessen wurde die Bestell-App unter Beteiligung der Mitarbeiter so programmiert, dass sie leicht und blitzschnell mit den Fingern zu bedienen ist. Schließlich wurden die Mitarbeiter professionell geschult. Und zwar so gründlich, dass sie sogar lernen mussten, mit dem iPad über Kopf zu arbeiten. Diese Situation hat man nämlich auch beim Kunden. Kein Wunder, dass mangelnde Akzeptanz des iPads bei Transgourmet nie ein Thema war.

### ***In welchen Bereichen Mitarbeiterbeteiligung besonders wichtig ist***

Am Beispiel Transgourmet wird sehr schön deutlich, wo Mitarbeiterbeteiligung besonders wichtig ist. Erstens bei der iPad-Einführung als Projekt: Wozu werden überhaupt iPads angeschafft? Welche werden angeschafft? Wie findet der Austausch statt? Welche allgemeinen Wünsche und Erwartungen haben die Mitarbeiter an die neue Technik? Darüber sollte ausführlich diskutiert werden. Der zweite große Bereich ist das Thema Apps und App-Entwicklung. Unternehmen, die iPads einführen, arbeiten selten allein mit Standard-Software. In maßgeschneiderten Apps liegt ja gerade auch die große Chance für mehr Produktivität und sogar erweiterte Geschäftsmodelle. Es ist kaum möglich, solche Apps am grünen Tisch auszutüfteln. Hier sollten die Mitarbeiter intensiv Feedback geben, wie sie mit einer App täglich arbeiten werden. Für den letzten Schliff sind Testnutzer sinnvoll, die eine App in der Praxis ausprobieren. Der dritte große Bereich wird am häufigsten unterschätzt. Das ist das Thema Zubehör. Manchmal werden iPads durch das richtige Zubehör überhaupt erst praxistauglich. Ich weiß zum Beispiel nicht, wie man ohne geeignete Trageschleufe ein iPad in der Landwirtschaft nutzen soll. Auch brauchen Sie hier, wie auch zum Beispiel auf Baustellen, eine sehr robuste und stoßfeste Hülle. Beim Zubehör ist Apple ziemlich schwach. So leicht bedienbar die Software ist, so wenig durchdacht ist vieles an Zubehör. Tendenziell ist Original-Zubehör von Apple lifestyle-lastig und teuer, aber unpraktisch für den Einsatz in Unternehmen. Zubehör-Spezialisten, wie zum Beispiel Logitech, haben hier oft die besseren Lösungen. Für einige Unternehmen lohnt es sich auch, Zubehör eigens fertigen zu lassen. Insbesondere, wenn Hunderte oder Tausende iPads zum Einsatz kommen. Ganz besonders

wichtig sind hier die Ideen der Mitarbeiter. Insbesondere Außendienstler sind meiner Erfahrung nach oft echte Zubehör-Spezialisten.

### ***Mitarbeitern zuhören und ihre Kreativität nutzen***

In keinem Unternehmen kann die Zentrale an alles denken, was Mitarbeiter brauchen. Das macht zunächst auch gar nichts, denn Mitarbeiter sind pfiffig und kreativ und entwickeln eigene Lösungen. Werden zum Beispiel Taschen ausgegeben, die nicht ausreichend gepolstert sind und in denen das iPad auf keinen Fall herunterfallen darf, dann besorgen sich viele Mitarbeiter einfach eigene und bessere Taschen. Eine andere Lösung, die ich selbst noch nicht kannte: Außendienstler bei Transgourmet haben eine pfiffige Lenkradhalterung für das iPad mini entdeckt. Nein, sie arbeiten nicht während der Fahrt mit dem iPad! Aber jeder Außendienstler hat Zeiten zwischen Kundenterminen, in denen das Auto sein Büro ist. Wohin dann mit dem iPad? Im Zubehörhandel gibt es einen kleinen Tisch aus Kunststoff, der einfach unten am Lenkrad eingehakt wird. Das Teil kostet keine 20 Euro. Während ich an diesem Kapitel arbeite, bietet es ein bekannter Versandhandel sogar zum Aktionspreis von rund vier Euro an. Mitarbeiter haben also gute Ideen. Auch stimmt das Klischee nicht, dass die Wünsche von Mitarbeitern immer teuer sind. Genau an dieser Stelle sind jetzt Kommunikation und Führung gefragt. In einigen Unternehmen machen Mitarbeiter die Erfahrung, dass ihre Ideen „von oben“ oft abgebugelt werden. Das wirkt sich gleich doppelt nachteilig aus. Erstens gehen dem Unternehmen pfiffige Ideen verloren, auf die man in der Zentrale nicht gekommen wäre. Und zweitens machen viele Mitarbeiter was sie wollen, wenn sie sich nicht erst genommen fühlen. Dieser Wildwuchs kann dann aber extrem sicherheitskritische Situationen zur Folge haben.

### ***Die richtige Balance zwischen Blockade und Wunschkonzert***

Kein Unternehmen kann beim iPad alle Wünsche seiner Mitarbeiter erfüllen. Neben technischen Begrenzungen gibt es Punkte, die im übergeordneten Interesse des Unternehmens sind, allen voran Sicherheit und Kosten. Trotzdem ist eine Blockadehaltung, die ich in einigen Unternehmen antreffe, auch keine Lösung. Immer wieder erlebe ich, wie gute Lösungen, die Mitarbeiter sich ausgedacht haben, einfach plattgemacht werden. Statt zu fragen: Welches Bedürfnis hat zu dieser Lösung geführt und wie könnte dieses Bedürfnis für alle sicher und effizient erfüllt werden? Dazu ein Beispiel. Ein Außendienstler eines Süßwaren-Vertriebs hat die Notizsoftware Evernote auf seinem iPad und macht damit bei Kioskbesitzern Fotos. Der Vorteil: Evernote speichert automatisch nicht nur Datum und Uhrzeit, sondern auch die exakte GPS-Position, wo das Foto gemacht wurde. Der Mitarbeiter kann damit jedes Foto immer leicht einem Kunden zuordnen. Der Nachteil: Die Daten werden nicht nur auf dem iPad gespeichert, sondern auch auf einem Cloud-Server in den USA. Und die Übertragung erfolgt vollkommen unverschlüsselt. Das Unternehmen könnte

den Mitarbeitern jetzt die Nutzung von Evernote untersagen. Punkt. Es könnte aber auch überlegen, ob die App für den Vertrieb nicht noch um eine Fotofunktion mit automatischer Erfassung der GPS-Position ergänzt werden sollte. Der erste Weg wirkt einfach nur demotivierend. Der zweite Weg könnte am Ende auch zu einem Nein führen. Aber wenn das Nein begründet ist, wird es von Mitarbeitern meistens auch akzeptiert. Manager denken oft, dass es Mitarbeiter, insbesondere im Außendienst, vor allem bequem haben wollen. Und die IT-Abteilung meint dann ja ohnehin, dass Mitarbeiter nichts als Wünsche an den Weihnachtsmann haben, die allesamt zu aufwendig, zu unsicher und zu teuer sind. Natürlich kann nicht jeder Wunsch erfüllt werden. Auf die richtige Balance kommt es hier an. Wenn einige wirklich gute Ideen der Mitarbeiter aufgegriffen und technisch sauber umgesetzt werden, ist schon viel gewonnen. Die Folge einer Totalblockade sind frustrierte Mitarbeiter und suboptimale Systeme.

## **Wetten, dass IT-Projekte immer an den Menschen scheitern?**

Ein auf Industrieanlagen spezialisierter Gerüstbauer stattete seine Monteure mit iPads aus. Der Rollout war sehr gut durchdacht: Die Monteure erhielten handliche iPad minis mit einer sehr übersichtlichen und einfach zu bedienenden App. Die iPads selbst befanden sich in soliden Taschen, die sich schnell an der Dienstkleidung befestigen und wieder abnehmen ließen. Eine spezielle Schlaufe ermöglichte es, die Geräte mit einer Hand absolut sicher zu halten. Die Taschen waren so gut gepolstert, dass die iPads auch einen Sturz aus größerer Höhe schadlos überstehen konnten. Wasser- und schmutzabweisend waren sie sowieso. Alles paletti, sollte man meinen. Nun war es allerdings in der App vorgesehen, dass die Monteure jeden Auftrag mit einem Foto ihrer Arbeit abschließen sollten. Und darauf hatten die Mitarbeiter keine Lust. Also fotografierten sie statt der Gerüste die Aussicht, die Azubis oder ihr Mittagessen. Nur, damit ein Foto gespeichert wurde und der Auftragsstatus bei 100 Prozent war. Als der Chef das irgendwann merkte (was übrigens erstaunlich lange dauerte, da alle Monteure bei dem Fotoboykott mitmachten), bekam er einen Tobsuchtsanfall, dessen Erschütterungen noch in den Nachbargebäuden zu spüren waren. Später sah er dann allerdings ein, dass der Widerstand der Mitarbeiter nicht ganz von ungefähr kam. Niemand hatte den Monteuren erklärt, welchen Sinn die Fotos hatten. Die Idee war, dass die Mitarbeiter beim Losfahren zu einem Reparaturauftrag idealerweise schon sehen, wie es vor Ort aussieht und was die Kollegen dort zuletzt gemacht haben. Das würde Zeit sparen und es außerdem ermöglichen, bestimmte Ersatzteile gleich mitzunehmen. Darüber hätte man aber mit allen Mitarbeitern sprechen müssen. Wenn ein paar Leute in der Zentrale eine gute Idee haben, dann führt das allein ja noch nicht dazu, dass die Mitarbeiter draußen beim Kunden oder auf der Baustelle diese auch tatsächlich umsetzen.

### ***Mitarbeiter wollen keine neue Technik, sondern sinnvolle Technik***

Bloß weil eine Technik neu ist, wird sie von den Mitarbeitern noch lange nicht genutzt. Eher ist das Gegenteil der Fall. Alles Neue klingt zunächst einmal nach mehr Arbeit. Seine Routinen verändern und neue Prozesse erlernen ist mühsam, selbst wenn es am Ende Zeit und Nerven spart. Wenn Sie schulpflichtige Kinder haben, dann fragen sie diese doch einmal, wie toll sie es finden, wenn sie in der Schule etwas sinnlos auswendig lernen sollen. Sinnlos heißt, ohne eine Begründung geliefert zu bekommen und ohne selbst den Nutzen zu erkennen. Bei Erwachsenen ist das ganz genauso. Sie können Ihre Mitarbeiter vielleicht nicht bei allem mitbestimmen lassen. Aber Sie können alles, was Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, begründen. Wenn bei einer iPad-Einführung die sich bietenden Chancen wirklich genutzt werden, dann ist das für die Mitarbeiter immer mit Veränderungen verbunden. Wenn niemand den Sinn dieser Veränderungen versteht, dann ist mit Widerstand bis hin zum heimlichen Boykott zu rechnen. Das Gegenmittel heißt: Begründung. Ein psychologisches Experiment konnte belegen, dass eine Begründung nicht einmal nachvollziehbar sein muss, um bei Menschen Verständnis zu erzeugen. Das Experiment ging so: Zu der Zeit gab es in den meisten großen Unternehmen längere Warteschlangen vor den Kopiergeräten. Eine Testperson drängelte sich an unterschiedlichen Kopierern auf drei verschiedene Weisen vor. Einmal ging die Person einfach wortlos an der Schlange vorbei an den Kopierer. An anderes Mal gab sie die idiotische Begründung: „Lassen Sie mich bitte vor, weil ich vor muss.“ Und ein drittes Mal gab die Person die nachvollziehbare Begründung, dass in fünf Minuten ein wichtiges Meeting anfangt und sie noch die Kopien brauche. Ergebnis: Der Unterschied in den Reaktionen zwischen gar keiner Begründung und der idiotischen Begründung war unvergleichlich größer als der Unterschied zwischen der idiotischen Begründung und der nachvollziehbaren Begründung. Daraus lässt sich schließen: Bei der Mitarbeiterführung ist die Begründung an sich sogar noch wichtiger als der Inhalt der Begründung.

### ***Eine strukturierte Vorgehensweise holt das Optimum für alle heraus***

Wer bei einer iPad-Einführung seine Mitarbeiter überhaupt einbezieht, macht schon das Wesentliche richtig. Am meisten erreichen diejenigen, die daraus einen strukturierten Prozess machen. Der erste Schritt sollte dabei immer sein, sich die bestehenden Lösungen und Arbeitsweisen genau anzuschauen und erläutern zu lassen. Nicht in der Theorie, sondern im Alltag. Hier ist keine Businessanalyse gefragt, sondern Dialog mit Menschen. Ich verbringe vor iPad-Einführungen immer einige Tage bei den betroffenen Mitarbeitern. Wenn es sich um Außendienstler handelt, fahre ich mit ihnen zum Kunden. Bei der Auswahl der Vertriebsmitarbeiter, die ich befrage und beobachte, achte ich darauf, dass sowohl IT-affine als auch überhaupt nicht IT-affine Mitarbeiter dabei sind: Wie arbeiten die Cracks? Und wie behelfen sich diejenigen, die zwar fähige Mitarbeiter sind, aber keine Lust auf Technik oder sogar Schwierigkeiten im Umgang mit Software haben? Beides ist gleichermaßen lehrreich

dafür, wie die späteren Workflows beim iPad idealerweise aussehen sollten. Wertschätzung ist mir an dieser Stelle sehr wichtig. Ich würde niemals Mitarbeitern das Gefühl geben wollen, dass jetzt alles, was sie bisher gemacht haben, gekippt wird. In diesem Stadium ist es nötig, gute Ideen zu erkennen und den Mitarbeitern am besten auch gleich zu signalisieren, dass es ein Ziel ist, diese in der neuen iPad-Welt zu erhalten. Es geht hier auch ganz viel um die Beziehungsebene. Viele Manager unterschätzen, wie stark neue IT-Lösungen bei Mitarbeitern Angst und Misstrauen auslösen. Warum, glauben Sie, scheitert Wissensmanagement in den meisten Unternehmen? Weil die Mitarbeiter befürchten, überflüssig zu werden, wenn sie ihr Wissen für alle verfügbar machen. Ähnlich ist es oft bei CRM-Systemen. Die Außendienstler wollen nicht alles Wissen über ihre Kunden in das System einspeisen. Da ist viel Vertrauensaufbau und Überzeugungsarbeit nötig. Oft hilft zum Beispiel die Frage: Was hätten Sie denn selbst gerne an abrufbaren Informationen, wenn Sie neu in dieses Unternehmen kämen? Seit den Kindertagen der IT geht das Schreckgespenst um, dass mit Computern in erster Linie „Mitarbeiter wegrationalisiert“ werden sollen. So unbegründet solche Ängste oft auch sind – Führungskräfte sollten sie ernst nehmen und aktiv gegensteuern. Passen Sie andererseits aber auch auf, Mitarbeitern nicht zu viel zu versprechen. Ich verspreche immer lieber etwas weniger, was später mit dem iPad möglich sein wird, und lasse die Mitarbeiter positiv überrascht sein, als am Schluss in enttäuschte Gesichter zu blicken.

### ***Die Menschen und ihre informellen Strukturen verstehen***

Kein Unternehmen ist so, wie es auf dem Organigramm aussieht und sich mit Zahlen beschreiben lässt. Es ist ein lebendiges soziales System, das neben formellen auch zahllose informelle Strukturen besitzt und in dem Mitarbeiter weitaus seltener rational handeln als aus ihrem Bauchgefühl heraus. Je besser Sie ein Unternehmen auf dieser impliziten Ebene verstehen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine iPad-Einführung gelingt. Die besten Stories über ein Unternehmen erfährt man auf dem Beifahrersitz eines Außendienstlers. Bordsteinkonferenzen sind genauso wichtig wie Boardroom-Meetings. Und jedes Bild von einem Unternehmen bleibt unvollständig, solange Sie keine Kundengespräche mitgehört haben. Als der Topmanager René Obermann im Dezember 2002 Vorstandschef von T-Mobile International wurde, setzte er sich erst einmal zwei Tage lang in ein amerikanisches Callcenter, nur um Kundengespräche mitzuhören. Danach kannte er fast alle Probleme des Unternehmens. Wer iPads einführen will, der sollte wissen, wie es um die Organisation bestellt ist und auch dem Schmerz der Mitarbeiter ins Auge sehen. Das bewahrt vor bösen Überraschungen. Genauso wichtig ist es, dass niemand, der für die bisherigen Lösungen verantwortlich war, aus gekränktem Stolz zum klammheimlichen Feind des iPad-Projekts wird. Leute mit einer destruktiven Hidden Agenda können Sie jetzt überhaupt nicht gebrauchen. Mir ist es als Projektleiter zum Glück immer wieder gelungen,

die Verantwortlichen für bisherige Windows-Lösungen in das iPad-Projekt emotional einzubinden. Gelingt das nicht, und ist dieser Verantwortliche vielleicht auch noch enttäuscht, weil er als Projektleiter für das iPad nicht in Frage kam, tickt eine emotionale Zeitbombe. Alles, was ich bei Mitarbeitern beobachte, auch die informellen Dinge, halte ich übrigens in Mindmaps fest. Ich lasse mir auch alte Lasten- und Pflichtenhefte zeigen, denn diese enthalten immer noch wertvolle Informationen. Und ich lege „Wunschzettel“ für die Wünsche der Mitarbeiter an. Dabei mache ich jedoch stets klar, dass nie alle Wünsche erfüllbar sein werden. Am Ende dieses Prozesses stehen Workshops mit Multiplikatoren, sogenannten Key Usern, deren Inputs schriftlich dokumentiert werden. So entsteht dann schließlich das Lastenheft. Hier ist nicht etwa Schluss, sondern während des gesamten weiteren Prozesses, bis zur reibungslosen Arbeit mit dem iPad im Alltag, sollten Mitarbeiter permanent um Feedback gebeten werden.

### ***Übergangslösungen sind okay, wenn es keine Dauerlösungen werden***

Man hört und liest heute viel von „Effectuation“ oder „iterativem Vorgehen“ und könnte manchmal meinen, dass sich die IT in ein einziges Impro-Theater verwandelt und wir auf eine Welt aus lauter Prototypen und Übergangslösungen zusteuern. Grundsätzlich ist es richtig, dass Perfektionismus schon viele Projekte aufgehalten und Unsummen an Geld verschlungen hat. Eine 80-prozentige Lösung hier und jetzt ist allemal besser als eine 100-prozentige in fünf Jahren. Nicht die Übergangslösung ist das Problem, sondern die Neigung von Übergangslösungen, zu Dauerlösungen zu werden. Wie gut oder schlecht Übergangslösungen akzeptiert werden, hängt nach meiner Erfahrung wiederum stark davon ab, ob die Mitarbeiter ausreichend einbezogen werden. Anwender haben in aller Regel Verständnis für Übergangslösungen, wenn sie plausibel erklärt und gut geschult werden. Bei einem Getränkegroßhandel zum Beispiel waren unmittelbar nach der iPad-Einführung noch nicht alle Prozesse in Apps darstellbar. Mit den Mitarbeitern wurde das offen diskutiert. Es wurde dann eine pragmatische Zwischenlösung über PDF-Formulare gefunden. PDF-Dateien sind nicht nur plattformübergreifend, sondern haben auch den Vorteil, dass sie den Anwendern vertraut vorkommen. Keinesfalls wollte man übergangsweise mit Excel für das iPad arbeiten, denn dadurch wären alte Gewohnheiten eingeschleppt worden, mit denen man Schluss machen wollte. Den Excel-Fans unter den Mitarbeitern wurde das auch geduldig erklärt. Für die Arbeit mit den PDF-Formularen gab es Schulungen für alle. Als nach rund einem dreiviertel Jahr sämtliche Apps für das iPad ausgereift waren, wurde die endgültige Lösung von den Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen. Die weitere Verbesserung war offensichtlich. Und niemand trauerte mehr seinen Excel-Tabellen von früher hinterher. Wo Mitarbeiterführung funktioniert und es zu jedem Zeitpunkt intensive Kommunikation gibt, da ziehen die Mitarbeiter auch bei der IT mit.

#### **Kapitel 4: Take-aways für das Management**

- Technikthemen sind in Unternehmen immer auch Führungsthemen. Gegen den Widerstand der Mitarbeiter ist eine erfolgreiche Einführung von iPads so gut wie unmöglich. Mitarbeiter sollten von Anfang an und während des gesamten Projekts eingebunden werden. Um maximal vom iPad zu profitieren ist es nötig zu verstehen, wie Mitarbeiter arbeiten und was ihre Vorlieben und Abneigungen sind.
- Läuft ein iPad-Projekt bereits Gefahr zu scheitern, ist es meistens noch möglich, gegenzusteuern. Dazu ist es nötig, unangenehme Entscheidungen zu treffen und sich helfen zu lassen. Oft zeigt sich in solchen Fällen, dass wesentliche Anforderungen der Mitarbeiter übersehen wurden. IT-Projekte in Unternehmen sind viel Psychologie. Die Angst vieler Mitarbeiter muss ernst genommen werden und Vertrauen muss wachsen.
- In drei großen Bereichen sollten Mitarbeiter intensiv eingebunden werden: Bei der Planung des Projekts, bei der Entwicklung von praxistauglichen Apps und beim Thema Zubehör. Gerade das Zubehör wird oft unterschätzt. Manchmal werden iPads erst durch das richtige Zubehör überhaupt erst praxistauglich. Dabei gibt es das beste Zubehör selten direkt bei Apple.
- Mitarbeiter gewöhnen sich nur dann gerne an neue Technik, wenn sie Begründungen geliefert bekommen und einen Sinn im Umlernen erkennen. Intensiver Dialog mit den Mitarbeitern dient der Vorbeugung von Blockade und Verweigerung. Bestehende Lösungen sollten daraufhin untersucht werden, was sinnvoll erhalten werden kann. Wünsche von Mitarbeitern sollten im vertretbaren Rahmen Berücksichtigung finden.
- Mitarbeiter, insbesondere Außendienstmitarbeiter, besitzen oft sehr viel Kreativität, wenn es darum geht, praktische Lösungen für den Alltag zu finden. Unternehmen sollten dieses kreative Potenzial heben. Das kann dadurch geschehen, dass die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit beobachtet werden oder es kann im Rahmen von Workshops stattfinden. Sämtliche Beobachtungen sollten verschriftlicht werden und in das Lastenheft einfließen.

## Kapitel 5

### **Wir nutzen iPads genau wie unsere Wettbewerber. Wir wollen ja auch nicht besser sein**

*„Eine neue Öko-Design-Richtlinie – auch das noch!“ Die Monteure einer Heizungsbaufirma waren stinksauer. Vielleicht wissen Sie ja, was Handwerker am meisten hassen. Nein, ich meine nicht, wenn der Kunde eine Rechnung braucht. Sondern ich meine Dokumentationen. Handwerker wollen bohren, sägen, schrauben, spachteln, dübeln, schleifen, lackieren und, wenn es sein muss, auch anschließend saubermachen. Aber sie wollen auf gar keinen Fall nach getaner Arbeit seitenweise Formulare ausfüllen. Den Beamten in Brüssel und Berlin war das allerdings egal. Sie statteten ihre Öko-Design-Richtlinie für den Heizungsbau mit Dokumentationspflichten aus, die aus Handwerkern halbe Schreibkräfte machen. Da hatte besagter Heizungsbauer die rettende Idee: Wir machen das mit iPads! Die Logik: Wenn wir schon immer mehr Daten erfassen müssen, dann können wir auch auf digital umsteigen. Die Geschäftsführung hatte sich einmal ein bisschen umgehört und erfahren, dass auch die Konkurrenz teilweise schon mit Tablets unterwegs war. Bis hierhin alles gut. An dieser Stelle hätte die Chance bestanden, seine Geschäftsprozesse mit dem iPad entscheidend zu verbessern, ja sogar neue Wege in der Kundenkommunikation zu gehen. Schließlich würde zukünftig jeder Monteur mit einem multimedialen Präsentations-Tool beim Kunden anrücken. Doch was machte die Heizungsbaufirma? Sie beauftragte den IT-Dienstleister um die Ecke, die bestehenden Formulare auf dem iPad abzubilden. Dabei wurden dann auch noch alle alten Excel-Dateien für das iPad angepasst, um sie weiter nutzen zu können. Statt sich zu fragen: Was kann weg? Und: Welche neuen Chancen bietet das iPad? Die Folge: Auf ihren iPads hatten die Monteure schließlich zehn Bildschirmfüllungen eines PDF-Formulars, das sie beim Kunden ausfüllen mussten. Wissen Sie was? Das würde auf Papier schneller gehen. Kein Wunder, dass die Monteure sich bei den Kunden ausweinten – über die Bürokratie, die iPads und dass überhaupt früher alles besser war, aber keiner es wahrhaben will. In derselben Zeit hätten sie den Kunden auf dem iPad neue, interessante Produkte zeigen können. Aber auf diese Idee war in dem Unternehmen niemand gekommen. Schließlich rief der Geschäftsführer an und fragte mich, ob ich als „iPad-Coach“ dafür sorgen könnte, dass seine Mitarbeiter zufriedener mit dem iPad sind.*

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“ Dieses Zitat wird Albert Einstein zugeschrieben. Ich muss oft daran denken, wenn ich in Unternehmen komme, in denen iPads im Hauruckverfahren eingeführt wurden. Dort wundert man sich anschließend, dass nichts besser und vieles schlechter geworden ist. Die einzige Veränderung in solchen Unternehmen ist, dass es eine

neue Hardware gibt. Sonst ist alles beim Alten geblieben. Die Verkaufsprospekte zum Beispiel wurden digitalisiert und als PDF-Datei völlig unverändert auf das iPad gepackt. Das gleiche gilt für sämtliche Formulare. Die Mitarbeiter dürfen die für den Papiergebrauch konzipierten Formulare jetzt am Bildschirm ausfüllen. Das bedeutet null Übersicht und dauert meistens deutlich länger als früher mit dem Kugelschreiber. Auch glauben manche Unternehmen, den Mitarbeitern einen Gefallen zu tun, wenn diese weiter mit den gewohnten Programmen arbeiten können. So werden dann Excel-Tabellen auf dem iPad weitergenutzt. Es ist ja in Ordnung, wenn ein Unternehmen unbedingt mit Excel arbeiten will. In diesem Fall würde ich allerdings kein iPad empfehlen, sondern das Surface Pro von Microsoft. Das ist aus meiner Sicht auch gar kein Tablet, sondern ein sehr kompaktes Notebook.

### ***Benchmarking nur in der eigenen Branche bringt selten viel ein***

Warum werden bei iPad-Einführungen so viele Chancen verschenkt? Eines ist klar: Wieder einmal handelt es sich um ein Führungsproblem und nicht um ein technisches Problem. Wenn Unternehmen verkrustete Strukturen haben, sich gegen Veränderungen sträuben und ihren Mitarbeitern keine neuen Arbeitsabläufe zumuten wollen, dann sind sie schlecht geführt. Und dann hilft ihnen auch die beste Technik nichts. Oft kommt ein gravierendes Managementproblem hinzu, das die Situation verschärft. Ich meine ein falsches Verständnis von Benchmarking. Beim Benchmarking geht es darum, von den Besten zu lernen. In vielen Unternehmen läuft das jedoch darauf hinaus, dass man sich allein innerhalb der eigenen Branche umschaute. Jetzt gibt es natürlich Branchen, die mit dem Thema iPad noch nicht so weit sind wie andere. Von rühmlichen Ausnahmen abgesehen zählen dazu zum Beispiel die Handwerksbetriebe. Und da ist es dann manchmal so, dass sich der eine Betrieb die schlechten Lösungen beim anderen abguckt und das dann für Benchmarking hält. Bevor ich jetzt Protest-Mails von der Handwerkskammer bekomme: Im Grunde habe ich das schon in allen Branchen erlebt. Selbst Hightech-Unternehmen im Maschinenbau packen Excel-Tabellen auf ihre iPads und wundern sich, dass die Mitarbeiter nicht produktiver werden.

### ***Die Besten fragen sich, wo der Engpass ist und wer eine Lösung hat***

Der Umstieg auf iPads bietet für jedes Unternehmen eine Chance, Dinge besser zu machen. Mal sind die Chancen riesig, mal geht es eher darum, Effizienzpotenziale zu heben. Doch ich habe noch nirgendwo erlebt, dass das iPad gar keine Chancen eröffnet hätte, alte Zöpfe abzuschneiden, Prozesse neu aufzusetzen und sowohl intern als auch mit Kunden besser zu kommunizieren. Dazu braucht es aber die richtige „Denke“ im Management. Bewährt hat sich eine engpassorientierte Herangehensweise: Wo ist der Engpass für Erfolg? In einigen Branchen kann zum Beispiel Schnelligkeit der Engpass sein. Jetzt kommt echtes Benchmarking ins Spiel: Wer hat diesen Engpass in beispielhafter Weise gelöst? Nach der Lösung sucht man dann nicht allein in der eigenen Branche, sondern branchenübergreifend.

Die Vorbilder müssen sich nicht einmal in gewinnorientierten Unternehmen finden, sondern können auch aus Sport, Kultur, Medizin oder jedem beliebigen Bereich stammen, der Spitzenleistungen hervorbringt. Die jeweils vorbildliche Vorgehensweise wird genau analysiert: Was lässt sich daraus für den eigenen Engpass lernen? So kann dann vielleicht ein Unternehmen, das Monteure in sehr exotische Regionen der Welt entsendet, von den Krisenreaktionstruppen der NATO lernen. Die können sich es schließlich nicht leisten, dass irgendwo in der Wüste oder im Dschungel ihre Technik versagt. Das wäre im wahrsten Sinn des Wortes tödlich.

### ***Wer hat dasselbe Problem wie wir – bloß zehnmals gravierender?***

Das Beispiel des Lernens von Spezialeinheiten der Armee zeigt bereits eine Richtung an, die beim Benchmarking oft zu überraschenden – und überraschend guten – Ergebnissen führt. Eine Organisation fragt sich, wer dasselbe Problem hat, bloß zehnmals gravierender. Da hat dann zum Beispiel die Notaufnahme in einem Krankenhaus das Problem, dass Patienten nicht schnell genug versorgt werden, um für jeden neuen Notfall sofort wieder einsatzbereit zu sein. Das Krankenhaus schaut sich dann an, wie in der Formel 1 beim Boxenstopp Reifen blitzschnell gewechselt werden. Es lernt durch Übertragung, wie sich Abläufe in kleinen Teams erheblich beschleunigen lassen. Natürlich kann auch eine Autowerkstatt von der Formel 1 lernen. Die Ideen müssen nicht immer aus einer völlig fremden Branche stammen. Es sind allerdings oft die besten Ideen, die aus ganz anderen Tätigkeitsfeldern kommen. Lehrreich kann auch Kontrast sein. Dann schaut man sich nicht nur an, wie es die Besten machen, sondern zum Beispiel auch einmal, was Unternehmen in die Pleite getrieben hat. Die Technik der Modellierung arbeitet ganz bewusst mit dem Kontrast zwischen dem jeweils besten und schlechtesten Beispiel. In diesem Kapitel mache ich es ganz genauso. Ich habe mit der Geschichte von dem Heizungsbauer zunächst einen der schlechtesten denkbaren Fälle geschildert. In den folgenden Abschnitten lesen Sie von Unternehmen, die eine iPad-Einführung als Chance genutzt haben, ihr Business substantiell zu verbessern. Daraus lässt sich lernen, egal für welche Branche.

## **Traumhafte Abschlussquote im Showroom dank iPad**

Wer das iPad nicht allein als andere Hardware begreift, sondern mit dem iPad seine Geschäftsprozesse neu denkt, kann Chancen entdecken, die es ohne das iPad gar nicht gäbe. So ging es zum Beispiel einer großen Vertriebsorganisation für Automobile in den USA. Dank iPad ist hier die Abschlussquote im Showroom in die Höhe geschossen. Das heißt konkret: Immer mehr Kunden schauen sich ein Auto an, machen vielleicht noch eine Probefahrt und unterschreiben dann sofort den Kauf- oder Leasingvertrag. Schauen wir uns

einmal an, wie es im Automobilvertrieb sonst läuft. Im Showroom wird der Kunde nicht nur vom Verkäufer ausführlich beraten, sondern kann vor allem auch die Fahrzeuge mit allen Sinnen erleben. Er setzt sich ans Steuer, fühlt und riecht das Leder, probiert das Infotainment aus und staunt über die vielen neuartigen Assistenzsysteme. Dann erlebt er bei einer Probefahrt vielleicht noch, wie viel besser das Handling im Vergleich zu seinem alten Auto ist. Irgendwann entsteht in der einschlägigen Hirnregion ein übermächtiger Impuls: „Will ich haben – sofort haben.“ Und was macht der Verkaufsberater jetzt? Er führt den Kunden weit weg von all den sinnlichen Erlebnissen an einen nüchternen Schreibtisch. Dort druckt er in einer Prozedur, die mal gut und gerne eine halbe Stunde dauern kann, stapelweise Formulare aus. Hat der Verkäufer jetzt noch die berüchtigte Abschlussangst, wird er den Kunden auf gar keinen Fall zur Unterschrift drängen. Da sagen etliche Kunden dann am Schluss: „Ich überlege es mir.“ Sie nehmen den Papierstapel und sind erst mal wieder weg.

### ***Unterschrift sofort mit der „Mach-den-Sack-zu-App“***

Bei dem amerikanischen Automobilvertrieb können die Kunden direkt nach dem Probesitzen oder der Probefahrt unterschreiben. Sie bekommen dazu einfach ein iPad gereicht. So lässt sich buchstäblich vom Lenkrad aus alles klar machen. Dazu gibt es auf dem iPad eine eigene App, die ich manchmal die „Mach-den-Sack-zu-App“ nenne. Sie unterstützt den Verkaufsberater gezielt beim Abschluss. Die App enthält vielleicht sogar noch einige Mittelchen gegen Abschlussangst, beispielsweise Formulierungshilfen. Alles, was der Verkäufer früher mit seinen Kunden am Schreibtisch besprochen hat, kann er dank iPad nun direkt am Fahrzeug klären. Der Kunde bleibt die ganze Zeit in der sinnlichen Erfahrung mit dem Auto – das ist das Entscheidende. Sitzt er zum Beispiel im Showroom am Lenkrad und hat eine Frage dazu, wie der Stauassistent funktioniert, kann der Verkäufer auf dem iPad direkt ein Erklärvideo aufrufen und dem Kunden das iPad reichen. Bei einer Neubestellung können auch alle Farben, Stoffe und Ausstattungen via iPad direkt an einem Beispielfahrzeug gezeigt werden.

### ***Die Methode: Prozesse analysieren, neu denken und neu aufsetzen***

Auch andere Automobilvertriebe arbeiten mit Tablet-Computern. Doch was haben die meisten gemacht? Sie haben ihre bestehenden Prospekte auf das iPad gebracht, sodass die Verkäufer den Kunden diese nun digital zeigen können. Nun, das spart Papier und freut die Natur. Den Verkaufsprozess verbessert das nicht. Hätte besagter Vertrieb das kopiert, was alle in seiner Branche machen, dann wäre mit dem iPad nicht allzu viel gewonnen gewesen. Hier hat man jedoch den Prozess sehr genau analysiert. Man hat sich gefragt: Was kann weg? Und da sind dann einige Formulare weggefallen, die man beim Abschluss nicht zwingend braucht. Dann hat man sich gefragt: Wo verlieren wir die Kunden? Die Antwort war: Nie an den Autos, sondern immer an den Schreibtischen. Also was wäre, wenn wir die

Kunden bis zum Abschluss bei den Fahrzeugen halten könnten? Das iPad macht es jetzt möglich. Und obwohl auch das iPad keinen Kunden überreden kann und keinen Verkäufer seine Abschlussangst nehmen kann, zeigte sich in der Praxis, dass die Abschlussquote in die Höhe schnellte.

## **Bestellen und Kaufen sowohl online als auch offline**

Lassen Sie uns noch einen Moment bei der Autoindustrie bleiben. Das Auto hat bekanntlich das Pferd abgelöst. Deshalb werden Autos auch heute noch so gekauft wie früher Pferde. Sie gehen zum Händler und der zeigt Ihnen seinen Stall. Dann suchen Sie sich das passende Pferd, respektive die gewünschten Pferdestärken aus. Nun ist es zunehmend so, dass Sie als Kunde selbst genau wissen, welches Auto Sie wollen. Sie sitzen mehrere Sonntagnachmittage in Folge mit dem iPad auf Ihrem Sofa und gehen im Konfigurator des Herstellers jedes kleinste Detail Ihres Wunschautos durch. Irgendwann spüren Sie ein Kribbeln in den Fingern: Genau dieses Auto wollen Sie jetzt. Sie suchen die Schaltfläche zum Bestellen. Doch bei kaum einem Hersteller gibt es die. Sie können bloß nach einem Händler suchen und diesem eine Anfrage schicken. Mit der Sendebestätigung ist der Prozess abgeschlossen. Motto: Wir melden uns. Der Verkäufer versucht dann montags den ganzen Tag lang Sie anzurufen, um Sie persönlich ins Autohaus zu bekommen. Leider haben Sie montags so viele Meetings, dass Ihnen keine Zeit zum Telefonieren bleibt. Nach Tagen klappt endlich ein Termin. Im Autohaus rollt der Verkäufer den ganzen Prozess der Konfiguration noch mal neu auf, obwohl Sie damit schon durch waren. Sie sind außerdem verwirrt, weil der Konfigurator auf dem Computer des Händlers völlig anders aussieht als auf Ihrem iPad. Das ist nämlich die Händleransicht. Sie wirkt wie mit einer sehr frühen Version von Linux programmiert.

### ***Lernen von Fleurop: Was Autokauf mit Blumensträußen zu tun hat***

Bei Tesla, dem amerikanischen Hersteller luxuriöser Elektroautos, läuft die Autobestellung schon lange bequemer. Wenn Sie im Konfigurator fertig sind, drücken Sie einen Knopf und das Auto ist bestellt. So, als hätten Sie bei Amazon ein Buch geordert. Damit es für beide Seiten fair ist, läuft zunächst eine Bedenkzeit, in der Sie uneingeschränktes Rücktrittsrecht haben und Ihre Konfiguration jederzeit ändern können. Dann bucht Tesla, je nach Modell, 2.000 oder 4.000 Euro als Anzahlung von Ihrer Kreditkarte ab. So werden Fake-Bestellungen vermieden. Das ist im Prinzip der ganze Autokauf. Wenn Sie einen deutschen Hersteller fragen, warum so etwas bei ihm nicht geht, bekommen Sie natürlich zur Antwort: Tesla hat keine Händlerorganisation. Wenn ein deutscher Hersteller Autos direkt übers Internet verkaufen würde, herrschte Krieg mit den Händlern. Doch ist dieser Konflikt wirklich

unvermeidbar? Herrscht auch Krieg zwischen Floristen, weil Sie über Fleurop online direkt Blumen bestellen können? Nein, denn nach einem effizienten und fairen internen Schlüssel werden die Aufträge jeweils an einen Blumenladen in der Nähe des Empfängers geleitet. Fleurop hat, nebenbei bemerkt, einen der mit Abstand besten Checkout-Prozesse im gesamten Onlinehandel. Ich kann anonym einkaufen, muss kein Benutzerkonto anlegen und selbst wenn ich eines will, brauche ich kein Passwort zu vergeben. Erst recht keines, das mindestens neun Ziffern, fünf Großbuchstaben und sieben Sonderzeichen enthalten muss. Von Fleurop können viele Branchen lernen, wie man Ausstiegspunkte beim Onlineshopping minimiert und einen zentralen Onlineshop für unzählige selbständige Partner organisieren kann. Was das alles mit dem Thema iPad zu tun hat? Sehr viel! Denn es sind ja gerade die neuen, mobilen Endgeräte, durch die Kunden sich daran gewöhnen, alles jederzeit und überall bestellen zu können. Oder Serviceprozesse bei Unternehmen selbst anzustoßen. Ich werde im nächsten Kapitel noch näher darauf eingehen.

### ***Gleichzeitig neue Kundenkommunikation und bessere interne Prozesse***

Wie das iPad und andere mobile Endgeräte Unternehmen gleichzeitig intern und in der Kommunikation mit den Kunden verändern, zeigt sich zum Beispiel in der Gastronomie. Es ist jetzt schon einige Jahre her, dass hippe Restaurants in den Millionenstädten ihren Gästen erstmals iPads statt Speisekarten reichten. In Berlin machte das zum Beispiel ein vegetarisches Restaurant am Ku'damm, direkt neben einem deutschlandweit bekannten Frisör. Zunächst scheint das eher wie ein Gag. Immerhin ist die Karte so stets aktuell. Hat die Küche keine Trüffel mehr, wird das Trüffel-Risotto auf allen iPads zentral gelöscht. Auch auf denen, die Gäste gerade in Händen halten. Eine Restaurantkette in den USA kam dann erstmals auf die Idee, iPads sowohl für die Kommunikation mit den Gästen als auch für die Angestellten zu nutzen. Die iPads haben hier zum Beispiel ein Multimedia-Kochbuch, mit dem sich neue Mitarbeiter in der Küche schnell einarbeiten können. Anders als in dem Restaurant in Berlin, wo das iPad nur als Speisekarte dient, lässt sich hier auch direkt mit dem iPad bestellen. Vorher kann der Gast noch Portionsgrößen beeinflussen, Inhaltsstoffe checken oder eventuell für ihn unverträgliche Zutaten abwählen. Sie kennen das von irgendwoher? Richtig, von „Easy Order“ bei McDonald's. Da können Sie über die Optionen beispielsweise auch für Ihren Burger den Käse abbestellen. Warum soll die anspruchsvolle Gastronomie nicht von McDonald's lernen? Statt eines Terminals gibt es hier eben iPads.

### ***Neue Möglichkeiten mit iPads im stationären Handel***

Was für die Gastronomie gilt, das gilt erst recht im stationären Handel: iPads unterstützen und erweitern die bestehenden Verkaufs- und Serviceprozesse. Online war jahrelang der Feind von offline. Jetzt werden diese beiden Welten Freunde und arbeiten immer mehr Hand in Hand. Via iPad erhält der Kunde in größeren Läden zum Beispiel eine In-Store-Navigation

für den Einkauf. Wer vorher eine App installiert, kann das oft auch auf dem eigenen Smartphone haben. Sie geben dann beispielsweise ein Produkt ein und werden zu dem richtigen Regal geführt. Ist das Produkt ausverkauft, können Sie es über das iPad oder Ihr Smartphone gleich bestellen. Bei einer internationalen Kosmetikkette kann die Kundin im Laden entweder selbst Produktinformationen über die zur Verfügung stehenden iPads abrufen. Oder sie lässt sich von einem Mitarbeiter iPad-gestützt beraten. Der Mitarbeiter kann dann zum Beispiel über die Kamera des iPads und eine entsprechende App eine Hautanalyse der Kundin machen, um ihr passende Make-ups zu empfehlen. Damit jedoch nicht genug. Das Marketing kann mittels Analysetools sämtliche Daten der Beratungs- und Verkaufsprozesse in Echtzeit auswerten und bekommt damit Entscheidungshilfen für die Optimierung des Angebots oder für Sonderaktionen. Bei einem der größten deutschen Einzelhändler, der ursprünglich mit seinem Kaffee bekannt wurde, gibt es mittlerweile iPads in den Filialen, um nicht mehr überall das gesamte aktuelle Sortiment vorhalten zu müssen. Die Kunden können so fehlende Produkte oder Kleidung in weniger gängigen Größen direkt in den Filialen bestellen. Die Lieferung erfolgt dann entweder nach Hause oder zum Abholen in die Filiale. Online Bestelltes kann in der Filiale abgeholt, per Post Geliefertes dort zurückgegeben oder eingetauscht werden. Die Plattform für sämtliche Verknüpfungen von Online- und Offlinewelt in den Filialen bildet das iPad.

## **So unterstützt das iPad echte Profis in ihrem Job**

Wenn Rolltreppen ausfallen, dann ist das immer ein gravierendes Problem. Vor allem in großen Kaufhäusern oder Shopping Malls, an Hauptbahnhöfen oder auf Flughäfen sind die Kunden verärgert. Gehbehinderte müssen große Umwege machen, um Aufzüge zu benutzen, die im Fall defekter Rolltreppen meist noch überfüllt sind. Hersteller von Rolltreppen lassen ihre Servicetechniker entsprechend schnell ausrücken, wenn irgendwo eine Rolltreppe stillsteht. Bei einem der weltgrößten Hersteller von Aufzügen und Fahrtreppen ist man bereits einen Schritt weiter. Die Servicetechniker bekommen auf ihren iPads und iPhones nicht nur sofort angezeigt, wenn irgendwo eine Rolltreppe stehen bleibt. Sondern dank permanenter Echtzeit-Analyse melden die Rolltreppen sogar schon drohende Probleme. Der Hersteller erkennt also beispielsweise frühzeitig eine drohende Überhitzung des Antriebs bei einer Rolltreppe und kann reagieren, bevor die Anlage sich automatisch abschaltet. So ist eine viel effizientere Serviceplanung möglich. Kommen die Techniker zu einem Aufzug oder zu einer Fahrtreppe, können sie auf dem iPad sofort aktuelle Analysedaten abrufen, ohne wie früher erst per Kabel ihre Laptops mit dem Rechner der Anlage verbinden zu müssen. Das spart wertvolle Zeit, damit zügig wieder alles läuft oder es erst gar nicht zu einem Ausfall kommt.

### ***Wenn es um Leben und Tod geht: iPads in der Notfallmedizin***

Eine stillstehende Rolltreppe ist ärgerlich, aber normalerweise kein Drama. Ganz anders sieht es im Rettungswesen und in der Notfallmedizin aus. Hier können gewonnene oder verlorene Minuten über Leben und Tod des Patienten entscheiden. Ein typischer Engpass in der Notfallmedizin sieht so aus: Notarzt und Rettungswagen rücken aus und rasen mit Blaulicht zu einem Unfall. Manchmal wird noch ein Rettungshubschrauber angefordert. Die Zeitspanne zwischen dem Notruf und dem Eintreffen der Rettungskräfte ist in den letzten 50 Jahren immer kürzer geworden. Auch die Erstversorgung der Patienten am Unfallort ist dank der modernen Notfallmedizin besser als je zuvor. Der Engpass entsteht, wenn der erstversorgte Patient ins Krankenhaus kommt. An dieser Schnittstelle müssen Notärzte und Rettungssanitäter ihre Kollegen im Krankenhaus umfassend briefen, in welchem Zustand sich der Patient befindet und welche Maßnahmen bereits eingeleitet wurden. Da geht wertvolle Zeit verloren. Erste Rettungsdienste haben ihre Notärzte und Sanitäter deshalb mit iPads ausgestattet. Während der Patient im Rettungswagen versorgt wird, bekommt das Krankenhaus via iPad bereits alle nötigen Informationen über den Patienten und seinen Zustand übermittelt. Selbstverständlich muss nicht alles von Hand eingegeben werden, sondern die iPads kommunizieren auch mit der Medizintechnik im Rettungswagen. Trifft der Patient dann im Krankenhaus ein, entfällt nicht nur das mündliche Briefing, sondern es wurden auch schon die für den Zustand des Patienten nötigen Vorbereitungen getroffen.

### ***Jederzeit Zugriff auf Informationen und Fortbildungsmöglichkeiten***

Zeitersparnis, wenn es darauf ankommt, ist nur eine von vielen Lösungen für Engpässe, die das iPad im Gesundheitswesen unterstützt. Nicht allein Notärzte und Rettungssanitäter, sondern auch Stationsärzte und Krankenpfleger haben über iPads und entsprechende Apps Zugriff auf praktisch das gesamte medizinische Wissen. Sie können am Krankenbett jederzeit auf Wissensdatenbanken zurückgreifen. Sie führen Krankenakten über das iPad, was es ermöglicht, alle Informationen jederzeit für alle abrufbar zu halten, die mit dem Patienten in Kontakt kommen. Spezielle Apps unterstützen Ärzte bei der Diagnose. Es können Messwerte und Beschreibungen der Symptome eingegeben werden und über entsprechende Datenbanken wird nach vergleichbaren Fällen und entsprechenden Behandlungsmöglichkeiten gesucht. So lassen sich zum Beispiel sehr seltene Krankheiten viel besser und früher diagnostizieren. Bei einigen Rettungsdiensten beinhaltet das iPad bereits die Möglichkeit für Rettungssanitäter, ihr Wissen aufzufrischen und sich fortzubilden. So können Leerzeiten und Bereitschaften zur Weiterbildung genutzt werden. Das System erkennt die Lernaktivität des Mitarbeiters und kann diese mit einem Punktesystem abbilden, wie man es zum Beispiel auch von der Sprachlern-Software Babbel kennt. Auch in Produktionshallen in der Automobilindustrie ist der direkte Zugriff auf Informationen und Checklisten via iPad auf dem Vormarsch, was teilweise enorme Effizienzpotenziale hebt.

Immer mehr Verkehrspiloten haben ihre Unterlagen auf dem iPad statt im Pilotenkoffer. Das spart nicht nur Gewicht, sondern ermöglicht es auch, im Cockpit auf viel mehr Informationen zuzugreifen als bisher. Oder: Marktforscher arbeiten mit dem iPad und können damit nicht nur bequemer ihre Daten erfassen, sondern sehen auch viel schneller Zwischenergebnisse. Das iPad ist also gerade dort auf dem Vormarsch, wo es zum Job gehört, jederzeit auf viele Informationen zugreifen zu können.

## **Wie das iPad einen wirklichen Unterschied macht**

Was ich Ihnen in diesem Kapitel schildern kann, ist letztlich nur ein sehr kleiner Ausschnitt der Möglichkeiten, mit dem iPad Geschäftsprozesse zu optimieren oder sogar neue Geschäftsfelder zu erschließen. Wo das iPad Dinge einfacher und schneller macht, da sorgt es häufig ganz automatisch für mehr Umsatz. Als Beispiel noch einmal zurück zu „Easy Order“ von McDonald's: Wenn Sie das System kennen, zum Beispiel von McDonald's-Filialen an Flughäfen oder Bahnhöfen, dann beobachten Sie doch einmal selbst: Wo das Bestellen so „easy“ ist, da bestellen die meisten Kunden tendenziell mehr als am Counter. Zumal man sich alles erst in Ruhe anschauen kann. Jetzt stellen Sie sich vor, die Bestellung via iPad wäre in der restlichen Gastronomie ähnlich einfach und schon ebenso verbreitet. Wie viele Gäste bestellen heute weniger, als sie eigentlich möchten, weil die Bedienung zu selten am Tisch erscheint? Vielleicht haben Sie sogar schon einmal ein Lokal verlassen, weil Sie nicht in angemessener Zeit bedient wurden? Oder ein Geschäft wieder verlassen, weil weit und breit kein Verkäufer zu sehen war? Wenn überall iPads bereitstehen – an jedem Tisch um Lokal und an jeder Ecke im Geschäft –, dann macht das den Service durch Menschen ja nicht überflüssig. Aber man kann sich als Gast oder Kunde eben auch selbst helfen und kauft und bestellt dann oft sogar mehr.

### ***Was kann weg – und was können Kunden selbst?***

Die grundsätzliche Frage lautet also nicht allein: Was kann weg? Sondern auch: Was können Kunden selbst? Sie können zum Beispiel selbst für einen Flug einchecken und eine Bordkarte generieren. Über Smartphone-Apps geht das jetzt schon seit Jahren problemlos. Bei Ikea können Kunden sogar – mit gewissen Einschränkungen – selbst kassieren. Noch funktioniert das über Terminals, in Zukunft dürften auch hier mobile Endgeräte zum Zuge kommen. Eurowings legt für seine Fluggäste Zeitschriften und Magazine kostenlos aus und ermöglicht es nun auch, diese kostenlos aufs iPad herunterzuladen. Das sogar schon vor Beginn des Fluges. Auch hier profitieren beide Seiten, denn das Bereitstellen der Zeitungen und Zeitschriften kostet die Airlines immer Geld, selbst wenn die Verlage Exemplare verschenken. Nächste Frage: Wie können Dokumentationen vereinfacht werden? Die

Digitalisierung von Formularen bietet fast immer die Chance, diese zu vereinfachen und zu entrümpeln. Natürlich spielen gesetzliche Vorschriften in vielen Branchen eine Rolle. Aber auch hier gibt es kreative Lösungsansätze. Dokumentationspflichten können in den Beratungsprozess eingebaut werden und werden so vom lästigen Übel zum Kundenerlebnis. Da kann eine Bank von einem Krankenhaus oder einer Arztpraxis lernen. Ärzte müssen ja auch viel dokumentieren, doch der Patient fühlt sich die ganze Zeit gut beraten und betreut. Dokumentationen auf dem iPad direkt beim Kunden bieten oft auch die Chance, weitere Produkte zu zeigen. Da gilt es lediglich, die Gunst des Augenblicks zu nutzen.

### ***Das iPad liefert Informationen schnell, relevant und aktuell***

Überall, wo das iPad in Unternehmen eingesetzt wird, besteht die Chance, Informationen schnell und aktuell bereitzustellen sowie genau die relevanten Informationen an der richtigen Stelle zu liefern. Betroffen sind sowohl die Mitarbeiter als auch für die Kunden. Ein Servicetechniker, der zu einer Anlage kommt, sieht sofort, um welches Problem er sich als erstes kümmern sollte. Gleichzeitig kann er dem Kunden schnell einen Überblick geben, welche Arbeiten anstehen und mit welchen Ausfallzeiten eventuell zu rechnen ist. Das ist nur ein Beispiel, wie ein beschleunigter und relevanterer Informationsaustausch den Weg von der statischen zur dynamischen Kundenbeziehung ebnet. Im Vertrieb ermöglichen es Analysetools auf dem iPad dem Außendienstler, Potenziale zu erkennen, die er bisher vielleicht übersehen hat. Der Mitarbeiter erhält Anreize, nicht den nettesten Kunden zu besuchen, sondern denjenigen mit dem größten Potenzial. Im folgenden Kapitel werde ich noch näher darauf eingehen, wie neue Technologien Unternehmen näher an die Kunden – und umgekehrt Kunden näher an die Unternehmen – heranrücken lässt. Hier greifen insbesondere Startups mit disruptiven Geschäftsmodellen die etablierten Unternehmen an. Die Etablierten sind herausgefordert, zu enges Denken im Management und IT-Management zu überwinden. Immer wieder hilft dabei der der Blick über den Tellerrand in andere Branchen.

### ***Kapitel 5: Take-aways für das Management***

- Die Einführung von iPads sollte niemals als beliebige Anschaffung neuer Hardware behandelt werden, sondern als eine Zäsur für die bestehenden Prozesse, die gewohnte Kundenkommunikation und sogar das Geschäftsmodell. Das iPad bietet so gut wie immer Chancen für mehr Effizienz und zusätzliches Geschäft. Diese Chance wird vergeben, wenn alte Prozesse oder Formulare oder Verkaufsprospekte auf dem iPad lediglich abgebildet werden.

- Eine Grundsatzfrage für alle Unternehmen, die iPads einführen, lautet: Was kann weg? Über die Jahre sammelt sich viel Überflüssiges an. Zum Beispiel Formulare oder Kaufverträge, die aufgebläht und zu kompliziert sind. Gleichzeitig ergeben sich neue Chancen, Kunden einzubinden und ihnen zum Beispiel auf dem iPad attraktive Angebote zu machen.
- Beim Benchmarking finden sich die besten Ideen meist außerhalb der eigenen Branche. Das gilt auch für das iPad. Der Blick über den Tellerrand hilft, Optimierungspotenziale zu erkennen und neue Chancen zu entdecken. In einigen Branchen ermöglicht es das iPad mittlerweile, dass Mitarbeiter sich selbstständig einarbeiten oder fortbilden.
- Neue Chancen entstehen nicht zuletzt dort, wo das iPad Mitarbeiter näher an die Kunden heranrücken lässt. Im Vertrieb lässt sich beispielsweise die Abschlussquote steigern, wenn der Kunde schnell und unkompliziert auf dem iPad unterschreiben kann. Im Handel lässt das iPad Online- und Offline-Welt zusammenwachsen.
- Wo das iPad in Unternehmen eingesetzt wird, besteht die Chance, Informationen schneller und aktueller bereitzustellen sowie genau die relevanten Informationen an der richtigen Stelle zu liefern. Das betrifft die Notfallmedizin ebenso wie die Wartung von Anlagen. Neue mobile Endgeräte ebnen den Weg von der statischen zur dynamischen Kundenbeziehung.

## Kapitel 6

### **Wir sind unseren Kunden immer voraus. Es sei denn, es ist umgekehrt**

*Der Direktor einer Regionalbank im Rheinland war begeistert vom iPad – als schickes Endgerät für ihn persönlich. Deshalb war er in eines meiner offenen Seminare gekommen. In einer Pause kamen wir ins Gespräch. Ich erklärte dem Banker, dass iPads nicht nur für die Chefs sinnvoll sein können, sondern auch für viele andere Mitarbeiter. Da sagte er: „Kommen Sie doch mal vorbei, dann besprechen wir das.“ So saß ich eines Morgens mit dem Bankdirektor und drei anderen Führungskräften bei Filterkaffee und zuckrigen Keksen in einem Konferenzraum. Der Direktor wirkte zugeknöpfter, als ich ihn kennengelernt hatte. Teilten die Kollegen seine Begeisterung für neue Technik etwa nicht? Waren sie gar nur widerwillig zu dem Meeting gekommen? Ich begann mit einer kurzen Präsentation zum Thema iPad im Bankvertrieb. Danach ging es auch schon gehörig zur Sache: „Dat haben wir doch alles auf dem PC“, sagte einer im breitesten Kölsch. Er erklärte mir, dass diese Bank in den Filialen ja sehr moderne PC-Bildschirme hätte, die man drehen könne, sodass ein Kunde mit draufschauen kann. „Dat ist doch unseriös, so mit iPad zum Kunden“, warf ein anderer ein. „Kundenbesuche machen die Strukturvertriebe.“ Ich griff die Einwände auf: „Ja, so ist das heute noch. Die Kunden kommen in die Filiale oder machen Onlinebanking über die Website. Aber wie lange wird das noch so sein?“ Bei Geschäftskunden kommt der Berater ja heute schon persönlich vorbei, ohne dass es als unseriös gälte. Wenn eine Bank gar keine persönliche Betreuung mehr bietet, dann ist die Frage, wozu der Kunde die Bank in Zukunft noch brauchen wird. Allein für Überweisungen und Abbuchungen wahrscheinlich nicht. Die „Fintechs“, die neuen technologiebasierten Finanzdienstleister, machen gerade vor, dass man für ein Girokonto nicht mehr als eine App benötigt. Bankkunden dürfen sich zur Kontoeröffnung seit neuestem sogar identifizieren, indem sie ihren Ausweis einmal kurz in die Webcam halten. Ich hatte erwartet, die versammelte Runde mit diesen Hinweisen etwas zu provozieren und aus der Reserve zu locken. Doch die Blicke waren gelangweilt. Es war, als wollte ich Eskimos vor einer Hitzewelle warnen. „Unsere Kunden interessieren sich für sowas nicht“, meinte einer. Na dann, dachte ich, kann ich hier nichts weiter tun.*

Die Unternehmen haben die Technik, die Kunden drücken die Knöpfe – so war es bisher. Technischer Fortschritt war teuer und erforderte entsprechenden Kapitaleinsatz. Die Unternehmen gewöhnten ihre Kunden langsam an technische Neuerungen. So dauerte es viele Jahre, bis sich Bankkunden zunächst an Geldautomaten und SB-Auszugsdrucker, dann an Überweisungsterminals in den Filialen gewöhnten. Beim Onlinebanking sind einige Kunden heute noch skeptisch. Ganz langsam stieg hier der Anteil der Nutzer von 11 Prozent

im Jahr 2000 auf 35 Prozent im Jahr 2010. Dann gab es einen Sprung auf 56 Prozent im Jahr 2014. Doch mehr als ein Drittel weigert sich immer noch total, Onlinebanking zu machen. Das alte Muster sieht so aus: Unternehmen sind aktiv und geben – vorsichtig – den Takt vor. Kunden sind passiv, abwartend, oft skeptisch und gewöhnen sich nur langsam an Innovationen. Die neuen mobilen Endgeräte – Smartphones, Tablets, Wearables – sind nicht bloß ein Tech-Trend. Sie verändern Nutzergewohnheiten grundlegend. Und sie ermöglichen radikal neue Geschäftsmodelle. Das Schlagwort lautet „Mobile Economy“ oder auch „App Economy“. Ein wesentliches Merkmal der App Economy besteht darin, dass der technologische Vorsprung der Unternehmen verschwindet. Die Kunden verfügen über dieselbe Technik. Beispiel: Eine Bank programmiert eine App fürs Onlinebanking. Ein Kunde kann eine solche App aber auch selbst programmieren, im App Store anderen Kunden anbieten – und so seine eigene Bank aufmachen! Innovationen sickern nicht mehr aus den großen Unternehmen langsam nach unten und in die Breite. Sondern in der App Economy kommen Innovationen immer öfter von unten und aus der Breite. 25-Jährige besorgen sich Geld, gründen Startups und treiben die Etablierten vor sich her.

### ***Auf dem Wochenmarkt mit Kreditkarte zahlen? Kein Problem***

Bei uns in der Nähe gibt es einen sehr beliebten Wochenmarkt, den „Kollwitzmarkt“ auf dem Kollwitzplatz im Herzen von Prenzlauer Berg. Noch vor wenigen Jahren hätte unser Obst- und Gemüsehändler wahrscheinlich schallend gelacht, wenn ein Kunde ihn gefragt hätte, ob er seinen Wocheneinkauf mit Kreditkarte zahlen kann. Heute akzeptiert der Stand wie selbstverständlich EC-Karte, Mastercard und Visa. Der Händler holt lässig sein iPhone aus der Tasche, steckt über den Klinkenstecker einen kleinen Würfel hinein, der in der Mitte einen Schlitz hat, zieht die Karte durch und schon läuft der Bezahlvorgang. Noch ein Autogramm des Kunden mit dem Finger auf dem Display – das war's. Der Beleg kommt per E-Mail oder direkt auf das Smartphone des Kunden. So etwas denken sich keine Banken aus. Das erfinden Startups wie Square, ein Unternehmen, das von Jack Dorsey, dem Mitgründer von Twitter, ins Leben gerufen wurde. Inzwischen hat Square verschiedene Nachahmer in Deutschland und Europa. Bei einigen dieser Anbieter kann jeder, der ein Smartphone besitzt, Kreditkarten akzeptieren – auch Privatleute. Bisher gab es Cash-Terminals ausschließlich für den Einzelhandel und zu Preisen um die 1000 Euro. Bei den neuen Anbietern für mobiles Bezahlen gibt es die Lesegeräte entweder kostenlos für die Vertragsdauer oder für maximal 25 Euro.

### ***Neue Ideen von überall – nicht allein Startups verändern die Märkte***

Neben den Startups sind typische Angreifer in der App Economy die Wilderer in fremden Branchen. Im Fall der Finanzbranche zum Beispiel Apple mit Apple Pay. Spannend wird hier die Kombination mit neuen Geräten wie der Apple Watch. Seit 2015 ermöglicht der

Lebensmitteldiscounter Netto Marken Discount bereits das Zahlen über die Apple Watch. Vielleicht ein erster Schritt in die Richtung, dass Banken bei vielen Finanztransaktionen weitgehend außen vor bleiben. Digitale Währungseinheiten wie Bitcoin werden heute noch belächelt. Sollte es aber mittelfristig zur Abschaffung des Bargelds kommen, was politisch längst diskutiert wird, dürfte auch die Akzeptanz alternativer Währungen steigen. Wenn Geld nur noch eine Zahl auf einem Display ist, spielt es eine untergeordnete Rolle, wie dieses Geld heißt. Hauptsache, der Geldkreislauf funktioniert. Doch bleiben wir bei dem, was heute schon Realität ist. Die dritten Gewinner der App Economy – neben den Startups und den branchenfremden Angreifern – sind die „Early Adopters“ innerhalb einer Branche. Das sind etablierte Unternehmen, die den digitalen Wandel verstanden haben, technische Neuerungen und Geschäftsmodell-Innovationen schnell aufgreifen und sich dem hohen Veränderungstempo anpassen. Der Großhändler Metro zum Beispiel, ein echter Branchenriese, stellt Kioskbesitzern eine iPad-Kasse zur Verfügung – und packt noch eine Bestellanwendung obendrauf. So werden die Bestellvorgänge wesentlich effizienter. Außerdem ergeben sich Chancen für Zusatzgeschäfte. Und wer sind die Verlierer der App-Economy? Das sind die Phantasielosen und Unbeweglichen, so wie besagte Regionalbank, die zugegebenermaßen nicht im Rheinland war, wohin ich sie zwecks Verfremdung der Story verlegt habe. Im Kern habe ich das jedoch exakt so erlebt. Es gibt Manager, die sich nicht vorstellen können, dass sich das Verhalten ihrer Kunden schon bald vollkommen verändert haben wird.

## **App Economy: Immer mehr läuft über Smartphone, iPad & Co.**

Kaufhäuser nerven mich. Allenfalls im KaDeWe oder im Alsterhaus gehe ich schon mal gerne stöbern. Ansonsten bin ich begeisterter Online-Besteller. Obwohl wir in der obersten Etage wohnen, haben wir ein so gutes Verhältnis zu den Zustellern aufgebaut, dass sie uns jede Sendung bis nach oben bringen. Wer Berlin kennt, der weiß, dass das nicht selbstverständlich ist. Neulich war ich dann doch einmal wieder in einem großen Kaufhaus, um eine Bratpfanne zu kaufen. Ich wurde sogar prompt bedient und kompetent beraten. Alle Achtung! Aber dann – ließ die Verkäuferin mich stehen. Ich musste auf der riesigen Etage eine Kasse suchen. Gar nicht so einfach, wenn nichts ausgeschildert ist. Als ich endlich eine Kasse gefunden hatte, hieß es Schlange stehen. Da war ich prompt schon wieder genervt. Im Apple Store hat jeder Verkäufer eine App auf seinem iPhone, sodass ich als Kunde gleich bei ihm zahlen kann. Die Quittung kommt umgehend per Mail, dank der Daten meiner Apple-ID. Als ich im Kaufhaus in der Schlange stand, fragte ich mich, warum da eigentlich in dieser Branche noch niemand mitzieht. Wenn alle Verkäufer ein iPad mit Kasse hätten, würde das den Kunden ja nicht nur das Schlange stehen ersparen. Die Verkäuferin in der

Küchenabteilung könnte beispielsweise auch sagen: „Diese Pfanne haben wir in dem von Ihnen gewünschten Durchmesser gerade nicht da, aber schauen Sie hier, so sieht sie aus. Wenn Sie möchten, ist sie morgen bei Ihnen zu Hause.“ Dann kurz die Adresse oder – noch besser – die Kundennummer eingegeben und der Kunde geht glücklich nach Hause. Das Kaufhaus kann außerdem kapitalintensive Warenbestände reduzieren und mehr in Richtung Showrooming gehen, also vor allem Muster zur Ansicht bereithalten, während die gewünschte Ware dann zum Kunden geliefert wird.

### ***Niemand braucht Banken, alle brauchen Bankdienstleistungen***

Bill Gates soll einmal gesagt haben: „Kein Mensch braucht Banken, aber alle brauchen Bankdienstleistungen.“ Das dachten sich auch Startups wie Number26, das ich im ersten Kapitelschon kurz erwähnt habe. Number26 bietet ein kostenloses Girokonto, das ausschließlich über eine App auf dem Smartphone funktioniert. Dazu gibt es noch eine kostenlose Kreditkarte. Damit holt das Startup zum Beispiel junge Kunden ab, die keine weitere Bankdienstleistung brauchen als ein Konto für Geldeingang und bargeldlose Zahlungen. Dafür braucht heute niemand mehr Volksbank, Sparkasse & Co. Was die etablierten Banken vor allem ins Nachdenken bringen sollte: Mit Numbers26 und ähnlichen Apps können Neukunden buchstäblich innerhalb von fünf Minuten ein Girokonto eröffnen. Da braucht der Bankmitarbeiter in der Filiale allein schon länger, um sämtliche Vertragskopien auszudrucken. Ein weiteres Beispiel: Crowdfunding. Immer mehr Projekte werden statt über Banken dadurch finanziert, dass Menschen sich online bei vielen anderen Menschen Geld leihen. Über Crowdfunding-Apps können sowohl die Kreditnehmer als auch die Investoren jederzeit mobil den aktuellen Status einer Finanzierung verfolgen. Viele investieren heute lieber in Projekte, die sie persönlich spannend finden, als ihren Bankberater das Geld in anonyme Investmentfonds stecken zu lassen. Auch das sollte den Banken zu denken geben.

### ***Vorteil Kunde: Transparenz, Kontrolle und Vergleichbarkeit***

Was für Banken gilt, das gilt ganz ähnlich auch für Versicherungen: Die Kunden brauchen keine Versicherung, sondern sie wollen versichert sein. Ein Problem vieler Kunden ist, dass sie ein Gestrüpp von Verträgen unterschiedlicher Gesellschaften haben. Sie blicken da kaum noch durch. Teilweise sind ihre Policen auch viel zu teuer. Alles einmal zu entwirren ist den meisten aber zu mühsam. Dies war gewissermaßen eine Einladung für Player der App Economy, neuartige Geschäftsmodelle zu erfinden. So entstand zum Beispiel die Versicherungs-App Knip. Das Angebot heißt hier zunächst einmal: Ordnung schaffen. Alle vorhandenen Policen eines Kunden können in der App einfach und übersichtlich verwaltet werden. Jahresgebühren und Fälligkeiten lassen sich in angenehm aufbereiteter Form abrufen. Das ist natürlich noch nicht das ganze Geschäftsmodell. Die Folge ist ja, dass Knip von jedem Kunden sämtliche Policen und Tarife kennt. Die App macht deshalb kostenlose

Optimierungsangebote. Ist der Kunde einverstanden mit einem Wechsel, erledigt Knip sämtliche Formalitäten, wie zum Beispiel Kündigungen. Und das ebenfalls völlig kostenlos für den Kunden. Knip erhält die Provision von der Gesellschaft, zu der ein Kunde gewechselt ist. Der Kunde hat nichts mehr mit Versicherungsvertretern zu tun, sondern löst alles in Sekundenschnelle auf seinem Smartphone aus. So entstehen neue Gatekeeper in der Versicherungsbranche, die natürlich auch Preisdruck erzeugen. In Bedrängnis geraten insbesondere jene Gesellschaften und Maklerbüros, deren Ziel es bisher war, ihren Kunden sämtliche Versicherungen aus einer Hand zu verkaufen. Die Etablierten können hier sinnvoll nur mit einer eigenen mobilen Digitalstrategie kontern, was einige auch schon tun. Dazu später mehr.

### ***Welcher Anbieter löst den Engpass? Der Kunde kann heute alles kombinieren***

Früher mussten sich Kunden auf der Suche nach einer Lösung für ihr Problem überlegen, an welchen Anbieter sie sich wenden. Sagen wir, jemand ist von Hamburg nach Stuttgart geflogen und muss von seinem Hotel zu einem Termin in Tübingen. Er kann jetzt online recherchieren: Gibt es eine gute Bahnverbindung? Wie schnell ist man mit dem Taxi am Bahnhof? Ist die S-Bahn schneller am Bahnhof? Oder ist Carsharing generell besser? Wenn er Moovel auf dem Smartphone hat, genügt ihm diese einzige App. Auf dem Startbildschirm fragt die App lediglich: Wann möchtest du von wo nach wo? Dann macht Moovel Vorschläge: Taxi, Bahn, Carsharing, ÖPNV, Leihfahrräder – alles im Angebot. Die App zeigt sämtliche Varianten im Überblick, inklusive Fahrzeit und Preis. Mit der S-Bahn zum Bahnhof und dann weiter mit der Regionalbahn? Oder lieber mit dem Taxi zur Carsharing-Station? Alles durch kurzes Antippen zu buchen und in der Regel auch gleich zu bezahlen. Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, dass bei solchen Apps in Zukunft noch mehr Optionen hinzukommen werden: Flüge oder Mietwagen zum Beispiel. Der Weg ist nicht mehr weit zur Reise-App, in die ich nur noch das Ziel und meine Reisedaten eingebe, um automatisch Vorschläge für die komplette Reise, einschließlich Hotels und Transfers, zu bekommen. Moovel gehört übrigens Daimler, was für den Konzern absolut Sinn macht. Der Kunde der Zukunft will wahrscheinlich nicht mehr einfach ein Auto, sondern er will Mobilitätsangebote. Egal, um welchen Lebensbereich es geht: Über intelligente Apps und neuartige Dienste können Kunden mehrere Anbieter automatisch vergleichen, einzeln oder kombiniert buchen und mit einem einzigen Vorgang bezahlen.

### **Achtung, Tsunami! Die strategischen Fehler der Unternehmen**

Was macht einen Tsunami so gefährlich? Die zerstörerische Flutwelle kündigt sich nicht dramatisch an. Es gehen ihr lediglich mehrere unscheinbare Wellen voraus, die man nur

allzu leicht übersehen kann. Die Welle selbst besteht aus vielen Einzelwellen. Sie bricht nicht, sondern flutet. Bildlich gesprochen sind gerade viele Unternehmen von einem Tsunami bedroht. Die App Economy mit ihren disruptiven Geschäftsmodellen gibt es bereits. Aber sie erscheint manchem etablierten Unternehmen noch unscheinbar und wenig bedrohlich. Die eigenen Mitarbeiter mit iPads oder anderen neuen Endgeräten auszustatten, halten sie für verzichtbar. Teilweise ist ihr Kundenstamm bereits jetzt überaltert. Dennoch glauben diese Unternehmen, mit denselben Kunden auch in Zukunft noch auf dieselbe Weise wie heute Geschäfte machen zu können. Das könnte sich noch als großer Irrtum erweisen. Was ich in Unternehmen oft wahrnehme: Es wird durch die Unternehmensbrille geschaut statt durch die Kundenbrille. Da fällt einigen Banken zum Beispiel gar nicht auf, wie kompliziert eine Kontoeröffnung ist. Sie fragen sich lediglich, wie viele Unterschriften sie brauchen, um sich maximal abzusichern. Ein Berater, der mit dem iPad zum Kunden kommt, könnte beides: es dem Kunden leicht machen und für die nötige vertragliche Sicherheit sorgen. Anderes Beispiel: Eine Kaufhauskette spart massiv am Personal und setzt auf schlechter bezahlte Mitarbeiter, die lediglich kassieren oder Regale auffüllen, aber keine Kunden beraten sollen. Statt dass gut geschulte Mitarbeiter mit iPads – inklusive Kassenfunktion – dem Kunden nicht nur ein Maximum an Beratung und Service bieten, sondern auch alle Möglichkeiten für Upsell, Zusatz- und Folgegeschäfte in der Hand haben.

### ***Schielen auf Wettbewerber statt Ausschau nach neuen Kunden***

Ich kenne viele Unternehmen, die schauen lieber auf ihre Wettbewerber, als Ausschau nach neuen Kunden zu halten. Manche schauen sogar am liebsten auf ihre Wettbewerber von gestern. Da starren dann zum Beispiel Genossenschaftsbanken und Sparkassen auf die ausländischen Banken und die Direktbanken. Das waren die Angreifer um das Jahr 2000. Heute sind es die Fintechs, die nicht ursprünglich aus der Branche kommen. Selbst wer weiß, dass sein Kundenstamm überaltert ist, macht sich heute oft mehr Gedanken über Bestandskundenpflege als darüber, wie über Apps auf dem Smartphone oder dem iPad junge Kunden gewonnen werden können. Jugendliche gehen heute kaum noch über PCs und Browser online, sondern fast ausschließlich über mobile Endgeräte. Doch bei manchen Apps bekannter Unternehmen kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass hier nur ein ungeliebtes Pflichtprogramm durchgezogen wurde. Irgendeine IT-Bude um die Ecke wurde beauftragt, die App zu programmieren, damit das Unternehmen das Gefühl hat, mit dabei zu sein. Dumm nur, dass jede App im App Store von den Nutzern bewertet werden kann. Da nehmen gerade Jüngere kein Blatt vor den Mund. Sie schreiben dann Kommentare wie „Schrott“ oder „Sofort wieder deinstalliert“. Häufen sich solche Bewertungen massiv, kann ein Unternehmen seine App fast schon vergessen.

### ***Digitalisierung bedeutet mehr als manche Unternehmen denken***

„Digital machen wir dann auch mal, ist ja gut fürs Image ...“ – das ungefähr scheint die Einstellung in manchen Unternehmen zu sein. Was Digitalisierung und mobiles Internet an Wandel mit sich bringen, wird hier gar nicht richtig begriffen. Manche Unternehmen betrachten die Online-Welt lediglich als einen weiteren Vertriebskanal. In letzter Zeit hört man sogar vermehrt von Händlern, sie seien von ihren Absätzen über das Internet enttäuscht und wollten sich wieder mehr auf den stationären Handel konzentrieren. Schaut man genauer hin, so beschränkt sich die „Digitalstrategie“ hier oft darauf, die Inhalte der Regale in einem digitalen Katalog abzubilden. Den Kunden wird der Online-Einkauf manchmal noch unnötig schwer gemacht. Sie sollen sich zunächst registrieren, alle möglichen Daten eingeben, ein Passwort wählen, dieses per Mail bestätigen und so weiter. Kein Wunder, dass Amazon mehr als ein Drittel des Online-Handels in Deutschland beherrscht. Da sind die Daten einmal hinterlegt und die Bestellung erfolgt mit „1-Click“. Die Amazon-App auf dem Smartphone erkennt zudem immer mehr Produkte, indem man einfach mal kurz die Kamera darauf hält. Barcodes scannen und das entsprechende Produkt anzeigen ist für Amazon längst ein alter Hut – und ein weiteres Beispiel dafür, dass Kunden heute über dieselbe Technik verfügen wie Unternehmen. Wer hätte vor 15 Jahren gedacht, dass einmal jeder Kunde mit einem Barcode-Scanner durch die Läden laufen würde und so in Sekundenschnelle Informationen abrufen kann, die oft nicht einmal der Verkäufer hat – inklusive der aktuellen Preise bei anderen Anbietern.

### ***Angst vor der digitalen Welt statt Blick auf die Chancen***

Bei vielen Unternehmen nehme ich wahr, dass ihnen die neuen digitalen Geschäftsmodelle mehr Angst machen, als dass sie als Chance begriffen werden. Allenfalls Effizienzgewinne sieht man vielleicht noch, weil etwa Papier gespart wird oder Informationen schneller fließen. Besonders viel Angst macht einigen, dass in der digitalen Welt angeblich so viel kostenlos sein muss. Dabei sind sogenannte „Freemium“-Angebote für viele Unternehmen eine Riesenchance. Durch eine kostenlose und dennoch überzeugende Basisleistung können sie in kurzer Zeit einen riesigen Kundenstamm aufbauen. Diese Kunden können dann immer wieder sinnvolle, kostenpflichtige Zusatzangebote angeboten bekommen oder sogar vollständig zu zahlenden Premiumkunden werden. Beim Online-Business-Netzwerk Xing zum Beispiel ist der Anteil der zahlenden Mitglieder rasant gestiegen. Waren es 2006 im deutschsprachigen Raum erst knapp über 200.000 zahlende Mitglieder, so zahlten im Jahr 2015 schon über 835.000 Nutzer monatlich rund 5,00 Euro für ihre Xing-Mitgliedschaft.

## **Das geht App: Mobile Strategien fürs Business der Zukunft**

Richtig verstandene Digitalisierung bedeutet, nicht die alten Geschäftsprozesse digital abzubilden, sondern die Angebote und Leistungen selbst zu digitalisieren. So werden technische Neuerungen von der Bedrohung zur Chance. Und zwar zur Chance nicht allein auf Neukunden, sondern auch für deutlich mehr Geschäft mit Bestandskunden. Ein einfaches Beispiel: Früher kaufte der typische Computernutzer ab und zu mal neue Software. Wenn er glaubte, dass sein Computer „auf dem neuesten Stand“ war, hatte er erst einmal wieder genug. Heute bekommen Nutzer von Smartphones und Tablets via App Store ständig Angebote, zusätzliche Software zu kaufen beziehungsweise neue Dienste zu abonnieren. Außerdem lassen sich über iTunes und verschiedene Streaming-Dienste alle möglichen Medieninhalte konsumieren. Und zwar jederzeit und überall. Kein Wunder, dass Apple auch für sein stationäres Betriebssystem OS X den App Store eingeführt hat. Auf diese Weise wird viel mehr Software verkauft – und zwar an Bestandskunden. Ähnlich ist das mit der Versicherungs-App Knip, die ich bereits beschrieben habe. Wenn es so einfach und unkompliziert ist, Versicherungen zu wechseln oder neue hinzuzufügen, dann geschieht es eben auch viel öfter. Ein weiteres Beispiel: Geldanlage. Ein Aktiendepot zu führen ist heute selbst bei Direktbanken noch so kompliziert und teuer, dass die wenigsten Deutschen überhaupt eines haben. Wer eines hat, wird ständig mit Anlegermagazinen und ähnlicher teurer Printwerbung beglückt, die er über seine Gebühren natürlich finanzieren muss. Analysten geben den neuen Apps für außerbörsliche Geldanlagen und Investments deshalb riesige Chancen. Noch nie war es so einfach, viele kleine Beträge anzulegen und damit das Risiko breit zu streuen. Und das alles ohne horrenden Transaktionsgebühren.

### ***Lernen von den Startups: Wenn man nur will, dann geht das***

Mit der Allianz Versicherung hat 2015 ein echter Branchenriese eine konsequente Digitalisierung des gesamten Geschäftsmodells angekündigt. Das Bemerkenswerte: Das geschah zu einer Zeit sprudelnder Gewinne, als scheinbar noch kein äußerer Druck bestand, sich grundlegend zu wandeln. Der nahende Tsunami wurde jedoch offensichtlich gesehen. Auch scheint man eine zentrale Herausforderung begriffen zu haben: Für den Kunden muss heute alles immer schneller und unkomplizierter funktionieren. 25 Fragen zu beantworten, um ein Angebot für eine Kfz-Versicherung zu bekommen, ist da deutlich zu viel. Eine Versicherung sollte im Idealfall so einfach zu bekommen sein, wie man im App Store eine App herunterlädt und installiert. Bei Konzernen wie der Allianz, mit ihren weit über 100.000 Mitarbeitern, geht es digital in zwei Richtungen: Einmal müssen bestehende Prozesse dringend optimiert und verschlankt werden. Dazu zählt zum Beispiel eine automatisierte Schadensabwicklung. Apps auf mobilen Endgeräten, mit denen der Kunde einen Schaden schnell und einfach selbst erfasst, könnten hier eine Schlüsselrolle spielen. Die zweite Richtung ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Eine große Herausforderung ist es, alteingesessene Mitarbeiter sowie Kunden der älteren Generation mit auf die Reise zu

nehmen. Das iPad im Versicherungsvertrieb kann helfen, sowohl die eigenen Mitarbeiter als auch die Kunden mit neuen Möglichkeiten vertraut zu machen. Spezielle Apps eignen sich sehr gut dazu, neue Produkte zu erklären. Immer mehr Unternehmen präsentieren ihre Leistungen heute in Erklärvideos. Auch diese können elegant in eine App für das iPad eingebunden werden.

### ***Offenheit, Kommunikation und Kooperation werden wichtig***

Erklären ist überhaupt ein wichtiges Stichwort. Viele neue Angebote und Geschäftsmodelle sind – erst einmal – erklärungsbedürftig. Auch hier ist es eine Chance, wenn die Unternehmen und die Kunden über dieselbe Technik verfügen. So kann zum Beispiel eine Bank eine Schulungs-App zum Thema Geldanlage in einer Version für die eigenen Mitarbeiter und dann noch einmal in Version für die Kunden herausbringen. In der Mitarbeiter-App könnte es dann auch einen Bereich geben, in dem Vertriebsmitarbeiter und Kunden sich gemeinsam auf dem iPad Erklärungen anschauen. Die Kunden könnten über die App sogar direkt Feedback geben, das wiederum den Mitarbeitern zugutekommt. Solche Fälle wird es in Zukunft immer öfter geben: Unternehmen und Kunden nutzen die identische digitale Plattform und kommunizieren darüber intensiv in beide Richtungen. Doch nicht nur für die wechselseitige Kommunikation mit Kunden gilt es, sich zu öffnen, sondern auch für die Kooperation mit anderen Unternehmen und neuen Dienstleistern. Heute ist es ja oft so, dass die etablierten Unternehmen die Kunden haben und die Startups die neuen Ideen und die innovative Technik. Über digitale Dienste finden beide zusammen. Schon lange profitieren zum Beispiel die Hotels von Buchungsportalen wie HRS oder Booking.com. Seit einigen Jahren gibt es zudem spezielle Angebote für die kurzfristige Buchung von Hotelzimmern für denselben Tag via Smartphone. Für so manches Zimmer, das sonst leer geblieben wäre, findet sich so noch ein Gast. Da fällt die Provision für die digitalen Dienstleister kaum ins Gewicht. Ähnlich ist es bei Lieferservice-Apps für die Gastronomie oder für Lebensmittel. Zwar findet der Kunde dort auch die Angebote der Konkurrenz, doch der App-Anbieter organisiert für das Lokal oder das Lebensmittelgeschäft einen mobilen digitalen Vertrieb, den jeder Einzelne für sich gar nicht aufbauen könnte. Ähnlich ist es mit der App, die es Kunden erlaubt, Kleidung abholen und in die nächstgelegene Reinigung bringen zu lassen. Für die Kunden ist das ein großer Komfort, der zudem Zeit spart. Und die Reinigungen bekommen neue Kunden und machen mehr Umsatz.

### ***Der richtige Weg zur Digitalstrategie in der App Economy***

Was ich in diesem Kapitel verdeutlichen will, ist der große Kontext, in den iPad-Einführungen in Unternehmen stehen. Klar ist, dass die neun mobilen Endgeräte sehr viel mehr verändern, als lediglich neue Vertriebskanäle zu bieten oder Außendienstlern bessere Möglichkeiten der Produktpräsentation zu eröffnen. Das alles gehört dazu, doch erst mit einer umfassenden

mobilen Digitalstrategie sind Unternehmen wirklich gerüstet für die Zukunft. Am Anfang steht stets eine Analyse, mit Fragen wie diesen: Welches Problem lösen Sie für den Kunden? Oder: Wie machen Sie das Leben Ihres Kunden einfacher? Was hindert den Kunden, bei Ihnen zu kaufen? Worin besteht der Engpass? Wie würden Menschen heute im digitalen Zeitalter am liebsten bei Ihnen zu Kunden werden? Wie lösen andere Firmen – auch aus fremden Branchen – ähnliche Engpässe? Was wäre die perfekte Lösung, für das eigene Unternehmen? Erst wenn Sie Antworten auf diese Fragen haben, geht es an die technische Umsetzbarkeit. Dabei haben immer mehr Unternehmen verstanden, dass es keine auf Anhieb perfekte Lösung geben kann. Prototyping und iterative Vorgehensweisen sind angesagt: Sie entwickeln und testen Schritt für Schritt und binden dabei zunächst ausgewählte Kundengruppen, dann sämtliche Kunden mit ein. Jeder Kunde sollte Feedback geben dürfen und das Feedback sollte auch tatsächlich Berücksichtigung finden. Nicht, dass Kunden immer Recht hätten. Doch Kunden haben manchmal die besten Ideen. Die Frage ist dann schließlich auch, welche Angreifer sie als Kooperationspartner gewinnen können. Getreu der Management-Weisheit: *If you can't beat them join them*. Die Berliner Volksbank macht es vor. Sie kooperiert inzwischen mit den neuen Fintechs. Wenn der eine die Kunden und der andere die neuen Ideen hat, ist eine Kooperation oft sinnvoll.

### **Kapitel 6: Take-aways für das Management**

- Früher war technischer Fortschritt teuer und erforderte entsprechend hohen Kapitaleinsatz. Die Unternehmen gewöhnten ihre Kunden langsam an Neuerungen. Ein wesentliches Merkmal der App Economy besteht heute darin, dass der technologische Vorsprung der Unternehmen verschwindet. Die Kunden verfügen über dieselbe Technik und verstehen sie kreativ zu nutzen.
- Startups machen sich zunutze, dass in der App Economy Innovationen immer öfter von unten und aus der Breite kommen. Die Etablierten können hier sinnvoll nur mit einer eigenen mobilen Digitalstrategie kontern. Wenn sie sich nur mit ihrem eigenen, oft überalterten Kundenstamm und dessen Gewohnheiten beschäftigen, haben sie langfristig kaum eine Chance.
- Neben den Startups sind die Wilderer in fremden Branchen typische Angreifer in der App Economy. Hinzu kommen die „Early Adopters“ innerhalb einer Branche, die den Unentschlossenen zu schaffen machen. Etablierte Unternehmen, die den digitalen Wandel verstanden haben, technische Neuerungen und neue Geschäftsmodelle schnell aufgreifen und sich dem hohen Veränderungstempo anpassen, können oft mit Startups mithalten.

- Früher mussten sich Kunden auf der Suche nach einer Lösung für ihr Problem überlegen, an welchen Anbieter sie sich wenden. Die App Economy macht alles mit allem kombinierbar. Deshalb ist Kooperation mit den Angreifern der beste Weg für etablierte Unternehmen, den Herausforderungen zu begegnen. Insbesondere, wer neue Technik, aber noch kaum Kunden hat, ist als Partner interessant.
- Richtig verstandene Digitalisierung bedeutet, nicht die alten Geschäftsprozesse digital abzubilden, sondern die Angebote und Leistungen selbst zu digitalisieren. So werden technische Neuerungen von der Bedrohung zur Chance. Für den Kunden muss heute alles immer schneller und unkomplizierter funktionieren. Dieser Engpass ist eine zentrale Herausforderung.

## Kapitel 7

# Unsere Mitarbeiter nutzen iPads ausschließlich dienstlich. Es liest ja auch kein Mensch die Bild-Zeitung

*Bei einem DAX-Konzern leitete ich ein iPad-Training für die Mitarbeiter. Wie immer in solchen Seminaren sprach ich auch die heiklen Themen Privatnutzung dienstlicher Computer und Mitbringen privater Endgeräte an. Seit Jahren ist es in Unternehmen das offenste aller offenen Geheimnisse, dass die Mitarbeiter ihre dienstlichen Computer zwischendurch auch für Privates nutzen. Und sei es nur, um mal schnell einen Blick auf Sportergebnisse zu werfen. Auch bringen Mitarbeiter neuerdings gerne ihre privaten Smartphones und Tablets mit ins Büro und erledigen auf diesen Geräten auch dienstliche Aufgaben. Für Unternehmen kann das im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit sehr problematisch sein. Nachdem ich das Thema angesprochen hatte, geriet ich mit dem IT-Leiter aneinander. „Keiner unserer Mitarbeiter nutzt die dienstlichen iPads privat“, behauptete er. „Und hier bringt auch niemand seine eigenen Geräte mit. Das würden wir sofort unterbinden.“ Ich wunderte mich, was ihn da so sicher machte, blieb aber diplomatisch. „Wenn Sie sich einmal in die Mitarbeiter hineinversetzen“, argumentierte ich, „dann ist doch völlig klar, dass niemand zwei Geräte mitschleppen und zwischen diesen ständig wechseln will. Also finden die Leute immer Mittel und Wege, dienstliche Computer privat zu nutzen oder private dienstlich.“ Doch wir fanden keine Einigung. Für den IT-Leiter waren Privatnutzung und private Computer verboten und er konnte sich nicht vorstellen, dass irgendein Mitarbeiter es wagen würde, dieses Verbot zu unterlaufen. Natürlich war ich nicht in der Lage, ihm das Gegenteil zu beweisen. Bis mir der Zufall in die Hände spielte. Auf dem Weg zum Mittagessen kam ich an einer Empfangsdame vorbei. Seelenruhig und vor allen Augen tippte sie auf einem Android-Tablet. Ich stellte mich höflich vor und sagte: „Ich dachte, Sie arbeiten hier ausschließlich mit iPads?“ Darauf die Mitarbeiterin: „Das Ding hier gehört mir privat. Mit dem iPad kann man ja nicht arbeiten.“ Ich hakte nach: „Und wie machen Sie das mit ihrem Android-Tablet?“ Darauf die Dame: „Also, ich maile mir alles an meine private E-Mail-Adresse und dann habe ich es hier auf meinem Tablet. Das ist über meine Dropbox auch mit meinem PC zu Hause gekoppelt und so kann ich endlich arbeiten.“ Als ich dem IT-Leiter nach dem Mittagessen diese Geschichte erzählt hatte, war mit ihm doch noch eine konstruktive Diskussion möglich.*

Gelegenheit macht Liebe: Nach einer Umfrage haben sich fast 30 Prozent aller Paare am Arbeitsplatz kennengelernt. So wirklich überraschen dürfte das niemanden, der einem Büroflirt grundsätzlich nicht abgeneigt ist. Unser Privatleben macht eben vor Bürotüren nicht

halt. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig Manager und IT-Leiter bisher darüber nachdenken, dass ihre Mitarbeiter auch ein digitales Privatleben haben. Und dass selbstverständlich auch das digitale Privatleben am Arbeitsplatz nicht aufhört. Dabei geht es um mehr als einen schnellen Blick auf *kicker.de* oder die neuesten Posts der Facebook-Freunde. Denn längst nutzen wir digitale Technologien, um unser gesamtes Leben – das Berufsleben wie das Privatleben – effizient zu organisieren. Und da möchte eben niemand im Büro die Nachricht verpassen, dass seine Amazon-Bestellung in der Packstation liegt und auf dem Weg nach Hause abgeholt werden kann. Wer mit seinen Kindern verabredet hat, über Kurznachrichten in Kontakt zu sein, der will nicht den ganzen Tag unerreichbar sein. Selbst wer ständig mehrere Geräte mitschleppen würde – im Extremfall jeweils ein dienstliches und ein privates Tablet beziehungsweise Smartphone –, hätte noch nicht alle Probleme gelöst. Denn was nützt ein privater Kalender, in dem man nicht gleichzeitig seine dienstlichen Termine sieht – und umgekehrt? Was Mitarbeiter wirklich wollen, ist *ein* Gerät mit *allen* Daten. Sie wollen zwischendurch private E-Mails lesen, auf Facebook posten, mit WhatsApp texten, private Kalender und die Kalender von Familienmitgliedern sehen, News lesen, persönliche Dokumente dabei haben und und und. Das alles ist nur allzu verständlich. Unternehmen können hier letztlich nur zwei Wege beschreiten. Entweder sie ignorieren die Bedürfnisse der Mitarbeiter und versuchen, mit Verboten das digitale Privatleben draußen zu halten. Oder sie suchen nach einer Lösung, indem sie ein gewisses Maß an Privatnutzung – kontrolliert – ermöglichen. Für letzteres plädiere ich. Bei einer iPad-Einführung sollten dafür von vornherein die technischen Voraussetzungen geschaffen werden.

## **„Nimm die Handtasche, aber lass mir WhatsApp“ – Was Mitarbeiter wünschen**

Die Nutzerzahlen des Instant-Messaging-Diensts WhatsApp, der 2014 von Facebook gekauft wurde, marschieren mit großen Schritten auf die Milliardengrenze zu. Zwei Drittel der deutschen Smartphone-Besitzer nutzen Umfragen zufolge WhatsApp. Der durchschnittliche Nutzer verschickt monatlich mehr als 1200 Nachrichten und empfängt über 2200. Hinzu kommen etwa 40 Fotos. Fast eine halbe Stunde pro Tag verbringen die Freunde des Messengers mit dem grasgrünen Logo im Schnitt jeden Tag mit der Anwendung. Bei jedem vierten Nutzer in der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen sind es sogar mehr als drei Stunden. „Ohne WhatsApp läuft bei mir gar nichts mehr“, zitiert eine Berliner Boulevardzeitung neulich in ihrer Online-Ausgabe eine junge Erwachsene. Kann man WhatsApp noch verschmähen, ohne hinter dem Mond zu leben? Ich zum Beispiel kann das sehr gut. Und ich würde mich – bei aller Bescheidenheit – trotzdem als technisch auf dem

neuesten Stand bezeichnen. Die wichtigsten Kurznachrichten sehe ich sofort auf meiner Apple Watch – nicht als WhatsApp-Nachricht, sondern als iMessage. Es gibt sehr gute Alternativen zu WhatsApp, neben iMessage auch verschlüsselte Dienste mit Servern in Europa, wie zum Beispiel Threema. Noch nie hat sich bei mir jemand beschwert, dass ich kein WhatsApp habe. Und mich entspannt es, dass dort auch niemand auf Antworten von mir wartet. Wenn ich jetzt aber in Unternehmen sage „WhatsApp darf keine dienstlich genutzte App sein“, dann gibt es erstmal einen Aufschrei. Ich sage das aber nicht ohne Grund. Wer WhatsApp als Unternehmensanwendung nutzt, kann seinen Daten auch gleich vor dem Berliner Hauptbahnhof an eine Lifaßsäule kleistern. Doch die Reaktion folgt dem Motto: „Nimm mir die Handtasche, aber lass mir WhatsApp“. Schon sind wir mitten in einem typischen Konflikt. Was die Mitarbeiter sich wünschen ist das eine, was ein Unternehmen aus Gründen der IT-Sicherheit, des Datenschutzes und der branchenspezifischen Compliance gestatten kann, ist das andere.

### ***Entweder Sie lösen das Problem – oder Mitarbeiter behelfen sich selbst***

Konflikte zwischen privaten Nutzungsgewohnheiten bei iPad oder Smartphone und dem, was dienstlich erlaubt ein kann, sollten Unternehmen proaktiv lösen. Und Lösungen sind auch möglich. Sie glauben, ein firmeneigener Messenger als Alternative zu WhatsApp würde ohnehin nicht genutzt? Ich kenne Unternehmen, wo die Mitarbeiter den eigenen Messenger mit großer Begeisterung nutzen, ja wo sie sogar stolz darauf sind, auf dem iPad und dem Smartphone etwas zu haben, was nicht jeder hat. Dieser Sinneswandel gegenüber „Ich will nichts anderes als mein WhatsApp“ fällt allerdings nicht vom Himmel, sondern muss mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Noch einmal: Bloß Verbote auszusprechen, selbst wenn man sie sich als Zusatz zum Arbeitsvertrag unterschreiben lässt, genügt meist nicht. Mitarbeiter nehmen solche Regelungen heute kaum noch ernst, bestenfalls betrachteten sie diese als reine Formalitäten für den Fall der Fälle, der hoffentlich niemals eintritt. Man kann es Leuten ja nicht einmal wirklich verübeln. Haben Sie schon einmal bei irgendeinem digitalen Dienst 40 oder 60 Seiten Allgemeine Geschäftsbedingungen mit der Schaltfläche „Ich habe gelesen und verstanden“ bestätigt? Und – haben Sie das wirklich alles gelesen? So werden wir in der digitalen Welt geprägt: Es scheint juristische Regeln zu geben, aber niemand hat die Zeit, sich ernsthaft damit zu beschäftigen.

### ***Mittel und Wege zur Privatnutzung finden sich für Mitarbeiter immer***

Kriminelle Energie, Datenklau, vorsätzliche Schädigung – denken Sie bitte nie vorschnell in solchen Kategorien. Mitarbeiter wie jene Schweizer und Liechtensteiner Banker, die Kundendaten für Millionensummen an deutsche Geheimdienste verkauft haben, sind die absolute Ausnahme. Generell ist Cyberkriminalität unvergleichlich mehr eine Bedrohung von außen, als dass Gefahr von den eigenen Mitarbeitern ausginge. Wenn Mitarbeiter riskante

Dinge tun, dann meist aus ganz anderen Gründen. Ganz oben stehen Gewohnheit und Bequemlichkeit. Bevor Sie jetzt aber glauben, dass Sie es grundsätzlich mit dummen und faulen Mitarbeitern zu tun haben: Manchmal ist sogar das genaue Gegenteil der Fall! Der Mitarbeiter will seine Arbeit besonders gut machen, findet dazu aber seitens der Firma nicht die passenden Werkzeuge vor. Also behilft er sich selbst mittels privater Geräte oder privat installierter Apps. Neulich traf ich zum Beispiel einen Key Accounter bei einem europäischen Kosmetikkonzern. Ich sah sein iPad und sagte: „Ich dachte, ihr arbeitet mit Windows-Tablets. Seid ihr umgestiegen?“ Darauf meinte er: „Nein, das ist mein privates. Für Windows gibt es doch kaum Apps. Auf dem iPad habe ich eine App, die mir alle meine Verkaufszahlen aus der Firmendatenbank holt. Dann habe ich noch eine sehr praktische Einladungsfunktion gefunden, bei der ich einfach meine private E-Mailadresse eingegeben habe und schon hatte ich alle meine Notizen und Preislisten aus dem Büro auf meinem iPad.“ Dieser Mitarbeiter will einfach nur effizient arbeiten und ist nicht zufrieden mit dem, was die Firma ihm anbietet. Ganz offensichtlich fand darüber nie eine Diskussion statt und es wurde auch nicht gemeinsam nach einer Lösung gesucht. Also hat der Mitarbeiter die Lösung privat gefunden – mit haarsträubenden Folgen für die IT-Sicherheit.

### ***Was der anspruchsvolle und der überforderte Mitarbeiter gemeinsam haben***

Unternehmen haben es vor allem mit zwei „Problemgruppen“ zu tun: Da sind einmal die smarten, ehrgeizigen und technisch versierten Mitarbeiter, denen die Hard- und/oder Software im Unternehmen nicht gut genug ist. Und da sind die mit digitaler Technik mehr oder weniger stark überforderten Mitarbeiter, die beruflich wie privat so gerade zurechtkommen. Sie halten oft ängstlich an dem fest, was sie mühsam erlernt haben. Beide Gruppen haben gemeinsam, dass sie gerne auf eigene Faust Lösungen suchen und eigene Hard- und Software am Arbeitsplatz einsetzen – die einen aus Perfektionsstreben, die anderen aus Angst, ihre Arbeit sonst nicht erledigt zu bekommen. Bei der „Generation Y“ wird es sogar immer mehr zum Auswahlkriterium für den Arbeitgeber, welche digitalen „Spielzeuge“ er bietet. Diese Generation will keinen Dienstwagen, sondern das aktuellste Smartphone und Tablet – und damit unbeschränkt arbeiten können. Darauf sind viele Unternehmen noch überhaupt nicht eingestellt. Diese jungen Mitarbeiter nutzen dann einfach ihre privaten Systeme. Oder sie verlassen das Unternehmen. Andere, meist ältere Mitarbeiter haben sich über Jahre mühsam an CDs, USB-Sticks und den Datenaustausch per Kabel gewöhnt und wollen davon nun nicht mehr lassen. Da hält die Firma bereits alles über Microsoft Exchange synchron, aber Mitarbeiter synchronisieren noch zusätzlich über USB-Kabel mit iTunes, damit die Lieblingsmusik auf dem iPad ist. Und ist man einmal bei iTunes, werden auch noch wild Updates aufgespielt. Oder Mitarbeiter lassen dienstliche E-Mails heimlich über ihre privaten POP-E-Mail-Accounts laufen, wodurch die Mails dann wieder nicht auf allen Geräten synchron sind. Manche IT-Abteilungen sind so alarmiert, dass

sie mit Verboten reagieren und jeglicher privaten Nutzung den Riegel verschieben wollen. Doch das ist selten die beste Lösung. Auf dem iPad die Wettervorhersage aufzurufen – streng genommen eine private Nutzung – stellt überhaupt kein Risiko dar. Mitarbeiter würden ein Verbot als völlig überzogen empfinden, deshalb aber auch sinnvolle Verbote vielleicht ebenfalls ignorieren.

## **Das erlaubte private Tablet ist auch keine Lösung – aber was dann?**

Die vier Buchstaben BYOD stehen für eine Kapitulation. BYOD ist die Abkürzung für „Bring Your Own Device“, was auf Deutsch so viel bedeutet wie: „Dann bringt halt euren eigenen Technik-Kram mit ins Büro“. Unternehmen, die BYOD eingeführt haben, sagen sich: Wenn wir private Geräte sowieso nicht verbieten können, dann erlauben wir sie eben einfach. Das ist ungefähr die Logik, als würde die Politik sagen: „Da die Polizei die Drogendealer sowieso nicht alle schnappen kann, erlauben wir einfach alle harten Drogen.“ Aber der Reihe nach. Schauen wir uns „Bring Your Own Device“ einmal näher an. Die Unternehmen geben dem Druck der Mitarbeiter nach, wollen ihnen entgegenkommen und die Realitäten akzeptieren. Das sind im Grunde gute Absichten. Bloß fangen mit BYOD die Probleme erst richtig an. Juristisch gesehen darf ein Unternehmen nämlich auf ein Privatgerät des Mitarbeiters nicht zugreifen. Nehmen wir die Empfangsdame in dem DAX-Konzern, von der ich berichtet habe. Sie holt sich dienstliche E-Mails auf ihr privates Android-Tablet – und dort sind diese dann vor jedem Zugriff durch das Unternehmen geschützt, weil die Hardware ihr unverletzliches Eigentum ist. Eine absurde Situation. Die Schwierigkeiten gehen aber noch weiter. Wie wollen Sie einem Mitarbeiter vorschreiben, dass er sich eine neue Gerätegeneration kaufen soll, weil Sie diese für eine eigene App oder auch nur für die nötige Sicherheit brauchen? Der Mitarbeiter sagt: Mein Gerät ist noch gut genug – und da endet dann wiederum der Einfluss des Unternehmens. Bei BYOD erwarten Mitarbeiter außerdem oft die Quadratur des Kreises: Der Arbeitgeber soll – selbstverständlich – keinerlei Zugriff auf irgendwelche privaten Daten haben, gleichzeitig sollen die privaten Daten aber über die Firmenserver mitgesichert werden, weil das praktisch und bequem ist.

### ***„Choose Your Own Device“ statt „Bring Your Own Device“***

„Bring Your Own Device“ ist einfach nicht zu Ende gedacht und schafft mehr neue Probleme als es alte löst. Deshalb bin ich in Unternehmen immer sehr klar mit meiner Empfehlung: Bitte schafft die bestmöglichen Tablets und Smartphones an und ermöglicht im vertretbaren Rahmen und kontrolliert deren private Nutzung. Aber duldet keine Privatgeräte im Unternehmen. Wer den Mitarbeitern maximal entgegenkommen möchte, für den ist der Ansatz „Choose Your Own Device“ eine Option. Wir kennen das ja lange schon beim Thema

Dienstwagen. Bei den einen Unternehmen gibt es gar keine Auswahl. Bei einem bekannten Lebensmitteldiscounter zum Beispiel sehen nicht nur die Läden alle gleich aus, sondern es fahren auch alle Gebietsleiter einen Audi A4. Eine Buchhandelskette sagt: Du kannst jedes Auto als Dienstwagen haben, solange es ein VW ist. Und ein Pharmaunternehmen lässt seinen Außendienstlern nicht nur bei der Marke, sondern auch bei der Klasse die Wahl: Soll es ein 3er BMW sein oder reicht ein Golf – um bei der privaten Versteuerung zu sparen? So ähnlich kann es bei Tablets und Smartphones auch laufen. Wer aus technischen Gründen nicht die völlig freie Auswahl lassen kann, der könnte einem Mitarbeiter immerhin die Wahl zwischen unterschiedlichen Tablets lassen. Oder ihn selbst entscheiden lassen, ob ein iPhone Plus oder ein iPad Mini für ihn das praktischere Gerät im Alltag ist. Wichtig ist, dass die Geräte Unternehmenseigentum sind und dass das Unternehmen vollen Zugriff darauf hat. Der Schutz privater Daten auf dienstlichen Geräten kann mit entsprechenden Vereinbarungen geregelt werden.

### ***So lässt sich kontrollierte Privatnutzung technisch gestalten***

Nach meiner Erfahrung steht fest: Kontrollierte Privatnutzung auf firmeneigenen Geräten ist der Weg, um sowohl den Interessen des Unternehmens als auch den Wünschen der Mitarbeiter bestmöglich gerecht zu werden. Ein konstruktiver Dialog zwischen Management, IT-Abteilung und Mitarbeitern – siehe Kapitel 4 – ist auch hier die Basis für alles. Wie weit Sie den Wünschen Ihrer Mitarbeiter entgegenkommen können, hängt stark von Ihrer Branche, der Art Ihres Unternehmens und den jeweiligen Compliance-Erfordernissen ab. Bei einer Kaffeebar-Kette ist mehr möglich als bei einer Bank. Es gibt allerdings auch einige Grundregeln, die überall gelten sollten. Sich mit dem dienstlichen Smartphone bei WhatsApp anmelden und mit einem Fingertipp sämtliche Kontaktdaten von Kunden auf die Server von WhatsApp schicken, ist zum Beispiel immer ein No-Go. Warum Mitarbeiter bei Apps auf dem Tablet und dem Smartphone generell nicht die freie Wahl haben sollten, werde ich im nächsten Kapitel noch genauer erklären. An dieser Stelle erst einmal zu den Basics. Und da sind die privaten E-Mails seit Jahren eines der größten Themen. Fast jeder verschickt sie – fast niemand darf es offiziell auf dem dienstlichen Computer. Auf dem iPad finde ich privaten Mailverkehr grundsätzlich okay. Zumal – anders als auf dem PC – Computerviren hier kein Thema sind. In den Einstellungen des iPads kann jeder Mitarbeiter eine private Mailadresse hinzufügen. In iOS kann man auch standardmäßig auswählen, ob die Mails aller Konten gleichzeitig angezeigt werden sollen oder nur die jeweils eines Kontos. So lässt sich beides sauber trennen. Wichtig ist dabei aber, im zentralen Mobile Device Management (MDM) einzustellen, dass über den Dienst-Account erhaltene E-Mails nicht an einen privaten E-Mail-Account weitergeleitet werden können. Bei den gängigen MDM-Systemen ist das kein Problem. Alternativ ist auch denkbar, dass Sie die iPads der Mitarbeiter mit zwei verschiedenen Apps ausstatten – eine für die dienstlichen und eine für die privaten Mails.

Ähnliche Ansätze gab es auch schon einmal bei Blackberry, doch hat sich diese vollkommene Abtrennung privater Bereiche in der Praxis nicht wirklich bewährt. Schwierig wird es spätestens dann, wenn die Mitarbeiter ihren privaten Kalender nicht mehr über den dienstlichen legen können.

### ***Mitarbeitern helfen, sich privat digital zu organisieren***

Viele, vor allem ältere Mitarbeiter kommen mit digitalen Technologien zwar zurecht, sind jedoch digital nicht besonders gut organisiert. Manche bewegen sich sogar am Rande des Chaos und sind tendenziell überfordert. Das ist eine Riesenchance für Unternehmen, den Mitarbeitern zu helfen und damit gleichzeitig die IT-Sicherheit im Unternehmen zu erhöhen. Eine echte Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Mitarbeiter. Bei einem Foodservice-Unternehmen zum Beispiel habe ich eine iPad-Einführung begleitet, und unsere Strategie war von vorneherein so, dass die Mitarbeiter mit dem iPad gleichzeitig ein Angebot bekommen, sich digital besser – oder zum ersten Mal in ihrem Leben richtig – zu organisieren. Das ist eine Art Deal mit den Mitarbeitern, der vom Unternehmen ganz offen kommuniziert werden kann. Vereinfacht gesagt: Ihr haltet euch an die Spielregeln und macht mit dem iPad nichts auf eigene Faust – im Gegenzug richten wir euch das iPad so ein, dass ihr euer digitales Privatleben perfekt integrieren könnt. In diesem Fall war es zum Beispiel so, dass das Unternehmen im Rahmen des Microsoft-Office-Pakets auch eine Lizenz für das Notizprogramm OneNote hatte, dieses aber für die Geschäftsprozesse überhaupt nicht nutzte. Wir haben dann entschieden, OneNote den Mitarbeitern kostenlos für die private Nutzung zur Verfügung zu stellen. Alle Daten werden über die Microsoft-Cloud in Dublin oder Amsterdam gesichert, gleichzeitig gibt es eine verbindliche Betriebsvereinbarung, dass der Arbeitgeber auf die privaten Daten in OneNote keinen Zugriff hat.

### ***Fotos, Videos, Songs auf dem iPad? Kein Problem, wenn man es richtig macht***

Bei wahrscheinlich den meisten Menschen dreht sich das digitale Privatleben stark um Fotos, Videos und Musik. Nicht von ungefähr kam der Durchbruch für Facebook mit der Möglichkeit, schnell und einfach Fotos und Videos zu posten. Später kaufte Facebook mit Instagram einen ganz auf Fotos und Videos konzentrierten Online-Dienst. Es macht deshalb viel Sinn, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, auf dienstlichen iPads und Smartphones Fotos, Videos und Songs zu integrieren. Doch Vorsicht: Auf keinen Fall sollten Sie iTunes für alle Mitarbeiter öffnen. Im Gegenteil, ich empfehle iTunes für dienstliche iPads zentral zu deaktivieren. Nicht allein die kostenpflichtigen Downloads sind das Problem, sondern auch die Möglichkeit von iTunes, Daten mit anderen Geräten zu synchronisieren und Updates zu laden. Es spricht jedoch gar nichts dagegen, den Mitarbeitern ein Abo von Apple Music oder Spotify zu schenken. Dienstwagen werden ja schließlich auch mit Radios ausgestattet, die vor allem der privaten Unterhaltung dienen. Und dafür zahlt der Arbeitgeber monatlich

Rundfunkgebühren. Das Abo für einen Streaming-Dienst ist betriebswirtschaftlich gesehen nichts grundsätzlich anderes. Auch für Fotos und Videos gibt es Apps, die es erlauben, private Dateien sicher auszutauschen und zu synchronisieren. PhotoSync zum Beispiel ist eine empfehlenswerte Software beziehungsweise App, die es für Android, iOS, Mac und PC gibt. Bei einer professionellen iPad-Schulung für die Mitarbeiter – ich komme in Kapitel 10 auf dieses Thema zurück – bietet es sich an, die Apps für den privaten Nutzen gleich mit zu schulen. Das macht die Schulungen nicht nur spannender und interessanter für die Mitarbeiter, sondern sorgt auch dafür, dass diese Angebote von Anfang an korrekt genutzt werden.

## **Fair-Play-Initiative: So halten sich alle an die Spielregeln**

Auch beim Thema Privatnutzung von IT gilt der Satz: Technologie kann Führung nicht ersetzen. Der angemessene und sichere Umgang mit digitalen Technologien ist ein Führungsthema. Idealerweise wird das als Ziel der Organisations- und Personalentwicklung fest verankert. Die passende Technik für ein Unternehmen fällt nicht vom Himmel – und der richtige Umgang mit ihr stellt sich auch nicht über Nacht ein. Wie bereits erwähnt, hängt beim Thema Spielregeln vieles davon ab, wie sicherheitskritisch und wie reguliert Ihr Unternehmen ist. Entsprechend müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen gestaltet werden. Ich möchte hier dennoch ein paar Anregungen für alle geben. Nehmen wir als Beispiel noch einmal das sehr emotionale Thema WhatsApp. Sie erinnern sich: Das ist der Messenger, von dem immer mehr Deutsche glauben, sie könnten ohne ihn nicht mehr leben. Bei regulierten Unternehmen, wie zum Beispiel Banken, kommt WhatsApp überhaupt nicht in Frage. Da kann es keine Diskussion geben. Die App ist ein Spion und speichert die abgesaugten Daten in den USA, was mit der Compliance im Banksektor absolut unvereinbar ist. Sichere Alternativen sind iMessage von Apple – diese App ist auf jedem iPad und iPhone vorinstalliert und funktioniert ebenso auf dem Mac – oder auch Threema aus der Schweiz. Der Name Threema ist abgeleitet von EEEMA, für *End-to-End-Encrypting Messaging Application*, das heißt, alle Nachrichten werden „Ende-zu-Ende-verschlüsselt“ verschickt. Die Stiftung Warentest bewertete Threema im Februar 2014 als einzige von fünf getesteten Messenger-Apps als unkritisch in Sachen Datenschutz.

### ***Können wir vielleicht, bitte, bitte, doch WhatsApp haben?***

Wie sieht es mit WhatsApp bei Unternehmen aus, die weder so streng reguliert sind wie Banken noch zum Beispiel Industriespionage zu fürchten haben? Fast immer ist das Thema WhatsApp ein Belastungstest für das Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern. Viele Mitarbeiter wollen sich WhatsApp einfach nicht wegnehmen lassen. Ein Unternehmen

sollte das auch keinesfalls ohne Begründung tun. Und überhaupt keine gute Idee ist es, erst einmal alles zu genehmigen und hinterher die Zügel anzuziehen – das erzeugt den meisten Widerstand. Besser, Sie haben von Anfang an eine klare Linie und erzielen früh eine Einigung über solche Themen. Wenn Sie WhatsApp für vertretbar halten, dann machen Sie sich bitte klar, dass fast zwangsläufig Kontaktdaten von Kunden hochgeladen werden. Denn ohne den Upload des kompletten Adressbuches ist WhatsApp kaum sinnvoll nutzbar. (Wer diesen Schritt überspringt, kann niemanden aktiv anschreiben, sondern nur auf eingehende Nachrichten antworten.) Entscheidend ist immer: Wie diszipliniert schätzen Sie Ihre Mitarbeiter ein? Und: Gibt es im Unternehmen schon eine Sensibilisierung für die Risiken solcher Anwendungen? Neulich hatte ich einen Bankvorstand im Inhouse-Workshop, der begrüßte mich lachend mit den Worten: „Hallo, Herr Jekel, WhatsApp haben wir schon gelöscht!“ Eine Kollege von mir hatte Führungskräfte und Mitarbeiter hier bereits sensibilisiert. Übrigens: Wenn Qualität ein Argument für das iPad ist, dann ist das gleichzeitig ein Argument gegen WhatsApp. Denn WhatsApp ist die zwar verbreitetste, aber auch billigste und unsicherste Lösung. Und der Billigtrend ist ja auch anderswo vorbei, schließlich ist Praktiker pleite – mit allem, einschließlich der Tiernahrung – und Saturn verwendet den Claim „Geiz ist geil“ schon seit längerem nicht mehr.

### ***Konstruktiv diskutieren und nach Möglichkeit einen Konsens anstreben***

Unternehmen mit einer konstruktiven Diskussionskultur sind auch bei der Einigung über die private Nutzung des iPads klar im Vorteil. Mitarbeiter zu kontrollieren, wie sie Technik verwenden, ist immer schwierig. Am besten ist es, Risiken zu erklären, zu sensibilisieren, Fragen zu beantworten und dann auf der Basis von Vertrauen einen Konsens über die Spielregeln im Umgang mit dem iPad und anderen mobilen Endgeräten zu finden. Wenn es doch Kontrollen geben soll, dann muss man sich vorher darauf verständigen. Arbeitgeber sind aufgrund der Betriebsmittelhoheit nicht verpflichtet, die private Nutzung von iPad, iPhone & Co. zu gestatten. Sie können es tun unter der Voraussetzung, dass stichprobenartige Kontrollen möglich sind. Das sollte schriftlich vereinbart werden, und zwar noch bevor die iPads ausgepackt werden. Doch wie gesagt: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Und was sich technisch unterbinden lässt, besser gleich unterbinden! Doch bitte mit Begründung gegenüber den Mitarbeitern. Es ist ja nicht so, als ob solche Diskussionen in Unternehmen völlig neu wären. Mit PCs, die es schon seit mehr als drei Jahrzehnten gibt, darf schließlich auch nicht jeder Mitarbeiter machen, was er will. Das gleiche gilt für Dienstwagen: Heckspoiler aus dem Zubehörhandel anschrauben, auf eigene Faust tieferlegen oder am Wochenende ins Gelände fahren – zeigen Sie mir den Arbeitgeber, der das bei seinen Dienstwagen erlaubt. Wenn es im Unternehmen einen Betriebsrat gibt, kann ich nur empfehlen, diesen von Anfang an einzubeziehen und dann über alle Aspekte der iPad-Einführung im Dialog zu bleiben. In guten Zeiten die Dinge zu regeln, reduziert den

Stress, wenn man sich doch einmal vor dem Arbeitsgericht trifft. Ich war in meiner Zeit als angestellter GmbH-Geschäftsführer zwei Mal als Arbeitgebervertreter vor dem Arbeitsgericht und habe beide Male gewonnen, da ich im Vorfeld meine Hausaufgaben gemacht hatte.

### ***Informationsveranstaltungen und Mitarbeiterschulungen als wichtiger Baustein***

Wenn Sie mit einem Mitarbeiter vor dem Arbeitsrichter stehen, ist das Porzellan bereits zerschlagen. Am besten, Sie lassen es erst gar nicht dazu kommen. Planen Sie deshalb ausreichend Zeit und Budget ein, um Mitarbeiter zu informieren und zu sensibilisieren. Bereits eine erste Informationsveranstaltung zur iPad-Einführung sollte auf die Themen Privatnutzung und Ausschluss eigener privater Endgeräte eingehen. Über interne Kommunikationskanäle, wie hauseigene Newsletter oder Foren im Intranet, sollte die Aufmerksamkeit für das Thema hoch gehalten werden. Und selbstverständlich gehört es auch in die iPad-Schulungen. Meine Erfahrung ist, dass Mitarbeiter sich sehr wohl für Datenschutz und Datensicherheit sensibilisieren lassen und auch bereit sind, ihr Verhalten anzupassen. Das, worüber es nichts zu diskutieren gibt, weil es absolute No-Gos sind, muss schlüssig erklärt werden. Mitarbeiter wollen die Gründe für Verbote verstehen und sie wollen Fragen stellen können. Hier dürfen Manager die IT-Abteilung nicht allein lassen. Sensibilisierung für Datenschutz und Datensicherheit ist Chefsache und eine Führungsaufgabe. Und: Führung bedeutet vorleben. Wenn Sie WhatsApp verbieten und die Mitarbeiter sehen in ihrem WhatsApp, dass Sie es auch nutzen, dann ist das so glaubwürdig, als würden Sie ein Sparprogramm predigen und sich gleichzeitig eine neue S-Klasse in Vollausrüstung bestellen.

### ***Kapitel 7: Take-aways für das Management***

- Angestellte finden immer Mittel und Wege, dienstliche Computer und Smartphones privat zu nutzen oder private dienstlich. Dadurch entstehen gravierende Probleme bei Datenschutz und Datensicherheit. Unternehmen sollten davor nicht die Augen verschließen, sondern das Problem aktiv lösen. Pauschale Verbote sind meist wirkungslos. Gewinnen Sie die Kontrolle zurück durch eine kontrollierte Privatnutzung.
- Das Mitbringen privater digitaler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets, und deren Nutzung im Unternehmen – „Bring Your Own Device“, kurz: BYOD – schafft mehr neue Probleme, als dass es bestehende löst. Hüten Sie sich vor diesem Irrweg. Eine Alternative kann „Choose Your Own Device“ sein, also die Auswahl aus verschiedenen Geräten, ähnlich wie bei Dienstwagen. Dienstlich genutzte Computer sollten immer Eigentum des Unternehmens sein.

- Helfen Sie Mitarbeitern sich privat digital zu organisieren – auf unternehmenseigenen Geräten und innerhalb klar verabredeter Grenzen. Das ist eine echte Win-Win-Situation. Geben Sie den Mitarbeitern komfortable und dabei sichere Lösungen, die für beide Seiten Sinn machen. Es gibt sicher technische Möglichkeiten, private Nutzung auf dem firmeneigenen iPad zu ermöglichen, inklusive E-Mail, Foto, Video und Musik.
- Kontrollieren Sie so wenig wie möglich und machen Sie so viel wie möglich von vornherein technisch unmöglich. Privatnutzung von Betriebsmitteln muss nach geltendem Recht nicht erlaubt werden und kann auch nur unter Auflagen genehmigt werden. Kontrollen müssen vorher schriftlich vereinbart werden, wenn private Dateien betroffen sein könnten.
- Pflegen Sie den Dialog, regeln Sie Verhaltensweisen nach Möglichkeit im Konsens und auf Vertrauensbasis und beziehen Sie – falls vorhanden – auch den Betriebsrat mit ein, noch bevor die ersten iPads ausgepackt werden. Das Thema Privatnutzung und die Sensibilisierung für Datenschutz und Datensicherheit sollte unbedingt auch Thema in Informationsveranstaltungen und bei den Anwenderschulungen sein. Und: Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

## Kapitel 8

### **Jeder Mitarbeiter installiert sich Apps, wie er es mag. Bei den PCs machen wir es schließlich genauso**

*Früher wollten neue Chefs erst mal neue Möbel – heute wollen sie als erstes neue IT. So war es auch vor kurzem, als ich einen Anruf aus der Chefetage einer Versicherung bekam. Am Telefon war ein Manager, der gerade erst von einem Wettbewerber in den Vorstand dieses Unternehmens gewechselt war. „Mit den iPads hier kann man gar nichts machen“, regte er sich am Telefon auf und gab sich gleich fachkundig: „Wir haben das falsche Mobile Device Management oder es ist falsch eingestellt.“ Aus Erfahrung hatte ich eine Vorahnung, worum es in Wirklichkeit gehen könnte. Wahrscheinlich sollte ich seine iPads aus der babylonischen Gefangenschaft der IT-Abteilung befreien. Um ihm nichts zu unterstellen, fragte ich erst einmal vorsichtig nach: „Was genau kann man denn mit den iPads nicht machen?“ Da kam mein Gesprächspartner erst richtig in Fahrt: „Ich kann mir hier überhaupt keine Apps installieren. Das iPad macht null Spaß. Und wissen Sie, was ich glaube: Deshalb nutzen unsere Mitarbeiter es auch gar nicht.“ Ich fragte: „Wie stellen Sie sich denn die Lösung vor?“ Auch darüber hatte sich der Manager schon Gedanken gemacht: „Was halten Sie davon, wenn wir die Synchronisierung für Lotus Notes auf dem iPad abklemmen. Dann kann doch jeder ohne Risiko mit dem iPad machen, was er will. Und so würden die Dinger endlich Spaß machen.“ Gut, dass ich ein Headset aufhatte – ein Telefonhörer wäre mir jetzt wahrscheinlich aus der Hand gefallen. Lotus Notes schien das Rückgrat der Kommunikation in dem Unternehmen zu sein, so wie anderswo Outlook. Der Vorschlag war ungefähr so, als würde eine Spedition sagen: „Lasst uns bei unseren Lkws die Ladeflächen abschrauben, dann haben die Fahrer mehr Spaß beim Handling.“ Auch wenn ich sonst meistens diplomatisch bleibe – hier wurde ich leicht sarkastisch: „Super“, meinte ich, „dann könnten Ihre Mitarbeiter iPad und iPhone nicht mehr produktiv nutzen. Telefonnummern wählt jeder wieder von Hand. Am besten bestellen Sie gleich mal ein paar schöne Visitenkartenmappen in XXL, denn die brauchen Ihre Leute dann ...“ Langes Schweigen am anderen Ende. Dann die Frage: „Okay, was schlagen Sie stattdessen vor?“*

Muss Arbeit Spaß machen oder nicht? Blättern Sie einmal durch Wirtschaftsmagazine – oder klicken Sie durch die Online-Ausgaben – und Sie werden feststellen: Das ist eines dieser Dauerbrenner-Themen, die immer wieder aufgekocht werden und nie zu einer Lösung kommen. Ähnlich wie solche Fragen, ob wir eine Frauenquote fürs Management brauchen oder ob Hemden mit Button-down-Kragen zum Anzug erlaubt sind. Statt jetzt in eine Endlosdebatte einzusteigen, sage ich lieber zweierlei: Erstens macht mir meine Arbeit sehr

viel Spaß – und ich kenne eine Menge Leute, denen es ganz genauso geht. Zweitens ist doch völlig klar, dass der Spaß bei der Arbeit Grenzen hat. Es geht darum, für Kunden und Investoren Werte zu schaffen, und nicht darum, die Spaßpartei zu gründen. Dem entsprechend sind iPads keine Gadgets zur Mitarbeiterbespaßung, sondern Arbeitsmittel. Das kann man eigentlich schon daran erkennen, dass bereits größere Mittelständler für eine iPad-Einführung schnell mal hohe sechsstelligen oder gar siebenstelligen Eurobeträge ausgeben. Das wäre reichlich teuer, wenn es allein darum ginge, den Mitarbeitern ein neues Spielzeug in die Hand zu geben.

### ***Führungsschwäche kann durch technische Spielzeuge nicht kompensiert werden***

Noch vor ein paar Jahren hätte ich niemals für möglich gehalten, dass ich über solche scheinbaren Selbstverständlichkeiten einmal in einem Buch schreiben würde. Nun, damals wäre auch kein Manager oder Mitarbeiter eines Unternehmens auf die Idee gekommen, bei seinem neuen Laptop von Dell, IBM oder Sony handele es sich um ein Spielzeug. Mit den Smartphones und Tablets ist das heute aber so eine Sache. Die machen Kinder froh und Erwachsene ebenso – sprich: Sie werden im privaten Bereich häufig, wenn nicht sogar überwiegend zum Spielen und Spaßhaben genutzt. Dann gibt es diese scheinbaren Spielzeuge plötzlich auch im Unternehmen, gewissermaßen als Geschenk von der Firma. Und schon fangen die Missverständnisse an. Um es deutlich zu sagen: Das eingangs erzählte Beispiel von der Versicherung habe ich zwar etwas verfremdet, aber den Sachverhalt habe ich exakt so erlebt. Der Top-Manager wollte Lotus Notes auf dem iPad opfern. Die Mitarbeiter hätten zwar nicht mehr produktiv arbeiten können, aber, so dachte er, mit den iPads endlich jede Menge Spaß gehabt. Die im Vertriebsprozess nutzlos gewordenen iPads wären zu einer Art Incentive für die Mitarbeitermotivation mutiert. Ich kann mir solche abwegigen Gedanken nur mit Führungsschwäche erklären. Führungsschwäche lässt sich aber niemals dadurch ausgleichen, dass man Spielzeuge an die Mitarbeiter verteilt.

### ***Das iPad als Arbeitsgerät mit privater Nutzungsmöglichkeit – nicht umgekehrt***

Als ich mit dem Manager in der Versicherung ins Gespräch kam, konnten wir uns bald darauf verständigen, dass das iPad in erster Linie ein Arbeitsgerät ist und gern auch privat genutzt werden darf, sofern das den Unternehmensinteressen nicht widerspricht. Dieser Grundsatz sollte in allen Unternehmen gelten. Und glauben Sie mir: Wenn das selbstverständlich wäre, würde ich es hier nicht hinschreiben. Wo, wie in diesem Fall, mit Lotus Notes gearbeitet wird, da sollten die Daten auch auf iPad und iPhone produktiv nutzbar sein. Das setzt eine Synchronisierung auf allen Geräten voraus. Daraus ergeben sich bestimmte Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz. Bei Outlook und Exchange würde genau dasselbe gelten. Es geht um Kundendaten und um die Kommunikation von vertraulichen Inhalten. Hierfür und

für alle weiteren Prozesse, die über iPad und iPhone laufen, braucht das Unternehmen erst einmal eine sichere und zuverlässige Lösung. Erst wenn es die gibt, ist die Frage erlaubt: Wie können die Mitarbeiter mit dem iPad auch Spaß haben? Welcher Umfang von privater Nutzung sollte möglich sein?

## **Geräte- und Softwarezoo sind teuer, riskant und schaffen Frust**

Stellen Sie sich einmal vor, es ist ein Tag in Ihrem Leben, so vor zehn, fünfzehn Jahren. Sie sind neu in einem Unternehmen und heute ist Ihr erster Tag. Als Sie Ihr Büro betreten haben, sehen Sie, dass auf dem Schreibtisch bereits ein nagelneues Notebook liegt. Eigens für Sie! Wow, denken Sie, die IT-Abteilung in dieser Firma ist echt auf Draht. Sie klappen das Notebook auf und merken: Es ist das aktuellste und schönste und teuerste. Sie schalten den PC ein und lesen: „Willkommen bei Windows NT-XP-Hasta-la-Vista“. Und dann stellen Sie fest: Es sind keine Programme installiert. Na gut, es gibt die wenigen Programme, die solch ein Rechner ab Werk hat. Aber sonst nichts. Sie haben keinen Zugriff auf Netzlaufwerke, es ist kein E-Mail-Konto eingerichtet und Sie kommen auch nicht ins Internet. Sie greifen zu dem großen Siemens-Telefon mit den vielen Tasten und lassen sich mit der IT-Abteilung verbinden. Dort hören Sie: „Nein, nein, wir haben da nichts vergessen. Das machen wir in unserer Firma bei allen so. Wir stellen den Führungskräften und Mitarbeitern die neuen PCs hin, und die kaufen sich bei Media Markt die gewünschten Programme oder laden sie im Internet. Die Mitarbeiter installieren sich dann ihre Software und schicken uns am Schluss die Rechnungen.“ Jetzt schauen Sie mal auf den Kalender, ob heute der erste April ist.

### ***Selbstbedienung bei Software war und ist beim PC nahezu undenkbar***

Ein Szenario wie das soeben beschriebene war und ist beim PC kaum vorstellbar. Umso erstaunter bin ich, wenn ich in Unternehmen bei einer iPad-Einführung den Wunsch nach genau dieser Vorgehensweise erlebe: Da sollen die Geräte fabrikneu ausgeteilt werden und man stellt sich vor, dass die Mitarbeiter sich dann im Apple App Store nach Belieben Apps aussuchen, diese laden und installieren. Mal ganz abgesehen von der Frage, ob es sinnvoll ist, dass Mitarbeiter sich statt mit ihrer eigentlichen Arbeit mit dem Einrichten von Geräten beschäftigen: Wie wahrscheinlich ist es, dass alle Mitarbeiter genau die richtige Software auswählen? Programme also, die erstens sicher sind, zweitens reibungslos mit den anderen IT-Systemen in der Firma zusammenarbeiten und drittens von der IT-Abteilung gewartet werden können. Außerdem sollte es viertens nach Möglichkeit Software sein, die es auch in Zukunft noch geben wird. Wie wahrscheinlich das ist, können Laien selten einschätzen. Was beim PC keinen Sinn macht, das kann beim iPad auch keine Lösung sein. Schließlich sollen iPads im Unternehmen produktives Arbeiten ermöglichen. Dazu zählt selbstverständlich

auch der Zugriff auf Netzlaufwerke. Sonst wäre Datenaustausch häufig nur per E-Mail möglich – was zur Vorbereitung von Meetings noch ganz praktisch sein kann, in den meisten anderen Fällen jedoch den Weg ins Daten-Chaos ebnet.

### ***Was geschieht, wenn man Mitarbeiter einfach machen lässt ...***

Vor einiger Zeit kam ich in ein Großhandelsunternehmen der Lebensmittelbranche. Das Management überlegte, sich von Android-Geräten zu verabschieden und auf iPads und iPhones umzusteigen. Als ich mir gemeinsam mit der IT-Abteilung den Ist-Zustand ansah, war ich perplex: Einen solchen Geräte- und Softwarezoo hatte ich noch nie erlebt. Die Mitarbeiter nutzten mehr als 30 verschiedene Typen von Smartphones und Tablets. Jeder Mitarbeiter hatte sich sein Gerät aussuchen dürfen. Auf den Geräten waren die unterschiedlichsten Android-Versionen installiert. Für einige davon gab es noch Upgrades, für andere nicht. Schließlich hatte sich jeder Mitarbeiter bei Google Play, dem App Store für Android, nach Belieben Apps geladen. Das Ergebnis war, dass es ungefähr so viele Arbeitsstile wie Mitarbeiter gab. Der eine konnte auf dem Tablet PDFs bearbeiten, dem anderen fehlte die entsprechende Software und so weiter. Im Zweifel wurde alles hin- und her gemailt. Das Schlimme war, dass in diesem Gerätezoo längst Frust herrschte. Die IT-Abteilung hatte keine Kontrolle mehr und die Mitarbeiter bekamen deshalb auch kaum noch Hilfe von der IT-Abteilung. Die tägliche Arbeit war umständlich statt effizient. Das Management schließlich machte sich Sorgen, weil alles nicht nur immer komplexer, sondern auch teurer wurde und die IT-Abteilung fast im Monatsrhythmus die Geräte einzelner Mitarbeiter zum Sicherheitsrisiko erklärte. Langsam wurde der Firma bewusst, was hier überhaupt geschehen war. Man hatte den Mitarbeitern Freiheit gewähren wollen, aber es war das falsche Verständnis von Freiheit gewesen. Es wäre ja auch kein Gewinn an Freiheit, auf der Autobahn die Markierung der Fahrspuren wegzulassen. Das würde lediglich die Unfallzahlen erhöhen. Fahrspuren sind eine Restriktion, aber sie sorgen für Sicherheit und Schnelligkeit und machen die Freiheit des Autofahrens erst vernünftig nutzbar.

### **Moment mal: Worin unterscheiden sich PCs und iPads noch?**

Bisher war in diesem Kapitel mal vom PC und mal von iPad und iPhone sowie anderen Tablets und Smartphones die Rede. Meine Behauptung lautet: Einen PC würden Sie niemals fabrikneu hinstellen und den Mitarbeiter sich seine Programme selbst installieren lassen. Deshalb sollten Sie das beim iPad auch nicht tun. Jetzt könnten Sie fragen: Ist denn die herkömmliche PC-Landschaft mit dem iPad überhaupt gleichzusetzen? Werden iPads nicht häufig für weniger sicherheitskritische Aufgaben genutzt als PCs? Und erlaubt das nicht einen eher spielerischen Umgang mit dem iPad, also mehr Freiheit und mehr Spaß für die

Mitarbeiter? Schon sind wir wieder beim Kern der iPad-Illusion: Wer als Manager glaubt, die Mitarbeiter müssten mit dem iPad vor allem spielen können, der hält das iPad offensichtlich immer noch für eine Art Spielzeug. Oder im besten Fall für ein Zusatzgerät, für das nicht so strenge Maßstäbe gelten wie für den Haupt-PC. Nach dem Muster: Wenn ein Kratzer an den Zweitwagen kommt, ist das nicht so schlimm wie bei der Familienkutsche. Kaum irgendwo zeigt sich die iPad-Illusion deutlicher als bei dem, was Unternehmen ihre Mitarbeiter mit dem iPad so alles anstellen lassen. Einerseits wird oft beklagt, das iPad sei angeblich unproduktiv und die Mitarbeiter würden es gar nicht oder nicht effektiv nutzen. Andererseits dürfen Mitarbeiter mit den Geräten machen, was sie wollen und damit ihre eigene Produktivität untergraben. Schauen wir uns die Sache einmal genauer an. Worin unterscheiden sich PCs und iPads noch?

### ***Das iPad ist heute ein produktiveres Arbeitsgerät als die meisten PCs***

Noch hat es sich nicht überall herumgesprochen, doch iPads bieten heute zum Teil bereits mehr Leistung als PCs. Als das iPad Pro der ersten Generation auf den Markt kam, war es leistungsfähiger als 90 Prozent aller PCs, die im selben Jahr verkauft wurden. Wie ich in anderen Kapiteln bereits geschrieben habe, musste man früher mit dem iPad immer Kompromisse eingehen. In den letzten Jahren hat sich das komplett gedreht. Zumindest bestimmte Versionen des iPads können deutlich mehr als die meisten PCs und sind zudem viel schneller. Wer einmal erlebt hat, wie sich beim iPad Pro eine App öffnet – und das mit dem Starten eines Programms auf dem PC vergleicht –, der weiß, was ich meine. iPads sind aber nicht nur schneller und vielseitiger als die meisten PCs. In vielen Unternehmen liegen auf iPads auch längst dieselben Daten wie auf PCs. Diese Daten gilt es selbstverständlich genauso gut zu schützen, wie das in der PC-Welt üblich war und ist. Auch die Anforderungen an die Sicherheit sind beim iPad genau die gleichen wie beim PC, da mit denselben Daten auf vergleichbare Weise gearbeitet wird. „Mobile Device Management“ ist insofern ein irreführender Begriff, denn es gilt ja nicht, die mobilen Geräte zu managen oder zu schützen, sondern die Daten – ganz egal, auf welchen Geräten sie liegen.

### ***Das iPad bitte ernst nehmen – ohne Abstriche bei der Sicherheit***

So wie iPads heute bereits in vielen Unternehmen genutzt werden, sind die Adressen von Kunden noch nicht einmal die sensibelsten Daten. Sondern es sind längst auch Firmengeheimnisse, wie neue Designs oder zukünftige Patente, über das iPad zugänglich. Umso unverständlicher, wenn die Geräte von einigen immer noch als bessere Spielzeuge angesehen werden. Und geradezu haarsträubend ist es, wenn ich in Unternehmen komme, wo die Mitarbeiter mit den iPads machen dürfen, was sie wollen. Hauptsache, es macht Spaß. In der Produktion würde doch auch keiner auf die Idee kommen, dass die Arbeiter ihre Roboter selbst programmieren dürfen, damit sie mehr Spaß haben. Klar, so ein Robotertanz

ist beeindruckend, da gibt es auch tolle YouTube-Videos zu. Das Beispiel macht jedoch deutlich: Nicht alles, womit man spielen kann, ist auch als Spielzeug gedacht. Übrigens: Wenn wir in der Produktion so arbeiten würden wie im Büro, dann wären viele Produktionsunternehmen längst pleite. In der Produktion werden die Arbeitsbedingungen ständig optimiert. Das geschieht heute nicht mehr per Diktat, sondern durch gute Führung und moderne Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Dennoch ist für alle Beteiligten klar: Der Fokus liegt auf der Produktivität der Leistungserstellung. Ein wenig mehr davon wünsche ich mir oft auch in den Büros und insbesondere im Umgang mit digitalen Technologien. In den Büros arbeiten wir noch nach Methoden des 19. Jahrhunderts. Mit jeder neuen Technologie kommen neue schlechte Angewohnheiten hinzu, wie zum Beispiel das permanente Checken der eingehenden Post. Ja, der Umgang mit dem iPad kann und darf auch Spaß machen. Doch damit der Spaß nicht schnell vorbei ist, sollten einige wichtige Voraussetzungen geschaffen werden. Welche, lesen Sie im folgenden Abschnitt.

## **Die Lösung: App-Basisausstattung plus firmeneigener App Store**

Auch beim heiklen Thema der Installation von Apps durch Mitarbeiter gibt es eine goldene Mitte zwischen den Extremen. Die Gründe, warum Unternehmen ihren Mitarbeitern nicht alles erlauben sollten, was diese mit einem privaten iPad anstellen würden, habe ich ausführlich dargestellt. Umgekehrt wäre es auch übertrieben, den Mitarbeitern die eigene Installation interessanter und nützlicher Apps komplett zu untersagen. Die aus meiner Sicht ideale Lösung ist der firmeneigene App Store. Dafür wird zunächst der Apple App Store auf dem iPad zentral für alle Geräte im Unternehmen deaktiviert. Früher ging das technisch nicht, seit iOS 9 ist es möglich. Wenn die Mitarbeiter ihr neues iPad auspacken, finden sie das Icon des Apple App Store also überhaupt nicht vor. Dem entsprechend ist es für die Nutzer unmöglich, Apps direkt von Apple zu laden und zu installieren. Wo kein Store ist, da kann auch nichts gekauft werden – so einfach ist das. Stattdessen finden die Nutzer – und das ebenfalls ab dem ersten Einschalten – ein Icon für den firmeneigenen App Store vor. Wegen der Verständlichkeit ist es ratsam, bei dem Begriff „App Store“ zu bleiben. Im firmeneigenen App Store finden die Mitarbeiter eine Auswahl von Apps, die von der IT-Abteilung geprüft und für die Nutzung auf den firmeneigenen iPads freigegeben sind. Ich rate dazu, dabei auf jeden Fall auch Apps für private Interessen anzubieten. Hier hat der Spaß seinen Platz, denn in dem kontrollierten App Store kann nichts schiefgehen. Der firmeneigene App Store ist also so etwas wie eine Auswahl von Zeitungen und Zeitschriften im Café im Vergleich zum Zeitungskiosk auf der Straße. Wenn der Cafébesitzer bei der Auswahl den Geschmack der Gäste trifft, werden diese nichts vermissen.

### ***Das Sandbox-Prinzip macht vieles möglich, aber nicht alles***

Die Apps auf dem iPad funktionieren nach dem Sandbox-Prinzip. Sandbox, also wörtlich „Sandkasten“, bedeutet, dass es auf einem Computer einen isolierten Bereich gibt, innerhalb dessen die Prozesse keine Auswirkungen auf die Umgebung haben. Wenn Sie auf dem iPad oder iPhone eine App öffnen, dann kann diese App keine anderen Apps und deren Inhalte verändern oder gar schädigen. Das ist auf dem Windows-PC anders, wo zum Beispiel über Outlook eingedrungene Viren und Trojaner sehr schnell auf andere Programme und auf das Betriebssystem übergreifen können. Durch das Sandbox-Prinzip können iPads und iPhones etwas mehr private Apps in einem firmeneigenen App Store vertragen, als es bei einem Windows-PC an privat nutzbarer Software vertretbar wäre. Dennoch sollte sich hier kein Unternehmen in falscher Sicherheit wiegen. Es gibt immer noch eine Menge zu bedenken. Würden Sie zum Beispiel WhatsApp im firmeneigenen App Store für die iPhones der Mitarbeiter freigeben, dann werden die Mitarbeiter bei der Eingabe Ihrer Telefonnummern gefragt, ob WhatsApp auf das jeweilige Adressbuch zugreifen und es auf die eigenen Server hochladen darf. Die Nutzer können das zwar ablehnen, doch dann ist WhatsApp praktisch unbrauchbar, da so von dem Gerät keine Chats begonnen werden können. Außerdem werden bei WhatsApp – genau wie beim Facebook Messenger oder bei Gmail von Google – sämtliche Nachrichten automatisch mitgelesen und ausgewertet. Das ist hier ja gerade das Geschäftsmodell: Die Nutzer zahlen mit ihren persönlichen Daten, einschließlich dessen, was der Inhalt ihrer Nachrichten über sie verrät. WhatsApp gilt außerdem als ziemlich leicht zu hacken. Vielleicht gibt es ja in Moskau oder in Shanghai Leute, die sich für die Nachrichten Ihrer Mitarbeiter interessieren? Dann also Vorsicht. Sandbox-Prinzip heißt noch lange nicht Datenschutz und Datensicherheit, sondern gewährt lediglich einen gewissen Schutz der Software auf dem iPad vor den Einflüssen anderer Software.

### ***Das iPad braucht Zugang zu allen produktiven Systemen***

In Unternehmen begegnet mir manchmal auch das genaue Gegenteil der neuen Lässigkeit im Umgang mit IT-Sicherheit. Da heißt es dann zum Beispiel, die iPads sollten besser keinen Zugriff auf die bestehenden Netzlaufwerke der Firma bekommen. Die IT derart nach außen zu öffnen sei viel zu gefährlich. Wenn man es ohne geeignete Sicherheitsmaßnahmen tut, ist das sogar richtig. Doch auch hier sollte die bestmögliche Produktivität als Richtschnur gelten. Ohne Zugriff auf die Netzlaufwerke wäre das iPad in den meisten Unternehmen wieder nur ein teures Spielzeug. VPN-Zugänge und verschlüsselten WebDAV-Zugänge machen den Zugriff auf Netzlaufwerke so sicher, dass auch Steuerkanzleien und Banken das nutzen. Bei aller Sensibilität gegenüber dem Thema Sicherheit: Wenn selbst die DATEV, der führende IT-Dienstleister für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, eine Technik nutzt, können Sie sich darauf verlassen, dass sie sicher ist. Und bitte: Keine Emulationen von PC-Programmen! Eine Emulation lässt das iPad so tun als sei es ein PC. Früher gab es Emulationen, die

ließen einen PC so tun, als sei er ein Terminal. Da ließ sich dann zum Beispiel nicht mit der Maus arbeiten. Wie benutzerfreundlich war das? Emulationen sind Krücken, und sich an Krücken zu gewöhnen, statt neu Laufen zu lernen, wäre auch in der Unfall-Reha keine so gute Idee. Oft höre ich, dass man doch per Citrix-System sich „remote“ auf seinen Server aufschalten sollte und dann wie an einem PC arbeitet. Die Mitarbeiter sind aber nicht immer online und die Bedienungsfreundlichkeit lässt sehr zu wünschen übrig. Wenn überhaupt solche Emulationen, dann nur mit einem iPad Pro. Doch wie gesagt: Besser sich gar nicht erst an Krücken gewöhnen. Die einzig elegante Lösung lautet: Eigene Apps, mit denen fingeroptimiert, also iPad-gerecht, mit den Netzlaufwerken und sonstigen IT-Systemen der Firma, etwa dem Intranet, gearbeitet werden kann.

### ***So sieht das perfekte neue iPad für einen Mitarbeiter aus***

Wenn ein Mitarbeiter ein neues iPad in die Hand bekommt, dann sieht es im Idealfall so aus: Es gibt eine Basisausstattung an Apps, die zentral aufgespielt und verwaltet wird. Die Technik dafür hat Apple und sie funktioniert reibungslos. Für jede Aufgabe gibt es nur eine App, also zum Beispiel PDF Expert für die Arbeit mit PDF-Dateien. Hier sollten die Mitarbeiter keine Auswahl haben. Möglicherweise ist es sinnvoll, nach Anwendergruppen und deren jeweiligen Erfordernissen zu gliedern. Der Montageservice zum Beispiel bekommt dann andere Apps als der Verkauf. Nach der Pflicht, kommt die Kür: In einem firmeneigenen App Store findet der Mitarbeiter zusätzliche Apps, die er sich nach Wunsch installieren kann. Aber bitte begrenzen Sie das nicht auf fünf Apps – die könnten Sie auch gleich für alle installieren. Ein guter firmeneigener App Store ist vielfältig, attraktiv und nimmt auch auf unterschiedliche Hobbys und Interessen der Mitarbeiter Rücksicht. Am besten machen Sie im Vorfeld eine Mitarbeiterumfrage: „Welche Apps hätten ihr gern?“ Beseitigen Sie dann als erstes Redundanzen. Bieten Sie also zum Beispiel entweder Evernote oder OneNote als Notiz-App an und nicht beides. Sicherheitskritische Apps nehmen Sie nicht in den App Store auf. Das sollten Sie den Mitarbeitern gegenüber allerdings auch begründen. Bieten Sie, wo möglich, sichere Alternativen an. Beim iPhone ist zum Beispiel Threema eine sichere Alternative zu WhatsApp als Messenger. Bieten Sie am besten auch noch nützliche und interessante Apps, nach denen niemand gefragt hat. In den IT-Abteilungen finden sich fast immer Leute, die sich hier gerne als Redakteure betätigen und den App Store immer mal wieder ergänzen. Apps wie den DB Navigator der Deutschen Bahn, die Apps von Lufthansa, Air Berlin oder Eurowings, verschiedene Zeitungs- und News-Apps, Sky, Zattoo oder die Sportschau-App (mit den beliebten Live-Tickern) kann sich also jeder nach eigenem Geschmack laden.

***So sind am Ende alle sicher unterwegs und mit ihrem iPad zufrieden ...***

Mitarbeiter auf dem iPad machen zu lassen, was sie wollen – das ist der zunächst verlockend einfache Weg, der sich jedoch bald rächt und zu Sicherheitsproblemen, Komplexität, hohen Kosten und schließlich Frust führt. Wenn Sie sich die Mühe machen, die in diesem Kapitel angesprochenen Probleme mit den Mitarbeitern offen zu diskutieren und entsprechende Lösungen zu finden, können am Ende alle zufrieden sein: die Anwender, die IT-Abteilung und die Controller. Auf dem iPad jedes Mitarbeiters finden sich dann einheitliche, produktiv zu nutzende und sichere Apps, die für alle geschult, optimal unterstützt und regelmäßig zentral aktualisiert werden können. Dabei sieht nicht einmal jedes iPad gleich aus, denn die Mitarbeiter können sich im firmeneigenen App Store nach eigenem Geschmack noch eine Auswahl von Apps für Information, Unterhaltung oder Reiseplanung zusammenstellen. Eine möglichst geringe Komplexität hat Vorteile für die Anwender, die IT-Abteilung, die Revision und gegebenenfalls externe Prüfer, wie beispielsweise die der Aufsichtsbehörde BaFin im Bankbereich. Ich bin fest davon überzeugt, dass Mitarbeiter nicht in erster Linie spielen, sondern flüssig und produktiv arbeiten wollen. Durch produktiveres Arbeiten werden Mitarbeiter letztlich auch zufriedener. Es geht nicht darum, alles selbst machen zu dürfen, sondern sich ein System so einrichten zu können, dass es Spaß macht, damit zu arbeiten. Da ist es nur gut, wenn man erst einmal Profis ranlässt. Oder würde jemand einen Airbus der Lufthansa lieber selbst fliegen, nachdem er am PC-Simulator ein wenig fliegen geübt hat? Abgesehen davon, dass kein Pilot einen Laien ins Cockpit lassen darf: Die meisten würden wohl zugeben, dass ihre Kenntnisse und Erfahrungen dafür nicht ausreichen. Ein bisschen mehr von dieser realistischen Selbsteinschätzung wünsche ich mir manchmal auch von Anwendern in Bezug auf ihre IT-Kenntnisse.

### ***Kapitel 8: Take-aways für das Management***

- iPads sind keine Gadgets zur Bespaßung der Mitarbeiter, sondern Arbeitsmittel zur Produktivitätssteigerung. Da viele Mitarbeiter Smartphones und Tablets aus dem privaten Bereich kennen, kommt es darüber in manchen Unternehmen zu Missverständnissen. Es ist eine Führungsaufgabe, hier für Klarheit zu sorgen.
- Einen PC würde ein Unternehmen niemals fabrikneu hinstellen und die Mitarbeiter die Programme selbst installieren lassen. Beim iPad sollte das auch nicht geschehen. Die wenigsten Mitarbeiter finden von selbst Programme bzw. Apps, die sicher sind, reibungslos mit den anderen IT-Systemen in der Firma zusammenarbeiten und von der IT-Abteilung gewartet werden können.
- Die Unterschiede zwischen PC und iPad verschwinden. Das iPad ist heute leistungsfähiger als viele PCs und wird zunehmend für dieselben Aufgaben eingesetzt. Das iPad sollte deshalb im Unternehmen Zugriff auf dieselben Netzlaufwerke haben wie

ein PC. Auch eventuelle sonstige Angebote, etwa das Intranet, sollten erreichbar sein. Dafür gibt es technisch sichere Lösungen.

- Mitarbeiter erhalten iPads idealerweise mit einer Basisausstattung an Apps und finden zusätzlich einen firmeneigenen App Store vor. Der Apple App Store auf dem iPad wird zentral für alle Geräte im Unternehmen deaktiviert. Das ist seit iOS 9 möglich.
- Die Basisausstattung ist immer gleich und für jede Aufgabe gibt es nur eine App, also zum Beispiel PDF Expert für die Arbeit mit PDF-Dateien. Gegebenenfalls lässt sich nach Anwendergruppen und deren dienstlichen Erfordernissen gliedern.
- Im firmeneigenen App Store finden Mitarbeiter auch eine attraktive Auswahl an Apps für persönliche und private Interessen vor. Das können Reise-Apps, News-Apps oder Apps zum Thema Sport und Freizeit sein. Es handelt sich ausschließlich um sichere, von der IT-Abteilung freigegebene Apps. Die Vorlieben der Mitarbeiter können erfragt und berücksichtigt werden.

## Kapitel 9

# Mit dem iPad ist man überall und ständig online. Seit es keine Funklöcher mehr gibt

*Ein junger Consultant im dunklen Anzug stand auf dem Podium vor gespannt lauschenden Kongressteilnehmern. „Die Zukunft der Arbeitswelt ist ‚always on‘“, schmetterte er dem Publikum mit einer Inbrunst entgegen, die der eines amerikanischen Fernsehpredigers in nichts nachstand. Während einige im Publikum rätselten, was „always on“ jetzt gleich noch mal heißt, fügte er hinzu: „Wir werden alle, ständig und überall, mit dem Internet verbunden sein – twen-ty-four-se-ven!“ Interessantes Thema, dachte ich. Bis zu meiner Keynote zum Thema „Digital Working“ hatte ich noch etwas Zeit. Ich war gespannt, was der junge Kollege zu sagen hatte. Doch dann traute ich meinen Ohren kaum: „Always on ist heute schon kein Problem mehr“, sagte er. „Wenn Sie die Zukunft im Unternehmen bereits erleben wollen, dann programmieren Sie keine Apps mehr für einzelne Systeme, wie iOS oder Android. Sondern machen Sie das plattformübergreifend und virtuell. Seien Sie always on. Das ist state-of-the-art!“ Schön wär’s, dachte ich, wenn es so einfach wäre. Ich musste an die vielen Funklöcher selbst bei uns in Berlin denken. Unterdessen wollte der junge Speaker live etwas zeigen. Nicht von seiner Festplatte, nein, natürlich aus dem Internet, denn er schwor selbst auf „always on“. Dumm nur, dass bei so großen Konferenzen hunderte Leute im WLAN sind. Da blieb ihm nicht allzu viel Bandbreite übrig. Hinzu kam, dass der Mobilfunk in dem fensterlosen Saal auf ein schwächliches „Edge“-Signal reduziert war. So nahmen die Dinge ihren Lauf: Die Vorführung geriet dem jungen Kollegen zum Fiasko. Erst versuchte er drei, vier Mal vergeblich, sich einzuwählen, was in den Reihen schon für Unruhe sorgte. Danach erlebte das Publikum Bildschirme, die sich in Zeitlupe aufbauten, und Animationen, die qualvoll vor sich hin ruckelten. Das Ganze sah aus, als arbeite da jemand mit einem uralten Windows-PC. Ich höre Rednerkollegen sehr gerne zu und nehme mir auf Kongressen oft Zeit dafür. Als jemand, der selbst laufend Vorträge hält, wünsche ich niemandem solch einen Reifall auf der Bühne. Der junge Mann hatte mein volles Mitgefühl. Andererseits habe ich selten erlebt, wie einer seine kühnen Behauptungen so schnell selbst widerlegt hat. Always on? Na ja, almost always ...*

Den deutschen Erfinder Otto Scheller kennt man heute kaum noch. Im Jahr 1907, keine vier Jahre nach dem ersten Motorflug der Brüder Wright, erhielt der Funkingenieur das kaiserliche Patent Nr. 201496 mit dem Titel „Drahtloser Kursweiser für Fluggeräte“. Schellers Vision: Die Flugzeuge der Zukunft werden bei der Landung nicht mehr auf die Sicht des Piloten angewiesen sein, sondern durch Funksignale den Weg gewiesen bekommen. So können sie bei nahezu jedem Wetter landen, auch bei dichtem Nebel. Doch der Teufel

steckte im Detail. Scheller war der Entwicklung sowohl in der Luftfahrt als auch der Funktechnik zu weit voraus. In den 1920er-Jahren wurde seine Idee wieder aufgegriffen. Doch erst nach dem Zweiten Weltkrieg konnte das heutige Instrumentenlandesystem (ILS) weltweit eingeführt werden. Bis in die 1960er-Jahre hatten viele Verkehrsflughäfen – auch in Deutschland – entweder noch kein ILS oder es funktionierte nicht zuverlässig. So kam es zu tragischen Unfällen. Dieser kleine Ausflug in die Technikgeschichte zeigt: Auch wenn Zukunftsvisionen absolut realistisch sind, kann es lange dauern, bis sie umgesetzt werden können. Und selbst wenn sie umsetzbar sind, kann es nochmals dauern, bis sie im Alltag tadellos funktionieren. Microsoft zum Beispiel hat die vollmundige Ankündigung, dass auf Windows 10 auch Android-Apps laufen würden, heimlich, still und leise zurückgenommen. Es scheint einfach noch nicht zuverlässig zu klappen.

### ***„Always on“ funktioniert in der Theorie, doch in der Praxis noch lange nicht***

Mit „always on“, der ständigen Verbindung mobiler Endgeräte mit dem Internet, ist es ähnlich wie mit dem Instrumentenlandesystem um die Mitte des letzten Jahrhunderts. Über „always on“ wird jetzt schon viele Jahre diskutiert, und ich persönlich habe keinen Zweifel, dass das die Zukunft sein wird. Gleichzeitig kann ich auf dem Stand von heute keinem Unternehmen guten Gewissens empfehlen, die Funktionstüchtigkeit seiner mobilen IT von einer ständigen Verbindung mit dem Internet abhängig zu machen. So wie man 1950 keiner Fluggesellschaft raten konnte, einen Piloten mit mangelnder Erfahrung beim Sichtflug einzustellen. In der Theorie kommt ein iPad mit LTE-Modul und aktivierter SIM-Karte jederzeit und überall ins Internet. In der Praxis leider – noch – nicht. Auch über plattformübergreifende Strategien wird schon lange diskutiert. Das ist ohne Zweifel ebenfalls ein großes Zukunftsthema. Doch wer sich jemals mit der Portierung von Daten zwischen heutigen Systemen näher beschäftigt hat, der weiß, wie weit der Weg noch sein wird. Es läuft heute ja noch nicht einmal bei HTML & Co. alles rund. Obwohl seit Ende der Neunzigerjahre an einheitlichen Web-Standards gearbeitet wird, gibt es bis dato kaum eine neue Website, die auf Anhieb mit allen Browsern und auf allen Geräten perfekt aussieht und tadellos funktioniert. Bei großen Web-Projekten ist oft nächtelanges Testen und Nachbessern angesagt.

### ***Die Grundidee ist absolut richtig, doch die Probleme sind vorprogrammiert***

Trotz aller Risiken schaffen einige Unternehmen Lösungen, die voraussetzen, dass die Mitarbeiter mit dem iPad ständig online sind. Im Alltag kommt es dann zu allerlei nervigen bis absurden Situationen. Das iPad wird aktuell hauptsächlich im Vertrieb eingesetzt, und hier wiederum am häufigsten im Außendienst. Mit einer Always-on-Lösung erlebt ein Außendienstler dann Situationen wie zum Beispiel diese: Er fährt auf einen idyllisch gelegenen Autobahnrastplatz, um eine Cola zu trinken und auf dem iPad sein letztes Kundengespräch nachzuarbeiten. Cola leer, iPad an – dann erst merkt der Mitarbeiter, dass

er mit seinem Auto in einem Funkloch steht. Auch nicht besser: Auf dem Parkplatz des Kunden hatte der Vertreter noch Mobilfunkempfang, im Büro des Einkäufers dann nicht mehr. Kein Wunder, wenn das Büro im Untergeschoss am Ende des Flurs liegt. Falls Sie nun glauben, Funklöcher gäbe es nur dort, wo Sie den Horizont sehen und es nach Gülle riecht, dann fragen Sie mal am Ku'damm in Berlin die Anzugträger während der Mittagspause, wie es in deren Büros so mit dem „Handyempfang“ steht. In solchen dicht bebauten großstädtischen Altbaugegenden gibt es nämlich etliche Ecken, in denen Sie allenfalls „Edge“-Empfang haben, aber kein 3G oder LTE. In einigen Räumen, insbesondere den zu Innenhöfen gelegenen, haben Sie dann auch den „Edge“-Empfang nur, wenn Sie das iPad einen halben Meter aus dem Fenster halten.

### **Captain Future: Wenn IT-Manager die Zukunft herbeizwingen wollen**

Es ist ja gut, wenn IT-Manager und Entwickler in Unternehmen innovativ sind und möglichst weit in die Zukunft denken. In gewisser Weise ist es sogar die Kunst des IT-Managements, Lösungen zu installieren, die nicht allein heute funktionieren, sondern auch in einigen Jahren noch aktuell sein werden. Oder zumindest mit entsprechenden Upgrades weiteren Entwicklungen angepasst werden können. Doch in manchen Unternehmen regieren Theoretiker, die das, was in ihren Köpfen die Zukunft der IT ist, herbeizwingen wollen. Das kann nur schiefgehen. Typischerweise sind diese Theoretiker noch nie mit einem Außendienstler mit zum Kunden gefahren. Sie sitzen den ganzen Tag in halbdunklen Räumen vor ihren Rechnern und denken sich Lösungen aus. Oder sie sind CIO und jetteten von Konferenz zu Konferenz, um Keynotes von Visionären zu lauschen. Wenn man solchen Leuten zuhört, dann klingen ihre Lösungen stets ganz einfach, ja geradezu genial einfach. Da möchte man als CEO spontan sagen: „Wow, genauso machen wir das!“ Die Probleme beginnen bei dem, was die Theoretiker nur allzu gerne ausblenden. Funklöcher zum Beispiel gibt es in ihrer Welt meist nicht. Auch plötzliche Verbindungsabbrüche, bei denen der Anwender nicht weiß, ob seine Daten nun vom iPad zum Server übertragen worden sind oder nicht, sind in ihren Köpfen kaum vorgesehen. So wird dann eine vermeintlich geniale Always-on-Strategie umgesetzt, die den Außendienst zur Verzweiflung treibt.

### ***Netzabdeckung im Mobilfunk: Schon mal gemerkt, dass LTE-Zellen „atmen“?***

Wenn IT-Theoretiker vom Typ „Captain Future“ auf Karten mit der LTE-Netzabdeckung in Deutschland schauen, dann lächeln sie gern zufrieden. In den Ballungsräumen sieht der Ausbau tatsächlich schon sehr gut aus. Und die großen weißen Flecken in Mecklenburg – was soll's. Da will ja keiner freiwillig hin, oder? Das mobile High-Speed-Internet LTE steht für „Long Term Evolution“ und soll derzeit beim Download theoretische Datenraten von bis zu

300 Megabit pro Sekunde (MBit/s) ermöglichen. Dabei muss das Endgerät mit dieser Datenrate allerdings auch klarkommen. Praktisch bedeutet das: Gäbe es überall LTE und wären alle Endgeräte auf dem neusten Stand, würde kein Tablet-Nutzer mehr ein WLAN vermissen. Das iPad hätte überall eine optimale Verbindung ins Internet. Soweit die Theorie. Nun zur Praxis. Vielleicht besitzen Sie ja ein LTE-fähiges Smartphone. Falls ja, ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass Sie manchmal LTE-Empfang haben und dann plötzlich wieder nicht? Obwohl Sie Ihr Gerät keinen Zentimeter bewegt haben? Das liegt daran, dass LTE-Funkzellen „atmen“: Je mehr Endgeräte LTE nutzen, desto kleiner wird die Funkzelle. Das kann tatsächlich heißen: Ein paar Leute sind gerade mobil online gegangen, und plötzlich ist Ihr LTE weg. Die Funkzelle ist kleiner geworden und hat Sie ausgeschlossen. Wenn Ihnen ein IT-Theoretiker eine Karte mit der aktuellen LTE-Netzabdeckung zeigt, dann wissen Sie also spätestens jetzt, dass diese einen Idealzustand abbildet. Je nachdem, wie viele Anwender aktuell LTE nutzen, kann die Abdeckung auch viel geringer sein. Was Karten außerdem niemals abbilden, sind die vielen kleinen Funklöcher in Straßenschluchten, Hinterhof-Büros oder direkt unter Funkmasten. erinnern Sie sich an mein Beispiel vom Glastower im Frankfurter Bankenviertel? Auf dem Dach ist ein LTE-Sendemast, aber im Gebäude darunter gibt es null Empfang. Denn der Sender strahlt ja in die Breite.

### ***To roam or not to roam: Wie sieht es eigentlich im Ausland aus?***

Bisher bin ich von der Mobilfunk-Netzabdeckung im Inland ausgegangen. Meistens ist diese ja auch maßgeblich, da der klassische Außendienstler hier sein abgestecktes Vertriebsgebiet hat. Doch das ist nicht immer so. Dazu ein Beispiel: Sie lesen gerade ein Buch. Unter Verlagsvertretern gibt es durchaus solche, die Süddeutschland, Österreich und die Schweiz als Vertriebsgebiet betreuen. In vielen Branchen schreitet zudem die Internationalisierung voran. Mitarbeiter arbeiten in virtuellen, grenzüberschreitenden Teams und treffen sich hin und wieder zu Workshops im Ausland. Auch Fortbildungen, Incentives oder Kongresse finden im Ausland statt. Funktioniert das iPad nur mit einer ständigen Internetverbindung, fallen da oft teure Roaming-Gebühren an. Einige Unternehmen haben das Roaming (die Nutzung von ausländischen Mobilfunknetzen) auf dem iPad sogar aus Kostengründen zentral deaktiviert. Immerhin eignet sich das iPad dann auf Reisen noch als Wecker. Doch selbst wenn Roaming grundsätzlich kein Problem ist: Im Ausland ist eine Internetverbindung nicht immer verfügbar und auch nicht stets zuverlässig. Selbst manche europäischen Länder kennen Funklöcher von der Größe des Saarlands. In einigen Ländern, wie etwa Südkorea, ist die Situation allerdings auch deutlich besser. Da hat Deutschland im Vergleich noch viel Nachholbedarf. Doch eines ist sicher: „Mal eben ins Ausland“ mit dem iPad wird zum Risiko, wenn produktive Systeme auf eine ständige Verbindung zum Internet angewiesen sind. Jetzt können Sie fragen: Wird denn das mobile Internet nicht gerade besser und besser, egal, ob im Inland oder im Ausland? Bekommen wir nicht schon sehr bald viel mehr Leistung als

heute? Die Antwort auf diese Frage lautet: Ja und Nein. Auf das Dilemma gehe ich im folgenden Abschnitt ein.

## **Sisyphus reloaded: Mehrleistung trifft auf gestiegene Nachfrage**

Wenn Sie zu der Generation zählen, die seit mehr als drei Jahrzehnten mit PCs umgeht, dann kennen Sie das wahrscheinlich: Ein halbes Leben lang wird die Leistung der Computer immer und immer besser. Und doch hat man niemals das Gefühl, dass PCs so richtig schnell werden. Klar, unsere Ansprüche steigen kontinuierlich. Das ist ähnlich wie beim Auto: Vor 30 Jahren waren 140 PS schon richtig heiß, heute ist das gar nichts. Genauer gesagt: Es ist der statistische Durchschnitt bei Neuwagen. Bei PCs war es bisher immer so, dass die Mehrleistung der Hardware nach kurzer Zeit von immer dickeren Software-Monstern aufgefressen wurde. Beim Auto ist der Effekt ein bisschen ähnlich, nämlich durch die seit 30 Jahren ständig gestiegenen Fahrzeuggewichte. Sie relativieren das heutige Leistungsplus, doch letztlich sind auch die durchschnittlichen Fahrleistungen gestiegen. Bei Computern ist die ständige Kompensation von Mehrleistung viel extremer. Insbesondere Nutzer von Windows-PCs können ein Lied davon singen. Kaum steht das neuste Notebook mit dem besten Intel-hardcore-irgendwas-Prozessor aller Zeiten auf dem Schreibtisch, bringt Microsoft eine neue Windows-Version heraus und es ist schon wieder vorbei mit dem Geschwindigkeitsrausch. Fünf Jahre und hunderte Microsoft-Updates später läuft jeder Windows-Rechner wie ein Motor mit Zylinderausfall. Es ist wie bei der Geschichte von Sisyphus aus der griechischen Mythologie: Kaum ist der Stein auf den Berg gerollt, rollt er wieder herunter. Beim mobilen Internet droht gerade ein ähnlicher Sisyphus-Effekt. Die Netzanbieter schaffen immer mehr Bandbreite – gleichzeitig wird immer mehr Bandbreite genutzt. Es boomt das Streaming von Musik, Videos und Filmen. Immer gigantischere Datenmengen werden über das mobile Internet geschickt.

### ***Die einen sollen Bandbreite schaffen, damit die anderen das Geschäft machen***

Facebook ist ein besonders prägnantes Beispiel für die aktuelle Entwicklung mobiler Geschäftsmodelle. Das *Manager Magazin* nennt Facebook heute den „wahrscheinlich besten mobilen Webplayer der Welt“. Das war lange komplett anders. Mit seiner reinen HTML-App, die auf allen Geräten laufen sollte, hatte Facebook sich spätestens 2012 verrannt. Facebook nutze die nativen Möglichkeiten der mobilen Apps nicht und konnte vor allen Dingen keine mobile Werbung schalten. Nach dem zunächst gefeierten Börsengang waren die Anleger enttäuscht. Erst der Kauf des damals winzigen Startups Instagram für die scheinbar verrückte Summe von einer Milliarde Dollar und bald darauf die Übernahme von WhatsApp für noch absurder erscheinende 22 Milliarden Dollar wendeten das Blatt.

Facebook kaufte hier viel mehr als vielversprechende Online-Dienste. Das soziale Netzwerk erwarb die Technologie für ein funktionierendes mobiles Geschäftsmodell. War das Smartphone zunächst eine Bedrohung für Facebook gewesen, so wurde es nun zur Weide für fette Cash-Cows. Die Facebook-App, WhatsApp, Facebook Messenger und Instagram sind heute alle unter den Top Ten der nutzerstärksten Apps weltweit. Motor dieser Entwicklung aus Nutzersicht: Foto und Video. Immer mehr Videos werden auf Facebook und Instagram gepostet oder mit WhatsApp und Facebook Messenger verschickt. Längst laufen die Videos automatisch an, sofern die Nutzer das nicht in den Einstellungen abgeschaltet haben. Das alles bedeutet Daten, Daten und noch mehr Daten über das mobile Netz. Facebook ist hier nur ein Beispiel. Die boomenden Musik-Streaming-Dienste, wie Spotify, Apple Music oder Amazon Music, laufen längst auch alle mobil. Das gleiche gilt für YouTube, die TV-App Zattoo und nicht zuletzt die Streaming-Anbieter für Filme und Serien, wie Netflix, Apple iTunes oder Amazon Video. Selbst bei ARD und ZDF, RTL und Pro7 werden immer mehr Inhalte mobil über Apps abgerufen. Wie lange wird der Ausbau der Bandbreite da noch hinterherkommen? Das Dilemma: Die Netzanbieter sollen immer mehr Bandbreite schaffen, damit andere das Geschäft machen. Der Netzausbau kostet Milliarden, hat aber kein eigenes neues Geschäftsmodell.

### ***Bereit für eine Welt, die immer und überall online ist?***

Ob wir bereits an der Schwelle zu einer Welt stehen, die immer und überall online ist, darüber lässt sich trefflich streiten. Mein Eindruck ist, dass sich die Probleme derzeit eher verschärfen, als dass wir einem Durchbruch näher kämen. Die Netzanbieter kommen kaum noch hinterher, so schnell wächst die Nachfrage nach immer mehr Bandbreite. Dadurch ist auch die Diskussion über „Netzneutralität“ neu in Gang gekommen. Bisher gilt das Prinzip, dass bei der Zuteilung von Übertragungskapazität niemand bevorzugt oder benachteiligt werden soll. Das Thema mobiles Internet hat jedoch viele Facetten, und es geht nicht allein um Bandbreite. So ist der zuverlässigste und schnellste Computer immer noch derjenige, der mit lokalen Daten arbeitet und nicht ständig über das Internet Daten austauscht, um überhaupt arbeiten zu können. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein System durch permanenten Datenaustausch mit anderen Systemen nicht schneller und stabiler, sondern langsamer und instabiler wird. Selbst in unserem Büro, wo wir über VDSL 50 verfügen, ist ein Arbeiten offline immer noch deutlich flüssiger möglich als online. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der heutigen Unternehmenssoftware einfach noch für große Bildschirme programmiert wurde. Selbst auf einem iPad Pro wirkt da manches wenig nutzerfreundlich. Natürlich gibt es immer mehr Apps für Smartphones und Tablets. Doch von einer totalen Umorientierung der gesamten Computerwelt hin zu mobilem Online-Computing auf smarten Endgeräten sind wir noch weit entfernt.

## **Hybride Lösungen: Vielleicht weniger sexy, aber der beste Weg**

Lautlos setzt sich das Toyota-Taxi in Bewegung und gleitet wie ein Segelboot durch die 30er-Zone. Erst nach dem Einbiegen auf die Durchgangsstraße hören Sie das gewohnte Brummen eines Viertakt-Verbrennungsmotors. Bestimmt sind Sie schon einmal in einem Hybridauto mitgefahren – oder Sie besitzen sogar selbst eines. Ob Vorreiter Toyota Prius, Volumenmodelle wie VW Golf und BMW 3er oder Luxusgefährte à la Mercedes S-Klasse und Porsche Cayenne – die Plug-in-Technologie ist auf dem Vormarsch. Beim „echten“ Hybridauto mit Kabel und Stecker, dem sogenannten Plug-in-Hybrid, haben Sie quasi ein Elektroauto und ein Auto mit Verbrennungsmotor in einem. Bei voll aufgeladener Batterie lässt sich typischerweise um die 50 bis 60 Kilometer rein elektrisch fahren. Für längere Strecken oder maximale Beschleunigung springt automatisch der ganz normale Benziner oder Diesel an. Manche mögen Hybridautos nicht. Weder Fisch noch Fleisch, heißt es dann abschätzig. Natürlich ist ein Plug-in-Hybrid nicht so visionär und sexy wie ein Tesla mit reinem Elektroantrieb und katapultartiger Beschleunigung. Aber der Hybrid kommt dafür stets ohne Umwege ans Ziel und findet unterwegs auch immer eine Tankstelle. Solange die Reichweiten für reine Elektroautos so gering, die Ladesäulen so dünn gesät und die Ladezeiten so lang sind, ist das Hybridauto ein guter Kompromiss für alle, die zukunftsweisende Energieeffizienz mit voller Alltagstauglichkeit kombinieren wollen. Nach dem Vorbild des Hybridautos kann ich auch hybride Lösungen beim iPad nur empfehlen. Die Arbeit mit nativen Apps auf dem iPad mit Zugriff auf Netzlaufwerke, sobald eine Internetverbindung besteht, mag etwas weniger visionär und sexy sein als eine plattformübergreifende „Always-on“-Strategie. Aber dafür können sich Anwender auf diese Lösung im Alltag hundertprozentig verlassen.

### ***So einfach und zuverlässig funktioniert eine hybride Lösung beim iPad***

„Hybrid“ werden allgemein Systeme genannt, die zwei Technologien miteinander kombinieren. Eine hybride Lösung fürs iPad ergänzt die bewährte Möglichkeit, mit lokalen Daten zu arbeiten, um die Synchronisation von Daten über das mobile Internet. Der Anwender merkt vom Wechsel zwischen online und offline praktisch nichts. So wenig, wie der Fahrer eines Hybridautos sich um das Umschalten zwischen Elektromotor und Verbrennungsmotor kümmern muss. Die Basis der hybriden Lösungen bilden iPad-spezifische, also „native“ Apps. Es wird also nicht im Browser gearbeitet, sondern mit fingeroptimierten Apps, wie sie die Nutzer von Tablets und Smartphones längst gewohnt sind. Kommen Android-Tablets zum Einsatz, so werden entsprechend native Android-Apps verwendet. Das Prinzip „nativer“ Software ist etwas, was IT-Abteilungen und Anwender seit Jahren kennen. Beispielsweise liefen Programme schon immer entweder auf dem PC oder

auf dem Mac. Wirkliche plattformübergreifende Lösungen sind fast überall noch Zukunftsmusik. Eine App hat bei der hybriden Strategie über das mobile Internet Zugriff auf Netzlaufwerke, also auf die Server im Unternehmen. Sie synchronisiert die Daten automatisch, sobald eine Internetverbindung besteht. Besteht keine Internetverbindung, arbeitet der Nutzer ganz normal weiter. Die Daten werden lokal zwischengespeichert. Nehmen wir noch einmal den Außendienstler, der auf einem Rastplatz hält, um einen Kundentermin nachzuarbeiten, und merkt, dass er keinen Mobilfunkempfang hat. Mit einer hybriden Lösung ist das gar kein Problem. Der Mitarbeiter arbeitet mit dem iPad wie gewohnt, gibt also zum Beispiel Auftragsdaten in die entsprechende App ein. Die App speichert die Auftragsdaten zunächst lokal. Sobald der Mitarbeiter später mit dem iPad wieder Mobilfunkempfang hat, werden die Daten im Hintergrund an den Server übermittelt. Die Daten in der App und auf dem Netzlaufwerk werden synchronisiert, sodass überall wieder derselbe Stand herrscht. Das alles geschieht automatisch, muss also nicht manuell angestoßen werden. Der Mitarbeiter kann sich auf seine Arbeit konzentrieren. Die Qualität des aktuellen Mobilfunkempfangs braucht ihn nicht zu interessieren.

### ***Beispiel Coca-Cola: Ein eigentlich reines Online-System zum Hybriden gemacht***

Als Vorreiter der iPad-Nutzung im Vertrieb setzt auch Coca-Cola Deutschland auf eine hybride Lösung für die mobilen Endgeräte im Außendienst. Entstanden ist dabei eine international absolut führende IT-Landschaft, die nicht nur innerhalb des Coca-Cola-Konzerns, sondern branchenweit als vorbildlich gilt. Das Grundprinzip hat Coca-Cola-Deutschland in verschiedenen Veröffentlichungen transparent gemacht: Coca-Cola nutzt Salesforce als CRM-System und SAP im Hintergrund. Das liest sich einfacher, als es ist. Salesforce ist eigentlich ein reines Online-System. Die Anwender können nur damit arbeiten, wenn sie mit dem Internet verbunden sind. Coca-Cola beauftragte auf der Grundlage seiner Hybrid-Strategie eine Berliner Softwarefirma, Salesforce offline-fähig zu machen. Was für einige wie ein Rückschritt klingen mag, ist in Wirklichkeit ein Fortschritt. Das CRM-System sollte keine Insel in einem SAP-Meer sein – und genau das ist gelungen. Mit einer nativen iPad-App, hinter der Salesforce steckt, können die Mitarbeiter heute sowohl online als auch offline arbeiten. Der Clou dabei ist die vollautomatische Synchronisierung mit dem SAP-Backend. Alles ist integriert und alles greift perfekt ineinander. Statt von einer Welt zu träumen, die heute schon „always on“ und plattformübergreifend ist, schaffen Unternehmen wie Coca-Cola Lösungen, die den Mitarbeitern im Alltag flüssiges und produktives Arbeiten ermöglichen.

### ***Fazit: State-of-the-art ist das, was heute optimal funktioniert***

Mitarbeiter bei Unternehmen wie Coca-Cola haben iPads, die unabhängig von der Qualität des Mobilfunkempfangs stets optimal vor Ort offline nutzbar sind. Gleichzeitig sind alle Daten

stets aktuell, dank der automatischen Synchronisierung im Hintergrund. Sie erfolgt, sobald eine Verbindung zum Internet besteht. Jede Eingabe in einer App wird entweder direkt auf die Server im Unternehmen hochgeladen oder zunächst zwischengespeichert. Dieses Prinzip kennt übrigens jeder, der auf dem iPad oder iPhone mit einem Notizprogramm wie Evernote arbeitet. Man kann Evernote jederzeit und auf jedem seiner Geräte mit Text, Fotos und anderen Daten füttern. Die Synchronisierung erfolgt automatisch. Besteht gerade keine Verbindung zum Internet, wird der Inhalt zunächst nur lokal gespeichert. Evernote macht das auf dem Bildschirm mit einem kleinen, grünen Symbol kenntlich. Es bedeutet: Dieser Inhalt muss noch synchronisiert werden. Wichtig ist für Unternehmensanwendungen, dass Daten nach genau diesem Prinzip immer automatisch aktualisiert werden und die Rückversorgung von Daten (vor allem erfassten Aufträgen) ebenso automatisch im Hintergrund erfolgt. Richtig elegant und flüssig funktioniert eine hybride Lösung nur, wenn das Tablet eine SIM-Karte besitzt. Immer wieder höre ich das Argument, die SIM-Karte könne man sich doch sparen, da der Mitarbeiter das Tablet genauso gut per Smartphone und „persönlichem Hotspot“ mit dem Internet verbinden könne. Das ist in meinen Augen wieder so eine typische Idee von IT-Theoretikern. Abgesehen davon, dass ein Mitarbeiter sein Telefon beim Kunden oft ausschaltet, muss er die Synchronisierung in jedem Fall manuell anstoßen. Sich über das Smartphone mit dem Internet zu verbinden, nur um eine Synchronisierung zu starten, ist umständlich und wird auch gerne mal vergessen. So entsteht eine riskante Schwachstelle bei der Datensynchronisation. Wer auf die SIM-Karte verzichten will, der kann bei den Dienstwagen auch gleich das Navi einsparen, mit dem Argument, Google Maps auf dem Handy reiche doch zum Navigieren. Google Maps als Navi zu nutzen ist zwar möglich, aber bei weitem keine akzeptable Lösung für den Alltag im Außendienst.

### ***Kapitel 9: Take-aways für das Management***

- Einige Unternehmen schaffen Lösungen, die voraussetzen, dass die Mitarbeiter mit dem iPad ständig online sind. Die Grundidee ist zukunftsweisend. Doch dieses „Always on“ funktioniert in der Praxis noch lange nicht zuverlässig. Auf dem Stand von heute sollte kein Unternehmen die Funktionstüchtigkeit seiner mobilen IT von einer ständigen Verbindung mit dem Internet abhängig zu machen.
- Nicht allein in ländlichen Gebieten, sondern auch in dichter großstädtischer Bebauung gibt es etliche Ecken, wo allenfalls „Edge“-Empfang herrscht, aber kein 3G oder LTE. LTE-Funkzellen „atmen“ außerdem – je mehr Endgeräte LTE nutzen, desto kleiner wird die Funkzelle. Karten mit der Netzabdeckung bilden insofern einen Idealzustand ab. Im Ausland ist die Versorgung oft noch schlechter. Und es kommen teure Roaming-Gebühren hinzu.

- Über plattformübergreifende Strategien wird schon lange diskutiert. Sie sind ohne Zweifel ebenfalls die Zukunft. Doch der Weg wird noch weit sein. Heute sind native Apps für iOS oder Android die beste Grundlage für mobiles Computing auf Tablets und Smartphones. Browserbasierte Lösungen sind wenig nutzerfreundlich und benötigen wiederum die ständige Internetverbindung.
- Eine hybride Lösung ist aktuell die beste. Es besteht die Möglichkeit, in nativen Apps mit lokalen Daten zu arbeiten, gleichzeitig findet im Hintergrund eine automatische Synchronisation von Daten über das mobile Internet statt, sobald der Netzeempfang ausreichend ist. Anwender merken vom Wechsel zwischen online und offline praktisch nichts. So wenig, wie der Fahrer eines Hybridautos sich um das Umschalten zwischen Elektromotor und Verbrennungsmotor kümmern muss.
- Besteht keine Internetverbindung, arbeitet der Nutzer bei einer hybriden Lösung ganz normal weiter. Die Daten werden lokal zwischengespeichert. Zuverlässig funktioniert eine hybride Lösung nur, wenn das Tablet eine SIM-Karte besitzt. Diese sollte auf keinen Fall eingespart werden. Die Verbindung ins Internet stets per Smartphone und „persönlichen Hotspot“ herzustellen, ist nicht praxisgerecht.

## Kapitel 10

# Alles auf einem iPad ist intuitiv bedienbar. So wie im Cockpit eines Airbus A380

*Es war auf der Leitmesse für Gastronomie in Hamburg. Mein Kunde, Geschäftsführer eines Foodservice-Unternehmens, unterhielt sich am Stand angeregt mit dem Manager seines ärgsten Konkurrenten. „Da kommt ja der Herr Jekel“, rief er, als er mich sah. „Den müssen Sie unbedingt kennenlernen, wenn Sie demnächst iPads einführen. Der kennt unsere Branche und ist richtig gut. Leider auch richtig teuer.“ Mein Kunde grinste. Ich merkte, wie er seinem Konkurrenten signalisieren wollte, dass für seine Firma nur das Beste und Teuerste gut genug war. Wir unterhielten uns noch etwas über Produktivität mit dem iPad im Vertrieb. Dann tauschte ich mit dem anderen Manager Visitenkarten. Er bat mich, ihn kommende Woche anzurufen, was ich auch tat. Doch als ich ihn in der Leitung hatte, war er plötzlich ganz anders gestimmt als auf der Messe: „Sie verdienen also Geld mit Beratung und Training fürs iPad? Das ist ja mal ein lustiges Geschäftsmodell! So ein iPad kann doch jedes Kleinkind bedienen. Meine 4-jährige Enkelin sitzt auf dem Sofa und wischt einmal über das iPad und findet sofort ihre Spiele.“ Okay, ich bin so nett ihn anzurufen und er ist auf Streit aus. Nicht schön. „Stimmt, zum Wischen und Spielen braucht man beim iPad keine Schulung“, entgegnete ich höflich. „Aber arbeitet Ihre Enkelin auch produktiv mit dem iPad?“ Der Manager ließ sich nicht beirren: „Ein, zwei Tage ausprobieren und unsere Leute haben die Dinger im Griff. iPad ist doch keine Wissenschaft!“ Nach ein paar Minuten beendete ich das Gespräch. Ich gebe zwar gerne Tipps, will aber niemanden gegen seinen Willen bekehren. Das Telefonat mit dieser Firma hätte ich längst vergessen, wenn ich nicht exakt ein Jahr später auf derselben Messe mit einem regionalen Verkaufsleiter ins Gespräch gekommen wäre. „iPad? Bei uns die reine Katastrophe!“, legte er los und war kaum zu bremsen: „Keiner weiß so richtig etwas damit anzufangen. Wir haben die Dinger damals auf den Schreibtisch gelegt bekommen und dann hieß es: Macht mal. Ein Kollege fand einen Trick, wie wir auf die Netzlaufwerke kommen. Als die IT davon Wind bekommen hat, wurde das sofort abgeklemmt. Na ja, und einige Kollegen scheinen jetzt semi-professionelle App-Tester zu sein. Ich sehe mich ja mehr als Vertriebler. Und ich nehme wieder meinen Laptop.“ Ich beherrschte mich und verkniff mir den Satz: „Ich hatte Ihrem Chef vorgeschlagen, es mal mit Schulung zu versuchen.“*

iPad-Schulung – das klingt für einige wie ein Hochschulstudium in Grillwürstchenwenden. Nichts könnte sinnfreier sein. Glauben sie. Doch das ist ein fataler Irrtum. Schon mehr als eine iPad-Einführung ist an mangelnder Schulung der Mitarbeiter gescheitert. Hier liegt ein ebenso unbrauchbarer wie weit verbreiteter Glaubenssatz zugrunde. Er lautet: Das iPad ist

selbsterklärend und intuitiv bedienbar. Nun, auf einer ganz basalen Ebene stimmt dieser Satz sogar. Das iPad ist so selbsterklärend und intuitiv bedienbar wie ein Auto für einen Fahrschüler vor der ersten Fahrstunde: Lenkrad nach rechts drehen, Auto fährt nach rechts. Lenkrad nach links drehen, Auto fährt nach links. Gaspedal treten, Auto fährt schneller. Bremse treten, Auto fährt langsamer. Doch kann man schon Autofahren, wenn man das intuitiv weiß? In gewisser Weise ist sogar das Cockpit eines Airbus A380 intuitiv bedienbar: Joystick ganz zu sich ziehen und es geht Richtung Weltall. Joystick ganz nach vorn drücken und ab geht's in die Tiefe. Trotzdem möchte ich mit niemandem über den Atlantik fliegen, der im Cockpit nicht mehr als solche Basics beherrscht. Ich habe übrigens gar keinen Zweifel, dass es fast alle Ihre Mitarbeiter schaffen, ein iPad einzuschalten und eine App zu starten. Die wenigen, die sich selbst das nicht zutrauen, haben wahrscheinlich Angst, etwas kaputt zu machen. Doch um die Grundlagen geht es in Unternehmen nicht. Sondern darum, mit dem iPad und iOS produktiv zu arbeiten.

### ***Schon kleine Tricks sind beim iPad nicht unbedingt intuitiv***

Sie besitzen selbst ein iPad und kennen sich ganz gut damit aus? Vielleicht haben Sie ja Lust, Ihr Wissen ein wenig zu testen. Also, erste Frage: Wie können Sie in einer E-Mail jederzeit nach oben an den Anfang springen? (Antwort: Indem Sie kurz auf die Kopfzeile tippen, also dorthin, wo die Uhrzeit steht.) Zweite Frage: Wie schließen Sie eine einzelne App, ähnlich wie Sie in Windows ein einzelnes Programmfenster schließen? (Antwort: Indem Sie zunächst den Home-Button doppelt drücken und dann in der Übersicht aller geöffneten Apps die entsprechende App nach oben schieben, bis sie vom Bildschirm verschwindet.) Dritte Frage: Wie führt man einen sogenannten Kaltstart durch, um Probleme zu beheben? (Antwort: Den Home-Button und den Ein-/Aus-Schalter so lange gleichzeitig gedrückt halten, bis der Apfel erscheint.) Wussten Sie auf alle drei Fragen die Antwort? Dann meinen herzlichen Glückwunsch! Sie scheinen ein echter Power-User zu sein. Aber selbst wenn Sie das alles wussten, werden Sie zugeben müssen: Nichts davon erschließt sich intuitiv. Diese Tricks hat Ihnen entweder jemand erzählt oder Sie haben davon gelesen.

### ***Professionelle und produktive iPad-Nutzung setzt Schulung voraus***

Wenn schon einfache Tricks bei der Bedienung des iPads nicht jeder kennt – wie sieht es dann erst mit dem flüssigen und produktiven Arbeiten im Berufsalltag aus? Stellt sich das nach ein, zwei Tagen automatisch ein, wenn man die Mitarbeiter mal ein bisschen probieren lässt? Sie kennen meine Antwort bereits: Nein, das ist nicht so. Produktives Arbeiten mit neu eingeführten iPads im Unternehmen setzt genauso professionelle Schulungen voraus, wie vor vielen Jahren die ersten PCs und PC-Programme geschult werden mussten. Sicherlich weiß der durchschnittliche Mitarbeiter heute mehr über Computer und kann sich mehr selbst erschließen als beim Marktstart von Microsoft Windows vor gut 30 Jahren. Aber gerade

Scheinwissen und Halbwissen bergen neue Gefahren. Die Mitarbeiter probieren einfach herum, ohne sich dadurch dem Ziel optimaler Produktivität wirklich anzunähern. In diesem Kapitel zeige ich Ihnen, warum produktives Arbeiten mit dem iPad nicht intuitiv gelingen kann und wie Sie am besten vorgehen, um Ihre Mitarbeiter in der iPad-Nutzung zu schulen. Sie wollen schließlich keine Spielzeuge verteilen, sondern ein Arbeitsmittel. Deshalb sollten Ihre Mitarbeiter auch mehr können als Wischen und Spiele finden.

## **iPads einfach auf die Schreibtische legen ist keine Lösung**

Ein kleines Gedankenspiel: Stellen Sie sich einmal vor, Ihr Opa hätte 1958 den Führerschein gemacht und wäre danach nie wieder Auto gefahren. Jetzt lassen Sie den alten Herrn – immerhin im Besitz einer gültigen Fahrerlaubnis – im neuesten BMW oder Audi Platz nehmen und bitten ihn, das Fahrtziel ins Navi einzugeben. Oder das Fahrwerk von „Sport“ auf „Komfort“ zu stellen. Oder Ihr iPhone mit dem Fahrzeug zu koppeln. Wird er's schaffen? Vielleicht. Aber er dürfte sich ganz schön wundern, wie Autos sich in 60 Jahren verändert haben. Beim iPad ist es ganz ähnlich. Nicht in 60 Jahren, sondern in gut sechs Jahren hat es sich enorm verändert. Vielleicht nicht so sehr auf der Ebene des Betriebssystems, aber bei dem, was mit Apps heute alles möglich ist. Mittlerweile gibt es Apps mit 50-seitigen Benutzerhandbüchern. Wer hätte das beim Marktstart des iPads für möglich gehalten? Damals galt ein Tablet als Medienabspielgerät fürs heimische Sofa. Selbst ich als iPad-Experte habe festgestellt, dass ich mich mit neuen Apps immer länger beschäftigen muss, wenn ich sie ausgiebig testen will. Selbsterklärend ist da nur noch wenig. Ohne ausführliche Dokumentation hat man kaum noch eine Chance, eine neue App wirklich kennenzulernen. Es ist wie bei den Autos, die immer mehr können, aber auch tendenziell anspruchsvoller in der Bedienung geworden sind. Selbst bei Stau-Assistenten oder Radar-Tempomaten, die mir das Fahren erleichtern sollen, muss ich erst einmal wissen, wie man sie aktiviert und richtig einstellt.

### ***Immer mehr ist möglich – und ohne Schulung wird immer weniger genutzt***

Wer sich seit längerem mit Unternehmens-IT und Nutzerverhalten beschäftigt, der kennt bereits das Phänomen, dass kaum eine Software in ihrem Funktionsumfang voll genutzt wird. Bestes Beispiel ist Microsoft Excel. Die meisten nutzen die Möglichkeiten von Excel nur zu maximal 10 Prozent. Wer 50 Prozent nutzt, zählt schon zu den Cracks. Längst gibt es auch iPad-Apps, die extrem populär sind, aber im Funktionsumfang kaum ausgenutzt werden. Nehmen Sie zum Beispiel PDF Expert. Kaum jemand weiß, dass PDF Expert einen tollen Präsentationsmodus hat, den man mit einem drahtlosen Presenter nutzen kann und der damit eine vollwertige, wenn nicht sogar bessere Alternative zum Präsentieren mit

PowerPoint darstellt. Immer noch sehe ich in Unternehmen viele iPad-Anwender, die sich ewig in PowerPoint abmühen und doch nicht alle ihre komplizierten Grafiken sauber dargestellt bekommen. Das PDF-Format hat gegenüber PowerPoint Riesenvorteile. Es sieht auf jedem Gerät gleich aus, ist schlank und lässt sich auch problemlos auf das iPad mailen. So spart man Zeit und Nerven. Mit dem sogenannten Fokus-Modus ist PDF Expert beispielsweise für Bilanzpräsentationen sogar wesentlich besser geeignet als PowerPoint. Spielerisch leicht lassen sich einzelne Zahlen während der Präsentation hervorheben. Wenn, ja wenn man denn einmal weiß, dass es das gibt und wie es geht. Keinem Mitarbeiter ist vorzuwerfen, dass er sich mit PDF Expert nicht richtig auskennt, wenn die App zwar zur Grundausstattung seines Firmen-iPads gehört, aber nie geschult wurde.

### ***Der Vertrieb soll verkaufen und nicht die neueste Technik testen***

Um fürs iPad die wirklich pfiffigen Lösungen herauszuarbeiten, sitze ich oft tagelang bei mir im Büro und teste verschiedene Apps, Dienste und Abläufe. Wenn Sie es machen wie der Manager in der eingangs erzählten Geschichte und dem Vertrieb die iPads auf den Schreibtisch legen mit dem Kommentar „Jetzt macht mal“, dann bin ich gespannt, wie viel Arbeitszeit dabei draufgeht, zu experimentieren und Lösungen zu finden. Ich bin der Meinung: Der Vertrieb soll verkaufen und nicht die neueste Technik testen. Nun höre ich in Unternehmen immer wieder das Argument, die Mitarbeiter besäßen ja privat bereits ein iPad und seien deshalb fit damit. Ja, es stimmt, manche haben iPads. Aber nicht alle. In einigen Branchen habe ich erlebt, dass sich Außendienstler 15 Jahre lang erfolgreich gegen den Einsatz von Laptops gewehrt haben. Und glauben Sie mir: Die besaßen privat auch keinen Laptop! Bei einigen iPad-Einführungen erhalte ich originalverpackte Laptops als Austauschgeräte für das iPad zurück. Kein Witz, keine Übertreibung, sondern Realität. Viele Mitarbeiter haben zu Hause außerdem kein iPad, sondern ein Tablet mit Android. Schließlich werden Android-Tablets von Karstadt, Kaufhof, Aldi, Netto, Saturn, Media Markt, diversen Mobilfunkanbietern und so weiter zu Kampfpreisen unters Volk gebracht. Android funktioniert allerdings deutlich anders als iOS. Und selbst wenn jemand zu Hause ein iPad hat – was macht er damit? Sicher nicht dasselbe, was am Arbeitsplatz von ihm erwartet wird.

### ***Das iPad, der Deutschen liebstes Hobby. Oder etwa nicht?***

Ein Argument gegen iPad-Schulungen, das in Unternehmen immer wieder aufkommt, lautet: iPads sind doch so spannend – da beschäftigen sich die Mitarbeiter gerne in ihrer Freizeit mit und lernen dann ganz schnell dazu. Nun, das ist einfach realitätsfern. Natürlich gibt es Leute, die sich über ein iPad für die Arbeit freuen und gleich am ersten Abend anfangen, es ausgiebig zu testen. Es gibt auch Leute, die sich auf ihre Steuererklärung freuen und sagen, dass es ihnen richtig Spaß macht, sich da reinzufuchsen. Das ist aber nicht die Mehrheit. Einige freuen sich gar nicht auf ein iPad. Manchen macht eine iPad-Einführung Angst. Es

gibt Menschen, die Apple hassen und mit den Produkten dieser Firma nichts zu tun haben wollen. Wieder andere freuen sich zwar über ein schönes iPad für die Arbeit, sind aber deshalb noch lange nicht bereit, dafür ihre Freizeit zu opfern. Zumal, wenn die wenige Freizeit der Familie gehört. Und selbst wenn jemand Zeit und Lust hätte, sich abendlang mit dem iPad zu befassen, bleibt die Frage, wie viel er dabei letztlich lernen würde. Ich komme noch einmal auf den Vergleich mit dem Autofahren oder dem Fliegen eines Flugzeugs zurück. Natürlich ist es theoretisch möglich, sich Autofahren oder Fliegen selbst beizubringen. Aber die allermeisten Menschen dürften daran scheitern. Und selbst wenn es jemand schafft, heißt das noch nicht, dass er ein guter Autofahrer oder Pilot wäre.

## **App auf die Schulbank: Die professionelle iPad-Schulung**

Wenn Unternehmen sich im Rahmen der iPad-Einführung zu einer Mitarbeiterschulung durchringen, dann ist der absolute Hit die eintägige Präsenzsulung. Das ist schon einmal besser als nichts! Leider ist es dennoch bei weitem nicht ausreichend. Die Lernforschung geht heute davon aus, dass sich nur 10 Prozent eines nachhaltigen Lernerfolgs durch Präsenzsulungen sicherstellen lassen. Hier nützt auch der Hinweis wenig, dass die Mitarbeiter ja alles weitere von ihren Führungskräften lernen und sich mit Fragen jederzeit an diese wenden könnten. Führungskräfte sind beim Thema iPad genauso Lernende wie die meisten anderen Mitarbeiter auch. Ausnahmen bestätigen die Regel. Ich habe sogar ein Unternehmen erlebt, in dem der Betriebsrat durchgesetzt hat, dass die Führungskräfte ihr iPad erst viel später bekommen als die Verkaufsberater. Doch selbst eine Führungskraft, die ein iPad hat und im Umgang damit richtig fit ist, wird nicht als IT-Trainer bezahlt. Außerdem schätze ich, dass auf jeden Manager, der den Umgang mit dem iPad gut beherrscht, mindestens zwei kommen, die sich alleingelassen und überfordert fühlen, darüber aber nicht offen sprechen. Ich erlebe Manager auch mindestens so häufig als Bremser beim Thema iPad wie Mitarbeiter oder Betriebsräte. Souveräne Manager hingegen wissen: Bei der iPad-Schulung sollten Profis ran. Und das nach Möglichkeit an mehr als einem einzigen Tag.

### ***Rechtzeitig geplante, strukturierte Prozesse sind Trumpf***

Wie Sie im folgenden Kapitel noch lesen werden, ist eine iPad-Einführung ein umfangreiches IT-Projekt, das ebenso sorgfältig geplant werden sollte wie alle anderen IT-Projekte auch. iPads mal so eben nebenbei einzuführen, als ginge es darum, Weihnachtsgeschenke zu verteilen, muss scheitern. Die Mitarbeiterschulung gehört von Anfang an auf den Projektplan. Viele denken leider erst in letzter Minute daran. Das hat mehrere Gründe. Zum einen glauben einige erst so richtig, dass iPad-Einführungen eine anspruchsvolle Angelegenheit sind, wenn es ernst wird und die Probleme anfangen. Man teilt iPads aus, die Mitarbeiter

können entweder nichts damit anfangen oder machen Blödsinn mit den Geräten – und dann bricht wilder Aktionismus aus. Ein anderer Grund ist die mangelhafte Sensibilisierung der Mitarbeiter. Es nützt ja nichts, wenn allein die IT-Abteilung verstanden hat, dass iPads geschult werden müssen. Die Mitarbeiter sollten den Schulungsbedarf selbst einsehen und bei den Schulungsmaßnahmen entsprechend mitziehen. Wohl fast jeder Trainer hat schon Mitarbeiter erlebt, die sich zu Weiterbildungen verdonnert fühlten und sie deshalb innerlich boykottieren. Da ist dann ein Lernerfolg nur noch schwer zu erzielen. Ich empfehle, Managementtechniken für Change-Projekte und kulturellen Wandel auch bei iPad-Einführungen einzusetzen, um bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die notwendige Veränderung ihrer Gewohnheiten zu schaffen. Angelehnt an die Stufen des Change-Managements nach John Kotter geht es auch hier darum, zunächst ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, dann eine positive Vision von der Arbeitssituation der Zukunft zu kommunizieren und schließlich Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

### ***Professionelles Schulungsdesign, orientiert am Modell 70/20/10***

Unter dem Schlagwort „70/20/10“ hat den in den letzten Jahren ein Lernmodell Furore gemacht, das ursprünglich von Morgan McCall und Kollegen am Center for Creative Leadership (CCL) in den USA entwickelt wurde. Die Grundannahme besteht darin, dass nachhaltiges betriebliches Lernen zu 70 Prozent aus informellem Lernen (Training-on-the-Job und Erfahrungen), zu 20 Prozent aus sozialer Interaktion (Instruktion durch Vorgesetzte, Coaching, Social Learning) und lediglich zu 10 Prozent aus formeller Weiterbildung (Trainings, Kurse, Seminare) besteht. 70/20/10 ist nicht unumstritten, hat sich aber nach meiner Erfahrung bei iPad-Einführungen als Richtschnur bewährt. Zwei Punkte möchte ich besonders hervorheben. Erstens die Schwäche klassischer Präsenztrainings. Bereits nach 24 Stunden erinnern sich Seminarteilnehmer nur noch an ca. 35 Prozent des vermittelten Wissens. Das liegt auch daran, dass Wissen bis heute oft nach dem Gießkanneprinzip für alle gleich vermittelt wird. Mit smarterer Methodik kann der Verlust jedoch aufgefangen werden. Denn man kann zweitens mit neuen Techniken wie Learning Analytics, als Teil von Big Data, Wissen in Zukunft so bereitstellen, dass es dem lernenden Mitarbeiter je nach individuellem Bedarf automatisch zur Verfügung steht. Auch wenn wir heute noch nicht ganz so weit sind, ist der Denkansatz einer App zum flexiblen Abruf von Checklisten, Dokumentationen, Best-Practices und Tutorial-Videos meiner Meinung nach genau der richtige erste Schritt in diese Zukunft des selbstgesteuerten und individualisierten Lernens.

### ***Blended Learning als bestmöglicher Ansatz***

Was heute bereits funktioniert und sich zunehmend bewährt, ist das sogenannte Blended Learning als optimale Mischung zwischen unterschiedlichen Formen der Wissensvermittlung. Beim Thema iPad kann das zum Beispiel heißen: Zunächst einmal gibt es weit im Vorfeld

eine oder mehrere Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter. Sie haben darüber in Kapitel 4 bereits einiges gelesen, als es um das rechtzeitige Einbeziehen der Mitarbeiter ging. Je früher die Mitarbeiter verstehen, was mit dem iPad auf sie zukommt und wie sehr sich ein Umlernen am Ende lohnen wird, desto besser. Präsenztrainings sollten dann sofort mit dem Austeilen der Geräte allen Mitarbeitern die Basics vermitteln. Das ist schon deshalb nötig, damit die iPads überhaupt in Betrieb genommen werden, was ja – wie Sie mittlerweile wissen – keinesfalls selbstverständlich ist. Dann gibt es eine ganze Bandbreite digitaler Formate und Hilfsmittel, die über einen längeren Zeitraum zum Einsatz kommen können: Webinare, Tutorial Videos, Foren und Wikis zum Thema und so weiter. Schließlich sind da die persönlichen Ansprechpartner im Alltag: Pilot-User und Multiplikatoren, die gegenüber den anderen Mitarbeitern einen Wissensvorsprung haben. Da viele Mitarbeiter es gewohnt sind, ihre Vorgesetzten um Rat zu fragen, sollten bei einer iPad-Einführung die Führungskräfte unbedingt vor der Mannschaft ihre iPads und ersten Trainings erhalten. Bei der persönlichen Interaktion sind der Phantasie dann kaum Grenzen gesetzt. Einige beginnen wochenlang jeden Arbeitstag mit einem 2-Minuten-Impuls, andere planen täglich 10 Minuten Training ein. Ergänzt wird das alles durch gute digitale und gedruckte Dokumentationen zum Nachschlagen. Unterschätzen Sie hier vor allem Print nicht! Ein gedruckter Pocket-Guide oder eine laminierte Checkliste wird meistens intensiver genutzt als eine digitale Dokumentation, in der man immer erst suchen muss. Eine besonders schöne Idee: Die Checkliste für den Kundentermin mit dem iPad auf das Putztuch drucken, mit dem der Mitarbeiter vor jedem Termin das Display reinigt.

## **Einfach blende(n)d: Beispielszenario aus einem Projekt**

Mittlerweile durfte ich bereits eine ganze Reihe von iPad-Einführungen als externer Projektleiter von Anfang an betreuen. Einige Unternehmen, die schon vor einiger Zeit iPads ausgerollt haben, begleite ich bis heute. In diesem Abschnitt möchte ich etwas aus diesem Erfahrungsschatz mit Ihnen teilen und einen nahezu idealen Schulungsverlauf skizzieren, den ich bei einem Kunden einmal erlebt habe. Sicher, jedes IT-Projekt ist anders, hat andere Voraussetzungen und Ziele. Ich bin deshalb weit davon entfernt zu behaupten, dass es ein Patentrezept für die Mitarbeiterschulung gäbe, das jedes Unternehmen exakt gleich umsetzen könnte. Dennoch haben sich einige Ideen, Vorgehensweisen und Prozesse wirklich bewährt. Auf diese möchte ich mich hier konzentrieren. Nehmen Sie einfach die Anregungen daraus mit, die Sie für Ihre eigenen Zwecke gebrauchen können. Sie werden feststellen: Wichtig ist immer wieder das Blended Learning, also die sinnvolle Kombination unterschiedlicher Ansätze über einen längeren Zeitraum.

### ***Pilot-User, Planung und Kick-off: Den Ball ins Rollen bringen***

Alles begann mit der Auswahl von Pilot-Usern. Das Management identifizierte besonders IT-affine Mitarbeiter und holte sie von Anfang an ins Projekt. Die Pilot-User sollten Vorreiter sein, von denen andere Mitarbeiter später besonders viel lernen könnten. Sie erhielten im Projekt keine Zuschauerrolle, sondern arbeiteten – unter Anleitung – aktiv an der Planung der Vorgehensweise mit. In enger Abstimmung mit der IT-Abteilung wurden die Ideen dann später umgesetzt. Zum ersten Mal an alle Mitarbeiter kommuniziert wurde die iPad-Einführung im Rahmen einer Jahres-Kick-off-Veranstaltung, die in dem Unternehmen ohnehin ein festes Ritual war und nahezu lückenlose Anwesenheit der Mitarbeiter garantierte. Statt eines konventionellen Vortrags setzten wir auf eine lockere Interviewform. Einer der Pilotuser sprach auf der Bühne mit mir als Moderator über das künftige Projekt. Das Besondere: Ängste und Bedenken der Mitarbeiter hinsichtlich einer iPad-Einführung sprachen wir ganz offen an. Den gängigen Jubelpersermodus solcher Kick-off-Veranstaltungen vermieden wir also bewusst. Dadurch erreichten wir gleich mehrere Ziele: Die Gerüchteküche blieb kalt, wir schufen Vertrauen und signalisierten zudem, dass konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter jederzeit willkommen sind.

### ***Ausgabe der iPads: Gemeinsam die ersten Schritte gehen***

Als der große Tag gekommen war und die iPads ausgerollt wurden, hatten wir gemeinsam mit der IT-Abteilung zunächst dafür Sorge getragen, dass möglichst viel automatisch abläuft. Das Device Enrollment Program von Apple ist mittlerweile so weit, dass sich ein iPad bereits zu 90 Prozent selbst eingerichtet hat, wenn der Mitarbeiter es originalverpackt aus der Schachtel holt. Die restlichen 10 Prozent sind ein idealer Einstieg in eine Initialschulung. Die Mitarbeiter schalteten ihre iPads also in der Gruppe zum ersten Mal ein und nahmen gemeinsam die noch nötigen oder empfehlenswerten Einstellungen vor. Die Autokorrektur zum Beispiel lässt sich – noch – nicht zentral abschalten, sondern nur am Gerät. Beim Einsatz im Vertrieb rate ich zum Verzicht auf die Autokorrektur, denn sonst schleichen sich unbemerkt die dümmsten Fehler ein. Da wird ein Herr Schnieder in der Anrede einer E-Mail zwar nicht gleich in Herrn Schniedel verwandelt, aber gerne mal autokorrigiert mit Schneider angeschrieben. Das ist unprofessionell und nervig. Das Internet ist nicht umsonst voll von lustigen sogenannten „Autokorrektur-Fails“. Da will zum Beispiel ein stolzer Vater aus dem Krankenhaus simsen „Unser kleiner Maxi ist da!“ Und schreibt dank Autokorrektur: „Unser kleiner Nazi ist da!“

### ***Grundschulung für alle: Das kleine und große 1x1 des iPads***

Im nächsten Schritt folgte erst einmal eine Basisschulung für alle. So wurde die grundlegende Bedienung erklärt. Die Devise dabei: Lieber etwas erklären, was einige schon

wissen, als etwas nicht erklären, was alle wissen müssen. Natürlich ist das iPad auf der ganz basalen Ebene intuitiv zu bedienen. Ein wenig Schulung hat jedoch auch hier noch nie geschadet. Zumal sich so bereits Tipps und Tricks einflechten lassen, die eben nicht intuitiv zu erschließen sind. Damit sichert man sich nebenbei die Aufmerksamkeit aller. Weiter ging es mit der Schulung der mitgelieferten Apps und der firmeneigenen Apps. Hier haben wir dann schon aufgepasst, nicht zu viel im Präsenzformat zu machen und auch auf die spätere Wissensvermittlung am Arbeitsplatz durch Pilotuser gesetzt. Gut in der Gruppe üben lassen sich Dinge wie Über-Kopf-Arbeiten, die richtige Vorbereitung des iPads für den Kundenbesuch oder das Präsentieren. Für die Präsenztrainings haben wir uns viele Gedanken über die richtige Dramaturgie gemacht. Die Trainer sollten nicht bloß Wissen auftragen, sondern spannende Storys aus dem Alltag erzählen, aus denen man lernen kann. Da die Gruppe ziemlich groß war, haben wir eine gemeinsame Session mit allen gemacht und dann vier rollierende gleichzeitige Workshops mit mehreren Trainern. Wir haben alles gefilmt und hätten einzelne Sequenzen gerne im Intranet zum Anschauen für alle zur Verfügung gestellt, aber da spielte der Betriebsrat leider nicht mit. Wo alle einverstanden sind, ist es allerdings eine gute Idee, einen mitgefilmten Schulungstag kleinzuschneiden und dann thematisch geordnet online zu stellen.

### ***30-Tage-Umsetzungsbegleitung: Dranbleiben in der entscheidenden Phase***

Wenn es stimmt, dass Präsenztrainings nur 10 Prozent des Lernerfolgs ausmachen, dann beginnt nach der initialen Schulung eine entscheidende Phase. Daher haben wir in diesem Projekt sehr viel getan, um innerhalb der ersten 30 Tage nach Beginn der Trainings die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten, auszubauen und zu vertiefen. So gab es zum Beispiel Webinare für alle, und zwar erstmals 14 Tage und nochmals 30 Tage nach der Grundschulung. Jeden Morgen fanden die Mitarbeiter einen E-Mail-Impuls in ihrem Posteingang. Die Führungskräfte hatten den klaren Auftrag, von den Mitarbeitern aktives Lernen einzufordern. Sie hatten einen Schulungsvorsprung, gingen mit gutem Beispiel voran und trugen ihr Mögliches dazu bei, dass die Mitarbeiter im Tagesgeschäft genügend Zeit für ihre Lerneinheiten fanden. Gleichzeitig schlug jetzt die große Stunde der Pilot-User. Sie standen für Fragen zur Verfügung und gaben ihr Wissen in kurzen, aber regelmäßigen Flash-Trainings (ca. 5-10 Minuten) an die Mitarbeiter weiter. In weniger häufigen Abständen ging dies auch über die ersten 30 Tage hinaus so weiter. Als Projektleiter hielt ich regelmäßige Webinare exklusiv für die Pilot-User. Darin besprachen wir auch aufgekommene Fragen der Anwender sowie Best Practices, die sich im Einsatz der iPads gezeigt hatten. Es war uns wichtig, dass Pilot-User, Führungskräfte und Fachkräfte der IT-Abteilung stets ein offenes Ohr für Feedbacks und Anregungen seitens der Mitarbeiter hatten. Idealerweise ist die Umsetzungsbegleitung keine reine Top-down-Wissensvermittlung, sondern eine gemeinsame Entdeckungsreise.

### ***Lernkultur etablieren: Jeden Tag ein bisschen besser***

IT-Schulungen kommen letztlich nie zu einem natürlichen Ende. Hohe technische Innovationsgeschwindigkeit und die stetige Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen machen es erforderlich, dass Mitarbeiter ihr Wissen stets aktuell halten. Außerdem kommen regelmäßig neue Mitarbeiter ins Unternehmen, die beim Thema iPad nachgeschult werden müssen. Wir haben in unserem Projekt deshalb erst einmal dafür gesorgt, dass im Sinne eines Wissensmanagements möglichst viel von den Schulungsinhalten dauerhaft digital abrufbar bleibt. Schulungsunterlagen und -aufzeichnungen wurden entsprechend digitalisiert. Ebenso gibt es in dem Unternehmen jetzt ein umfangreiches Archiv mit Aufzeichnungen von Webinaren. Mitarbeiter können selbständig Tutorial-Videos zu einzelnen Schulungsthemen abrufen. Fast das Wichtigste für die Nachhaltigkeit des Lernens ist der anhaltende Austausch zum Thema. In einem internen, geschlossenen Online-Forum findet das zum Beispiel statt. Ältere Threads sind archiviert und erlauben es Neueinsteigern, sich mit Themen vertraut zu machen, die bereits diskutiert wurden. Auch wenn die iPad-Einführung nun schon eine ganze Weile her ist, stehe ich als deren externer Projektleiter weiterhin regelmäßig für Fragen der Führungskräfte und der seinerzeitigen Pilot-User zur Verfügung. Unterm Strich lässt sich heute sagen: In diesem Unternehmen wird mit dem iPad produktiv gearbeitet. Berichte von Mitarbeitern anderer Firmen, es könne niemand mit dem iPad etwas anfangen und einige Geräte lägen noch originalverpackt im Schrank, wirken hier wie Nachrichten von einem anderen Planeten.

### ***Kapitel 10: Take-aways für das Management***

- Einer der größten Irrtümer beim iPad ist der Glaube, alles sei intuitiv bedienbar. Einige meinen deshalb, man könne sich Schulungen sparen. Doch allenfalls die ersten Schritte sind intuitiv. Für den professionellen Einsatz des iPad sind Schulungen ein Muss. Insbesondere dann, wenn mit firmeneigenen Apps produktiv gearbeitet werden soll.
- Apps werden immer leistungsfähiger. Sie erschließen sich seltener von selbst. Sogar Profis müssen heute oft tagelang testen, um zu entdecken, was in einer App alles steckt. Wer seine Mitarbeiter nicht oder nicht richtig schult, riskiert, dass diese den Funktionsumfang von Apps kaum nutzen.
- Ein professionelles Schulungsdesign sollte sich am sogenannten Blended Learning und am Prinzip „70/20/10“ orientieren. Das bedeutet: 70 Prozent informelles Lernen (Training-on-the-Job und Erfahrungen), 20 Prozent soziale Interaktion (Instruktion durch Vorgesetzte, Coaching, Social Learning) und 10 Prozent formelle Weiterbildung (Trainings, Kurse, Seminare).

- Pilot-User und Multiplikatoren sollten so früh wie möglich in das Projekt einbezogen werden und gegenüber den anderen Mitarbeitern einen Wissensvorsprung haben. Da viele Mitarbeiter ihre Vorgesetzten um Rat fragen, sollten diese bei einer iPad-Einführung unbedingt vor der Mannschaft ihre iPads und ihre ersten Trainings erhalten.
- Umsetzungsbegleitung über einen längeren Zeitraum ist genauso wichtig wie die initiale Schulung. Webinare für alle, Tutorial-Videos, Diskussionsforen und Wikis sowie Online-Dokumentationen und Checklisten zählen hier ebenso zu den möglichen Maßnahmen wie kurze Flash-Trainings, Video-Feedbacks, Best-Practice-Dokumentationen oder regelmäßige Webinare exklusiv für die Key-User und Multiplikatoren.

## Kapitel 11

# Für die iPad-Einführung brauchen Sie keinen Plan. Als Genie beherrschen Sie das Chaos

*Früher Montagmorgen. Ich sitze an Gate A12 eines alten, aber bewährten Berliner Flughafens und will gerade auf dem iPad die aktuelle Ausgabe des Handelsblatts lesen, als das Telefon sich dezent vibrierend bemerkbar macht. Unbekannte Nummer. Ich melde mich mit Namen und Firma. „Guten Morgen, Herr Jekel, wir kennen uns noch nicht“, höre ich vom anderen Ende der Leitung. Der Anrufer stellt sich als IT-Projektleiter bei der Leasingtochter eines Autoherstellers vor. Ein Studienfreund, heute Manager bei einem großen Mittelständler, hätte ihm am Wochenende empfohlen, sich schnell mit mir in Verbindung zu setzen. Das Wörtchen „schnell“ lässt mich aufhorchen. Doch ich sage zunächst, dass mich die Empfehlung sehr freut. Dann frage ich, wie ich behilflich sein kann. „Schauen Sie, heute in vier Wochen verteilen wir iPads an alle unsere Kundenbetreuer. Wir haben da einige hundert Leute im Außendienst für unsere Großkunden. Vor allem bei den kleinen und leichten Lieferfahrzeugen sind wir gerade sehr gut im Geschäft. Na ja, mein alter Freund meinte, wir sollten uns vorher noch mal mit jemandem wie Ihnen abstimmen.“ Ich stelle dem Mann einige Fragen, um die Situation einschätzen zu können: „Wozu genau sollen die iPads eingesetzt werden?“ – „Tja, wie gesagt, im Außendienst.“ – „Wie erfolgt der Zugriff auf die Netzlaufwerke?“ – „Wir wollen erst mal sehen, ob wir das brauchen.“ – „Welche App-Grundausstattung wird zentral auf die iPads verteilt?“ – „Da werden schon einige Apps auf den Geräten drauf sein, denke ich.“ – „Welche optionalen Apps sind im internen App-Store geplant?“ – „Äh ... gibt es noch andere App Stores als den von Apple?“ – „Dürfen die iPads auch privat genutzt werden?“ – „Bloß nicht!“ – „Wann beginnen die Schulungsmaßnahmen und welche Nachbegleitung der Ersts Schulungen ist geplant?“ Auf der anderen Seite herrschte nun das Schweigen im Walde. Diese letzte Frage schien dem Anrufer die Sprache verschlagen zu haben. Nach einer langen Pause fragte er: „Schaffen Sie es vielleicht, diese Woche schon einmal vorbeizukommen?“ In diesem Moment wurde mein Flug zum Einsteigen aufgerufen, und ich wusste, dass irgendwo in Deutschland ein weiteres Abenteuer auf mich wartete. Wir haben das Baby dann noch einigermaßen retten können, aber glauben Sie mir, eine iPad-Einführung nach Plan ist hundert Mal einfacher und angenehmer als jede noch so gelungene Improvisation am Rande des Chaos.*

Chaotische iPad-Einführungen beginnen häufig damit, dass vom Gerät her gedacht wird statt von den Geschäftsprozessen. Da sagt ein Geschäftsführer oder Vertriebsleiter dann typischerweise: „Ich will iPads!“ So, als ob er vier Jahre alt wäre und die Geräte Quengelware an der Kasse. iPads gelten als cool, der Wettbewerb hat sie auch, also

müssen sie her. Groß nachgedacht wird dann nicht mehr. Trifft der Wunsch nach iPads um jeden Preis dann noch auf eine IT-Abteilung, für die iPads bessere Spielzeuge sind, die man so nebenbei mal verteilt, ist das Chaos schnell perfekt. Sicherlich läuft es nicht in allen Unternehmen so extrem. Aber dass eine iPad-Einführung genauso ernst genommen würde wie jedes andere IT-Projekt, habe ich bisher erst selten erlebt. Zwei Jahre Vorlauf für eine iPad-Einführung sind oft ein realistischer Rahmen. Allein die App-Entwicklung kostet sehr viel Zeit. Die gesamte Unternehmens-IT muss nicht selten angepasst und umgebaut werden. Schulungen und deren Nachbegleitungen wollen geplant und organisiert sein. Viele machen sich das vorher nicht ausreichend klar. Ich habe tatsächlich bereits erlebt, dass sich ein Unternehmen erst vier Wochen vor dem geplanten Roll-out überlegt hat, wie das eigentlich ablaufen soll und was dabei zu bedenken ist.

### ***Sind iPads dasselbe wie PCs? Für das Projektmanagement ja!***

Denken Sie iPads wie PCs, dann stellen Sie die Weichen schon einmal grundsätzlich richtig. Bisher ist wohl noch nie ein Geschäftsführer oder Vertriebsleiter, geschweige denn ein IT-Manager, auf die Idee gekommen zu sagen: Ich hätte gerne diesen oder jenen Typ Laptop – und dann schauen wir mal, was unsere Mitarbeiter damit machen können. IT-Projekte denkt man von der Software, nicht von der Hardware her. Eigentlich nicht einmal das, denn am Anfang schaut man sich die Geschäftsprozesse an und analysiert, wie diese von der IT am besten unterstützt werden können. In manchen Unternehmen kann es sogar sein, dass es für iPads noch „zu früh“ ist. Da könnten Microsoft Surface Books oder Tablets kurzfristig die geeignetere Brückenlösung in einer reinen Windows-Welt sein, die noch wenig offen für plattformübergreifende Ansätze ist. Alles das sollte man sich zumindest einmal anschauen und offen diskutieren. Wie ich in Kapitel 3 bereits geschrieben habe, sind die reinen Apple-Fanboys auch keine guten Ratgeber, da sie blind für die Begrenzungen der Systeme von Apple sind und oft denken, dass das iPad allein schon produktiver macht. Die Entscheidung für das iPad sollte deshalb fallen, weil es die beste Lösung darstellt. Und um eine Lösung zu finden, muss man erst den Engpass definieren, um den es geht. Das ist keine Frage der Hardware, sondern eine Managementaufgabe.

### ***Wer das iPad auf die leichte Schulter nimmt, verhebt sich schnell***

Das iPad ist klein, leicht, handlich und in der Bedienung selbsterklärend. Soweit die Erwartung. Eine Erwartung, die nicht selten zu der Annahme führt, die Einführung von iPads sei ein *no brainer*, ein Selbstläufer, den man mal eben nebenbei anstoßen kann. Doch das ist ein Trugschluss. Genauso wie die selbsterklärende Bedienung überhaupt ein Irrtum ist – siehe vorheriges Kapitel. Das Ergebnis dieser Fehlannahmen ist häufig ein kaum strukturiertes Projektmanagement, das bis hin zur völligen Planlosigkeit bei der iPad-Einführung reicht. Gerade die IT-Abteilung unterschätzt oft die Komplexität von iPad-

Einführungen, weil das nicht ihr gewohntes Metier ist. Vorurteile gegenüber dem vermeintlichen „Spielzeug“ iPad oder gegen Apple generell kommen manchmal hinzu. Außerdem: Unter ITlern menscht es nicht weniger als in anderen Abteilungen. Da sitzen dann schon mal überzeugte Apple-Gegner, die eine iPad-Einführung heimlich sabotieren, um später „beweisen“ zu können, dass die Integration in die bestehende IT – wie von ihnen prophezeit – nicht funktionieren kann. Oder IT-Experten wurden bei der Entscheidung für das iPad überstimmt und ziehen deshalb später nicht richtig mit. Das alles habe ich bereits erlebt. Solche „Opponenten“ müssen vom Management zurück ins Boot geholt und eingebunden werden – genau wie bei jedem anderen IT-Projekt, ja wie überhaupt bei jedem Change-Vorhaben, das immer auch Gegner hat.

### ***Wo wenig Aufmerksamkeit herrscht, da sinken die Erfolgschancen***

Wenn etwas gut gelingen soll, dann braucht es Aufmerksamkeit. Diese simple Tatsache gilt auch für iPad-Einführungen. Oft ist die „Management-Attention“ für eine iPad-Einführung jedoch eher gering. Motto: Teilt die Dinger einfach mal aus. Als Folge davon werden auch die Projektverantwortlichen manchmal mit wenig Autorität ausgestattet. Die gefühlte Priorität ist nicht hoch genug. Die Manager der „richtigen“ IT-Projekte schauen auf den Leiter der iPad-Einführung herab wie in einem Kaufhaus die Verkäufer der Herrenanzüge auf den Kollegen aus der Spielwarenabteilung. Das ist bei weitem nicht allein ein atmosphärisches Problem. Ganz praktisch führt es zum Beispiel dazu, dass der Zeitaufwand für eine iPad-Einführung total unterschätzt wird. Ich kann mich nur an ganz wenige Unternehmen erinnern, die beim Faktor Zeit von Anfang an richtig lagen und entsprechend geplant haben. Ohne entsprechende Aufmerksamkeit reihen sich Fehler an Fehler: Das Thema Mobile Device Management zum Beispiel wird dann entweder gar nicht oder falsch verstanden. Der Betriebsrat wird nicht rechtzeitig ins Boot geholt und schießt später quer. Die Anwender werden nicht gefragt oder viel zu spät mit einbezogen. Es wird nicht getestet – oder Testaufträge geraten aus Versehen ins Produktivsystem, auch das habe ich jüngst wieder erlebt. Diese Beispiele machen nochmals deutlich: Eine iPad-Einführung ist ein anspruchsvolles IT-Projekt. In den folgenden Abschnitten fasse ich die wichtigsten Punkte zusammen, die Sie beachten sollten, damit dieses Projekt gelingen kann.

### **Yes, we can iPad: Die optimale Vorgehensweise**

Eine iPad-Einführung beginnt für mich stets damit, die richtigen Fragen zu stellen. Das fängt an bei der schlichten Frage, wozu die iPads überhaupt da sind. Wo sollen iPads eingesetzt werden und welche bisherigen Systeme sollen sie ersetzen? Das mag trivial klingen, ist es aber nicht. Hier werden entscheidende Weichen gestellt. Und nur hier, in dieser frühen

Planungsphase, besteht die reelle Chance, über echte Geschäftsmodell-Innovationen mit dem iPad nachzudenken. Was ermöglicht das iPad, das früher in dieser Form nicht möglich war? Beispiel: Dem Kunden mittels iPad-Kamera und einer speziellen App in *virtual reality* zeigen, wie das gelieferte Produkt bei ihm vor Ort aussehen würde. Wer iPads im Hau-Ruck-Verfahren einführen will, der verschenkt oft viele Chancen. Chancen, mit neuer Technik auch Neugeschäft zu generieren.

#### **iPad-Einführung: Wichtige Fragen**

Hier sind einige der wichtigsten Fragen, auf die bei einer iPad-Einführung rechtzeitig eine Antwort gefunden werden sollte. Wenn Sie die Einführung von iPads planen oder damit begonnen haben, können Sie diese Fragen als kleine Checkliste nutzen, wo Sie aktuell stehen beziehungsweise was Sie bereits berücksichtigt haben.

- Was sind die Business-Ziele des iPad-Einsatzes insgesamt?
- Wozu genau sollen die iPads eingesetzt werden?
- Wie können die Anwender auf ihre Netzlaufwerke zugreifen?
- Welche App-Grundausstattung wird zentral auf die iPads verteilt?
- Welche optionalen Apps sind im internen App-Store geplant?
- Wie werden Marketingmaterial und gemeinsame Dokumentenvorlagen verteilt?
- Welche Sicherheitseinstellungen sind für die iPads vorgesehen?
- Inwieweit dürfen die iPads auch privat genutzt werden?
- Inwiefern sind die Organisationsrichtlinien bereits angepasst und mit dem Betriebsrat abgestimmt?
- Wie sieht die Vorgehensweise bei den Schulungen aus?
- Wie ist die Nachbegleitung der Ersts Schulungen geplant, damit die Schulungen auch nachhaltig sind?

#### **Vom Vorhaben zum Projekt: Mit klarem Fahrplan unterwegs**

Sobald Sie wissen, dass Sie iPads wollen und *wozu* Sie iPads wollen, beginnen Sie, die iPad-Einführung zu planen wie jedes andere IT-Projekt. Wie bereits erwähnt, sind zwei Jahre als Zeitrahmen durchaus realistisch. Analysieren Sie Ihre Ausgangssituation und fixieren Sie Ihre Ziele schriftlich. Insbesondere sollte definiert sein, welche Hardware und welche Software genau für welche Mitarbeiter durch iPad, iOS sowie vorhandene und neu zu programmierende Apps abgelöst werden soll. Seien Sie konsequent und vermeiden Sie, das iPad lediglich als „zusätzliches Angebot“ zu denken. Denn als das wird es später garantiert nicht genutzt (siehe Kapitel 2). Wenn die Ziele klar sind, formulieren Sie einen Projektauftrag und bestimmen den Projektleiter. Bei großen Unternehmen wird es oft einen internen Projektleiter geben. Ein externer Projektleiter kann sinnvoll sein, wenn keine internen

Ressourcen vorhanden oder verfügbar sind oder diese wahrscheinlich nicht ausreichen werden. Wenn intern kein Apple-spezifisches beziehungsweise iPad-spezifisches Know-how vorhanden ist, brauchen Sie auf jeden Fall Beratung. Der oder die Berater müssen nicht identisch mit der Projektleitung sein. Die nächsten Schritte sind wieder dieselben wie bei jedem anderen IT-Projekt: Ein Projektteam bilden und dann gemeinsam einen Projektplan erstellen. Die Umsetzung im Projekt teile ich dann gerne nach dem „TOP“-Schema ein: Technik, Organisation, Personen.

### ***Technik: Vom richtigen iPad über die Software bis zum Zubehör***

Die Auswahl der Technik beginnt mit dem iPad selbst, das ja mittlerweile in drei Größen und unterschiedlichen Leistungsstufen sowie mit und ohne SIM-Karte – für den Unternehmenseinsatz Pflicht! – erhältlich ist. Und ja, auch in unterschiedlichen Farben. Für die Farbwahl finden Sie entweder Kriterien gemäß Ihrer CI oder Sie überlassen das einfach dem Geschmack des einzelnen Mitarbeiters. Was viele gerne übersehen: Auch die Beschaffung des Zubehörs gehört auf den Projektplan: Hüllen, Ladegeräte, gegebenenfalls Tastaturen und Stifte und so weiter. Eventuell müssen Sie da einiges testen, also sollten Sie genügend Zeit einplanen. Bei den SIM-Karten ist zu entscheiden: Welcher Anbieter und welcher Tarif? Meine Devise ist da ganz klar: Netzabdeckung vor Kosten! Der teuerste Tarif ist derjenige, der Ihre Mitarbeiter zeitweise vom Internet abschneidet. Beim Thema Apps steht dreierlei zur Entscheidung an: Erstens welche Grundausstattung wird zentral auf die iPads verteilt, zweitens welche optionalen Apps gibt es in einem firmeneigenen, internen App Store (siehe Kapitel 8) und drittens welche spezifischen Apps werden eventuell eigens programmiert? Aber Achtung: Das Thema Software ist nicht gleichbedeutend mit dem Thema Apps. Ein System zur Verwaltung der iPads, das Mobile Device Management (MDM), ist Pflicht. Außerdem sind meistens Systeme zum Zugriff auf Netzlaufwerke sowie Synchronisationswege für Outlook- beziehungsweise Lotus-Notes-Daten nötig. Alles das muss beschafft, installiert und nicht zuletzt ausgiebig getestet werden.

### ***Nur zu empfehlen: Das Device Enrollment Program***

Das sogenannte Device Enrollment Program (DEP) von Apple macht bei der Ausgabe von iPads vieles leichter, insbesondere dort, wo hunderte iPads auf einmal ausgerollt werden. Sämtliche iPads erhalten ihre vorgegebene Konfiguration drahtlos bei der Aktivierung. Die Mitarbeiter nehmen also ihre iPads aus dem Karton, und vieles ist bereits vorkonfiguriert. Ein ganz zentrales Thema sind hier die Sicherheitseinstellungen. Die Projektleitung kann entscheiden, welche Sicherheitseinstellungen jedes iPad besitzen soll. Über das Device Enrollment Program sind diese dann bereits zentral erfolgt, bevor der erste Mitarbeiter sein iPad einschaltet. Leider lässt sich über das Device Enrollment Program noch nicht alles zentral verteilen, einstellen oder abstellen. Die Autokorrektur zum Beispiel kann nur am

Gerät deaktiviert werden. Wichtig ist auch, die Anzeige aller vergangenen Kalendertermine am Gerät zu aktivieren. Denn sonst werden alle vergangenen Termine nach vier Wochen automatisch gelöscht – für den Business Einsatz ist das nicht akzeptabel. Auch die im deutschsprachigen Raum wichtige Anzeige von Kalenderwochen lässt sich leider nicht zentral einstellen. Wie ich im vorherigen Kapitel bereits empfohlen habe, lässt man noch fehlende Einstellungen am besten während der Ersts Schulung durch die jeweiligen Gruppen vornehmen.

### ***Organisation & Personen: Wie sieht der Umgang mit dem iPad aus?***

Jede neue IT im Unternehmen benötigt einen passenden organisatorischen und rechtlichen Rahmen und macht es erforderlich, die Mitarbeiter für den richtigen Umgang mit der Technik zu sensibilisieren. Das ist beim iPad nicht anders und sollte deshalb auch genauso ernst genommen werden, wie bei den ganz „großen“ IT-Projekten. Insbesondere in den Kapiteln 4 und 7 haben Sie bereits einiges dazu gelesen. Bei der Projektplanung sollten die Aspekte Organisation und Personen von Anfang an Berücksichtigung finden. Welche organisatorischen Richtlinien müssen angepasst werden und was ist frühzeitig mit dem Betriebsrat abzustimmen? Planen Sie insbesondere eine Kick-off-Veranstaltung, an der nach Möglichkeit alle betroffenen Mitarbeiter teilnehmen. Manchmal bietet es sich an, das in etablierte Veranstaltungsformate zu integrieren. Zu diesem Zeitpunkt sollten Sie auch bereits Pilot-User und Multiplikatoren bestimmt haben, die in das Projekt eingeweiht sind und anderen Mitarbeitern für Fragen zur Verfügung stehen. Planen Sie bitte auch sämtliche Schulungsmaßnahmen rechtzeitig, buchen Sie geeignete Trainer und so weiter. Ich habe schon mehrfach erlebt, dass an Schulungen entweder gar nicht gedacht wurde – oder erst wenige Tage vor dem Roll-out der iPads. Idealerweise steht die Nachbegleitung der Ersts Schulungen auch bereits auf dem Projektplan. Denn wenn die Mitarbeiter ihre iPads ausgepackt haben, heißt das noch lange nicht, dass jetzt automatisch alles glatt läuft.

### **Vorsicht Falle: Was allzu schnell übersehen wird**

Gerne werden bei großen, ambitionierten Vorhaben scheinbar nebensächliche und doch entscheidende Details übersehen. So hielt man es bei der *Titanic*, dem beim Stapellauf im Jahr 1912 größten Schiff der Welt, nicht für nötig, eine ausreichende Anzahl von Rettungsbooten für sämtliche Passagiere und Besatzungsmitglieder einzuplanen. Die tragischen Folgen sind bekannt. Immerhin nicht lebensbedrohlich, aber kurios: Bei der Planung des ICE-Bahnhofs Kassel-Wilhelmshöhe an der Neubaustrecke Hamburg-München wurden die Toiletten vergessen. Erst bei der feierlichen Eröffnung des Bauwerks am 29. Mai 1991 fiel das auf. Der Einbau von WCs erfolgte dann nachträglich – auf Kosten von

Einzelhandelsflächen, die man sehr großzügig eingeplant hatte. Damit es bei Ihrer iPad-Einführung nicht zu bösen Überraschungen kommt, ist sorgfältige Planung bis ins Detail das A und O. Gute Kommunikation sowie die Einbeziehung betroffener externer Parteien sollten hinzukommen. Generell scheitern etliche IT-Projekte an schlechter Kommunikation – wenn Kunden, Partner und die eigenen Mitarbeiter nicht mitziehen, nutzt die intelligenteste Technik nichts. In den folgenden Abschnitten gehe ich exemplarisch auf drei typische Fallen ein, in die Sie dank klugen Projektmanagements hoffentlich nicht tapen.

### ***Die Kommunikations-Falle: Schaffen Sie geeignete Plattformen!***

In der IT-Abteilung eines Großhandels herrscht totales Chaos. Gefühlt 100.000 E-Mails sind seit dem iPad-Roll-out aufgelaufen. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern, Anschaffungswünsche für Zubehör, Beschwerden von Kunden über Falschbelieferungen und Feedbacks auf Vorschläge und Beschwerden von den externen App-Entwicklern liegen wild durcheinander in ein und demselben Posteingang unter [it-bastler@firma.com](mailto:it-bastler@firma.com). Damit Ihnen das nicht passiert, sollten Sie die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern rund um die iPad-Einführung strukturieren und kanalisieren. Schaffen Sie entsprechende Plattformen und Foren. Benennen Sie Ansprechpartner und machen Sie insbesondere den Mitarbeitern bereits während der Kick-off-Veranstaltung die Kommunikationswege klar. Intern spielen Key-User eine zentrale Rolle als Scharnier zwischen Anwendern und IT. Für externe Partner ist eine eigene Kommunikationsplattform wichtig. Fehlerlisten per E-Mail sind keine gute Idee. Wenn Sie externe App-Entwickler einbeziehen, sollten Sie sich außerdem vorher gut überlegen, wer sich am besten eignet. Es gilt oft abzuwägen zwischen Branchen-Know-how und iOS-Know-how. Wenn Ihr Geschäft sehr komplex ist, kann es durchaus sinnvoll sein, mit einem Partner zu arbeiten, der schon andere IT-Systeme – zum Beispiel den Webshop – für Sie entwickelt hat. Wenn Ihr Geschäft eher einfach strukturiert ist, sollten Sie lieber darauf achten, dass der App-Entwickler so viel wie möglich iOS-Erfahrung hat.

### ***Die Schulungs-Falle: Nachhaltigkeit fällt nicht vom Himmel***

In Kapitel 10 habe ich bereits erwähnt, wie wichtig die Nachbegleitung der Ersts Schulungen ist, damit iPad-Schulungen auch nachhaltig sind. Glauben Sie mir: Ich kann es nicht oft genug erwähnen. Die ersten Tage und Wochen nach dem Roll-out der iPads entscheiden darüber, wie produktiv Ihre Mitarbeiter zukünftig mit den Geräten arbeiten. Wird hier zu wenig Unterstützung geboten oder kommt sie zu spät, lassen sich die Defizite später nur noch schwer kompensieren. Schulen Sie also schnell, schulen Sie intensiv und bieten Sie nach Möglichkeit eine ganze Palette von Möglichkeiten für die Mitarbeiter, sich im Anschluss an Schulungsmaßnahmen weiteren Rat zu holen und ihre Kenntnisse zu vertiefen. Empfehlenswert ist zum Beispiel ein Portal zum jederzeitigen Zugriff auf Tutorial-Videos sowohl zu Standard-Apps, wie zum Beispiel PDF Expert, als auch firmenindividuellen Apps.

Achtung: Solche Videos müssen selbstverständlich rechtzeitig beauftragt und produziert werden. Alles Dinge, die in den Projektplan gehören. Key-User sollten nicht nur fit in iOS und Apps sein, wenn die iPads ausgeteilt werden, sondern auch ausreichend von ihrer sonstigen Arbeit freigestellt, um die vielen Fragen von Anwendern auch tatsächlich beantworten zu können. Interne Newsletter sind eine gute Idee. Doch es bleibt bei der Idee, wenn es nicht frühzeitig einen Redaktionsplan gibt und niemand beauftragt ist, die Inhalte zu erstellen. Das gleiche gilt für monatliche Webinare. So sinnvoll sie sind (siehe Kapitel 10) so sehr erfordern auch sie rechtzeitige Planung. Welche technischen Voraussetzungen gibt es? Wer ist der Moderator? Hat der Moderator auch an allen Terminen Zeit?

### ***Die Update-Falle: Tun Sie besser das, was Apple sagt***

Der App Store von Apple ist sehr streng reguliert – viel strenger als Google Play, das Gegenstück für das mobile Betriebssystem Android. Bei Apple in Cupertino wachen die Mitarbeiter wie Gralsritter darüber, dass nur in den App Store gelangt, was hundertprozentig den Richtlinien für die Programmierung entspricht. Immer wieder scheitern App-Entwickler an den Auflagen und erhalten keine Genehmigung, ihr Produkt über den App Store zu vertreiben. Und wie ist das bei firmeninternen App Stores? Hurra – hier redet Ihnen niemand aus Cupertino herein! Sie können programmieren (lassen), was Sie wollen. Ich bin ein großer Freund der Freiheit, und dennoch rate ich Ihnen: Machen Sie von dieser Freiheit besser keinen Gebrauch. Tun Sie das, was Apple sagt, und halten Sie sich auch bei firmeneigenen Apps an sämtliche Programmier-Richtlinien. Denn sonst kann es sein, dass beim nächsten iOS-Update einiges nicht mehr funktioniert. Allein die Apple-Richtlinien für die App-Programmierung gewährleisten, dass Ihre Firmen-Apps Update-sicher sind. Außerdem sind die Vorgaben zur Bedienung von Apple in der Regel auch sehr gut durchdacht. Spleenige Benutzeroberflächen, mit denen sich Ihr Programmierer als Künstler verwirklichen will, erhöhen im Zweifel nur den Schulungsaufwand. Zu guter Letzt: Denken Sie auch an neue Funktionen, die es bei iOS immer wieder gibt, und integrieren Sie diese, wo es sinnvoll ist. 3D-Touch, Splitview oder Apple Pencil zum Beispiel wurden zwar relativ spät eingeführt, können bei bestimmten Anwendungen die Bedienung jedoch enorm erleichtern. Hier gilt wiederum das, was überall im IT-Bereich gilt: Am besten arbeiten Sie mit Profis zusammen, die in jeder Hinsicht up-to-date sind.

## ***Kapitel 11: Take-aways für das Management***

- Eine iPad-Einführung ist ein IT-Projekt und muss genauso professionell gemanagt werden wie jedes andere IT-Projekt. Oft wird es nebenbei gemacht und droht deshalb zu scheitern. Gegenmaßnahmen sind hohe Management-Attention und mit Autorität

ausgestattete Projektverantwortliche. Der Zeitaufwand sollte realistisch eingeschätzt werden. Zwei Jahre sind durchaus normal.

- Bei iPad-Einführungen sollte von den Geschäftsprozessen her gedacht werden statt vom Gerät her. In der Vorbereitungsphase des Projekts besteht die Chance, echte Geschäftsmodell-Innovationen mit dem iPad einzuführen. Fragen Sie sich: Was ermöglicht das iPad, das früher in dieser Form nicht möglich war?
- Zum Projektstart gilt es, die Ausgangssituation und die Ziele zu analysieren und schriftlich zu fixieren. Es sollte klar sein, was die Ziele des iPad-Einsatzes sind, welche heutigen Systeme durch iPads ersetzt werden sollen und was der Ertrag der Arbeit mit iPads sein wird.
- Die Vorgehensweise bis zum Austeilen der iPads ist sehr ähnlich wie bei jedem anderen IT-Projekt: ein Projektteam bilden, einen Projektplan erstellen, Key-User benennen und dann umsetzen mit den Schwerpunkten Technik, Organisation, Personen (TOP). Sehr zu empfehlen ist das Device Enrollment Program (DEP) von Apple, da es bei der Ausgabe von iPads vieles leichter macht.
- Schaffen Sie geeignete Foren für die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern rund um die iPad-Einführung. Insbesondere externe App-Programmierer sollten sorgfältig ausgewählt und intensiv eingebunden werden. Sorgen Sie auch dafür, dass sich diese an die Programmier-Richtlinien von Apple halten. Sonst kann es bei späteren iOS-Updates böse Überraschungen geben.

## Kapitel 12

# Das iPad ist nur ein Hype. Das glaubte Bill Gates auch vom Internet

*„Was dieses Gerät macht, ist außergewöhnlich.“ Es ist der Morgen des 28. Januar 2010 und das ist die Stimme von Steve Jobs. Ich sitze am Tisch unserer Ferienwohnung auf der Nordseeinsel Wangerooge. Auf YouTube sehe ich ein Video der neusten Keynote des Apple-Chefs. Am gestrigen Abend unserer Zeit hat er das iPad erstmals der Öffentlichkeit präsentiert. Nach anderthalb Stunden klappe ich meinen Laptop zu und schaue durchs Fenster in die Weite. Ich bin gerne auf der Insel, um nachzudenken und vorauszudenken. Anfang 2010 hatte ich einen besonderen Grund, zu reflektieren. Ich nahm mir eine Auszeit, um über meine berufliche Zukunft zu entscheiden. Nach zehn Jahren als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens war ich dort mit einem Eigentümerwechsel konfrontiert. Ich wusste: Mit dem bisherigen Minderheitsgesellschafter, der jetzt die Firma komplett übernehmen wollte, kann ich nicht warm werden. Ich überlegte, mich selbstständig zu machen. Und dann diese Keynote von Steve Jobs. Er fragt: „Kann es ein Gerät geben, das bestimmte Aufgaben sowohl besser erledigt als ein Laptop als auch besser als ein Smartphone?“ Kurz darauf hält er das erste iPad in Händen. Und mir wird schlagartig klar: Das ist es! Mit den Möglichkeiten dieses neuen Geräts möchte ich mich beruflich befassen. Ich habe meine Karriere in den 1980er-Jahren beim Computerpionier Nixdorf begonnen. Damals ahnte niemand, wie sehr Computertechnik die Welt noch verändern würde. Jetzt, 2010, war es für mich an der Zeit, im IT-Bereich noch einmal etwas Visionäres zu machen. Das iPad fand ich auf Anhieb visionär. Vielleicht würde es sich nicht sofort durchsetzen. Vielleicht würde es Jahre dauern, bis sein ganzes Potenzial zur Entfaltung käme. Doch ich sah Möglichkeiten für den geschäftlichen Einsatz des iPads. Nicht allein die Netbooks, die Steve Jobs während seiner Keynote als überflüssige Billig-Laptops verspottete, könnte das iPad ablösen. Sondern noch viele andere Computer. Ich machte einen langen Spaziergang am Meer. Mein Entschluss stand bald fest: Ich wollte beim Einzug des iPads in Unternehmen von Anfang an dabei sein. So machte ich mich bereits im Februar selbständig. Wie wenig mein Bankberater damals von iPads hielt, habe ich ja bereits im ersten Kapitel beschrieben. Inzwischen liebt er sein geschäftliches iPad.*

Es ist schon eigenartig, wenn ich heute lese, dass die Keynote des mittlerweile verstorbenen Steve Jobs vom 27. Januar 2010 zu seinen zehn legendärsten Auftritten gezählt wird. Einige Experten sagen, der Apple-Chef habe damals die „Nach-PC-Ära“ eingeläutet. Natürlich war damals noch kaum jemandem klar, dass leistungsfähige Tablets die meisten PCs eines Tages ersetzen könnten. Mir war das auch nicht sofort klar. Viele haben das iPad am Anfang

sogar belächelt. Die Resonanz auf die Keynote war sehr gemischt. Manche Kommentatoren meinten, für das iPad gäbe es keinen Markt und es werde garantiert ein Flop werden. Was machte mich damals so sicher, dass das iPad sich durchsetzen würde? Immerhin knüpfte ich meine Selbständigkeit an ein Produkt, das noch gar nicht lieferbar war. Dazu fällt mir als erstes ein: Apple hatte ein bekanntes Thema neu gedacht, und zwar überzeugend neu gedacht. Als zweites fällt mir ein, dass Produktidee und technischer Fortschritt hier einmal exakt zusammenpassten. Manche Produkte kommen ja zu früh auf den Markt. Die Idee ist gut, aber es werden Flops daraus, weil die Technik die Idee noch nicht wirklich trägt. So scheiterten die ersten Elektroautos – etwa der Mini E – an der viel zu geringen Reichweite. Apple produzierte ja selbst einmal einen großen Flop, den Newton. Man kann vieles gegen das Gerät sagen, aber die Handschrifterkennung dieses iPad-Urahnens war eine geniale Idee. Leider funktionierte sie nicht zuverlässig. Andere Produkte wiederum kommen zu spät auf den Markt. Dazu zählten etwa die Netbooks, die so etwas wie abgespeckte Notebooks fürs Surfen im Internet waren. Die technischen Möglichkeiten waren da längst weiter. Das iPad kam genau zur richtigen Zeit.

### ***Die richtige Vision zu richtigen Zeit: Das Erfolgsrezept des iPads***

Es ist viel darüber geschrieben worden, dass es Tablet-Computer längst gab, als Steve Jobs das erste iPad präsentierte. Das ist vollkommen richtig. Und doch ist die Behauptung fragwürdig, das iPad sei überhaupt keine Innovation gewesen. Egal, ob Sie heute ein iPad kaufen, ein Android-Tablet oder ein Windows-Tablet – die Geräte haben nicht mehr viel gemeinsam mit dem, was vor 2010 als Tablet-Computer bezeichnet wurde. Microsoft hatte Tablets bereits vor dem iPad und war damit wenig erfolgreich. Bei Licht betrachtet handelte es sich um PCs, bei denen die Tastatur weggelassen wurde. Dieser Ansatz hat kaum einen Kunden überzeugt. Apple hat noch einmal „bei null“ angefangen und sich gefragt: Was muss ein solches Gerät können? Welche anderen Geräte kann es ersetzen? Wie kann der Nutzer es optimal bedienen? So denken Innovatoren. Als ich bei Tchibo Café Service war, hatten wir einmal ein Management-Training und bekamen die Aufgabe: Wie würden Sie die Firma neu gründen, wenn es sie noch nicht gäbe? Hintergrund: Bei Geschäftsmodellen und Produkten wird fast immer Ballast mitgeschleppt, für den es eigentlich keinen Grund mehr gibt. Bestes Beispiel ist das völlig un-ergonomische Tastaturlayout beim PC. Es wurde von der Schreibmaschine übernommen. Und für die wurde es im 19. Jahrhundert entwickelt, damit die Typenhebel der häufig benutzten Buchstaben möglichst weit auseinanderliegen, um sich nicht zu verhaken. Ergonomisch wäre, wenn häufig benutzte Buchstaben eng beieinander lägen – also das genaue Gegenteil. Was soll sich bei Computern noch verhaken? Allein die Gewohnheit lässt und an einer Lösung festhalten, die ihre Berechtigung verloren hat.

### ***Vom Anwender statt vom System her denken – das belohnt der Markt***

Viele IT-Produkte sind vom System her gedacht, und der Anwender muss sich dem anpassen. Das iPad wurde konsequent vom Nutzer her gedacht. Apple hatte von der Benutzeroberfläche des iPhones gelernt, das drei Jahre zuvor auf den Markt gekommen war. Schon das erste iPad ermöglichte flüssiges Arbeiten, wie es bisher bei PCs unbekannt war. Ich bin davon überzeugt, dass bei Apple auch die weitere Evolution zumindest schon in den Köpfen war. Sicherlich lässt sich nie alles vorausplanen. Aber dass es irgendwann ein iPad Pro geben würde, war sehr wahrscheinlich von Anfang an Teil der Strategie. Und selbst wenn vor einigen Jahren noch nicht vorauszusehen war, dass heute von einer „App-Economy“ gesprochen wird, so war den Entwicklern sicherlich klar, was der Schritt weg von konventioneller Software und hin zu nativen Apps – die Hunderttausende externe Entwickler selbständig gestalten können – langfristig bedeuten würde. Sicher, das Marketing von Apple, einschließlich der Keynote von Steve Jobs, trug viel zum Erfolg bei. Doch das iPad ist in meinen Augen ganz und gar kein Sieg des Marketings über die Produktentwicklung. Es ist vielmehr ein Produkt, dessen Potenzial am Anfang nur von wenigen erkannt wurde, das sich dann aber nachhaltig am Markt durchgesetzt hat.

### ***Das iPad läutet weitere Trends ein und kann als sichere Investition gelten***

Ich bin davon überzeugt, dass iPads – sowie auch Tablets anderer Hersteller, die sich am Vorbild des iPads orientieren –, noch eine große Zukunft haben werden. Soweit sich im IT-Bereich überhaupt etwas voraussagen lässt, spricht überhaupt nichts für einen kurzzeitigen Hype, der bald wieder vorüber sein könnte. Im Gegenteil, Apple besetzt immer mehr Anwendungsfelder mit dem iPad: Vertrieb, Logistik, Produktion, Bildung, Gesundheit und so weiter. Nach allem, was sich heute abschätzen lässt, halte ich das iPad für eine gute und sichere Investition für Unternehmen. Auf den folgenden Seiten gehe ich auf einige wichtige Trends rund um das iPad und verwandte Technologien näher ein. Ich blicke bewusst nicht zu weit in die Zukunft, sondern gehe von dem aus, was sich jetzt bereits konkretisiert.

## **Trend 1: iPads und andere Tablets ersetzen immer mehr PCs**

Im Jahr 2016 waren weltweit über 600 Millionen PCs älter als 5 Jahre. Ein großer Teil dieser Geräte wird in absehbarer Zeit ersetzt werden. Und für wiederum einen Großteil der Geräte, die ersetzt werden sollen oder müssen, wäre das iPad (oder ein ähnliches Tablet) der beste Ersatz. Apple hat diese Marktgegebenheiten klar erkannt. Apple-Chef Tim Cook sprach auf der Keynote im März 2016 ausdrücklich von den vielen Alt-PCs, die am besten durch ein Tablet ersetzt würden statt durch einen neuen PC. Wörtlich stellte Tim Cook schon bei der Vorstellung des ersten iPad Pro die Frage: „Wenn Sie sich einen PC anschauen, warum

sollten Sie einen weiteren PC kaufen? Ehrlich, warum sollten Sie?“ Und er fuhr fort: „Das iPad Pro ist für viele, viele Leute der Ersatz für ein Notebook oder einen Desktop-PC. Wenn die Leute einmal anfangen, damit zu arbeiten, werden sie zu dem Schluss kommen, dass sie außer ihrem Telefon sonst nichts mehr brauchen.“ Übertreibung in typischer Apple-Manier? Nein, das glaube ich nicht. Als 2015 das iPad Pro 12“ (das bis dahin größte aller iPads) auf den Markt kam, war es leistungsfähiger als 90 Prozent der im selben Jahr verkauften Notebooks. Im Frühjahr 2016 kam das iPad Pro 9,7“ (das „Pro“ in der „klassischen“ Größe) hinzu und war genauso leistungsfähig wie ein durchschnittliches Notebook, in Teilbereichen sogar leistungsfähiger. Der Eingabestift Apple Pencil erwies sich als sehr gute Alternative zur Maus. Und bitte nicht vergessen: An die Maus mussten sich die PC-Anwender vor 25 Jahren auch erst gewöhnen! Die Anbindung an Netzlaufwerke ist beim iPad Pro sehr gut und sicher gelöst, das heißt, es ist kein Fernzugriff auf PCs mehr nötig. Bei Bedarf lässt sich das iPad Pro besser als jedes Tablet zuvor mit einer externen Tastatur koppeln. Es wird immer schwieriger, Aufgabenbereiche in Unternehmen zu benennen, für die ein PC gegenüber dem iPad das in jeder Hinsicht geeignetere Hilfsmittel wäre. Und wenn ein PC doch besser ist, wie beispielsweise im Controlling, dann ist meist auch ein ganz konventioneller Desktop-PC – nicht etwa ein Notebook – die richtige Wahl.

## **Trend 2: Office-Apps gleichen sich den Desktop-Varianten an**

Die Zeiten, in denen sich etablierte Bürosoftware auf dem iPad entweder überhaupt nicht oder nur rudimentär installieren ließ, sind endgültig vorbei. Im Gegenteil, die Office-Apps auf den Tablets gleichen sich ihren Vorbildern auf herkömmlichen PCs immer mehr an. Geben Sie zum Beispiel einem Microsoft-Word-Anwender ein iPad Pro mit der neusten Version von Word für iPad zum Ausprobieren und bitten Sie ihn zu notieren, welche Funktionen er vermisst. Ich schätze, mindestens 90 Prozent der Anwender werden gar nichts vermissen. Denn ab Office 2016 sieht Microsoft Word auf dem iPad fast 1:1 so aus wie vom PC gewohnt. Schon immer haben Microsoft-Office-Anwender nur einem Bruchteil der Möglichkeiten der Programme wirklich genutzt. Auch auf dem iPad kann Office längst viel mehr, als die meisten brauchen werden. Wie viele Anwender nutzen zum Beispiel Pivot-Tabellen? Excel für das iPad beherrscht sie jedenfalls. Dass in Apps heute genau die Funktionalitäten vorhanden sind, die 95 Prozent aller Benutzer ausschließlich nutzen, gilt auch für andere Bürosoftware, die als App für das iPad verfügbar ist. Manche nützlichen Anwendungen funktionieren auf dem iPad sogar viel besser, zum Beispiel das Notizprogramm Evernote. Wenn Sie es nicht glauben, dann probieren Sie doch mal, mit Ihrem Laptop zehn Flipchart-Seiten zu fotografieren und automatisch in ein einziges Dokument umzuwandeln. Ein anderes Beispiel: Die App Good Notes erkennt zuverlässig

handschriftliche Notizen. Kein gewöhnlicher Laptop kann das. Und das Thema Dateimanager? Es ist kein Thema mehr! Ein Dateimanager ist beim iPad mittlerweile vorhanden und funktioniert mit und ohne Cloud. Ergänzend gibt es hervorragende Apps für das Dateimanagement. Profis arbeiteten übrigens auch beim Windows-PC noch nie mit dem Explorer, sondern installierten sich leistungsfähigere Dateimanager. Beim iPad ist das nicht anders. Dazu noch ein Tipp: Die App PDF Expert ist – anders als der Name vermuten lässt – ein ausgezeichnete Dateimanager und zeigt nicht allein PDFs, sondern auch alle anderen Dateitypen an. Der Dateimanager Documents derselben Software-Firma Readdle ist schließlich der kleine Bruder von PDF Expert.

### **Trend 3: Das iPad ist der ideale Computer für Manager**

Unternehmerlegende Richard Branson brachte bereits 2010 eines der ersten digitalen Magazine für das iPad auf den Markt und ärgerte damit die Zeitschriftenverlage. Neben seinem ausgeprägten Geschäftssinn spielte dabei sicher auch eine Rolle, dass er vom iPad fasziniert war. Unternehmer und Manager lieben das iPad. Viele erkannten bald, dass dies endlich der für sie genau richtige Computer ist. Heute kenne ich längst etliche Geschäftsführer, die ausschließlich mit dem iPad arbeiten. Ob sich ein Manager nun das iPad Pro, ein Android-Tablet oder ein extra großes Smartphone zulegt, ist manchmal auch Geschmacksache. Entscheidend ist: Topmanager haben in Zukunft keinen Grund mehr, sich vor einem Desktop-PC oder einen Laptop zu setzen. Die Detailarbeit, die sich mit PCs besser erledigen lässt – beispielsweise sehr komplizierte Excel-Dateien zu erstellen –, sollten Manager ohnehin ihren Sachbearbeitern überlassen. Denn sonst werden sie selbst zum bestbezahlten Sachbearbeiter im Unternehmen – und verschwenden damit personelle Ressourcen. Alles, wozu Manager einen Computer brauchen – zum Beispiel digital kommunizieren, in Gesprächen Notizen machen oder Kennzahlen kontrollieren –, können sie heute am besten mit dem iPad oder einem ähnlichen mobilen Endgerät. Kein Wunder, dass viele Manager ihr iPad lieben. Manager, die jetzt noch mit Laptops arbeiten oder einen PC auf dem Schreibtisch stehen haben, können den Umstieg aufs iPad sogar nutzen, um sich zu refokussieren. Was sollte ein Manager wirklich persönlich per Computer erledigen und was sollte er unbedingt delegieren? Das iPad hilft Managern, hier konsequent zu sein, indem es ihnen genau die Apps präsentiert, die sie bei tatsächlichen Managementaufgaben unterstützen. Übrigens: Ein Manager, der einmal das iPad Pro ausprobiert hat, könnte allein schon davon begeistert sein, wie rasend schnell dieser Computer ist. Denn wie heißt es so schön: *Time is money*.

## **Trend 4: Weiterbildung über mobile Endgeräte nimmt stark zu**

Mit dem iPad und ähnlichen Endgeräten kann von überall aus gelernt werden. Mehr noch: Weiterbildung erfolgt immer öfter kontextbezogen. Lernen findet in dem Moment statt, wo der Mitarbeiter das Wissen braucht. Neue technische Möglichkeiten plus neuartige Lern-Philosophien – wie zum Beispiel der Ansatz „70/20/10“, den ich in Kapitel 10 beschrieben habe – verändern den Weiterbildungsmarkt grundlegend. Das klassische Präsenz-Training wird wohl so schnell nicht aussterben. Doch es wird im Sinne eines Blended Learning durch viele digitale Bausteine ergänzt werden. Tablets spielen hierbei eine Schlüsselrolle – und Apple ist mit dem iPad im Bildungs- und Weiterbildungsgeschäft gut aufgestellt. Hintergrund ist unter anderem der harte Konkurrenzkampf mit Google. An den amerikanischen Schulen und Hochschulen ist Google sehr aktiv und zwingt Apple zu einem hohen Innovationstempo. Davon profitiert auch die berufliche Weiterbildung. Eine einfache Geräteverwaltung zum Beispiel nützt auch bei Trainings und Seminaren. Blended Learning mit dem Tablet bedeutet zum Beispiel, dass Videos und sogenannte Gamification-Elemente, wie Quizfragen und Online-Spiele, elegant in Schulungsunterlagen integriert werden können. Webinare lassen sich sehr schön mit dem iPad abhalten, da die Mitarbeiter praktisch von überall aus teilnehmen können. Finden doch Präsenzschulungen statt, dann bringen die Mitarbeiter ihre iPads selbstverständlich mit. So werden online und offline im Bereich der Weiterbildung immer stärker verzahnt. Eine weitere Riesenchance speziell für Training-on-the-Job ist die Augmented-Reality-Technologie. Ein Mitarbeiter in der Produktion hält zum Beispiel die Kamera seines Tablets auf eine Maschine oder ein beliebiges Bauteil und erhält automatisch alles verfügbare Wissen dazu. Noch besser funktioniert das mit Smart Glasses, die ich in einem der folgenden Abschnitte behandle. Was hat das Unternehmen davon? Zunächst sorgt Blended Learning generell für sehr viel nachhaltigere Schulungsergebnisse. Und dann rechnet es sich natürlich auch schnell, wenn Mitarbeiter über mobile Endgeräte selbständig Lerninhalte abrufen können und nicht immer auf Trainings und Trainer angewiesen sind. E-Learning krankte in der Vergangenheit oft daran, dass es einfach zu langweilig und zu wenig kontextbezogen war. Außerdem war es nicht interaktiv genug und nicht stimmig mit Offline-Schulungen verknüpft. Hier wird sich in den kommenden Jahren noch eine Menge tun.

## **Trend 5: Nicht allein in Afrika wird die PC-Ära übersprungen**

Wenn ein Frosch einen Sprung macht, dann kann es sein, dass er schon einmal ein paar Sprossen auf der Froschleiter überspringt. So ist wohl der englische Begriff Leapfrogging entstanden. Er bedeutet, dass eine Gesellschaft oder eine Organisation eine ältere Stufe der technischen Entwicklung auslässt und gleich zur höchstmöglichen Stufe springt. Als Japan

sich im 19. Jahrhundert dem Westen öffnete, übernahm man nicht erst die Postkutsche, sondern gleich die Eisenbahn. In Afrika hält man sich heute nicht mehr damit auf, das Telefon-Festnetz auszubauen, sondern setzt gleich auf Mobilfunk. Mobile Endgeräte dominieren deshalb in Afrika ebenso wie in Schwellenländern auf anderen Kontinenten. Dieser globale Trend ist in meinen Augen ein weiterer Grund, warum Unternehmen auch in unseren Breiten guten Gewissens auf mobile Endgeräte wie das iPad setzen können. Diese werden sich auf der ganzen Welt immer mehr durchsetzen. Und gerade dort, wo es bisher noch keine PC-Ära gab, wird sie jetzt übersprungen. Das treibt übrigens auch wiederum Innovationen. So ist das mobile Bezahlen mit dem Smartphone in Afrika bereits wesentlich verbreiteter als in Europa. Leapfrogging betrifft auch das iPad und andere Tablets. Für immer mehr Menschen auf der Welt ist ein Tablet, nicht ein herkömmlicher PC, der erste Computer ihres Lebens. Das gilt nicht allein für die Schwellenländer, sondern auch und gerade für die hoch entwickelten Staaten. Wenn amerikanische Kinder im Vorschulalter heute von ihren Eltern das erste eigene iPad bekommen und später dann auch in der Schule mit Tablets arbeiten, dann kann ich mir nur schwer vorstellen, dass sie sich später als Erwachsene einen PC kaufen werden. Vorausgesetzt, dass es in 15 oder 20 Jahren überhaupt noch PCs gibt. Ich will hier nicht darüber spekulieren, wann neue mobile Endgeräte den PC vollständig abgelöst haben werden. Aber dass der Tag kommen wird, ist ziemlich wahrscheinlich. Leapfrogging ist übrigens auch, wenn der Gemüsehändler auf dem Wochenmarkt nie eine elektronische Kasse hatte und sich jetzt gleich eine Smartphone- oder Tablet-Kasse zulegt. Oder wenn Unternehmen, in denen der Außendienst bisher gar keine mobilen Computer hatte, jetzt keine Laptop-PCs mehr einführen, sondern gleich Tablets.

## **Trend 6: Im Handel hilft das iPad, online und offline zu verzahnen**

Mobile Endgeräte wie das iPad werden in den kommenden Jahren im Einzelhandel eine immer größere Rolle spielen. Das ist sehr deutlich absehbar. Heute ist es oft noch so, dass Einzelhändler sich ärgern, wenn Kunden sich im Laden beraten lassen und dann online bestellen. Erst recht rasten Verkäufer aus, wenn ein Kunde ein Produkt im Laden mit der Amazon-App auf seinem Smartphone scannt. Dabei will der Kunde vielleicht gar nicht Preise vergleichen – wie ihm natürlich prompt unterstellt wird –, sondern nur Produktinformationen abrufen, die im Laden nicht verfügbar sind. In Zukunft werden immer mehr Einzelhändler diese Online-Offline-Verzahnung selbst aktiv anbieten. Tablets sind dabei das ideale Endgerät, um Kunden zusätzliche Produktinformationen zu zeigen oder nicht vorhandene Artikel, Farben oder Größen vom Point-of-Sale aus online zu bestellen. Der Trend im Handel geht ohnehin in Richtung des Showrooming, das heißt, es gibt eine Auswahl von Produkten zum Anfassen und Ausprobieren und alles andere wird auf Wunsch online bestellt. Immer

öfter mit Same-Day-Delivery, also Lieferung am selben Tag. Das ist übrigens auch wieder eine Chance für kleine, lokale Händler, die dafür nicht DHL & Co. bemühen, sondern eigene Fahrrad-Kuriere. Selbst Amazon, der angebliche Buchhändler-Killer, betreibt in den USA inzwischen eigene Buchläden. Kunden wollen nämlich nicht nur online oder nur offline kaufen, sondern beides. Sie wollen einmal ein Produkt gezielt finden und möglichst umgehend geliefert bekommen. Und bei einer anderen Gelegenheit wollen sie stöbern, anfassen, ausprobieren und sich inspirieren lassen. Der Handel wird dem Rechnung tragen. Die Stichworte lauten „Seamless Commerce“, „Omnichannel“ oder „Bricks and Clicks“. In Tchibo-Filialen kommt das iPad bereits erfolgreich zum Einsatz. Was nicht vorhanden ist, kann umgehend bestellt und zum Kunden nach Hause geliefert werden. Auch Augmented Reality wird im Handel immer mehr zum Einsatz kommen. Der Kunde sieht auf dem iPad, wie das neue Sofa in seiner Wohnung aussehen würde. Villeroy & Boch etwa setzt Planungs-Tools mit Augmented Reality bereits erfolgreich für die Gestaltung von Badezimmern ein. Malerbetriebe können ihren Kunden auf dem iPad zeigen, wie eine bestimmte Farbe an der Wand wirken würde. Es werden noch viele ähnliche Anwendungen hinzukommen.

## **Trend 7: In Besprechungsräumen hält neue Technik Einzug**

Intelligente Oberflächen, sogenannte Smart Surfaces, sind ein Megatrend im Bereich der Architektur und Inneneinrichtung und halten auch in immer mehr Unternehmen Einzug. Besprechungsräume könnten bald so aussehen, wie wir es vor einigen Jahren nur aus James-Bond-Filmen kannten. Auf Tischen, an Wänden und auf riesigen Screens erscheinen alle möglichen Inhalte. Die intelligenten Oberflächen werden vielfach mit Smartphones und Tablets verknüpft sein und über diese gesteuert werden. Whiteboards müssen schon heute nicht mehr unbedingt physisch existieren, sondern können auch durch Projektionen an eine weiße Bürowand ersetzt werden. Andererseits eröffnen große physische Bildschirme in Besprechungsräumen neue Möglichkeiten, Videokonferenzen und die Arbeit im Raum miteinander zu verknüpfen. Das trägt der Tatsache Rechnung, dass immer Teams entweder virtuell oder teils virtuell und teils vor Ort präsent sind. Microsoft bietet hier mit dem Surface Hub eine gute und elegante Lösung. Skype for Business ist dabei integriert und Inhalte lassen sich sehr einfach mit allen Konferenzteilnehmern teilen. Der Hauptnachteil von Surface Hub: Die Lösung ist sehr teuer, was die Zielgruppe stark einschränkt. Eine immer interessantere Alternative für Besprechungsräume wird da die Verknüpfung von Apps mit großen Flachbildfernsehern. Apple TV wird heute schon oft in Besprechungsräumen zum drahtlosen Präsentieren verwendet. In Zukunft wird Apple TV noch viel mehr können als heute. Der Konferenzraummonitor wird mit dem iPad intelligent zusammenarbeiten. Bei

Videokonferenzen kann gleichzeitig mit Apps gearbeitet werden, und zwar sowohl auf dem Bildschirm als auch auf den iPads.

## **Trend 8: Unternehmen entdecken die Apple Watch**

Nein, die Apple Watch ist kein geschrumpftes iPhone. Leider haben auch einige App-Entwickler das noch nicht ganz verstanden und programmieren eher sinnlose Apps für die Smartwatch von Apple. Dazu zählt in meinen Augen zum Beispiel ein Taschenrechner. Damit erinnert mich die Apple Watch dann an die Taschenrechner-Uhren von Casio, die in den Achtzigern der Schüler-Hit für die Matheklausur waren und heute als Retro-Look wieder zurück in den Läden sind. (Was für eine Geschmacksverirrung!) Nein, die Idee der Smartwatch ist es wirklich nicht, alles noch einmal im Winzformat am Handgelenk zu haben, was Smartphone und Tablet viel besser können. Für den persönlichen Gebrauch ist eine Smartwatch jedoch ein durchaus sinnvolles Device, wenn man über den Tag sehr oft kurze Infos checken oder Benachrichtigungen unmittelbar erhalten will. Ich sehe zum Beispiel auf meiner Apple Watch direkt die E-Mails und iMessages der Familie und meiner wichtigsten Kontakte. Alle anderen Nachrichten rufe ich erst ab, wenn ich auch Zeit eingeplant habe, um sie zu bearbeiten. Gäbe es in meinem Unternehmen einen KPI, den ich stets im Blick haben müsste, dann würde ihn mir die Apple Watch ebenfalls anzeigen. Eine Paradedisziplin der Smartwatch ist außerdem – wie Sie wahrscheinlich wissen – das sogenannte Selftracking beim Sport. Mit dieser Überwachung der eigenen sportlichen Leistung eng verwandt ist der Check von Gesundheitsdaten, wie zum Beispiel der Blutdruckwerte. In Unternehmen wird die Smartwatch jedoch an anderer Stelle interessant: Für Zugangsberechtigungen zum Beispiel könnte sie Schlüssel und Codekarten schon bald ersetzen. Berechtigungen lassen sich so viel besser zentral steuern und einschränken, als wenn Schlüssel oder Karten physisch ausgegeben würden. Neuartige Sensoren können erkennen, wer die Apple Watch gerade trägt. So lässt sich sicherstellen, dass ausschließlich die berechtigte Person eine Zugangsberechtigung nutzt. Schlüssel und Codekarten können bekanntlich auch missbräuchlich von Unbefugten verwendet werden. Auch für Benachrichtigungen an Mitarbeiter sind Apple Watch & Co. perfekt. Pflegepersonal kann so gerufen werden. Oder Reinigungskräfte in Hotels werden per Smartwatch genau in das Zimmer geschickt, das gerade für den nächsten Gast hergerichtet werden soll. Während ich an diesem Buch arbeite, steckt die Apple Watch noch in den Kinderschuhen. Es ist eine typische „1.0-Version“, bei der vieles noch nicht flüssig läuft und man manche zukünftigen Möglichkeiten erst erahnen kann. Doch diese werden kommen. Was heute schon ganz gut funktioniert, ist der ganze Bereich Bezahlung. Zukünftig werden Mitarbeiter, die bei der Arbeit ohnehin eine

Apple Watch tragen, damit wahrscheinlich auch ihr Essen und ihre Getränke in der Kantine bezahlen.

## **Trend 9: Wearable Computing unterstützt die Industrie 4.0**

Wearable Computing lautet der Oberbegriff für alle Computersysteme, die direkt am Körper getragen werden. Die Apple Watch und andere Smartwatches zählen zu den Wearables. Allerdings sind sie noch kaum mit unserer sinnlichen Wahrnehmung verknüpft. In Zukunft werden in Unternehmen immer mehr Wearables zum Einsatz kommen, sich die viel stärker mit den Sinnesorganen der Mitarbeiter verbinden. Das gilt insbesondere für den Gesichts- und den Tastsinn. Smart Glasses zum Beispiel, die beim Endverbraucher bisher geflopten Computerbrillen, blenden dem Mitarbeiter Informationen kontextbezogen direkt in das Sehfeld ein. Smart Gloves wiederum sind Computerhandschuhe, die zum Beispiel bei falschen Montageschritten vibrieren und den Mitarbeiter so auf Fehler aufmerksam machen. Picking, also das Heraussuchen eines Gegenstands aus dem Lager, etwa für den Versand, dürfte schon bald überall durch Smart Glasses und Smart Gloves unterstützt werden. Der Mitarbeiter sieht und fühlt, wo sich der richtige Gegenstand befindet. Logistikunternehmen konnten nach Testläufen bereits bis zu 25 Prozent Effizienzsteigerung verzeichnen. Die ideale Ergänzung im Lager: das iPad. Mit speziellen Lager-Management-Apps wird es zum interaktiven Lager-Assistenten, mit dem sich die Bestände bequem verwalten lassen. Noch größer als im Lager ist das Potenzial von Wearables in der Produktion. Volkswagen testet bereits Datenbrillen, die helfen, die richtigen Bauteile zu finden und dabei beide Hände freizuhaben. Andere setzen Datenhandschuhe ein, die Arbeitsschritte in der Produktion automatisch dokumentieren. Apple hat angekündigt, im Bereich des „Internet der Dinge“ und der „Industrie 4.0“ – übrigens ein in Deutschland geprägter Begriff – noch sehr aktiv zu werden. Ich gehe davon aus, dass das iPad in vielen Fällen die „Kommandozentrale“ für unterschiedliche Wearables sein wird. Auch in diesem Bereich würde sich das iPad damit langfristig durchsetzen und gemeinsam mit Tablets anderer Hersteller viele heutige PCs ablösen.

### ***Kapitel 12: Take-aways für das Management***

- iPads und andere Tablets werden immer mehr herkömmliche PCs ersetzen. Es gibt vielfach einfach keine Argumente mehr für den PC, zumal Tablets weltweit auf dem Vormarsch sind. Das iPad kann bereits heute mindestens so viel wie ein PC, in einigen

Bereichen sogar mehr. Office-Apps gleichen sich dabei den Desktop-Varianten immer mehr an.

- Das iPad kann und sollte komplett in die bestehende IT-Infrastruktur eingebunden werden. Zunehmend übernimmt es dabei auch neue Aufgaben. Im Handel zum Beispiel unterstützen iPads den Trend der Verzahnung von Online- und Offline-Shopping. In der Logistik und der Industrie wird das iPad zum Kommandozentrale für eine ganze Armada neuartiger Wearables.
- Apple erkennt Trends frühzeitig und macht daraus wirklich nutzbare Produkte, die lange mit Updates versorgt werden. Das spricht in meinen Augen auch bei neuartigen Endgeräten, beispielsweise der Smartwatch, für die Angebote von Apple. Die Konkurrenz ist jedoch groß und wird dem technischen Fortschritt auch guttun.
- Weiterbildung erfolgt immer öfter kontextbezogen und über mobile Endgeräte. Die klassische Schulung stirbt nicht aus, wird aber immer mehr durch digitale Angebote ergänzt. Im Rahmen eines mobilen Blended-Learning-Ansatzes erlebt E-Learning seinen Durchbruch. Apple und Google sind hier Konkurrenten und treiben dadurch die Entwicklung voran.
- Das iPad ist der ideale Computer für Unternehmer und Manager. Es hilft Managern, sich zu konzentrieren, indem es ihnen genau die Apps präsentiert, die sie bei ihren tatsächlichen Managementaufgaben unterstützen. Topmanager haben in Zukunft keinen Grund mehr, sich vor einem Desktop-PC oder einen Laptop zu setzen.
- Unterm Strich ist das iPad eine zukunftssichere Investition. Wenn es richtig eingesetzt wird (was darzustellen ein Hauptanliegen dieses Buchs und meine persönliche Mission ist) kann es Unternehmen deutlich produktiver machen. Einige Geschäftsmodelle werden durch das iPad in Zukunft überhaupt erst möglich werden.

## Quellen und Literaturempfehlungen

Quellenangaben sowie weitere Literaturempfehlungen zu diesem Buch finden Sie online unter:

**[www.jekelteam.de/ipadinunternehmen](http://www.jekelteam.de/ipadinunternehmen)**

Sofern es sich bei den Quellen und Literaturempfehlungen um Weblinks handelt, sind diese selbstverständlich klickbar. Die Links werden laufend aktualisiert.

Nach Erscheinen des Buchs werde ich noch weitere, aktuelle Links in die Liste aufnehmen.

## Der Autor



**Thorsten Jekel** ist als IT-Unternehmer, Berater und Buchautor *der* deutschsprachige Experte für Unternehmenserfolg mit neuen Technologien. Als Lehrbeauftragter und Speaker begeistert er seine Zuhörer mit den Grundprinzipien des effektiven „Digital Working“ und gibt konkret umsetzbare Tipps, um Technik einfach zu nutzen. Insbesondere machte er sich einen Namen als Deutschlands erster iPad-Coach für Führungskräfte.

Der Betriebswirt und MBA begann seine Laufbahn 1988 beim Computer-Pionier Nixdorf. Seitdem ist er dem Thema intelligente Nutzung neuer Technologien stets treu geblieben. Thorsten Jekel besitzt die nötige Management-Erfahrung, um betriebswirtschaftliche und technische Fragen ganzheitlich zu verknüpfen und Problemlösungen zielgruppengerecht zu vermitteln.

Seit dem Marktstart des iPads entwickelt Thorsten Jekel mit seinem Berliner Unternehmen jekel & team innovative Geschäftsmodelle rund um den Einsatz des iPads. Darüber hinaus begleitet er große Vertriebsorganisationen, wie zum Beispiel Coca-Cola Deutschland, bei der Einführung von iPads im Außendienst.

**Website:** [www.jekelteam.de](http://www.jekelteam.de)

**E-Mail:** [info@jekelteam.de](mailto:info@jekelteam.de)

**Tel:** +49 (0)30 / 44 0172 99

### Mehr von Thorsten Jekel

- Jekel, Thorsten: *Digital Working für Manager. Mit neuen Technologien effizient arbeiten.* GABAL, Offenbach 2013
- Jekel, Thorsten: *Effizientes Informationsmanagement mit dem iPad.* In: Jekel, Nicole: *Speed Reading für Controller und Manager.* Wiley-VCH, Weinheim 2013
- Jekel, Thorsten: *Technik nein danke? Mehr VerkaufsAppSchlüsse mit dem iPad.* In: Köhler, Hans-Uwe L. (Hrsg.): *Die besten Ideen für erfolgreiches Verkaufen. Erfolgreiche Speaker verraten ihre besten Konzepte und geben Impulse für die Praxis.* GABAL, Offenbach 2012, S. 148-159
- Seiwert, Lothar J.; Jekel, Thorsten; Dirkes, Christoph: *Zeitmanagement mit dem iPad. Die besten Wege, um wirklich Zeit zu sparen.* Südwest, München, 2. Auflage 2011