



Das People Ready Business

*In Ihrem Unternehmen steckt unerschöpfliches Potenzial:
Potenzial mit dem Sie Kosten senken, Kunden gewinnen
und innovative Geschäftschancen erkennen können
– und das weltweit.*

Dieses Potenzial sind Ihre Leute. Sind sie bereit?



Übersicht

Unternehmen sammeln weder Erkenntnisse noch treffen sie Entscheidungen. Unternehmen machen keine Geschäfte, erfinden keine neuen Produkte und steigern keine Effizienz.

Es sind die Menschen, die dies tun.

Unternehmen florieren, wenn sie ihren Leuten die Möglichkeit geben, die Geschäfte voranzutreiben.

Strategisches Vorgehen, Organisation, Motivation und Führungsstärke sind die Eckpfeiler für geschäftlichen Erfolg. Um Erfolge verzeichnen zu können, müssen Sie Ihren Leuten die richtigen Werkzeuge, Informationen und Möglichkeiten bereitstellen – denn Erfolg können letztlich nur Ihre Leute bewirken. Ein Unternehmen, das eine erfolgsorientierte Umgebung fördert, bezeichnen wir als „People Ready Business“.

Software ist für das People Ready Business von maßgeblicher Bedeutung. Software steht in zunehmendem Maße für die effiziente Nutzung von Informationen, die für ein modernes Unternehmen essenziell ist. Mit der richtigen Software verwandeln Ihre Mitarbeiter Daten in Erkenntnisse, Ideen in Aktionen und Veränderungen in Chancen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stellen die zum Veröffentlichungszeitpunkt bestehende Ansicht der Microsoft Corporation zum Thema dar. Da Microsoft auf sich ändernde Marktbedingungen reagieren muss, sind diese Informationen nicht als unveränderlich zu betrachten. Microsoft übernimmt keine Garantie für die Genauigkeit der nach dem Datum der Veröffentlichung präsentierten Informationen.

Dieses Whitepaper dient nur zu Informationszwecken. MICROSOFT SCHLIESST ALLE GARANTIEEN, GLEICHGÜLTIG, OB AUSDRÜCKLICH ODER KONKLUDENT, IN DIESEM DOKUMENT AUS.

Die Benutzer/innen sind verpflichtet, sich an alle anwendbaren Urheberrechtsgesetze zu halten. Ohne ausdrückliche schriftliche Erlaubnis der Microsoft Corporation darf kein Teil dieser Unterlagen für irgendwelche Zwecke vervielfältigt, auf einem Retrieval-System gespeichert, geladen oder übertragen werden, unabhängig davon, auf welche Art und Weise oder mit welchen Mitteln (elektronisch, mechanisch, durch Fotokopieren, Aufnahmen oder auf andere Weise) dies geschieht.

Es ist möglich, dass Microsoft Rechte an Patenten bzw. angemeldeten Patenten, an Marken, Urheberrechten oder sonstigem geistigen Eigentum besitzt, die sich auf den Inhalt dieses Dokuments beziehen. Durch die Bereitstellung dieses Dokuments erhalten Sie jedoch keinen Anspruch auf diese Patente, Marken, Urheberrechte oder auf sonstiges geistiges Eigentum, es sei denn, dies wird in einer schriftlichen Lizenzvereinbarung von Microsoft ausdrücklich vereinbart.

© 2006 Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

Microsoft, Outlook und Windows Vista sind eingetragene Marken oder Marken der Microsoft Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Alle anderen Marken sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

0206

Inhalt

Die Stimme des Unternehmens.....	1
Geschäftserfolg, Geschäftsergebnisse	1
Die Drehtür.....	3
Der globale Arbeitsmarkt	3
Vom Webstuhl zum Webbrowser.....	4
Die demografische Krise.....	5
Auf das Wissen kommt es an.....	5
Auf die Software kommt es an	7

Die Stimme des Unternehmens

Tagtäglich nehmen Mitarbeiter in Unternehmen überall auf der Welt Kontakt zu Kunden auf, beantworten Fragen, tätigen Verkäufe und machen Geschäfte.

Ein Anruf. Einer von hunderten, die diese Kundenservice-Mitarbeiterin heute beantworten wird: Anrufe zur Bestätigung einer Computerbestellung, Anrufe zur Bestellung von Zubehör, Anrufe wegen einer verwirrenden Information auf der Website. Alle Anrufe sind Chancen, einem Kunden zu helfen, einen Verkauf zu tätigen und zum Gesamterfolg des Unternehmens beizutragen.

Die Fähigkeit, exzellenten Service zu bieten, hängt insbesondere von folgenden zwei Faktoren ab: vom *Zugang zu den richtigen Informationen* – bisherige Käufe des Kunden, Tracking-Nummern und Versandstatusdaten des Transportunternehmens, Informationen zu aktuellen Preisen und Bundle-Angeboten – sowie von der *Fähigkeit, diese Informationen rasch zu nutzen*, um dem Kunden umgehend weiterhelfen zu können. Für viele Unternehmen ist der Zugriff auf relevante Informationen in Millionen von Datensätzen und diversen Speichersystemen heute schwierig oder unmöglich, und noch schwieriger ist es, diese Informationen rasch zu nutzen.

Nicht so für diese Servicemitarbeiterin bei Dell.

Sie arbeitet für ein Unternehmen, das ihr die Möglichkeit gibt, den Kunden zufrieden zu stellen, und das ihr die richtigen Werkzeuge und Informationen an die Hand gibt, um dies auf effiziente Art und Weise zu tun. Vor ein paar Jahren hätte sie acht oder neun Anwendungen auf dem Computer geöffnet haben und ständig zwischen ihnen umschalten müssen, um den Versandverlauf eines Pakets zu überwachen oder eine Bestellung zu aktualisieren. Inzwischen wurde die Technologie auf ihre Arbeitsweise abgestimmt, und über eine einzige Anwendung hat sie nun Zugriff auf 40 verschiedene Anwendungen bzw. Speichersysteme. So kann sie bei Bedarf eine Adresse aktualisieren, den bestellten Computer mit einem größeren Laufwerk ausliefern, den Status eines Pakets einsehen oder eine Frage zu einem alten Serviceauftrag beantworten.

In diesem Moment ist diese spezielle Servicemitarbeiterin die Stimme von Dell. Und in diesem Moment verhilft sie Dell zum Erfolg.

Geschäftserfolg, Geschäftsergebnisse

Geschäftlicher Erfolg ist Gegenstand zahlloser Studien. An Hochschulen studiert man seine Geheimnisse. Consultingfirmen bemühen sich, ihn zu vermitteln. Doch „Geschäftserfolg“ auf theoretischer Ebene zu diskutieren, ist eine trockene Angelegenheit.

„Organisation bewirkt eigentlich nichts. Pläne bewirken auch nichts. Managementtheorien sind nicht von großer Bedeutung. Auf die beteiligten Leute kommt es an, ob Anstrengungen zum Erfolg führen oder nicht.“

– Colin Powell

Wer ein Unternehmen betreibt, muss jedoch erfolgreich sein: Erträge und Profite steigern, Kunden und Teilhaber zufrieden stellen und auf die sich fortwährend ändernden Marktbedingungen richtig reagieren. Für jedes Unternehmen – und für jeden Mitarbeiter – gelten andere konkrete Umstände, doch die für den Geschäftserfolg verantwortlichen Faktoren unterscheiden sich meist nur wenig: Aufbau von loyalen und profitablen Kundenbeziehungen, Entwicklung und Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen, Führung und Verwaltung des Unternehmens mit maximaler Effizienz sowie Schaffung von wertvollen Kontakten zu Partnern und Lieferanten.

Die Gewichtung mag sich unterscheiden, doch im Grunde muss sich jedes Unternehmen auf diese Faktoren konzentrieren. Ob es um den Abschluss eines Geschäfts, das Entwerfen des nächsten tollen

Produkts oder die effizientere Gestaltung der Lieferkette geht: der Erfolg hängt von den Leuten im Unternehmen ab.

In der Geschäftswelt ist ein umfassender Erfolg oder eine totale Katastrophe selten auf eine einzige Entscheidung zurückzuführen. Erfolg oder Misserfolg beruhen vielmehr auf der Summe der Auswirkungen unzähliger Entscheidungen und der Aktionen verschiedenster Beteiligter.

Ermöglichen die Systeme, die Werkzeuge und die Unternehmenskultur den Menschen bessere Entscheidungen? Beschafft das Unternehmen den Mitarbeitern die richtigen Informationen, damit sie die Kunden positiv beeindruckten, neue Produkte entwickeln, oder mit Partnern zusammenarbeiten können, gleichgültig, ob sie an einem Schreibtisch sitzen oder tausende Kilometer entfernt ein Handy benutzen? Trägt die Unternehmenskultur dazu bei, dass Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, um eine problemlosere Zusammenarbeit zu gewährleisten? Mit Partnern? Mit Kunden? Sind die richtigen Prioritäten, Organisationsstrukturen, Anreize und Führungsqualitäten vorhanden, um den Erfolg voranzutreiben? Passt sich die Technologie Ihres Unternehmens an Veränderungen an, damit Ihre Leute dies nicht tun müssen?

Kurz gesagt: Ist Ihr Unternehmen „people-ready“?

Auf die Mitarbeiter kommt es an

Auch wenn heute viele Tätigkeiten automatisiert sind, bleiben die Menschen der Mittelpunkt jedes Unternehmens. Die Leute sind es, die Kontakte knüpfen und Geschäfte abschließen. Die Mitarbeiter sind es, die Erkenntnisse gewinnen und Produkte verbessern. Die Menschen sind es, die durch ihr Zusammenwirken tausende kleine Entscheidungen treffen, die in ihrer Gesamtheit zum Erfolg beitragen. Die richtigen Leute zu finden, zu fördern und zu halten ist für moderne Unternehmen eine enorm wichtige und immer schwierigere Aufgabe.

Die Drehtür

Jedes Unternehmen ist mit der immer schwieriger werdenden Aufgabe konfrontiert, talentierte Mitarbeiter anzuwerben, zu fördern und zu halten. Kürzlich wurde vom US-amerikanischen Institute of Management and Administration eine Umfrage unter Personalführungskräften durchgeführt. Die

„Mein Hauptjob bestand in der Förderung von Talenten. Ich war ein Gärtner, der unsere 750 Spitzenkräfte mit Wasser und anderen Nährstoffen versorgte. Natürlich musste ich gelegentlich auch Unkraut jäten.“

– Jack Welch

Umfrage ergab, dass 74 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass die wichtigste im Jahr 2006 zu erwartende Herausforderung die ist, ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und diese zu fördern.¹

Warum? Weil auf dem Arbeitsmarkt zunehmende Konkurrenz herrscht und die Kosten für die Besetzung freier Stellen weiter eskalieren.

Bei einem einzigen Arbeitgeber ein Leben lang beschäftigt zu sein, ist für ältere Zeitgenossen eine verblässende Erinnerung und für jüngere Generationen kaum noch vorstellbar. In den USA sind Arbeitnehmer heute durchschnittlich nur noch fünf Jahre bei einer Firma beschäftigt, bevor sie zur nächsten wechseln.² Mehr als die Hälfte (53 Prozent) aller im August 2004 befragten US-Arbeitnehmer gaben an, einen Arbeitsplatzwechsel zu beabsichtigen oder in Erwägung zu ziehen. Die

Kosten für Vertretungskräfte, Stellenausschreibungen, Treueprämien, Beihilfen zum Wohnungswechsel u. Ä. sind in der Summe nicht unerheblich. Laut einem Artikel der Zeitung „Indianapolis Star“ schätzen Fachleute die fluktuationsbedingten Kosten auf 30 Prozent des Jahresgehalts plus Zusatzleistungen, in anderen Fällen auf bis zu 150 Prozent des Jahresgehalts eines Arbeitnehmers.³

Die Kosten stellen jedoch nicht unbedingt das größte Problem dar. Wenn Mitarbeiter eine Firma verlassen, nehmen sie ihr Wissen mit – Wissen, das oftmals einzigartig und unersetzlich ist. Wissen, das für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend ist.

Wenngleich diese Probleme gewaltig erscheinen, stellen sie auch eine Chance dar: Unternehmen, die es schaffen, zu einem „Destination Workplace“ zu werden, das heißt, stimulierende, und attraktive Arbeitsplätze zu bieten und dadurch die richtigen Mitarbeiter anzuziehen, haben heute und künftig einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, da die „Wissensarbeiter“ der Industrieländer altern und die Arbeitskräfte aus Entwicklungsländern auf dem Vormarsch sind.

Der globale Arbeitsmarkt

Das Spektrum an Tätigkeiten, die täglich von tausenden gut ausgebildeten Frauen und Männern auf dem neuen globalen Arbeitsmarkt übernommen werden reicht von der Auswertung von Röntgenbildern über die Verarbeitung von Steuererklärungen bis hin zur telefonischen Annahme von Bestellungen. Diese Fachkräfte leben in Ländern wie Indien, China oder der Dominikanischen Republik, doch ihr Einfluss ist überall zu spüren. Mit der Verbreitung von Breitband-Internetanschlüssen und der Allgegenwart von Computern wird die vorhandene Arbeit weltweit verteilt, sodass Mitarbeiter in Bangalore und Peking wie selbstverständlich mit ihren Kollegen in Boston und Paris zusammenarbeiten können.

Dies geht für Unternehmen und Arbeitnehmer mit neuen Chancen und Herausforderungen einher. Größere Märkte bringen neue Mitbewerber mit sich, und der Konkurrenzkampf um Talente und Arbeitsplätze nimmt allmählich globale Dimensionen an.

Vom Webstuhl zum Webbrowser

Die Werkzeuge des modernen Unternehmens – Laptop, Handy und PDA – bilden einen bizarren Kontrast zu den dominierenden Werkzeugen vor 100 Jahren: Pflug, Schraubenschlüssel und Bleistift. In den letzten 50 Jahren ist in den USA der Anteil der Arbeitsplätze in Fertigung und Landwirtschaft um nahezu 70 Prozent gesunken (auf 13 Prozent der Gesamtheit der Beschäftigten), während sich der

„In den meisten Diskussionen über Entscheidungsprozesse wird vorausgesetzt, dass Entscheidungen nur von erfahrenen Führungskräften getroffen werden oder dass nur deren Entscheidungen von Bedeutung sind. Dies ist ein gefährlicher Denkfehler.“

– Peter F. Drucker
Harvard Business Review,
Juni 2004

Anteil der Akademiker, Wirtschaftsfachleute und Informationsarbeiter nahezu verdoppelt hat (auf 15 Prozent). Dieser Trend dürfte sich bis ins nächste Jahrzehnt rasant fortsetzen – erwartet wird ein nahezu 30-prozentiger Zuwachs im Bereich der akademischen, wissenschaftlichen und technischen Jobs sowie ein 12-prozentiger Zuwachs bei den Arbeitsplätzen in der IT-Branche.⁴

Mit der fortschreitenden Entwicklung einer Volkswirtschaft erhöht sich auch der Anteil der wissensbasierten Arbeitsplätze. So ist etwa in Indien, einem der wirtschaftlich am schnellsten wachsenden Länder der Erde, nahezu ein Viertel aller Jobs im Dienstleistungssektor zu finden, und jedes Jahr kommen hunderttausende neuer Arbeitsplätze hinzu.

Im Jahr 1959 schuf Peter Drucker den Begriff „Wissensarbeiter“ und meinte damit Menschen, die bei ihrer Tätigkeit auf direkte und sehr spezielle Weise Wissen anwenden. Ein wichtiges Kennzeichen des Wissensarbeiters besteht darin, dass er der Eigentümer seiner Produktionsmittel ist. Im Unterschied zu Produktionsarbeitern, denen

die zum Herstellen der jeweiligen Erzeugnisse benötigten Fabrikanlagen nicht gehören, sind die Wissensarbeiter die Eigentümer der Kenntnisse und Fertigkeiten, mit denen sie Daten in Informationen verwandeln.

Wissensarbeiter – für manche heute ein Synonym für „Akademiker“ – bilden im Finanzwesen, im Hightech-Bereich, im Gesundheitswesen, in der Pharmaindustrie sowie in der Medien- und Unterhaltungsbranche einen personellen Anteil von 25 Prozent und „üben dabei in einigen Fällen äußerst wichtige, fachbereichstypische Tätigkeiten aus.“⁵

Als PCs in die Arbeitswelt Einzug hielten, wurde allmählich klar, dass sich die Arbeit insgesamt verändern würde. Der Anteil derjenigen, die mit der Bearbeitung von Daten zu tun hatten, wuchs an, und diese Arbeit beschränkte sich nicht mehr auf die Erstellung und Erfassung von Daten und deren

„[Toyota] ermutigt jeden Mitarbeiter, egal an welcher Stelle der Produktionskette, sich selbst als Wissensarbeiter zu betrachten und kreativ über Verbesserungen in seiner jeweiligen Ecke des Unternehmens nachzudenken.“

– Takis Athanasopoulos,
Toyota Motor Europe

Weiterleitung an Wissensarbeiter. Die Daten verblieben in einem eng begrenzten Umfeld und verhalfen nun Arbeitskräften der verschiedensten Bereiche zu fundierteren Entscheidungen. Mithilfe von Software konnten diese Arbeitskräfte die für sie relevantesten Daten herausfiltern, aufbereiten und Erkenntnisse daraus gewinnen. Diese Leute wurden fortan als „Informationsarbeiter“ (Information Worker) bezeichnet.

Informationsarbeiter sind in der Fertigungshalle ebenso zu finden wie in der Chefetage. Der Montagearbeiter von gestern ist der Prozesstechniker von heute. Er nutzt Informationen und Erkenntnisse, um Entscheidungen zu treffen, die drastische Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse von heute und morgen haben. Die Fähigkeit zu

entscheiden, ob ein Produktionszeitplan geändert, ein Prozess aktualisiert oder die Fertigungsstraße gestoppt werden soll, um eine Verbesserung vorzunehmen, ist ein Beitrag von der Art, wie ihn Unternehmen heute von ihren Mitarbeitern erwarten. Angesichts von Millionen Dollar teuren Fertigungsanlagen ist das Unternehmen darauf angewiesen, dass ein Informationsarbeiter mit seinem Fachwissen und Urteilsvermögen die Produktionsvorgaben erfüllt und definiert.

Die demografische Krise

Demografische Trends weisen für die nächsten 50 Jahre im größten Teil der Industrieländer in Richtung eines alternden, schrumpfenden Potenzials an Arbeitskräften. Aufgrund dieser Entwicklung werden Unternehmen gezwungen sein, die Produktivität der verbleibenden Arbeitskräfte zu maximieren und diese unter zunehmenden Wettbewerbsdruck an sich zu binden. Im sich verschärfenden Kampf um die besten Talente werden die Unternehmen in zunehmendem Maße auf die Bedürfnisse all ihrer Mitarbeiter eingehen und ihre Energien und Ressourcen auf Personalfragen konzentrieren müssen. Gleichzeitig werden sie dafür sorgen müssen, dass sie die besten Fachkräfte anwerben und an sich binden. Überdies ist es für Unternehmen wichtig, so viel Wissen wie möglich zu konservieren, bevor die jeweiligen Experten und Meister ihres Faches in den Ruhestand gehen.

Am Ende der demografischen Kurve hat die „Netzgeneration“, die heute auf den Arbeitsmarkt dringt, bereits ihr ganzes Arbeitsleben im digitalen Zeitalter verbracht. Diese Menschen kannten niemals eine Zeit ohne Computer, Handy und Internet. E-Mail, das Web, interaktive Videospiele, Instant Messaging und mobile Geräte sind für die heute Heranwachsenden so selbstverständlich, wie Telefon, Fernsehen und Kugelschreiber für die Generation vorher. Sie wissen mit den modernsten Technologien für Informationsaustausch und Zusammenarbeit umzugehen und sind es gewohnt, rund um die Uhr zu kommunizieren. Sie erwarten, dass ihre Arbeit so vernetzt ist wie ihr Spiel.

Unternehmen, die diesen neuen „digitalen Lebensstil“ verstehen und sich zu eigen machen, steigern ihre Fähigkeit, diese neue Generation von Mitarbeitern anzuziehen und an sich zu binden, und profitieren gleichzeitig von der verstärkten Vernetzung und Kommunikation.

Auf das Wissen kommt es an

Die meisten Unternehmen ertrinken geradezu in Daten. Einige stellen fest, dass sich diese Daten „alle 12 bis 18 Monate nahezu verdoppeln“ und dass sich die größeren Datenspeichersysteme – „jene um die 100 Terabyte oder darüber – wahrscheinlich alle drei Jahre verdreifachen.“⁶ Die wachsende Zahl der Systeme in einem Unternehmen führt dazu, dass immer mehr Daten erfasst werden. Zudem haben gesetzliche Vorschriften zur Aufbewahrung der Daten eine Eskalierung dieses Trends bewirkt.

Diese Datenmengen wären natürlich wertvoll, wenn man die relevantesten Daten finden könnte, um eine bestimmte Entscheidungen darauf zu stützen. In einer Zeit, in der Wettbewerbsvorteile von sehr vergänglicher Natur sind, wird die Art und Weise, wie Daten genutzt werden – durch Bereitstellung für große Nutzergruppen oder durch gründliche Analyse – zu einem immer wichtigeren Faktor in Hinblick auf den gesamten Geschäftserfolg.

Man bedenke die Menge an Informationen, die allein in Zusammenhang mit Kfz-Garantien und -Reparaturen produziert wird. Im Jahr 2004 wurde der Hyundai Sonata von J.D. Power and Associates in puncto Ausgangsqualität als bestes Fahrzeug der unteren Mittelklasse eingestuft. Ein solches Qualitätsniveau lässt sich nur durch gute Arbeit und die richtige Informationsnutzung erreichen.

„Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen. Mit den derzeit verfügbaren Mitteln ist es eindeutig unmöglich, dieses Maß an Informationen in den Griff zu bekommen. Unkontrollierte und unstrukturierte Informationen sind in einer Informationsgesellschaft keine Ressource mehr, sondern werden zum Feind.“

– John Naisbitt, Autor des Bestsellers Megatrends, 1982

Hyundai Motors of North America überwacht über das Hyundai North American Quality Center alle Informationen, die in Verbindung mit geltend gemachten Garantieansprüchen eingehen. Das Zentrum arbeitet mit Technik- und Konstruktionsteams zusammen, um Probleme vor Ort rasch zu lösen, kommuniziert mit den Fertigungsabteilungen, um die nötigen Änderungen an der Montagestraße vorzunehmen und überträgt das jeweilige Problem an die Konstrukteure, um zu vermeiden, dass es bei neuen Modellen erneut auftritt. Dank hoch entwickelter Analysesysteme ist Hyundai besser in der Lage, Probleme bereits im Vorfeld zu erkennen und zu verhindern. Das Problem wird anhand scheinbar isolierter Datenpunkte prognostiziert, bevor es zu hohe Kosten verursacht.

Ein anderer Ort, an dem riesige Mengen an minutengenauen Informationen genutzt und in entscheidendes Wissen umgesetzt werden, ist der internationale Flughafen Zürich. Hinsichtlich des Passagieraufkommens rangiert er unter den 10 größten europäischen Flughäfen. Mit 180 Partnern und rund 20.000 Angestellten stellt er einen enorm komplexen Betrieb dar. Wenn sich nur eine einzige Gruppe – sei es das Gepäckabfertigungsteam oder der Catering-Service – verspätet, kommt es zu Verzögerungen im gesamten Ablauf.

Unique, das private Betreiberunternehmen des Flughafens, ist sich dessen bewusst. Deshalb wurde ein Softwaresystem namens Zeus geschaffen, mit dem alle Vorgänge unter Kontrolle bleiben. Mit diesem in nur drei Monaten entwickelten System werden Informationen wie etwa Flugdaten, Statistiken zur Pünktlichkeit, Gepäckstatus u. Ä. auf dem gesamten Flughafen erfasst und angezeigt.

Alle Beteiligten müssen Zugriff auf die nötigen Echtzeitinformationen haben, um unverzüglich fundierte Entscheidungen treffen und die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können. So wird beispielsweise der

„Wissen bedarf der ständigen Verbesserung, Herausforderung und Vergrößerung, sonst schwindet es dahin.“

– Peter F. Drucker

Tower sofort darüber informiert, bei welchen Flugzeugen sich der Start verzögert oder dass die Gepäckabfertigungsleute in einem Teil des Flughafens dem Plan hinterherhinken. Anhand dieser Informationen kann der Tower einzelne Flugzeuge für das Entladen und Beladen rasch an andere Stellen auf dem Flughafen verweisen und dadurch Verzögerungen minimieren und den gesamten Zeitplan des Betriebs wieder zu korrigieren.

Unternehmen, die für ihren Erfolg auf Wissen angewiesen sind, müssen sich Gedanken darüber machen, wie ihre

Organisationsstruktur den Informationsfluss unterstützt oder behindert – den Informationsfluss zwischen den Menschen und ihren Systemen. Das gesamte Wirtschaftsleben verläuft heute in einem schnelleren Tempo als vor 50 oder selbst noch vor 10 Jahren. Mit der Einführung von Personalcomputern, Internet, E-Mail, Barcode-Scannern, Hochfrequenzidentifizierung (RFID) und den damit einhergehenden Informationsmengen und deren Nutzungsmöglichkeiten wurden Unternehmen gezwungen, Entscheidungsprozesse in der Führungshierarchie nach unten zu verlagern.

Unternehmen, die Systeme zur Unterstützung der Dezentralisierung von Entscheidungsrechten entwickelt haben, verzeichnen nach Untersuchungen des Massachusetts Institute of Technology (MIT)

höhere Aktiennotierungen als vergleichbare Unternehmen ohne solche Systeme.⁷¹⁸ Angesichts der sich immer schneller ändernden Bedingungen sind Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, in möglichst informierter Weise zu handeln, weiterhin im Vorteil.

Auf die Software kommt es an

Bei den immer engeren Zeitrahmen für Entscheidungen und den immer größeren zur Verfügung stehenden Informationsmengen müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter mit den richtigen Instrumenten ausstatten, damit sie erfolgreich sein können: Instrumente, die den Lärm der ständigen Informationsflut in die Musik des Wissens verwandeln.

Software hat die einzigartige Fähigkeit, die Anstrengungen der Leute zu verstärken, indem sie deren Fertigkeiten und Kenntnisse weiterverarbeitet und gleichzeitig die nötige Flexibilität bietet, um dem Unternehmen eine Anpassung an die sich wandelnden Verhältnisse zu ermöglichen. Software ist eine Schlüsselkomponente für People Ready-Business. Während die richtige Organisationsstruktur, ein klares Erkennen der Prioritäten und ein engagiertes und effektives Management die Voraussetzung für ein People Ready-Business darstellen, ist es für nachhaltigen geschäftlichen Erfolg unabdingbar, den Mitarbeitern die richtigen Informationen zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen – ebenso wie die Instrumente, mit denen sie diese Informationen nutzen können.

Die Software bildet die Infrastruktur, die Grundlage für die wichtigsten Systeme eines Unternehmens. Von der Software hängt es auch ab, wie nützlich diese Systeme sind. Die Software erfasst die Beziehungen, geistigen Eigentumswerte und Prozesse, auf denen ein Unternehmen basiert. Sie verknüpft die Methoden, mit denen die Kunden mit den Angestellten interagieren, und verbindet die branchenspezifischen Anwendungen, auf die sie angewiesen sind, mit verschiedenen anderen Systemen und Informationen.

Ein Beispiel dafür, wie Menschen vertraute Software nutzen und gleichzeitig eine Anwendung mit verschiedenen Datenquellen verbinden, findet sich bei Microsoft. Wie viele andere Großunternehmen hat auch Microsoft erhebliche Summen in den Bereich Kundenmanagement (CRM) investiert, um seine Kunden besser zu verstehen. Microsoft stand vor der Aufgabe, die Kundendaten in seinen verschiedenen Systemen für die 8000 Verkaufsmitarbeiter zugänglich und effektiv nutzbar zu machen. Hierzu entwickelte Microsoft die Anwendung Customer Explorer. Diese Anwendung verknüpft mehrere CRM-Systeme miteinander und ermöglicht so eine „360-Grad-Ansicht“ sämtlicher Kunden. Damit können die Verkaufsmitarbeiter nun Kundendaten über den vertrauten Messaging- und Collaboration-Client für Microsoft® Outlook® aufrufen und verwalten, den sie ohnehin tagtäglich verwenden.

Die Verknüpfung der Unternehmenssysteme mit der Arbeitsweise der Mitarbeiter sorgt dafür, dass die Verkaufsmitarbeiter mehr Zeit für ihre Kunden haben, dass sich Schulungszeiten reduzieren lassen und dass die Qualität und Quantität der Verkaufsdaten durch deren erhöhte Nutzung verbessert werden können. Die Verkaufsmitarbeiter sind über ihre Kunden besser informiert, und Microsoft hat einen besseren Überblick über seine Vertriebskanäle.

In den letzten 30 Jahren hat Microsoft zahllosen Menschen weltweit mit Software zu neuen Möglichkeiten verholfen und ihnen die Nutzung von Computern immer einfacher gemacht. Heute tragen

unsere Lösungen bei Unternehmen wie Dell, Hyundai und dem Flughafen Zürich dazu bei, dass Mitarbeiter neue Möglichkeiten erhalten, ihre Fähigkeiten effektiv zu nutzen.

Microsoft ist bestrebt, Produkte zu entwickeln, die leicht zu erlernen, preisgünstig, vertraut und benutzerfreundlich sind. Die von zahllosen Technologiepartnern weltweit unterstützten Microsoft-Softwareprodukte sind so konzipiert, dass sie sich mit anderen Plattformen und Anwendungen nahtlos kombinieren und integrieren lassen.

Mit Blick in die Zukunft verbessert Microsoft vor allem die Art und Weise, wie Menschen mit Software interagieren – von der intuitiveren Bedienung der nächsten Version von Microsoft Office und dem Betriebssystem Windows Vista™ bis hin zu deutlich sichereren und einfacheren Möglichkeiten für Systemadministratoren zur Aktualisierung und Wartung hunderter verschiedener Systeme. Zudem arbeitet Microsoft seit langem mit führenden Vertretern der Branche an der Entwicklung und Förderung von IT-Standards, die die Interaktion und Integration zwischen mehreren Computern erleichtern und den Informationsfluss innerhalb eines Unternehmens fördern.

Wir bei Microsoft haben uns der Entwicklung von Softwareprodukten verschrieben, die Menschen und Unternehmen bei der Entfaltung ihres vollen Potenzials unterstützen. Wir werden weiterhin neue Produkte entwickeln, die die Grenzen des Möglichen immer stärker ausweiten. Mit Investitionen in Entwicklung und Forschung von über 6 Milliarden US-Dollar im Finanzjahr 2005 und der Absicht, in den nächsten fünf Jahren weitere 40 Milliarden US-Dollar zu investieren, ist Microsoft weiterhin die industrieweit führende Kraft in der Softwareforschung. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Technologie voranzutreiben, um die Art und Weise zu unterstützen und zu verbessern, wie Menschen arbeiten, leben und spielen.

Wir bei Microsoft sind bestrebt, hervorragende Software und Systeme zu entwickeln, die sich mit Ihrer Arbeitsweise und der Arbeitsweise Ihres Unternehmens harmonisch vereinbaren, weiter entwickeln und individuell anpassen lassen.

Software, die vor allem eines ist: people-ready. Software, die Ihnen und Ihrem Unternehmen hilft, Ihr Potenzial zu verwirklichen.

Um mehr über die Software für das People Ready-Business zu erfahren und festzustellen, wie „people-ready“ Ihr Unternehmen ist, besuchen Sie www.microsoft.com/peopleready.

-
- 1 „Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: #1 Is Talent Management“, *HRfocus*, Januar 2006
 - 2 „Issues in Recruitment and Retention for the IT Workforce“ von Donatus I. Amaram, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Band 6, Nr. 2, März 2005
 - 3 „Slowing the revolving door: With economy improving and job turnover rising, there's much firms can do to keep good workers“ von Dana Knight, *Indianapolis Star*, 3. April 2005, Sunday Final Edition, Business, Seite 1D
 - 4 Bureau of Labor Statistics, US-Ministerium für Arbeit, <http://www.bls.gov>
 - 5 „The 21st Century Organization“ von Lowell L. Bryan und Claudia Joyce, *McKinsey Quarterly*, Nr. 3, 2005
 - 6 „Data, Data, Everywhere“ von Charles Babcock, *InformationWeek*
<http://www.governmententerprise.com/showArticle.jhtml?articleId=175801775>
 - 7 „Intangible Assets: Computers and Organizational Capital“ von Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt und Shinkyu Yang; Center for eBusiness am MIT
http://ebusiness.mit.edu/research/papers/138_Erik_Intangible_Assets.pdf