

Leitfaden
Cloud-Projektmarketing
Deutschland
Auflage 2015

Impressum

EuroCloud Deutschland_eco e. V.
Lichtstraße 43h
50825 Köln

Tel.: 0221 / 70 00 48 – 0
Fax: 0221 / 70 00 48 – 111
E-Mail: info@eurocloud.de
Web: www.eurocloud.de

Redaktionelle Verantwortung:
Thomas von Bülow (Vorstandssprecher)

Vereinsregister:
Amtsgericht Köln – VR 16215

Sitz des Vereins:
Köln

Inhalt

1. Vorwort	4	5.1 Einführung einer einfachen SaaS-Lösung (wenig komplexes Projekt)	27
2. Einleitung	5	5.1.1 Ausgangssituation	27
2.1 Zweck des Dokuments	5	5.1.2 Eingeführte Lösung	27
2.2 Abgrenzung zur KG Cloud-Akzeptanz	5	5.1.3 Veränderungen aus Sicht der IT-Mitarbeiter und Endnutzer	28
2.3 Erstellungszeitraum	5	5.1.4 Maßnahmen zur Sicherstellung der Akzeptanz der neuen Lösung	29
2.4 Szenarienüberblick	5	5.1.5 Durchführung der Umstellung	29
2.5 Aufbau des Dokuments	6	5.2 Erfolgreiches Projektmarketing in komplexen Public-Cloud-SaaS-Projekten	31
3. Ausgangssituation	7	5.3 Projektmarketing bei der Einführung einer IaaS-Lösung	33
3.1 Cloud als disruptiver Störfaktor	7	5.3.1 Ausgangsbasis	34
3.1.1 Disruptive Innovationen	7	5.3.2 Optionen und Ängste	34
3.1.2 Cloud Computing als disruptive Innovation	8	5.3.3 Das Vorgehen	35
3.1.3 Disruptive Veränderung in IT-Industrie und -Anwender-unternehmen	9	5.3.4 Die Testphase	36
3.2 Was ist Cloud-Projektmarketing?	10	5.3.5 Kauf und Implementierung	36
3.2.1 Oberziele des Cloud-Projektmarketings	11	5.3.6 Unter Marketingaspekten für die Zukunft zu verbessern	37
3.2.1.1 Positive Aufmerksamkeit für das Projekt	11	5.4 Komplexes Hybrid-Cloud-IaaS/PaaS-Projekt	37
3.2.1.2 Akzeptanz-Schaffung für das Projekt	11	5.4.1 Ausgangssituation	37
3.2.1.3 Ressourcen-Sicherung	11	5.4.2 Cloud-Projektmarketing-Grundlagen: Marktforschung	37
3.2.2 Abgrenzung zur Projektkommunikation	12	5.4.3 Kommunikation für ein optimales „Expectation Management“	38
3.3 Beschreibung der Zielgruppen von Cloud-Projektmarketing	13	5.4.4 Innovation als Mittel zur Fachkräftegewinnung	39
3.3.1 Cloud-Zielgruppen nach Rollen	13	5.4.5 Lessons learned aus dem Projekt	39
3.3.2 Zielgruppen nach Einstellungen zu Kommunikation und Innovation	16	6. Fazit	40
4. Der Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten	19	Literaturverzeichnis	41
4.1 Die Bedeutung von Cloud-Projektmarketing für das Projekt- und Veränderungsmanagement	19	Rechtlicher Hinweis	43
4.2 Die Instrumente des Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens	21	Autoren	45
4.3 Cloud Storytelling: die Inhalte der Projektmarketing-Instrumente	24		
5. Praxisbeispiele für erfolgreiches Projektmarketing	27		



1. Vorwort

Liebe Leser,

je mehr wir uns mit dem Thema Cloud Computing beschäftigen, desto umfangreicher sind die erkennbaren Auswirkungen auf viele betriebliche Abläufe, die Anforderungen an die Mitarbeiter und die Veränderungen in der Zusammenarbeit. Die EuroCloud Kompetenzgruppe Cloud Akzeptanz hat hierzu mit 2 Studien unter anderem auch die emotionale Akzeptanz und den Umgang mit Bedenken und Chancen aus der Sicht der Anwender untersucht. Dabei sind auch klare Defizite bei Einführung von Cloud Computing Projekten erkannt worden, die zu einer distanzierten Haltung geführt haben.

Der Leitfaden Projektmarketing vermittelt konkretes Praxiswissen von Fachleuten, die schon viele Projekte begleitet haben. Dabei geht es nicht um technische Anforderungen, sondern um die Einbindung aller Beteiligten, die in einem direkten Bezug zu den Zielen, Veränderungen und den generellen Herausforderungen stehen.

Wie in vielen Fällen stellt der Leitfaden eine Orientierungshilfe dar, die auf die konkreten Anforderungen anzupassen ist. Dennoch hilft er sehr bei der Planung und der notwendigen Motivation einen konstruktiven Ansatz zu finden, damit sich das Projekt erfolgreich entwickeln kann. Reibungsverluste, die durch mangelnde Kommunikation in einer zielgruppenorientierten Ansprache entstehen, können dadurch vermieden werden.

Der digitale Wandel ist eine große Herausforderung und beginnt in den Köpfen, nicht bei der Technik.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren anstehenden Projekten und danken dem Autorenteam für die intensive Leistung bei der Erstellung.

Köln, den 1. November 2015



Andreas Weiss
Direktor, EuroCloud Deutschland_eco e. V.

2. Einleitung

Der vorliegende Leitfaden wurde als Ergebnis von Diskussionen und Erfahrungen der Mitglieder der EuroCloud Kompetenzgruppe Projektmarketing unter Leitung von Jörg Mecke verfasst. Ausgehend von den disruptiven Effekten von Cloud Computing auf Unternehmen und Projekte führt er den Leser durch das Gebiet Projektmarketing zu praktischen Anwendungsbeispielen aus erfolgreichen Cloud-Projekten.

2.1 Zweck des Dokuments

Der vorliegende Leitfaden hat zum Ziel, so genannte „Leading Practices“ an Interessierte weiterzugeben, die ein Cloud-Projekt planen. Dabei ist es unerheblich, um welche spezifische Art von Cloud-Projekt es sich handelt, denn in den meisten Szenarien handelt es sich um ein Projekt, das vorhandene und etablierte Prozesse verändert und somit für eine Veränderung bei den Betroffenen sorgt. Interne Widerstände von betroffenen Administratoren und Benutzern führen hier in der Praxis immer wieder zu Mehraufwänden oder Projektmisserfolgen. Die im Leitfaden dargestellten Methoden haben sich dabei in verschiedenen Kundensituationen bewährt und sollen dem Leser Denkanstöße für die eigene Herausforderung geben.

2.2 Abgrenzung zur KG Cloud-Akzeptanz

Die EuroCloud Kompetenzgruppe Cloud-Akzeptanz hat mit ihrer “Studie zur Akzeptanz von Cloud Computing“¹ vor allen Dingen die Ansätze behandelt, die Entscheider von Unternehmen und Institutionen zum Thema Cloud betreffen, während die KG Projektmarketing mit dem vorliegenden Leitfaden ansetzt, wenn die Entscheidung bereits getroffen ist und eine Cloud-Transformation in der Praxis bevorsteht.

2.3 Erstellungszeitraum

Das vorliegende Dokument wurde von den genannten Autoren zwischen Sommer 2014 und Sommer 2015 erstellt.

2.4 Szenarienüberblick

In diesem Dokument sind vier Szenarien unterschiedlicher Ausprägung beschrieben. Im SaaS-Kontext wird die exemplarische Vorgehensweise sowohl bei einer Security-Lösung, die wenig Einfluss auf den Endanwender

¹ Studie zur Akzeptanz von Cloud Computing“ (2014)

hat, dargestellt, als auch für ein CRM-System, das für einen Konzern eingeführt wurde.

Im IaaS/PaaS-Kontext haben wir sowohl den einfachen Fall des Themas „Storage-Tiering in die Cloud“ als auch die Darstellung des Cloud Projekt-Marketings in einem Community-Cloud-Projekt.

Auch wenn die Szenarien größtenteils anonymisiert dargestellt sind, sollen sie dennoch aufzeigen, welches Einsatzspektrum die Disziplin des Cloud-Projektmarketing in der Realität hat und wird auch durch persönliche Anmerkungen der Autoren nachvollziehbar ergänzt.

2.5 Aufbau des Dokuments

Das vorliegende Dokument teilt sich in drei größere Blöcke:

- Zunächst wird die Ausgangssituation beschrieben. Das ist wichtig, da die Notwendigkeit, ein Projektmarketing in Cloud-Projekten durchzuführen, noch nicht in dem Bewusstsein der meisten Entscheider angekommen ist.
- Im zweiten Schritt werden die Methoden und die Zielgruppen des Cloud-Projektmarketings näher erläutert.
- Abschließend wird anhand von vier Szenarien der Transfer der bisherigen theoretischen Abhandlung in die Praxis vollzogen.

3. Ausgangssituation

Cloud Computing verändert vieles für die Betroffenen, da in Projekten vorhandene und akzeptierte Handlungsweisen hinterfragt, optimiert und automatisiert werden. Die Befürchtungen reichen dabei von einem Verlassen der „Komfortzone“ bis hin zur Angst um den Arbeitsplatz. Auch wenn die Motivation in den häufigsten Situationen ein Zugewinn an Flexibilität und Geschwindigkeit ist, gehen viele Mitarbeiter bedingt durch historische Situationen immer von der Motivation der Kostenersparnis aus. Diesen Vorbehalten zu begegnen oder sie proaktiv zu vermeiden, sind die zentralen Aufgaben für die Disziplin des Cloud-Projektmarketings, die als Bindeglied zwischen der Unternehmenskommunikation und der IT fungiert. Typischerweise kennt sich die Unternehmenskommunikation zu wenig im Bereich der Technik und Technikfolgenkommunikation aus und der IT fallen marketingbasierte Denkansätze schwer, weil sie fremdartig erscheinen. Der vorliegende Leitfaden soll diese Barrieren im Sinne erfolgreicher Cloud-Projekte verringern.

3.1 Cloud als disruptiver Störfaktor

3.1.1 Disruptive Innovationen

Als disruptive Innovationen werden solche Neuerungen bezeichnet, die zu einer grundlegenden Veränderung etablierter Abläufe, Verfahrensweisen o. A. führen. Disruptive Innovationen beginnen in der Regel klein und unspektakulär in Nischen. Oft scheinen die neuen Abläufe und Prozesse in wichtigen Eigenschaften den etablierten Vorgehensweisen zunächst unterlegen. Vorteile in anderen Eigenschaften führen aber dazu, dass sie in anderen Bereichen zum Einsatz kommen, dadurch Fahrt aufnehmen und an Bedeutung gewinnen.

Wenn die Innovationen dann durch Verbesserungen auch in den bei etablierten Verfahren als wichtig angesehenen Eigenschaften zwar nicht das Niveau der etablierten Verfahren erreichen, aber als „gut genug“ angesehen werden, kommt es zu einem beinahe schlagartigen Wechsel hin zu den neuen, disruptiven Verfahren. Oft spielen dabei auch Kostenvorteile der neuen Verfahren eine wichtige Rolle. Die etablierten Verfahren verschwinden dann weitgehend und bleiben nur in Nischen erhalten.

Das Prinzip der disruptiven Innovation wurde 1997 von Clayton Christensen in seinem Buch „The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail“² beschrieben.

² Christensen (1997)

3.1.2 Cloud Computing als disruptive Innovation

Cloud Computing ist die Nutzung gemeinsamer IT-Ressourcen durch viele verschiedene Anwender. Von herkömmlicher Großrechner-technik unterscheidet sich Cloud Computing dadurch, dass hierbei viele kleine Einheiten zu einem Gesamtsystem zusammengeschaltet sind. Von herkömmlichen PC-Anwendungen unterscheidet sich Cloud Computing dadurch, dass die Anwendungen und Daten nicht lokal für einen Benutzer, sondern aus der Cloud heraus für viele Anwender gleichzeitig bereitgestellt werden.

Beim Cloud Computing lassen sich im Unterschied zur herkömmlichen IT die zur Verfügung stehenden Ressourcen relativ leicht und dynamisch an den tatsächlichen Bedarf anpassen. Die Bereitstellungskosten werden auf viele Nutzer verteilt. In der Konsequenz führt das bei vielen Anwendungen zu einer deutlichen Reduktion der Gesamtkosten gegenüber herkömmlicher IT sowie zu einer deutlichen Steigerung der Flexibilität. Durch die geringeren Bereitstellungskosten werden zudem viele IT-Anwendungen auch für geringe Nutzerzahlen realisierbar, die sonst unerschwinglich wären.

Der größte Nachteil von Cloud Computing, insbesondere bei der Public Cloud, ist die gegenüber dem Betrieb eigener IT-Systeme reduzierte Kontrolle der Systeme durch die Nutzer, auch verbunden mit potenziellen Sicherheitsrisiken und Compliance-Problemen. Ein weiterer Nachteil, vor allem gegenüber lokal betriebener IT, ist die Entfernung zwischen Nutzer und IT-System, die je nach Anwendung hohe Anforderungen an Verfügbarkeit und Bandbreite des genutzten Netzes stellen.

Diese Nachteile führten zunächst dazu, dass Cloud Computing in Nischenbereichen zum Einsatz kam, oft im Consumer-Bereich. Beispiele für frühe Cloud-Anwendungen sind E-Mail-Provider (z. B. Web.de, T-Online, Hotmail), Internet-Suchmaschinen (Alta Vista, Google) und das Rendering von Tricksequenzen in der Filmproduktion (in so genannten „Renderfarmen“). Kriterien wie Bandbreite, Verfügbarkeit und Kontrolle waren in diesen Bereichen von untergeordneter Bedeutung gegenüber der Chance, überhaupt die benötigten IT-Ressourcen zu akzeptablen Kosten zu erhalten.

Vor allem die bessere Bandbreite und Verfügbarkeit von Internetanbindungen hat dazu geführt, dass die zentrale Bereitstellung massiver IT-Ressourcen auch in weiteren Bereichen nutzbar wurde, bei weiterhin deutlichen Kostenvorteilen. Damit gelangte Cloud Computing in die Aufmerksamkeit klassischer Business-IT. Bedenken hinsichtlich Sicherheit und Kontrolle gibt es weiterhin, diese werden jedoch durch Verbesserungen der Sicherheit der

Cloud Services, durch Verschlüsselung, rechtliche Vereinbarungen, Zertifizierungen etc. reduziert. Für einen Großteil von IT-Anwendungen ist Cloud Computing hinsichtlich Sicherheit, Datenschutz und Kontrolle jetzt „gut genug“, damit werden die Vorteile von Cloud Computing (u. a. dynamische Bereitstellung, geringes eigenes Know-how nötig, Kostenvorteile) ausschlaggebend.

Resultat sind die beobachteten und auch für die nächsten Jahre prognostizierten hohen Wachstumsraten für Cloud Computing: In der Business-IT findet ein Paradigmenwechsel statt.

3.1.3 Disruptive Veränderung in IT-Industrie und -Anwenderunternehmen

Augenfällige Konsequenz des Paradigmenwechsels in der Business-IT hin zu Cloud Computing: Der Betrieb wesentlicher Teile der IT findet nicht mehr im eigenen Haus der Anwenderunternehmen statt, sondern IT-Ressourcen werden von Dienstleistern bereitgestellt. Die breite Nutzung von Cloud Computing entspricht daher in vielen Teilen dem klassischen Outsourcing der IT. Wie auch beim klassischen Outsourcing führt das dazu, dass der Bedarf vor allem an technischen IT-Kompetenzen bei IT-Anwenderunternehmen deutlich abnehmen wird, während bei den IT-Anbietern zusätzliches technisches Personal benötigt wird. Aufgrund von Synergie-Effekten wird dabei das Verhältnis erwartungsgemäß nicht 1:1 sein. Es ist aber zu erwarten, dass zusätzlicher Bedarf an anderen Stellen durch neue Services entsteht. Frei werdende Ressourcen werden auch jetzt schon vom Markt begierig aufgenommen: Es gibt ohnehin Bedarf an IT-Fachkräften, der nicht gedeckt werden kann.

Ein wesentlicher Unterschied von Cloud Computing zu klassischem Outsourcing besteht darin, dass beim Cloud Computing in der Regel nicht die IT als Ganzes ausgelagert wird, sondern nur einzelne Teile oder Anwendungen. In diesem Zusammenhang wird deshalb gelegentlich auch der Begriff „Out-tasking“ verwendet. Ein weiterer Unterschied ist, dass vor allem im Bereich Public Cloud vom Provider bereitgestellte Leistungen und Verträge in der Regel hoch standardisiert, nur im Rahmen vorgesehener Optionen konfigurierbar und in wesentlichen Teilen nicht verhandelbar sind.

Wichtige Kompetenzen verbleiben deshalb beim Anwenderunternehmen, u.a.:

- die genaue Analyse der Leistungsanforderungen mit Blick auf den konkreten Bedarf des Unternehmens (Business Alignment),
- die Auswahl der einzelnen Services (u. a. Abgleich mit Anforderungen, technische Tests, vertragliche Regelungen),
- die initiale Konfiguration bzw. Durchführung von Konfigurationsänderungen auf hoher Ebene aufgrund sich ändernder Anforderungen oder Umgebungen (z. B. neue Benutzer, geänderte Benutzerrollen oder Policies),
- die Sicherstellung des Zusammenwirkens einzelner Services, auch mit weiterhin intern betriebenen Systemen, ggf. mit Unterstützung des Providers,
- das Controlling der Services hinsichtlich Anforderungen und zugesicherter Leistungen.

Bei zunehmendem Einsatz von Cloud Computing als Ersatz von selbst betriebenen IT-Systemen wird deshalb in Anwenderunternehmen weniger technisches Detailwissen (etwa über Betriebssysteme, Datenbanken und Netzwerke) benötigt. Es findet eine Verschiebung zu strategischen Kompetenzen, juristischen Kenntnissen und Managementkompetenzen statt. Diese Kompetenzen können auch wieder von extern als Beratung eingekauft werden – um die genutzten IT-Werkzeuge optimal auf die Anforderungen des Unternehmens auszurichten und Vendor Lock-In zu vermeiden, sollte das aber mindestens unabhängig vom genutzten Cloud-Anbieter geschehen.

Die beschriebenen Veränderungen in Anwenderunternehmen in Verbindung mit der Nutzung von Cloud Computing lösen naturgemäß Ängste und Sorgen bei betroffenen Mitarbeitern aus. Die Gefahr ist groß, dass ein Projekt zur Einführung eines Cloud Services deshalb in der IT-Abteilung des Anwenderunternehmens auf Ablehnung stößt. Daneben muss beachtet werden, dass die Einführung eines Cloud Services eine Veränderung der IT-Landschaft des Anwenderunternehmens darstellt, so wie die Einführung jedes anderen IT-Services, ganz unabhängig von Cloud Computing. Diese Veränderung der IT-Landschaft bringt veränderte Abläufe mit sich, was bei den betroffenen Anwendern ebenfalls Sorgen und Ängste auslösen kann.

3.2 Was ist Cloud-Projektmarketing?

Projektmarketing hat sich in den letzten Jahren als Teildisziplin des generalistischen Projektmanagements etabliert. Es kommt in der Unternehmenspraxis vor allem zum Tragen, wenn es um die Akzeptanzschaffung und

Nutzung neuer Technologien geht. Als noch junge Disziplin gibt es dabei allerdings keine etablierte Aufgabenabgrenzung und keine klaren Verantwortlichkeiten für die Planung und Durchführung. In der Wissenschaft existieren verschiedene beschreibende Ansätze für den Begriff, die unterschiedliche Schwerpunkte für das Projektmarketing setzen. Auf dem Weg zu einer Cloud-Projektmarketing-Methodik hat die EuroCloud Kompetenzgruppe drei relevante Zielstellungen und allgemeine Definitionen identifiziert.

3.2.1 Oberziele des Cloud-Projektmarketings

3.2.1.1 Positive Aufmerksamkeit für das Projekt

„Unter Projektmarketing wird die Darstellung eines Projekts in seinem Umfeld und darüber hinaus verstanden. Das Projektmarketing und seine Wirkung werden in der Praxis oft unterschätzt, zu sehr wird die Energie auf das Bewältigen der fachlichen Anforderungen gelegt. Dabei wird dann das aktive „Verkaufen“ des Projekts vergessen: Mit dem Ergebnis, dass das Projektteam zwar gute Arbeit macht, dies aber von niemandem wahrgenommen und gewürdigt wird. Dadurch gerät das eigene Projekt im Wettbewerb um knappe Ressourcen oder wertvolle Aufmerksamkeit tendenziell gegenüber anderen Projekten ins Hintertreffen und zukünftig muss mit schlechteren Rahmenbedingungen zurechtgekommen werden, als dies mit einem funktionierendem Projektmarketing der Fall wäre.“³

3.2.1.2 Akzeptanz-Schaffung für das Projekt

„Unter Projektmarketing sind alle Aktivitäten zu verstehen, die dazu dienen, Projekte in ihrem Umfeld besser bekannt zu machen sowie die Akzeptanz ihrer Prozesse und Ergebnisse zu erhöhen.“⁴

3.2.1.3 Ressourcen-Sicherung

„Projektmarketing ist die Präsentation und werbende Darstellung des Projekts innerhalb der beteiligten Unternehmen und ggf. in der Öffentlichkeit. Wichtigstes Ziel des Projektmarketings ist die Sicherung von Finanzmitteln und Ressourcen zur Projektabwicklung und die Vorbereitung der anschließenden Vermarktung des erzielten Ergebnisses.“⁵

³ Projektmanagement Handbuch (2015)

⁴ Patzak/Rattay, (1998), S. 80

⁵ Projektmagazin: Projektmarketing (2003)

3.2.2 Abgrenzung zur Projektkommunikation

Das Projektmarketing ist ein Instrument zur Präsentation und werbenden Darstellung des Projekts. Es zielt auf die Beeinflussung des Projektumfelds im Sinne des Projekterfolgs. Projektkommunikation ist weiter gefasst und orientiert sich an dem Willen, durch Dialog und Einflussmöglichkeiten die betroffenen Zielgruppen einzubinden. Projektkommunikation ist damit elementarer Bestandteil jedes Cloud-Projektmanagements und der organisatorischen Steuerung des Projektteams. Cloud-Projektmarketing richtet sich auf die inneren Einstellungen aller Stakeholder des Projekts und erfolgt zeitlich gestaffelt.

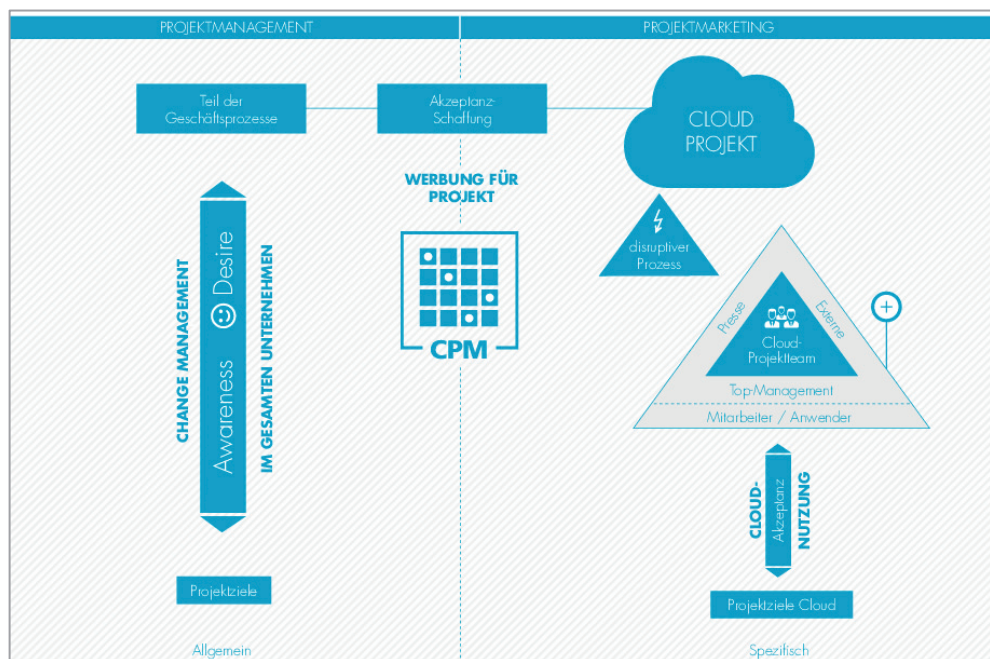


Abb. 1:
Abgrenzung Cloud-Projekt und
Cloud-Projektmarketing,
Quelle: Eigene Darstellung

Unter Betrachtung der drei generellen Oberziele für Projektmarketing hat die KG Projektmarketing ihre eigene Definition des Cloud-Projektmarketings erarbeitet. Diese Definition lautet:

Unter Cloud-Projektmarketing werden alle Maßnahmen im Rahmen des Cloud-Projekts gefasst, die das Projektteam und -umfeld im Sinne der Projektziele beeinflussen und den durch Cloud Computing verursachten Veränderungsprozess proaktiv begleiten. Im Rahmen des Managements eines

Cloud-Projekts betreibt das Projektmarketing Werbung zur Akzeptanzschaffung für das spezifische Projekt bei allen relevanten Anspruchsgruppen. Als persuasiver Teil der Projektkommunikation orientiert es sich dabei am Innovations- und Kommunikationsverständnis der Anspruchsgruppen des Cloud-Projekts. Es kann und soll jedoch nicht die zwischenmenschliche Kommunikation im Projekt ersetzen, sondern diese ergänzen.

Cloud Computing kann als disruptive Technologie die IT-Landschaft und die darauf aufsetzenden Geschäftsprozesse in Unternehmen positiv verändern, wenn sie richtig implementiert und eingesetzt wird. Allerdings hängt die öffentliche Akzeptanz von Cloud Computing in Deutschland noch hinter der tatsächlichen Nutzung zurück. In einigen Fällen ist der Begriff sogar negativ besetzt. Aufgrund der disruptiven Eigenschaften von Cloud Computing sind die damit verbundenen Veränderungen in Unternehmen und Abteilungen deutlich größer als bei klassischen IT-Projekten. Insbesondere die Organisation, Bereitstellung und Art der Nutzung von IT-Infrastruktur, Middleware und Anwendungen ändern sich grundlegend. Hier bleibt ohne aktives Projektmarketing Raum für Unsicherheit, Ängste und Spekulationen. Dieses Meinungsbild strahlt teilweise in die Projekte aus. Das Projektmanagement selbst steht somit häufig vor Akzeptanz-Herausforderungen – sowohl bei den Beteiligten des Cloud-Projekts als auch bei den potenziellen Anwendern im Unternehmen und weiteren Stakeholdern. Dementsprechend kommt dem Projektmarketing bei Cloud-Projekten eine herausragende Rolle als „Eisbrecher“ zu.

Wie ein Cloud-Projektmarketing erfolgreich geplant und umgesetzt werden kann und welche Instrumente in welcher Projektphase und für welche Zielgruppen eingesetzt werden sollten, wird in den nachfolgenden Kapiteln tiefergehend beschrieben.

3.3 Beschreibung der Zielgruppen von Cloud-Projektmarketing

3.3.1 Cloud-Zielgruppen nach Rollen

Um die richtigen Werkzeuge und Methoden auszuwählen, ist es zielführend, sich näher mit den einzelnen Zielgruppen auseinanderzusetzen. Zunächst sollte eine Betrachtung nach Rollen erfolgen. Die vier Zielgruppen-Cluster werden im Folgenden bezüglich ihrer Merkmale und Unterschiede im Zusammenhang mit dem Cloud-Projektmarketing analysiert.

Das **Management** hatte bereits ein so genanntes „buy in“, das heißt die Verantwortlichkeiten wurden definiert und das Projekt ist freigegeben. Insofern ist insbesondere am Anfang das Projektmarketing wichtig, was im

weiteren Verlauf durch das reguläre Status-Reporting und die entsprechende Kommunikation, wie im Projektmanagement vorgesehen, abgelöst werden kann. Das Cloud-Projektmarketing kann hierbei weiterhin bei Präsentationen des aktuellen Status oder zum Projektende genutzt werden. Das Management übernimmt die Rolle des Sponsors im Rahmen des Cloud-Projektmarketings (CPM).

Am **Projektteam** als Keimzelle des Cloud-Projekts muss der Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten frühzeitig angewendet werden, um die Akzeptanz aller Projektmitglieder zu erreichen. Die Akzeptanz und die Begeisterung für das Projekt sind beim Projektteam besonders wichtig, da dieses als wichtiger Multiplikator für die weitere Kommunikation dient und das Fundament für den weiteren Projektverlauf bildet.

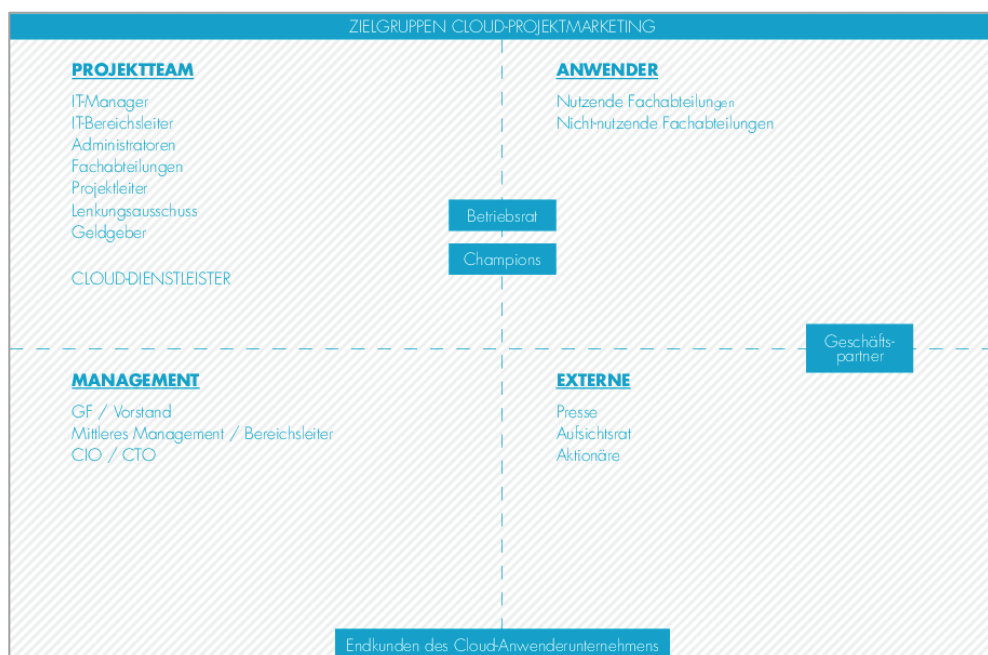


Abb. 2:
Zielgruppen Cloud-
Projektmarketing,
Quelle: Eigene Darstellung

Die **Anwender** der nutzenden Fachabteilung müssen von der Sinnhaftigkeit der Lösung und den damit verbundenen Maßnahmen überzeugt werden. Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter einbezogen werden, sollte diese Ansprache direkt erfolgen. Dies stellt zudem eine Verbindlichkeit zwischen dem Projektteam und den Anwendern sicher. Mitarbeiter, welche nicht direkt von den Änderungen betroffen sind, sollten zumindest mit indirekten Maßnahmen

angesprochen und über die Veränderungen im Unternehmen informiert werden. Diese Ansprache dient dazu sicherzustellen, dass keine Missverständnisse oder Irritationen entstehen, die die Zusammenarbeit mit den betroffenen Anwendern behindern.

Im späteren Projektverlauf sollten auch *Externe* in die Kommunikation einbezogen werden. Hierbei geht es aber vielmehr darum, die Vorteile zu präsentieren, die das Unternehmen durch die Lösung hat, beispielsweise Optimierungen, Kosteneinsparungen oder den Beweis für die eigene Innovationskraft.

Eine besondere Rolle nehmen in dieser Darstellung noch der *Betriebsrat* und die „*Champions*“ ein. Für den Betriebsrat sind Informationen wichtig, die ihm dabei helfen sicherzustellen, dass die Rechte der Arbeitnehmer gewahrt werden. Beispielsweise könnte die Einführung einer Kommunikationsplattform, wie etwa Lync, zu einer direkten, ungewollten Personalüberwachung führen.

Bei den „*Champions*“ handelt es sich um Mitarbeiter, die stärker in das Projekt und dessen Verlauf einbezogen werden als andere. Hierbei ist das Ziel, dass diese als Fürsprecher des Projekts aus ihrer Position als Anwender heraus die Kollegen überzeugen.

Sofern nötig sollten auch *Zulieferer* und *Partner* in die Kommunikation einbezogen werden. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn sich Schnittstellen und Prozesse durch die Einführung einer Cloud-Lösung verändern und hier beispielsweise weiterführende Informationen notwendig sind. Dies könnten etwa Schulungen die Veränderung betreffend sein, aber auch das Ausräumen von mit der Cloud-Einführung eventuell aufkommenden Sicherheitsbedenken. Wichtig ist hier auch, den Nutzen, sofern vorhanden, für die Partner aufzuzeigen. Hierzu könnten vereinfachte Prozesse oder schnellere Bearbeitungszeiten gehören.

Nicht zuletzt kann es sinnvoll sein, auch die *Endkunden des Cloud-Anwenderunternehmens* in die Kommunikation einzubeziehen. Insbesondere gilt dies dann, wenn diese direkt von den Umstellungen betroffen sind, beispielsweise durch veränderte Portale.

Im Rahmen des Projekts kann es auch sinnvoll sein, die unterschiedlichen Werkzeuge des Change-Management-Prozesses zu nutzen, um etwaige Probleme in der persönlichen Haltung der Beteiligten zum Veränderungsprozess zu beheben. Hierzu können persönliche Interviews, Workshops und Expertenforen dienen, die dazu führen, dass sich ehemals skeptische Mitarbeiter aktiv einbringen und zu Champions für das Projekt werden.

3.3.2 Zielgruppen nach Einstellungen zu Kommunikation und Innovation

Da das Rollenprofil der Zielgruppen des Cloud-Projektmarketings nicht die grundsätzlichen Einstellungen zur Technologie berührt, empfiehlt es sich, eine nachgelagerte Betrachtung gemäß den vorhandenen Einstellungen zu Kommunikation und Innovation vorzunehmen.

Nur wenn die Kommunikationserwartungen der Zielgruppen Beachtung finden, hat ein Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten die größtmögliche Chance, die richtigen Instrumente und Kanäle zu bedienen. Gleichzeitig ist es besonders für die Inhalte und die Argumentation wichtig, unterschiedliche Einstellungen der Projekt-Stakeholder zu Cloud Computing als innovative und disruptive Technologie in der realisierenden Organisation zu analysieren.

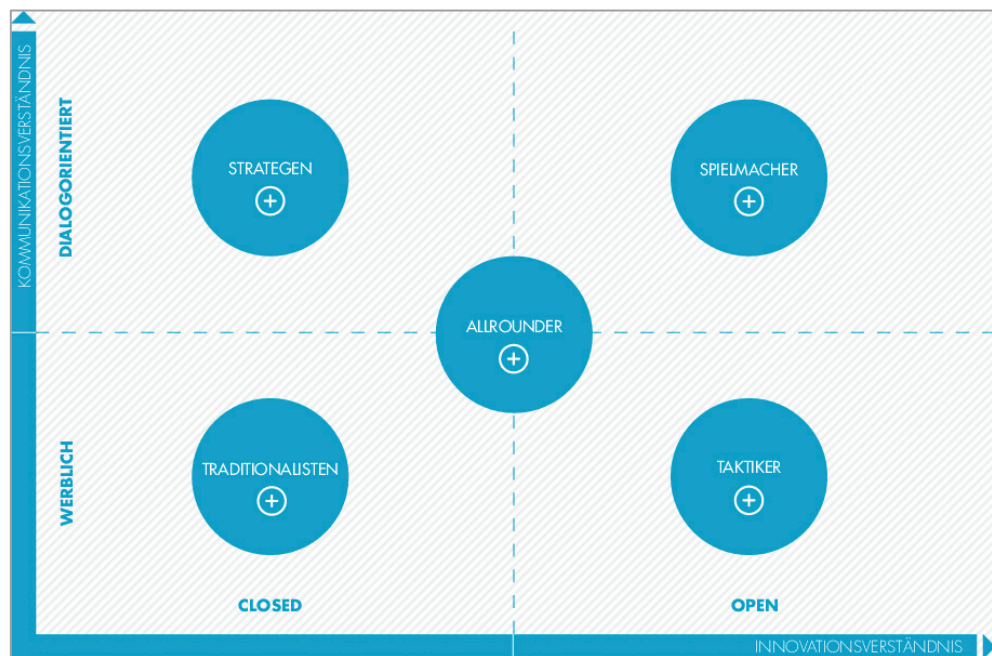


Abb. 3: Clustering der Zielgruppen nach Innovations- und Kommunikationsverständnis, Quelle: Eigene Darstellung

Folgt man dem Stand der Innovationskommunikationsforschung, empfiehlt es sich hierbei, eine Matrix aus fünf Nutzertypologien zu erstellen.

Auf der x-Achse wird dabei das Innovationsverständnis und auf der y-Achse das Kommunikationsverständnis abgetragen und alle vorhandenen Cloud-Stakeholder eines Unternehmens eingruppiert. Dies kann durch eine Befra-

gung der einzelnen Zielgruppen geschehen oder durch Experteninterviews mit dem Projektleiter und dem Management.

Nach den Erfahrungen der KG Projektmarketing trifft man in der Praxis der Einführung von Cloud-Technologien auf einen Mix aus folgenden Zielgruppen des Cloud-Projektmarketings;

Strategen

Strategen betrachten Cloud-Computing-Projekte nüchtern und bewerten sie subjektiv im Hinblick auf die Vor- und Nachteile für sich und das Unternehmen. Sie sind grundsätzlich veränderungsbereit, wenn sie in der Cloud-Technologie mehr Vorteile erkennen. Strategen kommunizieren dialogorientiert, achten auf andere Gruppen und sind durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen für das Cloud-Projekt zu gewinnen.

Traditionalisten

Traditionalisten lehnen Cloud-Computing-Projekte ohne oder nach eigener Auseinandersetzung zunächst ab. Sie sind generell skeptisch gegenüber technischen Innovationen und persönlichen Veränderungen. Traditionalisten sind nur nach der Gewinnung aller anderen Kommunikationszielgruppen für das Cloud-Projekt zu begeistern. Sie bevorzugen klassisch informierende, faktenorientierte Werbemaßnahmen und sind kaum an diskursiven oder dialogorientierten Formaten interessiert. Traditionalisten sind in Cloud-Projekten die Risikogruppe Nummer 1 für das Scheitern des Projekts und sollten unbedingt gut geplant und sensibel mit Elementen aus dem Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten angesprochen werden. Wird ein Traditionalist im Laufe des Projekts als „Blockierer“ identifiziert, sollte sofort eine Einzelkommunikation mit ihm aufgebaut werden, um negative Dominoeffekte zu vermeiden.

Allrounder

Allrounder besitzen Mischeigenschaften aus Strategen, Traditionalisten, Taktikern und Spielmachern. Sie können daher mit allen Maßnahmen des Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens angesprochen werden. Vom Timing her sollte diese Gruppe jedoch unbedingt vor den Taktikern und Traditionalisten angesprochen werden, da sie sich sowohl vom positiven wie auch negativen Verhalten anderer anstecken lassen. Während des Cloud-Projekts sollte es ein besonderes Ziel sein, die Mitglieder dieser häufig großen Gruppe nicht in eine ablehnende Haltung driften zu lassen.

Taktiker

Taktiker sind IT-Innovationen wie Cloud Computing gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen. Sie benötigen allerdings viele Informationen und halten ihre Aufgeschlossenheit gerne geheim. Sie müssen daher früh im Projektverlauf mit werblichen und informierenden Mitteln für die Kommunikationsziele sensibilisiert werden. Einmal überzeugte Taktiker werden das Cloud-Projekt auch gegen Traditionalisten verteidigen, so lange die positive Kommunikation zum Projekt innerhalb der Organisation im Meinungsspektrum überwiegt.

Spielmacher

Spielmacher sind die ideale Zielgruppe für Cloud-Projektmarketing. Sie sind offen gegenüber technischen Innovationen und lassen sich von kommunikativen Maßnahmen begeistern. Für Spielmacher sind die Vorteile einer Cloud-Lösung leicht ersichtlich und sie verbreiten diese bei entsprechender Aktivierung durch das Cloud-Projektmarketing auch als Botschafter für das Projekt. Spielmacher im Projektteam und der Mitarbeiterschaft sollten so früh wie möglich als Botschafter für die Projekt- und Kommunikationsziele gewonnen werden.

4. Der Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten

Aus der theoretisch-wissenschaftlichen und anwendungsfallbezogenen Betrachtung des Cloud-Projektmarketings hat die EuroCloud Kompetenzgruppe einen Werkzeugkasten zur Anwendung in der Praxis erarbeitet. Dieser wurde bereits in einzelnen Anwendungsfällen der beteiligten Unternehmen verprobt und stellt somit einen Best-Practice-Ansatz mit dem spezifischen Blickwinkel der Cloud-Technologieanbieter und -Dienstleister dar. Im Rahmen des mit Cloud Computing einhergehenden Change Managements in Unternehmen und Projektteams ist er ein strategisches Tool, dessen konkreter Einsatz vom individuellen Projektszenario abhängt. Er ist eine Empfehlung von EuroCloud Deutschland für Cloud-Projektmanager und -Entscheider und kann in der Praxis in partieller oder vollständiger Form realisiert werden.

4.1 Die Bedeutung von Cloud-Projektmarketing für das Projekt- und Veränderungsmanagement

Im Allgemeinen wird ein Projekt durch die drei Dimensionen Leistung/Ergebnis, Aufwand und Zeit bestimmt. Der Projektmanager hat die Aufgabe, das jeweilige Projekt so zu managen, dass er die gesetzten Ziele erreicht und die vorgegebenen Grenzen innerhalb der Dimensionen nicht überschreitet. Neben dem Projektmanagement spielen aber auch die Unterstützung durch das Top Management/die Bereichsführung und die gezielte Durchführung eines Veränderungsmanagements (Change Management), eine wichtige Rolle, um ein Projekt erfolgreich umzusetzen. Dies gilt insbesondere für Projekte, die die bestehenden Prozesse und Abläufe im Unternehmen grundlegend verändern. Das Veränderungsmanagement kümmert sich dabei um die menschlichen Aspekte im Projekt. Es hat die Aufgabe, sämtliche Stakeholder durch zielgerichtete Maßnahmen wie Kommunikation/Information, Schulung etc. durch den Veränderungsprozess zu begleiten/führen. Je größer die Veränderung desto wichtiger ist es, die Betroffenen (z. B. Anwender) frühzeitig zu informieren und zu involvieren, um die entsprechende Akzeptanz für das Projekt zu schaffen und die Betroffenen bestmöglich durch den Veränderungsprozess zu lotsen. Nimmt man das ADKAR⁶ Model von Prosci⁶ als Grundlage, so gliedert sich der Veränderungsprozess immer in die fünf Phasen Awareness, Desire, Knowledge, Ability und Reinforcement.

In der Awareness-Phase geht es darum, die Stakeholder über das Projekt zu informieren, so dass sie sich darüber und über die Auswirkungen bewusst sind. In der nächsten Phase, also der Desire-Phase, sind sich die Stakeholder

⁶ Prosci (2015)

der Veränderung nicht nur bewusst, sondern wollen diese auch positiv unterstützen. Dies ist insbesondere für die Phasen im Projekt wichtig, in denen Probleme oder Hürden auftreten und sich Widerstand formiert.

In der nächsten Phase (Knowledge) geht es darum, die relevanten Stakeholder (z. B. Anwender von Cloud-Technologien) zu trainieren und die entsprechenden Grundlagen mitzugeben, bevor es dann in der Ability-Phase darum geht, das gelernte Wissen auch praktisch umzusetzen. In der letzten Phase (Reinforcement) muss dann durch geeignete Maßnahmen sichergestellt werden, dass die Veränderung auch nachhaltig umgesetzt wird und die Betroffenen nicht wieder in alte Muster zurückfallen.

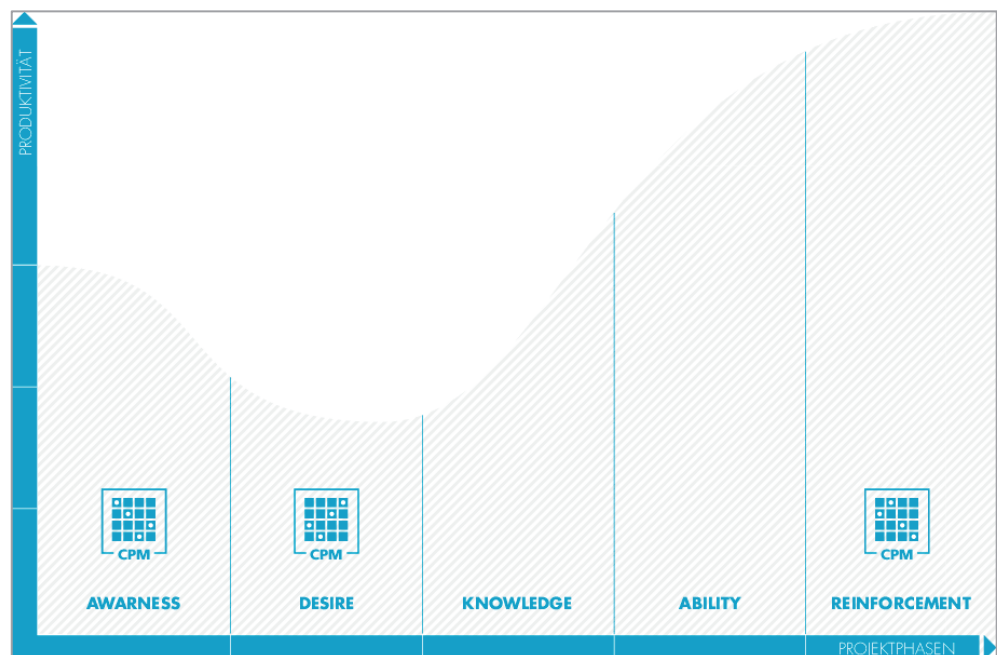


Abb. 4: In welchen Change Management Phasen ist Cloud-Projektmarketing besonders sinnvoll, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Prosci® ADKAR® Model

In welcher Phase sich die jeweiligen Stakeholder während eines Projekts befinden und wie schnell sie den Veränderungsprozess durchlaufen, hängt vielfach auch von den persönlichen Faktoren jedes Einzelnen ab. In jeder der fünf Phasen müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, um die Projektbetroffenen durch den Veränderungsprozess zu führen.

Das Projektmarketing hat als Teil der Projektkommunikation die Aufgabe, bei den relevanten Stakeholdern die Akzeptanz für das Projekt bzw. die Projektziele zu schaffen. Die Akzeptanzschaffung ist wiederum wichtig für

das Veränderungsmanagement, insbesondere in den Phasen Awareness, Desire und Reinforcement. Deshalb kommt dem Projektmarketing auch in diesen Phasen die größte Bedeutung zu.

Aufgrund der disruptiven Eigenschaften von Cloud Computing sind die damit verbundenen Veränderungen in Unternehmen meist deutlich größer als z. B. bei klassischen IT-Projekten. Insbesondere die Organisation und die Art der Nutzung von Anwendungen ändern sich zum Teil grundlegend. Hinzu kommt die gerade in Deutschland eher negativ besetzte Einstellung gegenüber der Cloud-Technologie.

Die Akzeptanzschaffung für Cloud-Projekte ist somit deutlich schwieriger, was häufig dazu führt, dass das gewünschte Projektergebnis nicht erreicht wird, es zu Verzögerungen kommt und/oder die Projektkosten deutlich steigen.

Es ist somit wichtig, dass das Projektmarketing als integraler Bestandteil des Projekt- und Veränderungsmanagements in Cloud-Projekten gesehen wird. Nur so lässt sich sicherstellen, dass bei allen relevanten Stakeholdern die notwendige Akzeptanz für das Cloud-Projekt vorhanden ist und die Projektziele nicht durch unnötige Widerstände gefährdet werden.

4.2 Die Instrumente des Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens

In ihrer Analyse von Cloud-Projektmarketing als Bestandteil des Change Managements von Unternehmen und IT-Abteilungen bildete sich in der KG Projektmarketing ein Konsens heraus, dass der richtige Mix der Marketinginstrumente von der in Kapitel 4.3.1 und 4.3.2 beschriebenen Zielgruppensituation abhängig ist. Es gibt nicht die eine Lösung für die Akzeptanz und Unterstützung von Cloud-Lösungen, sondern einen Werkzeugkasten, aus dem sich Unternehmen bedienen können. Hinzukommt, dass je nach Reifegrad des Projekts, der Iteration und dem Grad des Veränderungsbedarfs in den Einstellungen unterschiedliche Maßnahmen ausgewählt werden können.

Anhand der bisherigen Praxiserfahrungen und Fallstudien aller Mitglieder der EuroCloud Kompetenzgruppe wurde der Projektmarketing-Werkzeugkasten in dialogorientierte und klassisch werbliche Marketingmaßnahmen unterteilt. Diese Empfehlung soll Unternehmen, die Cloud-Lösungen einführen, vor allem bei der Prioritätensetzung unterstützen und aufzeigen, dass es wichtig ist, Cloud-Projektmarketing nicht als „Selbstläufer“ zu betrachten, sondern als geplante Maßnahme innerhalb der Change-Management-Phasen des Projekts.

	Gespräch	Foren/ Social	Infoevent + Q & A	Champi- ons Sessions	Key-User- Tests	Cloud- Experten- Branding
Strategen						
1. Awareness-Phase	++	+	+	++	+	++
2. Desire-Phase	++	-	+	++	+	++
Traditionalisten						
1. Awareness-Phase	--	-	-	-	-	--
2. Desire-Phase	-	-	+	+	-	--
Allrounder						
1. Awareness-Phase	+	+	+	+	-	+
2. Desire-Phase	+	+	+	+	-	+
Taktiker						
1. Awareness-Phase	-	-	+	+	-	-
2. Desire-Phase	+	-	+	+	-	-
Spielmacher						
1. Awareness-Phase	+	++	+	++	-	++
2. Desire-Phase	+	++	+	+	+	++

Tabelle 1: Cloud-Projektmarketing-
Werkzeugkasten für dialogorientierte
Kommunikationsmaßnahmen

Das Rating der Maßnahmen des Werkzeugkastens ist dabei in vier Stufen unterteilt⁷:

- ++ sehr hoher Nutzen
für die Projekt- und Kommunikationsziele im Cloud-Projekt
- + hoher Nutzen
für die Projekt- und Kommunikationsziele im Cloud-Projekt
- niedriger Nutzen
für die Projekt- und Kommunikationsziele im Cloud-Projekt
- sehr niedriger Nutzen
für die Projekt- und Kommunikationsziele im Cloud-Projekt

⁷ In Anlehnung an die Übersicht „Kommunikationskanäle im Projektmarketing“, Projektmanagement Handbuch (2015)

	Intranet	Hausbrief	E-Mails	Champions	Flyer	Give-aways	Infoevent	Maskottchen	Teaser-Kampagne	Presseinfo	Videos	Direkt-Mailing
Strategen												
1. Awareness-Phase	-	--	-	-	-	-	-	+	++	-	-	-
2. Desire-Phase	-	-	-	-	-	+	-	+	++	-	-	-
Traditionalisten												
1. Awareness-Phase	+	++	+	+	++	-	++	+	--	+	+	+
2. Desire-Phase	+	+	+	+	++	+	+	+	--	+	+	+
Allrounder												
1. Awareness-Phase	++	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
2. Desire-Phase	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Taktiker												
1. Awareness-Phase	++	+	+	++	++	-	+	-	+	+	++	+
2. Desire-Phase	++	+	+	++	+	+	+	-	+	+	+	+
Spielmacher												
1. Awareness-Phase	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
2. Desire-Phase	-	--	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-

Beispielhafte Anwendungsfälle für Cloud-Projektmarketing sind in den Use-Case-Kapiteln dieses Leitfadens dargestellt. Für dessen Leser bietet EuroCloud Deutschland_eco e. V. auf Anfrage Schulungen zur praktischen Anwendung des Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens an und hat außerdem eine Cloud-Projektmarketing-App entwickelt (aktuell für iPads verfügbar), welche auf Anfrage per E-Mail an info@eurocloud.de kostenlos bereitgestellt werden kann. Die App stellt die wesentlichen Aspekte dieses Leitfadens als Checkliste und Präsentation dar.

Tabelle 2: Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten für werbliche Kommunikationsmaßnahmen

4.3 Cloud Storytelling: die Inhalte der Projektmarketing-Instrumente

Um die Stakeholder und Zielgruppen von Cloud-Projekten zur aktiven Nutzung und Unterstützung der Technologie zu bewegen, sind aus Sicht der Kompetenzgruppe die Inhalte der Projektmarketing-Instrumente entscheidend. Je nach der Ausprägung der Zielgruppenmatrix und den zuvor in Workshops ermittelten Einstellungen zum Cloud-Projekt kann man sich hier durch eine Orientierung am Eisbergmodell der Kommunikation behelfen.

Nach diesem, auf den Psychoanalytiker Sigmund Freud zurückgehenden, Modell beträgt der rational-bewusste Anteil der Persönlichkeit ca. 20 Prozent (Fakten, bewusste Emotionen und Wünsche). Der weitaus größere Anteil der menschlichen Handlungsmotive, ca. 80 Prozent, liegt im Bereich der vorbewussten und unbewussten Bereiche (Ängste, Instinkte, unbewusste Emotionen und Wünsche). Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass hier die größten Risiken für erfolgreiches Projektmanagement lauern.⁸

Daher ist es entscheidend, wie Vorbehalte gegen Cloud Computing und Informationsdefizite im Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkasten angesprochen und Argumentationen für die identifizierten Zielgruppen pro Unternehmen aufgebaut werden.

Die KG Projektmarketing empfiehlt hier, zwei grundlegende Argumentationslinien und –phasen auf die Projektmarketing-Instrumente zu verteilen, um alle Handlungsmotive der Beteiligten positiv zu adressieren und Akzeptanz, Involviertheit und Unterstützung zu erzeugen. Im Ergebnis sollte im Cloud-Projektteam vom Projektmarketingverantwortlichen ein Argumentationspool mit Questions & Answers (z. B. als FAQ-Dokument) erarbeitet werden. Dieser sollte alle Argumentationslinien enthalten und sowohl emotionale wie auch informative Argumente enthalten. Diese Inhalte müssen dann durch die ausgewählten Instrumente des Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens inner- und außerhalb des Projektteams verbreitet werden.

⁸ Vgl. Hölzle/Grüning (2007).

1. Phase:

Emotionale und tiefsitzende Barrieren gegen Cloud Computing durchbrechen und die Zielgruppe auf eine rationale Ebene bringen.

- Unwissenheit über die Technologie ausräumen
- Typische Ängste (z. B. Jobwandel, -verlust, geänderte Bedienung, Daten- oder Kontrollverlust) proaktiv adressieren
- Bedenken ernst nehmen und nicht per Suggestivaussage leugnen („Niemand von Euch kann doch etwas gegen Cloud Innovation haben.“)
- Vorurteile („...aber die NSA/der Datenschutz/die Skandale...“) erfassen und durch klärende Argumentation ansprechen

2. Phase:

Rationale Argumentationslinien für die Vorteile des Cloud-Projekts aufbauen.

- Alle Fakten zum Projekt zentral bündeln
- Cloud-Projektinformationen (Geschäfts- und Projektziele, Projektteam, Zeitplan, Veränderungen für IT-Mitarbeiter und IT-Nutzer) zum Projektstart mit allen Mitarbeitern teilen
- FAQs zum Cloud-Projekt zu typischen Rückfragen oder Bedenken erstellen
- Konkrete Anwendungshilfen für Mitarbeiter erarbeiten (Cloud Guide, Tutorials, Schulungen)

Besonders entscheidend ist es für die Cloud-Projektmanager, Projektspensoren und das Management, zunächst eine emotionale Geschichte für das Projekt zu entwickeln und zu erzählen, die involvierte und betroffene Mitarbeiter begeistert. Hierbei empfiehlt es sich, die disruptiven Veränderungen, die das Cloud-Projekt mit sich bringt, aufzuladen durch Slogans und Metaphern

- aus der Geschichte des Unternehmens („Schon vor 20 Jahren haben wir unsere Arbeitsweisen mit der Innovation XYZ revolutioniert, mit unserem Cloud-Projekt ist es nun genauso.“),
- aus der Geschichte („Mit Cloud Computing machen wir aus unserer IT-Dampfmaschine ein echtes IT-Kraftwerk.“) oder
- aus dem Consumer-Marketing („Mit unserer Unternehmenscloud wird mobiles Arbeiten so einfach wie WhatsApp.“).

So kann bei der Zielgruppe ein positives Image kreiert, Vertrauen geschaffen und eine intuitive Vorstellung von den Vorteilen der Cloud-Lösung erzeugt werden.

Im Idealfall erreichen Cloud-Projekte durch weiterführendes Storytelling folgende Ziele, die wie in einer Pyramide Schicht für Schicht aufeinander aufbauen. Alle diese Aspekte können in einer Cloud-Projektmarketing-Checkliste im Rahmen der Projektplanung festgehalten und kontrolliert werden:

Cloud-Kommunikationsziele im Projektteam

1. Wissen aller Projektmitglieder über Projektziele, -verlauf und -status
2. Ausräumen von Bedenken und Vorurteilen bei Beteiligten und Nicht-Beteiligten
3. Akzeptanz aller Projektmitglieder von Projektzielen, -verlauf und -status

Cloud-Kommunikationsziele außerhalb des Projektteams

4. Interesse und Sympathie für das Cloud-Projekt und seine Ergebnisse im Unternehmen erzeugen
5. Nutzung der Cloud-Umgebung durch IT-Verantwortliche und Mitarbeiter
6. Imagegewinn für Anbieter- und Anwenderunternehmen bei Stakeholdern, Kunden und Öffentlichkeit

Die Ziele 1–3 sind obligatorisch für ein erfolgreiches und funktionierendes Cloud-Projekt ohne Mitarbeiterblockaden. Die Ziele 4–6 sind entscheidend für die Nutzung der Cloud-Lösung durch die Stakeholder und eine bestmögliche Akzeptanz sowie Imagewirkung der Innovationen im Unternehmen, bei Partnern und ggf. sogar in der Öffentlichkeit.

5. Praxisbeispiele für erfolgreiches Projektmarketing

5.1 Einführung einer einfachen SaaS-Lösung (wenig komplexes Projekt)

Bei dem Projekt ging es um die Einführung einer Lösung für E-Mail-Sicherheit aus der Cloud für einen international tätigen deutschen Automobilzulieferer mit 8.000 IT-Nutzern.

5.1.1 Ausgangssituation

Der Kunde betrieb eine Standard-Spamfilter-Software als Plugin auf seinem Exchange Mailserver. Aufgrund der Anforderungen im Bereich Automotive waren einzelne Benutzer mit PGP-Zertifikaten ausgestattet, um Teile des Mailverkehrs verschlüsseln zu können. Die Schlüssel waren dazu in den Mailclients der entsprechenden Benutzer installiert. Die Mailclients waren außerdem mit einer Softwareerweiterung zur PGP-Verschlüsselung ausgestattet.

Die Leistung des Spamfilters war aus Sicht der Verantwortlichen unbefriedigend, zudem sorgte er für erhebliche Last auf dem Mailserver und immer wieder für Wartungsaufwand. Die tatsächliche Anwendung der Verschlüsselung lag in der Verantwortung der Benutzer, eine systematische Sicherstellung oder auch nur Überprüfung der Verschlüsselung erfolgte nicht.

5.1.2 Eingeführte Lösung

Der Kunde entschied sich zur Einführung einer Cloud-basierten E-Mail-Security-Lösung, bei der sein gesamter Mailverkehr über die Systeme eines Cloud-Providers geleitet wird. Vorteile aus Sicht des Kunden: Spam und andere Schadmails erreichen seinen Mailserver gar nicht erst, sondern werden schon vorher ausgefiltert. Dadurch werden sowohl der Mailserver als auch die Leitung entlastet. Auch DoS-Attacken (Mail Flooding) auf die Mail-Infrastruktur werden von den Gateways des Cloud-Providers abgewehrt, der Mailserver bleibt unberührt. Die IT-Administration des Kunden wird entlastet, weil Monitoring und Management fester Bestandteil der Cloud-Lösung sind.

Zusätzlich zur Mailfilterung übernimmt der Cloud Service die Signierung, Verschlüsselung und Entschlüsselung von E-Mails automatisch, basierend auf vom Kunden eingestellten Richtlinien. Dadurch werden Benutzer von der Notwendigkeit der manuellen Aktivierung der Verschlüsselung entlastet, die Installation und Wartung von PGP-Zertifikaten und -Software auf den Clientsystemen entfällt und die Einhaltung von Verschlüsselungs-Richtlinien ist gewährleistet. Über ein Management-Interface kann zudem der Mailverkehr lückenlos überwacht werden.

5.1.3 Veränderungen aus Sicht der IT-Mitarbeiter und Endnutzer

Für Endnutzer ergeben sich folgende sichtbare Veränderungen, die zu negativen Reaktionen gegenüber der neuen Lösung führen können:

- Spamfilter reagieren unterschiedlich – Mails, die ein Filter als Spam behandelt, lässt ein anderer Filter möglicherweise durch. Das gilt selbst beim Einsatz von Spamfiltern mit hoher Qualität. Ursache sind unterschiedliche Bewertungen von E-Mails: Ob nämlich eine bestimmte E-Mail als Spam angesehen werden kann oder nicht, wird von verschiedenen Personen oft unterschiedlich beurteilt. Deshalb kommt es nicht selten vor, dass ein neu eingeführter Spamfilter in den Augen mancher Benutzer zu wenige, in den Augen anderer Benutzer dagegen zu viele E-Mails herausfiltert. Durch Adaption an Benutzerreaktionen passen gute Filter sich nach und nach an, zugleich setzt auch eine Gewöhnung der Benutzer an spezifische Filtereigenschaften ein.
- Sofern Benutzer über ausgefilterte, in Quarantäne gestellte E-Mails informiert werden, ändert sich normalerweise die Art der Benachrichtigung und der Mechanismus des Auslösens von E-Mails aus der Quarantäne – nicht unbedingt grundsätzlich, aber doch mindestens äußerlich.
- Bei Benutzern, die bisher bestimmte E-Mails vom Mailclient aus per PGP verschlüsselt hatten, wurden die PGP-Software und die PGP-Zertifikate deinstalliert. Die wegfallende Notwendigkeit zur Verschlüsselung bestimmter E-Mails bedeutet eine Vereinfachung, wird allerdings möglicherweise von den betroffenen Benutzern als Reduzierung der Sicherheit wahrgenommen.

Von den Benutzern nicht wahrnehmbar ist allerdings, dass die neue Lösung anders als die bisherige Filterlösung aus der Cloud kommt. Mit dem Cloud-Charakter der neuen Lösung haben nur IT-Mitarbeiter des Unternehmens zu tun. Für sie ändert sich Folgendes:

- Die IT-Administratoren des Kunden haben keine unmittelbare Kontrolle mehr über den Spamfilter. Bei Störungen sind sie auf die Unterstützung des Cloud-Providers angewiesen.
- Vorschriften zur Verschlüsselung bestimmter E-Mails werden nicht mehr an betroffene Benutzer weitergeleitet, sondern als Richtlinie über das Management-Interface der Cloud-Lösung eingestellt. Das sollte als Vereinfachung wahrgenommen werden.
- Eine Wartung des Spamfilters und der Verschlüsselungslösung ist nicht mehr notwendig. Das bedeutet eine Verlagerung von Kompetenzen vom Kunden zum Anbieter der Cloud-Lösung und könnte bei IT-Mitarbeitern u. a. Sorgen bezüglich der Sicherheit des Arbeitsplatzes auslösen.

- An die Stelle der Überwachung der korrekten Funktion von Systemen und Software tritt die Überwachung der vereinbarungsgemäßen Ausführung des Cloud Services. Dies wird durch Reporting- und Monitoring-Tools im Management-Interface der Cloud-Lösung unterstützt. Das bedeutet eine Veränderung des Aufgabenbereichs der IT-Mitarbeiter des Kunden.

5.1.4 Maßnahmen zur Sicherstellung der Akzeptanz der neuen Lösung

Der Kunde entschied sich, den Wechsel des Spamfilters für die Endnutzer zunächst transparent durchzuführen. Filterregeln des alten Spamfilters wurden dabei, soweit möglich, auf den neuen Spamfilter übertragen, so dass für die Endnutzer merkbare Änderungen im Mailflow weitgehend vermieden werden. Anstelle einer individuellen Quarantäne für jeden Benutzer wurde zudem eine Sammelquarantäne gewählt, die von Administratoren überwacht wird.

Der First Level Support für den Fall von Nachfragen zu nicht oder fälschlich ausgefilterten E-Mails wurde komplett vom Helpdesk des Kunden übernommen. Die Rechte der Helpdesk-Mitarbeiter im Management-Interface wurden über ein Rechtemanagement eingestellt.

Die Helpdesk-Mitarbeiter wurden durch die IT-Administratoren des Kunden geschult, die zuvor vom Cloud-Provider geschult worden waren (Train the Trainer). Zur Unterstützung wurden vom Cloud-Provider Schulungsvideos und Dokumentationen in Form eines Handbuchs und „How Tos“ für spezifische Fragestellungen und Situationen bereitgestellt. Zudem gab es in der Umstellungsphase eine proaktive Begleitung und Unterstützung der IT-Administratoren des Kunden durch technisches Personal des Cloud-Providers.

Das gesamte Vorgehen wurde mit dem Betriebsrat des Kunden vorab besprochen und abgestimmt.

5.1.5 Durchführung der Umstellung

Die Umstellung auf die neue Lösung fand in vier Schritten statt:

1. Vorbereitungsphase (ca. zwei Wochen):

- a. Firewall-Einstellungen wurden zwischen dem Cloud-Provider und dem Kunden abgestimmt und von den IT-Administratoren des Kunden implementiert,

- b. Veränderte Einstellungen des Mailservers wurden vorbereitet,
- c. Zwischen dem Cloud-Provider und dem Kunden wurden abgestimmte Tests durchgeführt, die überprüfen, ob der Mailflow auch mit den neuen Einstellungen sichergestellt ist,
- d. Es wurden Schulungen, zunächst der IT-Administratoren und dann der Helpdesk-Mitarbeiter, durchgeführt.

2. *Umstellung des Mailverkehrs (ca. 15 Minuten):*

- a. Umstellung der MX-Records durch den Kunden,
- b. Umstellung der Smarthost (Relay)-Einstellungen durch den Kunden,
- c. Überprüfung des Mailflows in beide Richtungen.
- d. (Nach Abschluss der Umstellung wurde eine 72-stündige Wartezeit eingeschoben, um die Umstellung der DNS-Server weltweit abzuwarten.)

3. *Einrichtung der Verschlüsselung:*

- a. Einrichten der Policies durch die IT-Administratoren des Kunden,
- b. Übernahme/Import der PGP-Zertifikate durch Personal des Cloud-Providers.

4. *Aktivierung der Verschlüsselung:*

- a. Löschen der PGP-Keys in Clients per zentraler Policy durch die IT-Administratoren des Kunden,
- b. Information der Nutzer über den durchgeführten Wechsel durch den Betriebsrat des Kunden.

Weil die Umstellung für die Endnutzer zunächst transparent durchgeführt wurde, war die Akzeptanz der neuen Lösung bei ihnen erreicht, bevor ihnen die Änderung überhaupt bewusst wurde. Die Mitteilung der Änderungen durch den Betriebsrat als von den Mitarbeitern eingesetzte Interessenvertretung half zusätzlich, mögliche Bedenken zu zerstreuen.

IT-Mitarbeiter wurden dagegen von Beginn an eng in die Änderungen eingebunden. Durch Schulungsmaßnahmen vorab und enge, proaktive Betreuung durch technisches Personal des Providers fühlten sie sich nicht „allein gelassen“. Latent vorhandene Unsicherheit wurde dadurch reduziert und eine breite Akzeptanz der neuen Lösung erreicht. Die IT-Mitarbeiter, inklusive der Helpdesk-Mitarbeiter, konnten dadurch als Multiplikatoren die Vorteile der neuen Lösung gegenüber Endanwendern glaubwürdig vertreten, nachdem diesen die Änderung mitgeteilt wurde.

Die Einrichtung und die Umstellung verliefen reibungslos – genauso wie der Betrieb der neuen Lösung seitdem.

5.2 Erfolgreiches Projektmarketing in komplexen Public-Cloud-SaaS-Projekten

Projektmarketing ist ein wesentlicher Baustein zur Sicherstellung des Erfolgs in komplexen Public-Cloud-Projekten. Oft sind in diesen Projekten die „Lasten“ zur Einflussnahme der Prozessgestaltung anders verteilt als im historisch etablierten Unternehmensprozess. Häufig stehen Ziele wie Standardisierung oder Kosteneinsparung im Vordergrund und oft wird damit auch das Arbeitsumfeld vieler Mitarbeiter verändert. All das schürt Ängste und schafft nicht per se eine hohe Bereitschaft zur Veränderung bei den Mitarbeitern. Und dann kommt noch das Wort „Cloud“ hinzu, welches, leider heute noch zu oft, das Glas reflexartig zur Hälfte mit Risiken füllt und die Vielzahl der Chancen außer Acht lässt.

Weil dieser Umstand in der Anwenderschaft als stark verbreitet gilt, stellen wir erfreulicherweise immer häufiger fest, dass der erste positive Schritt zum aktiven Projektmarketing bereits sehr früh bei der Geschäftsleitung beginnt. In nahezu allen Projekten wird heute eine proaktive Kommunikation zu den Projektzielen, dem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und eine klare Mandatierung des Projektteams seitens des Projektsponsors (häufig die Geschäftsleitung) beobachtet. Wenn es so beginnt, hat das Projektteam es durchaus leichter, „den Ball aufzunehmen“ für die weitere Anwendung von Projektmarketing-Mechanismen, um dann ein positives Projektergebnis abzuliefern.

Zum „Scope“ von komplexen Public-Cloud-Projekten: In vielen Cloud-Projekten zur Etablierung eines Cloud Services ist im Allgemeinen von einer geringen Anzahl von betrachteten Prozessen, Abteilungen und Infrastruktur-Elementen auszugehen. In Abgrenzung zu diesen Projekten gehen wir bei komplexen Public-Cloud-Projekten von einer umfangreichen Umstellung aus. Projekte wie eine Neuausrichtung der Vermarktungskanäle (SaaS CRM), eine SaaS-ERP-Einführung oder die umfangreiche Umstellung von Logistik, SCM oder HR-Prozessen an mehreren Standorten sollen hier mit den positiven Einflüssen des Projektmarketings in Abgleich gebracht werden.

Einige weitere besondere Merkmale haben in komplexen Cloud-Projekten einen Einfluss auf die Kommunikation bzw. auf den Erfolgsanteil von Projektmarketing und seien der Vollständigkeit halber erwähnt: Durch die quasi Ad-hoc-Bereitstellung der Software aus der Cloud können sowohl in der Projektwertschöpfung als auch auf der Kundenseite viele Dinge parallel passieren. So ist zu beobachten, dass die Einbeziehung von Near- und Offshore-Ressourcen für die Konfiguration, System-Integration oder -Anpassung deutlich häufiger anzutreffen ist als in „Non-Cloud“-Projekten. Genauso ermöglicht die Software-Fähigkeit zum gleichzeitigen und verteilten Arbeiten das Vorantreiben des Projekts zur

selben Zeit an vielen, womöglich internationalen Standorten,. Außerdem sehen wir deutlich weniger vorbereitende „Blue-Print“-Phasen; weitaus häufiger beginnt die Arbeit direkt mit und an der Software im „agilen Scoping“. Iterative Projektschritte mit virtuellen Reviews schließen sich an.

All diese Faktoren beeinflussen die Kosten und die Dauer des Projekts positiv, stellen jedoch höhere Anforderungen an das Projektmanagement und das -marketing in punkto Zeitaktualität der Informationen.

Zur Ermittlung der heutigen Anwendung von Projektmarketing und der damit verbundenen Handlungsempfehlungen in komplexen Cloud-Projekten wurden einige Interviews mit Anwendern, Projektleitern und Consultants durchgeführt und die Ergebnisse hier zusammengefasst:

1. ***Das Thema „Cloud“ für die Anwender relativieren*** – Unter dem Strich geht es um die Ergebnisse aus einem Projekt und den positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dabei sollte man für das Unternehmen die individuelle Cloud-Strategie beschreiben, die letztlich dabei hilft, diese Ziele zu erreichen. Eine geeignete Kommunikation der Geschäftsleitung an alle vom Projekt berührten Mitarbeiter über eine Intranet-Seite oder eine interne „Social“-Plattform bietet sich hier an.
2. ***Betroffene zu Beteiligten machen*** – Im Zuge der Projektmarketing-Aktionen sollte man Schlüssel-Anwender, die bereits seit Projektbeginn beteiligt sind, zu Wort kommen lassen, und diese mittels Interviews ihre Perspektive darstellen lassen. Bei der Auswahl der Schlüssel-Anwender sind positive Einflussnehmer die erste Wahl. Aber auch ein kritischer Kollege, der bei genauerer Betrachtung dem Projekt Gutes abgewinnen kann, ist für eine überzeugende Projektkommunikation sehr hilfreich. Wichtig ist es, sich als Projektbeteiligter vorzustellen und „Gesicht“ zu zeigen. Gerade in sehr großen Unternehmen möchten wir Verantwortlichkeiten besser verstehen, und für den Fall, dass Fragen aufkommen, helfen Gesichter dabei, kommunikative Hemmnisse abzubauen.
3. ***In der Kommunikation auf klare Fakten achten und umfängliche Projekttransparenz herstellen*** – Ein gesundes Maß an Review und ausblickender Roll-out-Planung sollte gefunden werden, um den Content auch stets relevant zu halten. Ein Projektnewsletter oder regelmäßige Postings auf einer Intranet-Seite oder internen Social-Plattform sind hier sinnvoll.

4. **Kleine Veranstaltungen** bei erfolgreichen Meilensteinen liefern Anerkennung für die zusätzliche Belastung, die ein Projekt mit sich bringt und schaffen Gemeinsamkeiten.

Letztlich muss auch erwähnt werden, welche Fehler im Projektmarketing bei komplexen Cloud-Projekten am häufigsten gemacht werden. Die durchgeführten Interviews geben hier ein klares Bild. „Einzelne Stakeholder-Gruppen wurden im Projektmarketing als Empfänger vergessen“ – nannten die Interviewpartner am häufigsten. Dabei ist interessant, dass oft die IT-Abteilung vergessen wurde und man dies später als Problem erkannt hat. Somit ist klar: Wenn das Projekt primär in der Fachabteilung getrieben wird, zahlt sich die Einbeziehung der IT besser früher als später aus. Die IT-Abteilung verändert sich im Cloud-Zeitalter zusehends zu einem Cloud-Prozess-Enabler und bei Fragen der Landscape-Integration spielt sie auch in Zukunft die elementare Rolle.

5.3 Projektmarketing bei der Einführung einer IaaS-Lösung

Grundlegend stellt sich der IaaS-Bereich für uns als sehr speziell heraus. Egal, wie sehr die Cloud von manchen Mitmenschen verdammt oder geliebt wird, im Business-Kontext scheint alles anders zu sein.

Konkret zeigt sich, dass das Management in Unternehmen dem Daten-Speicher- und -Verarbeitungsort sehr offen gegenübersteht – solange für das Unternehmen ein Mehrnutzen entsteht. Ein erzkonservativer Geschäftsführer eines ca. 750 Mann starken Unternehmens, welcher kurz vor Renteneintritt steht, sagte uns im persönlichen Gespräch: „Wir haben unsere Daten nicht, weil wir sie toll finden oder daran hängen, sondern um auf der Basis mehr Geld zu verdienen. Wenn mir dabei jemand hilft und die Daten dort geschützt und sicher sind, bin ich für alles offen!“

Die IT-Abteilungen lehnen die Cloud leider häufig pauschal ab. Wir stellen fest, dass dies häufig durch die Unkonkretheit des Angebots, aber auch durch diffuse „Existenzängste“ getrieben ist. Die IT befürchtet, an Einfluss zu verlieren – und verliert genau daraufhin an Einfluss wie der nächste Absatz zeigt.

Die Anwender sind sehr häufig die treibenden Kräfte für die Einführung von IaaS-Lösungen. So erleben wir immer wieder, dass Fachabteilungen (Vertrieb, Marketing, Controlling) eigene Lösungen in der Cloud aufsetzen lassen. Auf die Frage nach dem „Warum“ kommt häufig eine Antwort wie: „Hätte ich unsere IT gefragt, wären wir erst in drei Monaten mit dem Projekt durch.“

Auch wenn dies sehr überspitzt ist, zeigt es doch, wie Anwender der Cloud offen gegenüberstehen, wenn es ihnen einen Vorteil bringt. Dass dieses Vorgehen dem Unternehmen und dem Anwender langfristig ggf. mangels einheitlicher Struktur, fehlenden integrierten Verwaltungsmöglichkeiten, nicht geklärten rechtlichen Aspekten etc. echte Nachteile bringen kann, wird dabei nicht beachtet.

Daher sehen wir den Hauptansatz für die Erklärungen in den IT-Abteilungen. Wir beantworten dabei folgende Fragen:

- Welche Möglichkeiten bietet die Cloud?
- Wie helfen diese Möglichkeiten konkret in diesem Kunden-Unternehmen?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Arbeitsweisen, Prozesse und Tools – und damit auf die diffusen Existenzängste?
- Und natürlich: Wie kann sich die IT-Abteilung durch die Portfolioerweiterung um definierte Cloud-Komponenten als „Mehrwert-Bringer“ für das Unternehmen positionieren?

Das nachfolgende Beispiel zeigt ein eher klassisches Projekt, welches den regulären Weg über die IT-Fachabteilung gegangen ist und mit entsprechenden Aufklärungsmaßnahmen zum Erfolg wurde.

5.3.1 Ausgangsbasis

Ein Unternehmen mit einigen Standorten in Deutschland und wenigen Vertriebsbüros im Ausland betreibt knapp 100 Server, die im Serverraum am Hauptstandort in Deutschland stehen. Es gibt kein Backup-Rechenzentrum. Die Server werden täglich auf Platte und wöchentlich auf Band gesichert sowie ausgelagert.

Die Geschäftsführung hatte den Albtraum, dass nachts das Gebäude abgebrannt ist – und niemand mehr arbeiten kann. Die IT-Abteilung wurde beauftragt, eine Lösung zu finden, dass im Ernstfall innerhalb von Stunden wieder gearbeitet werden kann.

5.3.2 Optionen und Ängste

In unserem ersten Gespräch zu diesem Thema stellten wir verschiedene Alternativen vor: reine Installationen beim Kunden, in unserem Rechenzentrum oder auch auf Microsoft Azure. Es herrschte große Skepsis bei den Administratoren und dem IT-Leiter in Bezug auf die Cloud. Im Gespräch war schnell festzustellen, dass ein deutsches Rechenzentrum bei einem externen Anbieter denkbar war, die Public Cloud hingegen als Feind angesehen wurde.

Diese Abwehrhaltung stellte sich als Mischung aus Unsicherheit über die Datensicherheit und Compliance sowie über den eventuell eigenen Verlust von Einfluss heraus.

Das Auslagern der Daten auf Band und dessen Transport wurde als aufwändig und „unschön“ dargestellt und sollte lieber früher als später beendet werden. Die Anforderungen in Bezug auf Vorhaltung und Wiederherstellbarkeit der Daten waren schriftlich vorhanden, was uns die Erarbeitung von Vorschlägen erleichtert hat.

5.3.3 Das Vorgehen

Technisch haben wir gegenübergestellt, wo die Unterschiede zwischen dem lokalen Betrieb, unserem Rechenzentrum und Azure liegen. Wie kommen Daten hinein? Welche Möglichkeiten des Zugriffs und der Administration haben sie? Und wie bekommen sie ihre Daten gegebenenfalls wieder zurück? Wie aufwändig ist die laufende Administration?

Mit dieser offenen Kommunikation – auch zur Frage, was passiert, wenn die Zusammenarbeit mit einem Cloud-Anbieter endet – konnten wir Ängste gegenüber der Cloud abbauen.

Und natürlich durfte auch der Preis nicht fehlen: Was kostet jede Lösung, in der Anschaffung, im Betrieb, über die Laufzeit? Braucht der Kunde eigene Räume? Weitere Server? Lizenzen? Und was kostet die Vorhaltung von eigenen Ressourcen im Housing bzw. vorgehaltene Ressourcen in einem deutschen Rechenzentrum? Aber auch die Bereitstellung von Bandbreite am Hauptstandort und am Ziel ist in dieser Betrachtung über die Laufzeit ein wichtiger Aspekt.

Glücklicherweise unterstützte uns der Kunde, indem er die Werte für Stromverbrauch, Klima, Miete in eigenen Räumen etc. benannte. Dieses gemeinsame „Nachvollziehen“ von tatsächlichen Kosten hat – sowohl innerhalb der IT-Abteilung als auch im Einkauf/bei der Geschäftsführung – die Entscheidung für eine Cloud-Lösung deutlich erleichtert. Die bisherige Annahme war, dass der Eigenbetrieb viel günstiger sei.

Aufgrund sehr guter Unterlagen von Microsoft konnten wir dem Kunden in Bezug auf Datenschutz und Compliance wertvolle Hilfen an die Hand geben. Diese Unterlagen wurden in der Rechtsabteilung des Kunden bewertet und schließlich akzeptiert.

Bei der Präsentation der Optionen saßen sowohl IT- als auch kaufmännische Entscheider mit am Tisch. Die rechtlichen/Compliance-Anforderungen waren nicht Bestandteil, da die Unterlagen parallel für die Rechtsabteilung bereitgestellt wurden.

In einem sehr aktiven und konstruktiven Miteinander wurden die Vor- und Nachteile aller Lösungen intensiv diskutiert und bewertet. Im Ergebnis wurde eine Lösung als die passendste angesehen, die aus lokalem Backup mit anschließender Replikation in die Cloud in Kombination mit Azure Site Recovery von Microsoft besteht. Diese Lösung ermöglicht es, beim Ausfall von einem oder mehreren Servern diese in der Cloud auf Azure zu starten und entsprechend schnell weiterzuarbeiten.

5.3.4 Die Testphase

Mit einer kleinen, klar definierten Auswahl an Servern wurde diese Lösung als Pilot implementiert. Die Implementierung erfolgte im Workshop-Charakter gemeinsam mit den IT-Mitarbeitern des Kunden und ermöglichte ihnen so den direkten Einblick in die Lösung. Die Cloud erschien plötzlich greifbarer und die Hemmschwelle fiel. Es entstand ein Gefühl für die Kontrollierbarkeit.

5.3.5 Kauf und Implementierung

Nachdem auch die Testphase erfolgreich absolviert wurde, hatten wir sowohl kaufmännisch als auch technisch die Rückendeckung für den Kauf. Die IT-Abteilung erkannte für sich Vorteile – die Bänder entfallen und es gibt keinen Kontrollverlust. Aus kaufmännischer Sicht wären andere Szenarien nicht günstiger gewesen – und auch nicht so kalkulierbar. In diesem Szenario ist nach der initialen Einrichtung tatsächlich nur für genutzte Ressourcen zu zahlen: den belegten Speicherplatz, die virtuellen Server und die Bandbreite.

Somit stand nur noch die Entscheidung der Geschäftsführung aus, mit welcher wir bis zu diesem Zeitpunkt keinen Kontakt hatten. Der anwesende Geschäftsführer überraschte uns mit der größten Offenheit gegenüber unserem Cloud-Ansatz. Er wollte das Konstrukt grob verstehen, wissen, wie lange seine Mitarbeiter im Ernstfall nicht arbeiten können und wie viele Daten im schlechtesten Fall verloren gingen. Es zählte merklich das Ergebnis – nicht der Ort der Datenvorhaltung. Die restliche Argumentation haben seine Fachleute (IT/Recht/Einkauf) übernommen.

Die Implementierung lief im Rahmen des Projektplans reibungslos und es war keine weitere Argumentation für die Cloud notwendig.

5.3.6 Unter Marketingaspekten für die Zukunft zu verbessern

Mit einer offensiveren unternehmensinternen Kommunikation nach Abschluss des Projekts hätte sich die IT noch mehr als innovativ und in die Zukunft gerichtet präsentieren können. Die Chance, sich auch intern als „Cloud Broker“ zu platzieren, ergibt sich mit diesem umgesetzten Projekt – und der Weg für andere Abteilungen an der IT vorbei, wäre hiermit ein Stück weit geschlossen.

Die Nutzung der Cloud bringt in diesem Fall eine massiv erhöhte Sicherheit für das Unternehmen durch höhere Verfügbarkeit. Somit darf Sicherheit nicht nur auf Datenschutz reduziert werden. All diese Aspekte können in das Storytelling des nächsten Cloud-Projektmarketing-Werkzeugkastens einfließen.

5.4 Komplexes Hybrid-Cloud-IaaS/PaaS-Projekt

Das Projektmarketing von einem komplexen Cloud-Projekt kann zur Herkules-Aufgabe werden: Durch die Komplexität steigt proportional auch der Aufwand der Abstimmung – sowohl zwischen den betroffenen Experten als auch mit den Vertretern der zukünftigen Nutzer.

5.4.1 Ausgangssituation

Das zugrundeliegende Projekt hatte zum Ziel, die gleichartige IT-Infrastruktur verschiedener rechtlich selbstständiger Kunden als Multi-Mandanten-Umgebung zu zentralisieren und dadurch sowohl Kostenvorteile zu realisieren als auch die Verfügbarkeit zu erhöhen. Dabei ging es nicht nur darum, zentrale Compute- und Storage-Kapazitäten bereitzustellen, sondern vielmehr so ausgereifte Services, dass die einzelnen Mandanten auf IT-Know-how weitestgehend verzichten können. Aufgabe des Projektmarketings war es nicht, die Zentralisierung zu begleiten, sondern vielmehr die richtigen Dienste mit den richtigen Qualitäten zu den richtigen Preisen bereitzustellen zu können. Was „richtig“ ist, wurde zum Ergebnis vieler Gespräche. Außerdem sollten die betroffenen Mitarbeiter der zentralen IT auf den Weg zum Cloud-Anbieter mitgenommen werden.

5.4.2 Cloud-Projektmarketing-Grundlagen: Marktforschung

In dem Projekt lautete eine wichtige Frage: Welche Dienste brauchen die späteren Nutzer wirklich? Bei einer Benutzerzahl von 200 mag das noch relativ homogen sein, aber wenn diese fünfstellig wird, ist es ein schwieriges

Unterfangen. Die Gefahr, „am Markt vorbei zu produzieren“ ist groß und dennoch geht es darum, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden. Der Dienst „IaaS“ – also die Bereitstellung einer virtuellen Maschine vielleicht noch mit Betriebssystem-Vorlagen – ist bei der Zielgruppe und -setzung wenig hilfreich. Denn wenn der IT-Betrieb zentralisiert werden soll, erwartet man virtuelle Maschinen, die mindestens die Prozesse Patch-Management, Virenschutz und auch Monitoring inkludiert haben.

Auch die Standardisierung, die ein Cloud-Angebot mit sich bringt, führt nicht nur dazu, dass die Begeisterung durch die Nutzergruppen verbreitet wird. Standardisierung, die einen Dienst zum notwendigen Preis anbietet, kann dazu führen, dass gewohnte Software abgeschafft wird und der Benutzer sich aus seiner Komfortzone wieder in die Lernzone bewegen muss. Bestes Beispiel ist die Standardisierung von Bildbetrachtern oder PDF-Erzeugern: Die Vielfalt am Markt ist so groß, der Nutzenunterschied aus Sicht des Normalbenutzers so klein, dass die Standardisierung auf der Hand liegt. Dennoch löst die einfache Aussage der notwendigen Standardisierung viele Emotionen aus und diverse scheinbare Gründe der Nicht-Standardisierbarkeit werden angeführt.

5.4.3 Kommunikation für ein optimales „Expectation Management“

In dem Projekt trat das Problem auf, dass die Erwartungshaltung aller mit dem Projekt meist peripher beschäftigten Personen sehr differiert hat. Die von den Auftraggebern gewünschten Funktionalitäten (von IaaS über PaaS und SaaS bis hin zu Desktop as a Service) wurden nur generalistisch beschrieben und von einem Expertenteam konkretisiert. Dieser Umfang musste nun allen anderen so kommuniziert werden, dass eine Akzeptanz ermöglicht wird. Da die Projekte selbstverständlich nicht basisdemokratisch entschieden werden können, sind aufgrund von informellen Gefügen innerhalb von Unternehmen und Institutionen dennoch Störfeuer auf das Projekt häufig recht einfach möglich. Diese sollten durch ein gezieltes Cloud-Projektmarketing minimiert werden. Besonders die bei Cloud-Projekten übliche Vorgehensweise des iterativen (agilen) Projektmanagements lässt den Betrachter zunächst vermuten, dass die Lösung fernab der Realität entwickelt wird. Insofern war es eine wichtige Aufgabe des Projektmarketings, in Präsentationen, Rundmails und Infomaterial eine ganzheitliche Roadmap im Sinne des Gesamtvorhabens aufzuzeigen. Zusätzlich wurden alle nicht direkt im Projekt involvierten Personen im Sinne eines Feedback-Systems an den Inhalten der einzelnen Iterationen durch entsprechende Vorschläge beteiligt, was insbesondere die Zielgruppen der Spielmacher, Strategen und Allrounder in der IT-Abteilung ansprach. Darüber hinaus wurde das Cloud-Projekt im Rahmen

von Innovationsawards in Deutschland vermarktet und konnte hier große Erfolge erzielen, was sich identitätsstiftend auf das gesamte Projektteam auswirkte. Dazu wurde Champions als Botschafter des Cloud-Projektes intern und extern etabliert.

5.4.4 Innovation als Mittel zur Fachkräftegewinnung

Der neue Betreiber dieser zentralen Cloud-Infrastruktur hat mit dem Projektmarketing noch eine weitere Dimension adressiert: Neben der Zielgruppe der eigenen Mitarbeiter als Betreiber und der Kunden als Nutzer sollte der Markt adressiert werden. Denn mit den Investitionen in das Cloud-Projekt sollten nicht nur die Abnehmer begeistert, sondern auch die Mitarbeiter von Mitbewerbern oder anderen regionalen Unternehmen beeindruckt werden. Das Image als moderner Arbeitgeber sollte zu mehr Initiativ-Bewerbungen und weniger Personalgewinnungsaufwand führen. So bekam das Cloud-Projektmarketing über eine technisch-funktionale und nutzenorientierte Dimension hinaus auch einen Personalmarketing-Aspekt.

5.4.5 Lessons learned aus dem Projekt

Obwohl die Disziplin des Projektmarketings anfänglich von den Entscheidern belächelt wurde, führte sie doch zu einem reibungsloseren Projektverlauf. Wo in anderen Projekten große Unruhe herrschte, Mitarbeiter durch mangelnde Informationen mit Kündigung drohten oder die neue Infrastruktur ohne die prognostizierte Nutzung verschmäht wurde, war hier der Konsens höher und die Mitarbeiter beteiligten sich. Manch eine Idee wurde sogar so gefördert, dass das Service-Portfolio durch eine größere Nähe zum Alltag der Betroffenen sinnvoller gestaltet wurde, als es von den IT-Experten und Applikationsverantwortlichen angedacht wurde. Letztlich wurde damit die Gefahr einer Fehlinvestition durch Projektabbruch oder zu lange Projektlaufzeiten drastisch reduziert.

Die nächste Bewährungsprobe steht bevor, wenn die Entscheidung erfolgt, einzelne Services nicht mehr zentral anzubieten, sondern aus der Public Cloud zu beziehen, um eine hybride Community Cloud zu erreichen.

6. Fazit

Anhand der in diesem Dokument dargestellten Möglichkeiten von Cloud-Projektmarketing soll den Entscheidern in den Unternehmen die Angst vor dem Scheitern genommen werden, die durch frustrierte Mitarbeiter entsteht. Cloud ist – und das Erkennen viele Betroffene erst im Projektverlauf – zunächst eine Veränderung der Betriebsart und der Prozesse und erst nachrangig eine Frage der Technologie. In manchen Unternehmen wird die gesamte Organisation überdacht, Prozesse werden überarbeitet und Mitarbeiter erhalten neue Funktionen. Dieser Veränderungsprozess ist aufwändig und nur mit einer guten und durchdachten Kommunikationsstrategie zu bewerkstelligen.

Literaturverzeichnis

Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change), Boston, Harvard Business Review Press
ISBN-13: 978-08758458

Friedrich, David (2005): Projektmarketing – Grundlagen und Instrumente für den Projekterfolg. Berlin, VDM Verlag Dr. Müller e. K.
ISBN 3-86550-103-6

Hölzle, Philipp/Grünig, Carolin (2007): Projektmanagement. Professionell führen – Erfolge präsentieren, , Freiburg, Haufe Verlag
ISBN: 978-3448049459

Huck, Simone/Mast, Claudia/Zerfass, Ansgar (2006): Innovationskommunikation in dynamischen Märkten: Empirische Ergebnisse und Fallstudien. Berlin, LIT Verlag
ISBN: 3-8258-9754-0

Nagel, Katja (2012). Professionelle Projektkommunikation: Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen. Wien, Linde Verlag
ISBN: 978-3-7143-0230-1

Patzak, Gerold/Rattay, Günter (1998): Projekt Management: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 3. Aufl., Wien, Linde Verlag
ISBN: 978-3851227574

Online-Quellen:

Alle Online-Quellen wurden zuletzt am 01.11.2015 aufgerufen.

Das Geheimnis erfolgreicher Projekte:
Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen (2014).
<http://bit.ly/1LCdV6J>

Handbuch Projektmanagement (2003).
<http://bit.ly/1LCdJVk>

Praxiswissen Innovationsmanagement:
Von der Idee zum Markterfolg (2013).
<http://bit.ly/1GJBxYj>

Projektmagazin: Projektmarketing (2003).
<http://bit.ly/1P7xCWH>

Projektmanagement Handbuch (2015).
<http://bit.ly/1LDYLxT>

Project Marketing Implementation and Its Link with Project Management
and Project Portfolio Management (2009).
<http://bit.ly/1XBfzLn>

Projektmarketing:
Voraussetzung für den Projekterfolg (2014).
<http://bit.ly/1OZ2Wbx>

Prosci (2015):
<http://bit.ly/1Rs9PQq>

Studie zur Akzeptanz von Cloud Computing (2014).
<http://bit.ly/1k7r1PA>

Rechtlicher Hinweis

Inhalt des Leitfadens

Der Herausgeber/die Autoren übernehmen keine Gewähr für die Vollständigkeit, Richtigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf neueste Entwicklungen in der Rechtsprechung oder der Gesetzeslage. Haftungsansprüche gegen den Herausgeber/die Autoren, die sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen beziehungsweise durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Verweise und Links

Bei direkten oder indirekten Verweisen auf fremde Inhalte (z. B. Links), die außerhalb des Verantwortungsbereichs des Herausgebers/der Autoren liegen, würde eine Haftungsverpflichtung ausschließlich in dem Fall in Kraft treten, in dem der Herausgeber/die Autoren von den Inhalten Kenntnis haben und es ihnen technisch möglich und zumutbar wäre, die Nutzung im Falle rechtswidriger Inhalte zu verhindern. Der Herausgeber/die Autoren erklären hiermit ausdrücklich, dass zum Zeitpunkt der Linksetzung keine illegalen Inhalte auf den zu verlinkenden Seiten erkennbar waren. Auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung, die Inhalte oder die Urheberschaft der verlinkten Seiten haben der Herausgeber/die Autoren keinen Einfluss. Sie distanzieren sich ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden. Für illegale, fehlerhafte oder unvollständige Inhalte und insbesondere für Schäden, die aus der Nutzung oder Nichtnutzung solcherart dargebotener Informationen entstehen, haftet allein der Anbieter der Seite, auf welche verwiesen wurde, nicht derjenige, der über Links auf die jeweilige Veröffentlichung lediglich verweist.

Urheberrecht

Die in diesem Leitfaden dargestellten Inhalte wie Texte, Grafiken oder Bilder sind nach dem deutschen Urhebergesetz urheberrechtlich geschützt. Jede urheberrechtlich nicht gestattete Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Beiträge Dritter sind als solche gekennzeichnet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Bearbeitung, Verarbeitung bzw. Wiedergabe von Inhalten in Datenbanken oder anderen elektronischen Medien. Die unerlaubte Vervielfältigung oder Weitergabe einzelner Teile oder des gesamten Leitfadens ist ausdrücklich nicht gestattet. Ausgenommen ist dabei der individuelle bzw. private Gebrauch, wobei die private Nutzung kein Recht zur Weitergabe an Dritte beinhaltet. Gleiches gilt für Veröffentlichungen oder sonstige Arbeiten.

Vergütung

Dieser Leitfaden wird den Adressaten/Empfängern kostenlos zur Verfügung gestellt.

Autoren

Die Autoren des vorliegenden Leitfadens sind:

Oliver Dehning
*Geschäftsführer,
Hornetsecurity GmbH*



Oliver Dehning begann seine berufliche Laufbahn an der Universität Hannover als wissenschaftlicher Mitarbeiter auf den Gebieten der Mustererkennung und wissensbasierten Bildverarbeitung. Seit 1998 ist er als Geschäftsführer und Vorstand verschiedener IT-Unternehmen tätig. Zwei Unternehmen hat er selbst gegründet, zuletzt die Hornetsecurity GmbH in Hannover, Provider für Cloud Security Services für Unternehmen. Seit 2007 ist er dort Gesellschafter sowie Geschäftsführer und verantwortlich für Strategie, Marketing, International Business Development, Personal und Finanzen. Nebenher ist er als Leiter von Arbeitsgruppen im Bundesverband IT-Sicherheit TeleTrusT und im Verband der Internetwirtschaft eco aktiv. Oliver Dehning hat ein Diplom für Nachrichtentechnik der Universität Hannover und einen Master in Business Administration der University of Maryland.

Mike Hahm
*Leiter Business Development,
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH*



Mike Hahm ist Leiter Business Development bei der Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH und Leiter der Fachgruppe Digitaler Vertrieb, Mobile & Social Media im Bundesverband der Vertriebsmanager. Der Hannoveraner verfügt über langjährige Erfahrung im Projektmanagement und Business Development in den Bereichen Managed Document und Managed Printing Service.

Jörg Mecke

*Business Unit Manager (VP) Business Productivity,
FRITZ & MACZIOL Software und Computervertrieb GmbH*



Jörg Mecke (*1972) studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann Informatik und Betriebswirtschaftslehre und vertiefte später sein Wissen im Bereich Marketing. Nach zehn Jahren auf Kundenseite wechselte er 1998 zum IT-Dienstleister debis (später T-Systems). Nach Stationen bei Systematics Integrations, msg systems und PC-WARE (später COMPAREX) arbeitet er seit 2013 bei Fritz & Macziol, aktuell in der Position als Business Unit Manager (VP). Jörg Mecke interessiert sich besonders für die Themen Applikationsbereitstellung, Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen.

Arnulf Roth

*Cloud Business Development Manager,
Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH*



Arnulf Roth (*1977) startete seine berufliche Laufbahn im Vertrieb im Fachhandel. Nach mehreren Jahren Berufspraxis absolvierte er ein BWL-Studium mit den Schwerpunkten Marketing und International Management. Er war als Produktmanager bei der Robert Bosch GmbH und als Portfolio-Manager bei Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH tätig. Seit 2015 ist er dort als Cloud Business Development Manager im Einsatz. Hier kann er sowohl sein Wissen aus der Praxis als auch aus dem Studium einbringen.

Nils Schmidt

Marketing Consultant,

FRITZ & MACZIOL Software und Computervertrieb GmbH



Nils Schmidt (*1982) studierte Diplom-Medienwissenschaft an der TU Ilmenau und ist seit 2008 in der IT-Branche als Marketing-Consultant tätig. Seine Schwerpunkte sind dabei Marketing-Strategien und Idea Creation, Leadgenerierung, Sales Readiness, PR und Innovationskommunikation für Virtualisierung, IT-Security, Mobility und Cloud Computing.

Dabei entwickelte und steuerte er zahlreiche B2B-Kampagnen und Portfolio-Brands („AnyCLOUD“, „Cloudscouts“, „CloudMACHER“) für Systemhäuser und IT-Dienstleister wie COMPAREX und FRITZ & MACZIOL. Neben der Anbieterseite sammelte er Erfahrungen im Cloud-Projektmarketing und Change Management für Endkunden und arbeitete als Fachjournalist für stern.de, Windows Developer Magazin sowie IT-Director. Diese vielfältigen Marketing- und Kommunikationserfahrungen bringt er in die KG Projektmarketing ein.

Peter Schröder

Geschäftsführer,

Elanity Network Partner GmbH



Peter Schröder (*1975) absolvierte eine Sparkassenausbildung und kam danach als IT-Trainer mit den Anforderungen an moderne IT in Kontakt. Nach einem Zwischenschritt in der elterlichen Büromaschinenfirma gründete er 2000 mit einem Kompagnon das Unternehmen Elanity.

Seit der Gründung steht hier für ihn im Vordergrund, wie er die Nutzung der modernen IT-Infrastruktur Unternehmen wirklich voranbringen kann. Er ist verheiratet, hat einen Sohn und verbringt seine Freizeit gerne an der Ostsee.

Markus Stahl

*Head of Strategic Cloud Alliances EMEA & MEE,
SAP SE*



Markus Stahl ist Head of Cloud Alliances bei der SAP SE und verantwortlich für das europäische Partnergeschäft. Er begann seine Karriere als Wirtschaftsingenieur (FH) und CIO in der norddeutschen Schiffbauzulieferindustrie. Nach einer zehnjährigen Tätigkeit bei der Infor Global Solutions als Beratungsleiter, Head of Product & Industry-Marketing wechselte er 2007 als Global Head Produkt-Marketing zu SAP. Nach verschiedenen Positionen im Vertriebs- und Business Development Management ist Markus Stahl heute als Manager des europäischen Alliances-Teams verantwortlich für die Zusammenarbeit im Bereich Digital Transformation und Cloud Platform & Solutions mit Accenture, IBM, Deloitte, EY und Capgemini.

EuroCloud

EuroCloud Deutschland_eco e. V.

Lichtstraße 43h
50825 Köln

Tel.: 0221 / 70 00 48 – 0
Fax: 0221 / 70 00 48 – 111
E-Mail: info@eurocloud.de
Web: www.eurocloud.de