

## KMU-PRAXIS

## Farewell!

Change Management



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Ein Dozent händigte die Unterlagen für das Abschlussexamen aus und verursachte einige Verwirrung bei den Studenten. Einer von ihnen sprang auf und rief aufgeregt: «Aber, Herr Professor, das sind ja die gleichen Fragen, die Sie uns bei der letzten Klausur gestellt haben!» – «Stimmt», sagte er, «aber die Antworten haben sich geändert.»

## Panta rhei

Der stete Wandel führt tatsächlich dazu, dass sich Menschen permanent zur Neuorientierung veranlassen sehen. In der Wirtschaft spricht man vom so genannten Change Management. Entgegen dem Vorurteil, das Chaos des Wandels lasse sich nicht ordnen, entwickelte Change Management eine breit gefächerte Palette von Interventionsinstrumenten, die Veränderungen beherrschbar und – je nach Resultat – profitabel machen.

## Chance Veränderung

Wichtigster Erfolgsfaktor im Zutunemachen des so genannten Changing Potentials ist, herauszufinden, welche Art von Veränderung Sie vor sich haben:

1. Quantitative Analyse des Veränderungsbedarfs.
2. Qualitative Bestimmung des Veränderungsbedarfs.
3. Feststellung vorhandener Veränderungserfahrungen im Unternehmen; dies hat grossen Einfluss auf Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit.
4. Veränderungsstrategie (Ziele, Prozesse, Lösungswege, Akzeptanz).
5. Zeit- und Ergebnisplanung

## Herzstück Mensch

Entscheidend ist aber in Wirklichkeit, welche Personen oder Teams in dem Veränderungsvorhaben welche Rollen und Aufgaben übernehmen. Denn erfolgreiche Veränderung ist immer ein Gemeinschaftswerk. Es ist auch angebracht, Führung als das Herzstück des Change Managements zu bezeichnen. Denn in aller Regel hängt es an einer oder ganz wenigen Personen, ob überhaupt ein Veränderungsprozess gestartet wird, ob er in die richtige Richtung geht und ob er über alle Hindernisse und Klippen hinweg zu einem guten Ergebnis kommt.

## Letzter KMU-Artikel

Es war erklärtes Ziel der gegenständlichen Kolumne, Hintergründe und Fachjargon des «Unternehmer-Seins» zu verdeutlichen und allgemein verständlich zu machen. Hoffentlich ist es gelungen, denn wenns am schönsten ist, soll man bekanntlich aufhören: Dies ist der vorerst letzte Artikel dieser Publikationsreihe. Grund für das Ende nach gut einem Jahr Veröffentlichungen ist ein Teilzeit-Lehrauftrag des Schreibenden an der Fachhochschule Heilbronn für Technik und Wirtschaft im Bereich Human Resources Management.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Grosser Bruder im Netz

Internetuser verraten oft unwissentlich persönliche Daten

Im Internet hinterlässt jeder Klick eine Spur. Das freut die Polizei, private Firmen und Datendiebe.

● VON THOMAS FISCHERMANN

Am 7. November 2002 klopfen die Agenten der chinesischen Polizei an die Tür von Liu Di. Es würde keine offizielle Anklage geben, kein Besuchsrecht für Familie und Freunde im Qin-cheng-Gefängnis, wurde der Frau beschieden. Liu Di war eine Psychologiestudentin in Peking, im dritten Studienjahr. Doch Liu Di hatte noch eine andere Identität, im Cyberspace: Jahrelang war sie die «Rostfreie Stahlmaus» gewesen, Verfasserin satirischer Systemkritiken und Webmaster einer der bekannteren Anti-Regierungs-Webseiten im Internet. Eine Cyber-Dissidentin, die dank ihres technischen Geschicks jahrelang den Fahndern entkommen konnte.

## Potenzielle Geldwäscher in einer Datenbank erfasst

Sie ist nicht allein. Rund 40 Cyber-Dissidenten sind in den vergangenen Jahren in China verschwunden oder haben das Land verlassen, eine «Internet-Polizei» überwacht den Cyberspace und hat ein gigantisches Filter- und Beobachtungsnetz um den gesamten chinesischen Teil des Internet gezogen. Doch autoritäre Regime wie China, Burma oder Singapur sind längst nicht mehr die grössten oder gar einzigen Schnüffler im Internet. Die Lauscher mit den grössten Ohren, sagen Sicherheitsexperten, seien Behörden der westlichen Welt.

Die wachsende Leistungsfähigkeit von Computersystemen erlaubte der amerikanischen Bundespolizei FBI den Aufbau eines Systems namens Carnivore, das nach Belieben E-Mails lesen und jeden Klick eines Individuums auf Webseiten erfassen kann. Ein streng geheimes und stetig wachsendes Spionagesystem namens Echelon belauscht derweil offenbar weltweit den Telefon- und Datenverkehr. Und selbst wer sich offline bewegt, hinterlässt bei solchen Behörden immer deutlichere Datenspuren: In vielen Ländern wird das Netz aus Videoüberwachungsanlagen engmaschiger, Reisedaten und Hotelbuchungen werden immer gründlicher erfasst, Kreditkartenzahlungen zusammengestellt. In den Vereinigten Staaten wandert sogar schon in eine Datenbank, wer bestimmte Bücher in öffentlichen Bibliotheken ausleiht. Auch private Firmen in aller Welt schnüffeln inzwischen eifrig mit – aus rein wirtschaftlichen Mo-

**Internetschnüffler finden, was sie suchen:** Persönliche Daten werden aufgespürt und in Datenbanken gespeichert. Auf diese Weise kommen erschreckend komplette Profile von Personen zustande: Monatliches Einkommen, politische Überzeugung, Einkaufsverhalten oder Flirtgehebe.

Foto: Wodicka

tiven, weil sie ihre Kundschaft besser kennen lernen wollen. Eine Reihe grosser Finanzhäuser, darunter auch die Allianz, hat gemeinsam die Firma Regulatory Data Corp (RDC) gegründet. Sie baut fieberhaft eine gigantische weltweite Datenbank über Menschen in aller Welt auf, die zweifelhaft Schuldner oder gar Geldwäscher sein könnten. «Wenn ein Bankkunde in New York einmal Schwierigkeiten mit den schweizerischen Aufsichtsbehörden hatte – wir wollen das wissen», hat der RDC-Chef Bill Catucci einmal gesagt. Mit einer Fülle von Techniken forschen Webseiten-Betreiber ihre Besucher aus. Cookies, die das Surfverhalten des Internetbenutzers nachzeichnen, und so genannte Spyware – Computerprogramme, die sich auf dem PC unerkannt installieren lassen und jeden Klick über Monate registrieren – sorgen für kommerziell interessante Informationssplitter.

## Wertvolle Profile

So richtig wertvoll werden diese Splitter, wenn man sie mit anderen Daten kombiniert, wenn Banken, Versicherungen, die Veranstalter von Preisausschreiben, Fluggesellschaften, Buchhändler und Supermärkte zusätzli-

ches Wissen über virtuelle Besucher beisteuern. Auf diese Weise kommen erschreckend komplette Profile von Personen zustande: Monatliches Einkommen, politische Überzeugungen, die Zahl der Familienmitglieder, gesundheitliche Probleme, das Flirtgehebe auf match.com, Einkäufe bei amazon.de, quelle.de und duftende-unterwaesche.de.

## Ohne Durchsuchungsbefehl

Strafverfolgungsbehörden in aller Welt sind von dieser Entwicklung begeistert: Das Patriot-Gesetzespaket, das nach den Anschlägen vom 11. September verabschiedet wurde, erlaubt dem FBI mehr Zugriffe denn je auf solche privat gesammelten Daten – ohne Durchsuchungsbefehl.

Doch nicht nur Gesetzeshüter nutzen die neuen Überwachungstechniken. In den Vereinigten Staaten macht der Musikindustrie-Verband RIAA gerade kontroverse Schlagzeilen: Er hat tausende Internet-Surfer verklagt, die Musikstücke über Tauschbörsen gehandelt haben – die Schuldigen fand der Verband durch eine gewaltige Schnüffelaktion im Internet. Zahlreiche Konzerne setzen Überwachungsprogramme gegen die eigenen Mitarbeiter ein –

um Surfgehnheiten zu kontrollieren und betriebsfremden Zeitvertreib im Netz zu stoppen. Und auch Hacker und Datendiebe nutzen eine Vielzahl von Schnüffeltechniken, um ahnungslosen Surfern ihre Passwörter und Kreditkartennummern zu entlocken. Zum Einsatz kommen dabei so genannte Keylogger-Programme, die sich heimlich auf Computern installieren lassen und jeden Klick und Tastendruck in den Cyberspace hinausposaunen.

Liu Di ist inzwischen wieder frei, zusammen mit zwei anderen chinesischen Cyber-Dissidenten. Das meldete kürzlich eine Hongkonger Menschenrechtsgruppe und wertete die Freilassung als diplomatische Geste gegenüber den USA. Etliche andere Aktivisten bleiben freilich hinter Gittern.

Und manchmal, wenn man Bürgerrechts-Webseiten im Internet besucht, kann man den Griff der ferneren, staatlichen Kontrolleure auf dem eigenen Bildschirm spüren. «Hier gibt es nichts für Sie zu sehen», stand neulich auf einer bekannten Dissidenten-Webseite. Offensichtlich waren Unbekannte eingedrungen. Die Links zu kritischen Papieren gegen die chinesische Regierung waren allesamt blockiert.

Quelle: Die Zeit

## Geiz ist noch immer geil

afp.- Nach dem Siegeszug der Discounter in der Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie werden Billiganbieter in Westeuropa auch im Dienstleistungsbereich einen Marktanteil von bis zu 40 Prozent erreichen. Dies geht aus einer Studie des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton hervor. «Der «Geiz ist geil»-Trend hält weiter an», erklärte Booz-Allen-Partner Roman Friedrich. Hätten die Verbraucher in den siebziger Jahren erst ein Fünftel ihres täglichen Bedarfs mit Billigprodukten gedeckt, gehe heute bereits jeder Dritte auf Schnäppchenjagd. «Bald werden zirka 40 Prozent aller Käufe im Low-Cost-Bereich getätigt», erklärte Friedrich. Die Strategien der Konsumgüterbranche würden nun auf den Dienstleistungssektor übertragen.

## Spam-Verbot und harte Strafen

In den USA drohen professionellen Spammern bis zu fünf Jahre Gefängnis; auch in Deutschland dürfen keine unerwünschten Werbe-Mails verschickt werden.

wr.- Trotz Verboten und Strafen nimmt die lästige Spam-Flut ständig zu – allein der Onlinedienst AOL filtert nach eigenen Angaben jeden Tag 2,4 Milliarden Mails an seine Kunden aus. Dabei ist die Rechtslage eigentlich eindeutig: Der Karlsruher Bundesgerichtshof wertete das Verschicken unerwünschter Werbe-Mails an Unternehmen erst kürzlich als wettbewerbswidrig. Auch bei Privatleuten wurden unerwünschte Werbemails bislang von der Justiz als unzulässiger Eingriff in das Persönlichkeitsrecht gewertet. In der Neufassung des deutschen Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) sind Spam-Mails ausdrücklich verboten. Wer trotzdem belästigt wird, kann gegen den Absender klagen – theoretisch. In der Praxis sitzen die Urheber nämlich meist im Ausland und benutzen Tarnadressen. In den USA

sind Spam-Mails mit dem seit Ende 2003 gültigen «Controlling the Assault of Non-Solicited Pornography and Marketing Act» (Can-Spam) zwar nicht verboten. Internetnutzer erhalten jedoch die Möglichkeit, ihre Adressen aus Mailing-Listen streichen zu lassen. Bei Verstössen drohen den Versendern der Werbebotschaften Geldbussen in Millionenhöhe. Versender irreführender Werbung oder ungeschützter pornographischer Angebote müssen sogar mit Haftstrafen bis zu fünf Jahren rechnen. Die Spammer zeigten sich davon jedoch unbeeindruckt: Seit Jahresbeginn hat die Werbeflut auch in den USA weiter zugelegt – nach verschiedenen Angaben auf 60 bis 80 Prozent des gesamten Mailverkehrs.

## Spam-Lösungen in Arbeit

Angesichts der hohen Kosten für Internetdienste, Unternehmen und Verbraucher sind weitere Gesetzesverschärfungen im Gespräch. In anderthalb Jahren werde Spam «kein ernsthaftes Problem» mehr sein, zeigte sich Microsoft-Gründer Bill Gates Anfang des Jahres überzeugt. Sein Konzern arbeite an entsprechenden Lösungen.

