

# Change Management wird zur Reseller-Disziplin

*Drei Microsoft-Partner, die Change Management fix in ihren Organisationsstrukturen gefestigt haben, diskutieren gemeinsam mit Microsoft, wie nachhaltiger Change funktioniert und wie man diese Chance als Reseller am Schopf packen kann.*

Text: Matthias Wintsch

**«Swiss IT Reseller»:** Alle Ihre Unternehmen haben sich im Bereich Change Management fest positioniert und entsprechende Einheiten eingerichtet. Wie arbeiten Sie mit Ihren Kunden im Change Management?

**Othmar Frey, Baggenstos:** Wir klären in Change-Management-Projekten jeweils zuerst, wer davon betroffen ist. Dafür nutzen wir Matrices. Wir betrachten



**«Man muss wirklich herausfinden und spüren, wo beim Kunden der Schuh drückt.»**

Othmar Frey, Sales Director, Baggenstos

Organisation, Prozesse, Technologie und Mitarbeiter und erstellen eine Art Landkarte, in der wir die Themenfelder nach Einfluss und Risiko bewerten und positionieren. Externe Berater setzen wir vorwiegend dann ein, wenn es um Kulturfragen geht und die Mitarbeitenden stark betroffen sind oder wenn es um die Organisation geht. Wir arbeiten hier mehrheitlich mit zwei oder drei Partnern, mit denen wir regelmässig kollaborieren. Wenn es um technologische Fragen geht, in der vor allem IT-Abteilungen betroffen sind, betreuen wir das Change-Projekt als Bestandteil unserer Dienstleistungen. Da wir vorwiegend im mittleren KMU-Umfeld unterwegs sind, hat diese Trennung aber noch einen weiteren Effekt für uns: Der Kunde sieht das Change-Projekt nicht als Presales-Leistung. Vor allem dann, wenn er bereits einen Service bei uns bezieht. Durch die Trennung signalisieren wir einerseits den neutralen Partner, andererseits kann Change Management damit aber auch monetär genutzt, also verkaufbar gemacht werden.

**Urs Wermelinger, Cycl:** Es muss vorausgeschickt werden, dass wir Change Management heute immer mehr anwenden, vor zehn Jahren war das noch kein grosses Thema. Zum Einsatz kommt es bei uns heute jeweils dann, wenn es um Verhalten geht. Wir haben insbesondere damit angefangen, Change Management beim Kunden einzuführen, ohne dass dieser das merkt. Das heisst, dass unser Projektvorgehen heute schlicht anders ist. Meistens starten wir Projekte mit einem Workshop, in dem wir Fragen stellen und den Kunden sprechen lassen. Je mehr Personen teilnehmen, die nicht aus der IT sind, umso besser funktioniert das in der Regel. In diesen Mixed-Gruppen kommen wir meist schnell an den Punkt, an dem man versteht, was der Kunde machen will, wie er heute intern arbeitet und ob man externe Leute miteinbeziehen muss. Die richtigen Fragen zu stellen, ist die wahre Kunst, die wir unseren Leuten beibringen mussten. Man muss Einsicht bekommen, wie das Verhalten beim Kunden heute ist und was er wirklich erreichen will. Unsere Rolle als Partner ist es, diese Einsichten zu übersetzen und herauszufinden, wie wir die nötigen Dienste für den Kunden zur Verfügung stellen können. Ich pflichte Herrn Frey bei, dass man, sobald es um Organisation oder People Business geht, bei den Spezialisten bleiben sollte, die die Kunden auch längerfristiger begleiten. Hierfür arbeiten wir ebenfalls mit Externen zusammen. Aber wir haben ein internes dediziertes Adoption Team, das sich um diesen Bereich technologieorientiert kümmert. Separate Change-Projekte oder -Angebote bieten wir nicht an.

**Change Management fängt damit bereits im Sales an, man muss den Kunden verstehen und sehen, wo seine Baustellen sind. Ist es damit ein esoterisch angehauchtes Wohlfühlthema?**

**Urs Wermelinger, Cycl:** Nein, das ist es nicht. Marketing und Verhaltenswissenschaften sind keine Wohlfühlthemen, sondern wissenschaftlich. Man will Verhalten erfassen, besprechen und mit

Tools unterstützen. Das gab es schon immer, nur wurde Change Management auch bei IT-Projekten zur Pflicht.

**Tobias Steger, Microsoft:** Viele Kunden haben diesen Eindruck, den Sie in der Frage vermittelt haben, ebenfalls und glauben, dass man solche Aufgaben auch nebenbei in einer kleinen Schulung erledigen kann. Wir sind aber ganz klar der Meinung, dass es Change Management braucht.

**Josua Regez, Isolutions:** Ich glaube, dass Change Management heutzutage nicht mehr wegzudenken ist, es aber nicht viel mit IT-Projekten zu tun hat. Es ist ein wesentlicher Bestandteil aller IT- und Business-Projekte und der Schlüsselfaktor einer gelungenen digitalen Transformation. Die wichtigsten Stakeholder sind – und genau hier ist eben das Wohlfühlthema drin – die Interna des Unternehmens. Nehmen wir das Beispiel eines Schweizer Industriebetriebes, welcher Präzisionsmaschinen baut: Diese Mitarbeitenden wurden über Jahrzehnte getrimmt, auf Mikrometer genau zu arbeiten. Das ist die DNA dieser Firma, die alle Abteilungen und Prozesse bis in die Teppichetage durchdringt, auch wenn es nur eine Powerpoint-Präsentation betrifft. Heute – und das Covid-19-bedingte Home Office hat das sicher beschleunigt – muss man eine gewisse Fehlerkultur erlauben, Mut beweisen und dem Neuen Vertrauen schenken. Besonders wenn eine Technologie-Ebene mit dabei ist. Für uns ist Change Management eine Mindset-Frage, die ganz oben in einer Organisation beantwortet werden muss. Dort fängt Change Management in unseren Augen an. Man muss sich fragen: Welche Pain Points hat das Unternehmen und was oder wer sind die Treiber? Daraus wächst das Change Management und oft ist es mit einem IT-Projekt verknüpft. Bei uns wächst dieses Feld derzeit enorm. Wir haben ein dediziertes Change-Management-Team in der Firma, das das Thema leidenschaftlich vorantreibt. Zudem setzen wir ein eigenes Change-Management-Framework ein und können unseren Kunden durch die Professionalisierung des Themas den daraus resultierenden Mehrwert aufzeigen und dies entsprechend verkaufen.

**Also verkaufen Sie bei Isolutions die Change-Management-Dienstleistungen nicht als Teil des Projekts, sondern als zusätzliche Dienstleistung?**

**Josua Regez, Isolutions:** Wir machen sogar ein zusätzliches Projekt mit Fokus auf das Change Management. Es gibt damit in der Regel ein IT-Projekt, also ein Business-Requirements-Projekt, das bei der IT des Kunden angesiedelt ist und separat ein Change- und User-Adoption-Projekt, das unter dem HR läuft.

**Die entscheidenden Faktoren sind damit Mitarbeiter, Firmenorganisation und -prozesse sowie die neue Technologie. Was zeigt die Erfahrung – in welchen Unternehmen und Situationen ist Change Management besonders herausfordernd oder auch besonders einfach?**

**Josua Regez, Isolutions:** Am einfachsten ist es dort, wo zum einen das Verständnis des Top-Managements vorhanden ist und zum anderen der Druck für Veränderung besteht. Sind diese Gegebenheiten vorhanden, dann hat man wirkliche Bereitschaft für den Wandel mittels Leading by Example. Wenn der Wandel aus einer kleinen Einheit kommt, wird eine neue Technologie keine übergreifende Veränderung vortreiben, sondern ein Inseldasein fristen.

**Urs Wermelinger, Cycl:** Das würde ich unterschreiben. Wenn der Geschäftsleiter nach einer Teams-Einführung selbst weiter fröhlich E-Mails schreibt, ist es sehr schwierig, langfristige Veränderung herbeizuführen. Die Leader im Unternehmen – ob nun der Unternehmer selbst oder das Management – sind diesbezüglich eine der wesentlichsten Gruppen.

**Und wahrscheinlich gleichzeitig die schwierigste Gruppe, um Veränderungen herbeizuführen. Oft ist die Teppichetage schliesslich die Gruppe, die bereits am längsten im Unternehmen ist, oder?**

**Othmar Frey, Baggenstos:** Nein, diese Erfahrung machen wir nicht. Wenn eine Person im Top-Management einmal Bereitschaft zur Veränderung signalisiert hat, ist der Teppich im Prinzip ausgerollt und die Mitarbeitenden können dann diesem Vorbild folgen. Wenn eine Veränderung aus der IT kommt und die Idee wird im Rest der Firma nicht getragen, fühlen wir den grössten Widerstand. Das Management in diesem Bereich zu begeistern, geht heute besser als noch vor fünf Jahren.

**Josua Regez, Isolutions:** Dem schliesse ich mich mehrheitlich an. Ja, man kann die Leader grundsätzlich einfangen. Wir nehmen in den Projekten jedoch wahr, dass das Management in dieser Vorbildfunktion manchmal herausfordernd sein kann – besonders bezüglich der Nutzung. Oft können diese Menschen nicht zugeben, dass sie die neue Technologie nicht beherrschen. Sie nehmen an, es zu beherrschen, wissen aber nicht, was sie noch nicht können und

### **Othmar Frey, Baggenstos**

<p>Othmar Frey ist Sales Director bei Baggenstos IT Solutions in der Geschäftsleitung. Das Unternehmen bewegt sich vornehmlich im Microsoft-Ökosystem und verfügt über zwölf Gold-Zertifizierungen.</p>	<p>Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Cloud- und Managed-Service-Lösungen mit Outsourcing vom Arbeitsplatz, der Security bis hin zu zentralen Azure-Cloud-basierten Systemen und Services.</p>
---	--

was noch möglich wäre. Hier muss man extrem sensibel sein und die neuen Werkzeuge Hands-on zeigen – und das gibt wirklich wunderbare Momente. Sobald sich das Management in der neuen Umgebung wohlfühlt, kommt richtig Schwung in die Sache.

**Urs Wermelinger, Cycl:** Es ist eine Kulturfrage und Kultur ist letztlich Verhalten. Die Kultur zieht sich auch durch den Einsatz von IT-Tools: Die Art und Weise, wie die Menschen miteinander umge-



**«Wir haben derzeit keinen Notstand an veränderungswilligen Kunden.»**

Urs Wermelinger, CMO / Head of New Business and Marketing, Cycl

hen und wie sie ihre Arbeit erledigen, definiert die Unternehmenskultur und ist von ihr abhängig. Man kann etwa beobachten, dass die meisten Industriefirmen, die von Innovation leben, es bei Veränderungen meistens einfacher haben. Für die Unternehmen, die seit 20 Jahren die gleiche Struktur pflegen, ist Veränderung hingegen eine Art Schock, denn niemand mag Veränderung wirklich. Wir beobachten derzeit aber keinen Notstand an veränderungswilligen Kunden.

logische Veränderung sehr gross ist, etwa beim Thema Cloud, wo es noch immer Verunsicherung gibt, was etwa die Datensicherheit und -verfügbarkeit betrifft. Wir sind in der Schweiz technologisch auf einem dermassen hohen Niveau unterwegs, dass wir nur noch über Verhaltensänderungen Fortschritte erzielen können. Es heisst ja Walk the Talk – man muss eine Veränderung ankündigen und erklären, aber eben auch einfach machen und am eigenen Leib erfahren.

**Die drei anwesenden Unternehmen sind im Bereich Change Management bereits sehr gut aufgestellt. Wie sieht Microsoft diesbezüglich den Stand der Schweizer Partnerlandschaft?**

### **Urs Wermelinger, Cycl**

Urs Wermelinger ist CMO und Head of New Business and Marketing bei Cycl. Der Software-Entwickler und IT-Dienstleister verfügt über sechs Microsoft-Gold-Partnerschaften. Seit 2019

gehört Cycl zu weltweit tätigen Livetiles Gruppe. Die Livetiles-Lösungen werden täglich von rund 750'000 Menschen in über 1000 Unternehmen weltweit benutzt.

**Tobias Steger, Microsoft:** Es gibt durchaus Unterschiede unter unseren 4500 Partnern in der Schweiz. Da gibt es etwa Partner, die mit einem sehr klassischen Modell gut fahren. Wir bei Microsoft sind jedoch klar der Ansicht, dass der Weg, den die drei anwesenden Unternehmen eingeschlagen haben, einen wichtigen Teil des Erfolgs ausmacht. Wichtig ist hierbei, wie man mit dem Partner spricht und nicht, ob man sich inhouse organisiert oder mit einem externen Partner arbeitet. Zentral ist ebenfalls, dass immer weniger der Diskussionspartner am Tisch IT-Spezialisten sind und dafür mehr Leute aus dem Business dabeisitzen, mit denen man anders reden muss. Das ist eine entscheidende Kompetenz, die sich unsere Partner aufbauen mussten oder noch müssen.

**Wie läuft denn die Kommunikation mit den Firmen ab und wie kommt man an die wirklich wichtigen Informationen im Gespräch mit den Kunden, um ein solches Projekt korrekt anzugehen?**

**Othmar Frey, Baggenstos:** Wir müssen herausfinden und spüren, wo beim Kunden der Schuh drückt. Dabei auf bestimmte Lösungen und Services fixiert zu sein, bringt nichts. Man muss sich fragen, wo wir einen tatsächlichen Nutzen einbringen können. Meiner Erfahrung nach erzählen das die Kunden heutzutage meistens grosszügig. Ob wir schliesslich alles aufgleisen und umsetzen, ist eine andere Frage, oft muss man auch mal etwas ausprobieren. Wir haben zum Beispiel auch schon Prototyping und Pilotprojekte mit Kunden gemacht und geschaut, ob die vorgeschlagene Lösung in die richtige Richtung geht. Was ebenfalls wirkt, ist das Hinzuziehen von Referenzen aus demselben Umfeld. Gerade in Branchen mit hohem Preisdruck, wie etwa im Baubereich, funktioniert das Modell Kunde spricht zu Kunde sehr gut.

**Urs Wermelinger, Cycl:** Wir haben für uns in den letzten Monaten Werkzeuge entwickelt, um mehr aus diesen Kundengesprächen herauszuholen. Einfach zu fragen, wo der Schuh drückt, reicht meistens nicht, man muss das schon rauskitzeln. Bei Marketing-Leuten etwa kommen Gamification-Ansätze gut an. Wir haben dafür ein eigenes Spiel entwickelt, in dem mithilfe von Fragen Use Cases entstehen. Diese Werkzeuge werden im Prozess zielgerichtet eingesetzt. Mit IT-Leuten etwa sind solche Übungen schwieriger, je nach DNA des Unternehmens eben. Man muss adaptieren, wie Kunden funktionieren. Weiter sollte man akzeptieren, dass man in kleinen Schritten vorwärtsgeht. Die wenigsten Lösungen passen perfekt und können so verkauft werden, wie sie auf der Website stehen. Gleichzeitig muss man relativ schnell etwas vorweisen können, das der Kunde anfassen kann und die Lösung für ihn erleb-

bar machen. Im Anschluss schaut man sich dann an, wohin die Reise gehen könnte. Wir entwickeln ja recht viel Software bei uns und dabei arbeitet man heute in Sprints, also in kleinen Schritten. Diese Methode wenden wir auch bei Kundenprojekten an und arbeiten da mit zweiwöchigen Sprints. Damit reduziert man das Risiko, aneinander vorbei zu reden und wird fast zu einem Teil des Teams des Kunden. Diese Art der Zusammenarbeit ist die eigentliche Kunst und führt letztlich zu schnelleren Resultaten.

### Überschneiden sich Herr Wermelingers Aussagen mit Ihren Erfahrungen, die Sie mit Ihrem dedizierten Change-Team machen, Herr Regez?

**Josua Regez, Isolutions:** Durch die Tatsache, dass wir ein eigenes Team und ein gesondertes Angebot haben, versuchen wir Change Management expliziter als das Mittel zu präsentieren, welches den Kunden zum Projekterfolg führt. Unser Change Management Framework beschreibt ein Szenario, was in der Theorie alles gemacht werden müsste, damit ein Projekt erfolgreich wird. Der Kunde kann dann wählen, was er aus diesem Menüplan haben möchte, was er selbst macht, wo er mit uns zusammenarbeiten will oder welchen Teil eine Drittfirma ausführen soll. Wichtig ist in unseren Augen, dass man einen Plan hat und diesen den Ansprüchen entsprechend anpasst. Aber wir gehen eigentlich mit einem fertigen Muster zum Kunden und arbeiten diese Checkliste ab. Was fehlt, wird im Anschluss individuell erarbeitet.

### Gesetzt den Fall, dass ein Reseller noch keinerlei Know-how in diesem Gebiet aufgebaut hat – was sind die wichtigsten Kompetenzen, die er sich aneignen sollte, und welche Punkte sollte er lieber von einem Partner erledigen lassen?

**Josua Regez, Isolutions:** Man muss sich fragen: Was möchte ich dem Kunden anbieten? Welchen Mehrwert möchten wir ihm vermitteln? Betrifft es technische Fragen oder geht es um den gesamten Change-Prozess? Wenn es etwa um Employee-Experience oder Modern Work geht, wird man um das Thema Change nicht herumkommen. Dann heisst es Make or Buy – also der Aufbau eines Teams oder eine Partnerschaft mit einem entsprechenden Dienstleister.

### Warum haben Sie sich denn entschieden, ein Change-Management-Team aufzubauen?

**Josua Regez, Isolutions:** Weil wir im Wesentlichen zwei Sachen verkaufen: Customer Experience und Employee Experience. Letzteres verstehen wir als Mischung aus den Elementen Kultur, Technologie und physischer Raum. Hier ist viel Change Management involviert, weshalb wir uns entschieden haben, dass das bei uns dabei sein muss.

### Herr Frey, Baggenstos lagert Change Management mehrheitlich aus und arbeitet dafür mit Partnern zusammen. Warum?

**Othmar Frey, Baggenstos:** Das hat vielleicht auch etwas mit unserer Historie zu tun: Wir feiern 2025 unser 100-jähriges Bestehen und mussten uns in dieser Zeit auch oft wandeln. Wir kommen klar von der Seite der Umsetzung und nicht aus der Change-Beratung. Wenn eine Technologie – wie etwa Teams – eingeführt wird, decken wir bei der Einführung das Change Management als Bestandteil des Projekts ab. Für grössere Change-Projekte, in denen es etwa um die Ausrichtung der Firma geht, kaufen wir die Leistungen ein. Wir haben uns bei dieser Entscheidung gefragt, worauf wir den Fokus legen wollen und wo unsere Hauptkompetenzen liegen.

### Change Management kann als Erweiterung des Produktportfolios angesehen und damit zur Chance für die Sales-Abteilung werden. Würden Sie das unterschreiben?

**Othmar Frey, Baggenstos:** Der klassische Reseller-Sales von früher ist im heutigen Umfeld der stetigen Veränderungen Vergangenheit, wo es doch darum geht, die Kunden bei Change-Vorhaben zu unterstützen. Wir haben sehr früh damit begonnen, uns stark und konsequent in Richtung Managed Services auszurichten. In diesem Zusammenhang haben wir sehr grosse Kundenbindung erreicht sowie wiederkehrende Aufträge. Unser Fokus liegt bei den Managed Services im Bereich der stetigen Weiterentwicklung der Kunden. Die Veränderungen im Sales betreffen eher, dass der betreuende Service Manager ein höheres Gewicht bekommt und den Kunden für die Change-Themen sensibilisiert.



*«Sobald sich das Management in der neuen Umgebung wohl fühlt, kommt richtig Schwung in die Sache.»*

Josua Regez, Co-Founder & CEO,  
Isolutions

### **Josua Regez, Isolutions**

Josua Regez ist Co-Gründer und Partner des Schweizer IT-Dienstleisters Isolutions mit Sitz in Bern, Zürich, Basel und Barcelona. Das Unternehmen mit über 150 Mitarbeitenden bietet sämtliche Microsoft-Services aus einer Hand an: Modern Work & Secu-

rity, Cultural Change und User Adoption Trainings, Customer Relationship Management Solutions, individuelle Softwarelösungen und Managed Services. Seit kurzem residiert Isolutions in Microsoft-Nähe im Circle am Flughafen Zürich.

**Josua Regez, Isolutions:** Ich denke, Change Management hat auch unterschiedliche Facetten und ich würde jeden ermutigen, in diesem Bereich etwas mehr Boden einzunehmen. Etwa aus der Sicht eines IT-Outsourcers wie Herrn Frey bei Baggenstos: Hier findet das Change Management oft nicht auf HR-, sondern einfach auf IT-Ebene mit dem IT-Leiter statt. Dieser hatte zuvor beispielsweise eine Entwicklungsorganisation und eine Betriebsor-

ganisation, neu gibt es nur noch eine Dev-Ops-Organisation. Auch in diesem Prozess braucht es Unterstützung und Change Management.

**Othmar Frey, Baggenstos:** Richtig. Dort, wo wir diese Fokusfelder haben, bringen wir das Change Management auch selbst mit.

**Urs Wermelinger, Cycl:** Ich würde den Einfluss auf den Sales-Bereich zweiteilen: Es gibt den Farming- und den Hunting-Teil im Sales und das ist ein wesentlicher Unterschied beim Change Management. Im Farming-Bereich, in dem es um die Bestandskunden geht, sind wir zum Customer Success Management übergegangen, wo man den Kunden als Ganzes über Jahre hinweg begleitet und verstehen muss. Beim Hunting geht es derweil vor allem darum, zu verstehen, in welchem Bereich sich eine Firma stark verändert oder verändern müsste oder wie man eine Firma dabei unterstützen kann, zum Branchen-Leader aufzuschliessen. Der Grossteil der Kunden sind aber Bestandskunden und man will damit Anteil am Erfolg des Kunden haben. Im besten Fall versucht man als Partner, sich selbst zu einem Teil des Veränderungsprozesses und der Firmenentwicklung zu machen. Insofern ja, Change Management ist eine Sales Opportunity, aber man muss diese Unterscheidung ganz klar machen.

**Was sind Ihre wichtigsten Ratschläge an einen Reseller, der sich überlegt, ob Change Management als Kompetenz Einzug finden muss?**

**Urs Wermelinger, Cycl:** Erstens: Fangen Sie bei sich selbst an. Man muss sich fragen, womit man in den nächsten Jahren sein Geld verdienen will, und das muss man sich jedes Jahr wieder beantworten können – hoffentlich nicht jedes Mal anders. Zweitens sollte man sich überlegen, wie man damit Geld verdient. Für eine Implementierung benötigt man beispielsweise die notwendigen Kompetenzen und das Vertrauen des Kunden. Und schliesslich muss man seine Kunden betrachten. Wenn der Kunde die Staatsbibliothek ist, ist Change Management wohl nicht so relevant wie in einem modernen Industriebetrieb. Wenn diese drei Faktoren richtig zusammenkommen, muss man sich ernsthaft überlegen, in diesen Bereich zu investieren.

**Othmar Frey, Baggenstos:** Ich sehe das ähnlich wie Herr Wermelinger – man muss bei sich selbst anfangen. Was ich mitgeben möchte ist, dass es immer begeisterungsfähige, neugierige Mitarbeitende gibt und solche, die sich bei Veränderungen neu orientieren. Man darf bei Veränderungen nicht damit beginnen, sie um die Kompetenzen einzelner Mitarbeitenden herum zu gestalten.

**Josua Regez, Isolutions:** Ich würde jeden, der sich in der IT bewegt, ermuntern, sich Gedanken zu machen, was seine Story im Bereich Change Management ist. Die IT-Branche ist breit und jedes Unternehmen hat Elemente im Angebot, bei denen die Wirtschaft darauf wartet, etwas darüber zu erfahren. Hier würde ich ansetzen: Überlegen Sie sich, wie Ihre Vision bezüglich Change und Kultur aussieht. Und ich schliesse mich auch meinen Vorrednern an: Fangen Sie bei sich selbst an, Change muss im Kontakt mit Ihrer Firma erlebbar sein. Gehen Sie mutig vorwärts, denn die klassischen Business-Berater wollen in unseren IT-Bereich vorrücken. Somit dürfen auch wir uns von Seite IT aus selbstbewusst in den Beratungsbereich bewegen.

**Tobias Steger, Microsoft:** Besonders Letzteres ist spannend: Es ist einfacher, Business-Sprache zu lernen, als sich in der Technologie Wissen anzueignen, man kann beobachten, dass sich viele Consultants damit schwertun. Wir in der IT beherrschen die Technologie bereits und müssen nur die Kommunikation mit dem Business sicherstellen. Jedes Unternehmen – auch wir – muss bei sich selbst anfangen und verstehen, wie die Kunden ihre Kunden glücklich machen. Wir müssen weiter von der Technologie weg und weiter in die Business-Welt hinein. Wir empfehlen jedem Partner, diesen Schritt zu vollziehen. ■



**«Es ist einfacher, Business-Sprache zu lernen, als sich in der Technologie Wissen anzueignen.»**

Tobias Steger, PR & Communications  
Lead Switzerland, Microsoft

### **Tobias Steger, Microsoft**

Tobias Steger ist PR & Communications Lead Switzerland und Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz. Microsoft unterstützt seine schweizweit 4500 Partner im Change-Management-Bereich mit einem Framework, das auf die massvolle Einführung der mehrheitlich Cloud-basierten Microsoft-Services ausgelegt ist.

ment-Bereich mit einem Framework, das auf die massvolle Einführung der mehrheitlich Cloud-basierten Microsoft-Services ausgelegt ist.