



Enterprise 2.0

Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen

19. Juli 2010



Das Thema Web 2.0 wird derzeit in der (Fach-)Öffentlichkeit breit diskutiert – getrieben auch von der zunehmenden privaten Nutzung der sog. Social Media. Die wachsende Popularität – nicht nur bei den Jugendlichen – stellt die Verantwortlichen vor die Frage, ob sie Web 2.0-Instrumente auch aktiv in ihrem Unternehmen einsetzen wollen. Unternehmen können das Web 2.0 nicht mehr ignorieren: die Habitualisierung des Web 2.0 in der jungen Generation weist auf seine künftig zunehmende Bedeutung hin.

Heute nutzen 20% der Unternehmen in den USA und Europa Blogs, Foren oder Wikis für interne oder externe Zwecke. Web 2.0-Anwendungen bieten die Chance auf vernetzten Austausch und Verdichtung von Wissen. Das Web 2.0 baut auf Beiträge der Akteure. Damit bieten Web 2.0-Instrumente erkennbare Vorteile gegenüber der Web 1.0-Kommunikation und traditionellem Wissensmanagement.

Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die Offenheit und Transparenz großschreibt. Unternehmen müssen sich die grundsätzliche Frage stellen, ob sie dafür bereit sind. Klare Ziele und die Unterstützung durch das Management sind für den Erfolg von Web 2.0-Projekten entscheidend.

Sequencing: erst intern, dann extern – erst light, dann prozessorientiert. Unternehmen experimentieren oft zuerst intern mit Web 2.0-Instrumenten, bevor sie Kunden oder Zulieferer aktiv einbeziehen. Kommunikation und Marketing sind heute noch die damit vorrangig verbundenen Ziele – Potenzial besteht aber auch im Bereich Innovation und Kollaboration.

Extern: Experimente mit Sozialen Netzwerken und Microblogging. Häufig werden auf diesen Plattformen die für die traditionelle Unternehmenskommunikation produzierten Informationen wiederverwendet. Unternehmerische Prozesse und die Kommunikationskultur werden dadurch aber nur wenig berührt. Dies steht im Gegensatz bspw. zu einem Corporate Blog, der die Kritiker und ihre Themen ins Haus holt und eine offene Auseinandersetzung erfordert.

www.dbresearch.de

Autor
Antje Stobbe
+49 69 910-31847
antje.stobbe@db.com

Editor
Stefan Heng

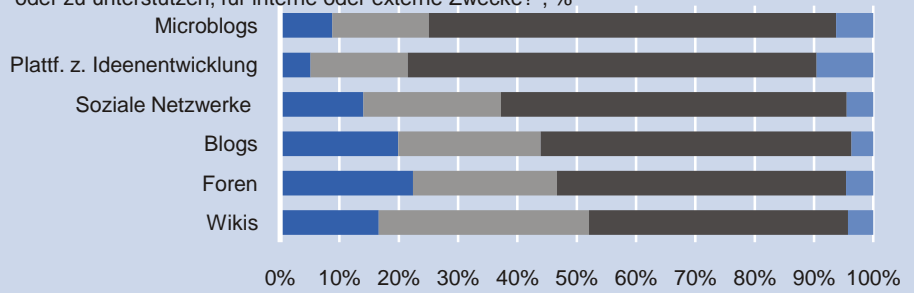
Publikationsassistentz
Sabine Kaiser

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Germany
Internet: www.dbresearch.com
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management
Thomas Mayer

Wikis, Foren und Blogs beliebt

"Welche Pläne hat Ihr Unternehmen, die folgenden Web 2.0-Technologien offiziell einzuführen oder zu unterstützen, für interne oder externe Zwecke?", %



Basis: 921 nord-amerikanische und europäische Entscheidungsträger
Quelle: Forrester Research Inc., 2010

Web 2.0 - Viele Ausprägungen

Der Begriff Web 2.0 wird sehr unspezifisch verwendet. Forrester Research definiert Web 2.0 als eine Menge von Technologien und Anwendungen, die eine effiziente Interaktion zwischen Menschen, Inhalten und Daten ermöglichen, um gemeinsam neue Geschäftsfelder, Technologieangebote und soziale Strukturen zu entwickeln.* Der Begriff „Social Media“ wird zumeist auf der Ebene der Anwendungen verwendet und betont besonders die Bedeutung der durch die Nutzer erstellten Beiträge und Inhalte (User Generated Content). Da wir in diesem Papier auf der Ebene der Anwendungen argumentieren, verwenden wir die Begriffe Web 2.0 und Social Media hier weitgehend synonym.

Die Social Media umfassen z.B. Blogs, Wikis, Microblogs oder Soziale Netzwerke. Soziale Netzwerke spielen in der öffentlichen Diskussion eine zunehmende Rolle (s. Grafik 1). Dabei handelt es sich um Netzgemeinschaften, die mit Hilfe von Profilen und Kontaktlisten der Vernetzung ihrer Mitglieder dienen.

* Vgl. Young, Oliver G. (2008). Global Enterprise Web 2.0 Market Forecast: 2007 to 2013. Forrester Research Inc., S. 2

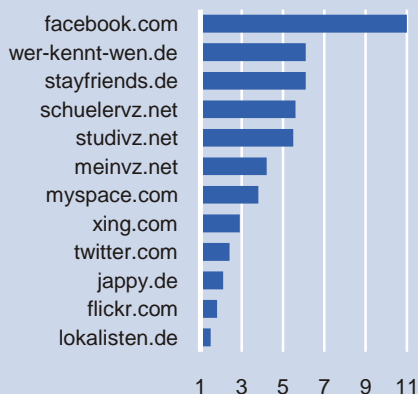
Das Web 2.0 erobert die Titelblätter der Gazetten – spätestens seit das Time Magazine im Dezember 2006 „You“, also „Dich“, als Person des Jahres ausgewählt hat. Zahlreiche Web 2.0-Anwendungen haben in den letzten Jahren große Popularität erlangt: Das Soziale Netzwerk Facebook ist z.B. in vielen Ländern der Welt zur Web 2.0-Plattform mit den meisten Nutzern (Unique User) avanciert. Die sog. Social Media sind aber nicht mehr nur eine Spielwiese der jungen Generation, die z.B. über StudiVZ mit ihren Freunden kommuniziert. Mit Wikipedia und zahlreichen Verbraucherplattformen werden sie auch bei den Personen mittleren Alters immer populärer.

Bei Unternehmen besteht allerdings häufig noch große Unsicherheit über die Bedeutung des Web 2.0 im geschäftlichen Umfeld (s. Box für eine Definition). Über Experimente mit einzelnen Anwendungen sind viele Unternehmen daher noch nicht hinaus gekommen. Bei dieser zögerlichen Haltung spielt auch die Befürchtung eine Rolle, dass das Web 2.0 ein neuer Hype sein könnte, der die Beteiligten ebenso schnell auf den Boden der Tatsachen zurückkommen lässt, wie dies z.B. nach dem Platzen der New-Economy-Blase der Fall war.

In diesem Papier wird analysiert, welche Möglichkeiten Unternehmen in konventionellen Branchen haben, Web 2.0-Technologien einzusetzen. Dabei werden die stark von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) geprägten Branchen, wie z.B. die Medienbranche, bewusst ausgeklammert, da das Web 2.0 hier das Geschäftsmodell der Branche verändert und insofern eine besondere Rolle einnimmt.

Facebook auf Platz 1

Unique Visitors in Deutschland, Mio.*



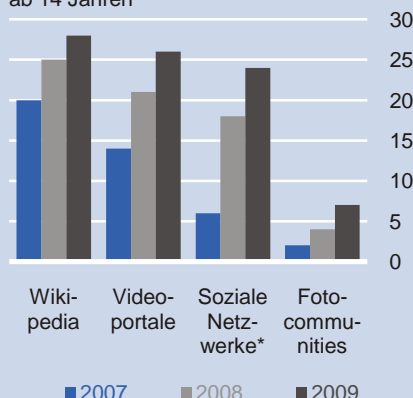
* Stand Dez. 2009

Quelle: meedia.de

1

Nutzung nimmt kräftig zu

Regelmäßige Nutzung in %, Onlinenutzer ab 14 Jahren



* Nutzer mit eigenem Profil

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie, 2009

2

Das Umfeld: Web 2.0 auf dem Vormarsch

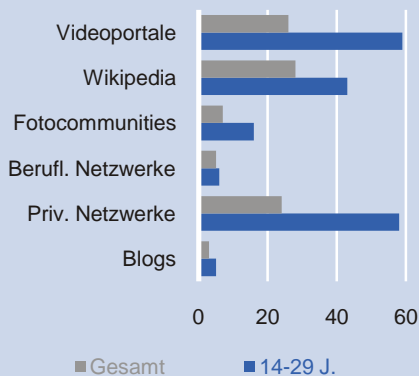
Web 2.0-Angebote erfreuen sich seit einigen Jahren wachsender Beliebtheit. Gut ein Viertel der deutschen Online-Nutzer über 14 Jahren besucht regelmäßig, d.h. mindestens wöchentlich, die Online-Enzyklopädie Wikipedia (s. Grafik 2).¹ Etwas geringer ist der Anteil derer, die ein Profil in einem privaten Sozialen Netzwerk angelegt haben oder auf Videoportalen Filme ansehen. Diese drei Angebote sind die „Renner“ der Web 2.0-Welt in Deutschland. Getragen wird ihre Nutzung noch immer von der Altersgruppe bis 29 Jahre. Ca. 60% in dieser Altersgruppe nutzen wöchentlich Videoportale oder private Soziale Netzwerke (s. Grafik 3). Bei den älteren Bürgern sinkt der Anteil der Nutzer, allerdings bei den verschiedenen Angeboten unterschiedlich schnell. So besuchen immerhin noch 45% der 40-49-Jährigen gelegentlich Videoportale und ca. 20% der 30-59-Jährigen Fotocommunities. Einige Web 2.0-Angebote finden sich also zunehmend im Alltag der Menschen wieder. Blogs oder berufliche genutzte Soziale Netzwerke sind bei den Deutschen hingegen deutlich weniger beliebt.

Die passive Wahrnehmung von Web 2.0-Inhalten überwiegt heute noch. Die ARD/ZDF-Onlinestudie 2009 belegt, dass immerhin gut 30% der befragten Internetnutzer grundsätzlich interessiert sind, Beiträge selbst zu verfassen und ins Internet zu stellen. Tatsächlich bewegt sich aber der Anteil der Onlinenutzer, die sog. User Generated Content produzieren, bei den meisten Anwendungen im einstelligen Bereich. Selbst Wikipedia oder YouTube werden von den meisten Nutzern überwiegend passiv konsumiert (s. Grafik 4). Ausnahme sind die privaten Netzwerke, die allerdings ohne ein ei-

¹ Vgl. Busemann, Katrin und Christoph Gscheidle (2009): Ergebnisse der ARD/ZDFOnlinestudie 2009. Web 2.0: Communitys bei jungen Nutzern beliebt. Media Perspektiven 7/2009, S. 356.

Web 2.0 bei Jüngeren gefragt

Mindestens wöchentl. Nutzung, %, Basis: Onlinenutzer ab 14 Jahren

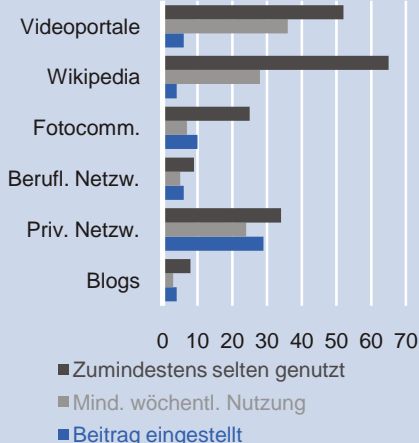


Quelle: ARD/ZDF-Online Studie, 2009

3

Beiträge eher selten

Nutzung und Beitrag in %, Onlinenutzer ab 14 Jahren

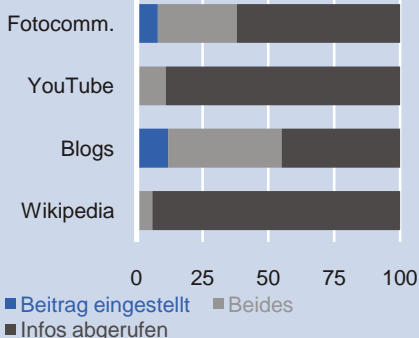


Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie, 2009

4

Selbst im Web 2.0 wird vorwiegend konsumiert

Nutzer, die das Angebot schon einmal besucht haben, Onlinenutzer ab 14 Jahren, in %



Quelle: ARD/ZDF Onlinestudie, 2009

5

genes Profil nicht sinnvoll genutzt werden können. Die absolut weniger besuchten Plattformen, wie Fotocommunities oder Blogs, haben relativ gesehen wesentlich aktivere Teilnehmer (s. Grafik 5). Die vielfach vorgebrachte These, dass es sich beim Web 2.0 um ein echtes „Mitmach-Web“ auf breiter Basis handelt, ist also nur bedingt richtig. Tatsächlich beteiligt sich nur ein kleinerer Kreis der Internetnutzer aktiv.

Besondere Aufmerksamkeit hat im letzten Jahr der Microblogging-Dienst Twitter erhalten. Dazu hat auch die erstmalige Verbreitung spektakulärer Nachrichten – wie die Notwasserung eines Airbus im Hudson River – über dieses Medium beigetragen. Twitter wird von den Nutzern eingesetzt, um sog. Follower in Echtzeit über eigene Positionen, Neuigkeiten oder Erlebnisse zu informieren bzw. selbst informiert zu werden. Dadurch erhöht sich die Geschwindigkeit des Informationsflusses, was insbesondere bei wichtigen Neuigkeiten eine rasante Verbreitung zur Folge hat. Untersuchungen zeigen, dass der Microblogging-Dienst ein kräftiges Nutzerwachstum zu verzeichnen hat. Nach einer Erhebung des Marktforschers Nielsen hatte Twitter in Deutschland im März 2010 2,3 Mio. Unique User (+123% gg.Vj.).² Damit kommt der Nutzung von Sozialen Netzwerken im mobilen Kontext wachsende Bedeutung zu. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass viele Menschen Twitter eher sporadisch nutzen.³

Das Web 2.0 hat Relevanz für Unternehmen

Die schnelle Verbreitung von Web 2.0-Technologien, insbesondere bei jungen Menschen, hat die Form des Medienkonsums und den generellen Umgang mit Medien verändert. Was bedeutet dies für Unternehmen?

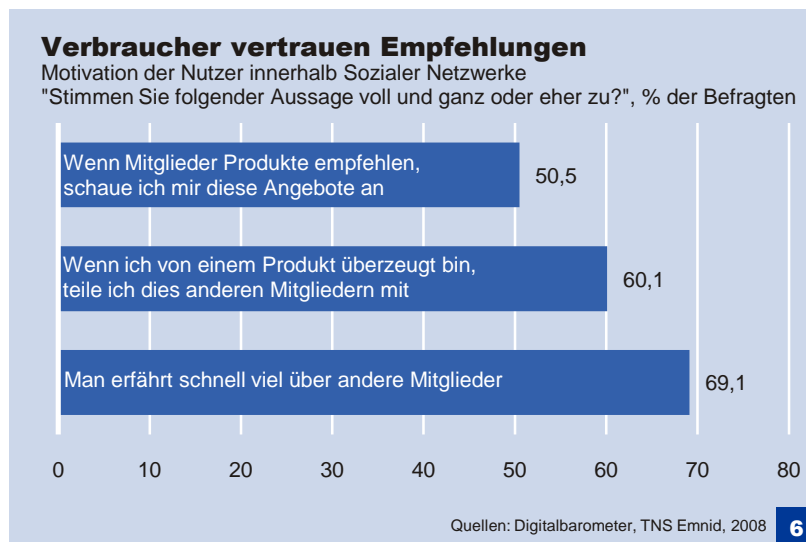
- Derzeit dürfte es für Unternehmen leichter sein, junge Menschen über Web 2.0-Anwendungen anzusprechen als die über 40-Jährigen. Das Internet im Allgemeinen und Web 2.0-Instrumente im Besonderen werden sich als zunehmend wichtige Kommunikationskanäle der Unternehmen zu Jugendlichen und jungen Erwachsenen etablieren. Dies gilt besonders, weil diese Generation klassische Medien, wie z.B. die Zeitung, immer weniger nutzt und daher mit klassischer Pressearbeit oder Zeitungsanzeigen der Unternehmen immer weniger erreicht werden kann. Social Media können z.B. bei der Rekrutierung oder der Vermarktung typischer Produkte, die von dieser Generation gekauft werden, eine wichtige Rolle spielen.
- Der sog. Kohorteneffekt, d.h. die Alterung der jugendlichen Intensivnutzer, wird eine zunehmende Diffusion des Web 2.0 und eine steigende Wahrnehmung des Internets als Unterhaltungsmedium in der Gesamtbevölkerung mit sich bringen. Dies dürfte selbst dann gelten, wenn man in Rechnung stellt, dass mit dem Berufseinstieg der Jugendlichen weniger Zeit für Netzwerkaktivitäten verbleibt. Eine Habitualisierung des Web 2.0 ist in dieser Generation vollzogen.
- Die Wahl der Instrumente ist wichtig: Videoportale und Soziale Netzwerke werden häufiger genutzt als Blogs, d.h. die Kommunikation über diese Plattformen ist generell breitenwirksamer. Über einen Corporate Blog lässt sich heute nur eine begrenzte Grundgesamtheit möglicher Nutzer erreichen. Diese (kleine) Communi-

² http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc=690/NO_Social_Networks_05-2010.pdf

³ http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc=645/090804_Twitter.pdf

ty kann aber dennoch für das Unternehmen wertvoll sein und zur Kundenbindung effektiv beitragen.

- Aus Sicht der Unternehmen ist zudem von Bedeutung, dass Konsumenten den Bewertungen und Empfehlungen anderer Verbraucher großes Vertrauen entgegenbringen (s. Grafik 6). Diese im Internet veröffentlichten Meinungen beeinflussen damit die Reputation von Produkten und Dienstleistungen sowie des Unternehmens insgesamt und haben Einfluss auf die Kaufentscheidungen potenzieller Kunden.



Emergente Social-Software-Plattformen

Was ist Enterprise 2.0?

Unternehmen, die sich für das Web 2.0 interessieren, können sich auf bestehenden Plattformen im Netz engagieren und/oder eigene Investitionen in Web 2.0-Plattformen im Unternehmen zur internen oder externen Verwendung vornehmen. Letzteres wird üblicherweise als Enterprise 2.0 bezeichnet. Im Unternehmenskontext definiert Andrew McAfee Enterprise 2.0 als selbstorganisierende (emergente) Social-Software-Plattformen, die in Unternehmen oder zwischen Unternehmen und ihren Partnern oder Kunden eingesetzt werden. Das entscheidende innovative Element ist, dass durch die spontane, vernetzte Kommunikation der Nutzer über Web 2.0-Anwendungen mit der Zeit neue, ungeplante Strukturen entstehen.⁴ Für diese dezentrale, interaktive Wissensproduktion ist die Partizipation der Nutzer und die Produktion von Inhalten durch die Nutzer (sog. User Generated Content) entscheidende Voraussetzung. O-Reilly bezeichnet das zugrundeliegende Prinzip als die „Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz“.

Enterprise 2.0: interne und externe Dimension

In dieser engen Definition, die letztlich auf die Investition des Unternehmens in Web 2.0-Instrumente abstellt, hat Enterprise 2.0 eine interne und eine externe Dimension. Web 2.0-Plattformen können im Unternehmen zur Verbesserung von Prozessen, zur Förderung der Zusammenarbeit und allgemein für den Austausch von Wissen eingesetzt werden. Unternehmensextern sind z.B. die Funktionen Marketing, Reputations- und Issuemanagement, Imagebildung, Recruiting oder die Zusammenarbeit mit Experten oder Zulieferern, z.B. zur Produktentwicklung, relevant.

⁴ Vgl. McAfee, Andrew (2009). Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges. Harvard Business Press, Boston. S. 2.



Bedeutung des Web 2.0 geht über Enterprise 2.0 hinaus

"The dream ... that knowledge itself - typically unstructured, textual knowledge - could be easily captured, shared, and applied to knowledge work ... [has not] been fully realized ... Progress is being made ... [but] it's taken much longer than anyone expected."

Thomas Davenport (2005): „Thinking for a Living“. Zitiert nach McAfee (2006), S. 22.

Schwächen der Kommunikation 1.0:

Von Informationsüberflutung ...

... über Monolog ...

Die Nutzung von Plattformen wie YouTube oder Facebook zum Zweck des Marketings wäre nach dieser engen Definition nicht Teil des Enterprise 2.0. Allerdings bieten z.B. die Präsentation von Videos auf Filesharing-Plattformen oder ein Profil in Facebook neue Kommunikationswege und neue Formen der Kundenansprache. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen versucht auf diese Weise, mit Kunden in Kontakt zu treten und ihnen ihre Produkte, Dienstleistungen oder andere Aktivitäten zu präsentieren. Auch im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit kommt diesen Plattformen wachsende Bedeutung zu, da Journalisten sie zunehmend als Rechercheinstrument nutzen.

Zudem ist es für die Unternehmen im Rahmen des Reputationsmanagements wichtig, die vielfältigen Stimmen der Kunden und der breiteren Öffentlichkeit, z.B. über Produkte, Services oder Werbekampagnen eines Unternehmens, wahrzunehmen. Die Relevanz des Web 2.0 für Unternehmen geht also über das sog. Enterprise 2.0 und damit die Plattformen oder Tools, in die ein Unternehmen selbst investiert, hinaus.⁵ Wir konzentrieren uns im Folgenden aber zunächst auf Enterprise 2.0-Instrumente.

Etablierte Kommunikationskanäle mit Schwächen

Welche Ziele verbinden Verantwortliche mit dem Einsatz von Web 2.0-Instrumenten im Unternehmen oder im Außenverhältnis, z.B. mit Kunden oder Zulieferern? Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die bisher verwendeten Kommunikationskanäle Defizite aufweisen und dass die meisten Wissensmanagement-Systeme in der Vergangenheit nur unzureichend funktioniert haben. Effiziente Wissensmanagementsysteme haben heute aber eine große Bedeutung: Die global verteilte Produktion in vielen Branchen, eine oftmals nur kurze Bindungsdauer von Mitarbeitern an Unternehmen und die zunehmende Komplexität von Produkten und Prozessen sind nur einige der relevanten Triebkräfte. Daher gibt es in zahlreichen Unternehmen das Bestreben, bestehende Systeme zu ersetzen oder zu ergänzen. Zu den Schwächen der „Kommunikation 1.0“ zählen die folgenden Aspekte:

- Durch E-Mail lässt sich ein bilateraler oder multilateraler Austausch nur in geschlossenen Gruppen erreichen. Informationen werden einem begrenzten Adressatenkreis zur Verfügung gestellt. Diese können nicht von anderen Nutzern eingesehen oder durchsucht werden.
- Nicht selten empfinden Mitarbeiter und Kunden die Kommunikation über E-Mail als Informationsüberflutung, die nur noch schwer bewältigt werden kann.
- Unternehmensplattformen (Intranet, Unternehmenswebseiten, Informationsportale) enthalten nur Inhalte, die von ausgewählten Mitarbeitern bzw. Redakteuren produziert, selektiert und autorisiert werden. Sie verzichten bewusst auf eine Kommunikation mit dem Leser. Dieser kann keine „Spuren hinterlassen“.
- Auf Unternehmensplattformen wird nur ein kleiner Teil der von Mitarbeitern produzierten Inhalte oder Dokumente überhaupt repräsentiert.

⁵ Für eine Analyse der Bedeutung des Web 2.0 im Rahmen der Werbung vgl. Stobbe, Antje (2009): Online-Werbung in Deutschland: Lichtblick in der Krise. Deutsche Bank Research, E-Conomics 73. Frankfurt am Main.

... bis hin zu Silo-Kommunikation

- Bei großen Unternehmen findet Informationsaustausch häufig vorwiegend innerhalb von Unternehmensbereichen oder Abteilungen statt.
- Daten werden lokal gespeichert und sind damit nur einem begrenzten Nutzerkreis zugänglich. Diese Systeme sind daher oft intransparent.
- Geschäftspartner und Kunden können nicht oder nur mit erhöhtem Aufwand beteiligt werden (z.B. bei der Produktentwicklung oder für Feedback).
- Wissen wird zumeist nicht wirksam verdichtet.

Web 2.0 ist kein Allheilmittel

Die angesprochenen Defizite traditioneller 1.0-Kommunikation sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. Sie betreffen die verschiedenen Kommunikationskanäle und -plattformen nicht gleichermaßen. Es sollte daher nicht der Eindruck erweckt werden, es gäbe „das“ Web 2.0-Instrument, das als Allheilmittel zur Behandlung aller angesprochenen Problemstellungen eingesetzt werden könnte.

Enterprise 2.0-Anwendungen mit klaren Vorteilen

Die wesentlichen Elemente, die Enterprise 2.0-Anwendungen ausmachen, hat McAfee in dem viel beachteten Akronym SLATES⁶ zusammengefasst. Dies steht für die folgenden Eigenschaften:

SLATES fasst Eigenschaften zusammen ...

- *Search*: einfache Recherche von Inhalten über die Suchfunktion;
- *Links*: Verweis auf zusätzliche, relevante Inhalte; dabei werden die von den Nutzern als besonders wertvoll eingeschätzten Seiten am häufigsten verlinkt;
- *Authoring*: einfaches Veröffentlichen oder Editieren von Inhalten; dabei kann zwischen individueller Autorenschaft mit kumulativen Inhalten (d.h. individuelle Posts und Antworten sammeln sich über die Zeit an, z.B. in Blogs) und Autorengruppen mit iterativen Inhalten (d.h. einzelne Beiträge werden immer wieder ergänzt und verändert) unterschieden werden;
- *Tags*: Vergabe von Schlagworten durch die Nutzer, wodurch sich über die Zeit eine nutzergesteuerte Kategorisierung und Priorisierung von verwendeten Seiten entwickelt (sog. Folksonomy);
- *Extensions*: Extrapolation von beobachtetem Verhalten im Netz, um Empfehlungen für zukünftiges Verhalten auszusprechen;
- *Signals*: durch Abo-Funktionen werden Nutzer auf neue Inhalte aufmerksam gemacht (z.B. durch RSS-Feeds).

... und mündet in Vorteile

Aus diesen Eigenschaften leiten sich entscheidende Vorteile von Web 2.0-Applikationen, wie z.B. Wikis und Blogs, für Wissensmanagement und Kommunikation ab: Die produzierten Inhalte sind offen zugänglich und permanent sichtbar. Die Instrumente erlauben Kommentierung, so dass Wissen von Menschen integriert wird, die sonst an einer Diskussion u.U. nicht beteiligt gewesen wären. Gleichzeitig wird die Interaktion zwischen den bekannten Partnern und deren Output dokumentiert. Damit kann der Kommunikations- und Erstellungsprozess auch von zunächst unbeteiligten Lesern nachvollzogen werden. Informationen werden auf diese Weise verdichtet und unternehmensweit bzw. für die beteiligte Gruppe verfügbar gemacht. Dies ist gerade in großen Unternehmen ein Vorteil, da es für die Mitarbeiter mit zunehmender Unternehmensgröße schwieriger wird, an benötigte und im Unternehmen vorhandene Informationen außerhalb ihres unmittelbaren Umfelds zu gelangen. Empirische

⁶ Vgl. McAfee, Andrew P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, 47(3), Spring 2006.



Untersuchungen zeigen in der Tat, dass Unternehmen mit komplexer Struktur und mehreren Standorten auf verschiedenen Kontinenten Web 2.0-Technologien intensiver nutzen als Unternehmen mit einem einzigen Standort.⁷ Web 2.0-Instrumente haben also das Potenzial, einige der Schwächen der bisher eingesetzten Kommunikations- und Wissensmanagement-Systeme zu überwinden.

Web 2.0 im Unternehmen: it's all about culture!

Unternehmenskultur muss passen

Unternehmen müssen ihre Ziele klären und verschiedene strategische Fragestellungen beantworten, um Web 2.0-Instrumente für ihre Zwecke sinnvoll einsetzen zu können. Zunächst ist eine sehr grundsätzliche Frage zu stellen:⁸ Passen Web 2.0-Instrumente, wie ein Corporate Blog oder ein Wiki, zum Unternehmen bzw. zur Unternehmenskultur? Beeinträchtigen mögliche Anpassungen des Formats die Glaubwürdigkeit des Mediums? Der zum Teil provokante Charakter von Blogs und die ungeschminkte Kommunikation und Kommentierung mag nicht mit dem Image eines Unternehmens vereinbar sein. Web 2.0-Instrumente reduzieren grundsätzlich die Fähigkeit des Managements, Kontrolle auszuüben. Sie könnten auch dazu benutzt werden, negative Entwicklungen im Unternehmen auszudrücken. Auch kann es beim Einsatz von Blogs oder Wikis innerhalb des Unternehmens zu Konflikten kommen, da die Beiträge dezentral und ohne Freigabe durch das Management erstellt werden. Diese Form der Kommunikation setzt eine offene Unternehmenskultur voraus, die auch ein Übertreten der Hierarchien im Unternehmen zulässt. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass die Frage der Kultur für den Erfolg von Web 2.0-Technologien in Unternehmen kritisch ist.

Weitere Schritte definieren

Ist die grundsätzliche Entscheidung für Web 2.0-Instrumente gefallen, so sind die weiteren Schritte zu definieren:

- Die mit der Einrichtung von Web 2.0-Instrumenten zu erreichenden Ziele sind genau zu definieren und mit den Zielen des Unternehmens abzustimmen. So entsteht z.B. bei einem Corporate Blog von Mitarbeitern und externen Entwicklern zum Thema Softwareentwicklung ein Wissenspool, der für ein Softwareunternehmen selbst von großem Nutzen ist. Diese unmittelbare Zielkongruenz mag aber bei Unternehmen anderer Branchen nicht gegeben sein. Mit der Zieldefinition geht auch die Bestimmung der Zielgruppe einher.
- Sollen Web 2.0-Instrumente innerhalb des Unternehmens oder extern zur Kommunikation mit Kunden, Zulieferern oder Experten eingesetzt werden? Zahlreiche Unternehmen experimentieren mit Web 2.0-Instrumenten zunächst im Innenverhältnis bevor sie sie in der öffentlichen Kommunikation einsetzen.
- Mit der Zielbestimmung ist die Entscheidung über das Web 2.0-Instrument unmittelbar verbunden. So eignet sich zur Sammlung und Verdichtung von Wissen ein Wiki. Der Austausch von Ideen im Rahmen eines Innovationsprozesses oder die Diskussion von Lösungsansätzen bei der Implementierung eines IT-Tools spricht hingegen eher für ein Blog oder ein Forum.

⁷ Vgl. Leibhammer, Jörg und Mathias Weber (2008): Enterprise 2.0. Analyse zu Stand und Perspektiven in der deutschen Wirtschaft. BITKOM, S. 15.

⁸ Vgl. Jüch, Claudia und Antje Stobbe (2005). Blogs: ein neues Zaubermittel der Unternehmenskommunikation? Deutsche Bank Research. E-economics 53. Frankfurt am Main.

**Funktionsweise im Unternehmen
anders als im WWW****Begrenzte Übertragbarkeit auf Unternehmen**

Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass die Funktionsweise des Web 2.0 im Internet nicht unmittelbar auf den unternehmerischen Kontext übertragen werden kann. Die Anwendungsbedingungen im Unternehmen sind grundsätzlich anders als im Internet. Im Internet sind derzeit über 1 Mrd. Menschen aktiv, die Informationen senden und empfangen. Der überwiegende Teil der Informationen ist öffentlich verfügbar. Interaktion und Vernetzung der Teilnehmer finden in einem weitgehend hierarchiefreien Umfeld statt und werden in den meisten Fällen vom Eigeninteresse der Akteure geleitet.

**Hierarchie mag ein Problem
darstellen**

Davon unterscheidet sich das unternehmerische Umfeld. Unternehmen sind hierarchische Gebilde, die ihre Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen steuern. Sie haben dabei zu berücksichtigen, dass sensible Informationen, z.B. über die Geschäftsstrategie oder Forschungsaktivitäten, nicht unkontrolliert die Öffentlichkeit erreichen sollen. Darüber hinaus könnte die Funktionsweise von Web 2.0-Plattformen im Unternehmen dadurch eingeschränkt werden, dass die Zahl der Mitarbeiter oder der relevanten Kunden grundsätzlich beschränkt ist. Dies kann die Zahl der relevanten Beiträge in einem Blog oder die Qualität eines Wikis reduzieren. Zudem sind die zeitliche Einbindung der Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld sowie die Anreize, sich an Web 2.0-Medien aktiv zu beteiligen, zu berücksichtigen. Sind die Restriktionen zu groß, kann der Erfolg von Web 2.0-Instrumenten ausbleiben.

**Beteiligung und Vernetzung
vorrangig****Web 2.0 im Unternehmen: Wikis, Foren und Blogs vorn**

Die Auswertung zahlreicher Fallstudien zu unternehmensinternen Web 2.0-Projekten sowie Umfragen hat ergeben, dass Wikis, Diskussionsforen und Blogs in der internen Zusammenarbeit am häufigsten eingesetzt werden. Sie werden im Wesentlichen in den Bereichen Wissensmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie allgemein zur Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen verwendet. Eine große Zahl der von uns untersuchten Initiativen hat die folgenden Ziele gemeinsam:

- Beteiligung der Mitarbeiter durch Bereitstellung von Inhalten;
- Vernetzung der Mitarbeiter;
- Höhere Transparenz, indem dialogische Informationsflüsse sichtbar und nachvollziehbar werden;
- Strukturierung von Inhalten und Reduktion von Komplexität;
- Einrichten einer zentralen Suchfunktion;
- Archivierung der Einträge;
- Selbstbestimmtes Informationsmanagement der Mitarbeiter.

**Nur wenige mit übergreifender
Strategie**

Einige Unternehmen haben eine übergreifende Strategie entwickelt und stellen ihren Mitarbeitern ein Bündel von Web 2.0-Applikationen zur Verfügung, teilweise auch auf einer einheitlichen Oberfläche.⁹ Die meisten haben aber nur punktuelle, dezentrale Initiativen gestartet. Wie eine Umfrage von Forrester Research Inc. zeigt, sind in gut 40% der befragten Unternehmen 1 bis 3 unterschiedliche Web 2.0-Applikationen intern oder extern im Einsatz.¹⁰

⁹ Die Erweiterung von Standardsoftware um Web 2.0-Anwendungen begünstigt diesen Trend. Allerdings ersetzt die Einführung von Web 2.0 als Paket nicht die Entwicklung von Konzepten zur Nutzung der Instrumente.

¹⁰ Es wurden europäische und nordamerikanische Unternehmen befragt. 35% setzten keine Web 2.0-Anwendungen ein; 25% 4 oder mehr. Vgl. Keitt, TJ (2010). Business Web 2.0 Buyer Profile: 2010. Forrester Research Inc.



Wikis: Wissen bündeln

Wikis werden üblicherweise als Informations- und Koordinationsplattformen in Unternehmen eingesetzt. Mehrere Autoren können auf der Plattform gemeinschaftlich einen Text bearbeiten. Wikis sind hilfreich, um das Wissen verschiedener Autoren, die z.B. in einem international aufgestellten Unternehmen global verteilt arbeiten, unabhängig von den Wissensträgern zu bündeln. Bei einer hohen Zahl von kompetenten Autoren können Aktualisierungen und Korrekturen zügig erfolgen (sog. Wisdom of the Crowds, Kollektive Intelligenz), so dass die einzelnen Artikel grundsätzlich hohe Aktualität besitzen können.

Klare Ziele wichtig

Wikis eignen sich z.B. zur Dokumentation von unternehmerischen Initiativen und/oder zur Präsentation von Gruppen. Im Rahmen von Projekten kann z.B. das Projektmanagement erleichtert werden, indem vom Brainstorming über die Projektdurchführung bis hin zur Evaluation alle Schritte in einem Wiki dokumentiert werden. Gelegentlich ersetzen Wikis auch das bestehende Intranet.

Wikis werden sowohl in Teams als auch unternehmensweit erfolgreich eingesetzt. So können sie z.B. in einem unternehmensinternen Informationszentrum für die Dokumentation von Anfragen und Recherchemethoden oder im Rahmen einer Forschungsabteilung zur Organisation der F&E-Ergebnisse eingesetzt werden. Klare Zielsetzungen für das Wiki, eine hohe Relevanz der Beiträge für die Mitarbeiter und ein gemeinsames Interesse des Teams am Einsatz des Instruments sind Voraussetzung für seinen Erfolg. Zudem sollte das Wiki bereits zu Beginn des Einsatzes für die Mitarbeiter attraktiv sein. Dazu ist es hilfreich, das Wiki mit einer gewissen Zahl von Beiträgen vorab zu füllen. Risiken bestehen in einer nicht ausreichenden Qualität und Aktualität der Beiträge, insbesondere wenn eine starke Asymmetrie zwischen der Zahl der Autoren und der Leser besteht.

Corporate Blogs

- Kommunikation durch das Management oder einzelne Mitarbeiter.
- Wichtige Informationen können zeitnah und flexibel online kommuniziert werden; allerdings fehlt Corporate Blogs zumeist der persönliche Charakter.
- Durch hohe Aktualität geeignet, um Transparenz über Veränderungsprozesse herzustellen.
- Feedback der Mitarbeiter und damit direkte Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg ist möglich.

Gruppenblogs

- Austausch von Expertenwissen, gegenseitige Unterstützung bei Problemen.
- Unterstützung informeller Lernprozesse, sind für den Einsatz im Rahmen der Aus- und Weiterbildung geeignet.
- Unterstützung der klassischen Projektarbeit.

Individuelle Blogs

- Individuelle Partizipation.
- Hilfreich, um persönliche Statements oder individuelle Informationen über die Entwicklung im Unternehmen zu verbreiten.
- Verbessern die soziale Einbindung und stärken die Motivation, fördern Feedback auf persönlicher Ebene.

Blogs: spontane Dialoge

Im Gegensatz zu Wikis sind Blogs ein dialogisches Kommunikationsinstrument. Die Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen sind vielfältig und reichen von der Management-Kommunikation über die Vernetzung von Experten in Gruppen bis hin zu individuellen Blogs, in denen persönliche Positionen vorgetragen werden (s. Box). Fallstudien zeigen, dass Gruppenblogs am häufigsten verwendet werden. Sie werden eingesetzt, um z.B. im Rahmen von Innovationsprozessen Ideen zu generieren oder zu prüfen, Ad-hoc Teams zu entwickeln oder im Rahmen der Implementierung von IT-Projekten Anwenderprobleme zu diskutieren. Sie helfen, die Informationsflut durch E-Mails zu reduzieren und durch einen auf der Plattform dokumentierten, verknüpften und mit Schlagworten versehenen Informationsfluss zu ersetzen. Aktualität, Offenheit und Interaktivität des Kommunikationsprozesses erweisen sich als weitere Vorteile. Einige Unternehmen setzen Blogs auch im Rahmen der Weiterbildung und für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ein. Damit unterstützen sie wesentlich die Netzwerkbildung von Mitarbeitern in den für sie wichtigen Themengebieten sowie den Transfer von Know-how.

Ähnlich wie bei Wikis ist der Erfolg von Blogs von einer klaren Zielsetzung und der Relevanz der Inhalte für die Teilnehmer abhängig. Kleinere Gruppen dürften dabei üblicherweise eher homogene Zielsetzungen und Interessen haben, was die Akzeptanz erhöht. Die Unterstützung durch das Management ist entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz und aktive Beteiligung der Mitarbeiter.

Microblogs: erste Gehversuche

Der Hype um Twitter hat zahlreiche Unternehmen bewogen, erste Gehversuche im Bereich des Microbloggings zu unternehmen. Das Instrument ist vorwiegend dafür geeignet, Neuigkeiten zu verbreiten und Aufmerksamkeit zu bestimmten Themen herzustellen. Auf diese Weise können Unternehmen Mitarbeiter besser in das Unternehmensgeschehen einbinden, die z.B. im Außendienst tätig sind oder viel reisen. Extern eignet sich Twitter, um Kurznachrichten, z.B. über ein neues Produkt oder einen zusätzlichen Service, schnell an eine große Zahl von Kunden zu versenden.

Microblogs lösen Informationsproblem nicht

Mit Microblogs ist – ähnlich wie mit Blogs – häufig die Hoffnung verbunden, die Informationsüberflutung durch E-Mails zu reduzieren. Microblogging ist allerdings nur für kurze Botschaften geeignet: Twitter lässt Nachrichten mit einer Länge von 140 Zeichen zu. Längere Nachrichten werden also doch wieder per E-Mail übermittelt, so dass statt der erhofften Verschlinkung von Informationsflüssen faktisch ein weiterer Informationskanal von Mitarbeitern oder Kunden beobachtet werden muss. Auch reduziert ein weiteres Tool keinesfalls die Herausforderung, viele Informationen verarbeiten zu müssen. Im unternehmensinternen Einsatz wird zudem durch Microblogs die Kontrolle der (externen) Kommunikation weiter erschwert. Es erhöht sich das Risiko, dass Nachrichten, die das Unternehmen nicht verlassen sollten, doch öffentlich werden.

„Xing“ für Unternehmen

Kontakte heute immer wichtiger

Die Suche nach Kontakten und Informationen über Mitarbeiter im Unternehmen basierte in der „1.0-Welt“ weitgehend auf statischen, elektronischen Informationen. Sie erschweren die Orientierung, wenn Strukturen im Unternehmen und Informationen über die Aufgaben von Mitarbeitern nur unzureichend abgebildet werden. Mitarbeiter, die Informationen oder Experten jenseits der ihr bekannten Unternehmensbereiche suchen, stehen dann vor einem aufwändigen Rechercheprozess. Eine Web 2.0-Plattform, die die Vernetzung von Mitarbeitern zum Ziel hat, kann hingegen vom Nutzer produzierte Informationen über sein Aufgabengebiet und seine Interessen beinhalten und so die Orientierung aller Mitarbeiter im Unternehmen erleichtern. Darüber hinaus kann die Vernetzung der Mitarbeiter durch die Integration persönlicher Kontakte gefördert werden. Dies erlaubt die Bildung spontaner Gruppen über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg, die ihren Informationsaustausch intensivieren können.

Neuland im Außenverhältnis

Von Einbahnstraße zum Dialog

Im Außenverhältnis setzen bisher nur wenige Unternehmen Web 2.0-Instrumente im Sinne des Enterprise 2.0 ein. Damit ist z.B. ein Corporate Blog gemeint, der Kunden zur Stellungnahme einlädt oder eine Innovation-Community, die mit Verbesserungsvorschlägen zu Produkten neue Ideen in das Unternehmen trägt. Diese Zurückhaltung ist unter anderem auf die Befürchtung der Verantwortlichen zurückzuführen, die Kontrolle über die Botschaften der Unternehmenskommunikation zu verlieren. In der Tat wandelt sich die Kommunikation in Web 2.0-Medien von der Einbahnstraße in einen Dialog, in dem Unternehmen eine aktive Rolle zukommt. Web 2.0-Instrumente bieten zudem die Möglichkeit, interne Innovations- und Customer-Relationship-Management-Prozesse direkt zu externen Partnern, Zulieferern oder den Kunden selbst zu verlängern, d.h. also eine Brücke in das unternehmerische Umfeld zu schlagen.



Die Entscheidung über den Einsatz von Web 2.0-Instrumenten im Außenverhältnis ist noch komplexer als im Innenverhältnis. Zu berücksichtigenden sind folgende Aspekte:

- Ist das Produkt bzw. die Dienstleistung, die das Unternehmen anbietet, geeignet, um darüber im Internet einen Dialog mit Kunden, Experten oder Entwicklern aufzunehmen? Kriterien für einen Kundendialog könnten z.B. Kundennähe, Komplexität des Produktes oder Affinität der Branche zum Internet sein.
- Im Rahmen welcher Unternehmensfunktion (z.B. Marketing, CRM, Forschung & Entwicklung, Recruiting) sollen Web 2.0-Instrumente eingesetzt werden?
- Ist die zu adressierende Zielgruppe Internet- bzw. Web 2.0-affin, d.h. kann sie überhaupt über das Web 2.0 erreicht werden?
- Soll die Kommunikation in öffentlichen oder geschlossenen Gruppen geführt werden?
- Soll ein Web 2.0-Instrument auf der Internetseite des Unternehmens platziert werden (Enterprise 2.0), um z.B. den Dialog mit den Kunden auf der eigenen Webseite zu führen? Oder soll ein Soziales Netzwerk wie Facebook genutzt werden, um die dort vermutete Zielgruppe in der von ihr bevorzugten virtuellen Umgebung zu adressieren?

Darüber hinaus sind natürlich ebenso wie im Innenverhältnis Ziele zu definieren und Instrumente auszuwählen. Beispiele aus zwei Anwendungsgebieten sollen den Nutzen von Web 2.0-Instrumenten verdeutlichen:

Blogs involvieren und binden Kunden

Das Beispiel einer US-amerikanischen Bank zeigt, dass Kunden über verschiedene Themen rund um die Bank und ihre Produkte angesprochen werden können. Dabei kann es um die Geschichte des Instituts oder bestimmte Produkte, wie z.B. Studentenkredite, und die aktuellen Themen dieser Zielgruppe gehen. Auch die Fusion mit einem anderen Institut bieten sich als Thema eines Blogs an, um die mit dieser Strukturveränderung verbundenen Fragen der Kunden adressieren zu können. Gemeinsam ist diesen Blogs, dass Mitarbeiter des Instituts ihre Positionen, Erläuterungen und Themen vorbringen und aus ihrer persönlichen Sicht schildern.

Ein deutsches Industrieunternehmen transportiert über sein Blog Themen, die sonst in den Medien nicht repräsentiert würden. Dies können z.B. Berichte über technisches Hintergrundwissen, das tägliche Arbeitsleben, soziale Projekte oder Werbekampagnen sein. Ziel ist es, Einblicke in das Unternehmen zu geben und in den Dialog mit potenziellen Kunden zu treten. Das Blog wird von Mitarbeitern des Unternehmens geschrieben.

Adressat Endkunde: Kundenbindung und Service

Zahlreiche Unternehmen setzen Corporate Blogs mit dem Ziel der Kundenbindung ein. Die Verantwortlichen versuchen, die Kunden mit Berichten aus dem Unternehmen oder mit Beratung zu Themen, die eng mit dem Produkt verbunden sind, zu erreichen. Einige Unternehmen experimentieren derzeit zusätzlich mit Twitter, um Nachrichten über das Unternehmen und seine Produkte schnell an Interessierte weiterzuleiten.

Der Erfahrungsaustausch der Kunden auf der Homepage des Unternehmens hilft, die Identifikation mit dem Produkt zu fördern. Dabei kann das Unternehmen auch die Meinung der Kunden zum Produkt abfragen und die Kundenwünsche für dessen künftige Gestaltung heranziehen. Die Web-Community hätte dann den Charakter einer Fokus-Gruppe, die sich spontan zusammengefunden hat. Steve Hasker von Nielsen spricht optimistisch von „the world's biggest, fastest and most dynamic focus groups“.¹¹ Zudem setzen einige Unternehmen Support-Foren oder Wikis ein, um ihren Kunden online bei Fragen zu dem von ihnen erworbenen Produkt weiterzuhelfen. Dies bietet sich zum Beispiel bei Soft- und Hardware oder Unterhaltungselektronik an. Hieraus resultieren direkt messbare Vorteile für das Unternehmen: Die dokumentierten Lösungansätze, die kontinuierlich ergänzt und qualitativ verbessert werden können, reduzieren die Kosten für den Kundendienst.

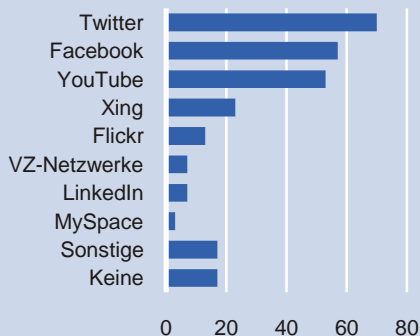
Innovation Communities helfen bei der Produktentwicklung

Web 2.0-Instrumente bieten sich im externen Einsatz auch in der Produktentwicklung an. Dabei können zum einen Experten, wie z.B. Designer, einbezogen werden, die in geschlossenen Gruppen an

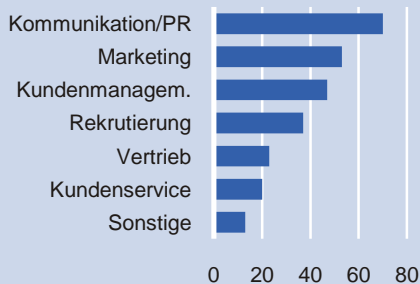
¹¹ Vgl. Economist „A special report on social networking“. The Economist, 30.01.2010, S. 8.

Kommunikation vorrangig

Nutzung von Sozialen Netzwerken durch DAX-30-Unternehmen, %*



Zweck der Nutzung von Sozialen Netzwerken, %*



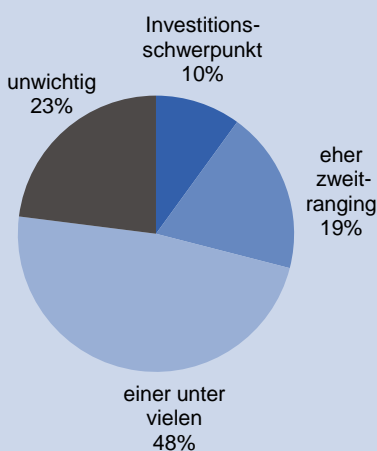
* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: WirtschaftsWoche, 2010

7

Enterprise 2.0 hat nur bei Wenigen Priorität

"Welche Priorisierung erfährt Enterprise 2.0 hinsichtlich der Budgetierung?"



Quelle: Bitkom, 2008

8

der Entwicklung von Produkten beteiligt werden. Nokia hat dies mit seiner Concept Lounge unter dem Titel „Exploring the future of mobile communications“ bereits 2005 erprobt. Zum anderen können Unternehmen Endverbrauchern die Möglichkeit eröffnen, über Blogs oder sog. Suggestion Boxes Vorschläge zur Weiter- oder Neuentwicklung eines Produkts oder einer Software einzubringen. Dabei können Ideen spontan von Nutzern eingebracht werden oder es werden spezielle, zeitlich limitierte Themensitzungen seitens des Unternehmens initiiert, bei denen Anregungen gesammelt werden. Diese Vorschläge können dem Unternehmen als Hinweis zur Weiterentwicklung seines Produktes oder seiner Strategien dienen. Dell gibt an, auf seiner Webseite IdeaStorm seit seinem Start 2007 ca. 14.000 Vorschläge erhalten und mehr als 400 davon umgesetzt zu haben.¹²

Kommunikation jenseits des Enterprise 2.0

Über den eher engen Rahmen des Enterprise 2.0 hinaus nutzen Unternehmen das Web 2.0 u.a. für Kommunikation und Recruiting. Einige Unternehmen haben z.B. einen eigenen Kanal auf YouTube oder ein Profil auf Facebook eingerichtet und veröffentlichen dort vorhandenes Bild- oder Videomaterial bzw. Presstexte. Sie begreifen dies als einen ersten Schritt der Hinwendung zum Web 2.0 und experimentieren mit dem Medium. Häufig fehlt aber der Mut zum offenen Austausch, so dass bei dieser Strategie der typische, dialogische Charakter des Mediums Web 2.0 vernachlässigt wird. Dennoch bietet die Präsenz in Sozialen Netzwerken z.B. mit dem Zweck der Anwerbung von Nachwuchstalente die Chance, junge Bewerber in der virtuellen Umgebung abzuholen, in der sie sich ohnehin viel bewegen. Dies gilt auch für die allgemeine Kommunikation mit Kunden auf den Unternehmensseiten Sozialer Netzwerke oder über die Unternehmenskanäle von Microblogging-Diensten.

Empirie: hohe Aufmerksamkeit, begrenzte Umsetzung

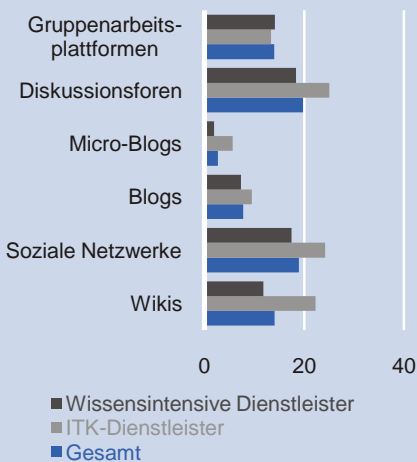
Das Thema Enterprise 2.0 genießt derzeit hohe mediale Aufmerksamkeit. Dies vermittelt den Eindruck, dass sich Unternehmen in Deutschland intensiv mit diesem Thema beschäftigen oder zumindest beschäftigen sollten. Eine umfassende Beurteilung des Status Quo auf empirischer Basis bleibt jedoch schwierig, da in den veröffentlichten Erhebungen zumeist nicht zwischen dem Einsatz von Web 2.0-Instrumenten im Innen- oder Außenverhältnis der Unternehmen unterschieden wird. Darüber hinaus trennen die Studien häufig nicht klar zwischen Enterprise 2.0 im engeren Sinne und der Nutzung von Sozialen Netzwerken oder Microblogs. Zudem ist dieses Feld einem schnellen Wandel unterworfen, so dass Statistiken nicht mehr als eine Momentaufnahme sein können.

Eine aktuelle Umfrage für Deutschland zeigt, dass die DAX-30 Unternehmen zum Zweck der Kommunikation und des Marketings zunehmend mit Web 2.0-Medien experimentieren. Mehr als die Hälfte der Unternehmen präsentiert sich in Facebook oder auf YouTube; 70% kommunizieren über Twitter (s. Grafik 7). Diese Ergebnisse dürften aber die Bedeutung von Social Media in der deutschen Wirtschaft deutlich überzeichnen, da innovative ITK-Anwendungen in Großunternehmen typischer Weise schneller eingeführt werden als im Mittelstand. Dies bestätigen empirische Untersuchungen. Eine Umfrage von Forrester Research aus dem Jahr 2010 bei nordamerikanischen und europäischen Unternehmen zeigt, dass nur 14%

¹² <http://www.ideastorm.com/ideaAbout?pt=About+IdeaStorm>

Gruppenarbeit im Mittelfeld

"Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen folgende Social-Software-Anwendungen?", % der befragten Unternehmen

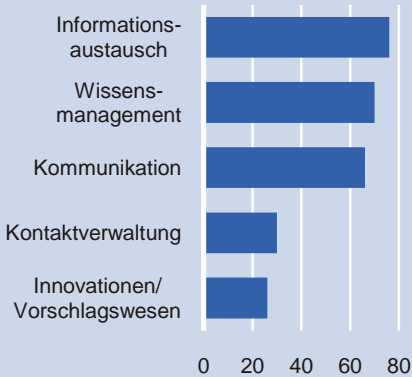


Quelle: ZEW/Creditreform, 2009 **9**

Enterprise 2.0: Unterschiedliche Ziele

Dienstleister der Informationsgesellschaft, die Soziale Medien nutzen, %

Ziele des internen Einsatzes



Ziele des externen Einsatzes



Lesehilfe: Etwa 54% der wissensintensiven Dienstleister, die Social-Software-Anwendungen nutzen, setzen diese extern zum Aufbau und zur Pflege von Kunden- und Lieferantenbeziehungen ein.

Quelle: ZEW/Creditreform, 2009 **10**

der Unternehmen Soziale Netzwerke nutzen; Microblogs spielen danach eine noch geringere Rolle (s. Grafik Deckblatt).

Wie groß ist aber nun die Bereitschaft der Unternehmen in Web 2.0-Applikationen im eigenen Unternehmen zu investieren und unternehmerische Prozesse anzupassen, d.h. also Enterprise 2.0-Projekte zu beginnen? Einige prominente Beispiele von Corporate Blogs bei mittelständischen Unternehmen (Kelterei Walther, Frosta) zeigen, dass Unternehmen auf ihrer eigenen Webseite erfolgreich in den Dialog mit ihren Kunden eintreten können. Der überwiegende Teil der Unternehmen ist aber in dieser Hinsicht noch zurückhaltend. Nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen wird Enterprise 2.0 als Investitionsschwerpunkt angesehen, wie eine ältere Studie des BITKOM aus dem Jahr 2008 zeigt (s. Grafik 8). Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass Web 2.0 Plattformen in der Regel mit geringen Investitionskosten verbunden sind. Allerdings dürften solche Projekte im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise auch nicht sehr weit oben auf der Prioritätenliste der Unternehmen zu finden sein. Ihre weitere Verbreitung dürfte sich dadurch verzögern. Der bereits zitierten Forrester-Studie zufolge haben 17% der befragten Unternehmen Wikis und ca. 20% Blogs oder Foren im internen oder externen Einsatz (s. Grafik Deckblatt). Plattformen zur Ideenfindung spielen danach nur eine untergeordnete Rolle. 35% planen im nächsten Jahr Wikis einzusetzen; ein Viertel hat solche Pläne für Blogs oder Foren. Die Expansionspläne der europäischen und nordamerikanischen Unternehmen unterscheiden sich kaum.

Eine Umfrage des ZEW ermittelt für den Wirtschaftszweig „Dienstleister der Informationsgesellschaft“ für Foren und Wikis ähnliche Größenordnungen (s. Grafik 9).¹³ Ca. 14% der Unternehmen setzen dieser Erhebung zufolge Plattformen zur Gruppenarbeit ein. Informationsaustausch, Kommunikation und Wissensmanagement stehen bei ca. 70% der Unternehmen als Motiv beim internen Einsatz von Web 2.0-Technologien in der Zielhierarchie ganz oben (s. Grafik 10); zum betrieblichen Vorschlagswesen bzw. zur Anregung von Innovationen setzten nur etwa 25% der Dienstleister Web 2.0-Instrumente ein. Auch beim externen Einsatz spielen Kommunikation und Beziehungspflege eine große Rolle. 38% nutzen Social Media für die Bearbeitung gemeinsamer Projekte mit externen Partnern. Kommunikation steht also als Motiv im Vordergrund, Kollaboration wird von den Unternehmen noch nicht so hoch priorisiert.

Welchen Erfolg hat Web 2.0 in Unternehmen?

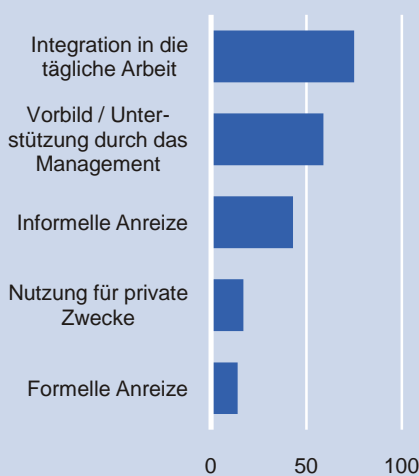
Führt der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten in Unternehmen nun tatsächlich zu besserer Kommunikation und intensiverem Austausch von Wissen? Steigt also die Qualität und sinken die Kosten des Informationsaustauschs? Werden Innovationsprozesse – auch im Zusammenwirken mit externen Partnern und Kunden verbessert? Und steigt die Qualität des Service und der Beratung der Kunden? All diesen Fragen müssen sich Verantwortliche stellen, die Web 2.0-Instrumente in Unternehmen und im Außenverhältnis einsetzen.

Entscheidend für die Bewertung ist zunächst die Akzeptanz der angebotenen Instrumente durch Mitarbeiter, Kunden oder Partner. Zunächst ist ein Web 2.0-Instrument nur eine weitere Applikation, die Mitarbeitern oder Kunden zur Verfügung steht. Wie eine Untersuchung von McKinsey zeigt, zeichnen sich vorteilhafte unternehmensinterne Web 2.0-Projekte u.a. dadurch aus, dass sie einen

¹³ 39% der Unternehmen setzen mindestens eine Social-Software-Anwendung ein. Vgl. ZEW-Branchenreport. Dienstleister der Informationsgesellschaft. Nr. 1, April 2009.

Integration im Unternehmen ist der Schlüssel zum Erfolg

Maßnahmen, um Web 2.0-Instrumente erfolgreich zu implementieren, Antworten in %



Basis: Unternehmen, die mind. 1 messbaren Vorteil durch Web 2.0-Technologien haben, %

Quelle: McKinsey, 2009 **11**

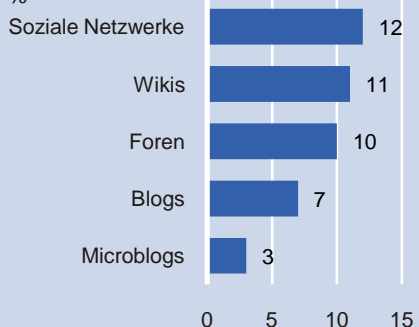
Gestaltung spielt eine Rolle

Neben grundsätzlichen Prinzipien haben erfolgreiche Web 2.0-Projekte, die von den Mitarbeitern tatsächlich produktivitätserhöhend eingesetzt werden, häufig die folgenden Charakteristika:

- Nutzerfreundlichkeit: ein System mit einfacher, bekannter Handhabung und strukturiertem Aufbau verbessert die Nutzerakzeptanz; dabei besteht ein Trade-off zwischen Struktur (Orientierung) und dem Aufwand, diese einzuhalten.
- Den Mitarbeitern sind die Web 2.0-Instrumente bekannt: Dies ist besonders bei einem unternehmensweiten Einsatz eine Herausforderung. Eine Einbindung an prominenter Stelle im Intranet bietet sich hierzu an.
- Benutzer haben wenig Alternativen: Werden Informationen auf verschiedene Medien verteilt, sinkt der Nutzen des einzelnen Mediums; höhere Suchkosten sind die Folge.

Enterprise 2.0 hat nur bei Wenigen Einzug gehalten

"Welche der folgenden Anwendungen nutzen Sie mind. wöchentlich bei Ihrer Arbeit?", %



Quelle: Forrester Research, Inc., 2009 **12**

strengen Fokus auf den Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter setzen und daher von den Mitarbeitern gut in bestehende Abläufe integriert werden können (s. Grafik 11). Darüber hinaus spielte das Bekenntnis der Unternehmensführung bzw. der relevanten Führungskräfte zur Verwendung von Web 2.0-Instrumenten eine wichtige Rolle für den Erfolg. In der Praxis ist allerdings die tatsächliche Nutzung von Social Media durch die Mitarbeiter noch begrenzt (s. Grafik 12). Der wichtigste Faktor für die ausbleibende Anwendung ist, dass knapp 60% der Mitarbeiter den Nutzen der angebotenen Instrumente für ihre tägliche Arbeit nicht erkennen.

Auch in der externen Kommunikation mit Kunden ist der Faktor Akzeptanz kritisch. Dabei dürften die Unternehmen im Vorteil sein, die von ihrer Zielgruppe als innovativ, dynamisch und technikaffin wahrgenommen werden und ITK-affine Produkte anbieten. Auch Produkte, die z.B. für „Fangemeinden“ geeignet sind (z.B. Sportartikel, Autos, bestimmte Nahrungsmittel), können gut im Web 2.0 präsentiert werden. Sie wecken ein hohes Interesse und haben Identifikationspotenzial. In der Tat zeigt sich, dass Web 2.0-Anwendungen in der Kundenbeziehung tendenziell bei Unternehmen aus den Bereichen Technologie oder Telekommunikation eher zu Vorteilen führen als z.B. bei Finanzdienstleistern (s. Grafik 13).

Evaluation bleibt oft aus

Eine rigorose Evaluation von Web 2.0-Projekten dürfte in den meisten Fällen heute noch ausbleiben. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass sich die meisten Unternehmen noch im experimentellen Stadium befinden. Weniger als 20% der Verantwortlichen weltweit messen aber überhaupt nur den ROI ihres Web 2.0-Projektes, oftmals auch aufgrund fehlender relevanter Daten und Messkonzepte.¹⁴ Ob und wie der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten zum Geschäftserfolg beiträgt, lässt sich grundsätzlich nur schwer messen. Dies stellt oftmals eine erhebliche Hürde bei ihrer Einführung dar.

Oft werden die Akzeptanz des Instruments (Website-Traffic) und die Qualität der Kommunikation als ex-post Kriterien in Messungen oder Befragungen herangezogen. Tatsächlich müssten aber auch die Veränderungen von Prozessen der Zusammenarbeit analysiert werden. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zielsetzung verschiedener Projekte dürfte allerdings eine generelle Bewertung schwierig bleiben: dazu müssten von den Verantwortlichen projektspezifische Kriterien entwickelt werden.

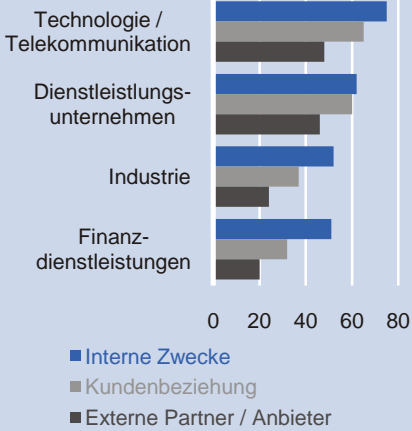
Umfrageergebnisse zeichnen ein gemischtes Bild: Über 60% der Befragten der bereits zitierten BITKOM-Erhebung sagen, dass sich die Zusammenarbeit der Abteilungen durch den Einsatz von Web 2.0-Instrumenten verbessert habe, ebenso die Integration und Motivation der Mitarbeiter. Darüber hinaus gaben 62% der befragten Unternehmen an, dass die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg grundsätzlich positiv gewesen sind (s. Grafik 14). Allerdings waren nur 35% der befragten Marketing Professionals in den USA der Meinung, dass ihre Social-Media-Projekte zu höheren Umsätzen beigetragen hätten.¹⁵ Auch wenn die Umfragen auf positive Effekte im Hinblick auf Zusammenarbeit, Integration und Motivation der Mitarbeiter sowie auf den Unternehmenserfolg schließen lassen, so dürften belastbare Ergebnisse erst in den nächsten Jahren vorliegen, wenn Web 2.0-Projekte einen höheren Reifegrad und weitere Verbreitung in deutschen Unternehmen gefunden haben.

¹⁴ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007506>

¹⁵ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1007652>

Technologieunternehmen profitieren am meisten

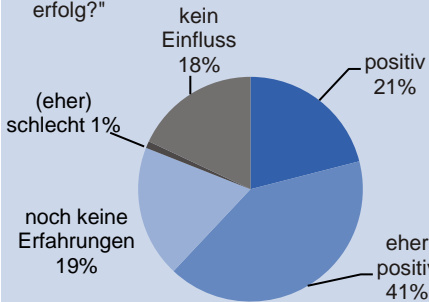
Unternehmen, die mind. 1 messbaren Vorteil durch Web 2.0-Technologien haben, %



Quelle: McKinsey, 2009 **13**

Positive Erfahrungen

"Wie war die Auswirkung von Web 2.0 - Technologien auf den Unternehmenserfolg?"



Basis: Unternehmen, die Web 2.0 Technologien einsetzen, N = 361

Quelle: Bitkom, 2008 **14**

Reputationsrisiken erhalten neue Bedeutung

Kommunikation über ein Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen findet im Web 2.0 auch jenseits der unternehmenseigenen Plattformen oder der Pages in Sozialen Netzwerken statt. Kunden und die breite Öffentlichkeit informieren sich auf Verbraucherplattformen oder Preisvergleichsseiten über die Produkte und deren Preise sowie über Qualität und Service eines Unternehmens. Aus Sicht des Unternehmens ist es von Bedeutung, diese Meinungen zu kennen. Sie können Aufschluss geben über das Image eines Unternehmens, über mögliche Mängel seiner Produkte bzw. einer angebotenen Dienstleistung, über Defizite bei Prozessen an der Kundenschnittstelle oder über die Wahrnehmung von Werbekampagnen.

Besondere Reputationsrisiken ergeben sich im Web 2.0, wenn sich Kritik an Produkten, Prozessen oder Kampagnen im Netz verfestigt und über virale Effekte schnell verbreitet. In einigen Fällen sind auch unbedachte Äußerungen von Mitarbeitern auf Web 2.0-Plattformen Auslöser von Reputationskrisen gewesen. Wie zahlreiche Fallstudien zeigen, werden diese Negativkampagnen häufig auch von den traditionellen Medien aufgenommen und verbreiten sich so weiter. In der Vergangenheit haben zahlreiche Unternehmen die schwelende Kritik an ihren Produkten oder am Unternehmen in der Web 2.0-Welt zu spät erkannt, weil sie keinerlei systematische Beobachtung der neuen Medien implementiert hatten. Verschärfend kam vielfach die aus Sicht der Web 2.0-Community unprofessionelle Reaktion der Unternehmen hinzu, die mit juristischen Mitteln gegen im Netz verbreitete Informationen vorgegangen sind.

Für Unternehmen ist es daher von hoher Bedeutung, die Web 2.0-Welt in ihr System zum Management von Reputationsrisiken einzubeziehen. Dazu gehört erstens die Säule der Prävention, d.h. die Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit Web 2.0-Instrumenten und die Anpassung von unternehmensinternen Regelwerken. Zweitens gilt es, das Risiko-Management anzupassen. Dazu ist eine kontinuierliche Beobachtung der eigenen Marke im Netz notwendig, um die Beurteilung des Unternehmens sowie seiner Produkte und Aktivitäten durch die Netzgemeinde im Blick zu haben. Dies hat selbstverständlich unter Wahrung aller gesetzlichen Rahmenbedingungen von Datenschutz und Persönlichkeitsrechten zu erfolgen. Schließlich sind die Kommunikationsabteilung sowie das Risikomanagement zu schulen, damit diese Teams mit sich entwickelnden Reputationskrisen im Sinne der Regeln des Web 2.0 umgehen.

Ausblick

Das Thema Web 2.0 wird derzeit in der Fachöffentlichkeit breit diskutiert – getrieben auch von der zunehmenden Verwendung im privaten Bereich. Die wachsende Popularität – nicht nur bei Jugendlichen – stellt die Verantwortlichen vor die Frage, ob sie Web 2.0-Instrumente auch in ihrem Unternehmen einsetzen wollen. Heute nutzen ein Fünftel der Unternehmen in den USA und Europa Blogs, Foren oder Wikis für interne oder externe Zwecke. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise dürfte das Thema auf der Agenda von Unternehmen weniger hohe Priorität genießen als zuvor.

Dennoch wird das Web 2.0 aus der Wirklichkeit von Unternehmen künftig nicht mehr wegzudenken sein. Es bietet die Chance auf vernetzten Austausch und Verdichtung von Wissen. Dieses System baut auf die Beiträge der Akteure. Die Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern wird dokumentiert und damit für Leser und Beitragende nachvollziehbar. Damit bieten Web 2.0-Instrumente erkennbare Vorteile gegenüber der Web 1.0-Kommunikation und traditionellen Wissensmanagement-Plattformen. Nicht zuletzt wird über Unternehmen in der Web 2.0-Welt berichtet: Kunden tauschen sich über Produkte und Dienstleistungen aus und geben Empfehlungen ab. Strategie, Produkte und Kampagnen eines Unternehmens werden online von der Öffentlichkeit bewertet. Im ungünstigsten Fall entwickelt sich daraus eine Reputationskrise. Selbst wenn sich Unternehmen gegen eine aktive Beteiligung z.B. in Form eines Corporate Blogs entscheiden, so ist die Beobachtung der Reputations im Web 2.0 eine Mindestanforderung.

Der Einsatz von Web 2.0-Instrumenten setzt eine Unternehmenskultur voraus, die Offenheit und Transparenz großschreibt. Unternehmen müssen sich die grundsätzliche Frage stellen, ob sie dafür bereit sind. Fallstudien zeigen, dass Unternehmen oft zuerst intern mit Web 2.0-Instrumenten experimentieren, bevor sie Kunden oder Zulieferer aktiv einbeziehen.

Instrumente leisten unterschiedliche Dienste

Wikis, Blogs und Foren sind die am häufigsten genutzten Web 2.0-Instrumente. Sie leisten unterschiedliche Dienste. Wikis helfen, Wissen unabhängig vom Wissensträger zu bündeln und aktuell im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Blogs und Foren sind dagegen als dialogische Instrumente hilfreich, um im Rahmen von Innovationsprozessen Ideen zu generieren oder bei der Implementierung von IT-Projekten Anwenderprobleme zu diskutieren. Sie unterstützen die Netzwerkbildung.

Experimente mit Sozialen Netzwerken und Microblogging

Zahlreiche Unternehmen experimentieren derzeit im externen Einsatz mit Profilen in Sozialen Netzwerken sowie mit Microblogging-Diensten. Dies ist im engen definitorischen Sinn kein Enterprise 2.0, da Unternehmen nicht in Web 2.0-Instrumente investieren. Häufig werden für die traditionelle Unternehmenskommunikation produzierte Informationen auf diesen Kanälen verwertet. Unternehmerische Prozesse und die Kommunikationskultur werden dadurch aber nicht oder nur wenig berührt. Dies steht im Gegensatz bspw. zu einem Corporate Blog, der die Kritiker und ihre Themen ins Haus holt und eine offene Auseinandersetzung erfordert.

Herausforderung: Noch einen Kanal beobachten

Microblogging-Dienste, speziell Twitter, haben sich an die Spitze der medialen Aufmerksamkeit gesetzt – nicht zuletzt aufgrund ihrer prominenten Rolle für die Nachrichtenverbreitung bei Katastrophen oder politischen Ereignissen. Viele Unternehmen versenden Nachrichten über Twitter in der Hoffnung, mit 140 Zeichen den Kampf um die Aufmerksamkeit des Kunden zu gewinnen. Tatsächlich stehen Kunden und Mitarbeiter aber vor der Herausforderung, einen weiteren Nachrichtenstrom kontinuierlich zu beobachten.

Web 2.0 für Innovation und Kollaboration hat Potenzial

Kommunikation und Marketing sind heute die vorrangigen Ziele der Unternehmen, wenn sie Web 2.0-Instrumente einsetzen. Echtes Potenzial besteht aber auch im Bereich Innovation und Kollaboration. Diese Themen und ihre Instrumente werden von den Unternehmen jedoch derzeit noch nicht so hoch priorisiert, sicherlich auch, weil der Aufwand im Hinblick auf die Restrukturierung von Prozessen höher ist als im Bereich Kommunikation und Marketing. Unternehmen haben in diesem Bereich noch eine gewisse Wegstrecke vor sich, um das Potenzial, das Web 2.0-Instrumente zur Steigerung der unternehmerischen Produktivität bieten, voll auszuschöpfen.

Antje Stobbe (+49 69 910-31847, antje.stobbe@db.com)

© Copyright 2010. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: Druckerei Otto Lembeck GmbH & Co. KG, Frankfurt