

Accenture Campus Challenge 2012 Case Study

Accenture Management Consulting

Enterprise 2.0-Programm

Chancen und Risiken sozialer Online-Dienste für
die Wertschöpfungskette

Inhaltsverzeichnis

1	Ablauf und Ziele	5
2	Der Aufgabenkontext	6
2.1	Die Ausgangssituation	6
2.2	Der Projektauftrag	6
3	Briefing von Accenture Research: Enterprise 2.0	10
3.1	<i>Social Web</i> und <i>Social Software</i>	10
3.2	Enterprise 2.0 - Die Relevanz von Social Software für Unternehmen.....	12
3.3	Accentures Sicht auf Enterprise 2.0	12
4	Ausgewählte Literatur	16

Liste der Abbildungen und Tabellen

Abb. 1: Aufgabenstellung.....	7
Abb. 2: <i>Social Software</i> Schema (s. Görtz i.E.)	12
Abb. 3: Accentures Enterprise 2.0-Framework.....	13
Abb. 4: Typische Aspekte der Entwicklung eines Enterprise 2.0-Programms	14

Vorwort

Willkommen zur Accenture Campus Challenge 2012 – eine spannende Gelegenheit für Studierende technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, das an der Hochschule erworbene Wissen auszubauen und praxisnah in Form eines Projekts umzusetzen.

Die Campus Challenge ist ein Wettbewerb, bei dem Sie als Team im Sommer 2012 die Möglichkeit haben, Ihre wissenschaftlichen Methoden und Kenntnisse mit unternehmerischem Denken und Umsetzungsfähigkeit zu kombinieren. Intensives Coaching durch Accenture-Mitarbeiter führt Sie dabei durch alle Phasen eines Projekts, von der Ideenfindung über die Problembearbeitung und Methodenanwendung bis hin zur Präsentation Ihrer Idee vor einer hochkarätigen Jury im deutschen Hauptsitz von Accenture in Frankfurt/Kronberg.

Die diesjährige Campus Challenge greift das Thema „Enterprise 2.0“ auf. Im Speziellen geht es um die ganzheitliche Entwicklung eines unternehmensweiten Programms für die Nutzung von Chancen sowie der Minderung von Risiken sozialer Online-Dienste für die Wertschöpfungskette eines Telekommunikationsdienstleisters.

Die vorliegende Case Study lehnt sich an ein reales Kundenprojekt an. Besonderen Wert wurde in dieser Unterlage auf die umfassende Behandlung unterschiedlicher Social Web-Konzepte und -Strategien gelegt. Dadurch soll dieses Thema insbesondere aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive steuerungsrelevant bearbeitbar gemacht werden.

Zur erfolgreichen Bearbeitung der Case Study ist es erforderlich sich einen Überblick über die relevanten technischen, sowie betriebswirtschaftlichen Aspekte des Enterprise 2.0-Konzepts zu verschaffen. Während auf Grund unterschiedlicher Quellen einige der unterstützenden Materialien Englisch/Deutsch gemischt sind, müssen alle zu erstellenden Unterlagen in Deutsch verfasst werden.

Wir wünschen allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen eine spannende und herausfordernde Bearbeitungszeit!

1 Ablauf und Ziele

Zunächst bewerben Sie sich im ersten Schritt bei den unterstützenden Lehrstühlen (bitte beachten Sie hierzu die gesonderten Informationen). Danach werden möglichst interdisziplinäre Teams von min. 3 – max. 5 Studierenden zusammengestellt. Die teilnehmenden Teams sind aufgefordert für ein Kick-off-Meeting ein einseitiges Konzeptpapier zu erarbeiten, in dem Sie mit Ihrem Verständnis der Situation eine initiale Idee der Bearbeitung der Aufgabenstellung beschreiben.

In weiterer Folge sind die teilnehmenden Teams aufgefordert, für die von Ihnen vorgeschlagene Lösungsidee eine detaillierte Methodik zu entwickeln. Zudem ist eine Präsentation zu erstellen, die geeignet ist, dem Management eines Unternehmens die Methodik vorzustellen und von der Vorteilhaftigkeit Ihrer Einführung zu überzeugen. Von Anfang an unterstützen wir Ihr Team mit einem Coach von Accenture, der Ihnen mit Rat und Tat und dem notwendigen Methodenwissen zur Seite steht.

Die Ergebnisse präsentieren Sie zunächst an Ihrer Hochschule vor Mitarbeitern Ihres Lehrstuhls. Im Regionalfinale werden die besten Teams vor einer Jury aus Accenture-Führungskräften ermittelt. Die Siegerteams des Regionalfinales stellen ihre Lösung auf Einladung von Accenture im Finale in Frankfurt/Kronberg einer hochkarätigen Jury mit Vertretern von Accenture und Kooperationspartnern der Campus Challenge vor. Bei diesem Abschlussevent wird jeweils ein Gesamtsiegerteam für das wirtschaftliche und das technische Thema gekürt, auf das attraktive Preise warten.

2 Der Aufgabenkontext

2.1 Die Ausgangssituation

Der Vorstand eines internationalen Telekommunikationsdienstleisters mit Hauptsitz in Deutschland, bittet Sie als Mitarbeiter einer großen Unternehmensberatung um Unterstützung bei der Erarbeitung eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Programms für den internen Einsatz von Social Software und der externen Interaktion mit sozialen Online-Diensten.

Die Produkt- und Dienstleistungspalette des Unternehmens reicht von Netzzugängen, Kommunikations- und Mehrwertdiensten via Breitband, Festnetz und Mobilfunktelefonie über innovative multimediale Inhalte und Endgeräte zur Begleitung des digitalen Lebens der Privatkunden bis hin zu professionellen Kommunikations- und IT-Dienstleistungen für Geschäftskunden.

Die aktuelle Situation, die Herausforderungen und die sich daraus ergebende Problemstellung für das Unternehmen und damit Ihr Projekt stellen sich wie folgt dar:

- einzelne Geschäftsbereiche des Unternehmens befassen sich seit einiger Zeit mit unterschiedlicher Intensität mit dem Thema Social Web (extern) bzw. Social Software (intern)
- die bisher durchgeführten Maßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen sind aber zum aktuellen Zeitpunkt größtenteils unkoordiniert
- das Unternehmen möchte langfristig soziale Online-Dienste in das Kerngeschäft und dessen Prozesse integrieren
- Social Web und Social Software wurden zwar vom Konzern als übergeordnete gesellschaftliche und Markt-Trends identifiziert, aber deren Chancen und Risiken noch nicht auf die einzelnen Organisationseinheiten herunter gebrochen und mit entsprechenden Zielen und Vorgaben untermauert
- das Marktpotenzial wurde erkannt aber noch nicht in strukturierter Art und Weise evaluiert, und qualifiziert
- Synergien zwischen den einzelnen Dienstleistungen und Unternehmensbereichen sowie ein einheitliches Vorgehen über alle Bereiche und Funktionen hinweg bleiben bisher aus
- die negativen Auswirkungen und Risiken eines fehlenden Enterprise 2.0-Programms wurden noch nicht im Detail untersucht und in konsolidierter Form kommuniziert

Ihre Aufgabe ist es einen Lösungsansatz zu erarbeiten, um der oben genannten Problematik zu begegnen.

2.2 Der Projektauftrag

Sie sind gefordert sich in die Lage einer Unternehmensberatung zu versetzen, deren Aufgabe es ist eine Methode zu entwickeln, mit deren Hilfe es Unternehmen gelingen kann, das Thema Enterprise 2.0 ganzheitlich zu betrachten und einen Lösungsansatz zu erarbeiten mit Hilfe dessen es gelingen könnte der Problematik des Unternehmens zu begegnen.

Es gilt daher zu analysieren

- a) inwiefern in Deutschland präsente Web 2.0 Dienste, Communities und deren Inhalte Einfluss auf die Wertschöpfungskette des Telekommunikationsdienstleisters in den Bereichen Product Development (Innovation), Marketing (Customer Insight & Werbung), Sales (Channels), Services und HR (Recruiting) nehmen und
- b) inwiefern sich bekannte Web 2.0 Phänomene intern für die Themen Workplace Innovation, Collaboration, Knowledge Management, Communication, Change Management und Project Management einsetzen lassen

und darauf aufbauend ein unternehmensweites Enterprise 2.0-Programm aufzusetzen, das die zentrale Strategie, Organisation und Governance, Prozesse, Technologien und Tools, sowie ein entsprechendes Kennzahlensystem als Rahmen aller Social Web und Social Software Aktivitäten im Konzern als Dach zur Verfügung stellt.

Dabei sollen Sie herausstellen inwiefern sich die Implementierung Ihrer Methode bzw. Ihres Ansatzes für das Unternehmen lohnen würde. Ein Business Case, der die notwendigen Investitionen und Ausgaben den zu erwartenden Einnahmen gegenüberstellt, ist hierbei eine wichtige Voraussetzung.

Der von Ihnen erarbeitete Lösungsansatz sollte als Basis für eine standardisierte Methode („Toolkit“ oder Werkzeugsatz) dienen können, welche auch über diesen spezifischen Kunden hinaus bei weiteren Unternehmen mit einer vergleichbaren Problematik einsetzbar sein sollte.

Die Aufgabe unterteilt sich in mehrere Bereiche:



Abb. 1: Aufgabenstellung

1) Erarbeitung der Problemstellung

- Erarbeiten Sie eine umfassende Problemstellung unter Berücksichtigung möglicher Faktoren und Gegebenheiten, die in der obigen Einleitung sowie in der Ausgangssituation erläutert werden. Wichtige Stichworte, die in diesem Zusammenhang zu nennen wären, sind unter anderem das Thema Risiko Management, die Motivation der Mitarbeiter und die Attraktivität des Unternehmens sowie die Änderung und Förderung der richtigen Verhaltensweisen
- Welche internen und externen Faktoren sollten im Zusammenhang mit der dargestellten Problematik berücksichtigt werden? Welche Bedeutung haben zum Beispiel Industrie und Branche, sowie die Konkurrenzsituation oder aber auch gesellschaftliche Trends und Entwicklungen im Zusammenhang mit der Problemstellung?
- Betrachten Sie darüber hinaus auch die Anforderungen und Erwartungen, die die einzelnen Stakeholdergruppen (z.B. Mitarbeiter, Gewerkschaften, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten, Shareholder, die Politik etc.) an das Unternehmen haben könnten, und welche Voraussetzungen das Unternehmen in diesem Zusammenhang erfüllen muss. Untersuchen Sie mögliche Zusammenhänge mit der oben erläuterten Problematik

2) Entwicklung eines Lösungsansatzes

- Liefern Sie einen detaillierten Lösungsansatz für das Unternehmen. Berücksichtigen Sie dabei das Thema Enterprise 2.0 aus Unternehmenssicht möglichst ganzheitlich. Anregungen für die Entwicklung dieses Lösungsansatzes finden Sie in der nachfolgenden Beschreibung von Enterprise 2.0 sowie in den im Literaturverzeichnis angeführten Quellen.
- Erarbeiten Sie einen Business Case, der den von Ihnen gewählten Lösungsansatz unterstützt. Stellen Sie dabei die erforderlichen Investitionen und die zu erwartenden Einnahmen heraus; ebenso auch Nutzen und Risiken, welche mit dem gewählten Ansatz verbunden wären. Hilfreiche Ergänzungen für Ihren Business Case können auch Kennzahlen sein, die die Literatur zur Bewertung des internen Einsatzes von Social Software sowie der externen Interaktion im Social Web liefert.
- Ziehen Sie bei der Entwicklung des Lösungsansatzes Praxisbeispiele heran – welche Maßnahmen treffen andere Unternehmen, um einer solchen Problemstellung entgegenzuwirken? Suchen Sie sich hierzu nach Möglichkeit konkrete Ansprechpartner, zum Beispiel in Unternehmen Ihrer Region, mit denen Sie die vorliegende Problematik sowie Ihre Ideen zur Lösung diskutieren können.

3) Standardisierung der Methode

- Welche Elemente der Methodik (wie zum Beispiel Prozessschritte oder spezifische Ergebnisse) könnte man unternehmensübergreifend auch in Zukunft einsetzen?
- Wie würde eine solche standardisierte Methode aussehen, welche Sie als Unternehmensberater verschiedenen Kunden aus unterschiedlichen Branchen und Industrien mit einer vergleichbaren Problematik zum Verkauf anbieten könnten?
- Standardisieren Sie die von Ihnen gewählte Methode und erstellen Sie ein „Toolkit“, einen Satz an Werkzeugen, welches von verschiedensten Kunden aus unterschiedlichen Unternehmen genutzt werden kann, um einer vergleichbaren Problematik zu begegnen. Das Format dieses „Toolkits“ bleibt dabei Ihnen überlassen und ist abhängig von der von Ihnen gewählten Lösung.

4) Managementpräsentation

- Das von Ihnen erarbeitete Programm sowie der Werkzeugsatz („Toolkit“) mit den standardisierten Elementen Ihres Lösungsansatzes sollen im Rahmen einer Managementpräsentation vorgestellt werden.
- Versetzen Sie sich hierzu in die Lage des Unternehmensberaters, welcher den Vorstand des Unternehmens von der Richtigkeit und Anwendbarkeit seiner gewählten Methode überzeugen möchte. Legen Sie Argumente dar, welche verdeutlichen aus welchem Grund Sie sich für die entsprechende Methode entschieden haben und seien Sie darauf vorbereitet, dass diese Argumentation auch vom Kunden hinterfragt werden könnte.
- Im Rahmen der Präsentation stellen Sie die qualitativen und monetären Vorteile der Einführung Ihres Lösungsansatzes dar, gehen aber auch darauf ein, mit welchem Aufwand bei der Realisierung zu rechnen ist.
- Liefern Sie eine Einschätzung inwiefern der Problematik des Unternehmens entgegenget werden kann und aber auch, welche Einschränkung die Einführung der gewählten Methodik mit sich bringen könnte.

Ihre Aufgabe ist es nun ein Projekt aufzusetzen, das alle diese geforderten Punkte beinhaltet.

3 Briefing von Accenture Research: Enterprise 2.0

Vorab geben die Kollegen von Accenture Research eine erste allgemeine Einführung:

3.1 *Social Web und Social Software*

In den vergangenen zehn Jahren ist eine Vielzahl an Anwendungen, Plattformen und Online-Diensten entstanden, die das World Wide Web in vielerlei Hinsicht verändert haben. Seiten wie **Wikipedia, Flickr, del.icio.us, Facebook, Myspace, Xing, YouTube, StudiVZ** und **Twitter** haben in rasanter Geschwindigkeit bestehende Platzhirsche des Internet verdrängt und gehören heute zu den Diensten mit den meisten Seitenaufrufen weltweit.¹

Die Neuartigkeit dieser Anwendungen ist dabei jedoch nicht wie in vielen anderen Branchen und Bereichen des öffentlichen Lebens primär durch innovative Technologien getrieben. Sie zeichnet sich vielmehr durch einen Paradigmenwechsel der Information und Kommunikation im Internet von einem *Web of Computers*, welches Maschinen zu einem informativen Netz institutionalisierter und professioneller Dienstleister verknüpfte, hin zu einem *Web of People* oder *Participative Web* (vgl. Wunsch-Vincent / Vickery 2007), welches sich als Plattform sozialer Interaktion und zwischenmenschlicher Kommunikation und Kollaboration versteht, aus. Dienste und Anwendungen, wie z.B. *Weblogs, Soziale Online-Netzwerke, Wikis* und soziale Austauschplattformen, ermöglichen dem ursprünglich rezeptiven/passiven Internetnutzer aktiv am Informationsfluss teilzunehmen und selbst zum Autor von *User Generated Content* zu werden. Diese Verbindung von Nutzung und Produktion bzw. Beteiligung (auch "Prodnutzung" (vgl. Bruns 2007) genannt), ist ein entscheidendes Kriterium des sog. *Web 2.0*.

Der Begriff **Web 2.0** ist erstmals 2005 von Tim O'Reilly als ein übergreifendes Phänomen bzw. Trend beschrieben worden. In der Abgrenzung zur alten Version des Internet – dem *Web 1.0* – beschrieb er folgende sieben Prinzipien als charakteristisch für diese neue Form der Internetnutzung:

1. Das Web als Plattform
2. Die Nutzung kollektiver Intelligenz
3. Die Daten als nächstes "Intel Inside" (Bedeutung des Besitzes von Daten)
4. Abschaffung des Software-Lebenszyklus
5. Leichtgewichtige Programmiermodelle
6. Software über die Grenzen einzelner Geräte hinaus
7. Benutzerführung (Rich User Experiences)

Alle diese Axiome drücken die wachsende Bedeutung des Nutzers und seiner Einbeziehung in die Generierung von Inhalten, sowie die kontinuierliche Verbesserung von Software aus. Klassische Informationsprovider verlieren an Relevanz, während der direkte Austausch unter Nutzern und private bzw. Amateur-Inhalte diese Form des World Wide Web zunehmend dominieren. Einer der Treiber für diese Entwicklung ist zwar durchaus das Aufkommen neuer technologischer Konzepte und Werkzeuge, wie z.B. *AJAX, RSS, Mikroformate, OpenAPI* und *Wikis*, wie oben jedoch bereits erwähnt, liegt die wachsende Popularität dieser Dienste in einer Vielzahl von Faktoren begründet.

¹ Dem Online-Dienst *Alexa* zufolge waren 2010 mit *Facebook* (2), *YouTube* (Rank 3), *Baidu* (6), *Wikipedia* (7), *Blogger* (8), and *Twitter* (10) mehr als die Hälfte der meistbesuchten Webseiten dem *Social Web* zuzuordnen (s. *Alexa Internet Inc.* 2010).

So nennen Wunsch-Vincent und Vickery (2007) in ihrer OECD Studie darüberhinaus rechtliche, organisatorische, gesellschaftliche und vor allem ökonomische Entwicklungen als Treiber der Bedeutung von *User Generated Content* und *Social Web*.

Der Begriff des *Social Web* bzw. *Social Software* kann als elementarer Bestandteil des *Web 2.0* betrachtet werden. Bereits auf dem *Social Software Summit* in New York City, NY, USA in 2002 (vgl. Hippner 2006:7) fand dieser Begriff zur Beschreibung einer neuen Klasse von Anwendungen Erwähnung. Während erste Versuche diesen Term zu spezifizieren sich primär auf die zwischenmenschliche Vernetzung konzentrierte, wurden in neueren Publikationen im deutschsprachigen Raum immer wieder vier zentrale Funktionen von Social Software Anwendungen charakterisiert. Diese können zusammengefasst werden als:

- **Kommunikation**
 - **Beziehungspflege**
 - **Kollaboration**
 - **Information**
- (vgl. Ebersbach et al. 2008; Hippner 2006)

Auf Basis dieser Charakterisierung der eingangs erwähnten Anwendungen, Dienste und Plattformen ist heute folgende grundlegende Definition des Begriffs Social Software weit verbreitet:

Social Software bzw. das Social Web bestehen aus webbasierten Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Aufbau und die Pflege von Beziehungen, Kommunikation und Kollaboration in einem gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext unterstützen, sowie den Daten, die dabei entstehen und den Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendung nutzen (vgl. Ebersbach et al. 2008; Hippner 2006).

Der begriffliche Unterschied zwischen Web und Software ist primär lediglich konnotativ, lässt sich aber darauf reduzieren zwischen öffentlich zugänglichen Diensten (Web) und lokalen Anwendungen (Software) bzw. dem stärkeren Blick auf den zugrundeliegenden Werkzeugen und Technologien zu unterscheiden.

Um ein besseres Verständnis dieser Arten von Anwendungen zu bekommen, lässt sich eine Kategorisierung der Formen von *Social Software* beschreiben. Basierend auf den oben genannten Funktionen lassen sich diese Kategorien in das sog. *Social Software Schema* einbinden. Dabei wird unterschieden in:

- **Blogs, Microblogs und Statusnachrichten**, wie z.B. *BILDBlog, Twitter, Yammer*
- **Soziale Online Netzwerke**, wie z.B. *StudiVZ, Facebook, Xing*
- **Soziale Austauschplattformen** wie z.B. *YouTube, Slideshare, Mr. Wong* und
- **Wikis** wie z.B. *Wikipedia, Wikiquote, Wikiversity*

Abb. 2 stellt diese Formen von *Social Software* in einem funktionalen Schema dar. Der Kreis stellt dabei das allumfassende Element der Kommunikation dar, während die anderen Funktionen entlang des Dreiecks aufgespannt sind und so eine räumliche Einordnung der Kategorien auf Basis ihrer primären Nutzung ermöglichen.

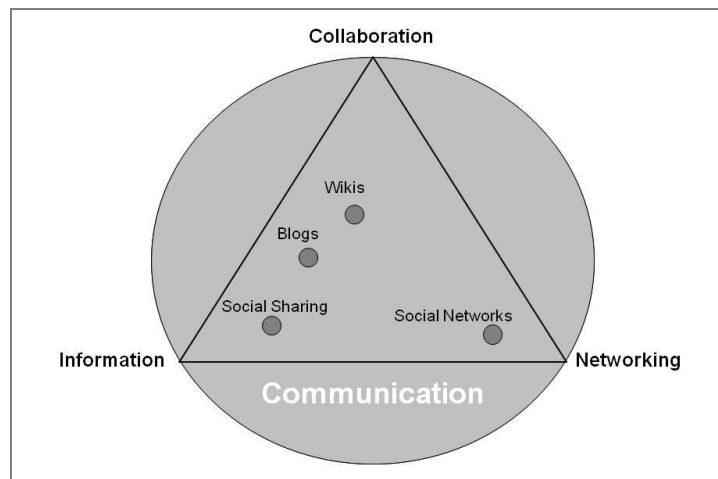


Abb. 2: Social Software Schema (s. Görtz i.E.)

3.2 Enterprise 2.0 - Die Relevanz von Social Software für Unternehmen

“This is a new paradigm that requires a completely new set of technologies, methodologies, and business processes. And with it comes the first real opportunity for companies to transform themselves to become truly customer-centric.” (Lyle Fong, CEO of Lithium Technologies)

Die Relevanz von den oben beschriebenen technologischen, gesellschaftlichen, legalen, organisatorischen und ökonomischen Entwicklungen im *World Wide Web* für Unternehmen lassen sich grob in zwei Bereiche gliedern: die interne und die externe Sicht. Zum einen stellt das *Social Web* einen veränderten Absatzmarkt bzw. Marketing und Vertriebskanal dar. Unternehmen müssen sich auf die neue Form der Interaktion und Kommunikation einstellen, um sich selbst angemessen gegenüber ihren Kunden zu positionieren und entsprechend nach ihren Bedürfnissen auszurichten. Zum anderen bieten *Social Software* Anwendungen vielfältige Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens für den Wissenstransfer, Produktentwicklungsprozess und interne Kommunikation eingesetzt zu werden. Mit der Zusammenführung bzw. der strategischen Planung dieser Einsatzmöglichkeiten beschäftigt sich der Begriff der **Enterprise 2.0**.

„Enterprise 2.0 bezeichnet den Einsatz von Sozialer Software zur Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur Innen- und Außenkommunikation in Unternehmen. Diese Werkzeuge fördern den freien Wissensaustausch unter den Mitarbeitern, sie erfordern ihn aber auch, um sinnvoll zu funktionieren. Der Begriff umfasst daher nicht nur die Tools selbst, sondern auch eine Tendenz der Unternehmenskultur – weg von der hierarchischen, zentralen Steuerung und hin zur autonomen Selbststeuerung von Teams, die von Managern eher moderiert als geführt werden.“ (Wikipedia 2011)

3.3 Accentures Sicht auf Enterprise 2.0

“The greatest power of collaboration technologies lies in supporting new ways of working and interacting that simply were not possible or feasible before. By the time we are done, we’re

expecting that our Collaboration 2.0 initiative will help Accenture work more effectively as a single global team, every single day."

(Chris Miller, Accenture Collaboration 2.0 Initiative Lead).

"The emergence and increasing usage of social media and other Web 2.0 tools has dramatically altered the ways in which companies interact with their customers. For instance, buying advice, product information and technical help is increasingly being disseminated from consumers to other consumers, in some cases without involvement or oversight by the provider. Clearly, this shift presents both opportunities and risks to."

(Accenture Social CRM Report)

Das Accenture Enterprise 2.0-Framework unterteilt die Auswirkungen und Einsatzmöglichkeiten von *Social Web* und *Social Software* Anwendungen entlang der inside-out Perspektive von der Organisation über das Produkt zum Kunden. So lässt sich die folgende vereinfachte Formel der primären Anwendungsfelder identifizieren:



Social Web und
Social Software
Anwendungen



Abb. 3: Accentures Enterprise 2.0 Framework

Kollaboration 2.0 widmet sich den Einsatzmöglichkeiten von *Social Software* Anwendungen im Sinne eines *Social Intranet* zur Unterstützung der **Kommunikation** zwischen Mitarbeitern, der **Vernetzung** von Kollegen und Experten, dem **Teilen von Ressourcen**, Erfahrungen und Best Practices, sowie der Förderung der **Zusammenarbeit** über organisatorische und geografische Grenzen hinweg.

Innovation 2.0 bezeichnet die Öffnung des Innovationsprozesses einer Organisation und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials durch den Einsatz von *Social Web* und *Social Software* Anwendungen. So lassen sie sich für den **Produktentwicklungsprozess**, internes **Ideenmanagement**, aber auch die Weiterentwicklung der eigenen **Organisation** einsetzen.

Mit **Kundendialog 2.0** ist die verstärkte Nutzung neuer Kommunikationskanäle wie sozialer Online-Netzwerke, mobiler Communities und grundsätzlich Medien der gesteigerten, dynamischen

Interaktion zwischen Organisation und Außenwelt bzw. Kunde gemeint. Dabei stehen neben Themen wie **Customer Insight** auch Aspekte wie **Social Media Monitoring** bzw. **Issue Monitoring** im Blickfeld des Unternehmens.

Die ganzheitliche Betrachtung dieser drei Anwendungsfelder summiert die Nutzung von Chancen und Minimierung von Risiken sozialer Online-Dienste entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens zum Gesamt-Themenkomplex Enterprise 2.0.

Die Entwicklung eines Enterprise 2.0-Programms lässt sich typischerweise in drei Module unterteilen.



Abb. 4: Typische Aspekte der Entwicklung eines Enterprise 2.0 – Programms

Ausgangspunkt ist die **Entwicklung einer Enterprise 2.0-Strategie**. Diese stellt die unternehmensweite (top-down) Betrachtungsweise auf interne sowie externe Einsatzmöglichkeiten von *Social Software* dar. Dabei bietet sie den strategischen Rahmen einer „guiding vision“ für die Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf die mit *Social Software* verbundenen Fragestellungen. Diesen gilt es mit der bestehenden Unternehmensstrategie und dem kulturellen Leitbild der Organisation zu verzahnen.

Daraus abgeleitet folgt in einem zweiten Schritt die **Definition der Anwendungsgebiete und Instrumente von Enterprise 2.0**. Diese beinhaltet eine Bestimmung der Anwendungsfelder, wägt deren Chancen und Risiken (beispielweise durch eine Portfolio-Analyse) ab und legt die für die Umsetzung erforderlichen Instrumente fest.

Das **Aufsetzen einer unternehmensweiten Steuerungslogik** stellt einen entscheidenden Schritt in Richtung einer konsequenten und wirkungsvollen Umsetzung der entwickelten Strategie und Handlungsfelder dar. Es gilt Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation in einem Governance-Modell zu definieren, sowie die Messbarkeit der geplanten Maßnahmen sicherzustellen.

Letztlich werden diese Module durch die Entwicklung von **Implementierungsszenarien und einer Roadmap** abgeschlossen, die sich an externen und internen Einflussfaktoren orientieren und die

antizipierten Mehrwerte im Business Case entsprechend anhand der entwickelten Vorgehensweise ausrichten.

Die Ausprägung dieser einzelnen Module, deren Gewichtung, sowie die Lösungen der genannten Aufgabenstellungen hängen stark von externen (z.B. Industrie, Marktposition, Consumer Trends) und internen (z.B. Organisationsstruktur bzw. –kultur, Kostenstruktur, Prozesse) Einflussfaktoren ab. Es lassen sich jedoch grundsätzlich für den Erfolg eines solchen Programms eine Reihe von **umsetzungsnotwendigen Rahmenbedingungen** zusammenfassen.

Wenn ein Unternehmen Enterprise 2.0 strategisch angehen und mit Blick auf umfassende Potenziale im Kerngeschäft verankern und umsetzen will, lassen sich fünf Rahmenbedingungen nennen:

1. **Unterstützung aus dem Topmanagement** – bedeutet z.B., dass...
 - die Durchsetzung von Initiativen durch den Vorstand getrieben wird.
 - eine klar definierte Enterprise 2.0-Strategie vorliegt.
 - eine Vorbildfunktion durch den Vorstand erfüllt werden muss.
2. **Führungsstrukturen (Governance)** – bedeuten z.B., dass ...
 - Enterprise 2.0 und die damit verbundenen Paradigmen in der Organisationsstruktur des Unternehmens verankert sind.
 - es weisungsbefugte Brückenköpfe für Enterprise 2.0 im gesamten Unternehmen gibt.
3. **Steuerungs- und Kennzahlensysteme** – bedeuten z.B., dass ...
 - unternehmensweit Enterprise 2.0-Ziele definiert worden sind.
 - Daten systematisch und automatisiert erfasst, aufbereitet und zur Steuerung (z.B. Integration ausgewählter Kennzahlen in Anreizsystemen) abgerufen werden können.
 - eine langfristige Überprüfung der Erfolge ermöglicht wird.
4. **Lernende Organisation** – bedeutet z.B., dass...
 - sich insbesondere das führende Management mit relevanten Entwicklungen im Bereich Enterprise 2.0 befasst.
 - Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich im Bereich Enterprise 2.0 fortzubilden und ihr Wissen einzubringen.
5. **Programm- und Projektmanagement** – bedeutet z.B., dass...
 - ein effektives und kraftvolles Projektmanagement in der Organisation verankert ist.
 - eine koordinierte Steuerung von Enterprise 2.0-Projekten im Unternehmen vorliegt.

4 Ausgewählte Literatur

Diverse Accenture Veröffentlichungen zu Social Media Strategien in Hinsicht auf CRM und Sales-Aktivitäten unter **Research & Insights** auf <http://www.accenture.com/Microsites/digitale-transformation> und in Bezug auf interne Einsatzmöglichkeiten unter <http://www.accenture.com/us-en/Pages/success-accenture-working-better-collaboration-2-summary.aspx>.

Einstieg / Research

Ebersbach, A.; Glaser, M.; Heigl, R. (2010): Social Web.UTB: Stuttgart.

Hippner, H. (2006): *Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software*. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 6, S. 6-16.

Görtz, M. (i.E.), Social Software as a Source of Information in the Workplace, Modeling Information Seeking Behavior of Young Professionals in Management Consulting. Hülsbusch, Boizenburg.

McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0 – The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management, 47(3), pp. 21–28.

O`Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Retrieved October 15, 2011, from <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Gesamtüberblick Theorie und Praxis:

Schönefeld, F. (2009): Praxisleitfaden Enterprise 2.0: Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation. Carl Hanser Verlag: München.

Umsetzungsorientiert:

Social Media

Wollan, R.; Smith, N.; Zhou, C. (2011): The Social Media Management Handbook: Everything You Need To Know To Get Social Media Working In Your Business. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.

Social Intranet

Eberspächer, J.; Holtel, S. (Eds.) (2010): Enterprise 2.0: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Springer: Berlin Heidelberg.

Koch, M.; Richter, A. (2009): Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Verlag: München.

Marktstudien / Best Practices:

Accenture (2009). Working better together with Accenture Collaboration 2.0: Achieving global high performance through innovative collaboration. Retrieved October 15, 2011, from http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Working_better_together_Accenture_Collaboration_20.pdf

ASTD (2010). The Rise of Social Media: Enhancing Collaboration and Productivity Across Generations. An ASTD Research Study. Alexandria, VA, USA: American Society for Training & Development.