



Enterprise 2.0 – Nutzung & Handlungsbedarf im innerbetrieblichen, B2B und B2C Kontext.

Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI
der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit T-Systems.

Autoren und Mitwirkende der Studie.



Prof. Dr. Andrea Back

ist seit 1994 Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik IWI-HSG. Sie leitet die Forschungsbereiche Learning Center und das Competence Network Business 2.0 und Mobile Business. Sie ist Mitherausgeberin des Buchs Web 2.0 in der Unternehmenspraxis und der Enterprise-2.0-Fallstudienplattform www.e20cases.org.



Dominik Friedel

Dominik Friedel hat Betriebswirtschaftslehre (M.A.) mit Schwerpunkt auf Informations-, Medien- und Technologiemanagement an der Universität St. Gallen studiert. Er wirkt an Forschungsprojekten des Competence Network Business 2.0 mit, speziell in der Methodenentwicklung für die Transformation von Organisationen zum Enterprise 2.0. In Verbindung mit der vorliegenden Studie hat er im Rahmen seiner Masterarbeit das Reifegradmodell für Enterprise 2.0 entwickelt sowie ein Methodenset für die Entwicklung zu höheren Reifestufen in Organisationen.



Armin Weigand

Die Initiative für die Studie hat Armin Weigand, T-Systems Schweiz, ergriffen. Er hat das Projektteam aufgestellt und maßgeblich geleitet. In mehreren gemeinsamen Workshops arbeitete ein Kernteam für die Entwicklung der Online-Umfrage mit Prof. Dr. A. Back und Dominik Friedel von der Universität St. Gallen zusammen.

An den weiteren Ergebnissen – wie Methodenframework, Enterprise-2.0-Tagung und Publikationen – wirkten seitens T-Systems mehrere Beteiligte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit. In alphabetischer Reihenfolge: Michael Ambs, Anja Bauer, Alexander Brügger, Raphael Hirt, Franz Pfitzner, Marion Rzihauschek, Werner Schörkhuber, Armin Weigand und Ralf Wieland.



Zusammenfassung.

1. Informations- und Kommunikations- technologie.

- Gemischtes Bild hinsichtlich der Bereitstellung von Enterprise-2.0-Funktionen
- Zurückhaltende Integrationsbestrebungen und differenzierte Wahrnehmung des IT-Supports

2. Geschäftsprozesse.

- Normalverteiler Einfluss von Enterprise-2.0-Funktionen auf die Prozesse und Bestätigung des erzielten Nutzens
- Verhaltene Tiefe und fortgeschrittene Breite der Prozessdurchdringung

3. Unternehmens- strategie.

- Einführung und Nutzung von Enterprise-2.0-Funktionen als wichtiger Wettbewerbsfaktor
- Führungskräfte und Mitarbeiter als Treiber von Enterprise 2.0, Entscheidungsdominanz der Führung und IT-Abteilungen

4. Menschen.

- Keine durchgängig konsequente Förderung des Interesses und der Fertigkeiten
- Noch keine hohe Nutzung der Funktionen in den befragten Organisationen und gemischtes Bild hinsichtlich kultureller Rahmenbedingungen

Inhalt.

Demographie der Studie.	6
Auswertungsergebnisse.	7
1. Auswertung der vier Ebenen des St. Galler Business-Engineering-Grundmodells.	7
1.1 Informations- und Kommunikationstechnologie.	8
1.2 Geschäftsprozesse.	13
1.3 Unternehmensstrategie.	18
1.4 Menschen.	23
2. Auswertung der Anwendungsfälle und sonstiger Prozesse.	27
3. Analyse bedeutsamer Korrelationen.	28
Literaturverzeichnis.	29
Abbildungsverzeichnis.	30
Wissenschaft und Praxis Hand in Hand.	31

Im Rahmen eines **Forschungsprojekts** zum Thema „Enterprise 2.0: Nutzung & Handlungsbedarf im innerbetrieblichen, B2B und B2C Kontext“, welches von der Universität St. Gallen (HSG) für den deutschsprachigen Wirtschaftsraum in Zusammenarbeit mit T-Systems durchgeführt wurde, konnten wertvolle Einblicke über die Nutzung von Elementen des Web 2.0 in unterschiedlichen Organisationen gewonnen werden.

In einer vertraulichen **Online-Umfrage** unter Führungskräften, IT-Entscheidern und Fachexperten aus verschiedensten Branchen wurde erhoben, wie weit und bereit Unternehmen gegenwärtig hinsichtlich der Transformation zum „Enterprise 2.0“ sind. Im Folgenden werden die Demographie der Studie und die Ergebnisse erläutert und grafisch aufbereitet.



Demographie der Studie.

Insgesamt nahmen **196 Personen** unterschiedlichster Organisationen aus 13 Branchen an der Online-Umfrage teil (siehe Abbildung 1), wovon alle eine Niederlassung in Deutschland, Österreich oder in der Schweiz haben. Somit konnte ein Schwerpunkt auf Erkenntnisse für den deutschsprachigen Raum gelegt werden, wobei es in der Natur der Themenstellung liegt, dass diese Einblicke auf internationalen Raum extrapoliert werden können.

Die befragten Organisationen haben, wie in den folgenden Abschnitten deutlich wird, verschiedenartig fortgeschrittene Ansätze hinsichtlich Enterprise 2.0.

Trotz der breiten Streuung **involvierter Branchen** zeigen sich Schwerpunkte. Der Branchenfokus liegt auf „Information und Kommunikation“ (37% der Teilnehmenden) und „verarbeitendes Gewerbe“ (25%), Branchen, die sich offenbar von der Thematik am stärksten adressiert fühlen. Hinsichtlich der Verantwortungsbereiche der Teilnehmenden wurden die unterschiedlichen Hierarchiestufen relativ gleichmäßig abgedeckt, mit leichter Tendenz in Richtung der oberen Führungsebenen. So konnte knapp ein Viertel der Stichprobe (22,45%) aus Positionen mit Konzern-/Unternehmensverantwortung und knapp ein Drittel (31,12%) mit Bereichs-/Abteilungsverantwortung akquiriert werden. Die Befragten aus Fachabteilungen, sprich Fachexperten und Mitarbeiter mit anderen Funktionen, stellen mit 46,43% die größte Teilnehmergruppe.

Branchenverteilung der Stichprobe.

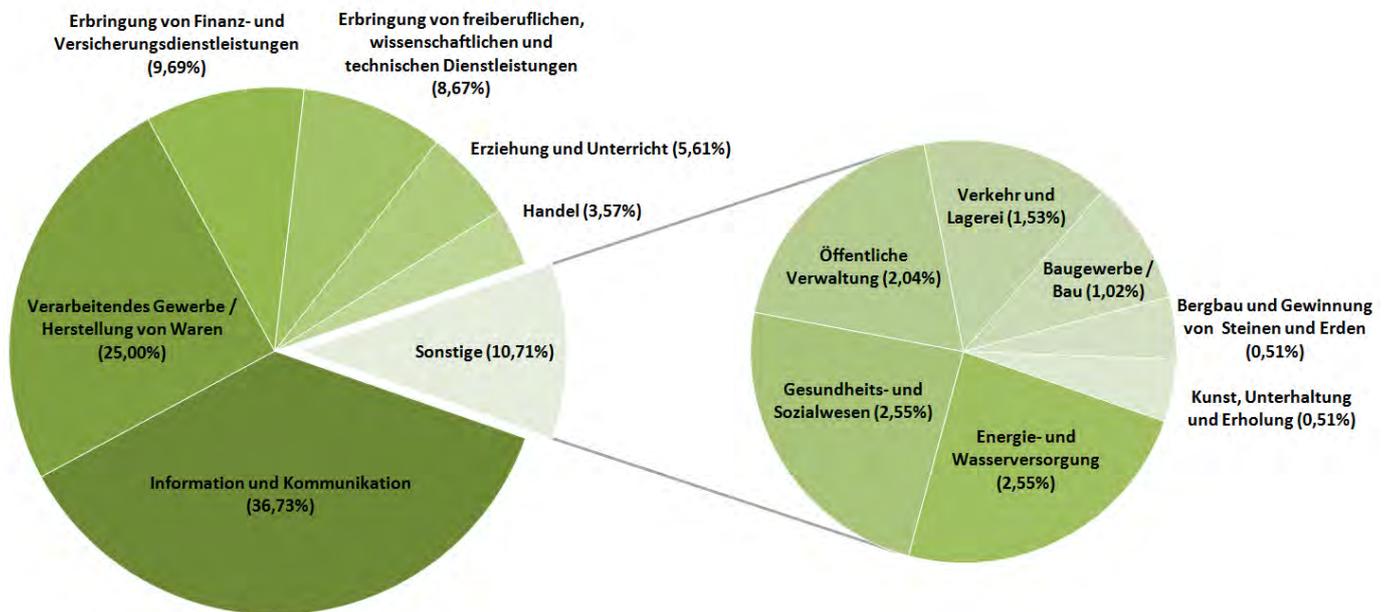


Abb. 1

1. Auswertung der vier Ebenen des St. Galler Business-Engineering-Grundmodells.

Die vier Ebenen des St. Galler Business Engineering Grundmodells, das sich aus der Systemtheorie und dem daraus entstandenen St. Galler Managementmodell ableitet, bilden die Basis der Auswertung. Innerhalb dieser vier Ebenen wurden jeweils vier Gestaltungsobjekte untersucht und Auswertungsergebnisse und Korrelationen erarbeitet.

In den nachfolgenden Abschnitten sind die Antworten auf die quantitativen Fragen zu den vier Ebenen des St. Galler Business-Engineering-Grundmodells illustriert.

St. Galler Business-Engineering-Modell – Maturity Assessment.



1. Informations- und Kommunikationstechnologie.

1.1 Informations- und Kommunikationstechnologie.

Gestaltungsobjekt 1 – „IT-Verfügbarkeit“

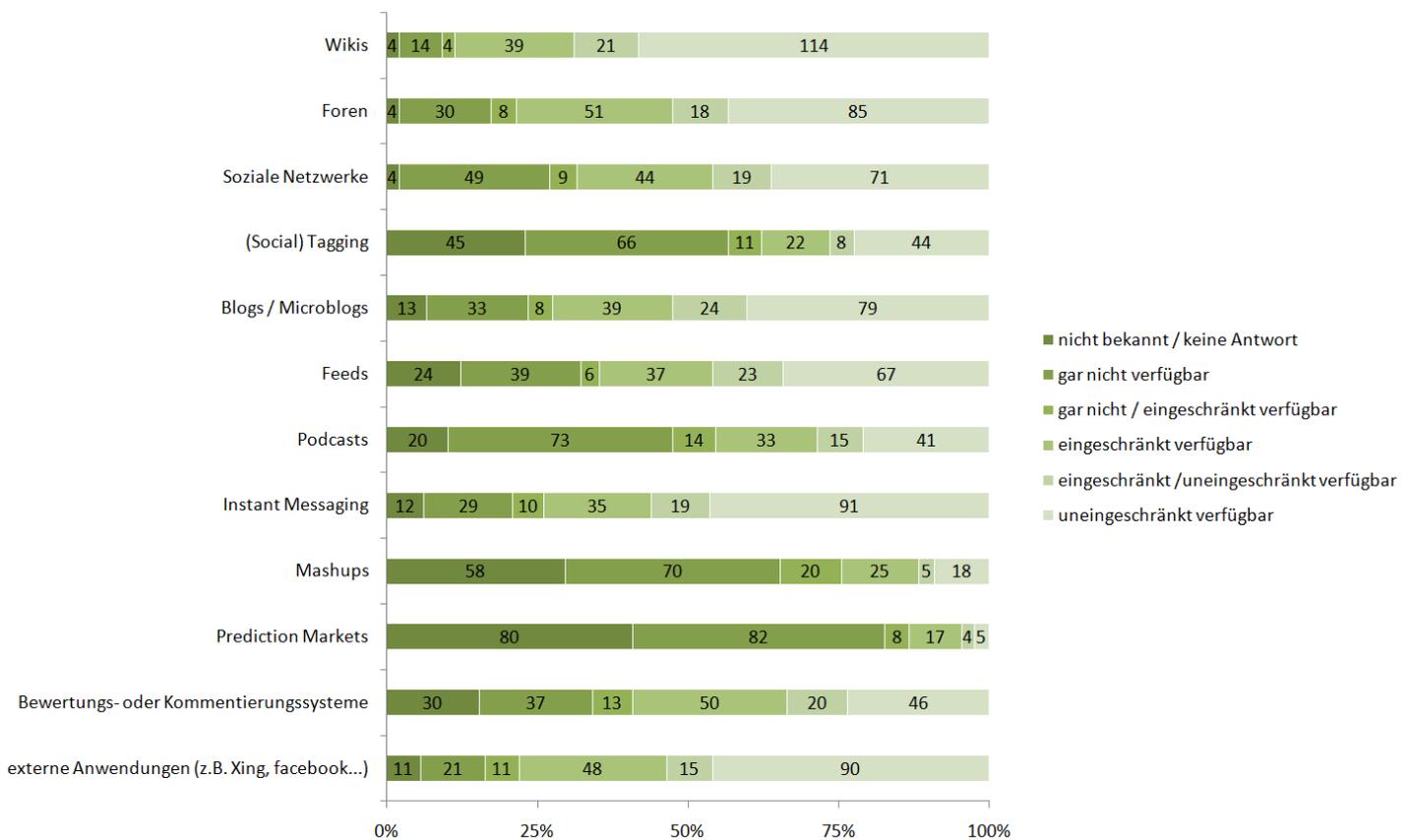
Wie in Abbildung 3 ersichtlich, werden die abgefragten Enterprise-2.0-Funktionen in den befragten Organisationen unterschiedlich stark eingesetzt, manche sind gar weitgehend unbekannt.

Die höchste Popularität erreichen demzufolge Wikis, Foren, soziale Netzwerke, Blogs, Feeds, Instant Messaging sowie externe Anwendungen. Jeweils

über 60% der befragten Organisationen verfügen nach eigener Angabe eingeschränkt bis uneingeschränkt über diese Funktionen. Bewertungs- und Kommentierungssysteme erreichen immerhin 59%. Im Sinne der „Technology Adoption Curve“ (vgl. Rogers, 2003, S. 281) haben diese klassischen Anwendungen folglich den Mainstream erreicht. Podcasts verpassen dies mit 45% knapp.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Verfügbarkeit in den Organisationen.

Welche Enterprise-2.0-Funktionen stehen in Ihrem Organisationsbereich zur Verfügung?



Im Gegensatz dazu sind andere Enterprise-2.0-Funktionen kaum verbreitet, geschweige denn bekannt: Prediction Markets (bei 32% der Befragten nicht bekannt), Mashups (22%) und (Social) Tagging (17%) schneiden hierbei am schlechtesten ab.

Das schwache Ergebnis dieser drei Antwortmöglichkeiten veranlasst zur kurzen Erläuterung deren Funktionsweise und Möglichkeiten:

- **Prediction Markets** sind auf der Hypothese eines effizienten Markts basierende virtuelle Marktplattformen zur Vorhersage von Ereignissen und Entwicklungen (Wolfers & Zitzewitz, 2004, S. 108). Sie verfügen über einen eigenen Preismechanismus mittels einer virtuellen Währung (2004, S. 110) und dienen gemeinhin auch als Instrument zur Verbesserung von Entscheidungen bspw. in Wirtschaft und Politik. (2004, S. 123). Bekannte Anwendungsfälle für Prediction Markets sind Wettbüros oder auch der Einsatz zur Vorhersage von Wahlen und unternehmensintern zur Vorhersage des Sales-Volumens (Wolfers & Zitzewitz, 2007, S. 2, 14).
- Ein **Mashup** ist gem. Alby ein „(...) ‚Remix‘ von Funktionen anderer Webseiten, um etwas Neues zu erstellen. (...) Mashups basieren auf offenen APIs, durch die verschiedene Services relativ einfach miteinander verbunden werden können.“ (2008, S. 245). Bekannte Beispiele sind die Nutzung der „Flickr“-API (<http://www.flickr.com>) und der Web-Dienst „HousingMaps“ (<http://www.housingmaps.com>), welcher Immobilienangebote im Kartendienst „GoogleMaps“ verknüpft und so eine geografische Zuordnung bietet.
- Golder & Huberman beschreiben **(Social) Tagging** als das freie Indexieren bzw. Hinzufügen von Metadaten in Form von Schlagwörtern zu gemeinsamen Inhalten durch viele Nutzer (vgl. 2006, S. 198). Alby führt den Social-Bookmarking-Dienst „del.icio.us“ als Beispiel auf, welcher das einfache, gemeinsame Indexieren von Web-Inhalten ermöglicht (2008, S. 94-95) und als Resultat eine gewichtete Ansicht der Tags in einer Folksonomie illustriert in einer „Tag Cloud“ liefert (2008, S. 127-128).



Gestaltungsobjekt 2 – „IT-Zusammensetzung“

Die Antworten weisen mehrheitlich auf eine ausgeglichene Mischung zwischen Best-of-Breed- und Plattformlösungen hin. Wie in Abbildung 4 deutlich wird, ist jedoch eine leichte Konzentration zugunsten von Plattformstrategien zu erkennen, die Indikator für eine höhere organisatorische Reife

hinsichtlich Informations- und Kommunikationstechnologien sind. Für die Zukunft ist eine weitere Verschiebung in Richtung Plattformlösungen zu erwarten, falls diese von Integrationsbestrebungen getrieben werden (siehe hierzu nächstes Gestaltungsobjekt).

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Zusammensetzung in den Organisationen.

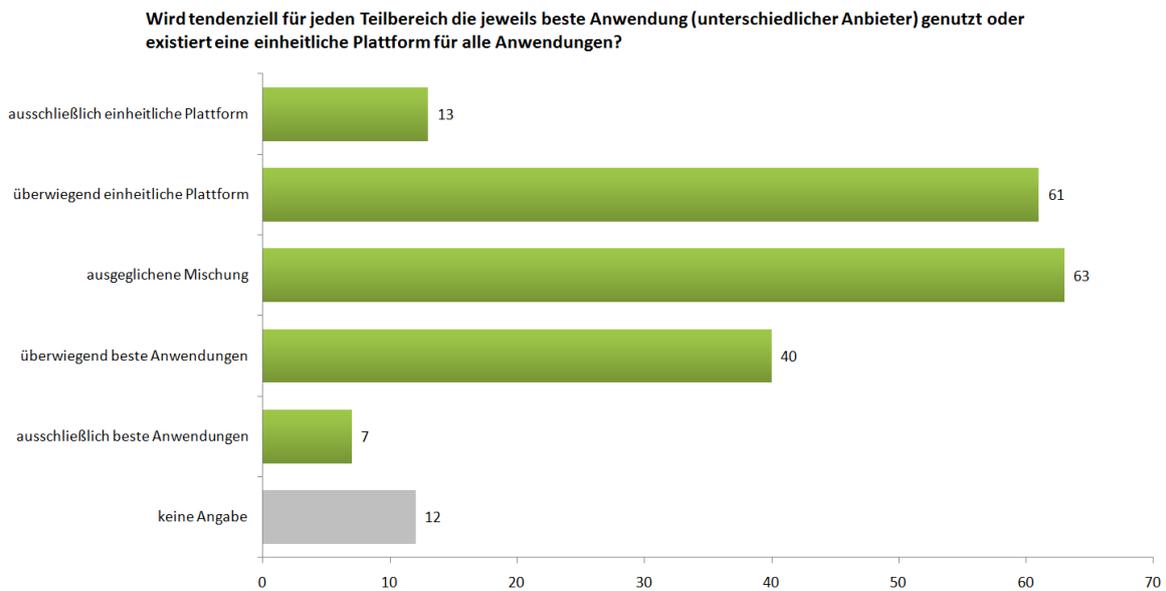


Abb. 4

Gestaltungsobjekt 3 – „IT-Integration“

Integrationsbestrebungen werden in der zugrundeliegenden Stichprobe nur sehr zurückhaltend vorgenommen. Bezüglich der technischen Dimension geben 35% der Befragten (Anteile der Nennungen „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft weniger zu“) an, dass kein einheitlicher Log-In für alle Funktionen vorhanden ist, 53% verfügen über keine einheitliche Benutzeroberfläche und 56% über keine zentrale Datenverfügbarkeit.

Hinsichtlich der organisatorischen Dimension gibt es bei 56% der Adressaten keinen einheitlichen Ansprechpartner. Dies spiegelt sich in der subjektiven Dimension „Look and Feel“ der Funktionen wider: 64% der Befragten empfinden keine einheitliche Herkunft der Funktionen. Abbildung 5 illustriert diese Ergebnisse.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Integration in den Organisationen.

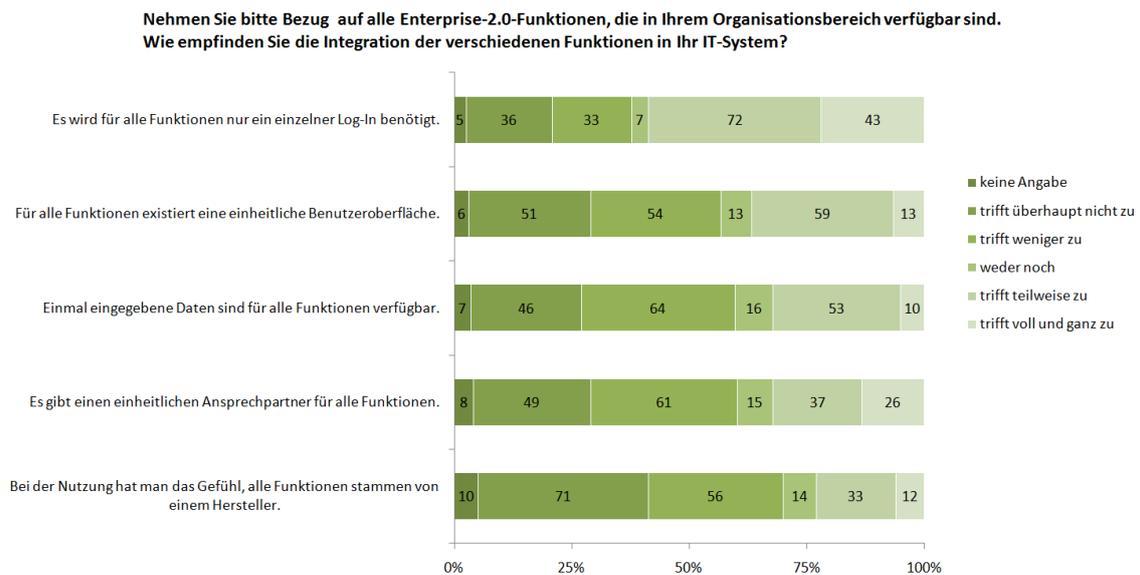


Abb. 5

Gestaltungsobjekt 4 – „IT-Unterstützung“

Die fehlende zentrale Organisation der Ansprechpartner für Enterprise-2.0-Funktionen schlägt sich teilweise auch auf die Wahrnehmung des IT-Supports nieder, wie Abbildung 6 zeigt. Demnach herrscht Uneinigkeit unter den Befragten hinsichtlich der Unterstützung durch den verantwortlichen IT-Dienst in den Organisationen.

Auch wenn die Mehrheit (57%) diese Frage mit „trifft teilweise zu“ und „trifft voll und ganz zu“ beantwortete, sind immerhin 33% gegenteiliger Meinung („trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft weniger zu“). Hier wird deutlich, dass die Kommunikation der organisatorischen Bestrebungen zur Transformation zum Enterprise 2.0 teilweise noch nicht den Weg zum IT-Support gefunden hat, was jedoch erfolgskritisch ist.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Unterstützung in den Organisationen.

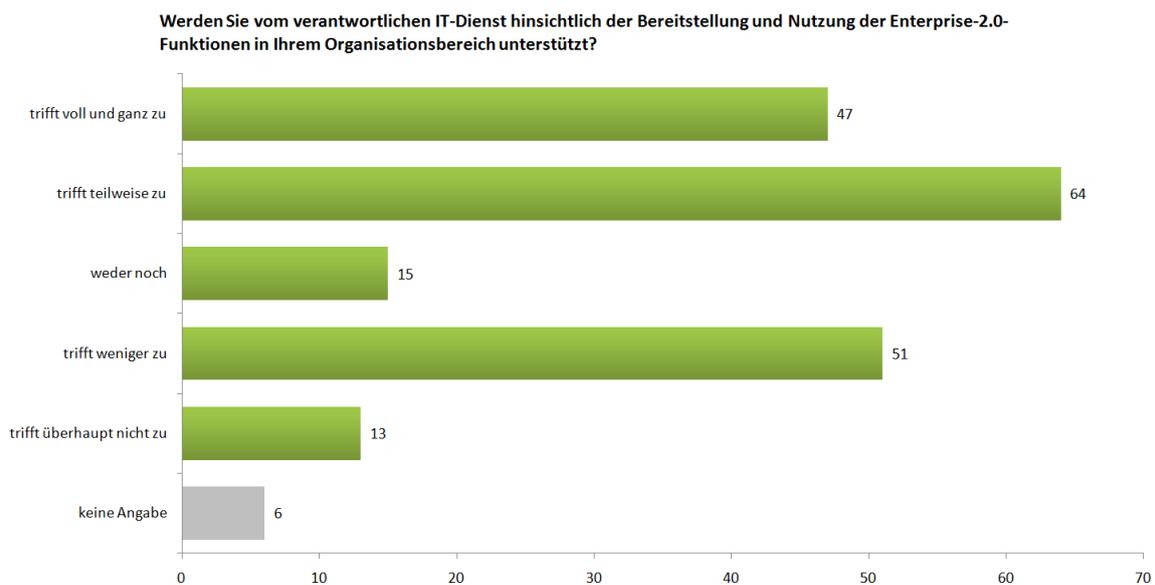


Abb. 6

Geschäftsprozesse.

1.2 Geschäftsprozesse.

Gestaltungsobjekt 1 – „Einfluss der Prozessdurchdringung“

Die Verteilung der Antworten auf die Frage nach dem Einfluss von Enterprise-2.0-Funktionen auf die Prozesse der Organisationen zeigt – wie in Abbildung 7 dargestellt – die Form einer Normalverteilung. Zum einen schätzten relativ wenige Adressaten den Einfluss auf „sehr gering“ oder „sehr hoch“ (insgesamt 17%), zum anderen antworteten viele Befragte mit

„gering“ (29%) oder „hoch“ (16%). Mit Abstand am meisten Rückmeldungen entfielen auf die Einschätzung „moderat“ mit 38% der Antworten. Dies deckt gleichzeitig großes Verbesserungspotenzial in der Verbreitung und Intensität des Einflusses von Enterprise-2.0-Funktionen im Unternehmen auf, womit sich die nächsten beiden Punkte beschäftigen.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zum Einfluss der Prozessdurchdringung in den Organisationen.

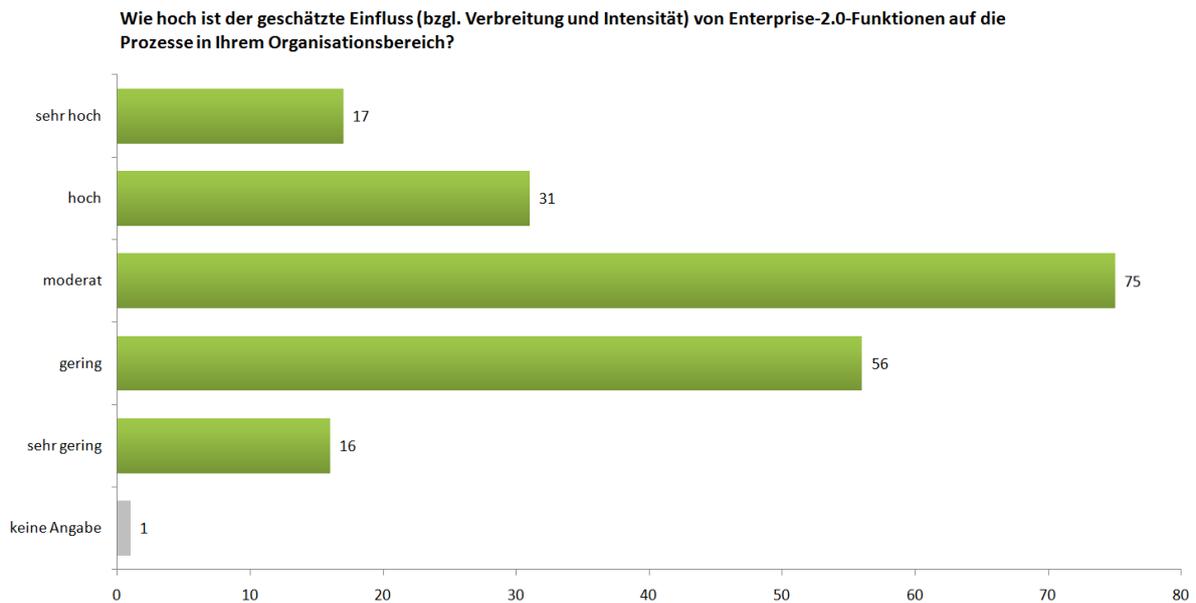


Abb. 7

Gestaltungsobjekt 2 – „Tiefe der Prozessdurchdringung“

Die Tiefe der Prozessdurchdringung ist in der Stichprobe relativ unterschiedlich ausgefallen. In Abbildung 8 wird deutlich, wie ungleich die jeweilige Nutzung der Enterprise-2.0-Funktionen in den drei Prozessbereichen ausfällt (in % angegeben ist der Durchschnitt der Anteile an „ja“-Antworten aus den zugehörigen Prozessen):

Lediglich die interne Kollaboration (51%) erfährt bereits tiefe Adaption der Enterprise-2.0-Funktionen. Die Schnittstellen zum Kunden (29%) als auch

zu Lieferanten und Partnern (22%) bleiben bis dato weitgehend ungenutzt. Paradebeispiele für die Unterstützung von Prozessen mittels Enterprise-2.0-Funktionen sind gemäß der Antworten der Befragten das Wissensmanagement (84%) und die unternehmensweite Zusammenarbeit (76%). Dies bestätigt das starke Abschneiden von Wikis, Foren und Instant Messaging aus Abschnitt 1.1, da diese Funktionen v.a. diesen Prozessen dienen.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur Tiefe der Prozessdurchdringung in den Organisationen.

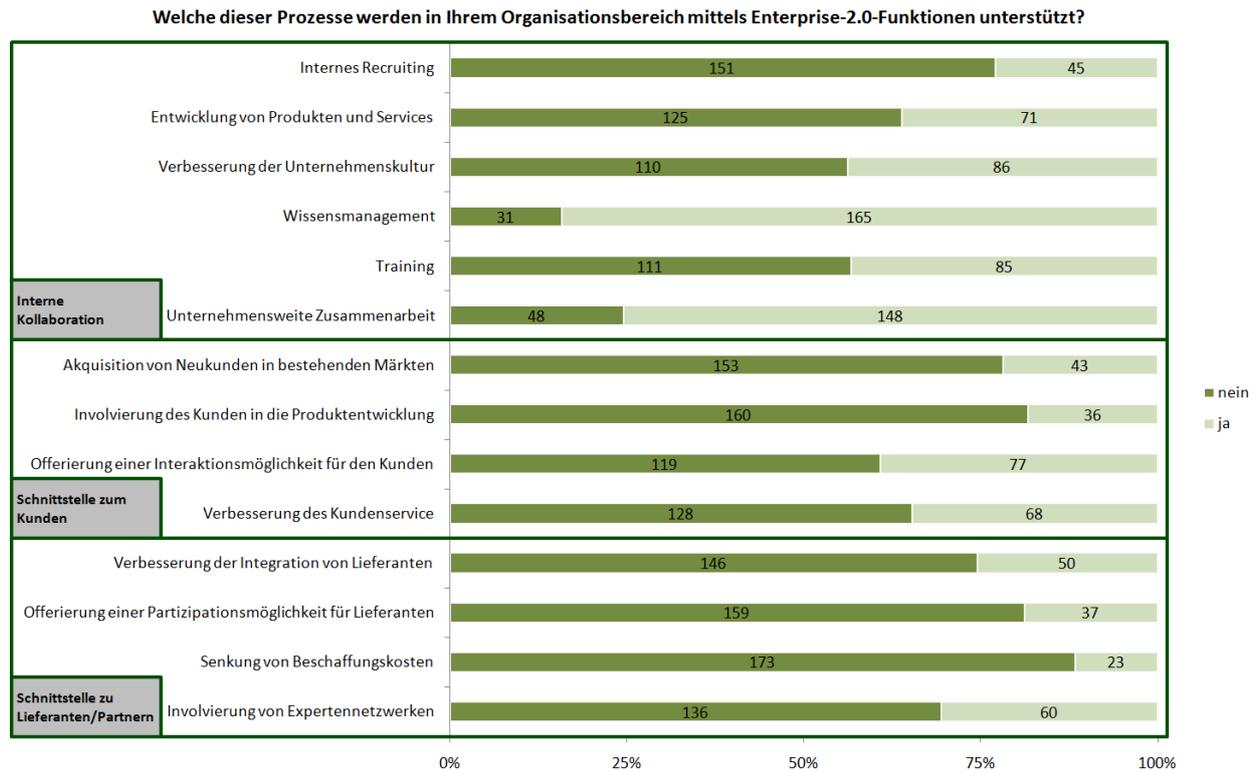


Abb. 8

Die schwächste Unterstützung erhalten laut den befragten Organisationen die Involvierung des Kunden in die Produktentwicklung (18%), die Akquisition von Neukunden in bestehenden Märkten (22%), die Offerierung einer Partizipationsmöglichkeit für Lieferanten (19%) sowie die Senkung von Beschaffungskosten (12%).

Dies veranlasst zu einer kurzen Erläuterung möglicher Umsetzungen und ungenutzter Potenziale:

- Die **Involvierung des Kunden** in die Produktentwicklung kann je nach Integrationsgrad über Open Innovation oder Mass Customization erreicht werden, wie ausführlich in den Publikationen von Reichwald & Piller dargestellt (z.B. „Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung“, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009). Die Autoren gehen dabei auch auf die Verbindung zu Web 2.0 und dessen Wertschöpfungsprinzipien ein (z.B. 2009, S. 154-155). Eine Erweiterung in die sehr frühe Phase des Innovationsprozesses stellen Online Ideenwettbewerbe dar. Kunden werden in einem Wettbewerb aufgefordert, Ideen für das Produkt der Zukunft vorzuschlagen. Beispiele sind myStarbucks Idea oder Dell Idea Storm (Terwiesch & Ulrich 2009, S. 202).
- Eine **Akquisition von Neukunden** in bestehenden Märkten stellt beispielsweise die Nutzung neuer Marketing- und Vertriebskanäle dar. So können über Kampagnen im Internet (bspw. virales Marketing oder Word-of-Mouth via Facebook oder YouTube) bislang nicht fokussierte Zielgruppen angeworben werden, die womöglich über andere Marketingkanäle schwerer zu erreichen sind. Dies bestätigt auch eine gemeinsame Studie der deutschen Media- and Entertainment-Practice der IBM Global Business Services in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden der Universität Bonn (IBM Global Business Services, 2008, S. 6-7).
- Die **Offerierung einer Partizipationsmöglichkeit** für Lieferanten wird z.B. durch die Nutzung von Funktionen für das Wissensmanagement (in diesem Kontext bspw. mittels Wikis und Foren) zur engeren und Ad-hoc-Zusammenarbeit aber auch zur Optimierung der Interaktion mit Lieferanten umgesetzt (vgl. z.B. Gehle, 2006, S. 195).
- Die **Senkung von Beschaffungskosten** ist zum einen über einen effizienten Preisfeststellungsmechanismus durch Prediction Markets aus Abschnitt 1.1, zum anderen durch die soeben erwähnte engere Zusammenarbeit mit Lieferanten denkbar. Bezüglich der engen Zusammenarbeit im Wissensmanagement spricht Gehle von „(...) einem besonders hohen Synergiepotenzial“ (2006, S. 195), welches für Kostensenkungen genutzt werden könnte.



Gestaltungsobjekt 3 – „Breite der Prozessdurchdringung“

Im Unterschied zur Tiefe, ist die Breite der Prozessdurchdringung bei den befragten Organisationen fast durchgängig fortgeschritten. Enterprise-2.0-Funktionen werden allen voran in der IT (79%), im Marketing (70%), der Öffentlichkeitsarbeit (60%), dem Vertrieb (57%), der Forschung & Entwicklung (57%) sowie im Management/Führung/Strategie (55%) genutzt (in % angegeben sind die Anteile der Nennungen „trifft teilweise zu“ und „trifft voll und ganz zu“). In der Personalwirtschaft und in der Weiterbildung werden immerhin 47%, im Kundenservice 44% erreicht. Schlusslichter sind

die Bereiche Recht (10%), Produktion (28%) sowie Beschaffung/Logistik (29%). Dies bestätigt teils die vorangegangenen Ergebnisse wie z.B. das starke Abschneiden von externen Anwendungen, Blogs und Feeds für das Marketing, den Vertrieb und die Öffentlichkeitsarbeit. Zudem spiegelt das Ergebnis die ungenutzten Potenziale in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten/Partnern in der Tiefe der Prozessdurchdringung wider. Abbildung 9 illustriert das Resultat.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zur Breite der Prozessdurchdringung in den Organisationen.

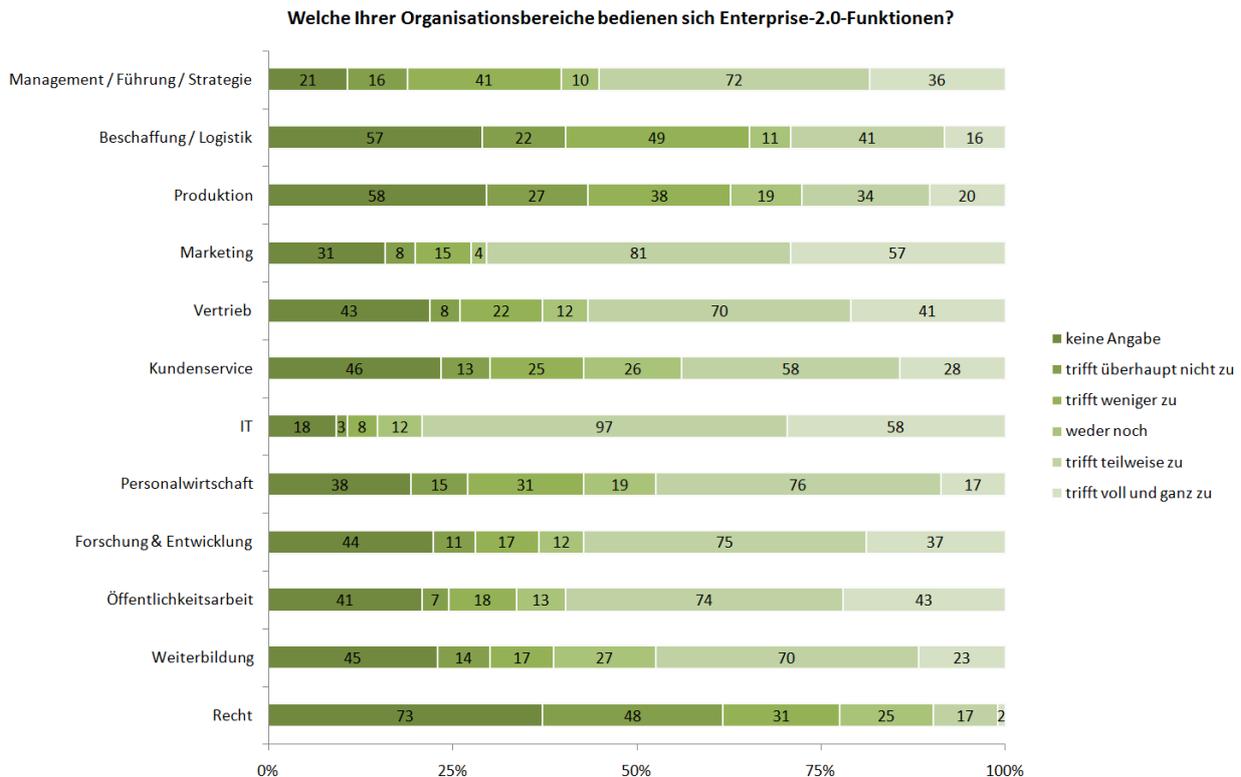


Abb. 9

Gestaltungsobjekt 4 – „Prozessnutzen“

Wie sinnvoll das Bestreben ist, eine weitergehende Transformation zum Enterprise 2.0 zu vollziehen, wurde von den Studienteilnehmern wie folgt dargelegt:

56% der Befragten empfinden einen hohen bis sehr hohen Nutzen kultureller Aspekte, 55% bescheinigen hohe bis sehr hohe Zeiteinsparungen und 52% bestätigen einen hohen bis sehr hohen Nutzen strategischer Aspekte.

Immerhin noch 38% der Adressaten geben eine hohe bis sehr hohe Qualitätsverbesserung und 32% hohe bis sehr hohe Kosteneinsparungen als Nutzen durch Einbindung von Enterprise-2.0-Funktionen an.

In Abbildung 10 wird deutlich, dass die Organisationen der Stichprobe klar von insgesamt hohen bis sehr hohen Nutzenpotenzialen durch Enterprise 2.0 ausgehen.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zum Prozessnutzen durch Einbindung von Enterprise-2.0-Funktionen in den Organisationen.

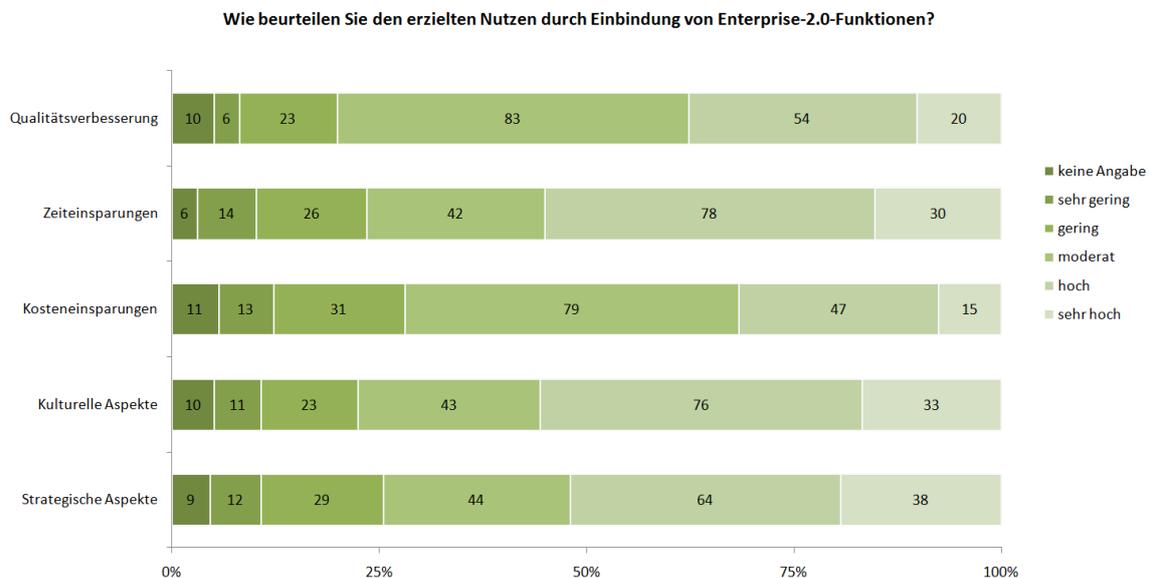


Abb. 10

3.

Unternehmensstrategie.

1.3 Unternehmensstrategie.

Gestaltungsobjekt 1 – „Stellenwert von E2.0-Funktionen“

Die Bedeutung von Enterprise 2.0 für die Prozesse bei den befragten Organisationen aus dem vorangegangenen Abschnitt bestätigt sich in den Antworten zum Stellenwert der Funktionen. Hierbei ist in Abbildung 11 eine Konzentration bei der hohen Einstufung zu erkennen: 62% der Adressaten

beantworteten die Frage mit „trifft teilweise zu“ oder „trifft voll und ganz zu“. Das Bestreben, zum Enterprise 2.0 zu transformieren, ist demnach nicht nur sinnvoll und nützlich, sondern wird offenbar auch bereits als ein wichtiger (strategischer) Wettbewerbsfaktor gesehen.

Häufigkeitsverteilung der Einstufungen von Enterprise-2.0-Funktionen als wichtiger Wettbewerbsfaktor in den Organisationen.

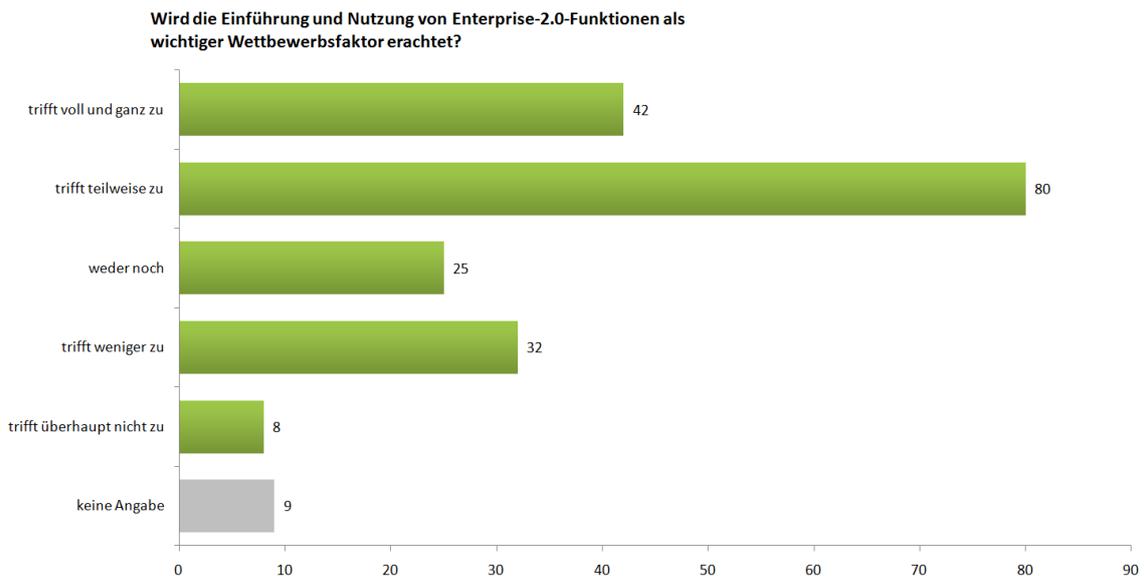


Abb. 11

Gestaltungsobjekt 2 – „Treiber von E2.0“

Der Stellenwert von Enterprise 2.0 scheint jedoch nur bedingt die Entscheidungswege zu beeinflussen. Das Antwortmuster zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools weist – wie in Abbildung 12 zu erkennen – eine Normalverteilung mit geringer Varianz auf, was auf einer sehr ausgeglichenen Verteilung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hinweist.

Eine Verschiebung zugunsten der Führungskräfte im Sinne der Unternehmensstrategie wäre sinnvoll. Jedoch besteht hier ein Trade-off hinsichtlich der Verschiebung zu Mitarbeitern im Sinne der Unternehmenskultur, welcher nicht unberücksichtigt gelassen werden darf und deshalb in Abschnitt 1.4 (S. 26) aufgegriffen wird.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools in den Organisationen.

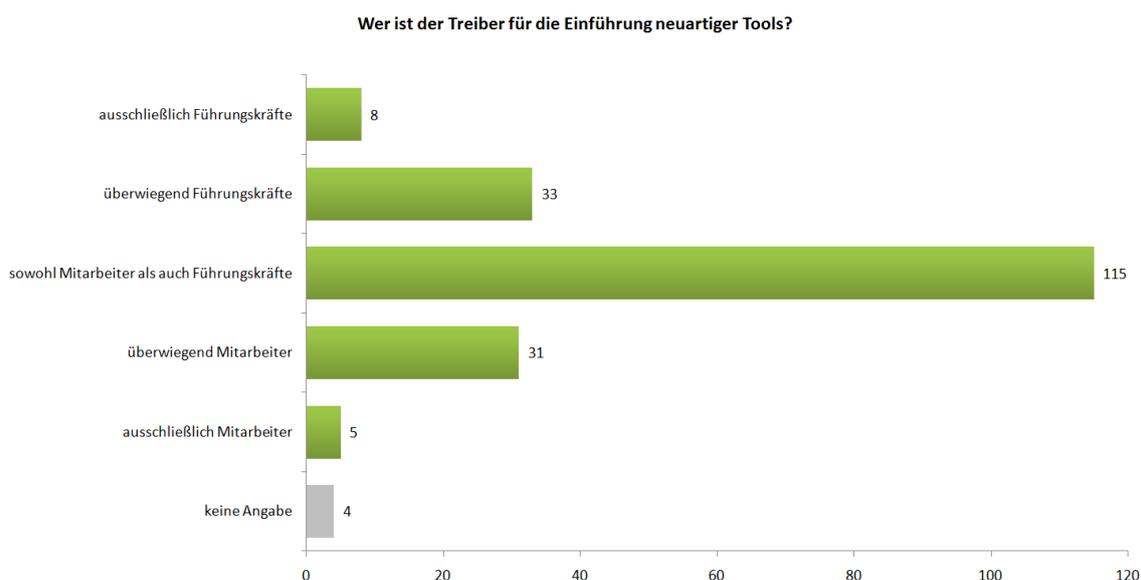


Abb. 12

Differenzierter ist die Aufteilung nach Instanzen, die den Ausschlag für die Beschaffung der Tools geben: Das Management ist bei 64% der befragten Organisationen die entscheidende Stelle in der Beschaffung. 60% halten die jeweilige IT-Abteilung für ausschlaggebend, nur 48% die Fachabteilungen. Im Gegensatz zur vorhergehenden Statistik ist hier eine leichte Dominanz von Top-Down-Entscheidungen festzustellen, wie der Abbildung 13 zu entnehmen ist.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass in den Organisationen der Stichprobe sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter die Treiber für neuartige Tools sind bei gleichzeitiger Entscheidungsdominanz der Führung und IT-Abteilungen.



Häufigkeitsverteilung der Antworten zu der ausschlaggebenden Instanz für die Beschaffung bzw. den Einsatz neuartiger Tools in den Organisationen.

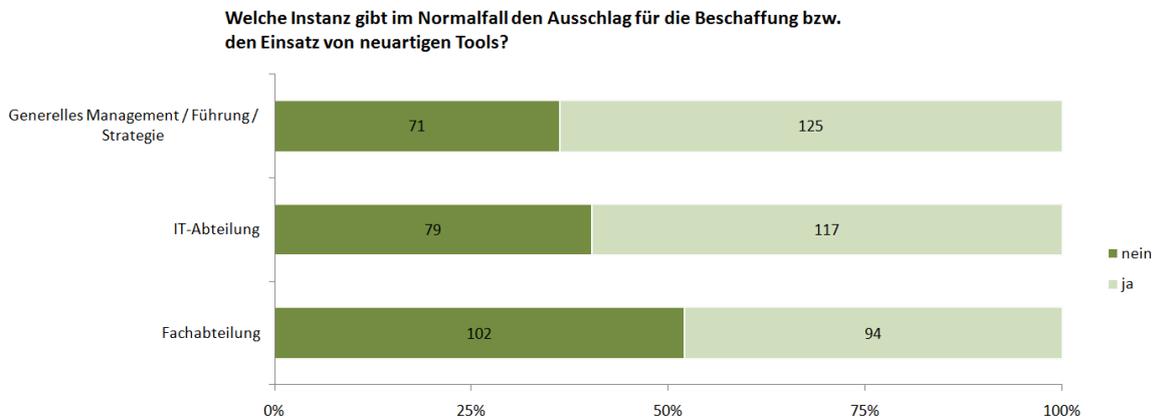


Abb. 13

Gestaltungsobjekt 3 – „Investitionskriterien für E2.0“

Analog zur Einschätzung des erzielten Nutzens aus Abschnitt 1.2 erreichten die gleichen Kriterien ebenso hohe Werte als Gründe für eine Investition in die Beschaffung neuartiger Tools. 82% der Befragten gaben dabei an, dass Zeiteinsparungen ausschlaggebend für deren Einsatz sind (in Prozent angegeben sind die Anteile der Nennungen „trifft teilweise zu“ und „trifft voll

und ganz zu“). Für Qualitätsverbesserung und Kosteneinsparungen (beide 79%) sprachen sich ebenso viele Befragte aus. Außerhalb des „magischen Dreiecks der Prozesseffizienz“ (vgl. z.B. Schneider et al. 2008, S. 55 f.) sind auch strategische (67%) und kulturelle Aspekte (48%) entscheidungsrelevant. Abbildung 14 gibt einen Überblick über die Beantwortung.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Gründen für eine Investition in die Beschaffung bzw. den Einsatz neuartiger Tools.

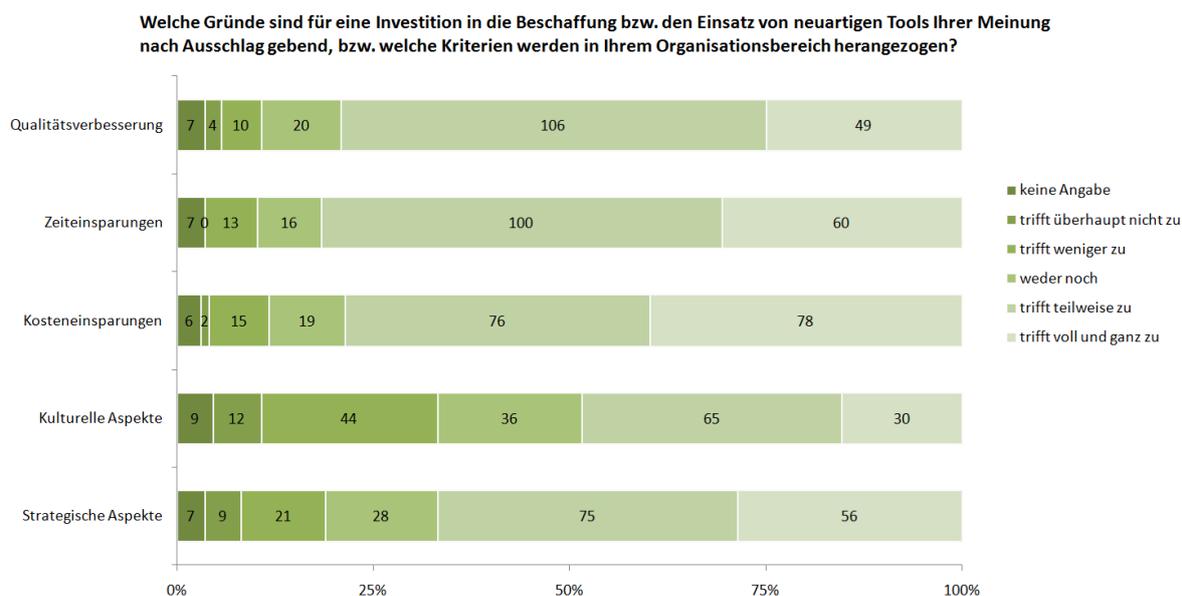


Abb. 14

Gestaltungsobjekt 4 – „Entscheidungsreglement“

Auch wenn zuvor eine leichte Entscheidungsdominanz der Führung und IT-Abteilungen festgestellt wurde, zeigt Abbildung 15, dass sich dies nicht unbedingt auch auf die Projektentscheidungswege niederschlägt: Projekte werden gemäß der Befragten gleichermaßen vor allem ad-hoc (32%) oder gemäß Unternehmensstrategie (30%) getroffen. Bereichsstrategien sind weniger verbreitet.

Wünschenswert für eine höhere Reife und somit größere Effizienz wären unternehmenseinheitliche Entscheidungsprotokolle, welche den Entscheidern auch mehr Sicherheit sowie Freiheiten geben. Auch wenn Bedarfsentscheidungen ihre Daseinsberechtigung haben, können effizientere Entscheidungsprozesse den Erfolg der Einführung von Enterprise-2.0-Funktionen steigern.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Reglements für Projektentscheidungen bezüglich der Beschaffung bzw. dem Einsatz neuartiger Tools.

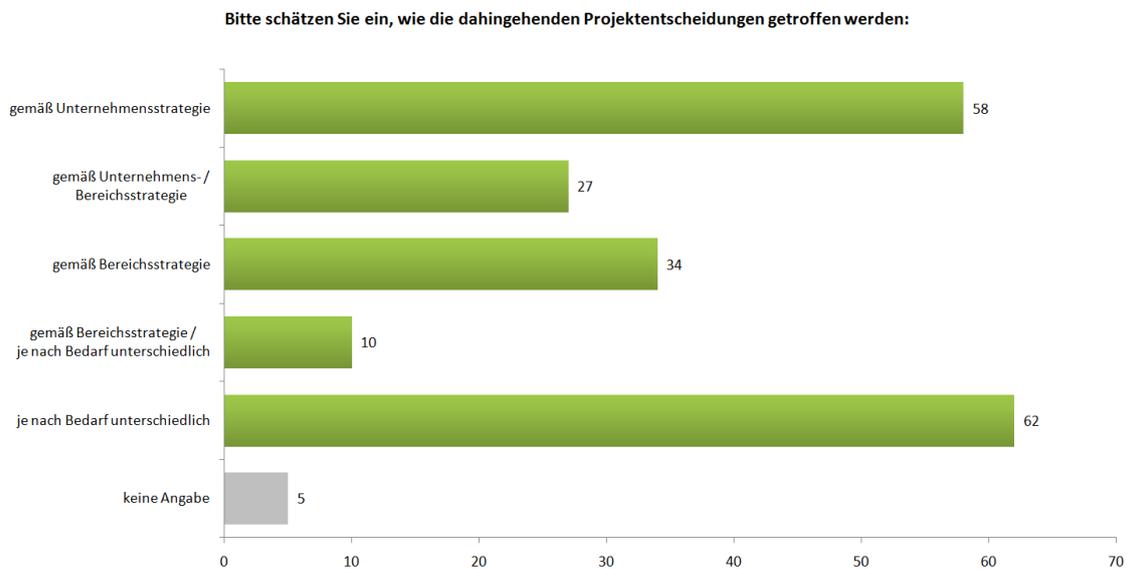


Abb. 15

Menschen.

1.4 Menschen.

Gestaltungsobjekt 1 – „Förderung von Interesse und Wissen“
Gestaltungsobjekt 2 – „Förderung von Fertigkeiten und Kompetenzen“

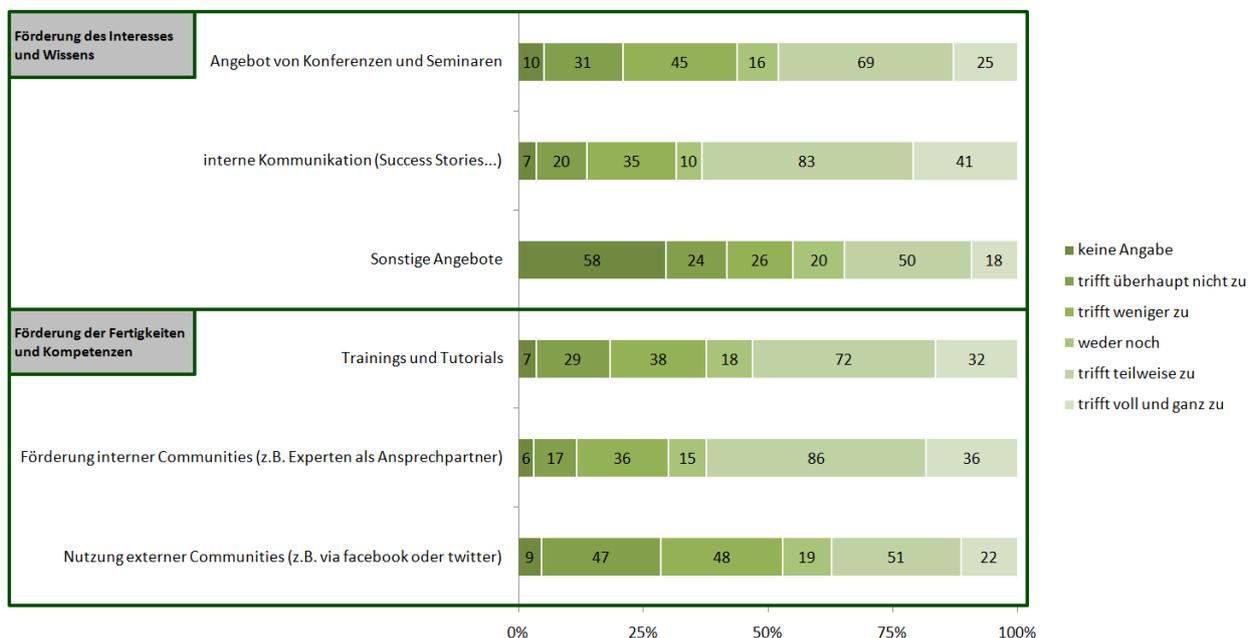
Abbildung 16 fasst die Ergebnisse der Umfrage zu angebotenen Förderungsmaßnahmen hinsichtlich Enterprise-2.0-Funktionen (Element „Führung“) zusammen. Dabei wird deutlich, dass nur einige Maßnahmen zur Förderung des Interesses („Wissen“ und „Wollen“) sowie von Fertigkeiten („Können“) konsequent angeboten werden. Erstere werden vor allem in Form von interner Kommunikation (63%, d.h. Anteile der Nennungen „trifft teilweise zu“ und „trifft voll und ganz zu“) unternommen, jedoch besteht Nachholbedarf im Angebot von Konferenzen und Seminaren (39%, d.h. Anteil von „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft weniger zu“). Zweitere werden meist durch die Förderung interner Communities (62%, d.h. Anteile der Nennungen „trifft teilweise zu“ und „trifft voll und ganz zu“) sowie Trainings und Tutorials (53%, d.h. Anteile der Nennungen „trifft teilweise zu“ und „trifft voll und ganz zu“) realisiert. Die Nutzung externer Communities (48%, d.h.

Anteil von „trifft überhaupt nicht zu“ und „trifft weniger zu“) ist gering.

Ein Anwendungsbeispiel dafür zeigt die Vorteile: Die Lufthansa AG nutzt den unternehmenseigenen Auftritt in Facebook (siehe <http://www.facebook.com/lufthansa>) zur regelmäßigen Erfassung externen Know-hows in Form von Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschlägen. So werden beispielsweise Nutzermeinungen zur Lufthansa iPhone-App oder auch Vorschläge zur Ausweitung des Vielfliegerprogramms gesammelt und dadurch wertvolle Einblicke gewonnen. Diese können dann zur Verbesserung der Strategie und des Unternehmensauftritts aber eben auch der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen hinsichtlich mobilen und Web-Funktionen genutzt werden.

Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Angeboten von Maßnahmen zur Förderung des Interesses und Wissens sowie der Fertigkeiten und Kompetenzen.

Werden in Ihrem Organisationsbereich Maßnahmen zur Förderung des Interesses und Wissens / Angebote zur Förderung der Fertigkeiten und Kompetenzen bezüglich Enterprise-2.0-Funktionen durchgeführt bzw. vom Top-Management unterstützt?



Gestaltungsobjekt 3 – „Kulturelle Durchdringung“

Die Einschätzungen der tatsächlichen Nutzung der angebotenen Funktionen in den befragten Organisationen (Element „Verhalten“) weisen ein verbesserungswürdiges Muster auf. Wie Abbildung 17 zeigt, findet im Durchschnitt noch keine hohe Nutzung der Funktionen statt.

In etwa 60% der befragten Organisationen nutzen weniger als 50% der Mitarbeiter die angebotenen Funktionen. Eine Ursache könnte das Entstehen von Nutzungsinself in den Organisationen sein. Eine weitere Erklärung

wäre die suboptimale Breite und Tiefe der organisatorischen Durchdringung dieser Funktionen (vgl. Abschnitt 1.2).

Ist die Hürde zur Erzielung einer höheren Nutzung in Form von fehlender Adaption vorhanden, könnten Akzeptanzstrategien initiiert werden. Mangelt es an der Prozessdurchdringung, können die Einführung weiterer Tools und die Involvierung in mehrere Prozesse sinnvoll sein.

Häufigkeitsverteilung der Einschätzungen der tatsächlichen Nutzung der angebotenen Enterprise-2.0-Funktionen in den Organisationen.

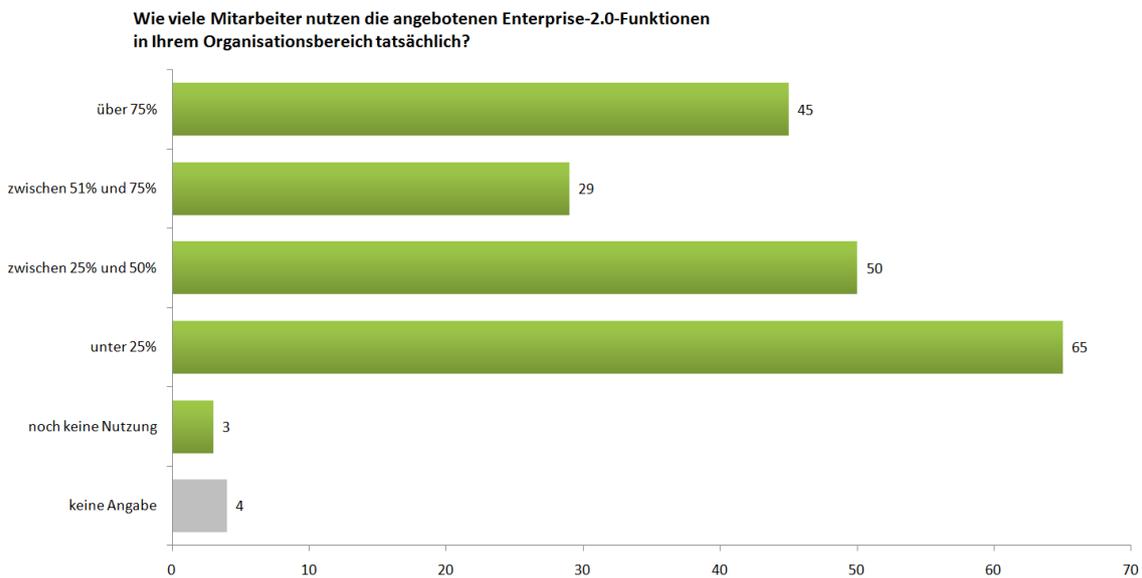


Abb. 17

Gestaltungsobjekt 4 – „Kulturelle Rahmenbedingungen“

Die Unternehmenskulturen (Element „Kultur“) der Organisationen aus der Stichprobe sind sehr unterschiedlich (siehe Abbildung 18). In Prozent angegeben sind die Anteile der Nennungen „eher förderlich“ und „förderlich“ bzw. „hemmend“ und „eher hemmend“.

49% bewerten ihre Bedingungen als „förderlich“, 30% hingegen als „hemmend“. Offenbar benötigen fast ein Drittel der befragten Organisationen

Maßnahmen zur Verbesserung der kulturellen Rahmenbedingungen.

Dies könnten z.B. das Schaffen von zeitlichen und finanziellen Freiräumen für die Treiber von Enterprise-2.0-Funktionen oder unternehmensweite Manifeste bzw. Entscheidungsprotokolle für strukturierte und legitimierte Handlungen sein.

Häufigkeitsverteilung der Einschätzungen der kulturellen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Einführung von 2.0-Funktionalitäten in den Organisationen.

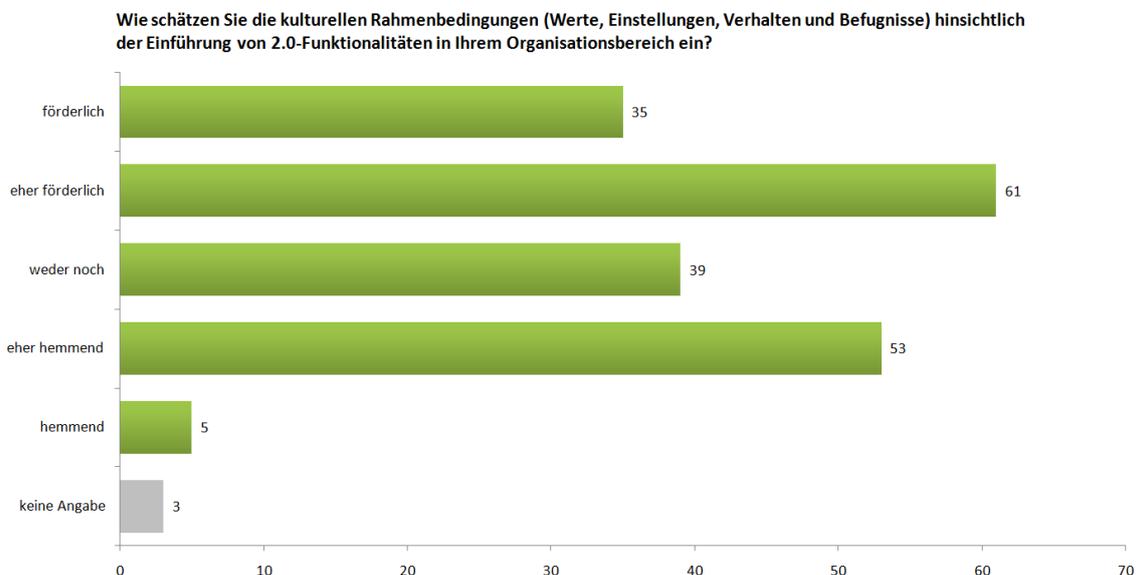


Abb. 18

Das Erfassen der **kulturellen Rahmenbedingungen** (d.h. das „Dürfen“ im strategischen Wandel) wurde noch um die Wiederholung der Frage zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools (Element „Macht“) aus Abschnitt 1.3 ergänzt. Grund hierfür ist der angedeutete Trade-off zwischen der Verfolgung klarer Entscheidungsstrukturen und dem Streben nach einer Unternehmenskultur mit vielen Freiräumen. Die Bewertung der Antworten auf diese Frage muss im Kontext der Unternehmenskultur umgekehrt vorgenommen werden, da die Verschiebung zu Mitarbeitern im Interesse einer offenen Unternehmenskultur ist.

Als Fazit beider Sichtweisen zu dieser Frage lässt sich festhalten, dass sowohl eine ausgeglichene Mischung, als auch die Verschiebung zu

Führungskräften oder Mitarbeitern sinnvoll ist. Es hängt schließlich von den verfolgten Zielen ab (ob dies stabile Prozesse und Berichtswege oder die kreative Entfaltung der Mitarbeiter sind), welche Variante im Interesse der Organisation liegt. Allenfalls sollte keines der beiden möglichen Ziele zugunsten des anderen vernachlässigt werden, da Kreativität der Mitarbeiter nur sinnvoll ist, wenn diese klar strukturiert gelenkt wird und straffe Führung alleine keine kreativen Ansätze erlaubt.

Abbildung 19 zeigt die Häufigkeitsverteilung zur Beantwortung der Frage nach den Treibern für die Einführung neuartiger Tools in umgekehrter Skalierung.

Umgekehrte Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools in den Organisationen.

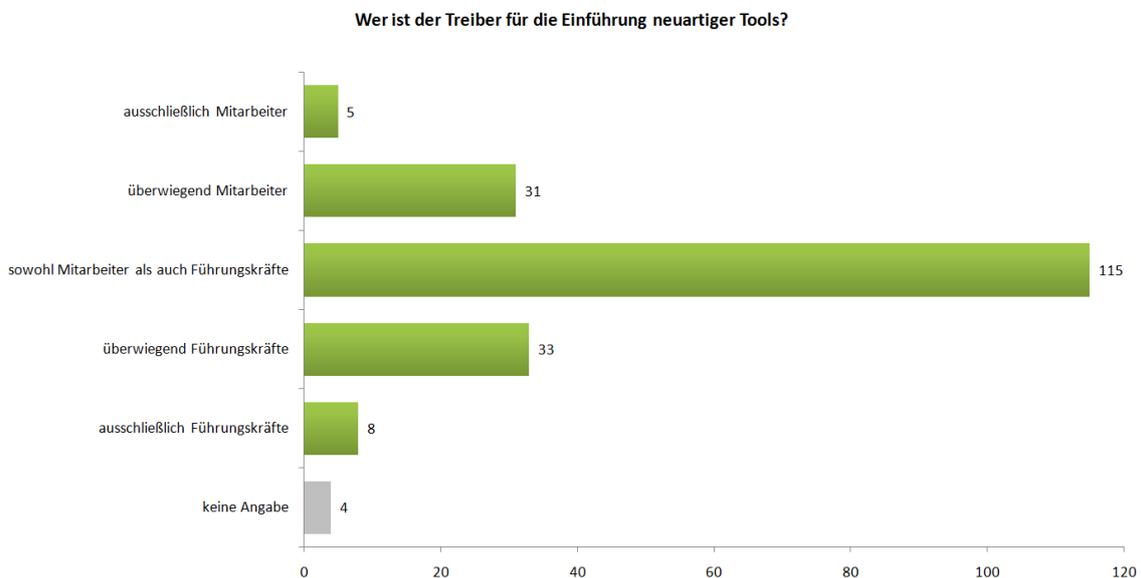


Abb. 19

2. Auswertung der Anwendungsfälle und sonstiger Prozesse.

Der **Fragebogen** bestand neben den soeben vorgestellten, quantitativen Elementen auch aus qualitativen Fragen, die nicht zur Konstruktion des Reifegradmodells beitragen, jedoch zum weiteren Erkenntnisgewinn dienen. Die Antworten wurden strukturiert in Kategorien eingeordnet und sind in Textform aufbereitet.

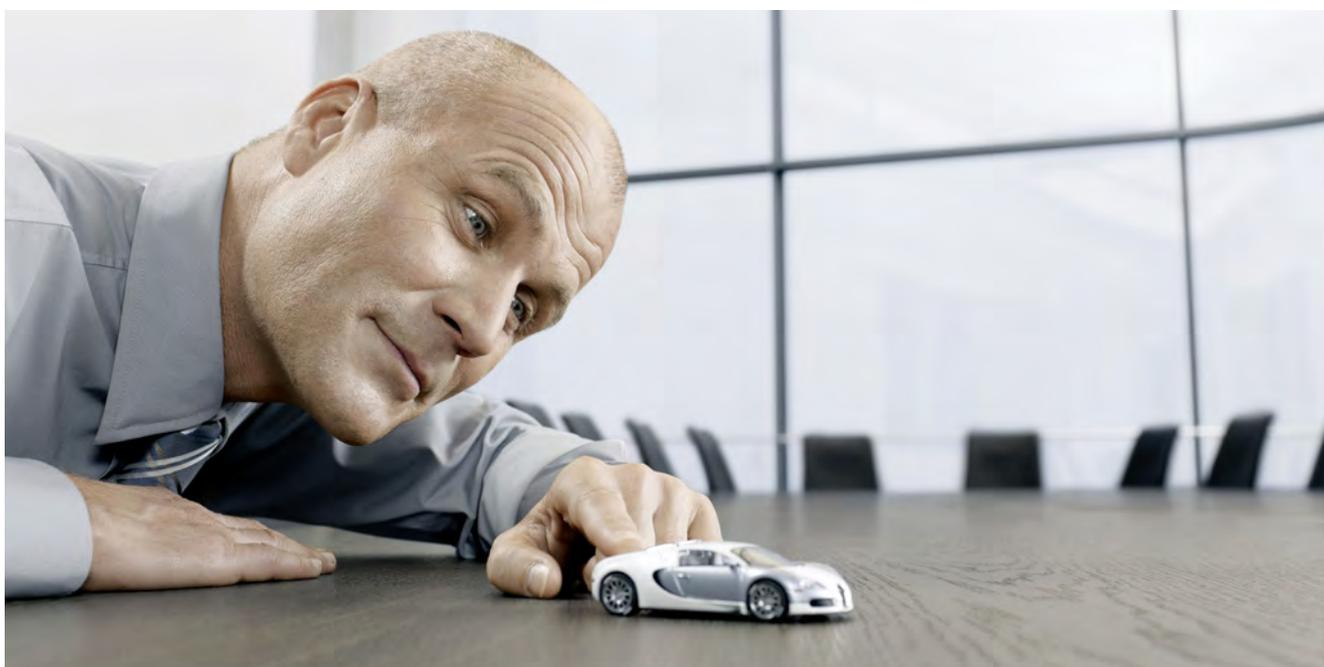
Als **häufigste Anwendungsfälle** kristallisierten sich das Wissensmanagement und Expertendatenbanken sowie der Informationsaustausch in unternehmensweiten Wikis heraus. Ferner führten die Adressaten der Umfrage mehrfach die Publikation von relevanten Unternehmensinformationen über Blogs und die Nutzung von Instant Messaging zur schnellen internen Koordination auf. Diese beiden Feststellungen bekräftigen die vorangegangenen Erkenntnisse zu den eingesetzten Tools und damit unterstützten Prozessen.

Zudem gibt es – entgegen der Einblicke aus Abschnitt 1 – auch Indizien für die ersten Schritte in Richtung externer Interaktion mittels Enterprise-2.0-Funktionen. So wurde bei einzelnen Organisationen z.B. ein externes Ideen- und Innovationsmanagement, bei dem das Know-how externer Instanzen internalisiert wird, mittels sozialer Netzwerke umgesetzt. Ebenso interessant sind die vereinzelte Nennung des Einsatzes eines Prediction Markets zur Vorhersage von Marktentwicklungen und Produkterfolgen oder auch die Integration sämtlicher, in einer Organisationseinheit benötigter Tools in einer Plattform.

Offenbar entstehen „**Experimentierkulturen**“ im Sinne von Marchs Definition von Exploration. Die soeben erwähnten ersten, vorsichtigen Versuche mit Enterprise-2.0-Funktionen dürften dem von March erwähnten Experimentieren und Eingehen von Risiken entsprechen (vgl. March, 1991, S. 71), auch oder gerade wenn diese Versuche den häufig genannten Austausch von „privatem Geplänkel“ über die zur Verfügung gestellten Kommunikationstools bedeuten.

Die z.B. durch die Untersuchungen von Yalcinkaya et al. (2007) nachgewiesene Relevanz solcher Experimentierkulturen für die Innovationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit von Organisationen verleiht der Bedeutung dieser Entwicklung Nachdruck.

Von den Adressaten der Studie werden noch **weitere Prozesse** genannt, die in ihrer Organisation von Enterprise 2.0 unterstützt werden und die nicht in der Auflistung der Umfrage enthalten waren. Für den internen Gebrauch wurde z.B. das Wettbewerbsscreening, für die externe Interaktion das kollaborative Projektmanagement mit dem Kunden, die Akquisition von Lieferanten sowie die Rekrutierung von Partnern erwähnt. Es fällt auf, dass trotz der teilweise geringen Prozessdurchdringung aus Abschnitt 1.2 immerhin weitere, kreative Anwendungen von Enterprise-2.0-Funktionen in den Organisationen gefunden werden.



3. Analyse bedeutsamer Korrelationen.

Zusätzlich zur Auswertung der einzelnen Fragen der Studie wurden auch die Korrelationen zwischen diesen analysiert, ohne eine damit verbundene Reliabilitätsanalyse z.B. nach Cronbach (Cronbach, 1951) durchzuführen, da die hohe Anzahl an Items der vorliegenden Untersuchung die Aussagekraft des Tests verzerren würde (vgl. Cronbach, 1951, S. 328).

Die Analyse der Korrelationen folgte diesem Schema. (Ein Gestaltungsobjekt ist hier als Ansammlung aller derjenigen Items definiert, die zu einer Frage der Studie gehören, z.B. alle Items zur IT-Verfügbarkeit 1 bis IT-Verfügbarkeit 12):

- Es wurden alle diejenigen Korrelationskoeffizienten nach Pearson auf ihre Aussagekraft und Kausalität untersucht, die wertmäßig zu den obersten 10% zählen und auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant sind. Hierdurch wird auf die wichtigsten Zusammenhänge fokussiert.
- Korrelationskoeffizienten von zwei Fragen aus demselben Gestaltungsobjekt (z.B. IT-Verfügbarkeit 1 und IT-Verfügbarkeit 2) wurden sehr kritisch betrachtet, da eine hohe Korrelation hier oftmals keine interessanten Erkenntnisse liefert.
- Die negativen Korrelationskoeffizienten haben gestaltungsobjektübergreifend (z.B. zwischen IT-Verfügbarkeit und Tiefe der Prozessdurchdringung) kaum Werte unterhalb von -0,20 erreicht und wurden deshalb nicht berücksichtigt.
- Auf eine Bewertung der Korrelationsstärken z.B. nach der häufig genutzten Einstufung von Cohen (1988) in „niedrig“, „moderat“ und „hoch“ wurde angesichts der zahlreichen, zusätzlichen Einflüsse verzichtet.

Der folgende, kleine Auszug aus der Korrelationsmatrix enthält mögliche Interpretationen einiger Koeffizienten.

- Der Einfluss von Enterprise-2.0-Funktionen auf die Prozesse hängt unmittelbar von der Nutzerakzeptanz (0,578) und von den kulturellen Rahmenbedingungen (0,471) ab. Letztere korrelieren wiederum mit der tatsächlichen Nutzerakzeptanz (0,512).
- Werden Enterprise-2.0-Funktionen im Management genutzt, wird der Nutzen dieser Funktionen für strategische Aspekte als hoch angesehen (0,403) und deren Einführung als wichtiger Wettbewerbsfaktor wahrgenommen (0,468). Gesetzt den Fall, dass in Enterprise 2.0 ein großer Wettbewerbsfaktor gesehen wird, findet auch eine interne Kommunikation zur Förderung des Interesses und Wissens diesbezüglich statt (0,409). Der Einsatz von Enterprise 2.0 im Management zieht ebenso eine hohe tatsächliche Nutzung in allen Organisationsbereichen (0,425) sowie die Unterstützung der Nutzung externer Communities zur Förderung von Fertigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter nach sich (0,422). Voraussetzung für die Nutzung im Management sind förderliche kulturelle Rahmenbedingungen, bzw. werden diese im Umkehrschluss vom Management geschaffen (0,402).
- Die Unterstützung der Entwicklung von Produkten und Services mittels Enterprise-2.0 -Funktionen (0,401) und die Nutzung im Management (0,408) gehen mit einem hohen geschätzten Einfluss auf die Prozesse einher. Ein als hoch eingeschätzter Einfluss wirkt sich dagegen auf die Bewertung von Enterprise 2.0 als Wettbewerbsfaktor aus und vice versa (0,440).
- Die Bereitstellung eines einheitlichen Ansprechpartners im Rahmen der IT-Integration beeinflusst direkt die Wahrnehmung der Unterstützung der Anwender durch den verantwortlichen IT-Dienst (0,424).
- Der Einsatz von Blogs/Microblogs wirkt sich positiv auf den wahrgenommenen Einfluss von Enterprise-2.0-Funktionen auf die Prozesse (0,421) und die Nutzeradoption (0,422) aus. Ein Grund hierfür könnte die primäre Nutzung dieser Funktionen in der internen Kollaboration (Kommunikation) bei der Entwicklung von Produkten und Services (0,404) sein.
- Der Einsatz von sozialen Netzwerken findet hauptsächlich zum Zwecke des Marketings statt (0,404).



Literaturverzeichnis.

-
- Alby, T. (2008): Web 2.0 – Konzepte, Anwendungen, Technologien, 3. überarb. Aufl., Hanser Verlag, München 2008.
- Back, A., Gronau, N., Tochtermann, K. (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software, 2. aktualisierte Auflage, Oldenbourg, München, 2009 (3. Auflage in Vorbereitung)
- Cohen, J. (1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2. Aufl., Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale 1988.
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests, in: Psychometrika, Vol. 16, No. 3, S. 297-334.
- Gehle, M. (2006): Internationales Wissensmanagement – Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006.
- Golder, S. A., Huberman, B. A. (2006): The Structure of Collaborative Tagging Systems, in: Journal of Information Science, Vol. 32, No. 2, S. 198-208.
- IBM Global Business Services (2008): Innovation der Medien – Web 2.0 verwöhnte Konsumenten zwingen Medienanbieter zum Umbau ihrer Geschäftsmodelle, Studie der deutschen Media- and Entertainment Practice der IBM Global Business Services in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden der Universität Bonn, Stuttgart 2008.
<http://www-05.ibm.com/de/media/downloads/medienstudie-2008.pdf>
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, Vol. 2, No. 1, S. 71-87.
- Reichwald, R., Piller, F. (2009): „Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009.
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Aufl., Simon and Schuster, New York 2003.
- Schneider, G., Geiger, I. K., Scheuring, J. (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement – Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2008.
- Terwiesch, Ch., Ulrich, K. (2009): Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities, Harvard Business School Press, Boston 2009, S. 202.
- Wolfers, J., Zitzewitz, E. (2004): Prediction Markets, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 18, No. 2, Spring 2004, S. 107-126.
- Wolfers, J., Zitzewitz, E. (2007): Interpreting Prediction Market Prices as Probabilities, 2007, S. 2, 14,
<http://bpp.wharton.upenn.edu/jwolfers/Papers/InterpretingPredictionMarketPrices.pdf>.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., Griffith, D. (2007): An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities – Implications for Product Innovation and Market Performance, in: Journal of International Marketing, Vol. 15, No. 4, S. 63-93.

Abbildungsverzeichnis.

Nr.	Name
Abbildung 1:	Branchenverteilung der Stichprobe.
Abbildung 2:	St. Galler Business-Engineering-Modell – Maturity Assessment.
Abbildung 3:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Verfügbarkeit in den Organisationen.
Abbildung 4:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Zusammensetzung in den Organisationen.
Abbildung 5:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Integration in den Organisationen.
Abbildung 6:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur IT-Unterstützung in den Organisationen.
Abbildung 7:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zum Einfluss der Prozessdurchdringung in den Organisationen.
Abbildung 8:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur Tiefe der Prozessdurchdringung in den Organisationen.
Abbildung 9:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zur Breite der Prozessdurchdringung in den Organisationen.
Abbildung 10:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zum Prozessnutzen durch Einbindung von Enterprise-2.0-Funktionen in den Organisationen.
Abbildung 11:	Häufigkeitsverteilung der Einstufungen von Enterprise-2.0-Funktionen als wichtiger Wettbewerbsfaktor in den Organisationen.
Abbildung 12:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools in den Organisationen.
Abbildung 13:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zu der ausschlaggebenden Instanz für die Beschaffung bzw. den Einsatz neuartiger Tools in den Organisationen.
Abbildung 14:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Gründen für eine Investition in die Beschaffung bzw. den Einsatz neuartiger Tools.
Abbildung 15:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Reglements für Projektentscheidungen bezüglich der Beschaffung bzw. dem Einsatz neuartiger Tools.
Abbildung 16:	Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Angeboten von Maßnahmen zur Förderung des Interesses und Wissens sowie der Fertigkeiten und Kompetenzen.
Abbildung 17:	Häufigkeitsverteilung der Einschätzungen der tatsächlichen Nutzung der angebotenen Enterprise-2.0-Funktionen in den Organisationen.
Abbildung 18:	Häufigkeitsverteilung der Einschätzungen der kulturellen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Einführung von 2.0-Funktionalitäten in den Organisationen.
Abbildung 19:	Umgekehrte Häufigkeitsverteilung der Antworten zu den Treibern für die Einführung neuartiger Tools in den Organisationen.

Wissenschaft und Praxis Hand in Hand.

Über T-Systems.

Mit einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen betreibt T-Systems die Informations- und Kommunikationstechnik (engl. kurz ICT) für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen. Auf dieser Basis bietet die Großkundensparte der Deutschen Telekom integrierte Lösungen für die vernetzte Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Rund 47.600 Mitarbeiter verknüpfen bei T-Systems Branchenkompetenz mit ICT-Innovationen, um Kunden in aller Welt spürbaren Mehrwert für ihr Kerngeschäft zu schaffen. Im Geschäftsjahr 2010 erzielte die Großkundensparte einen Umsatz von rund 9,1 Milliarden Euro.

In der Schweiz zählt T-Systems rund 650 Mitarbeitende und ist neben dem Hauptsitz in Zollikofen schweizweit an verschiedenen Standorten vertreten. Seit März 2011 ist das Schweizer SAP Systemhaus Data Migration Consulting AG ein Tochterunternehmen der T-Systems Schweiz AG.



Über die Deutsche Telekom AG.

Die Deutsche Telekom ist mit rund 128 Millionen Mobilfunkkunden sowie 36 Millionen Festnetz- und fast 17 Millionen Breitbandanschlüssen eines der führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen weltweit (Stand 31. März 2011). Der Konzern bietet Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz, Mobilfunk, Internet und IPTV für Privatkunden sowie ICT-Lösungen für Groß- und Geschäftskunden. Die Deutsche Telekom ist in rund 50 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit rund 244.000 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2010 erzielte der Konzern einen Umsatz in Höhe von 62,4 Milliarden Euro, davon wurde mehr als die Hälfte außerhalb Deutschlands erwirtschaftet (Stand 31. Dezember 2010).

Über das Competence Network Business 2.0.

Das Competence Network Business 2.0 beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Web 2.0 auf die Geschäftsprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse) in Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Verbesserung der Kommunikation und Kollaboration innerhalb des Unternehmens (z.B. Zusammenarbeit verteilter Projektmitarbeiter) sowie über Unternehmensgrenzen hinweg (z.B. Interaktion mit Kunden). Dabei fällt Anwendungen aus dem Bereich der so genannten Social Software eine wichtige Rolle zu. Deren erfolgreicher Einsatz ist nahezu vollständig von den Benutzern abhängig.

Daher fokussiert die Forschung des Competence Network Business 2.0 sehr stark auf wissensintensive Prozesse und Wissensarbeiter als Akteure in den Bereichen Marketing und Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Service sowie Forschung und Entwicklung.



Bestellung Studie.

contact@t-systems.ch

Impressum.

Stand: August 2011

Layout: Elsy Zollikofer, Universität St. Gallen

Druck: Hohl Druck AG, St. Gallen

Herausgeber.

T-Systems Schweiz AG
Industriestrasse 21
CH-3052 Zollikofen
contact@t-systems.ch
www.t-systems.ch

Ansprechpartner Schweiz.

Armin Weigand
T-Systems Schweiz AG
Postfach
CH-8050 Zürich
Armin.Weigand@t-systems.com

Ansprechpartner Deutschland.

Franz Pfitzner
T-Systems International GmbH
Hahnstr. 43d
D-60528 Frankfurt am Main
Franz.Pfitzner@t-systems.com

Ansprechpartner Österreich.

Werner Schörkhuber
T-Systems Austria GesmbH
Rennweg 97-99
A-1030 Wien
info@t-systems.at