



cutting through complexity™



PERFORMANCE & TECHNOLOGY

Soziale Medien und Netzwerke in der Automobilbranche

Eine Analyse aus Sicht des CIO



Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
1 Forschungsansatz	5
2 Soziale Netzwerke und Medien: Begriff und Bedeutung	6
3 Einsatzbereiche für Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie	9
4 Strategien und Konzepte	14
5 Risikoanalyse und Steuerungsprinzipien	18
6 Rolle der IT	21
7 Fazit	23

Vorwort

Märkte sind Gespräche

Dass Wissen und Kompetenz – insbesondere im Hinblick auf Medien und Mediennutzung – die Schlüsselfaktoren für Wettbewerbsfähigkeit in einer zunehmend digitalen Wirtschaft sind, ist sicherlich keine überspitzte Aussage.

Als Unternehmen der Automobilindustrie müssen wir diese Wettbewerbsfähigkeit unter den Bedingungen eines umfassenden und sehr schnell voranschreitenden Wandel ständig neu beweisen. Zum einen sind es Technologien wie die Elektromobilität und damit einhergehende neue Geschäftsmodelle sowie neue Wettbewerber, die uns vor große Herausforderungen – und Chancen – stellen. Zum anderen ist die rasante Innovationsgeschwindigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologien ein zentrales Element des Wandels: Kunden in vernetzten Märkten lernen, dass sie zunehmend Einfluss nehmen können auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen.

Bei Volkswagen haben wir erkannt, dass das Web 2.0 das private, öffentliche und berufliche Kommunikations- und Interaktionsverhalten von Menschen nachhaltig verändert. Unser Ziel ist, die Chancen dieses Veränderungsprozesses aktiv zu

nutzen und aktiv mitzugestalten – stets auch im Hinblick auf unsere eigene Arbeitgeberattraktivität. Das „Mitmach-Web“ erfordert von uns ein klares Bekenntnis zur Kooperation: sowohl unternehmensintern als auch mit unseren Kunden und Geschäftspartnern und nicht zuletzt mit Hochschulen und Universitäten.

Die IT ist hierbei gleich mehrfach gefordert: Sie gestaltet die Integration von Social Media in die Geschäftsprozesse, sie hat aber auch die Sicherheit von Daten und Systemen zur Aufgabe und steht in diesem Zusammenhang für einen verantwortungsvollen und weit-sichtigen Umgang mit persönlichen Informationen.

Das Forschungsvorhaben der Universität St. Gallen, Institut für Marketing, und der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zeigt uns Potenziale und Ansätze zur Erschließung der wirtschaftlichen Effekte aus dem Einsatz sozialer Medien.

Volker Donnermann

Volkswagen AG
Leiter Informationssysteme Steuernde
und Unterstützende Prozesse

Management Summary

Die veränderte Mediennutzungspräferenz und der Einfluss sozialer Netzwerke führen zu einem starken Handlungsdruck für Unternehmen. Bei der unternehmensinternen Anwendung von sozialen Netzwerken und Medien – von der verschiedene Bereiche wie zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Kommunikation oder IT betroffen sind – besteht jedoch noch eine starke Unsicherheit.

So existieren wenige Praxiserkenntnisse zur Anwendung von Social Media in der Automobilbranche und ein Mangel an konzeptionell ausgereiften und empirisch überprüften Umsetzungskonzepten. Die postulierte Relevanz von Social Media und die interne Anwendungstiefe stehen noch in starkem Widerspruch.

Die wesentlichen Einsatzbereiche für Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie liegen in der Verbesserung der internen Kommunikation, der Unterstützung der eigenen Branding-Strategie und der Förderung der eigenen Innovationsfähigkeit. Die Bedeutung von Social Media wird weiter steigen, insbesondere wenn sich die Automobilbranche stärker in eine Dienstleistungs- und Mobilitätsindustrie wandelt.

Die Risiken von Social Media liegen primär im Verlust eigener Intellectual Properties, in Datenschutzproblemen und in der Steuerung der Kommunikation. Die Risikosteuerung kann zum Beispiel durch die Definition und Verbreitung von Social Media-Guidelines erfolgen, durch den Aufbau eigener Plattformen für die interne Kommunikation und das Erarbeiten konkreter Konzepte für das Monitoring und das Kommunikationsmanagement.

Im Kontext der weiteren Entwicklung der internen Anwendungstiefe von Social Media wird die Rolle der IT überwiegend als aktive Beratung und/oder Koordination interpretiert. Dabei hat die IT die Chance, aktiv als Berater auf die Fachbereiche zuzugehen, die Projekte in verschiedenen Unternehmensbereichen zu koordinieren und die damit verbundenen Lerneffekte für eine weitere Professionalisierung zu nutzen.

1 Forschungsansatz

Soziale Netzwerke und Medien entfalten einen deutlichen Einfluss auf die Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Dabei ist die Entwicklung des Themengebiets durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Entsprechend hat die Unternehmenspraxis ein starkes Interesse an konzeptionell ausgereiften und empirisch überprüften Konzepten zur Anwendung von Social Media in Unternehmen. Der Stand der Forschung kann dieses Interesse bislang nur eingeschränkt bedienen. Aus wissenschaftlicher Sicht befindet sich der Forschungsgegenstand in einer Phase der theoretischen und praktischen Exploration. Daher sind vorwiegend qualitative Forschungsdesigns gefragt, die einen Überblick über begriffliche Grundstrukturen, Anwendungskonzepte, Chancen und Risiken bieten.

Aus dieser Sicht integriert sich die vorliegende Untersuchung in die aktuelle Forschung zur Anwendung von sozialen Netzwerken und Medien in Unternehmen. Der spezifische Mehrwert des Forschungsansatzes liegt in der vertikalen und funktionalen Fokussierung der Perspektive. Dabei werden die folgenden Forschungsfragen spezifisch für die Automobilbranche aus dem Blickwinkel des CIO (Chief Information Officer) diskutiert:

- Wie ist der Begriff Social Media aus Sicht des CIO definiert? Welche Bedeutung haben entsprechende Medien in der Automobilbranche?
- Welche Unternehmensbereiche sind für den Einsatz von Social Media besonders relevant?
- Welche Chancen und Risiken sind mit der Anwendung in Unternehmen verbunden?
- Welche Strategien und Konzepte sind für die Anwendung beziehungsweise Umsetzung von Social Media in Unternehmen erforderlich?
- Welche Rolle spielt die IT beziehungsweise der CIO bei der Umsetzung entsprechender Initiativen?

Der Untersuchungsansatz lässt sich methodisch als qualitative Forschung charakterisieren. Dabei wurden die skizzierten Forschungsfragen zunächst in geeigneter Weise operationalisiert beziehungsweise in Form eines halbstrukturierten Fragebogens abgebildet. Die Stichprobe basiert derzeit auf 39 Einzelinterviews mit IT-Executives der Automobilindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Damit ist die Stichprobe aus methodischer Sicht nicht repräsentativ. Die Stichprobengröße bildet jedoch einen signifikanten Anteil der Grundgesamtheit ab. Nach der Stichprobenbildung erfolgte zwischen Oktober 2010 und Dezember 2010 die Datenerhebung durch telefonische Einzelinterviews. Um eine bessere Nachvollziehbarkeit zu erlauben, wurden alle telefonischen Interviews digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der transkribierte Ausgangstext wurde zunächst fallweise analysiert. Auf dieser Grundlage erfolgte die Entwicklung eines Kategoriensystems zur strukturierten Auswertung des Textmaterials. Zur Unterstützung der Codierung wurde die Daten- und Analysesoftware MAXQDA herangezogen. Die transkribierten Texte wurden zunächst in MAXQDA importiert. Anschließend wurden einzelne Textstellen der transkribierten Interviews (Codings) den definierten Kategorien zugeordnet. Die einzelnen Transkripte wurden nach Erstellung einer aggregierten Auswertung vernichtet. Damit entspricht die Vorgehensweise insgesamt dem Ansatz einer qualitativen Datenanalyse (siehe beispielsweise Kuckartz et al. 2008: Qualitative Evaluation).

2 Soziale Netzwerke und Medien: Begriff und Bedeutung

Soziale Netzwerke und Medien sind als Begriffe nicht abschließend definiert. Die Merkmale von Social Media werden häufig in Bezug auf eine Gruppe von Internetanwendungen definiert, die auf den ideologischen und technologischen Grundlagen des sogenannten Web 2.0 aufbauen. Dabei bezeichnet der Begriff Social Media vor allem Anwendungen, die soziale Interaktion und Kollaboration im Internet ermöglichen. Das exponentielle Wachstum von Plattformen wie Facebook, Twitter, YouTube oder XING verdeutlicht die steigende Bedeutung derartiger Medien für Unternehmen und Gesellschaft. Aus Sicht des deutschen Bundesverbandes der Digitalen Wirtschaft (BVDW Social Media Kompass 2009) lassen sich Social Media wie folgt definieren:

„Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten.

Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten.

Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf.

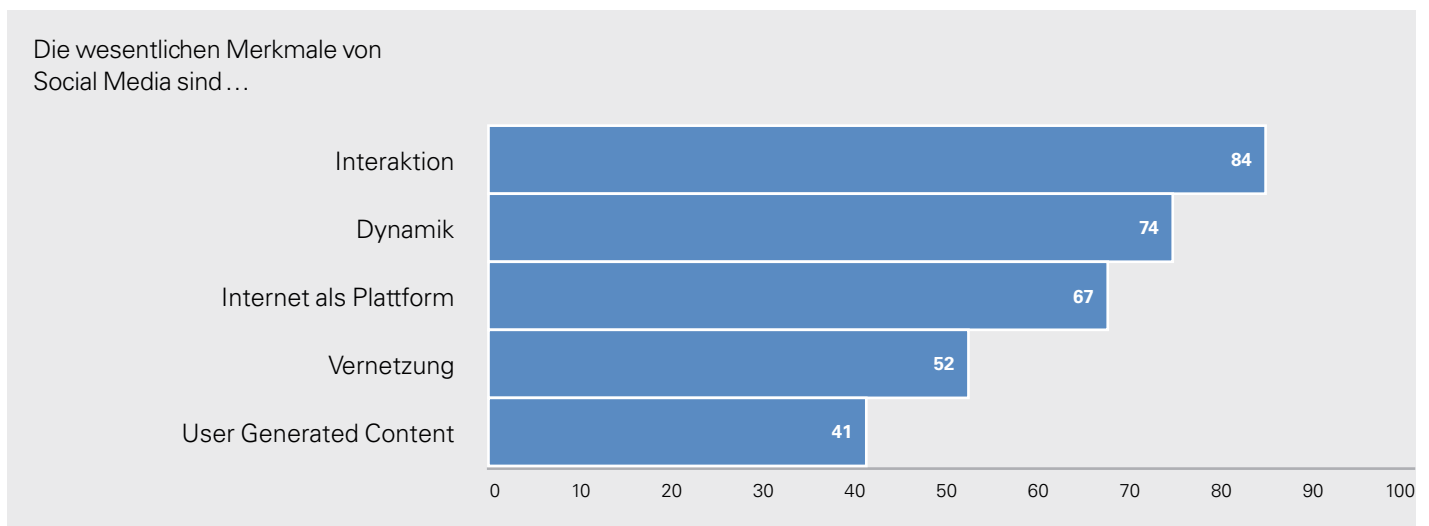
Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Als Kommunikationsmittel setzt Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio oder Video und kann plattformunabhängig stattfinden.“

Die an dieser Stelle definierten Begriffsmerkmale lassen sich auch auf Basis der empirischen Daten der vorliegenden Untersuchung bestätigen. Aus Sicht der befragten CIOs sind die in Abbildung 1 dargestellten Merkmale des Begriffs Social Media wesentlich.

Danach weisen 84 Prozent der befragten Executives auf die Interaktion durch entsprechende Medien hin. Soziale Netzwerke und Medien bieten aus dieser Perspektive vor allem Möglichkeiten zur Kommunikation mit relevanten Stakeholdern. Dies bezieht sich zum einen auf die Kommunikation mit unternehmensexternen Gruppen (Kunden, Journalisten, Analysten, Lieferanten etc.). Zum anderen lassen sich entsprechende Medien jedoch auch für die unternehmensinterne Kommunikation einsetzen. Die Interaktion zu gemeinsam genutzten Inhalten ist somit ein konstituierendes Merkmal von Social Media.

Abbildung 1
Merkmale von Social Media

Quelle: Universität St. Gallen



Dabei ist die Interaktionsdynamik im Vergleich zu anderen Medien deutlich erhöht. 74 Prozent der befragten CIOs weisen auf die hohe Dynamik der Interaktion mit sozialen Medien hin. Das Wesen von Social Media liegt aus dieser Sicht vor allem in der einfachen und schnellen Kommunikation. Dies ermöglicht eine rasche Aktion und Reaktion unter Beteiligung einer Vielzahl von Usern. Die mit Social Media verbundene hohe Interaktionsdynamik führt auch zu einer Abgrenzung gegenüber weiteren Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Die klassische E-Mail wird daher von den meisten Befragten nicht als Social Media betrachtet.

Für 67 Prozent der befragten Interviewpartner liegt in der Nutzung des Internets eine wesentliche Grundbedingung für die Erzeugung der skizzierten Interaktionsdynamik. Daher stellt die Nutzung des Internets als Plattform für den Betrieb von Social Media-Applikationen ein wesentliches Begriffsmerkmal dar. Der Bezug auf eine gemeinsame Plattform führt zu einer Reduktion typischer Kommunikationsgrenzen. Dies bildet aus Sicht der befragten CIOs die tech-

nologische Grundlage für die skizzierten Interaktionseffekte. Über das Internet lassen sich aus Sicht von 52 Prozent der Interviewpartner virtuelle Netzwerke und Beziehungen aufbauen. Auf diese Weise bildet sich eine digitale Öffentlichkeit, die in den letzten Jahren dynamisch gewachsen ist. Auf Basis der Vernetzung und Interaktion mit anderen Usern induzieren soziale Netzwerke und Medien vielfältige Anwendungsbereiche in Unternehmen.

Abbildung 2
Aktuelle Bedeutung von Social Media
(Angaben in Prozent)

Quelle: Universität St. Gallen

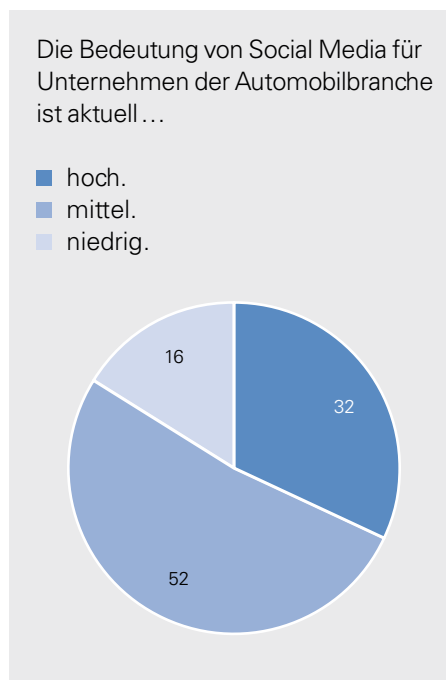
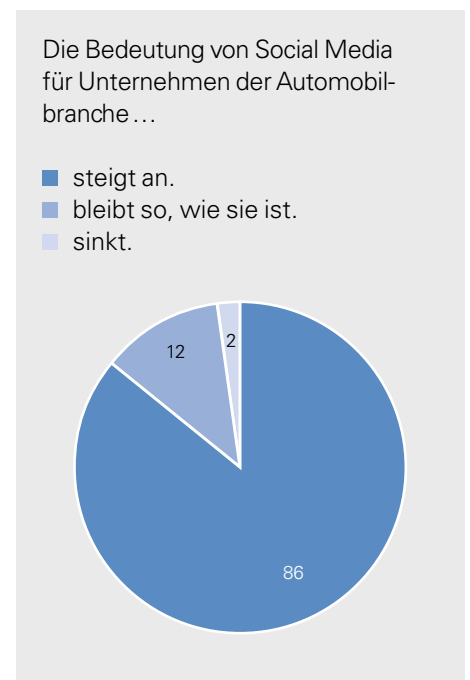


Abbildung 3
Zukünftige Bedeutung von Social Media
(Angaben in Prozent)

Quelle: Universität St. Gallen



Die Nutzung der neuen Medien muss jedoch systematisch strukturiert und erlernt werden, da die Informationserzeugung in vielen Bereichen auf Prinzipien des User Generated Content basiert. Dies bildet für 41 Prozent der Befragten ein weiteres konstituierendes Merkmal von Social Media. Informationen werden in dezentralen Netzwerken nicht mehr weitgehend durch eine hierarchisch höhere Instanz erzeugt und anschließend konsumiert. Die Inhalte werden vielmehr durch die User mitgestaltet und weiterentwickelt. Daher ist der Grad der Einbindung bei der Produktion von Inhalten in Social Media deutlich höher als in anderen Mediengattungen.

In Bezug auf die Bedeutung von Social Media zeigt sich auf Basis der vorliegenden Untersuchung ein differenziertes Bild zwischen der aktuellen und zukünftigen Rolle von Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie. Die aktuelle Bedeutung von Social Media wird von 32 Prozent der befragten CIOs als hoch sowie von weiteren 52 Prozent der befragten Interviewpartner als mittel eingestuft. Lediglich 16 Prozent der Befragten sehen derzeit nur eine niedrige Priorität beim Thema Social Media in den Unternehmen. Der wesentliche Grund für die hohe Streuung im Antwortverhalten der CIOs ist auf die niedrige Umsetzungstiefe von sozialen Netzwerken und Medien zurückzuführen. Aus Sicht der Befragten sind entsprechende Anwendungen und Prozesse in der Automobilindustrie heute nur rudimentär etabliert. Das Phänomen Social Media ist daher vor allem auf das veränderte Mediennutzungsverhalten von Individuen zurückzuführen. Die CIOs sind geteilter Meinung, wann und in welcher Form sich dieser Wandel auch auf Unternehmensebene manifestieren wird.

Zum Teil sehen die CIOs bereits heute eine hohe Relevanz für die Unternehmen. Aus dieser Sicht erzeugt die mangelnde Umsetzungstiefe in Verbindung mit veränderten gesellschaftlichen Mediennutzungspräferenzen einen starken Handlungszwang. Die Bedeutung von Social Media ist daher bereits heute als hoch einzustufen, auch wenn die Umsetzungstiefe in den Unternehmen selbst nicht hinreichend entwickelt ist. CIOs in der letztgenannten Teilgruppe befassen sich aktiv mit der Entwicklung eigener Social Media-Kompetenzen und der Umsetzung entsprechender Strategien. Daher ist in dieser Teilgruppe mit einer raschen Ausweitung der Umsetzungstiefe zu rechnen.

Die CIOs in den beiden anderen Teilgruppen (mittlere Bedeutung, niedrige Bedeutung) nehmen eine andere Perspektive ein. Zum Teil kann eine hohe Bedeutung sozialer Medien erst bei hinreichender Anwendungstiefe konstatiert werden. Darüber hinaus sehen einige CIOs eine ausgeprägte Unsicherheit bezüglich der unternehmensinternen Umsetzungsmöglichkeiten. CIOs in dieser Teilgruppe befinden sich daher häufig noch in einer Phase der Social Media-Orientierung.

Im Gegensatz zur Einschätzung der aktuellen Bedeutung von Social Media herrscht in Hinblick auf die Zukunft weitgehende Einigkeit. 86 Prozent der befragten CIOs gehen von einer zukünftig steigenden Bedeutung von Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie aus. Damit werden sich entsprechende Themen in Zukunft deutlich häufiger auf der Agenda der befragten IT-Leiter finden.

3 Einsatzbereiche für Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie

Neben einer begrifflichen Einordnung von Social Media untersucht die vorliegende Studie die Einsatzbereiche von sozialen Netzwerken und Medien in der Automobilindustrie. Dafür wurden im Kontext der qualitativen Befragung sieben Einsatzbereiche für Social Media strukturiert und durch die befragten CIOs hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Einen Überblick zu den Befragungsergebnissen bietet Abbildung 4. Dabei werden jeweils sowohl die prozentualen Anteile der einzelnen Relevanzstufen als auch die Mittelwerte (anhand einer quadratischen Markierung auf der Skala) ausgewiesen.

Interne Kommunikation als wesentlicher Einsatzbereich

Aus Sicht von 78 Prozent der befragten CIOs liegt in der Anwendung von Social Media zur Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation ein wesentlicher Einsatzbereich. Auch im Mittelwert über alle befragten Interviewpartner nimmt die interne Perspektive eine wesentliche Rolle ein. Soziale Medien und Netzwerke fördern dementsprechend vor allem die Produktivität in der Kooperation unterschiedlicher Personen, Funktionen und Aufgabenbereiche. Die befragten IT-Executives weisen in dieser Hinsicht auf die enorme Bedeutung dieses Faktors für Unternehmen der Automobilindustrie hin. Die Förderung der internen Zusammenarbeit galt auch ohne die Möglichkeiten von Social Media als wesentliche Priorität. Jedoch bieten sich durch die neuen Medien erweiterte Chancen. Diese verorten die CIOs vor allem in der Geschwindigkeit, der einfachen Anwendbarkeit sowie der hohen Interaktionsdichte in sozialen Medien. Auch die Möglichkeit der gleichzeitigen Bearbeitung relevanter Themen in Echtzeit innerhalb eines sozialen Netzwerks wird entsprechend priorisiert. Der Mehrwert von Social Media orientiert sich in dieser Hinsicht primär an klassischen, wertsteigernden Einsatzbereichen der IT. Geeignete Verknüpfungspunkte identifizieren die befragten CIOs mit Fragen der Geschäftsprozessoptimierung und der Etablierung einheitlicher Kommunikationsstandards (Unified Communications). Social Media-Anwendungen lassen sich in diesem Sinne gut in das etablierte Aufgabenfeld der IT integrieren.

Fokus auf digitale Relevanz und Markenbildung

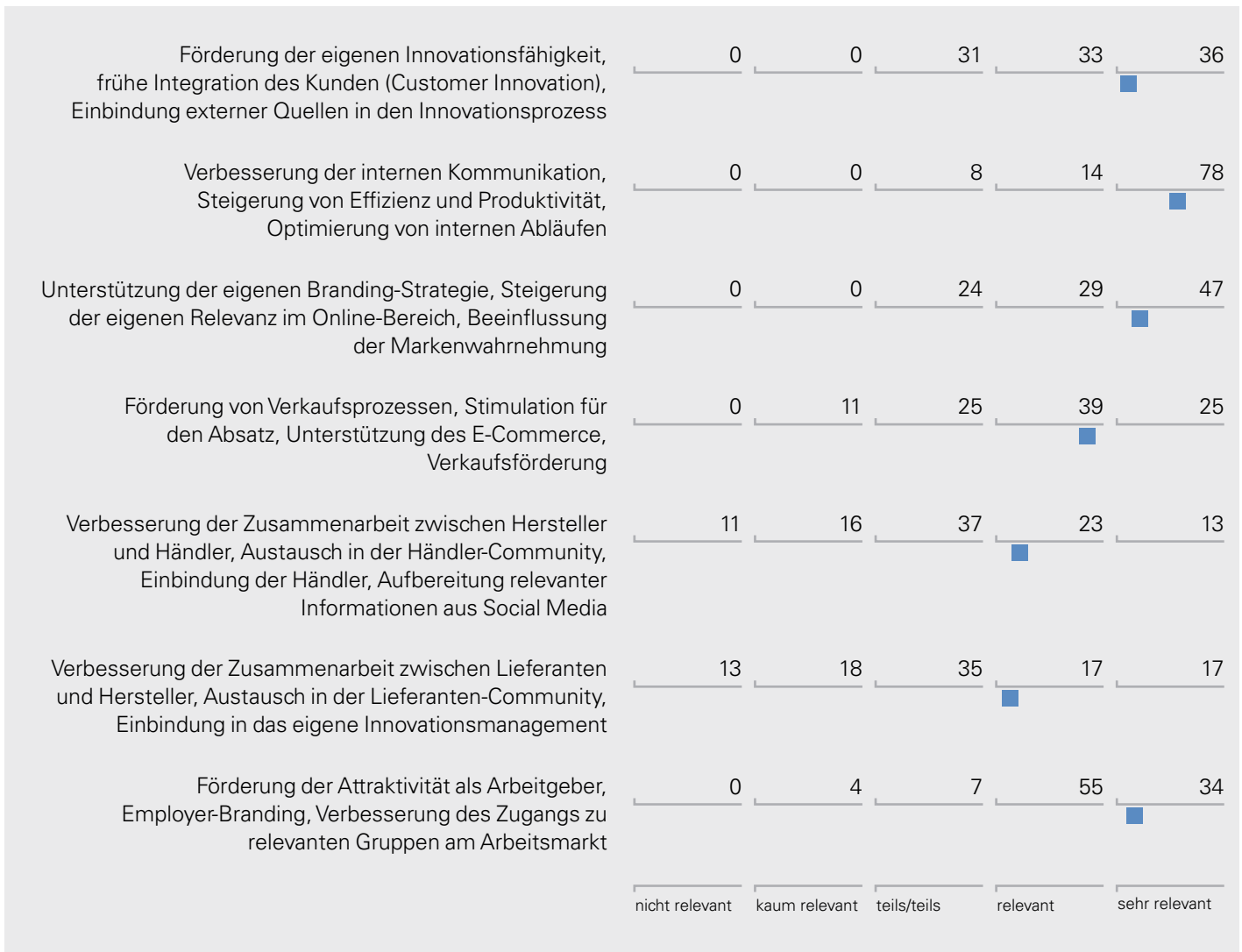
Einen weiteren wesentlichen Einsatzbereich für Social Media sehen 47 Prozent der befragten CIOs in der Förderung der digitalen Relevanz und Markenbildung. Immerhin weitere 29 Prozent der befragten IT-Leiter halten diesen Einsatzbereich für relevant. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass das Internet inzwischen für viele Unternehmen und Konsumenten zu einer wesentlichen Informationsquelle avanciert ist. Im Kontext von Kaufentscheidungsprozessen spielen Suchprozesse im Onlinebereich eine bedeutende Rolle. Dies gilt nicht nur für B2C-Märkte (Business-to-Consumer), sondern in abgeschwächter Intensität auch für B2B-Märkte (Business-to-Business). Die digitale Relevanz baut darüber hinaus in wesentlichen Teilen auf der Positionierung in relevanten Suchmaschinen (Google) auf. Daher ist für die Relevanz in Onlinemedien verstärkt ein eigenes Engagement in sozialen Netzwerken erforderlich. Dies bietet unter anderem die Chance, eigene Botschaften an klassischen Gatekeepern vorbei (Journalisten) in relevanten Bereichen der Öffentlichkeit zu verbreiten.

Soziale Medien beinhalten aus dieser Sicht auch ein großes Potenzial für die Markenbildung. Durch die Kommunikation eigener Inhalte und die Verbindung des eigenen Unternehmens mit markenrelevanten Inhalten lassen sich in der Online-Community Brandingeffekte erzielen. Eine Chance liegt in dieser Hinsicht auch in den erweiterten Mög-

lichkeiten zur frühzeitigen Reaktion auf negative Postings beziehungsweise in der Förderung einer Früherkennung für markengefährdende Kommunikationsinhalte. Social Media ermöglicht in dieser Hinsicht eine deutlich frühzeitigere Reaktion auf kommunikative Krisen als klassische Offlinemedien.

Abbildung 4
Einsatzbereiche für Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie
 (Angaben in Prozent)

Quelle: Universität St. Gallen



Social Media am Arbeitsplatz als Hygienefaktor?

Ein weiterer relevanter Einsatzbereich sozialer Netzwerke wird häufig im Human Resources-Bereich beziehungsweise in der aktiven Ansprache potenzieller Arbeitnehmerzielgruppen in Social Media-Anwendungen gesehen. Dies halten auch 34 Prozent der befragten CIOs für hoch relevant. Die allgemeine Nutzung von Social Media ist für die meisten befragten IT-Leiter jedoch kein Differenzierungsansatz, sondern eher ein Hygienefaktor. Die Auswahl potenzieller Arbeitgeber wird sich aus dieser Sicht nicht an der Verfügbarkeit entsprechender Applikationen in den relevanten Unternehmen der Automobilbranche festmachen. In dieser Hinsicht rechnen die befragten IT-Executives in naher Zukunft mit einer völligen Freigabe von Social Media-Applikationen am Arbeitsplatz. Das Verbot von Social Media-Anwendungen ist damit aus Sicht der befragten Executives keine Option.

Vielmehr geht es um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für eine sinnvolle und sichere Nutzung entsprechender Plattformen. Darüber hinaus wird sich Social Media als relevanter Kanal in Rekrutierungsprozessen etablieren. Die befragten CIOs sehen in dieser Hinsicht jedoch kaum Wertbeiträge des IT-Bereichs, da sich die relevanten Teilprozesse lokal zuordnen lassen und nur ausgewählte Unternehmensbereiche tangieren.

Open Innovation nur zum Teil als offener Prozess

In Bezug auf die Anwendung sozialer Netzwerke und Medien wird im Unternehmenskontext häufig auf Ansätze des Innovationsmanagements fokussiert. Unter dem Schlagwort „Open Innovation“ lassen sich offene Prozessstrukturen für das Innovationsmanagement zusammenfassen, die durch eine starke Einbindung externer Stakeholder gekennzeichnet sind. Die befragten CIOs verfügen in Bezug auf derartige Szenarien über unterschiedliche Sichtweisen. 36 Prozent der befragten Executives halten diesen Einsatzbereich für sehr relevant und treiben entsprechend eigene Strategien zur Nutzung entsprechender Innovationspotenziale voran. Dabei liegt der Fokus auf gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsplattformen (F&E-Plattformen) mit Lieferanten, Universitäten und Kunden. In Bezug auf die Umsetzung liegt der Fokus auf offenen und geschlossenen Anwendungen, die über das Internet betrieben werden und die Einbindung unternehmensexterner Stakeholder ermöglichen. Das wesentliche Ziel liegt in der Entwicklung von Innovationscommunities zu spezifischen automobilen Teilthemen.

Der partielle Verlust interner „Intellectual Properties“ beziehungsweise die gesteuerte Abgabe an die Community wird bewusst in Kauf genommen. Im Kern geht es aus Sicht der befragten CIOs um die optimale Steuerung eigener Beiträge und die Nutzung sowie Bewertung der Innovationsimpulse aus der externen Umwelt. Entsprechende Ansätze werden von weiteren 33 Prozent der befragten IT-Executives als relevant eingestuft, bilden jedoch nicht den Mittelpunkt der eigenen IT-Strategie. Daher werden die Möglichkeiten von Social Media für das Innovationsmanagement eher passiv analysiert. Weitere 31 Prozent der CIOs sehen den Trend von Social Media nur zum Teil in Ansätzen des offenen Innovationsmanagements. Unternehmen müssen sich aus dieser Sicht öffnen beziehungsweise externe Innovationsquellen heranziehen. Eine Abgabe eigener Innovationsbeiträge nach außen sollte jedoch weitgehend vermieden werden. Daher kann nicht von einer offenen Innovationscommunity, sondern eher von der systematischen Auswertung von Informationen aus Social Media gesprochen werden.

Differenzierte Sichtweisen zu Social Media im Vertrieb

Auch in Bezug auf den Einsatz von Social Media im Vertrieb zeigen sich bei den befragten CIOs heterogene Ergebnisse. Die Varianz erklärt sich vor allem aus unterschiedlichen Marktgegebenheiten sowie aus subjektiv unterschiedlichen Erwartungen über die weitere Entwicklung des Automobilmarktes. Dabei sehen IT-Executives in Unternehmen mit Endkundenkontakt (Business-to-Consumer) durchschnittlich eine höhere vertriebliche Bedeutung von sozialen Netzwerken und Medien als CIOs in Business-to-Business-Märkten. Einige Executives erwarten darüber hinaus in den nächsten Jahren eine deutliche Verschiebung der Wertschöpfung in der Automobilbranche. Dabei werden sich die Leistungen von Automobilunternehmen deutlich stärker in den Dienstleistungssektor verschieben. Die Dienstleistung Mobilität steht dann im Fokus. Kunden konzentrieren sich in Dienstleistungsmärkten entsprechend weniger stark auf einzelne Produkte, sondern eher auf die optimale Erbringung von Mobilitätsdienstleistungen. In Dienstleistungsmärkten erwarten die CIOs jedoch eine signifikant höhere Bedeutung von viralen Marketing- und Vertriebseffekten. Social Media im Vertrieb gewinnt bei derartigen Entwicklungen stark an Bedeutung.

11 Prozent der befragten CIOs erwarten eine eher schwache Bedeutung von sozialen Medien und Netzwerken im Vertrieb. Diese Teilgruppe lässt sich vollständig Unternehmen in Business-to-Business-Märkten zuordnen. Aus Sicht der betroffenen IT-Executives liegen kaum Anwendungsmöglichkeiten in B2B-Märkten vor, da Vertriebsmodelle überwiegend auf Ansätzen des Key Account-Managements basieren. Dieser Sichtweise schließen sich 25 Prozent der Befragten auf mittlerer Skalenstufe (teils/teils) in Ausschnitten an. Darüber hinaus wird die weitere vertriebliche Nutzung von Social Media an den skizzierten Marktentwicklungen festgemacht.

39 Prozent der befragten IT-Leiter sehen bereits heute Anwendungsmöglichkeiten von Social Media im Vertrieb. Für 25 Prozent der Stichprobe haben diese Einsatzbereiche eine sehr hohe Bedeutung. Die Befragten in diesen Teilgruppen weisen vor allem auf das veränderte Mediennutzungsverhalten der Kunden und die Bedeutung des Internets in der Suchphase von Entscheidungsprozessen hin. Daher lassen sich Verkaufsprozesse heute kaum noch ohne Berücksichtigung digitaler Medien konfigurieren. Entsprechend bietet speziell dieser Einsatzbereich große Chancen für den IT-Bereich beziehungsweise für die Entwicklung signifikanter Mehrwerte durch IT.

Hohe Varianz in Bezug auf Communityeffekte in der Wertschöpfungskette

Abschließend zeigt die vorliegende Untersuchung eine hohe Varianz in der Einschätzung der Potenziale von sozialen Medien und Netzwerken bei der Verbesserung organisationsübergreifender Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Herstellern als auch für die Kooperation zwischen Herstellern und Händlern. 13 Prozent beziehungsweise 11 Prozent der befragten IT-Leiter sehen in dieser Hinsicht keinen relevanten Einsatzbereich für Social Media. Eine geringe Bedeutung von sozialen Netzwerken und Medien erwarten analog 18 Prozent beziehungsweise 16 Prozent der CIOs. Die Zusammenarbeit wird aus Sicht dieser Teilgruppen durch andere Medien und direkte Kontakte beziehungsweise Beziehungen gesteuert. Die Mehrheit der Befragten kann sich mit 35 Prozent beziehungsweise 37 Prozent durchaus in ausgewählten Bereichen eine Einbindung sozialer Medien vorstellen. Dies betrifft zum Beispiel den Aufbau einer Lieferantencommunity im Sinne des Innovationsmanagements und/oder den Austausch über relevante Vertriebs- und Absatzfragen in Händlernetzwerken. Jedoch wird die Entwicklung entsprechender Formate aktuell nicht aktiv gefördert. Der Strategieschwerpunkt liegt entsprechend auf anderen Teilbereichen, zum Beispiel bei der Nutzung von Social Media für die interne Kommunikation.

Weitere 23 Prozent (Händler) beziehungsweise 17 Prozent (Hersteller) der Befragten sehen aktuell bereits signifikante sowie 13 Prozent (Händler) beziehungsweise 17 Prozent (Hersteller) sogar sehr relevante Einsatzbereiche für die Nutzung von Social Media in Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. So identifizieren einige der Befragten soziale Netzwerke als wesentliche Möglichkeit zur Schaffung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit über verschiedene Wertschöpfungsstufen. Das Feedback der Kunden lässt sich auf diese Weise wesentlich früher in Entwicklungsprozesse auf Lieferanten- und Herstellerseite einbinden. Verkaufsnah Communitykonzepte werden auch bei Betonung von Social Media nur unter starker Integration der Händlernetzwerke verkaufswirksam. Insofern sehen die CIOs in dieser Teilgruppe eine deutlich stärkere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen.



4 Strategien und Konzepte

Über die Bewertung der skizzierten Einsatzbereiche hinaus bezieht sich die vorliegende Untersuchung auf die Beschreibung von Strategien und Konzepten zur konkreten Ausgestaltung von Social Media-Initiativen in Unternehmen der Automobilindustrie. Dabei lassen sich zunächst ex ante definierte Hypothesen anhand einer fünfstufigen Skala quantitativ gewichten. Darüber hinaus wurde das offene Feedback der befragten CIOs unter Anwendung einer qualitativen Datenanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung sind in Abbildung 5 dargestellt.

Integrationsfunktion der IT

Zunächst sehen die befragten IT-Leiter im Bereich Social Media eine Integrationsfunktion der IT-Abteilung. 53 Prozent der CIOs stimmen dieser Aussage „voll und ganz“ sowie 47 Prozent „überwiegend“ zu. Da durch soziale Medien und Netzwerke unterschiedliche Abteilungen und Funktionen tangiert sind (zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Personal, Service, F&E etc.), ist eine Koordination der Initiativen in verschiedenen Organisationseinheiten erforderlich. Dies ist aus Sicht der IT-Executives besonders mit Hinblick auf die Gestaltung standardisierter Ansätze wesentlich. Dabei akzeptieren die befragten IT-Leiter durchaus die Notwendigkeit zur individuellen Gestaltung von Social Media-Initiativen. Diese sollten jedoch soweit möglich auf Basis einheitlicher Regeln, IT-Standards und Vorgehensweisen umgesetzt werden. Das Spannungsfeld zwischen Individualität und Standardisierung kann durch die Integrationsleistung der IT-Abteilung gesteuert werden. Darüber hinaus lassen sich bei Koordination durch die IT-Lerneffekte in Einzelbereichen auch in anderen Organisationseinheiten nutzen.

CIOs sollten sich daher proaktiv mit dem Thema Social Media auseinandersetzen. Entsprechend müssen CIOs und IT-Abteilungen aus Sicht von 72 Prozent der befragten Executives eine starke eigene Expertise im Themenfeld aufbauen. Dies bezieht sich auch auf die Schaffung geeigneter Strukturen in der IT-Abteilung selbst. Weitere Ausführungen zur Rolle der IT finden sich im letzten Absatz dieses Ergebnisberichts.

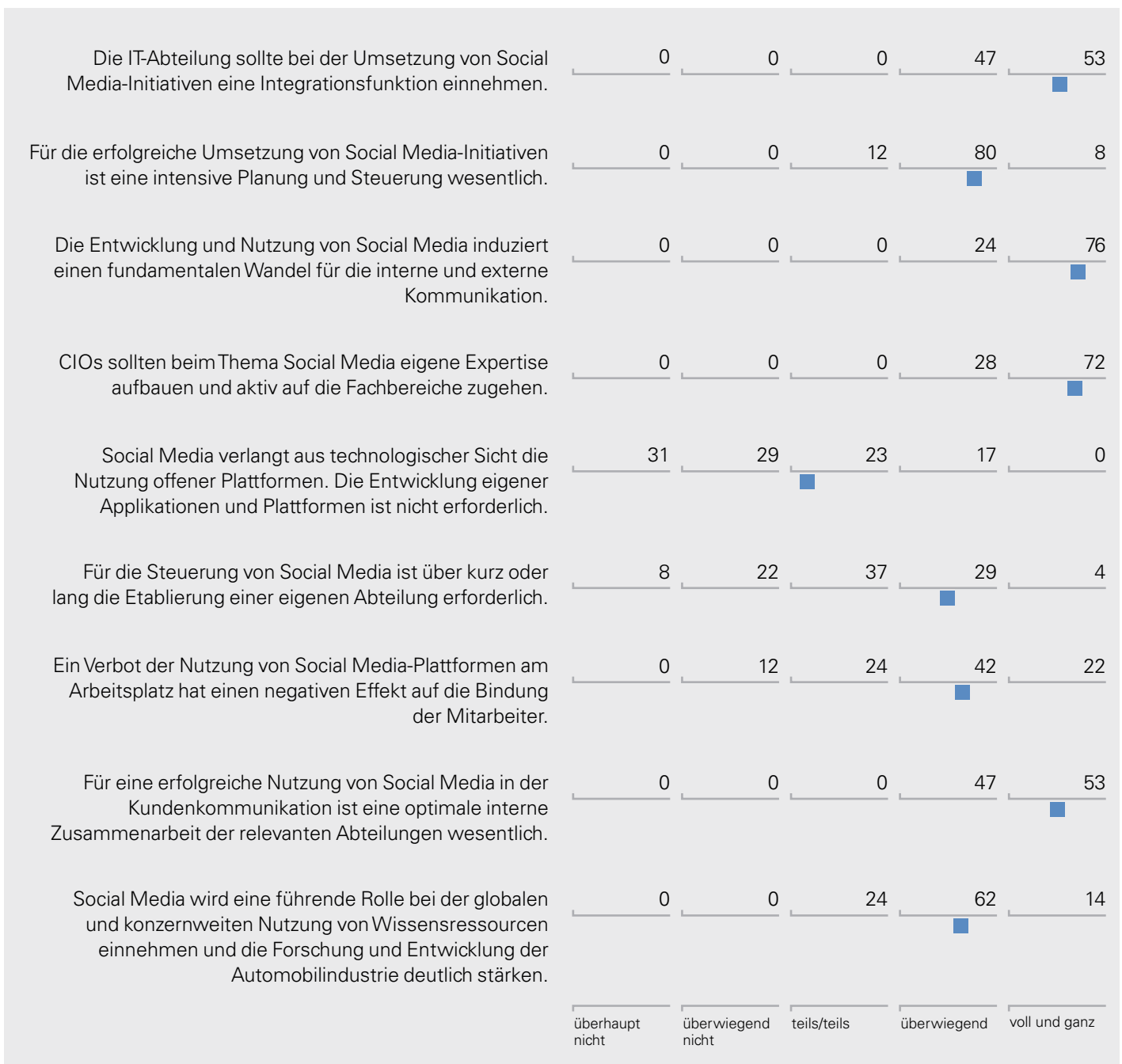
Intensive Planung und Steuerung?

In Bezug auf die Planung und Steuerung von Social Media-Initiativen zeigt sich nur auf den ersten Blick ein einheitliches Bild. Aus Sicht von 80 Prozent der befragten Executives ist überwiegend eine intensive Planung und Steuerung der eigenen Initiativen im Bereich Social Media erforderlich. Jedoch unterscheidet sich die Planungs- und Steuerungslogik deutlich von klassischen Vorgehensweisen. So ist für die Mehrheit der Befragten eine Umsetzung von Social Media-Initiativen im Sinne eines Top-Down-Planungsprozesses für das Gesamtunternehmen wenig Erfolg versprechend. Aufgrund der hohen Anforderungen an die Anwendung von Social Media-Formaten bieten sich eher die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen sowie die Förderung vielversprechender Pilotprojekte an. Über den Aufbau eigener Erfahrungen müssen sich die Medienkompetenzen bei den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst entwickeln. Daher wird aus strategischer Sicht eher das Leitbild eines gesteuerten Trial-and-Error-Verfahrens mit schrittweisen Lernerfolgen bevorzugt.

Jedoch sind im Sinne der Erzeugung geeigneter Rahmenbedingungen unterschiedliche Grundlagen zu schaffen, die eine intensive Planung und Steuerung bedingen. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Implementierung von Standards für die Nutzung von Social Media-Applikationen in der internen Kommunikation sowie auf die Beschreibung, Verbreitung und Anwendung von Social Media-Guidelines für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher wird der Planungs- und Steuerungsbedarf grundsätzlich als hoch eingestuft, jedoch inhaltlich auf Fragestellungen bezogen, die von klassischen Strategieinhalten und -prozessen abweichen.

Abbildung 5
Quantitative Bewertung von Hypothesen zu Strategien und Konzepten
 (Angaben in Prozent)

Quelle: Universität St. Gallen



Standardisierung der IT

Ein wesentlicher Bestandteil der Social Media-Strategie liegt aus Sicht der befragten CIOs in der Standardisierung der zugehörigen IT-Applikationen. Dabei sieht eine Mehrheit der IT-Leiter die Notwendigkeit zur Implementierung eigener IT-Lösungen. Grundsätzlich werden jedoch Standardapplikationen gegenüber Eigenentwicklungen bevorzugt.

Aus Sicht von 31 Prozent der befragten CIOs kann sich Social Media aus Unternehmenssicht nicht ausschließlich auf die Nutzung offener Plattformen beziehen. Weitere 29 Prozent sehen überwiegend einen Bedarf zur Nutzung geschlossener Lösungen. Die Attribute offen und geschlossen beziehen sich auf die Möglichkeiten der Einbindung unternehmensexterner Stakeholder in die Unternehmenskommunikation. Für die meisten befragten IT-Leiter geht es zunächst um die Einführung standardisierter Lösungen für die interne Unternehmenskommunikation. Diese beziehen sich auf unternehmens-einheitliche Standards für die Umsetzung von Social Media-Anwendungen wie (Micro-)Blogs, Chats oder soziale Netzwerke. Dabei wollen die meisten IT-Executives auf etablierte Standardlösungen zugreifen. Offene Plattformen scheiden vor allem aus Securityüberlegungen aus. Zum einen lassen sich etablierte Standards im Bereich Daten- und IP-Schutz nicht ausreichend abbilden. Zum anderen sind die IT-Strukturen offener Social Media-Applikationen nicht hinreichend geklärt. Dies kann in weiterer Konsequenz zu Fragestellungen in den Bereichen Content-Management und Compliance führen.

23 Prozent der befragten CIOs erwarten trotz der skizzierten Problemstellungen zumindest Teillösungen auf offenen Plattformen. Für weitere 17 Prozent ist eine Anbindung an externe Plattformen oder eine Verknüpfung mit externen Applikationen sogar kritisch für den Erfolg von Social Media-Initiativen. Dies ergibt sich aus wesentlichen Prinzipien von Social Media wie Offenheit und Transparenz. Unternehmen müssen in dieser Hinsicht zumindest eine Anbindung eigener Plattformen an das Internet ermöglichen, damit sich externe User bei Vergabe entsprechender Nutzungsrechte via Browser in die interne Community einbinden können. Darüber hinaus ist in spezifischen Anwendungsbereichen eine Präsenz auf Social Media-Anwendungen wie Facebook, Twitter oder XING obligatorisch. Dies gilt vor allem für spezifische Social Media-Strategien in den Bereichen Branding, Servicemanagement oder Human Resources sowie für strategische Ansätze, die auf die Realisierung von E-Commerce via Social Media abzielen. Daher adressiert das Zukunftsszenario dieser Teilgruppe weniger eine strikte Trennung als eher eine intensive Verbindung zwischen internen und externen Plattformen.

Organisatorisches Rahmenkonzept

In Bezug auf die organisatorische Verortung der Verantwortung für die Social Media-Initiativen lässt sich aus der vorliegenden Untersuchung kein einheitliches Bild ableiten. Zum Teil präferieren die befragten CIOs eine Zentralisierung der Prozessverantwortung für Social Media. Zwar tendieren nur 4 Prozent der IT-Executives zu vollständig zentralisierten Lösungen, jedoch können sich immerhin 29 Prozent der Stichprobe eine zentrale Steuerung im Bereich Social Media vorstellen. Dabei wird zum Teil die Einführung eines funktionsübergreifenden Teams zur Koordination und Integration der Einzelinitiativen in den Fachbereichen gefordert. 37 Prozent der CIOs können sich derartige Lösungen nur zum Teil vorstellen. Danach ist die operative Verantwortung für Social Media-Initiativen grundsätzlich in den betroffenen Fachbereichen zu belassen. Eine Zentralisierung ist entsprechend nur bei ausgewählten Teilfragen erforderlich, zum Beispiel bei der Auswahl von IT-Anwendungen und/oder im Issue Management. Grundsätzlich haben sich in den meisten Unternehmen der Automobilindustrie noch keine festen Strukturen zur aufbauorganisatorischen Verortung der Verantwortung für Social Media etabliert. Im Sinne einer Positionierung als Berater in wichtigen Themenfeldern der Automobilbranche bietet dies aus Sicht einer Mehrzahl der befragten IT-Leiter eine interessante Perspektive für die IT.

Einbindung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Gegensatz zur Bestimmung organisatorischer Rahmenkonzepte für die Anwendung von Social Media in Unternehmen der Automobilindustrie herrscht in Bezug auf die Einbindung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend Einigkeit. Eine deutliche Mehrheit der befragten Executives setzt auf eine Integration der Humanressourcen bei der Umsetzung eigener Social Media-Initiativen. Für 22 Prozent der befragten CIOs führt ein Verbot der Nutzung sozialer Netzwerke und Medien am Arbeitsplatz sogar zu negativen Effekten für die Mitarbeiterbindung. Weitere 42 Prozent der IT-Leiter sehen zumindest überwiegend einen entsprechenden Trend. Danach geht es aus Sicht der IT weniger um eine Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Social Media. Die Nutzung neuer Medien wird aus Sicht einer Mehrheit der Befragten zur gelebten Realität in der Automobilbranche. Daher geht es weniger um Verbote als vielmehr um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur Nutzung sozialer Netzwerke. Hinsichtlich der Mitarbeiterbindung sehen 24 Prozent der Befragten nur einen eingeschränkten Effekt von limitierten Nutzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Weitere 12 Prozent der CIOs sehen eher keinen Zusammenhang zwischen Mediennutzung und Mitarbeiterbindung. Jedoch sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Falle der Umsetzung entsprechender Initiativen auch aus Sicht dieser Teilgruppe in jedem Fall einzubinden. In der Gewinnung der Personen für die Nutzung der neuen Medien am Arbeitsplatz beziehungsweise in der Motivation zur Nutzung in Form der zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen liegt damit ein wesentlicher Faktor für den Erfolg einer Social Media-Strategie.

Hohe Bedeutung der internen Zusammenarbeit

Neben der Einbindung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist aus Sicht der befragten CIOs auch die unternehmensinterne Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Aus Sicht von 53 Prozent der befragten IT-Leiter spielt die Kooperation der internen Bereiche bei der Umsetzung von Social Media-Initiativen eine entscheidende Rolle. Weitere 47 Prozent der Executives sehen darin zumindest überwiegend einen wichtigen Faktor. Danach ist die Umsetzung von Social Media-Ansätzen als bereichsübergreifende Initiative der tangierten Organisationseinheiten aufzusetzen. Im Alleingang kann ein einzelner Unternehmensbereich kaum agieren. Daher ist intern eine Abstimmung vorzunehmen, bevor entsprechende Programme starten. Dies führt zukünftig zur Etablierung einer bereichsübergreifenden Steuerungsinstanz für Social Media in der Unternehmenskommunikation. Die IT kann, wie bereits skizziert, in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle einnehmen.

Fundamentaler Wandel für die Unternehmenskommunikation

Schließlich erwarten 76 Prozent der befragten CIOs, dass durch die Nutzung sozialer Netzwerke und Medien ein fundamentaler Wandel in der Unternehmenskommunikation induziert wird. Weitere 24 Prozent der Interviewteilnehmer können diesen Trend zumindest überwiegend bestätigen. Bei der Unternehmenskommunikation wird das Feedback der Stakeholder zukünftig deutlich an Bedeutung gewinnen. Unternehmen der Automobilindustrie müssen sich auf diesen Wandel durch eine Veränderung eigener Strategien einstellen. Dabei kann eine Kultur für Social Media nicht gemacht oder erzwungen werden. Aus Sicht der befragten IT-Executives geht es eher darum, geeignete Rahmenbedingungen bereitzustellen, Geduld aufzubringen und Wachstumsprozesse auf Organisations- und Individualebene zu fördern.

5 Risikoanalyse und Steuerungsprinzipien

Über die Evaluation von Einsatzbereichen, Strategien und Konzepten hinaus adressiert die vorliegende Untersuchung auch die Risiken von sozialen Netzwerken und Medien. Im Rahmen der qualitativen Befragung wurden neben Risikofaktoren auch Steuerungsprinzipien für das Risikomanagement erhoben. Die aus Sicht der befragten CIOs wesentlichen Risiken sind in Abbildung 6 skizziert.

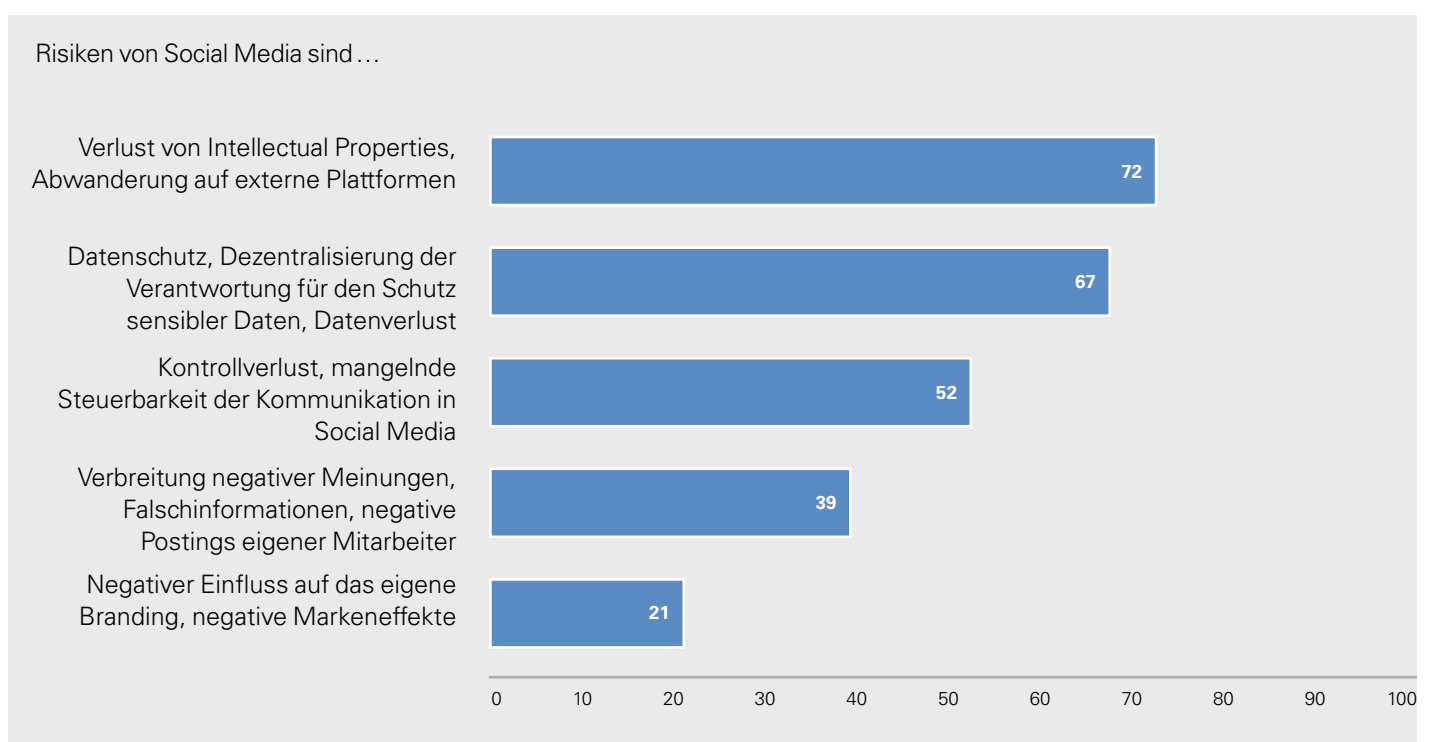
Danach sehen 72 Prozent der befragten IT-Executives die Gefahr eines Verlusts von Intellectual Property durch eine Abwanderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entsprechenden Kommunikationsprozessen auf externe Netzwerke. Durch das gewandelte Medien-nutzungsverhalten auf Individualebene werden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen auf die Möglichkeiten sozialer Netzwerke zugreifen. Dies gilt vor allem für Wissensarbeiter, die auf einen intensiven Austausch mit anderen Personen und Experten angewiesen sind. Soweit Unternehmen diesen Trend ignorieren, besteht die Gefahr, dass die eigenen Kommunikationsbedürfnisse auf externen Plattformen

befriedigt werden. Entsprechend lassen sich bei beruflicher Nutzung öffentlicher Anwendungen die hausinternen Security-Richtlinien nicht vollständig einhalten. In dieser Hinsicht kann daher von einer Auswanderung kollektiver Wissensressourcen auf offene Plattformen die Rede sein.

Darüber hinaus sehen 67 Prozent der CIOs in der Stichprobe grundlegende Datenschutzprobleme bei einer übermäßigen beziehungsweise dysfunktionalen Nutzung von Social Media. Dies betrifft zum einen die Verbreitung unternehmensrelevanter Daten sowie zum anderen die Kommunikation über Kundendaten in sozialen Netzwerken.

Abbildung 6
Risiken von Social Media
(Angaben in Prozent)

Quelle: Universität St. Gallen



Schließlich werden auch die mit gängigen Social Media-Plattformen wie Facebook verbundenen Abfrageroutinen auf Individualebene kritisch gesehen. Daher können unternehmensseitige Datenbestände auch bei dysfunktionaler privater Nutzung von Social Media-Applikationen ins Internet gelangen. Darüber hinaus ist aus Sicht der IT-Executives kritisch anzumerken, dass aus Sicht der eigenen IT-Strategie zu wenig Einblick in die Funktionsweise sozialer Netzwerke und Medien möglich ist. Daher ist es schwierig, die Eigenschaften öffentlicher Netzwerke ex ante zu evaluieren. In Konsequenz entstehen aus diesen Unsicherheiten erhebliche Qualitätsrisiken für die Abwicklung unternehmensrelevanter Prozesse.

Schließlich sehen 52 Prozent der befragten CIOs das Risiko eines durch Social Media induzierten Kontrollverlusts in der Unternehmenskommunikation. Durch die intensive Einbindung der User lassen sich die Inhalte der Kommunikation nicht mehr eindeutig steuern. Damit wird die Verantwortung für die Qualität der erzeugten Informationen dezentralisiert. Entsprechend sind neue Steuerungsmodelle zu entwickeln, um Kommunikation auf dezentraler Ebene zu orientieren. Dies stellt aus Sicht der befragten Executives für etliche Unternehmen einen fundamentalen Kulturwandel dar. Bei auftretenden Fehlern besteht darüber hinaus das Risiko, hierarchisch zu reagieren beziehungsweise Fehlverhalten zu sanktionieren. Dies führt jedoch in sozialen Netzwerken häufig zu kontraproduktiven Effekten. Daher wird sich auch die Führungskultur in vielen Unternehmen der Automobilindustrie entsprechend anpassen müssen.

Mit der skizzierten Dezentralisierung der Kommunikation sind weitere Risikofaktoren verbunden, die sich auf die Verbreitung negativer Informationen sowie dysfunktionale Brandingeffekte beziehen. 39 Prozent der befragten IT-Leiter sehen ein Risiko darin, dass unvollständige oder falsche Informationen über das eigene Unternehmen via Social Media verbreitet werden. Dies kann im Extremfall auch durch ein Engagement eigener oder ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimuliert werden.

Durch entsprechende Postings und die virale Verbreitung subjektiver Sichtweisen im Web 2.0 können weitreichende Risiken für den Corporate Brand und die Markenintegrität entstehen. Weitere 21 Prozent der CIOs sehen in diesem Faktor ein wesentliches Risiko von sozialen Netzwerken und Medien. Daher induzieren die skizzierten Interaktionseffekte von Social Media nicht nur Chancen, sondern auch erhebliche Risiken für die Unternehmenskommunikation. Aus Sicht der befragten IT-Executives sind daher geeignete Maßnahmen für das Risikomanagement einzuleiten. Diese beziehen sich auf Basis der vorliegenden Untersuchung auf vier Handlungsbereiche.

Aufbau interner Social Media-Plattformen

Zunächst sehen die befragten IT-Leiter die Notwendigkeit zur Implementierung eigener Plattformen für die interne Nutzung sozialer Netzwerke und Medien. Insofern sind zunächst eigene Applikationen aufzubauen und als Standard zu etablieren, die zumindest für die interne Kommunikation die erforderlichen Anwendungsmöglichkeiten bieten. Dies ist im ersten Schritt notwendig, um eine Auswanderung der internen Kommunikation auf externe Plattformen zu vermeiden beziehungsweise einzudämmen. Darüber hinaus sollten entsprechende Systeme das Internet als Basistechnologie nutzen, um eine Einbindung externer User zu ermöglichen. Damit lassen sich die internen Kommunikationssysteme steuern beziehungsweise bei Bedarf für externe User öffnen. Der Rahmen für die Nutzung durch externe User lässt sich durch die IT definieren. Auf dieser Grundlage sind auch interne Standards für die Nutzung externer Netzwerke festzulegen. Anwendungen wie Facebook, XING oder Twitter sind dann zwar für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geöffnet, jedoch ist spezifisch abzustimmen, wie und für welche Themen derartige Netzwerke in der eigenen Kommunikation genutzt werden. Grundsätzlich sollten die internen Systeme dabei Vorrang vor externen Plattformen erhalten, das heißt, die Nutzung externer Plattformen ist auf spezifische Mehrwertbereiche begrenzt.

Social Media-Guidelines

Für die Kommunikation in internen und externen Netzwerken sind darüber hinaus Social Media-Guidelines zu definieren, die ausreichend spezifische Leitlinien für das Verhalten in entsprechenden Umgebungen beinhalten. Dabei darf es sich aus Sicht der IT-Executives nicht um Verbote und Einschränkungen handeln. Vielmehr ist es erforderlich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Chancen und Risiken einer Kommunikation in Social Media hinzuweisen, aktiv für ein Engagement zu werben und entsprechende Leitlinien für das Verhalten in sozialen Netzwerken aufzuzeigen. Dies umfasst aus Sicht einer Mehrheit der befragten IT-Leiter auch die Umsetzung von Schulungen und Trainings für den Umgang mit Social Media. Damit ist abzusichern, dass definierte Guidelines nicht nur dokumentiert sind, sondern dass diese auch in der Praxis gelebt werden. Dabei besteht bei den befragten Interviewteilnehmern noch eine deutliche Unsicherheit in Bezug auf die Umsetzung der skizzierten Grundideen. Insofern ist aktuell weniger von klar definierten Strategien und Ansatzpunkten, als eher von grundsätzlichen Ideen zur weiteren Vorgehensweise auszugehen. Jedoch sind die meisten IT-Leiter davon überzeugt, dass die konkrete Umsetzung der entsprechenden Steuerungsmodelle in den nächsten Jahren an Relevanz gewinnt.

Social Media-Monitoring

Ein weiterer Ansatz zur Steuerung von Risiken liegt in der Umsetzung systematischer Ansätze des Social Media-Monitoring. Für die meisten IT-Executives ist es wesentlich, die Dialoge im Social Web dediziert zu analysieren. In der Regel ist dafür die Nutzung von ausgefeilten Monitoringsystemen erforderlich. Auf diese Weise lässt sich frühzeitig erkennen, ob und gegebenenfalls wie das eigene Unternehmen und seine Produkte in Social Media diskutiert werden. Dies bietet auch eine geeignete Basis für die Erkennung von Störungen, negativen Postings und Kundenreklamationen. Darüber hinaus kann häufig abgeleitet werden, wie sich die Customer Experience bei den eigenen Produkten und Dienstleistungen entwickelt. Soweit sich in Social Media negative Erfahrungen und/oder Probleme bei den eigenen Produkten zeigen, kann zielgerichtet reagiert werden.

Inbound-/Outbound-Kommunikationskonzepte

Die schnelle Reaktion auf Postings in Social Media ist aus Sicht der CIOs grundsätzlich ein wichtiges Thema für die Steuerung kommunikativer Risiken. Dafür ist in der Regel die Entwicklung von Inbound-/Outbound-Kommunikationskonzepten erforderlich. Das Grundproblem besteht aus Sicht der Befragten darin, dass die erforderliche Reaktionsgeschwindigkeit in sozialen Netzwerken das Tempo regulärer betrieblicher Prozesse übersteigt. Daher sind Konzepte gefragt, die eine schnelle und strukturierte Verarbeitung des Social Media Inbound erlauben. Im Kontext der Verarbeitung sind darüber hinaus die jeweils verantwortlichen Instanzen für die Reaktion beziehungsweise für eigene Aktivitäten in Social Media zu bestimmen. Dabei präferieren die befragten CIOs eine möglichst dezentrale Verantwortung für die Umsetzung eigener Beiträge in sozialen Netzwerken und Medien. Entsprechend sind die bislang etablierten Prozesse der hierarchischen Kommunikation und One-Voice-Policy kritisch zu hinterfragen.

6 Rolle der IT

In einer weiteren Teilfrage bezieht sich die vorliegende Untersuchung auf die Rolle der IT in der Entwicklung und Umsetzung von Social Media-Initiativen. Da soziale Netzwerke und Medien unterschiedliche Unternehmensbereiche tangieren (zum Beispiel Marketing, Vertrieb, Service, Human Resources etc.) stellt sich die Frage nach der Rolle der IT in der Kooperationsbeziehung zu anderen Unternehmenseinheiten. Aus der Befragung der IT-Executives lassen sich vier prototypische Verhaltensmuster für die Rolle der IT ableiten. Die prozentuale Gewichtung dieser Rollenprofile in der Stichprobe ist in Abbildung 7 visualisiert.

Aktiver Berater

52 Prozent der befragten IT-Leiter streben beim Thema Social Media innerhalb der eigenen Organisation die Rolle eines aktiven Beraters an. Daher ist aus ihrer Sicht der Aufbau umfassender Expertise zu diesem Themenfeld im IT-Bereich erforderlich. Entsprechend befinden sich die IT-Executives dieser Teilgruppe intern und extern auf der Suche nach geeigneten Kompetenzträgern. Die IT sollte aus Sicht der Befragten aktiv auf die Fachbereiche zugehen, die Möglichkeiten von Social Media diskutieren und zunehmend eine eigene Beratungsrolle einnehmen. Der Wandel durch soziale Netzwerke und Medien wird entsprechend als Chance gesehen, mithilfe von IT den Zugang zu Mehrwertthemen zu öffnen. IT-Abteilungen müssen sich in solchen Themen positionieren, um den strategischen Beitrag der IT zum Kerngeschäft zu erhöhen. Daher rechnen die CIOs dieser Teilgruppe damit, dass sich Social Media nachhaltig als Bestandteil von Entwicklungsstrategien etablieren wird.

Integrierender Koordinator

Weitere 32 Prozent der CIOs sehen ebenfalls eine aktive Rolle der IT, jedoch wird diese in wichtigen Bereichen unterschiedlich interpretiert. So kann die IT aus Sicht dieser Teilgruppe bei der Anwendung von sozialen Netzwerken und Medien keine aktive Beratungsrolle spielen. Die Bedarfe und Anforderungen einzelner Organisationseinheiten sind dafür in wesentlichen Bereichen zu komplex, individuell und fachspezifisch. Die IT kann aus dieser Perspektive jedoch die Rolle eines integrierenden Koordinators wahrnehmen und die Aktivitäten in den einzelnen Fachbereichen zusammenführen. Das Rollenverständnis der IT basiert in dieser Hinsicht auf der Vorstellung eines Moderators, der aktiv auf die Fachbereiche zugeht und die an dieser Stelle vorhandenen Initiativen aufnimmt. Durch Einzelerfahrungen in spezifischen Fachbereichen entstehen Lerneffekte, die von anderen Abteilungen genutzt werden können. Darüber hinaus geht es häufig um die Entwicklung einheitlicher Plattformen und Module, die dann von unterschiedlichen Bereichen genutzt werden können.

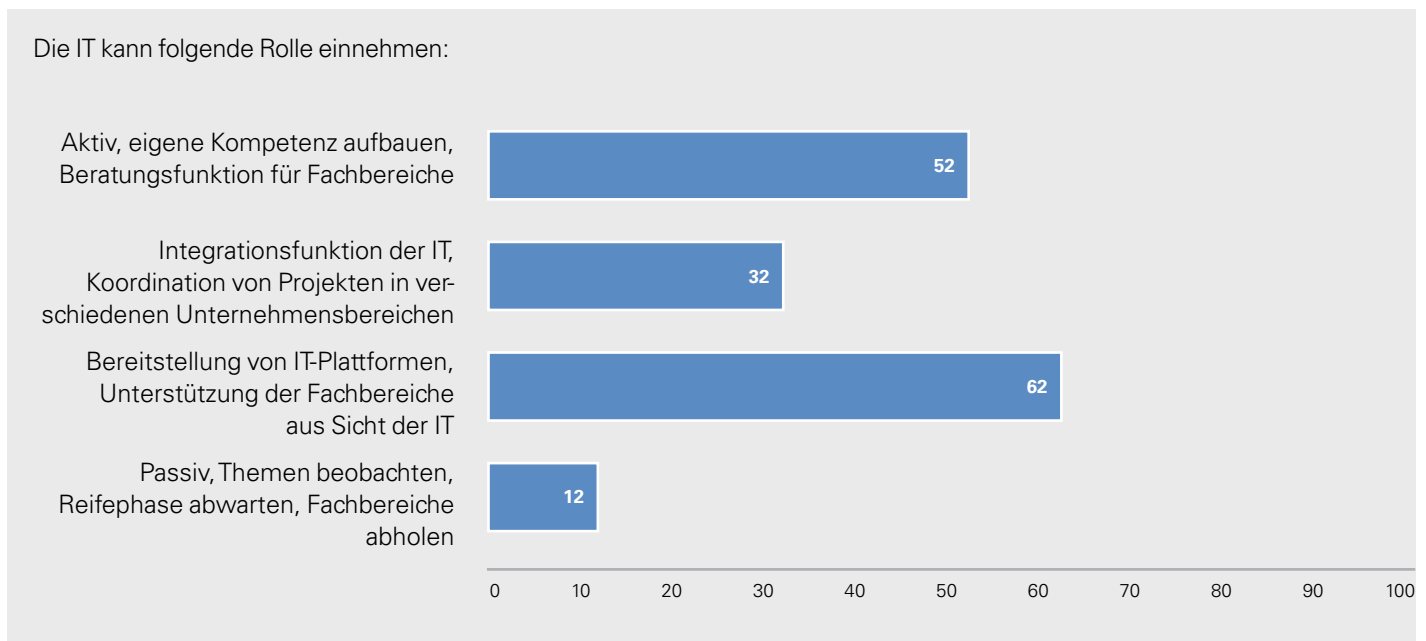
Technologischer Unterstützer

Über die genannten Aspekte der aktiven Beratung und Moderation hinaus sehen 62 Prozent der befragten IT-Executives ihre Rolle im Thema Social Media in der technologischen Unterstützung. Dies bezieht sich vor allem auf die Bereitstellung von IT-Lösungen für die Anwendung sozialer Netzwerke und Medien am Arbeitsplatz. Aus Sicht dieser Teilgruppe hat die IT insbesondere dann eine aktive Rolle, wenn entweder eigene IT-Systeme für die interne Nutzung von Social Media zu implementieren oder externe Systeme an die eigene IT anzubinden sind. Daher ist ein Netz von Kontakten zu den relevanten Fachbereichen zu knüpfen, um mögliche Bedarfe frühzeitig zu erkennen. Darüber hinaus hat die IT in dieser Rolle auch die Aufgabe, technologische Standards für die Nutzung von Social Media zu implementieren.

Passiver Beobachter

Schließlich sieht ein kleiner Teil der befragten CIOs die Rolle der IT zunächst eher in einer passiven und beobachtenden Position. Für diese Teilgruppe hat die Diskussion über soziale Netzwerke und Medien noch nicht den erforderlichen Reifegrad erreicht. Entsprechend ist es wesentlich, das relevante Themengebiet genauer zu analysieren. Soweit die Umsetzung einen tieferen Reifegrad erreicht hat, erwägen die IT-Executives dieser Teilgruppe ebenfalls ein Engagement in Social Media. Bis dahin werden Einzelinitiativen in Fachbereichen eher skeptisch betrachtet. Grundsätzlich ist aus Sicht der CIOs dieser Teilgruppe nicht mit einer schnellen und umfassenden Umsetzung strategischer Initiativen in den genannten Themenbereichen zu rechnen.

Abbildung 7
Rolle der IT
 (Angaben in Prozent)
 Quelle: Universität St. Gallen



7 Fazit

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick zu Einsatzbereichen, Strategien und Konzepten für die Nutzung von sozialen Medien und Netzwerken in der Automobilindustrie. Dabei evaluiert die Studie die strategische Bedeutung des Themas aus Sicht des CIO. Darüber hinaus wird die Rolle der IT in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und die Ausgestaltung der weiteren Entwicklung bewertet.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass die befragten IT-Leiter von einer steigenden Bedeutung von sozialen Netzwerken und Medien in der Automobilindustrie ausgehen. Dabei liegt der wesentliche Einsatzbereich für Social Media in der Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation. Die befragten CIOs reflektieren jedoch zum Teil auch auf die Anwendung von Social Media in Marketing und Vertrieb. Entsprechende Anwendungsmöglichkeiten werden in der Brandingstrategie oder der Nutzung von Social Commerce gesehen. In Bezug auf die Stichprobe werden marktorientierte Einsatzbereiche in Herstellerunternehmen etwas stärker gewichtet. In der Zulieferindustrie dominiert dagegen die Anwendung von Social Media in der internen Kommunikation.

Hinsichtlich der Umsetzung von Social Media-Initiativen bietet die vorliegende Studie Hinweise zu wesentlichen Erfolgsfaktoren. So weicht die Planung und Steuerung von Social Media-Anwendungen deutlich von klassischen projektorientierten Ansätzen ab. Aus Sicht der befragten CIOs gilt es eher, geeignete Wachstumsbedingungen für die Nutzung sozialer Medien und Netzwerke bereitzustellen. Dies gilt auch für den Aufbau standardisierter Kommunikationssysteme im eigenen Unternehmen. Auf Basis der Anwendung im eigenen Unternehmen müssen sich dann Kompetenzen für den Umgang mit Social Media und bereichsspezifische Anwendungsbeispiele bilden. Hinsichtlich der Nutzung externer Social Media-Plattformen plädieren die befragten Executives überwiegend für die Freigabe der Applikationen am Arbeitsplatz – bei gleichzeitiger Sensibilisierung für die mit Social Media verbundenen Risiken. Risikofaktoren werden überwiegend in den Bereichen Security, Datenschutz sowie Schutz des Intellectual Property gesehen. Dabei muss eine Risikosteuerung eher auf weichen Maßnahmen und einer weitreichenden Sensibilisierung beruhen. Dies kann zum Beispiel durch die Definition und Verbreitung von Social Media-Guidelines umgesetzt werden.

Die Rolle der IT wird im Kontext der weiteren Entwicklung überwiegend als aktive Beratung und/oder Koordination interpretiert. Die meisten befragten CIOs wollen sich in den Dialog einbringen und in die Weiterentwicklung der eigenen Ressourcen und Kompetenzen investieren. Dabei hat die IT die Chance, als Querschnittsbereich an unterschiedlichen Projekten und Initiativen in den Fachbereichen teilzuhaben. Die damit verbundenen Lerneffekte muss die IT für eine weitere Professionalisierung nutzen, um den eigenen strategischen Wertbeitrag zum Kerngeschäft kontinuierlich zu erweitern.

Kontakt

Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstraße 40a
9000 St. Gallen

Dr. Alexander Rossmann

alexander.rossmann@unisg.ch

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Ioannis Tsavlakidis

Partner, Performance & Technology
itsavlakidis@kpmg.com

Sebastian Paas

Partner, Performance & Technology
spaas@kpmg.com

Isabell Osann

Assistant Manager,
Performance & Technology
iosann@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2011 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.