

Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 05

ADTELLIGENCE: Ganzheitlicher Einsatz von Social Software bei einem Startup

Thomas Walter
Michael Altendorf

Mai 2010

Dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297

Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Michael Koch (Universität der Bundeswehr München), Stefan Smolnik (European Business School), Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

www.e20cases.org

Zitieren als:

Thomas Walter und Michael Altendorf (2010): ADTELLIGENCE: Ganzheitlicher Einsatz von Social Software bei einem Startup, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 05*, Andrea Back, Michael Koch, Stefan Smolnik, Klaus Tochtermann (Hrsg.) München/St. Gallen/Graz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, Mai 2010, ISSN 1869-0297.

Eine digitale Version der Fallstudie finden Sie unter:

<http://www.e20cases.org>

**Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297****Haupterausgeber der Schriftenreihe:**

Michael Koch (Universität der Bundeswehr München), Neubiberg
Kontakt: michael.koch@unibw.de, <http://www.unibw.de/michael.koch>

Weitere Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Stefan Smolnik (European Business School),
Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

Der Text steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (share alike) Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Das **Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk** ist eine Initiative der Universität St. Gallen (Andrea Back), der Universität der Bundeswehr München (Michael Koch), der European Business School (Stefan Smolnik) und der Technischen Universität Graz sowie des Know-Center (Klaus Tochtermann).



ADTELLIGENCE: Ganzheitlicher Einsatz von Social Software bei einem Startup

Thomas Walter, Michael Altendorf

Als Startup-Unternehmen der Internet-Branche Social Software einzusetzen ist heute keine Besonderheit mehr. In einer schnelllebigen Branche existiert jedoch auch keine Trennschärfe zwischen spielerischer Verwendung dieser Tools und effizientem Wirtschaften. Oft verstauben daher gerade bei diesen Unternehmen angelegte Nutzerkonten, oder weitere Tools werden eingesetzt deren Funktionalitäten sich überschneiden.

Die Fallstudie zeigt den Aufbau einer, zu großen Teilen, auf Social Software basierenden IT- Landschaft des Startups ADTELLIGENCE GmbH seit dessen Gründung im Mai 2009. Das Unternehmen setzt intern, in der Kollaboration mit Kunden und zur Unterstützung seiner Außendarstellung gezielt auf Social Software. ADTELLIGENCE wagt den Spagat zwischen spielerischem Erlernen und effizienter Nutzung von Social Software. Die Fallstudie beschreibt welche Aktivitäten und Prozesse ADTELLIGENCE durch Social Software unterstützt und durch welche Auswahlprozesse dieses Portfolio an Tools entstanden ist.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Thomas Walter	Wiss. Mitarbeiter	Universität St. Gallen	Autor
Michael Altendorf	CEO	ADTELLIGENCE GmbH	Lösungsbetreiber

Die Fallstudie in Kürze:

Funktionalität: Blog, Wiki, Microblog, Online-Projektmanagement, Social Networks

Technologie: Wordpress, Basecamp, Twitter, Facebook, Jira, SugarCRM, Skype, Slideshare, MediaWiki, Xobni, Xing, Youtube

Anzahl der Nutzer: 25

Branche: Web-Solutions, Online-Werbung

Schlagworte: Social-Software Portfolio, Tooleinsatz, Startup

Historie:

Erhebung der Daten/ Einreichung: Dezember 2009 – April 2010

Finale Annahme und Veröffentlichung: Michael Koch, Mai 2010

1. Das Unternehmen

1.1 Hintergrund, Branche, Produkt

ADTELLIGENCE ist ein High Tech Startup aus der Region Rhein-Neckar und wurde 2009 von ehemaligen SAP Mitarbeitern gegründet. Derzeit arbeiten zehn Mitarbeiter in Festanstellung für ADTELLIGENCE. Hinzu kommen fünf wechselnde Praktikanten und studentische Hilfskräfte, sowie die Mitglieder des Advisory Boards und der Wagniskapitalgeber. In einem erweiterten Kreis zählen fünf externe Softwareentwickler und Programmierer ebenfalls zum Team. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter beträgt 28 Jahre. Somit kann ADTELLIGENCE in jeglicher Hinsicht als ein sehr junges Unternehmen bezeichnet werden. ADTELLIGENCE erreichte bereits unterjährig den Break-Even und konnte Umsätze im sechs-stelligen Bereich generieren.

ADTELLIGENCE entwickelt und betreibt eine als SaaS angebotene „Targeting-Engine“, die insbesondere eine genauere Werbeansprache verspricht. Insbesondere Web 2.0 Seiten, wie Soziale Netzwerke und community-basierte Internetseiten, die sich hauptsächlich über Werbeeinnahmen monetarisieren, sind Kunden von ADTELLIGENCE. Durch den Einsatz der Targeting-Engine können diese Kunden Werbung auf die exakt passenden Zielgruppen innerhalb des Sozialen Netzwerks zuzuschneiden und auf diese Weise den werbeschaltenden Markenartiklern eine höhere Werbeeffizienz garantieren.

1.2 Stellenwert von IT im Unternehmen

ADTELLIGENCE ist ein Startup im erweiterten Web 2.0 Umfeld. Die sogenannten Web-2.0 Prinzipien¹ sind allgegenwärtig. Im Team von ADTELLIGENCE arbeiten an zentralen Stellen Experten, die ihr Know-How bei SAP, Google und IBM aufgebaut haben. Ein eigens definierter Stellenwert der IT im Unternehmen existiert jedoch nicht. IT Affinität ist bei allen Mitarbeitern gegeben. Dies liegt auch an der sehr jungen Belegschaft, die teils mit dem Phänomen „Digital Natives“ beschrieben werden kann. Viele der Mitarbeiter nutzen die Tools auch privat. Vielmehr ist es auch eine Einstellungsvoraussetzung, dass die Technikaffinität voll im Bewusstsein der Angestellten sein muss. Als Motto gibt CEO, Gründer und ehemaliger SAP Mitarbeiter Altendorf an, dass „das Ausprobieren neuer Tools und Software gewissermassen Pflicht aller Mitarbeiter“ ist. Als Startup profitiert ADTELLIGENCE natürlich hier von kurzen Wegen, wenig politischen Widerständen und dem niedrigen Durchschnittsalter der Mitarbeiter.

¹ Vgl. Musser, J.; O'Reilly, T.; 2007; Web 2.0: Principles and Best Practices, O'Reilly Media, Sebastopol, CA.

2. Ausgangssituation

2.1 Ziele und Motive bei Einführung

Die ADTELLIGENCE wurde 2009 gegründet. Mit der Unternehmensgründung musste die komplette IT geplant und aufgebaut werden. Es waren weder eine Basis-Infrastruktur, noch Softwarelizenzen vorhanden. Die Gründer befanden sich somit auf dem Niveau gewöhnlicher Endanwender. Der CEO betrieb bspw. bereits zuvor erfolgreich ein Weblog zum Thema „SAP to Enterprise 2.0²“, das bereits hoch frequentiert war. Für die Gründer war es eher selbstverständlich, als strategisch, auch nach der Unternehmensgründung auf die bereits aus dem privaten und beruflichen Umfeld bekannten Social Software Lösungen zu setzen. Ziel war es nun die im privaten Gebrauch spielerisch genutzten Tools in das professionelle Umfeld eines Unternehmens zu transferieren.

2.2 Anstoss für das Projekt

„Die Frage hat sich nie gestellt. Das war völlig logisch, da die Vorteile klar sind und es eine geringe Adoptionsbarriere gibt.“³

Für die Gründer war die Weiterverwendung der zuvor privat genutzten Social Software also auch in der ADTELLIGENCE GmbH obligatorisch. Neu angestellte Mitarbeiter hatten und haben somit keine Umsonder eine Einstellung auf die neuen Arbeitsmittel vor sich.

2.3 Ausgangslage im Projekt

ADTELLIGENCE wurde Mai 2009 zusammen mit Business Angels in der Rechtsform der GmbH gegründet. Derzeit arbeiten zehn Mitarbeiter in Festanstellung für ADTELLIGENCE⁴. Hinzu kommen fünf Praktikanten und studentische Hilfskräfte, sowie die Mitglieder des Advisory Boards. Diese Mitarbeiter sehen sich den Grossteil der Woche auch persönlich. In einem erweiterten Kreis zählen fünf externe Softwareentwickler und Programmierer ebenfalls zum Team, welche nicht vor Ort angestellt sind. Die Wagniskapitalgeber, welche auch im Advisory Board der GmbH sitzen, sind ebenfalls nicht direkt Ort und zumeist über Telefon oder das Web zu erreichen. Insgesamt ist ADTELLIGENCE ein sehr junges Unternehmen. Das Durchschnittsalter Mitarbeiter beträgt 28 Jahre. Das Unternehmen lässt sich gemäss der primären Aufgaben in die folgenden Geschäftsbereiche aufteilen:

² Vgl. <http://michaelaltendorf.wordpress.com/>

³ Vgl. Zitat aus Gespräch mit dem CEO.

⁴ Vgl. <http://www.adtelligence.de/de/unternehmen/team>

- Geschäftsleitung (2 MA + Wagniskapitalgeber)
- Business Development & Sales (2 MA, 1 Praktikant)
- Marketing, Grafik & Design (2 MA, 3 Praktikanten)
- Development (4 MA, 1 Praktikant, 5 externe Programmierer).

Jedoch ist es selbstverständlich, dass in einem Startup zunächst von allen Mitarbeitern „Allrounder-Qualitäten“ gefragt sind, z.B. übernimmt eine Mitarbeiterin mit Hauptaufgaben im Marketing ebenfalls klassische Aufgaben des Personalwesens (HR). Bisher können nur an den entscheidenden Stellen Profis, z.B. ein „head of sales“, eingesetzt werden.

Da das „Projekt“ gewissermaßen in Unternehmensgründung und Aufsetzen einer kompletten IT-Landschaft bestand, können als Ausgangslage lediglich Erfahrungen der Mitarbeiter aus ihren vorherigen privaten und beruflichen Umfeldern herangezogen werden. Mit den bekanntesten Social Software Lösungen⁵ waren viele Mitarbeiter, jedoch vor allem die Entwickler, bereits durch die private Nutzung vertraut. Beruflich waren die ehemaligen SAP Mitarbeiter mit den dortigen Lösungen vertraut. U.a. wurde dort ein Confluence-Wiki zur internen Kommunikation und zum Projektmanagement genutzt, sowie in der strategischen Marktforschung viele Enterprise 2.0 Studien verfolgt und „so ziemlich jedes Tool ausprobiert“.

3. Ganzheitlicher Social Software Tooleinsatz bei ADTELLIGENCE

Social Software bei ADTELLIGENCE kann generell nach deren Ausrichtung in interne und externe Nutzung unterschieden werden. Kapitel 3.1 beschreibt daher die Tools die intern zur Prozessunterstützung und Zusammenarbeit, also der Kollaboration der Mitarbeiter untereinander, eingesetzt werden und Kapitel 3.2 diejenigen Tools, die in erster Linie externe Marketing-, Vertriebs- und Public Relations-Aktivitäten unterstützen, also zur Verbesserung der Außendarstellung des Unternehmens eingesetzt werden. Da dies mitunter nicht trennscharf geschieht fasst Kapitel 3.3 zusammen und zeichnet das ganzheitliche Bild des Social Software Tooleinsatzes bei ADTELLIGENCE.

3.1 Social Software im innerbetrieblichen Gebrauch

Generell werden bei ADTELLIGENCE die Bereiche Kommunikation, Projektmanagement, HR und Softwareentwicklung durch Social Software unterstützt.

⁵ Gemeint sind vor allem Social Networks, Blogs oder Instant Messaging.

Als zentrales Projektmanagementwerkzeug (und Intranet-Ersatz) wird **Basecamp** eingesetzt, nachdem in der Gründungsphase unter anderem auch auf **Dropbox** gesetzt wurde. In Basecamp wird derzeit pro Kunde ein Projekt angelegt. Das Tool soll das Projektmanagement ganzheitlich stützen. Die zentrale Datenablage der Projekte, Diskussionen und E-Mail-an-alle Funktionalitäten sind die meistgenutzten. Durch die Rechteverwaltung bekommt jeder Mitarbeiter lediglich diejenigen Projekte zur Einsicht, bzw. Bearbeitung, bei denen er zum (erweiterten) Projektkernteam gehört.

Als weiteres Projektmanagement-Tool, aber mit Fokus auf die Softwareentwicklung, wird **Jira** eingesetzt. Der Vorschlag für Jira wurde durch die Entwickler, denen das Tool aus vorherigen Anstellungen bekannt war, eingebracht⁶. Hier werden Bugs durch Kunden gemeldet, gesammelt und Entwicklern des betroffenen Moduls zugeteilt. Analog zu Basecamp geschieht die Datenspeicherung auch hier komplett web-basiert, auf den eigenen Rechnern müssen die Entwickler also keine Dokumente speichern. Durch Jira wird in erster Linie das Release Management unterstützt.

Schnelle, direkte Kommunikation der Mitarbeiter geschieht (neben persönlichen Gesprächen und Telefonaten) vor allem über den Instant-Messaging-Dienst **Skype**. Der Dienst wird auch als Videokonferenz-System zur Koordination und Abstimmung mit externen Softwareentwicklern oder für Vertriebsgespräche mit Kunden verwendet. Bei letzterem werden Livedemos, also Produktpräsentationen, durch die Bildschirmfreigabe-Funktion in Skype direkt beim Kunden vor Ort abgespielt⁷.

Im Customer Relationship Management (CRM) setzt das Unternehmen auf die Open Source Lösung **SugarCRM**. In SugarCRM pflegen die Mitarbeiter des Vertriebs generell alle Kundendaten (z.B. Email, Unternehmen, Position, Telefonnummern, etc.). SugarCRM bedient sich der offenen APIs anderer Social Software. Somit kann den Kundendaten bspw. ein **LinkedIn** Profil angehängt werden, die Mobile-Variante von SugarCRM erleichtert bspw. durch gleichzeitiges Google Maps Mashup die Navigation zum Kunden.

Als Startup hat ADTELLIGENCE im Bereich Personalwesen noch keine standardisierten Verfahren des Bewerber- und Personalmanagements etablieren müssen. Da das Unternehmen jedoch weitere Mitarbeiter einstellen muss um den geplanten Wachstumskurs zu erreichen bedient man sich zur Unterstützung des Bewerbermanagements kurzerhand der Profile der Bewerber in Social Networks (vor allem den Diensten von **XING** und **LinkedIn**, aber auch den von den Nutzern oft weni-

⁶ Bei Jira handelt es sich um ein sehr verbreitetes Werkzeug im Bereich der Softwareentwicklung.

⁷ Ausserdem wird über eine VOIP Sipgate Lösung nachgedacht.

ger professionell gepflegten Profilen in **Facebook** oder der **VZ-Gruppe**⁸). Auch ein Nicht-Vorhandensein eines Profils ist für das Unternehmen eine wertvolle Information. Mitarbeiter sollen gezielt auch „2.0-affin“ sein um zur gelebten Unternehmenskultur zu passen. Durch das Outlook Plugin **Xobni** (Rückwärts für Inbox) geschieht diese Prüfung bereits bei Eintreffen der Bewerbungsmails. Xobni gleicht die E-Mail-Adresse sofort mit allen gängigen Social Networks ab und blendet sie neben der Email ein. Der Auftritt der Bewerber in Sozialen Netzwerken schlägt somit bereits nach wenigen Sekunden ins Gewicht und kann direkt zur Disqualifikation werden.

Aus Infrastruktur-Sicht ist zu erwähnen, dass das Unternehmen keine eigenen Server besitzt, sondern sich komplett auf das **Cloud Computing Angebot von Amazon** stützt. Somit beschäftigt ADTELLIGENCE auch keinen Mitarbeiter im Bereich interne IT-Services. Der Cloud Computing-Dienst von Amazon bietet sich vor allem aufgrund seiner Skalierbarkeit an. Das Produkt des Unternehmens, die ADTELLIGENCE ADVERTISEMENT PLATTFORM, ist „peaks“ unterworfen, wird also in Stosszeiten der Internetnutzung stärker beansprucht. Durch die Zu- und Abschaltung von Serverleistung durch Amazon bleibt die vom Unternehmen angebotene SaaS-Lösung stabil.

Grundsätzlich steht es allen Mitarbeitern offen, neue Produkte kurzerhand auszuprobieren und weiterzuempfehlen. Manche dieser, nicht zwingend produktivitätssteigernden, Tools werden trotzdem täglich eingesetzt. Beispielhaft kann hier das **Office-Radio bei Last.fm** oder die **Nachrichten-Funktion in Facebook** genannt werden, die verstärkt an den Wochenenden zum informellen Austausch genutzt wird. Ein weiteres Beispiel für den spielerischen Umgang mit Social Software ist, dass ein Mitarbeiter nach Feierabend ein Framework zur Erstellung der ADTELLIGENCE-Quizze in Facebook erstellt hat, das hier nun als Basis dient, aber auch extern gegenüber Investoren die technische Überlegenheit zur Konkurrenz aufzeigen soll. Tabelle 1 fasst nochmals die eingesetzten Tools, sowie deren Verwendungszwecke zusammen.

Tabelle 1 Intern genutzte Social Software bei ADTELLIGENCE

Tool	Verwendungszweck	Bereich	Kosten	Seit	User
Basecamp	Online Projekt-Management, Intranet und Begleitung Entwicklung	PM	30€/Monat	2009	14 Projekte, 35 Nutzer
Skype	Instant Messaging, Chat, Videokonferenzen, live-	PM, Vertrieb	0	2005	14 (intern)

⁸ Gemeint sind die durch die Holzbrink geführten Sozialen Netzwerke SchülerVZ, StudiVZ und MeinVZ.

	demos für Kunden				
Xing-Premium/ Linked In, Facebook, VZ, Xobni	Suche nach/ Bewertung von neuen Mitarbeitern/ Bewerbern	HR	60 € p.a./ Nutzer	2008	5 (Premium- Accounts)
Facebook	Email-/ Messaging- Funktion, (ähnlich zu internen Blogposts)	PM und mehr	0	2008	14 (Accounts)
Jira	PM in der Entwicklung, Bug-Verwaltung, re- lease management	IT	\$20/ Nutzer	2010	4 (Accounts)
SugarCRM	Kunden Management, Datenverwaltung	CRM	0	2009	5
Amazon Cloud Computing	Server Hosting/ Infra- struktur-Service	IT- Service	\$100- 1000/ Server	2009	-
Last.fm	Office Radio nach dem Musikgeschmack der Mitarbeiter	Spielerei	0	2006	4 (Accounts)

3.2 Social Software in Marketing und Vertrieb

Zur Unterstützung der Aussendarstellung, für Corporate Communications und im Marketing wird ebenfalls Social Software eingesetzt.

Die in Abbildung 1 dargestellte Website der Adtelligence⁹ basiert auf dem **Content Management System Joomla** um die Mehrsprachigkeit zu verwalten. Zusätzlich wurde ein **Wordpress-Weblog**, das der CEO seit Jahren privat betrieb, in die Webseite überführt.¹⁰ In dieses Weblog werden u.a. auch die Präsentationen, die durch Vertreter des Unternehmens öffentlich gehalten oder, wenn verfügbar, auch live gehört wurden, eingebunden. Verwaltet werden eigene, öffentliche Präsentationen im online Dienst **Slideshare**.¹¹ Zur direkten Kundenansprache bietet ADTELLIGENCE sogenannte „How-to“-Videos an, die über einen **YouTube Account**¹² verwaltet werden.

⁹ Vgl. <http://www.adtelligence.de/>

¹⁰ Vgl. <http://www.adtelligence.de/de/blog>

¹¹ Vgl. <http://www.slideshare.net/michaelaltendorf>

¹² Vgl. <http://www.youtube.com/user/SocialMediaTargeting>



Abbildung 1 Webseite der ADTELLIGENCE im März 2010

Ebenfalls in die Webseite eingebunden ist ein **Twitter**-Stream, der durch den CEO¹³ und von anderen Mitarbeitern betrieben wird. Das Unternehmen verwaltet hierüber bereits weit über 1000 „follower“ und informiert über Neuerungen im Unternehmen, Allgemeines aus dem Bereich Soziale Netzwerke, Stellenausschreibungen oder ruft dazu auf, Mitglied der ADTELLIGENCE **Fanseite** in **Facebook** zu werden.¹⁴ Dort tritt das Unternehmen ebenfalls mit Kunden und Interessierten in Kontakt. Twitter-Nachrichten sind durch das zusätzlich verwendete Tool **CoTweet** von allen Mitarbeitern versendbar und zugleich in die Facebook Fanseite integriert. Über Letztergenannte ruft die ADTELLIGENCE ausserdem zur Teilnahme an **Quizzen** (diese entsprechen kleinen, selbst programmierten Facebook-Apps) auf, mit denen ein besseres Nutzerverständnis in Sozialen Netzwerken erreicht, also die Marktforschungs-Aktivitäten des Unternehmens unterstützt wird.¹⁵

Aktuell wurde ein Media **Wiki** eingeführt, das vor allem die Vertriebs-Mitarbeiter zusammen mit den Kunden füllen sollen. Die FAQs sollen somit durch die Kunden selbst vorgegeben und vom Unternehmen aufgenommen und beantwortet werden. Ziel ist es, die Aus- und Weiterbildung zukünftiger Mitarbeiter und die Interaktion mit Kunden und Interessenten zu stützen. Nicht zufriedenstellende Antworten können hier direkt weiterentwickelt werden. Neben dem Aspekt des Wissensmana-

¹³ Vgl. <http://twitter.com/Michael1980>

¹⁴ Vgl. <http://www.facebook.com/adtelligence>

¹⁵ Vgl. z.B. <http://apps.facebook.com/friendtelligence/>

gements dient hier der Einsatz einer Wiki Lösung auch der Positionierung gegenüber Kunden und Investoren als junges, fortschrittliches, offenes Unternehmen.

Zusätzlich wird zur Markt- und Wettbewerberforschung der Dienst **Netvibes** eingesetzt, wo derzeit ca. 500 Weblogs und Webseiten aggregiert und analysiert werden. Tabelle 2 fasst den Social Software Tooleinsatz in der Aussendarstellung der ADTELLIGENCE zusammen.

Tabelle 2 Social Software Einsatz in der Aussendarstellung der ADTELLIGENCE

Tool	Für	Fokus	Kosten	Seit	User
JOOMLA	Content Management System für Website	Vertrieb, Marketing	0	2009	4
Wordpress	CEO-/ Company-Blog	Marketing	0	2006	1
Twitter, CoTweet	Marketing und Corporate Communications	Marketing	0	2008	5
Facebook Like-Seite	Marketing und Kundenanalyse	Marketing/ Marktforschung	0	2009	2
LinkedIn, (Company Profile)	Firmenpräsentation und HR	Marketing und HR	0	2009	1
Netvibes	Markt und Wettbewerberforschung	Sourcing	0	2006	1
Slideshare	Präsentationen online zu Informations- und Marketingzwecken	Marketing/ Vertrieb	0	2008	2
YouTube	„How-to“-Videos & Selbst-präsentation	Marketing/ Vertrieb	0	2009	4

3.3 Social Software-Landschaft der ADTELLIGENCE

Die eingesetzte Social Software kann nicht trennscharf bestimmten Verwendungszwecken zugeordnet werden. Im Social Network Facebook wird z.B. teilweise die Chat-Funktion zur Kommunikation verwendet, die Fansseite dient Marketingzwecken bzw. dem Austausch mit Kunden und Interessenten und über die erstellten Quizze werden die Marktforschung des Unternehmens gestützt und geprüft. Zudem funktionieren die eingesetzten Werkzeuge in einem Zusammenspiel. So sind Slideshare-Folien in das Weblog und dieser auf der Webseite eingebunden oder Twitter Nachrichten gleichzeitig auf der Webseite und als Statusnachrichten der Face-

book Fanpage verfügbar. Abbildung 2 zeigt daher eine erweiterte, reine¹⁶, Social Software-Landkarte der ADTELLIGENCE.

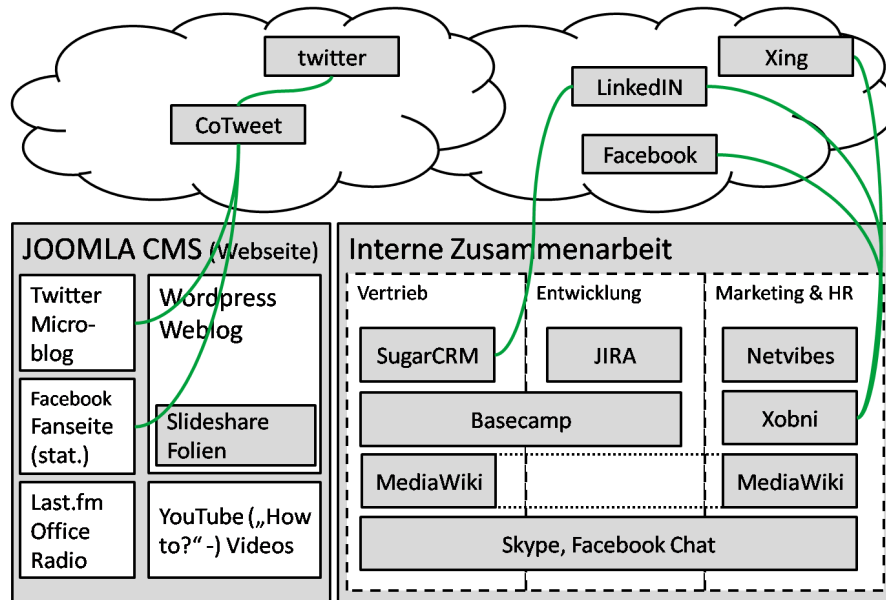


Abbildung 2 Überblick über Social Software und deren Verwendung bei der ADTELLIGENCE GmbH

4. Projektabwicklung und Betrieb

4.1 Konzeptionierung

Bei Firmengründung waren zwei Mitarbeiter an der Konzeption beteiligt. Es wurde zunächst Social Software übernommen, mit der bereits privat oder in vorherigen Positionen gute Erfahrungen gesammelt wurden. Die in Kapitel 3 beschriebenen Werkzeuge kamen nach und nach hinzu, wobei zu keinem Zeitpunkt Hilfe von externen Mitarbeitern beansprucht wurde. Die Planung und Inbetriebnahme der Arbeitsmittel ist somit vielmehr ein fortschreitender „trial & error“- denn ein a priori genau konzeptionierter Prozess. Gewissermassen befindet sich die Software-Landschaft der ADTELLIGENCE bis heute im sogenannten „continuous beta-Status“. Jedoch haben sich erste „fixe“ Bestandteile herauskristallisiert, wie bspw.

¹⁶ Der Autor ist sich bewusst, dass die Abbildung keiner Standard-Notation folgt. Gemeint ist, dass im Schaubild lediglich eingesetzte Social Software und deren Ausrichtung gezeigt wird, keine IT-Landkarte, oder gar IT-Architektur.

Basecamp als zentrales Projektmanagement Tool. Nichtsdestotrotz dürfen weiter von allen Mitarbeitern Vorschläge für neue Tools eingebracht werden. Der Primärfokus muss jedoch auf der Ressourcenschonung liegen, was sowohl die notwendigen administrativen Tätigkeiten als auch die Kosten für ein Tool umfasst. D.h. ein offensichtlich schlechteres Tool darf auch vorgeschlagen werden, solange es wartungsarm und kostenfrei ist. Die Evaluierung findet über die Akzeptanz und Nutzung durch die Mitarbeiter statt.

4.2 Projekt-/Changemanagement, Implementierung

Die Social Software „Landschaft“ (vgl. Abbildung 2) ist seit Gründung des Unternehmens kontinuierlich entstanden. Zu keiner Zeit bestanden Projektpläne, Meilensteine oder ein konzeptioneller Rahmen zur Einführung eines Tools. Vorschläge, Tests und Auswahl von Lösungen waren bislang alle inhaltlich getrieben. D.h. für spezielle Aufgaben oder Tätigkeiten wurde jeweils nach einer spezifischen Unterstützung gesucht. Der etablierte Prozess für die Einführung neuer Tools bei ADTELLIGENCE ist in Abbildung 3 schematisch dargestellt¹⁷. Der Einführungsprozess kann als „bottom-up-getrieben“ beschrieben werden, denn Mitarbeiter (oft Entwickler) initiieren die Verwendung eines Tools selbst. Derjenige Mitarbeiter erhält dann die interne Tool-Verantwortung und ist für Setup, Konten, Verwaltung und Schulung zuständig. Nach dem beschriebenen Evaluations- und Auswahlprozess erfolgt meist eine Top-Down Entscheidung pro oder kontra das Tool. Das Hauptevaluationskriterium ist die Vermeidung von Doppelfunktionalitäten, also dass ein Arbeitsschritt durch mehrere Tools parallel gestützt werden muss. Schulungen in den jeweiligen Tools finden i.d.R. durch denjenigen Mitarbeiter, der das Tool vorgeschlagen hat und im Rahmen von kurzen Workshops oder Kurzpräsentationen des statt. Geklärt werden muss hierbei vor allem *„welche Daten denn ab sofort in behandeltem Tool gepflegt werden“*. Die einhergehende doppelte Datenhaltung verhindert effizientes Nutzen. Bei mangelndem Verständnis müssen sich Mitarbeiter eigeninitiativ an die „Fachmänner“ wenden.

Kostenlose Tools werden somit i.d.R. sofort in Betrieb genommen, bei Außenwirkung zusätzlich auf corporate Design getrimmt und dann mehrere Wochen ausprobiert.

Motivationen zur Teilnahme wurden bislang nicht installiert. Im Gegenteil wirft eine andauernde Nicht-Nutzung, die Falsch-Nutzung aufgrund von Nicht-Informiertheit bzw. das Verharren in einem bereits abgelösten Tool bei der Unternehmensleitung die Frage auf, *„ob die Mitarbeiter in der falschen Firma sind“* und kann im härtesten Fall Sanktionen in Form von Abmahnungen zur Folge haben. Folgt die zu evaluierende Social-Software einem Freemium-Modell, bietet also kostenlose Basis-Funktionalitäten und einen erwerbzbaren Premium Bereich, kann

¹⁷ Zu erwähnen bleibt, dass es sich nicht um einen offiziell vorgegebenen Prozess handelt, sondern lediglich eine Schematisierung durch den Autor.

nach erfolgreicher Testphase das Premium-Angebot bezogen werden. Derzeit erfolgen diese Entscheidungen noch komplett beim CEO, d.h. kein Mitarbeiter hat hier gestalterische Freiheiten.

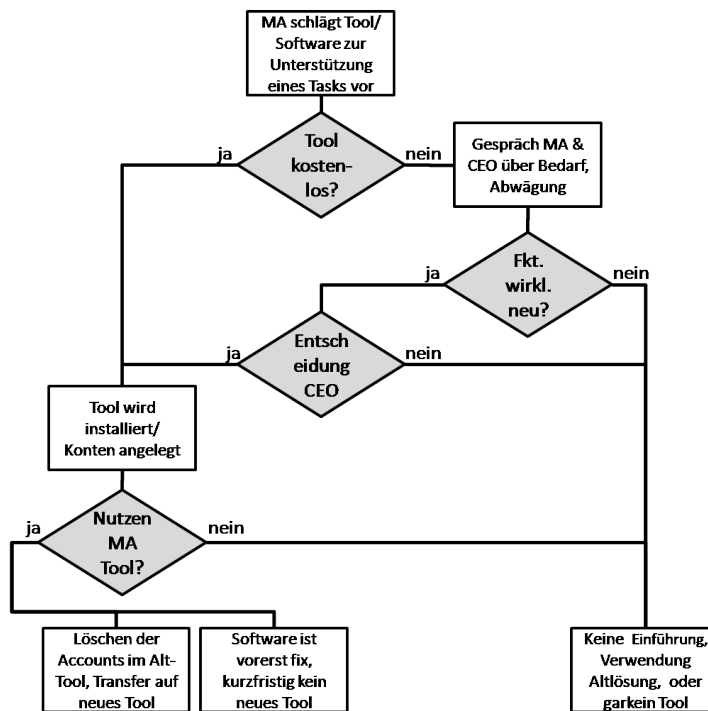


Abbildung 3 Schematische Darstellung des eingespielten Social Software-Evaluationsprozess bei der ADTELLIGENCE GmbH

4.3 Betrieb und Weiterentwicklung

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Herangehensweise an neue Technologie wird sich auch in der kurzfristigen Zukunft nicht ändern, d.h. wenn interessante neue Tools im Social Software Bereich ressourcenschonend verfügbar sind können diese ausprobiert werden. Das Unternehmen sieht hierin eine Aufgabe, die Startups in diesem Bereich zu erfüllen haben. Wie auch die Mitarbeiter bei Google bekommen Entwickler bei ADTELLIGENCE 10-20% ihrer Zeit zur freien Verfügung um genau solche Dinge zu tun. ADTELLIGENCE ist sich jedoch bewusst, dass mit dem geplanten Wachstumskurs ein Umdenken stattfinden muss. Man schätzt dass 25 fest angestellte Mitarbeiter eine erste Grenze darstellen, ab der die gewollt „lockere“ Handhabung, bzgl. der IT, teilweise aufgegeben werden muss.

Ab dann plant das Unternehmen einen hauptamtlichen IT-Administrator einzustellen, sowie ein internes IT-Controlling aufzusetzen.¹⁸

Der Betrieb der momentanen Lösungen wird durch die Entwickler nebenbei verwaltet, wobei der Initiator des Tools jeweils erster Ansprechpartner ist. Eine Weiterentwicklung der momentan im Betrieb befindlichen Tools oder eventuelle Erweiterungen auf Premium Versionen ist ebenfalls stark vom Wachstumskurs und den erreichten Umsatzzahlen abhängig. Z.B. wurde von Mitarbeitern bereits **Salesforce** als Ablösung von **SugarCRM** gefordert, was momentan jedoch schlicht der Unternehmensgröße unangemessen erschien.

5. Wirkung und Nutzung

5.1 Nutzerakzeptanz

Zurzeit besteht bei keinem der verwendeten Systeme ein großes Defizit in der Nutzung. Letztlich wurden diese von der Belegschaft selbst vorgeschlagen und bei zunehmender Unzufriedenheit oder obsoleten Funktionalitäten auch wieder gelöscht. Als Beispiel kann hier **Dropbox** genannt werden, das zunächst als Online-Speicher und zum Datenaustausch verwendet, aber durch die Fokussierung auf **Basecamp** überflüssig wurde, da die Dateiablage nicht mehr konsistent war. Nach Aussage des CEOs werden die bereichsspezifischen Tools (wie z.B. Jira bei den Entwicklern) auch zu 100% genutzt.

Trotzdem sagen nicht alle Tools allen Mitarbeitern gleichermaßen zu. Wie Abbildung 2 zeigt, verwenden Entwickler und Mitarbeiter im Vertrieb nur teilweise dieselben Lösungen. Vor allem bei der Nutzung von Basecamp kam es zu Beginn durch Mitarbeiter des Vertriebs zu kleineren Problemen. Beispielsweise wurden vertrauliche Informationen aus Versehen in das falsche Projekt gepostet, was in erster Linie einen unprofessionellen Eindruck beim mit einbezogenen Kunden hinterlassen hatte. Hier wird seitdem sehr stringent mittels der Nutzer-Rechteverwaltung die Sichtbarkeit und Verfügbarkeit von Projekten für bestimmte Mitarbeiter kontrolliert. Tabelle 3 zeigt den Umfang der verwendeten Tools und fasst deren aktuelle Nutzungsintensität zusammen.

Tabelle 3 Faktische Nutzung der Social Software Lösungen bei ADTELLIGENCE

Tool	Intensität
Basecamp	15 Projekte derzeit offen, 7 abgeschlossen 5-10 Posts/ MA/ Tag/ Projekt (Stoßzeiten)

¹⁸ Laut Aussage der Geschäftsleitung muss das Unternehmen ab diesem Zeitpunkt verstärkt „Data-, Number- und KPI-driven“ geführt werden.

	1-2 Posts/ MA/ Tag/ Projekt (Durchschnitt)
Skype	10 (und mehr) Chats/ Tag/ MA 5-20 Videokonferenzen/ Woche 5 live-demos/ Woche (Tendenz steigend)
Xing-Premium/ Linked In, Facebook, VZ, Xobni	HR (2 MA) suchen bei Bedarf spezifisch, zusätzlich Empfehlungsmarketing X Xobni Kontrolle für Initiativbewerbungen/ Monat
Jira	5 offenen Bugs (Durchschnitt) 0-20 Bugs pro Woche (nicht gleichmässig)
SugarCRM	X Gepflegte Kontakte insgesamt X Neu gepflegte Kontakte/ Monat X Aktivität (Zugriffe)/ Tag/ Verhandlung
JOOMLA CMS (Webseite)	50 Statische Seiten 20 Veränderungen/ Ergänzungen, Neuerungen/ Woche
Wordpress	4 Blogposts/ Monat (Durchschnitt, Themenblog) 3000 unique visitors/ Monat
Twitter, CoTweet	1200 Follower insgesamt 30 Tweets/ Woche 20 Neue Follower/ Woche 5 Retweets/ Tweet
Facebook Fan Seite	145 Fans insgesamt 30 Neue Fans/ Monat 3 Artikel/ Quizze/ Links / Monat
Netvibes	500 Blogs
Slideshare	5 Präsentationen insgesamt 7500 Views/ Präsentationen insgesamt 4000 views = „Geschäftsmodelle im Internet“ (meistgesehen)
Media Wiki	Derzeit noch in Beta, kein Tracking

5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Bisher wurde weder bei den Werkzeugen zur internen Kollaboration noch bei der zur Unterstützung der Aussenwirkung verwendeten Social-Software aktives Controlling oder -Monitoring betrieben. Solange die Mitarbeiterzahl überschaubar ist kann die Wirksamkeit der Werkzeuge direkt in Mitarbeiterbesprechungen diskutiert werden. Jedoch werden die Veränderung an denjenigen Tools, welche Aussenwirkung besitzen beobachtet. Der CEO kontrolliert bspw. die Veränderungen an der Webseite ein Mal wöchentlich für 15 Minuten. Auch die Auswirkungen der

tweets¹⁹ werden lose nach deren Auswirkungen betrachtet und auf die richtigen Schlagwörter ausgerichtet.

5.3 Faktische Nutzung

Alle genannten Tools sind in Verwendung. Aufgabenspezifische Tools werden von den jeweiligen Mitarbeitern auch als Haupt-Arbeitsmittel verwendet, z.B. verwenden alle Entwickler ausschliesslich Jira zur Verwaltung gemeldeter Bugs, analoges gilt für die Mitarbeiter des Vertriebs und das SugarCRM. Anfänglich wurde jedoch teilweise in „alten Strukturen“ verharrt, also z.B. im Vertrieb schnell eine Excel-Tabelle für die Kundendaten angelegt, die zudem nur auf dem eigenen Rechner abgelegt wurde. Dieses Verhalten wurde durch kleine Sanktionen und mehrfaches, ausdrückliches Hinweisen jedoch jetzt unterbunden.

Inkonsequenzen entstanden bislang vor allem bei Tools, die sowohl durch Entwickler als auch im Vertrieb genutzt wurden. Basecamp ist hier ein Beispiel. Entwickler posteten hier teilweise nicht aktiv und nutzten Basecamp als reine Datenablage für die Dokumentation. Somit wurde das Potential von Basecamp nicht voll ausgeschöpft.

Als Basis-Kombination für die Interaktion und Kollaboration mit Kunden haben sich Basecamp + Skype (+ E-Mail) etabliert. Pro Kunde wird ein Projekt in Basecamp aufgesetzt, auf das der Kunde auch Zugriff hat. Für die Mehrzahl der Besprechungen und Workshops wird eine Skype-Videokonferenz einberufen, in der oft die Bildschirmfreigabefunktion zwecks live-demos verwendet wird.

Durch die gelebte Einstellung gegenüber Social Software bleiben Ineffizienzen nicht aus. Zum spielerischen Erlernen neuer Tools werden den Mitarbeitern gewisse Freiheiten eingeräumt, welche jedoch nach Festlegung auf ein Tool nicht mehr gestattet werden. Durch diese Strategie kommt es zudem vor, dass Tools als reine Spielereien genutzt werden, z.B. das Erproben von Facebook Connect genutzt wird um zudem Facebook rein privat zu nutzen. Dies ist schwer mess-, bzw. trennbar, aber auch ein Zugeständnis an die besonderen Anforderungen in diesem Bereich. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist demnach auch Schwankungen unterworfen. Neue Tools, mit einem höheren Funktionsumfang können zunehmend nicht mehr ausprobiert und eingesetzt werden, da sich eine erste Social Software-Landschaft, wie in Abbildung 2 aufgezeigt, nun herausgebildet hat und die Wechselkosten besonders berücksichtigt werden.

6. Erfahrungen

„Gute Vertriebler haben leider oft keine Technik-Erfahrungen, dafür sind es gute Vertriebler, Entwickler haben oft einfach keine Lust auf lästige Dokumentation.“

¹⁹ Kurznachrichten über den Dienst Twitter.

Die Fallstudie zeigt, dass auch Startups in einem technikaffinen Umfeld teilweise den gleichen Problemen unterworfen sind wie Großkonzerne. Zwar bleiben viele der politischen Widerstände aus und der Umgang gestaltet sich eher spielerisch und leicht, jedoch birgt genau dieser Umstand auch die Problematik mangelnder Ernsthaftigkeit.

6.1 Spezialitäten der Lösung

Betrachtet man die eingesetzten Tools separat ist keine Spezialität zu erkennen, denn weder die Verwendung kann als besonders herausgestellt werden, noch wurden erwähnenswerte Anpassungen an den jeweiligen Tools vorgenommen. Die Besonderheit des ADTELLIGENCE Beispiels besteht in der sinnvollen Auswahl und Kombination, hin zu einem Social Software Portfolio. Bemerkenswerte Punkte hierbei sind:

- **Extrem niedrige Kosten.** Insgesamt zahlt ADTELLIGENCE für die oben beschriebene Lösung, also die Verwendung aller Social-Software Tools, monatlich ca. 50 €.
- **Ressourcenschonung:** Trotz über 15 verschiedener Tools kommt das Unternehmen ohne hauptamtlichen IT-Beauftragten aus. Inbetriebnahme, Administration und eventuelle Weiterentwicklungen laufen als Nebenposten im Alltagsgeschäft.
- **Social Software Portfolio ohne Doppelfunktionalitäten:** Die Verwendungszwecke der zumeist (kostenlosen) Tools sind klar begrenzt. Somit liegt der bemerkenswerteste Punkt in der erreichten Kombination und Integration derselben. Das aktuelle Social Software Portfolio zeigt wenige Doppelfunktionalitäten, d.h. es bestehen keine Überschneidungen in den Funktionsumfängen der einzelnen Tools. Dies lässt sich u.a. durch die rigorose Handhabung mit obsoleten Tools begründen.
- **Intuitive Prozesse:** Der Umgang mit Vorschlägen für neue Tools sowie deren Evaluation folgt bisher einem wenig strukturierten, aber intuitiv für sinnvoll erachteten Prozess. (bottom-up Vorschläge sind willkommen, keine politischen Hürden, Auswahl nach Akzeptanz + O.K. des CEOs). Hier ist sich das Unternehmen jedoch bewusst, dass man bisher von den speziellen Bedingungen der Branche und der Situation als Startup profitiert hat.

6.2 Barrieren und Erfolgsfaktoren

Die Einschränkung der wertenden Aussagen (Unternehmensgröße, Branche) wurde im vorherigen Kapitel bereits angesprochen. Unterer dieser Prämisse sind auch

Barrieren und Erfolgsfaktoren zu bewerten. Als Erfolgsfaktoren können (subjektiv) genannt werden:

- **Freiheit für die Mitarbeiter:** Der Fokus wurde stets zunächst darauf gelegt, Kosten- und Ressourcen zu schonen. Im Rahmen dieser Vorgaben wurde jedoch jegliches Ausprobieren gestattet.
- **Schnelles Trennen von Altlasten:** Wenn ein Tool überzeugt und die Anwendung über spielerisches Ausprobieren hinausgeht hat es sich für ADTELLIGENCE bezahlt gemacht, konkurrierende Tools komplett zu Löschen und ein Tool zum einzig verwendbaren zu definieren.
- **Verantwortungen definieren:** Ebenfalls bewährt hat es sich für ADTELLIGENCE nach der trial & error Phase mit einem neuen Tool, wenn dies weiter benutzt werden soll, intern Guidelines und Templates zu entwickeln und die Ansprechpartner für ein Tool zu definieren.
- **Sanktionen:** Mit der Festlegung auf ein Tool wurden Mitarbeiter mehrfach und direkt angehalten dieses von nun an ausschließlich zu nutzen. Bei Missachtung dieser Vorgabe folgten schlicht Sanktionen.

Die Barrieren wurden ebenfalls bereits genannt. Es besteht ein Trade-off zwischen Tools mit höherem Leistungsumfängen, die Mitarbeitern auch bereits gefordert haben und der Adäquanz auf Unternehmensgröße, Ressourcenschonung und schneller Verfügbarkeit.

- **Lockere Handhabung führt zu Ineffizienzen.** Der Umgang mit Social Software ist teils „flapsig“. Dies ist vor allem der Fall, wenn Tools nicht nur als Unternehmensanwendung, sondern auch im privaten Umfeld verwendet werden. Dies lässt sich jedoch mit der offenen Einstellung gegenüber neuen Tools kaum vermeiden. Zudem ist dieses Verhalten nicht in Schulungen trainierbar, sondern eher eine generelle Einstellungsfrage.
- **Beschränkung auf die Seed- und Startup-Phase des Unternehmens:** Die bisher verfolgte Strategie und groben Richtlinien werden (nach Eigeneinschätzung des Unternehmens) bei der Schwelle von 25 Mitarbeitern neu überdacht werden müssen, da dann u.a. die bis dato hohe Einmischung des CEO in operatives und Micromanagement nicht mehr möglich sein wird.

6.3 Lessons Learned

Durch die Selbstreflektion im Rahmen der Fallstudie wurde vor allem deutlich, dass auftretende Probleme nicht technisch-, sondern in erster Linie personengetrieben sind. Bereits bei kleiner Mitarbeiterzahl wird das unterschiedliche Verständnis derselben Tools durch Entwickler und Vertriebler sichtbar.

Jedoch sind die eingesetzten Werkzeuge derzeit allesamt Mittel zum Zweck. Dieser Zustand und das Fehlen eines hauptamtlichen IT-Verantwortlichen führen dazu, dass im Unternehmen nicht täglich über Werkzeuge der Kollaboration nachgedacht wird. Die mit dem Wachstum des Unternehmens verbundene Tendenz zu mehr „Management by Exception“²⁰ wird es jedoch fordern, dass eine zentrale Ansprechperson für sämtliche IT-Belange installiert wird. Diesem Mitarbeiter wird dann vor allem eine große Kommunikationsaufgabe zukommen, welche in erster Linie darin bestehen wird weniger IT-affine Mitarbeiter, wie bspw. aus dem Vertrieb, konsequent in der Nutzung der Werkzeuge zu schulen. Auf dem Weg dorthin hat ADTELLIGENCE für sich folgende Konsequenzen gezogen:

- Direktes Bewerbermanagement bei Maileingang auf nötige Technik-Affinität
- Das Trial und Error Prinzip muss man sich leisten können. Zumindest Personen-Ressourcen sind zwingend, besser ist es wenn die Mitarbeiter auch in ihrer Freizeit spielend weiterlernen.
- Bottom-Up Vorschläge, Top-Down Veto, bzw. Entscheidungen: Dieses Herangehen an neue Tools wird beibehalten werden. Das hält die Mitarbeiter „auf Trab“ und der Chef kann sich ja nicht um alles kümmern.
- Sanktionen bei Nicht-Nutzung haben sich gelohnt („*Manchmal ist das eben das einzige Mittel was wirklich anderes Handeln zur Folge hat*“)

6.4 Ausblick und Pläne

Mit den beschriebenen Tools ist die Software-Landschaft der ADTELLIGENCE zunächst definiert, neue Software wird alte eher ersetzen als die bestehende ergänzen. Bei Wachstum wird dies in Richtung weiterer Premium Angebote wie z.B. Salesforce für das jetzige SugarCRM geschehen. Als ersten Meilenstein in diese Richtung hat das Unternehmen die Mitarbeiterzahl von 25, eine weitere bei 50-100 (da sich hier corporate-Strukturen entwickeln) definiert. Dann sollen Social Software-Landschaft und -Prozesse überdacht werden. Die Offenheit für neue Tools und die Freiheit für alle Mitarbeiter diese vorzuschlagen und auszuprobieren soll jedoch beibehalten werden. Politischen Widerständen, wie sie oft aus Großkonzernen bekannt sind soll somit gezielt entgegengekommen werden.

²⁰ Also mehr eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeiter in Routinefällen.

Kurzprofile der Autoren

Thomas Walter (thomas.walter@unisg.ch)

Thomas Walter, Diplom Wirtschaftsingenieur, absolvierte sein Studium an der TU Darmstadt und an der TU Eindhoven. Nach dem Studium arbeitete er im Bereich Strategische IT für die Lufthansa AG in Frankfurt, sowie die Lufthansa Systems Business Solutions als IT-Berater in Basel. Seit 2009 promoviert er am Institut für Wirtschaftsinformatik (Competence Center Business 2.0) der Universität St. Gallen im Themenbereich „Crowdsourcing als internetbasiertes Geschäftsmodell“.

Michael Altendorf (michaelaltendorf@adtelligence.com)

Michael Altendorf, Diplom Volkswirt, absolvierte sein Studium an der Universität Heidelberg. Nach dem Studium arbeitete er bei SAP in den Bereichen Wettbewerber & Strategische Marktforschung als Analyst, sowie im Bereich Emerging Solutions/Business User Applications als Produktmanager in Walldorf und New York. 2009 Gründete er die ADTELLIGENCE GmbH, wo er seitdem als CEO tätig ist. Er ist Gründer und Mitorganisator des Rhein-Neckar Technology Ventures Day. Seit 2007 ist er nebenberuflich als Gastdozent an der Popakademie Baden-Württemberg und seit 2010 an der FH Salzburg tätig.