

Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 12

FRITZ & MACZIOL: Vertriebsunterstützung durch Social Software

Melanie Steinhüser, Matthias Gerz

Juni 2011

Die Fallstudie ist auch erschienen als
Steinhüser, M.; Gerz, M.: Fallstudie FRITZ & MACZIOL: Vertriebsunterstützung durch Social
Software. In: Schubert, P.; Koch, M. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Business Software,
München: Hanser, 2011, S. 211-228.

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),
Petra Schubert (Universität Koblenz), Stefan Smolnik (European Business School)

www.e20cases.org

Zitieren als:

Melanie Steinhüser, Matthias Gerz (2011): FRITZ & MACZIOL: Vertriebsunterstützung durch Social Software, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 12*, Andrea Back, Michael Koch, Petra Schubert, Stefan Smolnik (Hrsg.) München/St. Gallen/Koblenz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, 04/2011, 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), Petra Schubert (Universität Koblenz), Stefan Smolnik (European Business School)

Assoziierte Herausgeber:

Alexander Richter (Universität der Bundeswehr München), Alexander Stocker (Joanneum Research Graz)

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 Universität Koblenz (Petra Schubert) und der European Business School (Stefan Smolnik).

der Bundeswehr
Universität  **München**

 UNIVERSITÄT
KOBLENZ · LANDAU

European  **Business School**
International University · Schloss Reichartshausen

 **Universität St.Gallen**

FRITZ & MACZIOL: Vertriebsunterstützung durch Social Software

Melanie Steinhüser und Matthias Gerz

Die Firma FRITZ & MACZIOL GmbH ist ein IT-Lösungsanbieter. Die rund 700 Mitarbeiter verfügen über sehr spezifisches Expertenwissen bzgl. unterschiedlicher IT-Lösungen, welches über den Vertrieb zu den Kunden gelangt. Anfang 2010 wurde eine Social Software Plattform auf der Basis von Lotus Connections im Unternehmen eingeführt, die zu mehr Transparenz über das vorhandene Wissen und zu einer stärkeren Vernetzung der Mitarbeiter untereinander führte. Sogar konkrete Geschäftserfolge, die sich auf die Einführung der Plattform zurückführen lassen, konnten generiert werden.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1: Mitarbeiter der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Stefan Gierl	Bereichsleiter IBM Software Solutions	FRITZ & MACZIOL GmbH	Lösungs-betreiber
Jochen Brenner	IT Consultant	FRITZ & MACZIOL GmbH	Lösungs-betreiber
Stefan Englert	Projektvertrieb	FRITZ & MACZIOL GmbH	Lösungs-betreiber
Melanie Steinhüser	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Universität Osnabrück	Autorin
Matthias Gerz	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Universität Koblenz-Landau	Autor

1 Unternehmensprofil

1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Zur FRITZ & MACZIOL Gruppe (www.fum.de) mit Hauptsitz Ulm gehören die Unternehmen FRITZ & MACZIOL Software und Computervertrieb GmbH, INFOMA® Software Consulting GmbH, FRITZ & MACZIOL Schweiz AG, NEO Business Partners GmbH, STAS GmbH, STAS Österreich GmbH, FRITZ & MACZIOL Asia Inc. und IT&T AG. Mit derzeit rund 700 Mitarbeitern an 15 Standorten in Deutschland und der Schweiz, sowie fünf Servicestandorten weltweit erzielte die Unternehmensgruppe im Jahr 2009 einen Gesamtumsatz von über 220 Mio. EUR. Die FRITZ & MACZIOL Gruppe hat sich in Deutschland und der Schweiz sowie mit der FRITZ & MACZIOL Asia Inc. und Servicebüros in verschiedenen Ländern weltweit positioniert.

Die Gruppe bietet als System- und Beratungshaus ein ganzheitliches Portfolio aus Hardware, Software, Services sowie Consulting in ausgewählten Bereichen. Die Unternehmen der FRITZ & MACZIOL Gruppe entwickeln und vertreiben Software- und Systemlösungen für öffentliche Auftraggeber, den Mittelstand und Großunternehmen. Die Unternehmensgruppe ist Partner von IBM, Microsoft und SAP mit entsprechenden Zertifizierungen und stellt den Kunden ein umfassendes Spektrum relevanter IT-Themen auf Basis aktueller Technologien zur Verfügung.

Als Teil des niederländischen Technologiekonzerns Imtech N.V. nutzt das System- und Beratungshaus innerhalb der Imtech ICT Division sowie als Kooperationspartner der anderen Divisionen dabei auch europäische Synergien, z.B. der deutschen Imtech im Bereich Data Center.

1.2 Stellenwert von Informationstechnologie im Unternehmen

Die FRITZ & MACZIOL Gruppe ist in der IT-Branche angesiedelt und bietet neben dem Vertrieb von Softwareprodukten vor allem umfassende Lösungsberatung. IT spielt also neben der internen Prozessunterstützung auch als Kernleistung eine ganz besondere Rolle im Unternehmen. Einen explizit definierten Stellenwert der IT im Unternehmen gibt es hingegen nicht. Im Mittelpunkt des Handelns steht laut Unternehmensphilosophie nicht die Technik sondern vielmehr der Mensch. Die meisten der Mitarbeiter sind – sicherlich bedingt durch ihr Arbeitsumfeld – sehr Technik-affin. IT wird im Unternehmen intensiv eingesetzt und wird als selbstverständlich angesehen.

2 Ausgangssituation für das Projekt

2.1 Ausgangslage

In der FRITZ & MACZIOL Gruppe sind etwa 700 Mitarbeiter angestellt, die über spezifisches Expertenwissen in unterschiedlichsten Bereichen verfügen. Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens setzt eine gewisse IT-Affinität voraus, so dass ein Großteil der Mitarbeiter neuen Lösungen gegenüber aufgeschlossen ist. Die Altersstruktur der Mitarbeiter, die sich geografisch auf unterschiedliche Standorte verteilen, ist ausgeglichen.

Die Größe des Unternehmens erfordert eine hierarchische Struktur und eine Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten. So unterstehen den vier Geschäftsbereichsleitern (IBM Software Solutions, Systemintegration, SAP Services & Consulting, Industrial Services & Consulting), die direkt der Geschäftsführung berichten, die Solution Area Manager, die jeweils einen Lösungsbereich vertreten. Im Geschäftsbereich IBM Software Solutions sind dies die Themen Lotus, WebSphere, Information Management, Tivoli und Rational. Innerhalb dieser Abteilungen arbeiten Teams mit 5 bis 10 Mitgliedern und jeweils einem Teamleiter. Es wird ein kooperativer, operativer Führungsstil gepflegt, der es erlaubt, jederzeit – auch ausserhalb von Hierarchien – Meinungen zu äußern und Themen zu diskutieren, was zu einem kreativen und engagierten Arbeitsklima führt. Die Struktur des Unternehmens brachte es bisher allerdings mit sich, dass über Bereichsgrenzen hinweg wenig kommuniziert wurde. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit konnte nicht bzw. nur sehr selten realisiert werden.

Zur Unterstützung von Kommunikation und Kooperation wurde in der Gruppe bisher vor allem die Groupwarelösung Lotus Notes samt E-Mail, Instant Messaging, Kalender- und Datenbank-Komponente genutzt. Dokumente wie z.B. Vertriebsdokumente wurden auf Fileservern abgelegt und waren für einen Großteil der Mitarbeiter nur schwer auffindbar. Darüber hinaus wurden verbindliche, langfristige und offiziell freigegebene Firmeninformationen wie Pressemeldungen, Geschäftsprozesse und Unternehmenspräsentationen im Intranet hinterlegt. Das Wissen wurde mit Hilfe dieser Lösungen weder untereinander noch mit Personen vernetzt. Die Größe und Verteiltheit der Organisation und somit auch des Wissens führte zu dem Problem, dass der Vertrieb keine umfassende Transparenz darüber hatte, wo welche Expertise in den Technologiebereichen vorlag. Das Finden eines Experten erforderte eine lange und intensive Suche mit den vorhandenen Systemen Intranet, Lotus Notes, E-Mail und Telefon. Aufgrund der beschriebenen Situation wurde Ende des Jahres 2009 beschlossen, nach einer Softwarelösung zu suchen, die die beschriebenen Probleme adressierte.

2.2 Motive und Ziele

Die große Anzahl an Mitarbeitern mit sehr spezifischem Fachwissen über unterschiedlichste IT-Lösungen führte zu einer gewissen Intransparenz über das vorhandene Know-how im Unternehmen. Vor allem für die Vertriebsmitarbeiter ist es allerdings von entscheidender Bedeutung, identifizieren zu können, welches Wissen überhaupt im Unternehmen vorhanden ist und wer relevante Wissensträger sind. Bei FRITZ & MACZIOL wurde daher eine Lösung gesucht, die für mehr Transparenz hinsichtlich der Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter sorgt. Die Einführung einer Social Software Plattform sollte dieses Ziel unterstützen.

Mit der Aufnahme des Produktes IBM Lotus Connections in das Lösungsportfolio von FRITZ & MACZIOL wurde die Möglichkeit erkannt, oben aufgeführte Ziele hinsichtlich der Verbesserung der Transparenz über das Wissen im Unternehmen zu erreichen. Gleichzeitig konnte auf diese Weise ein zu verkaufendes Produkt im eigenen Unternehmen genutzt und damit für den Vertrieb „erfahrbar“ gemacht werden. Der Vertrieb konnte auf diese Weise den Geschäftsnutzen aufgrund eigener Erfahrungen beurteilen. Ziel war es, die Lösung zunächst intern zum Erfolg zu machen und dies schließlich nach außen an (potenzielle) Kunden zu kommunizieren. Erreichen wollte man dies, indem möglichst schnell ein Großteil der Mitarbeiter dazu gebracht wurde, die Plattform aktiv zu nutzen.

2.3 Erwarteter Nutzen

Durch den Einsatz von Social Software erhoffte man sich, dass das Expertenwissen im Unternehmen transparenter würde. Es wurde erwartet, dass ein Großteil der Mitarbeiter die eigenen Profilseiten pflegt und die eigene Expertise aktiv, z.B. über Blog- oder Wiki-Einträge, offenlegt, um so am Wissenstransfer über die Plattform mitzuwirken. In erster Linie sollte dies die Kommunikation und Information an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und den Technologiebereichen unterstützen bzw. verbessern.

2.4 Entscheidungsprozess und Investitionsentscheidung

Den Anstoß für die Einführung der Social Software Plattform lieferte eine Initiative des Geschäftsbereichs IBM Software Solutions. Die Geschäftsbereichsleitung entschied, das eigene angebotene Softwareportfolio um das Produkt Lotus Connections zu erweitern. Eine Return on Investment (ROI) Berechnung gab es zu Beginn nicht. Stattdessen gründete die Entscheidung, das Produkt intern einzusetzen, auf der Möglichkeit, die Funktionalitäten, die Vorteile und den möglichen Nutzen für die Mitarbeiter selbst erfahrbar zu machen. Erst nachdem der Prototyp im Geschäftsbereich IBM Software Solutions erfolgreich angelaufen war und die Lösung über alle Unternehmensbereiche ausgerollt werden sollte, wurden offizielle Ressourcen und somit eine Investitionsentscheidung der Geschäftsleitung benötigt. Zu

diesem Zeitpunkt konnten bereits erste Erfolge hinsichtlich der verbesserten Transparenz sowie mit Hilfe der Lösung zusätzlich generierte Geschäfte vorgewiesen werden, so dass die Geschäftsleitung überzeugt werden konnte, Ressourcen für den unternehmensweiten Einsatz zur Verfügung zu stellen.

2.5 Vorstellung der Partner

Bei diesem Projekt waren keine weiteren Unternehmen und Partner beteiligt. Die Umsetzung wurde von FRITZ & MACZIOL selbständig durchgeführt. Die Business Software, die in dieser Fallstudie betrachtet wird, ist Lotus Connections. Anbieter dieser Enterprise 2.0-Lösung ist IBM. Bei der Umsetzung war IBM nicht beteiligt.

3 Ein Social Networking Service für den Vertrieb

3.1 Geschäftssicht

Exemplarisch für einen Großteil der Kunden, nämlich öffentliche Auftraggeber, mittelständische Firmen und Großunternehmen, soll an dieser Stelle ein typischer Wertschöpfungsprozess der FRITZ & MACZIOL beschrieben und in Abb. 1 grafisch dargestellt werden.

Nachdem der Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen zustande gekommen ist, informiert sich der Vertrieb intern über Lösungen, die die Kundenbedürfnisse befriedigen können. Diese dienen als Basis für die Leistungsbeschreibung und somit für die Anfertigung eines Pflichtenheftes, das mit dem Fachbereich bzw. der IT-Abteilung des potenziellen Kunden abzustimmen ist. Auf dieser Basis wird der Projektvertrag ausgehandelt. Nachdem ein Kundenauftrag gewonnen werden konnte, werden intern Konzepte erstellt, Lösungen entwickelt sowie die benötigte Hard- und Software beschafft. Die gesamte Auftragsabwicklung wird komplett dokumentiert. Nach erfolgreicher Installation einer Lösung und Projektabschluss durch den Kunden erfolgt eine Abrechnung über die erbrachten Leistungen. Der Geschäftskontakt bleibt in der Regel auch über die Zeit nach Inbetriebnahme eines Systems bestehen, zunächst in Form von Schulungen und Support, später wird der langfristige Betrieb gewährleistet.



Abb. 1: Business Szenario der FRITZ & MACZIOL GmbH

3.2 Prozesssicht

Da die Social Software Plattform bei FRITZ & MACZIOL u.a. eine Schnittstelle zwischen Vertrieb und Technologiebereichen bietet, wird an dieser Stelle beispielhaft beschrieben und in Abb. 2 grafisch dargestellt, wie sich Vertriebsmitarbeiter *vor Einführung der Lösung* über Wissen im Unternehmen und somit den Kunden anzubietende Leistungen informierten. Anschließend wird der verbesserte Prozess *nach Einführung* der Social Software Plattform aufgezeigt.

Um für den Verkauf relevante Informationen zu erhalten und zu lokalisieren, „hangelten“ sich die Mitarbeiter des Vertriebs vor Einführung der Social Software Plattform in der Regel „durch die Technologiebereiche“. Ausgangspunkt war dabei häufig ein Blick auf das Organigramm und die Skillmatrix, welche im Intranet hinterlegt waren. Oft wurden Teamleiter angerufen, die den Vertriebsmitarbeiter wiederum an Spezialisten oder eine andere Abteilung weiterverwiesen. Wie durch die Schleife in Abb. 2 dargestellt, beinhaltete dieser Prozess – je nachdem, wie viele Ansprechpartner involviert bzw. Organisationsebenen zu überwinden waren – Schritte, die bei direkter Kontaktmöglichkeit wegfallen. Dieses Hangeln durch das

Organigramm konnte dazu führen, dass am Ende ein Experte identifiziert wurde, der mitunter am gleichen Standort saß. Experten zu Themen, die nicht im offiziellen Portfolio des Unternehmens verzeichnet sind, konnten auf diese Weise *gar nicht* gefunden werden.

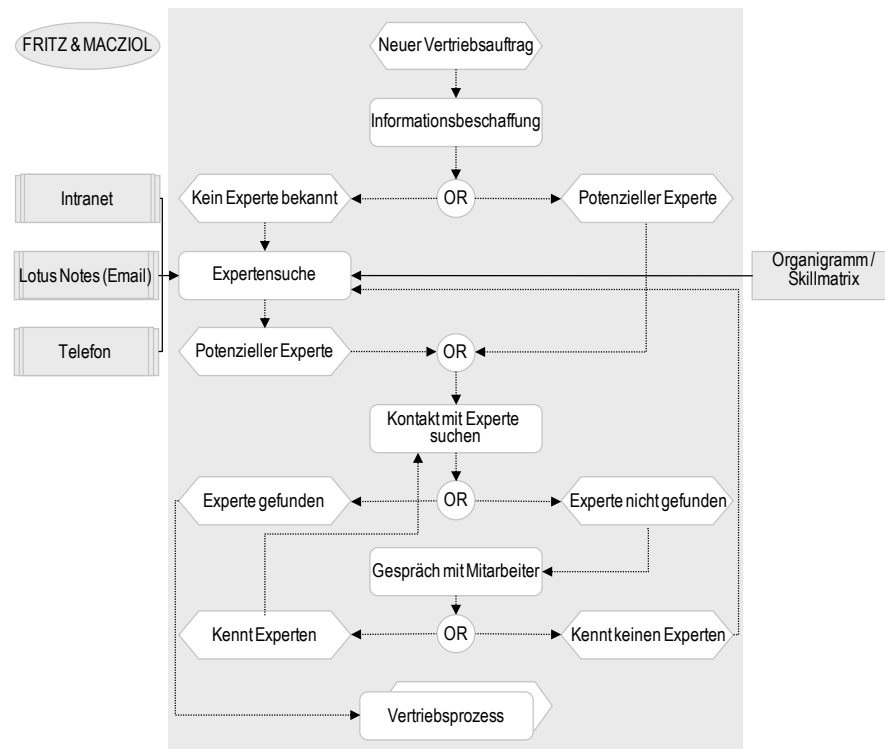


Abb. 2: Expertensuche im Vertriebsinformationsprozess vor Einführung der Lösung

Heute sucht der Vertriebsmitarbeiter bei gleicher Problemstellung über die Social Software Plattform nach entsprechenden Schlagworten. Als Suchergebnisse werden Wiki- und Blog-Einträge, Communities und Profile gelistet, die sich auf die gesuchte Thematik beziehen. Falls diese Informationen nicht ausreichen, kontaktiert der Vertriebsmitarbeiter die Personen, die sich als Autoren oder Kommentatoren der Beiträge als Experten ausweisen. Dadurch, dass Mitarbeiter nicht nur Wiki- und Blogbeiträge sondern auch sich selbst und andere in der Plattform mit Schlagworten versehen, wird ihre Expertise öffentlich sichtbar und somit für andere im Unternehmen nutzbar, was vor Einführung der Lösung in dieser Form nicht möglich war. Vertriebsmitarbeiter können daher, wenn die in der Plattform hinterlegten

Informationen nicht ausreichen, direkt Kontakt zu den jeweiligen Experten aufnehmen. Einige Arbeitsschritte im Informationsbeschaffungsprozess fallen damit weg. Die Social Software Plattform ermöglicht es, Informationen und Experten durch verschlagwortete („getaggte“) Profile sowie qualifizierte Einträge aufzufinden und so einen direkten Kontakt zwischen Informationsangebot und –nachfrage herzustellen.

3.3 Anwendungssicht und Funktionsumfang

Bei FRITZ & MACZIOL sind mehrere Systeme im Einsatz. Für diese Fallstudie sind die Systeme Lotus Connections und ein Webserver relevant. Abb. 3 stellt die Anwendungssicht der Social Software Plattform grafisch dar.

Die Mitarbeiter erhalten über den Webserver Zugriff auf die Anwendung Lotus Connections. Die Plattform ist über das Internet zugänglich. Mitarbeiter können sich so auch von extern mit Benutzernamen und Passwort anmelden. Auch der Zugriff über mobile Endgeräte wie Handys wird unterstützt.

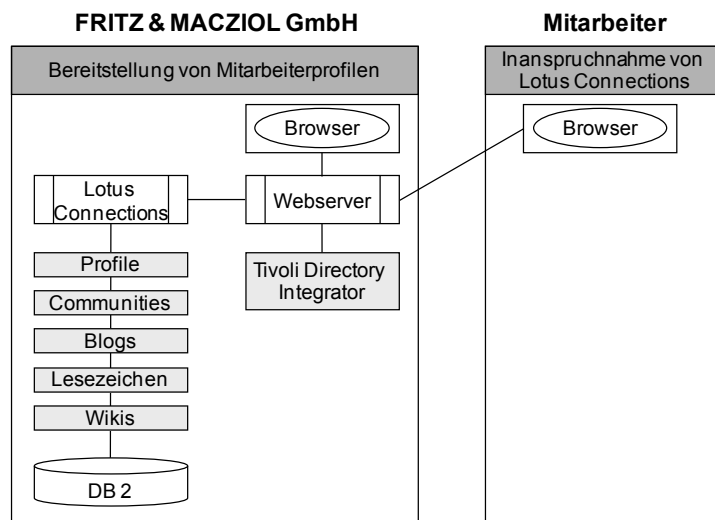


Abb. 3: Bereitstellung von Mitarbeiterprofilen

Lotus Connections bietet den Benutzern eine Einstiegsseite, auf der eine konfigurierbare Übersicht über die Inhalte der Plattform angezeigt wird. Über Registerkarten können Mitarbeiter zu „Meine Seite“ (Screenshot siehe Abb. 4) sowie „Aktualisierungen“ navigieren. Im Mittelpunkt stehen dabei die *Profile* der Mitarbeiter, in

denen neben den Kontaktdaten v.a. die Bereiche Tätigkeitsfeld und Qualifikationen Auskunft über das individuelle Know-how liefern. In *Communities* können sich Mitarbeiter über bestimmte Themen austauschen. Dies kann in Blogs, Diskussionsforen oder auch über die Veröffentlichung von Lesezeichen (Bookmarks) oder Dateien erfolgen. *Dateien* in der Form von Präsentationen, Lizenzierungen oder Informationen, die bspw. als pdf-Dokumente vorliegen, können hinterlegt und mit einer Historie versehen werden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, *Wikis* in diesen Communities anzulegen und zu nutzen.

Abb. 4: Screenshot „Meine Seite“

Mitarbeiter können sich Neuigkeiten aus den für sie interessanten Communities als Feed abonnieren. Wiki- und Blogeinträge sowie Lesezeichen können durch die Leser bewertet werden. Darüber hinaus bietet die Lösung die Möglichkeit, nicht nur inhaltliche Beiträge sondern auch Profile – und zwar das eigene sowie das von Kollegen – zu taggen, also mit Schlagworten zu versehen. Die Tagwolken, die in den Profilen erscheinen, bieten wertvolle Informationen darüber, in welchen Bereichen und Themen sich ein Mitarbeiter als Experte ausweisen kann.

Eine bedeutsame Funktionalität in diesem System, das aus vergleichsweise unstrukturierten Daten besteht, ist die Suche. Diese ist sehr umfassend und berücksichtigt sowohl Communities und Profile als auch Volltextdokumente. In der Anzeige der Suchergebnisse werden die gefundenen Informationen immer mit den Menschen verknüpft, die sie eingestellt haben. Auf diese Weise sind die Nutzer nicht nur in der Lage, Know-how schnell aufzuspüren, sondern bekommen ggf. Experten und somit kompetente Ansprechpartner mitgeliefert.

Eine Anpassung des Produkts an die Bedürfnisse von FRITZ & MACZIOL erfolgte auf optischer wie auf inhaltlicher Ebene: Optisch wurde die Lösung dem Design von FRITZ & MACZIOL angepasst. Das heißt ein Unternehmenslogo wurde eingefügt und die Unternehmensfarben in Form eines roten Hintergrunds und grauer Banner hinterlegt. Darüber hinaus wurden unternehmensspezifische Felder in „Meine Seite“ eingefügt, dies sind: Tätigkeitsfeld, Qualifikationen, Vertriebsbereich und Top 5 Kunden. Dies soll die Suche nach Mitarbeitern mit speziellem technischen Know-how oder spezifischer Vertriebserfahrung erleichtern bzw. ermöglichen. Wie die Startseite der User aussieht, z.B. Anzahl der Spalten, welche Widgets oder Applikationen angezeigt werden, kann sich jeder Mitarbeiter individuell konfigurieren.

3.4 Technische Sicht

Bei FRITZ & MACZIOL ist die IBM Social Software Suite Lotus Connections 2.5 im Einsatz, die intern den Namen SocialSoftware@FuM trägt. Das Produkt ist relativ flexibel, es kann auf verschiedene Betriebssysteme aufgesetzt werden und mit unterschiedlichen LDAP- und Datenbank-Systemen arbeiten. Bei FRITZ & MACZIOL setzt das Basisprodukt Lotus Connections auf einen IBM Websphere Application Server auf, auf dem die einzelnen Komponenten installiert sind. Im Backend laufen die Daten in eine IBM Enterprise Edition Datenbank (DB2), die mit dem Produkt ausgeliefert wird. Als User Repository dient das Domino Mail System. Über dessen LDAP-System werden die Nutzerdaten gezogen und Accounts inkl. Authentifizierungen verwaltet. Ebenfalls mit dem Produkt ausgeliefert wird der Tivoli Directory Integrator, der den Import und die Synchronisation von Nutzerdaten zwischen LDAP und Datenbank unterstützt. Auf diese Weise wurden Nutzerprofile mit ersten Angaben schon in Connections gespeichert, die Datenbank „startete“ nicht leer.

Um Sicherheit zu gewährleisten, gibt es ein zweistufiges Firewall-Konzept. Jeweils eine Firewall trennt das Internet und das eigene Netz von der demilitarisierten Zone (DMZ), in der das System über einen Webserver kommuniziert. Auf diese Weise können Berechtigte das System von außen (z.B. Homeoffice) nutzen, ohne auf das interne Netz zuzugreifen. Der Zugriff übers Internet erfolgt per https, das heißt er ist verschlüsselt und mit einem offiziellen Zertifikat abgesichert. Einen Überblick über die technische Infrastruktur gibt Abb. 5.

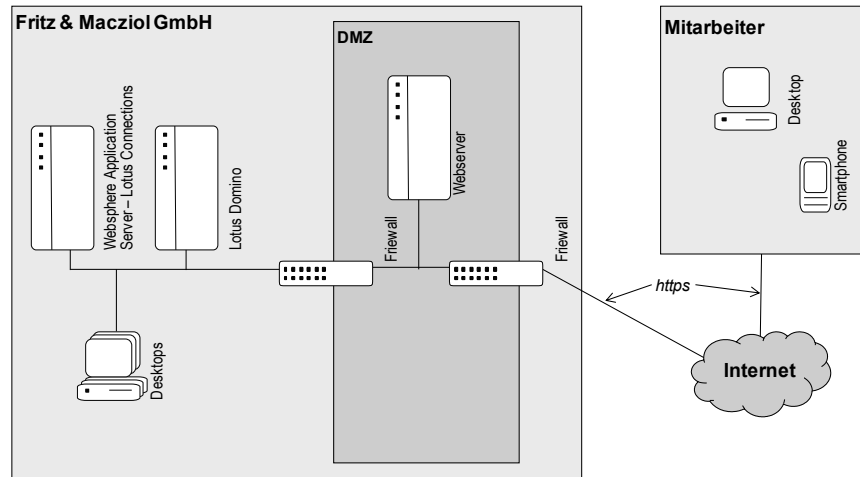


Abb. 5: Infrastruktur der FRITZ & MACZIOL GmbH

Lotus Connections bietet die Möglichkeit, Benutzer mit unterschiedlichen Rechten auszustatten. Bei FRITZ & MACZIOL wurden nur zwei Rollen definiert: Drei Mitarbeiter sind als Administratoren der Plattform registriert, alle anderen sind mit den Rechten „normaler User“ ausgestattet. Dies soll der Philosophie Rechnung tragen, möglichst wenig einzuschränken und zu kontrollieren. Die Informationen zur Rechtevergabe werden aus dem LDAP-System gezogen.

4 Einführungsprojekt und Betrieb

4.1 Konzeption, Entstehung und Roll-out der Lösung

Die Planung des Projekts sowie die Umsetzung übernahm der Geschäftsbereich IBM Software Solutions. Die Mitarbeiter dieses Geschäftsbereichs trieben die Einführung der Social Software Plattform sowohl personell als auch technisch mit sehr viel persönlichem Engagement voran. Die Entwicklung und Anpassung der Lösung wurde dabei oft auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten geleistet. Dadurch, dass die Plattform zu Beginn vor allem bereichsintern genutzt wurde, war diese flexible Vorgehensweise möglich. Der unternehmensweite Roll-out erforderte schließlich die offizielle Bereitstellung von Ressourcen, die durch IT- und Geschäftsleitung genehmigt und zur Verfügung gestellt wurden (Server, Backup, IT-Support).

Nachdem die Plattform technisch aufgesetzt war, aber noch bevor sie online ging, wurde sie mit ersten Informationen aus dem Domino Directory, wie Kontaktdaten, Angaben zur Person und zur Berichtskette sowie zum Arbeitsbereich, gefüllt. Dies geschah zum einen, um nicht leer zu starten, aber auch um den künftigen Benutzern Arbeit zu ersparen. Die Einstiegshürden sollten gering gehalten werden, indem die Mitarbeiter lediglich ein Bild von sich hochladen sowie Angaben zu Tätigkeit und zur Qualifikation machen sollten. Jeder Mitarbeiter sollte maximal fünf Minuten brauchen, um sein eigenes Profil anzulegen. Ziel war es, möglichst schnell viele Mitarbeiter auf die Plattform zu bekommen.

Das System sollte zunächst unmoderiert laufen, um zu sehen, wie die Mitarbeiter es annehmen und wie und wofür sie es nutzen. Jeder Mitarbeiter kann Communities zu unterschiedlichsten Themenbereichen starten. Die inhaltliche Ausrichtung wurde nicht eingeschränkt, lediglich die Direktive, Geschäftliches in den Mittelpunkt zu stellen, galt es zu berücksichtigen.

Technische Verbesserungen an der Plattform wurden und werden vor allem in Eigeninitiative des verantwortlichen IT-Mitarbeiters durchgeführt, wobei Vorschläge von Mitarbeitern zur Verbesserung gern gesehen und umgesetzt werden.

4.2 Projektmanagement und Change Management

Tab. 2 zeigt eine Übersicht zum Projektverlauf. Ein strukturiertes Projektmanagement zur Einführung der neuen Lösung inklusive Definition von Meilensteinen oder Ressourcenplanung gab es nicht. Vielmehr setzte man von Anfang an darauf, dass die Plattform sich von alleine durchsetzt. Umfang und Art der Nutzung wurden nicht Top down vorgetrieben – stattdessen gingen die Geschäftsführer mit gutem Beispiel voran. Den Mitarbeitern sollte eine Plattform bereitgestellt werden, an der sich sowohl die technischen als auch die Vertriebsmitarbeiter freiwillig beteiligen, weil sie den Nutzen deutlich sehen.

Tab. 2: Projektablauf

Monat/ Jahr	Aktivität	Entscheidungs- träger	Umsetzung durch
06/2009	Übernahme Lotus Connections in das FuM Portfolio	Geschäftsleitung FuM, IBM	Bereichsleitung IBM Software Solutions
12/2009	Entscheidung, das Produkt intern innerhalb des Bereiches aufzusetzen	Bereichsleitung IBM Software Solutions	IT Consultant Developer
12/2009	Genehmigung von Ressourcen / Budgets für Prototyp bereichsintern	Bereichsleitung IBM Software Solutions	IT Consultant Developer
12/2009	Beginn Entwicklung Prototyp	Bereichsleitung IBM	IT Consultant

		Software Solutions	
01/2010	Fertigstellung Prototyp	Bereichsleitung IBM Software Solutions	IT Consultant Developer
02/2010	Onlinestellen des Prototyp	Bereichsleitung IBM Software Solutions	IT Consultant Developer
02/2010	Mail an MA des Geschäftsbereichs	Bereichsleitung IBM Software Solutions	
04/2010	Genehmigung von Ressourcen / Budgets für das Roll-out	Geschäftsführung FuM	
06/2010	Roll-Out	Geschäftsführung FuM	
12/2010	Rollout Imtech N.V. ICT mit 2500 Usern	HR Manager Imtech ICT	IT Consultant, Marketing

Nachdem die Plattform im Januar 2010 technisch aufgesetzt und mit ersten Informationen aus dem Domino Directory gefüllt war, wurde im Februar an alle Mitarbeiter aus dem Geschäftsbereich IBM Software Solutions eine Einladung per E-Mail verschickt. Mit dieser Einladung wurden ein Link sowie Informationen zum Zugang zur Plattform versandt. Außerdem wurde die Bitte geäußert, das eigene Profil mit Tätigkeitsfeld und Qualifikation zu füllen sowie die Plattform zu nutzen, um Communities, Blogs usw. zu starten. Anweisungen hinsichtlich der Art der Nutzung oder Anreize zur Nutzung der Plattform wurden dabei nicht formuliert.

Über diese E-Mail hinaus wurden zunächst aktiv keine weiteren Maßnahmen ergriffen. Man setzte frühzeitig auf den erkennbaren Nutzen der Plattform für die Mitarbeiter und somit auf eine Verbreitung ohne Druck von oben.

Der unternehmensweite Roll-out erfolgte schließlich im Juni 2010. Dieser wurde über E-Mails und Flyer an die Mitarbeiter kommuniziert und durch Webcasts unterstützt.

Schulungen zur Software im herkömmlichen Sinne waren nicht erforderlich. Im Produkt selbst bieten Tutorials und kleine Demofilme Unterstützung bei den ersten Schritten. So können Benutzer sich bspw. anzeigen lassen, wie ein Wiki angelegt wird oder wie mit Blogs gearbeitet werden kann.

4.3 Laufender Betrieb und Weiterentwicklung

Communities werden stets von einem Mitarbeiter angelegt, der diese anschließend „besitzt“. Diese Besitzer sind angehalten bei Missbrauch oder kontraproduktiver Nutzung einzugreifen, was bislang allerdings noch nicht nötig gewesen ist.

Mit steigender Anzahl der Benutzer besteht die Gefahr der Unübersichtlichkeit oder redundanter Informationen. Aus diesem Grund ist es geplant, dass künftig ein

Systemmoderator die existierenden Communities der Plattform im Blick behält und neu einzurichtende Communities darauf prüft, ob diese inhaltlich tatsächlich einen Mehrwert bieten, oder es ggf. schon ähnliche gibt.

Auch nach der Einführung muss eine Informatiklösung laufend unterhalten werden. FRITZ & MACZIOL ist IBM Business Partner und im Falle Lotus Connections gleichzeitig IBM Kunde. Als solcher hat das Unternehmen einen gültigen Softwarewartungsvertrag mit IBM, der es FRITZ & MACZIOL erlaubt, die Software zu nutzen und zu verändern. Darüber hinaus garantiert dieser, dass stets die aktuelle Version von Connections zur Verfügung steht. Das Testen von Neuerungen sowie individuelle Anpassungen der Software werden intern durch Mitarbeiter der FRITZ & MACZIOL Gruppe vorgenommen.

5 Erfahrungen

Seit Einführung der Social Software Plattform hat sich die Transparenz hinsichtlich des Know-how im Unternehmen enorm erhöht. Darüber hinaus haben sich auch Prozesse und Arbeitsweisen verändert.

Bei der Beschreibung der Prozesssicht in Abschnitt 3.2 wurde beispielhaft beschrieben, wie ein Vertriebsmitarbeiter sich „durch die Organisation hangeln“ musste, um schließlich für ihn relevantes Wissen zu erhalten bzw. die Wissensträger (Experten) zu identifizieren. Die Sichtbarkeit der Expertenprofile und -beiträge in der Social Software Plattform führt zu einer erhöhten Transparenz des Know-how im Unternehmen, wodurch einige Schritte des Vertriebsinformationsprozesses wegfallen und dieser effizienter ablaufen kann.

Die Social Software Plattform hat keine andere Software bei FRITZ & MACZIOL ersetzt. Allerdings werden viele Werkzeuge wie z.B. die Groupware samt E-Mail-Funktionalität nun anders bzw. weniger genutzt. Offiziell freigegebene Informationen, wie Ankündigungen der Geschäftsleitung oder Richtlinien, die z.B. Reisekostenabrechnungen betreffen, werden weiterhin über das Intranet zur Verfügung gestellt. Die Philosophie der mitarbeitergetriebenen Social Software Plattform ist eine andere als die der bisher eingesetzten Tools, so dass es nicht zu Unklarheiten hinsichtlich der Grenzen kommt.

5.1 Nutzerakzeptanz und faktische Nutzung

Die Social Software Plattform ist inzwischen zum Mittelpunkt der Zusammenarbeit bei FRITZ & MACZIOL geworden. Die Akzeptanz hat innerhalb kürzester Zeit ein sehr hohes Niveau erreicht. 90 Prozent der Mitarbeiter ergänzten ihr Profil direkt nach Erhalt der E-Mail im Februar bzw. Juni. Vor allem durch Empfehlungen bzw. Einladungen von Kollegen konnten Netzwerkeffekte erzielt und sehr

schnell eine hohe Nutzung erreicht werden. Für einen Großteil der Mitarbeiter war es wichtig, schnell dabei zu sein und möglichst viele Kontakte im Netzwerk aufzuweisen. Innerhalb sehr kurzer Zeit haben sich unterschiedlichste Communities z.B. zu Technologiethemen wie Lotus Notes Domino oder Lizenz-Management gebildet. Schulungsmaßnahmen, Handbücher und auch ein gewisser Druck von oben, spielten im Fall der Social Software Plattform bei FRITZ & MACZIOL *keine Rolle*. Damit unterscheidet sich die Einführung dieser IT-Lösung vom üblichen Vorgehen. Letztlich führte allein die kurze Mail nach dem Onlinestellen dazu, dass die meisten Mitarbeiter begannen, die Plattform zu nutzen und dabei die offene Philosophie derartiger Lösungen zu praktizieren. Das beinhaltet, dass die Mitarbeiter sich dort in Eigenmotivation nach ihren Vorstellungen darstellen und positionieren, damit ihr Know-how passend und adäquat wahrgenommen wird. Die Mitarbeiter haben die Plattform angenommen und leben sie in ihrem Berufsalltag. Viele Informationen werden über die Communities, in Wikis oder Blogs veröffentlicht und stehen somit sofort allen zur Verfügung, die sich für ein Thema interessieren. Die Mitarbeiter stellen Beiträge ein, kommentieren diese, die Kommentare werden wiederum von anderen gelesen und kommentiert oder weiter verarbeitet.

Nutzer- und Nutzungszahlen werden bei FRITZ & MACZIOL nicht regelmäßig gemessen bzw. kontrolliert, um dem Gedanken der Freiheit und des Nicht-Kontrollierens in der Plattform nicht entgegen zu wirken.

Derzeit sind ca. 700 Benutzer auf der Kommunikationsplattform SocialSoftware@FuM angemeldet. Im Dezember 2010 waren davon 522 aktiv. Von den Mitarbeitern haben ca. 90 Prozent eine aktuell gepflegte Profilseite. Auf den Profilseiten wurden insgesamt 21 individuelle Widgets von den Benutzern integriert. Von den bis Dezember 2010 angelegten 72 Communities sind 53 allen Mitarbeitern zugänglich. 280 Mitarbeiter sind Mitglied in mindestens einer Community.

Im Dezember 2010 wurden 534 Dateien mit einem Speicheraufkommen von ca. 430 MB Volumen über die Plattform zur Verfügung gestellt. Bei diesen Dateien handelt es sich primär um Präsentationen und Datenblätter. Von den Benutzern sind 536 Anwender mindestens in einem Wiki als Leser oder Autor aktiv.

5.2 Realisierter Nutzen und bewirkte Veränderungen

Nach dem Anfangshype, der sich durch die Motivation, möglichst viele Kontakte in seinem Netzwerk zählen zu können, erklären lässt, ist die Plattform inzwischen in den Regelbetrieb übergegangen. Sie ist das zentrale Informationsmedium zum Austausch über Technologien oder Geschäftsstellen im Unternehmen geworden, der vorher nichts Vergleichbares gegenüber stand. Die Communities werden sehr aktiv genutzt; zu diversen Themen lassen sich dort stets aktuelle Beiträge finden. Informationen, die vorher entweder gar nicht oder nur mit Einzelnen oder Gruppen von Mitarbeitern geteilt wurden, werden jetzt der gesamten Belegschaft zur Verfü-

gung gestellt. Früher sind Dokumente in einer Ordnerstruktur auf einem Fileserver abgelegt worden und durch Dritte selten wieder auffindbar gewesen. Die Social Software Plattform mit ihrer gut funktionierenden Suche und den aktiven Benachrichtigungsfunktionen sorgt dafür, dass heute relevante Informationen allen Mitarbeitern auch faktisch zur Verfügung stehen. Mit dieser Plattform konnten die Organisationssilos, die sich bei den 700 Mitarbeitern innerhalb von Abteilungen oder Teams gebildet hatten, aufgebrochen werden. Bereichs- oder Abteilungszugehörigkeiten verloren an Relevanz und Mitarbeiter interagieren über Organisationsstrukturen hinweg auf dem gleichen Kenntnisstand miteinander. Die Mitarbeiter loggen sich regelmäßig, mindestens jedoch einmal pro Tag auf der Plattform ein. Über die persönliche Startseite sind individuell relevante oder interessante neue Inhalte zu sehen, die dann bei Bedarf gelesen werden. Darüber hinaus sind das Leistungsportfolio von FRITZ & MACZIOL sowie viele der Referenzen inzwischen derart präzise in der Plattform dokumentiert, dass sie sich als Einstiegslektüre in ein bestimmtes Thema anbieten. Vertriebsmitarbeiter können sich so z.B. intensiv auf ein Fachgespräch vorbereiten, bevor sie einen Kollegen anrufen und sich Themen erläutern lassen, über die in der Plattform schon geschrieben wurde. Auch Mitarbeitern, die neu ins Unternehmen eintreten, bietet sich hier die Möglichkeit, Fachwissen zu erlangen und dieses mit den entsprechenden Experten im Unternehmen zu verbinden. Der Mutterkonzern Imtech N.V. möchte die von FRITZ & MACZIOL genutzte Social Software Plattform zukünftig über seine europäischen Standorte hinweg nutzen. Wenn alle Mitarbeiter des Konzerns Zugriff auf die Plattform bekommen, wären dies 25.000 Nutzer. Eine Umsetzung wird für Anfang 2011 anvisiert. Dies wäre ein großer Schritt bei der Abschaffung von Informationssilos im Konzern, denn derzeit herrscht unter den Mitarbeitern der Tochterfirmen und deren Wissen und Fähigkeiten nur geringe bis keine Transparenz. Hier könnte organisationsübergreifende Zusammenarbeit realisiert werden, indem sich Menschen außerhalb festgelegter Strukturen verbinden.

5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Das Aufsetzen der Social Software Plattform erforderte etwa 30 Personentage Arbeitsaufwand. Die Installation, Anpassung und Inbetriebnahme der Lösung wurde ohne Partner vorgenommen, so dass interne Verrechnungssätze zugrunde gelegt werden konnten. Darüber hinaus entstanden ca. 20.000,- EUR Lizenzkosten. Zusätzlich mussten drei Server angeschafft werden. Der laufende Betrieb wird intern gesichert. Ein Projektmitarbeiter wendet dabei pro Monat wenige Stunden auf, um den Unterhalt zu gewährleisten und Änderungen vorzunehmen. Die Rentabilität der Lösung wird vor allem qualitativ in Form positiver Anwendungsfälle, wie die oben beschriebene Verbesserung im Vertriebsinformationsprozess, belegt. Quantitativ messbare Zahlen werden durch umsatzsteigernde Geschäfte geliefert, die nur mithilfe der Social Software Plattform erzielt werden konnten. So hat bspw. ein Kunde bei einem der Vertriebsmitarbeiter eine spezielle Backup-Software ange-

fragt, die offiziell nicht im Portfolio der FRITZ & MACZIOL geführt wird. In der Vergangenheit hätte dementsprechend kein Angebot erfolgen können. Über die Social Software Plattform fand der Mitarbeiter aus dem Vertrieb allerdings einen Experten im Unternehmen, der umfangreiche Erfahrungen mit dieser Software in seinem früheren Berufsleben in der Zeit vor FRITZ & MACZIOL sammeln konnte. Gemeinsam wurde daraufhin ein Angebot geschrieben und der Auftrag gewonnen. Diese belastbaren Zahlen des Zusatzgeschäftes wären ohne die Transparenz, die die Plattform bietet, nicht entstanden.

6 Erfolgsfaktoren

6.1 Spezialitäten der Lösung

Wissen über die Social Software Plattform effektiv und schnell zu lokalisieren und dieses mit Personen zu verknüpfen, wird vor allem durch das Versehen der Profile mit Schlagworten und eine gut funktionierende Suche ermöglicht. Bei FRITZ & MACZIOL können sich nun Teamzusammensetzungen unabhängig von Geschäftsbereichen ergeben. Dies führt dazu, dass sich die Geschäftsbereiche besser ergänzen und gegenseitige Schwächen ausgeglichen werden können. Menschen arbeiten intensiv über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg zusammen. Vor Einführung der Lösung war dies nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich. Die offene Kommunikation über Hierarchieebenen und Bereiche bzw. Abteilungen hinweg ist zwar schon immer Teil der Philosophie von FRITZ & MACZIOL, aber erst der Einsatz der Social Software Plattform fördert dies umfassend. Die Lösung bietet ein Werkzeug, diese Philosophie tatsächlich umzusetzen und in der täglichen Arbeit zu leben.

6.2 Reflexion der Barrieren und Erfolgsfaktoren

Auch bei FRITZ & MACZIOL stellte man sich die Frage, warum die Social Software Lösung vergleichsweise schnell und mit viel Begeisterung aufgenommen wurde. Die Antwort darauf ist in der Philosophie begründet, die dahinter steckt. Die Geschäftsführer des Unternehmens gehen mit gutem Beispiel voran und sind aktive Nutzer der Lösung. Die Mitarbeiter haben Spaß daran, zu kommunizieren und Wissen zu teilen. Sie erfahren relativ schnell einen großen Nutzen für sich selbst, was die Eigenmotivation stärkt. Voraussetzung dafür ist eine offene Unternehmenskultur mit Kritikfähigkeit und Fehlertoleranz, wie sie hier gelebt wird. Darüber hinaus wird es als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen, dass die Einstiegshürden sehr niedrig gesetzt wurden. Dies gelang zum einen dadurch, dass ein Standardprodukt als Basis gewählt wurde, welches die Social Software-Komponenten schon mitbrachte. Zum anderen gab es nur minimale Vorgaben zur Nutzung, so

dass Mitarbeiter mit sehr wenig Aufwand schnell auf der Plattform aktiv werden konnten.

6.3 Lessons Learned

Der Fall von FRITZ & MACZIOL zeigt, dass Produkte, die für das eigene Leistungsportfolio gedacht sind, auch intern von Nutzen sein können. Bei FRITZ & MACZIOL wird deutlich, dass Lotus Connections nicht nur für die Mitarbeiter erfahrbar gemacht wurde, sondern auch intern zu einigen Veränderungen geführt hat. Damit die Einstiegshürden möglichst gering waren, wurden die einzelnen Profile der Mitarbeiter bereits vor der Systemfreigabe mit Daten befüllt. Jeder Mitarbeiter sollte zu Beginn nicht mehr als fünf Minuten benötigen, um sein eigenes Profil neben einem Bild und Qualifikationsprofil zu erstellen. Gerade diese Erleichterung am Anfang ermöglichte es, dass nahezu 90 Prozent der Profile in kürzester Zeit aktuell waren. Die Social Software Plattform bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich auch außerhalb der Organisation und ihrem eigentlichen Tätigkeitsfeld einzubringen. So gibt es inzwischen bspw. Communities, die sich mit dem Thema Apple beschäftigen, obwohl dies nicht zum Leistungsportfolio von FRITZ & MACZIOL gehört. Dadurch dass Mitarbeiter unterschiedlicher Geschäftsbereiche sich durch ihre Beiträge oder vergebene Schlagworte als Experten auf diesem Gebiet ausweisen konnten, können Kundenanfragen zu diesem Thema qualitativ hochwertig beantwortet werden. Die anfängliche Befürchtung, Know-how von Mitarbeitern zu übersehen, die sich nicht in die Plattform einbringen, hat sich als unbegründet herausgestellt. Es ist zwar nicht die komplette Expertise aller Mitarbeiter in der Plattform hinterlegt, allerdings konnte bereits jetzt beobachtet werden, dass sich einige der Mitarbeiter, die in persönlichen Meetings eher zurückhaltend agieren, in der Plattform stark engagieren und so zu einem Plus an Transparenz beitragen.

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren

Melanie Steinhüser (melanie.steinhueser@uni-osnabrueck.de)

Melanie Steinhüser ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Informationsmanagement und Unternehmensführung der Universität Osnabrück. Im Rahmen ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit der Erforschung von Erfolgsfaktoren und Entwicklung von Instrumenten zur Erfolgsmessung von Social Software in Unternehmen.

Matthias Gerz (mgerz@uni-koblenz.de)

Matthias Gerz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Betriebliche Anwendungssysteme unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Petra Schubert an der Universität in Koblenz. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der Computer Supported Cooperative Work (CSCW).

Dokumentation der Datenerhebung

Im Mai 2011 wurden Interviews mit drei Mitarbeitern der Fritz & Macziol GmbH geführt, die in unterschiedlichen Bereichen tätig sind (siehe Tab. 1: Mitarbeiter der Fallstudie). Diese persönlichen Gespräche fanden innerhalb eines Tages über etwa fünf Stunden am Sitz des Unternehmens in Seligenstadt statt. Das Fallstudienraster diente dabei als Orientierung, die Interviews sind relativ frei geführt worden. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und für die Anfertigung der Fallstudie ausgewertet. Vorab wurden den Autoren bereits Unternehmensinformationen sowie Informationen zu Einsatzszenarien der Social Software Plattform per Email zugesandt und telefonisch erläutert. Weitere Dokumente, z.B. Screenshots der Social Software Lösung und Netzplan wurden durch Herrn Brenner, IT Consultant, nach dem persönlichen Gespräch für die Fallstudie angefertigt bzw. aufbereitet und per Email zugesandt. Darüber hinaus wurden bis Januar 2011 in mehreren Telefonaten und Emailverkehr mit Herrn Gierl, Bereichsleiter Software Solutions, Details besprochen, offene Fragen geklärt und aktuelle Entwicklungen abgefragt.