

Erwartungen und Nutzen beim Einsatz von Business Software

Empirische Ergebnisse einer Analyse von Fallstudien

Petra Schubert¹, Susan P. Williams²

*¹Centre for Applied Information and Communication Technologies – CAICT,
Copenhagen Business School*

*²Discipline of Business Information Systems,
University of Sydney*

1 Einleitung und Forschungsfragen

Business Software unterstützt Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit (Davenport 1998). Am Anfang eines Entscheids für die Einführung einer Business Software steht meist ein konkretes Ziel oder ein bestimmter Grund. Die meisten Anwenderunternehmen versprechen sich letztlich die Erzielung eines konkreten Nutzens aus dem Einsatz der Software. Welche Nutzenarten es gibt und welche Erwartungen Unternehmen im Vorfeld an eine neue Software haben, stand im Fokus eines Forschungsprojekts, in dessen Rahmen ein Modell für die Klassifikation von Nutzen entwickelt wurde.

Eine anfängliche Literaturrecherche zu „Nutzen aus dem Einsatz von betrieblichen Anwendungssystemen“ (Schubert und Williams 2009a) ergab, dass es in der Wissenschaft zwar einige Vorschläge für Modelle gibt, diese aber in der Praxis nicht eingesetzt werden. Ein naheliegender Grund dafür könnte die fehlende Praxisrelevanz einiger dieser Modelle sein. Ausgehend von dieser Vermutung, wurde ein empirischer Ansatz gewählt, der sich einer breiten Datenbasis in der Form von eXperience-Fallstudien bedient und diese systematisch für die Beantwortung von Forschungsfragen heranzieht. Seit zehn Jahren werden im Rahmen der Initiative eXperience (Schubert und Wölflé 2007) Fallstudien zu Business Software Projekten von unabhängigen Autoren erhoben. Aufgrund des einheitlichen Erfassungsrasters der Fallstudien sind diese ideal für eine Cross-Case-Analyse geeignet (wie z. B. beschrieben von Eisenhardt 1989 oder Yin 2003).

Der vorliegende Beitrag stellt zunächst das eingesetzte Modell für die Identifikation von Nutzen aus dem Einsatz von Business Software vor. Das Modell wurde

von Schubert und Williams aus Fallstudiendokumentationen entwickelt, die über einen Zeitraum von zehn Jahren von Autoren zusammengetragen wurden (Schubert und Williams 2009a+b). Auf der Basis des Modells werden im Anschluss die 14 eXperience-Fallstudien des Jahres 2009 (www.experience-online.ch) vergleichend analysiert und Schlussfolgerungen für die Nutzenbestimmung gezogen. Die beiden Forschungsfragen, die diesen Beitrag motiviert haben, sind die folgenden:

Forschungsfrage 1: Welchen konkreten Nutzen erzielen Unternehmen aus dem Einsatz von Business Software?

Forschungsfrage 2: Gibt es Kriterien für einen „dauerhaften Erfolg“ beim Einsatz von Business Software?

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird das Erwartungen-Nutzen-Modell dargestellt, das als Rahmen für die Untersuchungen diente. Im Anschluss daran werden die 14 analysierten Fallstudien in der Übersicht (nach Branche, Tätigkeit, Kunden, betrachteter Prozess) vorgestellt. Die nachfolgenden Kapitel beantworten die Forschungsfragen. Das Schlusskapitel geht auf die Anwendbarkeit der Ergebnisse ein und zeigt künftige Forschungsfragen auf.

2 Erwartungen-Nutzen-Modell

Das im Folgenden vorgestellte Modell wurde explorativ aus tatsächlich durchgeführten Projekten abgeleitet. Das Erwartungen-Nutzen-Modell (engl.: expectations-benefits framework) ist in vier verschiedene Bereiche unterteilt, in denen Nutzenaspekte durch den Einsatz von Business Software erzielt werden können. Abbildung 1 zeigt die vier Bereiche und ihre Aspekte. Für die Bereiche wurden konkrete Nutzenpotenziale (Kriterien) identifiziert, die mit Codes hinterlegt sind. Jeder Code besteht aus drei Dimensionen, (1) dem Bereich (z. B. Business Design), (2) dem zugehörigen Aspekt (z. B. ein Prozess) sowie (3) dem konkret messbaren Kriterium (z. B. Geschwindigkeit). Das genaue Vorgehen bei der Modellentwicklung wurde in (Schubert und Williams 2009b) beschrieben.

Der Bereich des „*Business Designs*“ umfasst die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie seine Aufbau- und Ablauforganisation. Die Codes in diesem Bereich beschreiben vor allem Verbesserungen in den strategischen Zielen und in den Abläufen (Prozesse und Workflows) des Unternehmens.

Im Bereich „*Management*“ werden Verbesserungen im Zugriff und in der Nutzung von Unternehmensressourcen festgehalten. Dominant ist hier der verbesserte Zugriff auf Informationen. Aber auch die Auswirkungen auf der Ebene der Mitarbeitenden, Produktgestaltung und Kostenaspekte (Finanzen) fallen in diesen Bereich.

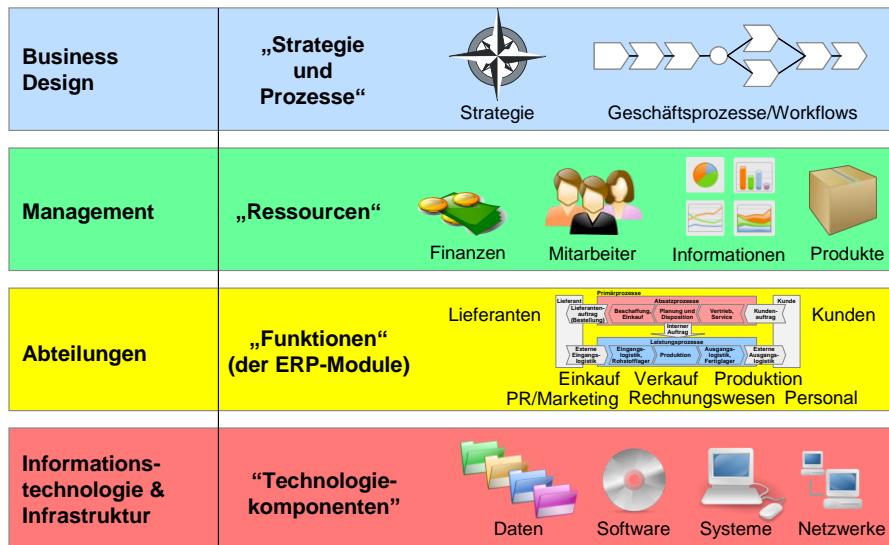


Abbildung 1: Erwartungen-Nutzen-Modell (Schubert und Williams 2009c)

Der dritte Bereich „*Abteilungen*“ enthält die Elemente der von Porter (1999) definierten „Value Chain“. Hier kommen die eigentlichen Module und Funktionen eines ERP-Systems zum Tragen, das in der Regel auf die Unterstützung einzelner Funktionsbereiche (Abteilungen) im Unternehmen ausgerichtet ist. Die Nutzenpotenziale in diesem Bereich ergeben sich sowohl durch unternehmensinterne Verbesserungen als auch unternehmensübergreifend durch Optimierung in der Kunden- und Lieferantenbeziehung.

Der vierte Bereich hat seinen Fokus auf Auswirkungen im Bereich „*Informationstechnologie und Infrastruktur*“. Hier geht es um die Optimierung von technologischen Komponenten, wie Applikationen, Datenbanken und Netzwerken. Ein häufig erzielter Nutzen ist die Integration heterogener Datenbanken und die damit erzielte einheitliche Sicht auf Unternehmensdaten.

3 Existierende Modelle in der Literatur

Im Laufe der Literaturanalyse kristallisierten sich zwei Nutzenmodelle heraus, die in der wissenschaftlichen Literatur häufig referenziert werden: das *Enterprise System Benefit Framework* von Shang und Seddon (2002) und das IS-Impact Measurement Model von Gable, Sedera und Chan (2008). Shang und Seddon (2002) unterteilen Nutzenaspekte in fünf Hauptkategorien und 21 Unterkategorien. Die Hauptkategorien sind: (1) Operational, (2) Managerial, (3) Strategic, (4) IT Infrastructure und (5) Organizational. Das Erwartungen-Nutzen-Modell ähnelt dem Modell von Shang und Seddon in einigen Punkten. Die Dimension „Strategic Benefits“ hat eine direkte Entsprechung auf der obersten Ebene im „Business Design“. Die „IT

Infrastructure Benefits“ finden sich auf der unteren Ebene der „Informationstechnologie & Infrastruktur“. Die anderen drei Bereiche lassen sich nicht 1:1 zuordnen, sind von ihren Ausprägungen aber in den beiden mittleren Ebenen vertreten. Alle Aspekte des Enterprise System Benefit Frameworks sind auch im in Abbildung 1 dargestellten Erwartungen-Nutzen-Modell enthalten.

Das *IS-Impact Model* von Gable et al. (2008) verfolgt einen etwas anderen Ansatz. In diesem wurde zum einen der Nutzen für das *Individuum* und für die *Organization als Ganzes* dargestellt – eine Trennung, die das Erwartungen-Nutzen-Modell nicht vornimmt. Auf der anderen Seite wird bei Gable zwischen Systemqualität und Informationsqualität unterschieden. Beide Aspekte nehmen im Erwartungen-Nutzen-Modell eine Querschnittsfunktion ein. Sowohl die System- als auch die Informationsqualität stellt auf allen Ebenen einen möglichen Aspekt dar. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren wie z. B. diskutiert in (Jafari et al. 2006, Yaseen 2009)

Zwei Hauptgründe führten zu dem Entscheid, das Erwartungen-Nutzen-Modell von Schubert und Williams (2009a+b) für die Beantwortung der Forschungsfragen einzusetzen. Zum einen ist dieses Modell aufgrund seiner klaren Struktur (Ebenen und Dimensionen) und seiner hohen Detailtiefe gut für eine vergleichende Analyse geeignet. Zum anderen zeichnet es sich durch eine hohe empirische Validierung und einen deutlichen Praxisbezug aus.

4 Die Fallstudien des Jahres 2009

Die folgenden Ausführungen enthalten eine zusammenfassende Analyse von 14 Fallstudien des Jahres 2009 (Schubert 2009) in Bezug auf *zwei* verschiedene Aspekte. Zunächst wird der *Nutzen* aus dem Einsatz der Software beschrieben, der von den Projektverantwortlichen in den Interviews genannt wurde. Die Nutzenaspekte werden nach dem Erwartungen-Nutzen-Modell gruppiert und vergleichend kommentiert. In einem zweiten Schritt werden die Aussagen aus dem Kapitel zum Thema „*dauerhafter Erfolg*“ der Fallstudien einer vergleichenden Analyse unterzogen.

Die in Tabelle 1 aufgeführten Branchen und Prozesse machen deutlich, dass die betrachteten Unternehmen sehr heterogen sind. In den 14 betrachteten Fallstudien reicht die Bandbreite von Kleinunternehmen wie INTEC bis zu Multi-Milliarden-Franken Unternehmen wie der Schweizer Bank UBS. Ebenso finden sich eine Vielzahl an Branchen und Tätigkeiten (Herstellung, Dienstleistung, Handel). Die Unternehmen stammen aus den drei DACH-Ländern (Deutschland, Österreich und der Schweiz). Die Länderkürzel sind jeweils in Klammern aufgeführt.

Tabelle 1: Unternehmen und ihre Ländersitze in der Übersicht

Fallstudie	Branche/Produkte	Tätigkeit	Kunden	Fokussierter Prozess
Weiss+Appetito (CH)	Bausektor	Bau- und Dienstleistungen	B2B/ B2C/ B2A	Angebotserstellung
ENGEL (CH)	Stahl, Haustechnik und Eisenwaren	Handel und Dienstleistung	B2B	Abwicklung einer internen Warenverschiebung
Variosystems (CH)	Komplettlösungen für Elektronik	Entwicklung, Produktion, Tests	B2B	Disposition und Fertigung
eltromat (D)	Mess- und Antriebssysteme (Druckerzeugung)	Entwicklung, Produktion, Integration und Wartung	B2B	Angebotserstellung
ad AUGROS (D)	Kfz-Ersatzteile und Zubehör	Handel	B2B	Auftragserfassung
Blizzard (AT)	Sportgeräte (Ski)	Herstellung	B2B	Nachorder
Finzelberg (D)	Phytopharmazeutische Wirkstoffe für Arzneimittel	Verarbeitung	B2B	Produktion und Freigabe
UBS (CH)	Finanzdienstleistungen	Dienstleister	B2B/ B2C	Bestellabwicklung indirekte Güter (Purchase-to-Pay)
Schindler (CH)	Transportsysteme (Aufzüge und Fahrtreppen)	Herstellung	B2B	Bestellabwicklung Komponenten und Transporte (Purchase-to-Pay)
LeShop (CH)	Lebensmittel	Einzelhandel	B2C	Rüsten Teilauftrag
Digitec (CH)	Informationstechnik und Unterhaltungselektronik	Einzelhandel	B2C/ (B2B)	Auftragsabwicklung B2C
HERWE (D)	Kosmetische Produkte und fettchemische Rohstoffe	Handel und Produktion	B2B	Kontaktdatenpflege
INTEC (D)	IT-Beratung und Produktion	Beratungs- und Systemhaus	B2B	Angebotserstellung
BSCC (CH)	Handelskammer	Dienstleistungen	B2B	Lead Management: Anlegen neuer Mitglieder

Die ersten sieben Fallstudien (grau hinterlegt) behandeln *ERP-Implementationen*. Die betrachteten Prozesse sind ausnahmslos Primärprozesse, die von der ersten Erfassung von Kundendaten bis zur Produktion ein breites Spektrum abdecken. Vier Fallstudien haben ihren Fokus im vorgelagerten Bereich der „Angebotserstellung“ oder „Auftragserfassung/Nachorder“, ein weiterer Fall betrachtet mit der „Abwicklung einer internen Warenverschiebung“ einen logistischen Prozess zwischen

verschiedenen Standorten eines Unternehmens. Die letzten beiden Fälle beschreiben schließlich den eigentlichen Fertigungsprozess.

Zwei Fallstudien betrachten den sogenannten *Purchase-to-Pay-Prozess* in Großunternehmen (UBS und Schindler). Hier wird die Optimierung des Bestellprozesses mit Hilfe eines durchgängigen Austauschs elektronischer Geschäftsdokumente (von der Bestellung bis zur Eingangsrechnung) zwischen den beteiligten Geschäftspartnern gezeigt.

Die beiden folgenden Fallstudien zum *E-Commerce* zeigen die Stärken der in diesen Fällen eingesetzten Individualsoftware bei der Gestaltung von E-Commerce-Prozessen einschließlich Auftragsabwicklung auf. Hier werden die Anforderungen an den Back-End-Bereich leistungsfähiger Webangebote deutlich.

Die letzten drei Unternehmen beschreiben Prozesse, die mit *CRM-Systemen* unterstützt werden. Hier geht es um die Möglichkeiten rund um Kontakt- und Kundendaten sowie um die anschließende Angebotserstellung.

5 Realisierter Nutzen in den Fallstudien

Zu Beginn des Beitrags wurde das Erwartungen-Nutzen-Modell vorgestellt, das ein Klassifikationsschema für Nutzenarten enthält. Im folgenden Abschnitt werden die in den Fallstudien identifizierten Nutzenarten vergleichend betrachtet. Aufgrund der Seitenbeschränkung eines MKWI-Artikels kann an dieser Stelle nur eine Diskussion der Aspekte erfolgen. Eine systematische, tabellarische Gesamtdarstellung der herausgearbeiteten Aspekte findet sich in (Schubert 2009).

Die Analyse der 14 Fallstudien ergab einen Eindruck, welche Nutzenaspekte in der ex-post Betrachtung aus der Sicht der Projektverantwortlichen im Vordergrund gestanden haben. Die vergleichende Analyse macht es möglich, wiederkehrende Nennungen und Muster aufzuzeigen. Betrachtet man den erzielten Nutzen im Vergleich, so fällt auf, dass einige Nutzenarten mehrfach auftreten. Diese Wiederholungen werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

Generell wird deutlich, dass die Autoren der Fallstudien den Hauptnutzen in den Ebenen „Business Design (Strategie und Prozesse)“ und „Management (Ressourcen)“ ansiedeln. Konkreter Nutzen im Bereich „IT & Infrastruktur“ wird am seltensten genannt.

Es gibt keine auffälligen Unterschiede im Bereich von großen und kleinen Unternehmen oder zwischen verschiedenen Branchen. So kann z. B. Outsourcing von IT-Service-Leistungen sowohl von der großen UBS (Plattform für Dokumentenaustausch) als auch bei einer British-Swiss Chamber of Commerce (Software-as-a-Service) als nutzenstiftend angesehen werden – auch wenn sich das finanzielle Volumen in den beiden Fällen markant unterscheidet.

5.1 Strategie/Prozesse

Auf der Ebene des Business Designs fallen vor allem vier Punkte ins Auge, die in mehreren Fallstudien genannt werden:

1. Strategie: Schnelle Anpassungsfähigkeit (Agilität)
2. Strategie: Umsetzung von Teilen des Geschäftsmodells (z. B. Just-in-Time, Multikanal mit E-Shop)
3. Prozesse: Beschleunigte Prozesse
4. Prozesse: Erhöhte Transparenz

Die Wichtigkeit der *Agilität* (Gronau und Eggert 2009 nennen dies „Wandlungsfähigkeit“) wird in verschiedenen Fallstudien betont. Variosystems nennt z. B. die Möglichkeit für schnelle Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen als wichtiges Ergebnis der ERP-System-Einführung. Auch die BSCC sieht die Flexibilität der Anwendungslandschaft als wesentlichen Vorteil ihrer eingeführten SaaS-Lösung. Einige der vorgestellten Unternehmen setzen mit der Software konkret einen Teil ihres *Geschäftsmodells* um. Dies sind nicht nur die beiden reinen E-Commerce-Unternehmen LeShop und Digitec. Auch ad AUGROS konnte erst durch die neue Version ihres ERP-Systems Just-in-Time-Lieferungen effizient ermöglichen.

Im Bereich der *Prozesse* finden sich häufige Nennungen für „*Beschleunigung*“ und „*Transparenz*“. Weiss+Appetito beschleunigte z. B. die Erstellung von Kundenofferten, Endabrechnungen sowie Material- und Maschinendispositionen. Bei ENGEL spricht man sogar von einer *massiven* Beschleunigung der Prozesse. Dort ist der Monatsabschluss heute 23 Tage früher möglich. Bei Variosystems ist sowohl die Transparenz erhöht worden als auch die Performance der Prozesse gesteigert worden. Vergleichbare Aussagen finden sich bei ad AUGROS, Blizzard, Finzelberg und Schindler. Die schiefe Häufigkeit der Nennungen macht deutlich, dass sowohl die Beherrschung als auch die schnelle Abwicklung von Prozessen Hauptnutzenaspekte beim Einsatz von Business Software sind.

5.2 Ressourcen

Die Betrachtung der Ressourcenebene ergibt vor allem die folgenden Nennungen:

1. Informationen: Verfügbarkeit von Informationen (zentral, redundanzfrei, aktuell)
2. Informationen: Höhere Datenqualität
3. Finanzen: Kosten- und Zeiteinsparungen
4. Mitarbeitende: Höhere Zufriedenheit und Motivation

Erwartungsgemäß sind es vor allem Verbesserungen bezüglich der Bereitstellung von *Informationen*, die in den Fallstudien als Nutzen genannt werden. Qualifizierende Merkmale sind hierbei häufig die zentrale Ablage, die die gemeinsame, redun-

danzfreie Nutzung von Daten ermöglicht. Hinzu kommt eine Wahrnehmung über eine verbesserte *Qualität* der Informationen.

Bei Weiss+Appetito stehen alle Stammdaten zentral und redundanzfrei für alle Tochterunternehmen zur Verfügung. eltromat hat heute Zugang zu akkuraten und aktuellen Informationen, die den Entscheidungsprozess für die Geschäftsführung unterstützen. Die Qualität der Daten wird dort besonders gelobt. Finzelberg betont die Wichtigkeit des gemeinsamen Zugriffs auf zentrale Datenbestände. Auch beim Großunternehmen Schindler ist die höhere Datenqualität ein entscheidender Nutzenaspekt. Vergleichbare Aussagen zum Punkt „*Informationen*“ finden sich fast in allen Fallstudien des Jahres 2009, was nicht erstaunlich ist, da die „*Informationsverarbeitung*“ eine zentrale Funktion einer Business Software ist.

Auch im Bereich *Finanzen* gibt es einige Nennungen. Bei ENGEL und eltromat spricht man von einer geringeren Kapitalbindung, ad AUGROS hat geringere Kosten aufgrund schnellerer Auftragsabwicklung.

Auch für die *Mitarbeitenden* ergeben sich Vorteile. Bei INTEC erzielen diese z. B. Arbeitszeiteinsparung durch Verringerung des Suchaufwands. Bei LeShop wird die Mitarbeitermotivation durch Bonuszahlungen auf heute messbare KPIs gesteigert. Auch die Firma Blizzard spricht von motivierten Mitarbeitenden aufgrund der effizienten Softwareunterstützung.

5.3 Funktionen

Die Nennungen im Bereich der Verbesserungen, die in den funktionalen Bereichen des Unternehmens (Abteilungen) erzielt wurden, umfassen vor allem:

1. Business Intelligence (Kennzahlen)
2. Verbesserungen im Bereich Vertrieb
3. Höhere Kundenzufriedenheit
4. Erhöhter Automatisierungsgrad durch Workflows

Auf funktionaler Ebene stehen Nennungen zur *Business Intelligence* klar im Vordergrund. Genannt werden hier die Generierung von Analysen und Berichten zur Unternehmenssteuerung, z. B. Anzeige Key Performance Indikatoren (KPI), Management-Cockpit (ad hoc Analysen) oder das Monitoring von Aufträgen, Bestellungen und Transporten. Fast alle Unternehmen geben an, einen großen Nutzen aus der Gewinnung von Kennzahlen zu erzielen.

Variosystems und HERWE loben ihre Management-Cockpits, in denen heute ad hoc Analysen möglich sind. Dabei nennt eltromat speziell die tagesgenauen Auswertungen wie z. B. präzise Liquiditätsprognosen und detaillierte Kostenstellenplanung und -rechnung. Für Weiss+Appetito ist heute ein lückenloser Soll-Ist-Vergleich über den ganzen Lebenszyklus eines Projekts (Baustelle) möglich.

Der *Vertrieb* ist der Bereich, der die meisten Verbesserungen aufzuweisen hat. Hier umfassen Nennungen z. B. bessere Auskunftsfähigkeit des Vertriebs (bei

Blizzard), eine mögliche Sortimentserweiterung (bei ENGEL) oder höhere operative Performance (z. B. beim Cross-Docking von LeShop).

ad AUGROS steigerte die *Kundenzufriedenheit* durch schnellere Bestellabwicklung. Finzelberg, Digitec und HERWE profitieren von implementierten *Workflows* (erhöhter Automatisierungsgrad, Transparenz der anstehenden Aufgaben).

5.4 IT und Infrastruktur

Im Bereich der Informationstechnologie stehen die folgenden drei Nutzenaspekte im Vordergrund:

1. Integration der Daten und Softwaresysteme bzw. funktionalen Module
2. Integrationschnittstellen mit Partnern
3. Outsourcing der Hard- und Software

Das Thema „*Integration*“ wird in fast allen Fallstudien angesprochen. Hier kommt eine weitere, zentrale Wirkung von Business Software zum Tragen: die Integration verschiedener funktionaler Bereiche in einer einzigen Datenbank und einer durchgängigen Software.

Bei Weiss+Appetito führte die Integration der funktionalen Module zu einer optimierten Informationsbereitstellung. Bei ENGEL konnte durch die durchgehende Datenverarbeitung die Fehlerquote deutlich reduziert werden. Auch über die *Unternehmensgrenzen hinweg* führt die Integration zur Realisierung von Nutzen. ad AUGROS, Schindler und LeShop profitieren von entsprechenden Integrationschnittstellen mit Partnern, die zu Prozessverbesserungen führen.

Das Thema *Outsourcing* kommt in verschiedenen Formen zum Tragen. Wie bereits oben erwähnt, ergeben sich sowohl für kleine als auch für große Unternehmen Nutzenaspekte aus dem Outsourcing von IT-Service-Leistungen. UBS und Schindler nutzen die Angebote von Service Providern für den elektronischen Dokumentenaustausch. Die BSCC ist sehr zufrieden mit einer schlanken SaaS-Lösung für die CRM-Prozesse.

6 Faktoren für dauerhaften Erfolg

Bei der Dokumentation der Fallstudien wurden die Autoren aufgefordert, die „Faktoren für den dauerhaften Erfolg“ zu identifizieren und für den Leser in einem separaten Unterkapitel darzustellen. Der Vergleich der 14 Kapitel zeigt die folgenden „gemeinsamen Motive“:

- Aktuelle Technologie, Know-how-Vorsprung
- Eigenschaften einer modernen Software (Zukunftsfähigkeit)
- Software ermöglicht Agilität (neue Funktionen leicht zu implementieren)
- Stabiler, zukunftsorientierter Softwarelieferant (Zukunftsfähigkeit)
- Branchen-Know-how des IT-Partners

- Vertrauen in den IT-Partner
- Zeitnaher Informationszugriff auf operative Zahlen, ad hoc Analysen
- Einhalten des Standards im Datenaustausch
- Einhalten des Standards einer Standardsoftware (keine individuellen Anpassungen)

Unternehmen wie ad AUGROS und Weiss+Appetito sehen einen Wettbewerbsvorteil im Einsatz *aktueller Technologie*. Im Kontext von ERP-Systemen heißt „aktuell“ zum Beispiel, dass die Software auf einer 3-Tier-Architektur beruht und dem Paradigma der Service-Orientierung folgt. Die untersuchten Unternehmen stellen an sich selbst den Anspruch, einen *Know-how-Vorsprung* gegenüber dem Wettbewerb zu haben, für dessen Umsetzungen sie eine moderne Software benötigen.

Ähnliche Aussagen werden zur *Zukunftsfähigkeit des ERP-Anbieters* gemacht. ENGEL fühlt sich heute in der Wahl des ERP-Partners bestätigt, da Opacc von den seinerseits sieben evaluierten Anbietern der einzige ist, der noch im Geschäft ist. Auch bei Finzelberg empfindet man die etablierte Partnerschaft und das spezielle *Branchen-Know-how* des ERP-Partners GUS als einen besonderen Erfolgsfaktor. Die BSCC setzt auf eine zukunftsorientierte SaaS-Lösung, die den laufenden Betrieb für ihre Tausenden von Usern auf einem Qualitätsniveau sichergestellt, wie es für einen einzelnen Anwender mit eigenen Mitteln nicht zu erreichen wäre. Neben der Zukunftsfähigkeit spielt die Forderung nach spezifischem *Branchen-Know-how* des IT-Partners eine wichtige Rolle. In den Fallstudien INTEC, Weiss+Appetito, Finzelberg und ENGEL wird dies besonders betont.

Im vorhergehenden Kapitel als Nutzeneffekt aufgeführt, wird *Agilität* auch als wichtiger Faktor für dauerhaften Erfolg genannt. Blizzard weist darauf hin, dass neue Funktionen in der Software leicht zu implementieren sein müssen. Für Digitec ist es von entscheidender Bedeutung, auf Veränderungen flexibel zu reagieren, um neue Ideen schnell umzusetzen zu können.

Wie bereits in Fallstudienanalysen vergangener Jahre (Schubert 2006, 2007), wird auch in den Fallstudien des Jahres 2009 die Bedeutung des *Vertrauens* in den IT-Partner besonders unterstrichen, so z. B. bei den Firmen eltromat, Finzelberg und ENGEL. Für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung benötigen Unternehmen einen *zeitnahen Zugriff auf ihre Unternehmensdaten*. In den Fallstudien Variosystems, HERWE und ad AUGROS wird die Bedeutung derartiger ad hoc Analysen von den Autoren speziell betont.

Ein spezieller Aspekt ist der konsequente Einsatz von *Standards* in der Datenverarbeitung. Thematisiert wird dieser Aspekt z. B. in den Fallstudien der „Großen“ wie UBS und Schindler.

Interessant ist auch die Diskussion um *Standardsoftware* versus *Individualsoftware*. Individualsoftware findet sich bei denjenigen Unternehmen, bei denen die Software (die Website) das primäre Interface zum Kunden darstellt. Bei LeShop repräsentiert die Business Software das zentrale Infrastrukturelement, das das imple-

mentierte Geschäftskonzept sowohl im Front-end als auch im Back-end erst in dieser Form ermöglicht. Das gleiche gilt für die Firma Digitec. Alle anderen Unternehmen setzen Standardsoftware ein. Unternehmen wie Variosystems, ENGEL und INTEC weisen sogar speziell darauf hin, dass der Beschluss gefasst wurde, nicht vom Standard abzuweichen, um die Kosten gering zu halten und keine Probleme bei künftigen Releasewechslern zu verursachen.

7 Schlussbemerkungen und Limitationen

Die ausgewählten eXperience-Fallstudien bieten eine gute Möglichkeit, Wissen und Erfahrungen aus der Praxis zu analysieren und in strukturierter Form auszuwerten. Dieses Verfahren hat allerdings auch seine Grenzen. Es ist wahrscheinlich, dass den vorgestellten Unternehmen ein weiterergender Nutzen durch den Einsatz der Software entstanden ist, der entweder während der Interviews nicht zur Sprache kam oder vom Autor nicht dokumentiert wurde. Die Interviews wurden frei geführt; es lag kein Vorgabenraster für Nutzenpotenziale vor. Eine systematische Erfassung der Nutzenaspekte würde eine Befragung nach den Vorgabewerten aus dem Modell erfordern.

Es ist interessant zu sehen, welche Faktoren von den Autoren für dauerhaften Erfolg identifiziert werden. Deren Charakter ist nur in der Minderheit der Fälle harter Natur, z. B. zeitnaher Informationszugriff. Häufiger genannt werden weiche, nicht eindeutig messbare Kriterien wie Zukunftsfähigkeit, Agilität, Know-how sowie Vertrauensbeziehungen.

Die Fallstudien zeigen, dass sowohl der erzielte Nutzen als auch die Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen unterschiedlich sind. Genauso unterschiedlich sind auch die Anforderungen, mit denen ERP-Anbieter bei der Implementation ihrer Software konfrontiert sind. Dass ERP-Projekte nicht immer einfach sind und auch zu Misserfolgen und Frustrationen führen können, ist vor diesem Hintergrund nicht weiter erstaunlich.

Literatur

- Davenport T (1998): Putting the Enterprise into the Enterprise System, in: *Harvard Business Review*, July-August 1998, S. 121-131.
- Eisenhardt KM (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989, S. 532-550.
- Gable GG, Sedera D, Chan T (2008): Re-conceptualizing Information System Success: The IS-Impact Measurement Model, in: *Journal of the Association for Information Systems*, 9 (7), S. 377-408.

- Gronau N, Eggert S (2009): Nutzenbasierte Auswahl von Business Software, in: Wölfle R, Schubert P (Hrsg.), *Dauerhafter Erfolg mit Business Software*, S. 25-32, München: Hanser, 2009.
- Jafari SM, Osman MR, Yusuff RM, Tang SH (2006): ERP Systems Implementation in Malaysia: The Importance of critical success factors, in: *International Journal of Engineering and Technology*, 3 (1), 2006, S. 125-131.
- Miles MB, Huberman AM (1994): *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks et al.: Sage Publications, 2. Auflage, 1994.
- Porter M (1999): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 5. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus, 1999.
- Schubert P (2006): Geschäftsprozessintegration mit Business Software: Erkenntnisse aus der Praxis, in: Tagungsband der *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, Passau, 20.-22. Februar 2006.
- Schubert P (2007): Business Software as a Facilitator for Business Process Excellence: Experiences from Case Studies, in: *Electronic Markets*, 17 (3), 2007, S. 187-198.
- Schubert P (2009): Dauerhafter Erfolg mit Business Software: Fazit aus den Fallstudien, in: Wölfle R, Schubert P (Hrsg.), *Dauerhafter Erfolg mit Business Software*, S. 39-50, München: Hanser Verlag, 2009.
- Schubert P, Williams SP (2009a): An Extended Framework for Comparing Expectations and Realized Benefits of Enterprise Systems Implementations, in: *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems*, 2009.
- Schubert P, Williams SP (2009b): Constructing a Framework for Investigating and Visualizing ERP Benefits and Business Change, in: *Proceedings of the 22nd International Bled eConference*, Bled, Slovenia, June 14-17, 2009.
- Schubert P, Williams SP (2009c): Identifikation von Nutzen beim Einsatz von ERP-Systemen, in: Wölfle R, Schubert P (Hrsg.), *Dauerhafter Erfolg mit Business Software*, S. 33-38, München: Hanser Verlag, 2009.
- Schubert P, Wölfle R (2007): The eXperience Methodology for Writing IS Case Studies, in: *Thirteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2007.
- Shang S, Seddon PB (2002): Benefits of Enterprise Systems, in: *Information Systems Journal*, 12, 2002, S. 271-299.
- Yaseen SG (2009): Critical Factors Affecting Enterprise Resource Planning Implementation: An Explanatory Case Study, in: *International Journal of Computer Science and Network Security*, 9 (4), S. 359-363.
- Yin RK (2003): *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.