

Tim Alexander Herberger [Hrsg.]

Transformation in den Wirtschaftswissenschaften

Festschrift zum Abschied von
Herrn Univ.-Prof. (em.) Dr. Manfred Röber,
Andrássy Universität Budapest



Nomos

edition
sigma



Tim Alexander Herberger [Hrsg.]

Transformation in den Wirtschaftswissenschaften

Festschrift zum Abschied von
Herrn Univ.-Prof. (em.) Dr. Manfred Röber,
Andrássy Universität Budapest



Nomos

edition
sigma





Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-7170-7 (Print)

ISBN 978-3-7489-1217-0 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Transformation ist je nach Wissenschaftsdisziplin ein Begriff mit unterschiedlichen definatorischen Nuancen. In der Mathematik und Physik wird Transformation oder Transformieren häufig mit Umrechnung, Umwandlung oder Verformung gleichgesetzt. In der Biologie und Medizin wird der Begriff Transformation üblicherweise als Beschreibung eines Übergangs oder einer Form der Übertragung verwendet. In den Rechts-, Sozial-, und Wirtschaftswissenschaften adressiert eine Transformation einen Prozess sowohl der Umsetzung als auch der Veränderung sowie einen signifikanten Wandel.

Univ.-Prof. (em.) Dr. Manfred Röber zeigte in den vergangenen Jahrzehnten beträchtliche Transformationsaktivitäten in seinem beruflichen Werdegang und offenbarte dabei beachtliche Fähigkeiten, diese Aktivitäten nicht nur erfolgreich zu meistern, sondern auch inhaltlich zu gestalten. Neben der bei einer Transformation zumeist erforderlichen Anpassung der „betroffenen“ Person, setzte Manfred Röber im Anschluss seiner eigenen Transformation im Rahmen der neuen beruflichen Situation immer auch eine eigene persönliche Note an eben jener beruflichen Wirkungsstätte. Die berufliche Wirkungsstätte und seine Kolleginnen und Kollegen selbst erfuhren durch Manfred Röber sozusagen eine Transformation.

Man könnte sagen, dass die verschiedenen definatorischen Nuancen des Transformationsbegriffs über verschiedene Wissenschaftsdisziplinen in seiner Person zusammenfallen: vom studierten Soziologen (Dipl.-Soziologe) zum studierten Kaufmann (Dipl.-Kaufmann) an der Freien Universität Berlin; vom wissenschaftlichen Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin hin zum wissenschaftlichen Mitarbeiter an der Universität Mannheim; von der klassischen Betriebswirtschaftsdisziplin Organisation und Unternehmensführung hin zum Verwaltungsmanagement und (New) Public Management; von einem Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung hin zu einer wissenschaftlichen Karriere über die nationalen Grenzen Deutschlands hinweg, die nicht zuletzt mit großem wissenschaftlichem und menschlichem Reputationsgewinn einherging.

Manfred Röber verschlug es nach seiner „offiziellen“ Emeritierung (eine Form der persönlichen Transformation für einen Hochschullehrer) an der Universität Leipzig mithilfe des Herder-Programms des DAADs an die Andrassy Universität Budapest (AUB). Die AUB wurde 2001 gegründet und

ist die einzige vollständig deutschsprachige Universität außerhalb des deutschen Sprachraums, die 2016 gerade mit ihrem neu geschaffenen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Masterstudienprogramm Management and Leadership (MML) im Begriff war, ihr wirtschaftswissenschaftliches Profil weiterzuentwickeln. Zum Sommersemester 2016, am 01. Februar, trat Manfred Röber als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der AUB seine Herder-Dozentur an und bereicherte durch seine Erfahrung und Fähigkeiten nicht nur Forschung und Lehre im neuen Studiengang, sondern auch im bestehenden volkswirtschaftlichen Studiengang International Economy and Business (IEB). Nicht zuletzt profitierte die AUB (und insbesondere der noch junge Studiengang MML) von seiner hochschulpolitischen und -administrativen Erfahrung, um den üblichen Herausforderungen für einen jungen Studiengang erfolgreich zu begegnen und ihn von Anfang an zu einer Erfolgsgeschichte innerhalb der Wirtschaftswissenschaften an der AUB zu entwickeln.

Manfred Röber transformierte sich von der Lehrseite betrachtet wieder zu seinen akademischen Wurzeln. Er brachte sich als Hochschullehrer im Studiengang MML nicht nur in seiner Profession für Public Management ein und begeisterte dort seine Studierenden, sondern übernahm auch Kurse wie Unternehmensführung, Organisationstheorie, Personal und Führung und Dienstleistungsmanagement und prägte sie zum Start des neuen Studiengangs nachhaltig.

Ob unser sehr geschätzter Kollege und Freund Manfred Röber jedoch in einen zwar sicher wohlverdienten, aber klassischen (zweiten) Ruhestand „transformiert“ und seinem beruflichen und damit auch wissenschaftlichen Schaffen weitgehend Adieu sagen wird, wage ich doch sehr stark zu bezweifeln. Ich persönlich bin mir sicher, dass dem nicht so sein wird und Manfred Röber auch weiterhin seine wissenschaftliche Neugierde, Begeisterung und Kompetenz in Forschung und Lehre ausleben wird und dabei Kolleginnen und Kollegen sowie Studierende unterstützt, Transformation in all ihren Formen zu erleben, zu begreifen und – aus betriebswirtschaftlicher Perspektive gesprochen – zu managen.

Diese Festschrift über Transformation in den Wirtschaftswissenschaften thematisiert exemplarisch Veränderungs-, Wandlungs- und Umsetzungsprozesse sowohl in der Betriebswirtschaft als auch in der Volkswirtschaft. Diese Festschrift zur Verabschiedung unseres hochgeschätzten Kollegen und Freundes Manfred Röber von seiner regelmäßigen Lehre an der AUB ist auch ein manifestierter Dank für sein großartiges Engagement auf vielen Ebenen an unserer Universität.

Ganz herzlich möchte ich mich in diesem Zusammenhang selbstverständlich bei den Kolleginnen und Kollegen bedanken, die durch ihre

wertvollen Beiträge zu Transformationen in den Wirtschaftswissenschaften diese Festschrift inhaltlich erst möglich machten. Mein Dank gilt ferner dem Nomos Verlag und seiner Edition Sigma, die Manfred Röber und dessen Forschungsarbeit auch verlagsseitig regelmäßig ein „zu Hause“ waren und halfen, diese Festschrift zu ermöglichen. Abschließend möchte ich noch der Andrassy Universität Budapest sowie dem Dr. Theo und Friedl Schöller Forschungszentrum für Wirtschaft und Gesellschaft meinen Dank aussprechen, die durch ihr finanzielles Engagement diese Festschrift unterstützten.

Die Andrassy Universität Budapest, der dortige Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und insbesondere der Studiengang Management and Leadership sowie alle seine Kolleginnen und Kollegen hoffen sehr, dass Manfred Röber uns als Kollege, Ratgeber und Freund auch in Zukunft verbunden bleiben wird.

Budapest / Nürnberg, März 2021

Univ.-Doz.
Dr. Tim Alexander Herberger

Inhalt

| | |
|---|------------|
| <i>Teil A: Transformation in der Betriebswirtschaft</i> | 11 |
| Vorgehensmodelle zur strukturierten Unternehmens-Software-Auswahl im Vergleich: Aktuelle Ansätze aus Theorie und Praxis – eine systematische Übersichtsarbeit | 13 |
| <i>Weiss, Christoph & Piazzolo, Felix</i> | |
| Entwicklung eines Design Science Research Frameworks für das Marketing Management: Design Science Research am Beispiel eines Forschungsvorhabens zur Optimierung der Sender-Empfänger-Kommunikation im Rahmen der digitalen Informationsüberflutung | 35 |
| <i>Birne, Stefan & Piazzolo, Felix</i> | |
| Initial Coin Offerings (ICOs) als Instrumente der Unternehmensfinanzierung und deren Einordnung in die bestehende finanzwirtschaftliche Taxonomie | 51 |
| <i>Tim Alexander Herberger, Christina Rub & Michel Charifzadeh</i> | |
| Die normative Qualität unternehmensethischer Maßnahmen – Konzeptionelle Grundüberlegungen und Ansätze zur empirischen Überprüfung | 67 |
| <i>Trautnitz, Georg</i> | |
| Entwicklungsstand und Umsetzung von Integrated Reporting in Österreich bei börsennotierten Unternehmen | 93 |
| <i>Sommerauer, Petra & Ender, Manuela</i> | |
| <i>Teil B: Transformation in der Volkswirtschaft</i> | 119 |
| Spaltung auf Kredit? Überlegungen zur Transformation des Markts für Wohnimmobilien in Ungarn | 121 |
| <i>Dötsch, Jörg</i> | |

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Grenzüberschreitende Kooperation via EVTZ – zu den strukturellen Triebkräften seiner Diffusion | 143 |
| <i>Eckardt, Martina</i> | |
| Von Installateuren, Designern und Zahnärzten: Voraussetzungen und Abhängigkeiten der Ökonomik als Handwerk | 175 |
| <i>Dörstelmann, Felix A.</i> | |
| Rationale Verhinderung oder ideale Umsetzung politischer Transformation: Was die Ökonomik von Politik erwartet | 195 |
| <i>Okruch, Stefan</i> | |

Teil A:
Transformation in der Betriebswirtschaft

Vorgehensmodelle zur strukturierten Unternehmens-Software-Auswahl im Vergleich: Aktuelle Ansätze aus Theorie und Praxis – eine systematische Übersichtsarbeit

Weiss, Christoph^a & Piazzolo, Felix^b

Zusammenfassung

Jedes Unternehmen steht periodisch immer wieder vor der Herausforderung der Auswahl und Einführung einer Unternehmens-Software. Dies resultiert auf der einen Seite aus dem Software-Lebenszyklus (Schreiber 1991, S. 15) und andererseits aus der regelmäßig wiederkehrenden Fragestellung, ob die eingesetzte Unternehmens-Software den Unternehmenserfolg nachhaltig unterstützt (Piazzolo 2013, S. 14). Daraus folgt, dass sich somit der Prozess einer Auswahl und Einführung von Unternehmens-Software wiederholen kann. Für den Erfolg dieser Prozesse ist es von hoher Wichtigkeit, dass diese gut vorbereitet und strukturiert ablaufen. Hilfreich können hierbei definierte Vorgehensmodelle bzw. Vorgehensweisen sein, welche auf Basis von Erfahrungswerten und Erkenntnissen aus der Praxis entwickelt und erprobt wurden. Der Fokus dieses Beitrags liegt in der Darstellung und im Vergleich von unterschiedlichen Vorgehensweisen bzw. Vorgehensmodellen zur Auswahl und Einführung von Unternehmens-Software. Dies soll Unternehmen und Unternehmensberatern eine Hilfestellung bieten, um die über 280 identifizierten Vorgehensmodelle aus Wissenschaft, Forschung und Praxis besser einschätzen zu können. Die Autoren haben darauf geachtet, insbesondere Modelle auszuwählen, welche sich in Bezug auf Komplexität, Struktur und Zielsetzung maßgeblich voneinander unterscheiden.

Keywords

Anwendungs-Software, Business Software, Customer Relationship Management, Enterprise Resource Planning, Enterprise Systems, Evaluierung, Phasen, Projekt, Software, Supply Chain Management, Unternehmens-Software, Vorgehensmodell

a Andrassy Universität Budapest; christoph.weiss@andrassyuni.hu.

b Universität Innsbruck; felix.piazzolo@uibk.ac.at.

1 Einleitung

Im wissenschaftlichen Diskurs wird die Meinung vertreten, dass die Software-Auswahl ein stufenweiser Entscheidungsprozess ist. In der Praxis werden die vorgegebenen Stufen im Regelfall geplant, in der Umsetzung aber wie vorgeschlagen teilweise übersprungen, wie zum Beispiel die Erhebung der Anforderungen, Definition eines falschen Suchraums oder Evaluierung der Software-Lösungen nach anderen Parametern, was zu unklaren Entscheidungsprozessen und Verzögerungen der Software-Auswahl führen kann (mosaiic GmbH 2020). Entsprechend ist es umso wichtiger, dass eine Unternehmens-Software-Auswahl von der Projektinitiierung bis zur Software-Entscheidung strukturiert und transparent abläuft. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, haben sich viele Personen mit diesem Thema beschäftigt und unterschiedliche Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software entwickelt.

Die vorliegende Arbeit soll Entscheidungsträgern in Unternehmen helfen, ein für das Unternehmen adäquates Vorgehensmodell zur möglichen und/oder geplanten Auswahl, Einführung und Evaluierung von Unternehmens-Software kennenzulernen und auszuwählen. Hierfür wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit zwischen den Jahren 2016 bis 2018 eine umfangreiche Literaturrecherche¹ durchgeführt und bis dato um zusätzlich recherchierte Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software erweitert. Um sich dem Thema anzunähern wurden Klassifizierungen von Vorgehensmodellen dargestellt. Im Anschluss erfolgte eine Gliederung in Vorgehensmodelle zur

- **Auswahl** von Unternehmens-Software (ohne Einführung der ausgewählten Unternehmens-Software),
- **Auswahl und Einführung** von Unternehmens-Software und
- **Evaluierung** (spezielle Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software).

Abschließend wurde eine Gegenüberstellung der ausgewählten Vorgehensmodelle als mögliche Entscheidungshilfe für die Auswahl des passenden Vorgehensmodells durchgeführt. In die Gegenüberstellung wurden 13 Vorgehensmodelle jüngerer Datums (2004-2019) sowie zwei klassische Modelle aus den Jahren 1989 und 1995 aufgenommen. Ausgewählt wurden Vorgehensmodelle für unterschiedliche Unternehmensgrößen, Software-Domänen, Publikationstypen sowie jene, welche aufeinanderfolgen-

1 Die Suche erfolgte über ein dokumentierte Literatur- und Online-Recherche.

de, parallele und/oder überlappenden Phasen, eigene Evaluierungs-, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungs- und Zielformulierungs-Phasen beinhalten.

2 Definitionen

Um sich der Thematik der verschiedenen Vorgehensmodelle zur strukturierten Auswahl von Unternehmens-Software in Theorie und Praxis anzunähern, sollen in weiterer Folge die Begriffe Unternehmens-Software und Vorgehensmodelle detaillierter erläutert werden.

2.1 Unternehmens-Software

In einschlägiger Fachliteratur sind unterschiedliche Beschreibungen zu „Unternehmens-Software“ zu finden. *Albert und Fuchs* subsumieren Unternehmens-Software mit Business Software bzw. alle Arten von Anwendungs-Software, welche in Unternehmen angewendet werden (*Albert/Fuchs* 2007, S. 1). Der erwähnte Begriff Anwendungs-Software wird wie folgt von den Autoren *Riethmüller* und *Arb* definiert:

„Standardsoftware sind Softwaresysteme, die für einen Anwendungsbereich (zum Beispiel ERP, Rechnungswesen, Produktdaten-Management [PDM], CAD, Office) entwickelt werden und sozusagen „von der Stange“ erworben werden können“ (*Riethmüller* 2012, S. 94).

„Enterprise-Management-Systeme (EMS) decken sämtliche betriebswirtschaftliche Anwendungsbereiche eines Unternehmens (Finanzwesen, Logistik und Personalwesen) ab und verbinden diese durch eine gemeinsame Datenbasis“ (*Arb* 1997, S. 11).

Brenner charakterisiert Standard-Software² als Standard-Software-Familie und legt dabei ein Standard-Software-Paket mit verschiedenen Funktionsbereichen fest. Das von ihm vorgestellte Standard-Software-Paket beinhaltet zusätzlich zur Standard-Software u.a. auch die Dienstleistung zur Einführung (*Brenner* 1990, S. 10).

Aus den angeführten Begrifflichkeiten ist ersichtlich, dass es keinen einheitlichen Begriff für Unternehmens-Software gibt. Für die vorliegende Übersichtsarbeit wird unter dem Begriff Unternehmens-Software eine

2 Im Vgl. dazu Individual-Software.

Standard-Software verstanden, welche Unternehmen unterstützen soll, ihre Geschäftsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette (Supply Chain Management, Finanz- und Rechnungswesen, etc.) hinweg abzuwickeln.

2.2 Vorgehensmodell

In der Literatur kann ebenso keine einheitliche Definition des Begriffes „Vorgehensmodell“ gefunden werden. Vielmehr existieren unterschiedliche Begriffsbestimmungen. Grundsätzlich beschreibt ein Vorgehensmodell ein systematisiertes und standardisiertes methodisches Vorgehen (Biethahn/Mucksch/Ruf 2000, S. 185). Vorgehensmodelle, die aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte zur Projektabwicklung festlegen, werden als Phasenmodelle beschrieben (Biethahn/Mucksch/Ruf 2000, S. 200; Nissen/Simon 2009, S. 18). Ein phasenorientiertes Vorgehen erlaubt den Überblick zu bewahren und Zusammenhänge sicherzustellen (Becker/Haberfellner/Liebetau 2000, S. 200). Da Projekte sehr unterschiedlich sein können, gibt es kein idealtypisches Vorgehensmodell für deren Abwicklung (Wieczorrek/Mertens 2011, S. 66). Daher muss die Vorgehensweise im Anlassfall jeweils festgelegt werden. *Jenny* unterscheidet vier verschiedene Arten von Phasenmodellen zur Projektabwicklung

- Sequenzielles Vorgehensmodell (konstruktives Vorgehen)
- Inkrementelles Vorgehensmodell (etappenweises Vorgehen)
- Evolutionäres Vorgehensmodell (zielanpassendes und etappenweises Vorgehen)
- Hosensack-Vorgehensmodell (intransparentes Vorgehen) (Jenny 2009, S. 55 f)

Bis auf das Hosensack-Vorgehensmodell finden sich die andern drei beschriebenen Vorgehensmodelle auch in der Software-Entwicklung wieder.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Vorgehensweisen zur strukturierten Unternehmens-Software-Auswahl als phasenorientiertes Vorgehensmodell verstanden.

3 Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software

Die Recherche zur Analyse von unterschiedlichen Vorgehensmodellen zur Auswahl von Unternehmens-Software zeigt, dass es unterschiedliche Vorgehensmodelle für unterschiedliche Software-Typen (Domänen) gibt. Bevor einzelne ausgewählte Vorgehensmodelle, mit Fokus Auswahl, Auswahl und Einführung bzw. spezielle Vorgehensmodelle (Evaluierungsmodelle), dargestellt und kurz diskutiert werden, erfolgt eine Vorstellung von vier unterschiedlichen Möglichkeiten, Vorgehensmodelle zu klassifizieren. Im Anschluss wird eine Gegenüberstellung der vorgestellten Vorgehensmodelle vorgenommen.

3.1 Klassifizierung von Vorgehensmodellen zur Auswahl von Unternehmens-Software

In der Vergangenheit wurden in Publikationen häufig ausschließlich einzelne Vorgehensmodelle zur Auswahl von Anwendungs-Software vorgestellt. Neben den Darstellungen und Erläuterungen einzelner Vorgehensmodelle findet man auch Klassifizierungen von Vorgehensmodellen zur Auswahl von Anwendungs-Software in wissenschaftlichen Publikationen.

Als erste präsentierte Möglichkeit zur Klassifizierung von Vorgehensmodellen wird die Forschungsarbeit von *Berlak* herangezogen. Ansätze von unterschiedlichen Vorgehensmodellen zur Auswahl von Unternehmens-Software sind dabei wie folgt gegliedert:

- Allgemeine Vorgehensmodelle (Auswahl mit unterschiedlichen Phasenmodellen)
- Checklistenbasierte Vorgehensmodelle (Anwender wird durch den Auswahlprozess geführt)
- Marktspiegelorientierte Vorgehensmodelle (Unterstützung mittels Marktüberblick der Unternehmens-Software-Anbieter)
- Nutzwertbasierte Vorgehensmodelle (Auswahl mit Gewichtung von Leistungsmerkmalen)
- Betriebstypologische Vorgehensmodelle (Auswahl nach Auftragsabwicklungstypologien wie BI, CRM, DMS, ERP, PLM, PMS, PPS)
- Reorganisationsbasierte Vorgehensmodelle (z.B. Business Process Reengineering)
- Spezielle Vorgehensmodelle (alle nicht den klassischen Vorgehensmodellen zuordenbare Auswahlmodelle) (Berlak 2003, S. 47ff)

Berlak stellt bei der Überprüfung der analysierten Vorgehensmodelle fest, dass diese in der Praxis wenig praktikabel sind. Dies betrifft die untersuchten Themen Anwendbarkeit, Domänenunabhängigkeit, Allgemeingültigkeit, Detaillierungsgrad und Unterstützung bei der Auswahl der Unternehmens-Software (*Berlak* 2003, S. 79). Wie diese Beurteilung zustande gekommen ist, kann nicht nachvollzogen werden. Weder die dahinterstehende Logik noch die Methodik zur Klassifizierung konnte in *Berlaks* Ausführungen wiedergefunden werden.

Weiters ist zu erwähnen, dass nur die allgemeinen und checklistenbasierten Vorgehensmodelle als Phasenmodell betrachtet werden können. Die weiteren angeführten Vorgehensmodelle (ausgenommen die speziellen Vorgehensmodelle) betrachten jeweils eine Auswahlmethode, welche in einem Phasenmodell Anwendung finden kann (Marktspiegel, Nutzwertanalyse, Betriebstypologie und Betriebsreorganisation).

Maier, Schmidt und Runge haben auf Basis der unterschiedlichen Dimensionen zur Entscheidungsfindung bei der Software-Auswahl verschiedene Methoden und Konzepte zu acht verschiedenen Gruppen von Vorgehensweisen zur Software-Auswahl zusammengefasst, welche als zweite Art der möglichen Klassifizierung angesehen werden kann:

- Funktionsorientiert (Funktionsvergleich)
- Prozessorientiert (Prozess-Optimierung)
- Strategieorientiert (Unternehmens-Strategie)
- Anbieterorientiert (soft facts)
- Nutzenorientiert (Kosten/Nutzen-Vergleich)
- Intern (Vorabauswahl)
- Vorabeingeschränkt (reduzierte Marktanalyse)
- „irrational“ (anhand einer Empfehlung) (*Meier/Schmidt/Runge* 2012, S. 339 f)

Diese Gruppen werden bei Auswahlberatern meist in Mischformen von durchschnittlich zwei Vorgehensweisen je Auswahlprojekt angeboten (*Meier/Schmidt/Runge* 2012, S. 339).

Auch hier sind die angeführten Vorgehensweisen lt. den Autoren jeweils eher als Auswahlmethoden (intern, vorabeingeschränkt, „irrational“) bzw. Auswahlkriterien (Funktion, Prozesse, Strategie, Anbieter, Nutzen) (*Klüpfel* 2007, S. 10ff) zu sehen und nicht als Vorgehensmodell zur Auswahl von Unternehmens-Software.

Eine dritte Art der Klassifizierung von Auswahlmethoden findet sich in der wissenschaftlichen Arbeit von *Polz* in Form von drei Strategieklassen³ wieder:

- Klassische Auswahl (systematische Struktur)
- Ausrichtung ausschließlich an Angeboten (ohne detaillierten Anforderungskatalog)
- Ausrichtung am optimalen Software-Lieferanten (Fokus auf die Marktführer) (*Polz 2002, S. 57*)

Bis auf die klassische Auswahl sind die zwei anderen vorgestellten Strategien jeweils als Auswahlmethode zu betrachten.

Die vierte Art der Klassifizierung zeigt wie die Auswahl von ERP-Systemen in der Praxis erfolgt, beispielsweise mit

- „Freie Suche“ (Messen, Kongresse, Tagungen, Internet, etc.)
- Beratungsunternehmen
- Software-Auswahlplattformen
- Fortbildungen und Seminaren
- sowie deren mögliche Kombinationen (*Becker/Richter/Winkelmann 2008, S. 8; Klüpfel 2007, S. 5*).

Diese Klassifizierung von Vorgehensmodellen ist eher als Darstellung unterschiedlicher Möglichkeiten von Werkzeugen zu sehen und nicht als Klassifizierung von Phasenmodellen zur Auswahl von Anwendungs-Software.

3.2 Ausgewählte Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software

Im Folgenden werden einzelne Vorgehensmodelle zur Auswahl von Unternehmens-Software vorgestellt und ausgewählte Besonderheiten beschrieben. Diese Vorgehensmodelle werden in die Bereiche Auswahl, Auswahl- und Einführung und spezielle Vorgehensmodelle untergliedert. Vorgehensmodelle, welche ausschließlich zur Einführung von Unternehmens-Software entwickelt worden sind, werden nicht explizit behandelt, da diese auf der einen Seite keinen direkten Bezug zum Thema haben und andererseits Anbieter von Unternehmens-Software meist eigene Vorgehensmodelle nutzen.

3 Polz führt dabei an, dass die Strategien wenig Platz in der Praxis finden.

3.2.1 Vorgehensmodelle mit Fokus Auswahl von Unternehmens-Software

Nissen und Simon entwickelten auf Basis einer Umfrage in Beratungshäusern ein neunstufiges Vorgehensmodell für Software-Auswahlprojekte (siehe Abbildung 1) mit Fokus auf Software, Software-Anbieter und Software-Implementierungspartner. Dieses Vorgehensmodell wurde verallgemeinert, um es für jedes Software-Produkt einsetzen zu können. Die Besonderheit dieses Vorgehensmodells ist, dass dies ein linear-sequenzielles Phasenmodell ist, bei dem die Folgephase erst beginnen kann, wenn die vorhergehende Phase abgeschlossen wurde (wobei eine Rückkoppelung von einer Phase zu Vorgänger-Phasen grundsätzlich vorgesehen ist) (Nissen/Simon (2009, S. 25ff).

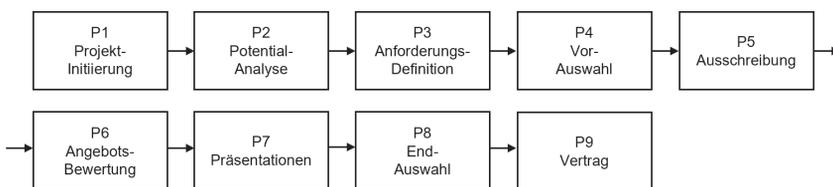


Abb. 1: Vorgehensmodell der Software-Auswahl nach Nissen und Simon (vereinfachte Darstellung) (Nissen/Simon (2009, S. 27)

Bei diesem „Common-Practice-Vorgehensmodell“ (Nissen/Simon 2009, S. 27) werden u.a. zu jeder Phase Tätigkeiten, auslösende Ereignisse, Ergebnisse sowie Messgrößen angeführt. Erwähnenswert an diesem Vorgehensmodell ist, dass das Beratungshaus in alle Phasen der Auswahl, außer der Vertragsphase, involviert ist (Nissen/Simon 2009, S. 27ff).

Dem gegenüber steht beispielsweise folgendes Vorgehensmodell zur ERP-Auswahl, bei welchem überlappende und parallele Schritte möglich sind (siehe Abbildung 2) (Gronau 2015, S. 43). Gronau entwickelte 2015 ein „neues ERP-Auswahlverfahren“, indem er den Fokus auf die Ermittlung des Return of Investments in allen Auswahlphasen legt, um die Wirtschaftlichkeit des neuen einzuführenden ERP-Systems zu überprüfen (Gronau 2015, S. 40ff).

Vorgehensmodelle zur strukturierten Unternehmens-Software-Auswahl im Vergleich

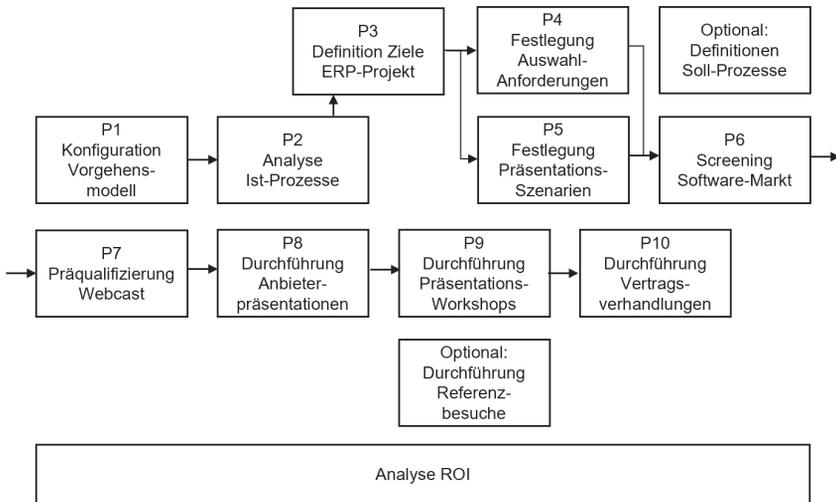


Abb. 2: Auswahlverfahren nach Gronau (vereinfachte Darstellung) (Gronau 2015, S. 43)

Das Auswahlverfahren beruht auf einem Phasenmodell, welches im Detail mit Tätigkeiten beschrieben und auf den Einsatz von Checklisten hingewiesen wird (Gronau 2015, S. 42).

Neben Software-Auswahlmodellen, welche von Wissenschaftlern und Beratern entwickelt und vorgestellt wurden, bieten auch Software-Anbieter eigene Vorgehensmodelle aus der Praxis an. Beispielsweise stellt die ABAS Software AG in einem Leitfaden ihr Vorgehen zur ERP-Auswahl vor (siehe Abbildung 3).

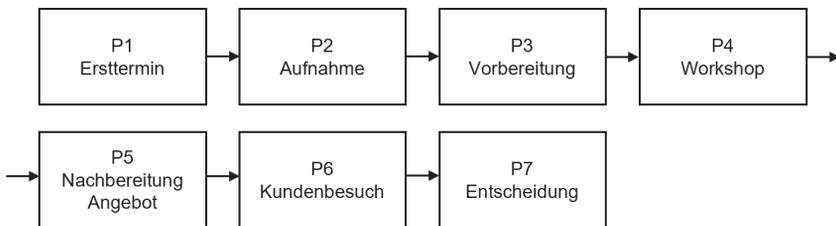


Abb. 3: Leitfaden ERP-Auswahl nach Abas (vereinfachte Darstellung) (ABAS Software AG 2015, S. 2)

Bei näherer Betrachtung ist ersichtlich, dass die Auswahl von Unternehmens-Software stark auf den Anbieter fokussiert. Das vorgestellte Vorge-

hensmodell lässt offen, mit wie vielen ERP-Anbietern der Auswahlprozess in welcher Art und Weise erfolgt.

Am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. wurde das 3PhasenKonzept zur Auswahl betrieblicher Standard-Anwendungssysteme entwickelt, welches, wie der Name sagt, aus drei Phasen besteht (siehe Abbildung 4). In diesen drei Phasen finden sich bis auf die „irrationale“ und interne Vorgehensweise alle sechs in Kapitel 3.1 beschriebenen Vorgehensweisen wieder.

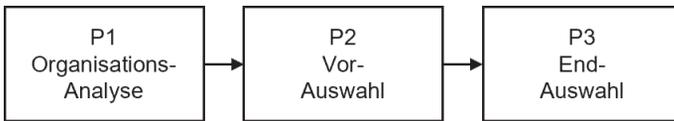


Abb. 4: 3PhasenKonzept des FIR (vereinfachte Darstellung) (Meier/Schmidt/Runge 2012, S. 343)

Die Tatsache, dass viele domänenunabhängige und domänenabhängige Vorgehensmodelle zur Software-Auswahl publiziert, CRM-Systeme bis dato aber ausgespart wurden, veranlasste Arens im Zuge seiner Forschungsarbeit ein Referenz-Vorgehensmodell – orientiert am Projektmanagement-Vorgehensmodell (siehe Abbildung 5) zur Auswahl von CRM-Systemen zu entwickeln (Arens 2004, S. 230).

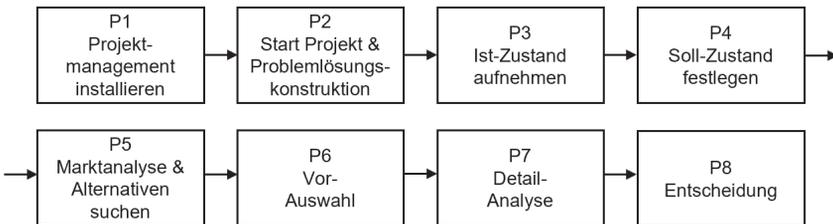


Abb. 5: Referenz-Vorgehensmodell nach Arens (vereinfachte Darstellung) (Arens 2004, S. 289)

Bei diesem Vorgehensmodell zur Auswahl von CRM-Systemen ist der Ablauf des Vorgehensmodells sequenziell vorgesehen, Arens verweist in seinem Leitfaden aber auf die Möglichkeiten von Rückkoppelungen (Arens 2004, S. 288).

Ein Vorgehensmodell mit sechs Phasen (siehe Abbildung 6) zur Auswahl von PPS-/WWS-Systemen entwickelte Weiss, indem zehn unter-