

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 083

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

*Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer,
A.*

Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing

Analyse der Kosten und Benefits

Mannheim 2003

ISBN 3-89333-297-9

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Maik Hammerschmidt

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist außerdem Mitarbeiter des Sonderforschungsprojektes "Erfolgsstrategien mittelständischer Zulieferer auf Elektronischen Marktplätzen" des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Axel Hallbauer

ist Marketing Executive bei der Net-linx Asia Pacific Inc. in Kuala Lumpur, Malaysia.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

ABSTRACT

Internetportale haben als integrative Geschäftsmodelle im eBusiness in den letzten Jahren eine rasante Verbreitung erfahren. Getrieben von diesem Erfolg versuchen nun Unternehmen, das ursprüngliche Portalkonzept in die unternehmenseigene IT-Umgebung (Intranet) zu übertragen. Auf diese Weise entsteht mit sog. Employee Portalen ein neuer Portaltypus.

Mit dem Einsatz von Employee Portalen verfolgen Unternehmen das Ziel, eine leistungsfähige Technologie zur Schaffung von sog. personalisierten Arbeitsplätzen am Desktop eines jeden Mitarbeiters bereitzustellen. Das Portal versorgt als Front-end des virtuellen Arbeitsplatzes den Mitarbeiter mit allen Informationen, Anwendungen, Interaktionsmöglichkeiten und Services, die er für die Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Die Neuartigkeit dieses Konzeptes wirft viele offene Fragen für Anwender und Softwareanbieter auf. Darunter fällt einerseits die Entwicklung eines empirisch abgesicherten Nutzenmodells für Employee Portale, andererseits die Bestimmung des ROI einer Portalimplementierung (Portal Value).

Wie die empirische Untersuchung zeigt, ergibt sich der Nutzen grundsätzlich zunächst aus den Kosten und Benefits als den konkurrierenden Effekten eines Employee Portals. Die Benefits lassen sich weiter in eine qualitative und eine quantitative Dimension unterteilen. Die qualitativen Benefits werden durch die Komponenten „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Kundenzufriedenheit“ und „strategische Wettbewerbsvorteile“ repräsentiert. Demgegenüber verkörpern die „Zeitersparnis“ und die „Prozesskostensenkung“ die quantitativen Benefits.

Aus den Kosten und den Benefits ergibt sich der Wert eines Portals im Sinne des Return on Portal Investment (ROPI). Die ROPI-Analyse stellt ein wichtiges Instrument dar, um Entscheidungen bzgl. einer Portalinvestition zu unterstützen. Die Befragung von Employee Portal-Anwendern zeigt, dass in den meisten Fällen eine Amortisierung der Portalinvestitionen noch im ersten Jahr zu erwarten ist. Dabei erweisen sich die Faktoren Mitarbeiterzufriedenheit und die Zeitersparnis als die größten Werttreiber.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Das Employee Portal – altes Anliegen in neuer IT-Umgebung.....	1
2. Entwicklung und Bausteine des Employee Portal-Konzeptes	2
2.1. Das Portalkonzept in der Internetökonomie.....	2
2.2. Die Internalisierung des Portalkonzeptes - Das Business to Employee-Portal.....	4
2.2.1. Charakterisierung und Erscheinungsformen.....	4
2.2.2. Treiber der Entwicklung von Employee Portalen	6
3. Ansatzpunkte einer Nutzenbestimmung von Employee Portalen.....	10
3.1. Nutzenanalytische Betrachtung eines Employee Portals	10
3.2. Ausgewählte Ansätze zur Identifizierung von Nutzenstiftungen von Employee Portalen	12
3.3. Das Nutzenmodell eines Employee Portals.....	16
4. Empirische Ermittlung der Nutzendimensionen eines Employee Portals.....	17
4.1. Datenerhebung und Datengrundlage	17
4.2. Die Struktur des Messmodells für den Employee Portal-Nutzen	18
4.3. Die Benefits eines Employee Portals.....	20
4.3.1. Qualitative Benefits.....	20
4.3.2. Quantitative Benefits.....	22
4.4. Die Kosten eines Employee Portals	24
5. Handlungsempfehlungen	25
5.1. Analyse der Benefits von Employee Portalen.....	25
5.2. Bestimmung des ROI von Employee Portalen (Portal Value).....	27
6. Fazit	32
LITERATURVERZEICHNIS	33

1. Das Employee Portal – altes Anliegen in neuer IT-Umgebung

Inspiziert vom Erfolg von Online-Portalen im Internet versuchen Unternehmen seit kurzer Zeit, dieses Lösungskonzept verstärkt in unternehmenseigenen Portalen umzusetzen (Delphi Group 2001), S. 4). Die Marktforscher der *Meta Group* erwarten, dass bis Ende 2004 rund 85% der „Global 2000“-Firmen ein Unternehmensportal eingeführt bzw. Initiativen hierzu gestartet haben. Dabei sind diese Unternehmen bereit, im Durchschnitt über eine Million US-Dollar für ein Portal auszugeben (Forrester Research 2001, S. 2). Das zukünftige Wachstumspotential des Marktes für Portallösungen wird allgemein als sehr hoch eingeschätzt: „Although the portal software market has garnered a great deal of attention, it is only about 20% penetrated at this point. ... As portals become more ingrained in customer and employee business processes, we expect 151% revenue growth for this market in 2003, and 161% in 2004“ (Meta Group 2002).

Der wachsenden Nachfrage nach Unternehmensportalen steht die Tatsache gegenüber, dass es zu diesem Thema noch keine nennenswerten wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt. Das Thema ist momentan weitgehend praxisgetrieben. Software- oder Beratungsunternehmen propagieren die Vorteile weitgehend intuitiv und ohne empirische Belege. Dies erschwert eine klare Bestimmung der Kosten und Nutzen eines Portals und somit die Entscheidung für dessen Einführung. So werden die Benefits nach einer Umfrage von *Forrester Research* (2001) nur von 39% der Firmen bei der Erfolgsbewertung von Portalinvestitionen einbezogen. Nur die wenigsten Unternehmen haben formale Maßgrößen, um die Portalbenefits zu bewerten und zu dokumentieren. Hier ist Handlungsbedarf zu erkennen. Eine umfassende ROI-Betrachtung gehört zu den vordringlichen Aufgaben im Rahmen informationstechnologischer Entscheidungen. Dabei sind insbesondere die bisher vernachlässigten Benefits eines Employee Portals systematisch zu erfassen und zu integrieren. Laut einer aktuellen Studie der *Meta Group* (2003) zu Best Practices der Portalentwicklung sehen noch zu viele Unternehmen die Entscheidung über eine Portalimplementierung primär als ein Problem der richtigen Technologieauswahl.

Bisher haben lediglich einige Analysten aus der Praxis Studien veröffentlicht, die Anhaltspunkte zu Nutzenstiftungen eines Employee Portals liefern (vgl. Delphi Group 2001 oder Devine 2001). Deren Listen denkbarer Benefits gilt es einer kritischen empirischen Überprüfung zu unterziehen. Hierzu werden in der vorliegenden Studie die grundlegenden Benefits eines Employee Portals identifiziert, durch konkrete Indikatoren messbar gemacht und inhaltlich verknüpft. Nach Entwicklung eines empirisch abgesicherten Nutzenmodells wird ein Ansatz vorgestellt, um basierend auf den

Kosten und Benefits eines Portals dessen ökonomischen Wert im Sinne des Return on Portal Investment (ROPI) abzuschätzen und Werttreiber zu identifizieren.

2. Entstehung und Bausteine des Employee Portal-Konzeptes

2.1. Das Portalkonzept in der Internetökonomie

Bevor die Merkmale von Unternehmensportalen im allgemeinen und von Employee Portalen im speziellen näher beschrieben werden, soll das allgemeine Konzept eines Internetportals kurz vorgestellt werden. Aus informations- und kommunikationstechnologischen Gesichtspunkten war mit einem Portal ursprünglich eine (themenbezogene) Website gemeint, die den Einstieg ins Internet vereinfacht und meist in Form von Suchmaschinen einen strukturierten Zugang (Link) zu Informationen, virtuellen Gemeinschaften und sonstigen Ressourcen bietet. In der englischsprachigen Literatur werden Synonyme wie Portal Site, Start Page, Gateway Site oder Entry Page verwendet.

Das Konzept des Portals hat jedoch, aufgrund zunehmender Portaldichte im Internet mit der Folge eines intensiven Selektionswettbewerbs, in der letzten Zeit eine **Evolution** durchlaufen, die durch eine ständige Funktionsausweitung charakterisiert ist. Einfache Suchportale, die sich zum großen Teil über Werbegelder finanzierten, waren gezwungen, möglichst viele User auf die Portalseite zu ziehen, eine lange Verweildauer („stickiness“) zu erreichen und eine häufige Wiedernutzung anzuregen. Dies erforderte die Entwicklung von zusätzlichen Inhalten und Services, durch deren Angebot die Nutzer langfristig an die Seite gebunden werden sollten. Vor diesem Hintergrund entwickelten sich Portale zu **integrierten Geschäftsmodellen** im eBusiness (Bauer/Hammerschmidt/Elmas 2003, S. 1 f.).

Vier Grundtypen von eBusiness-Geschäftsmodellen lassen sich unterscheiden: **Context**, **Content**, **Connection** (Communication) und **Commerce**. Sie bilden die vier Grundfunktionen des Internet ab (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 12). Ein modernes Portal bündelt diese vier Cs des Internet in einem integrativen Geschäftsmodell und schafft für den Nutzer durch seinen hybriden Charakter, d.h. ohne Spezialisierung auf eine der Grundfunktionen, eine Komplettlösung (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 6). Auf diese Weise wird das **Alles unter einem Dach-** (AlueDa)-Prinzip der Old Economy auf das Internet übertragen, wo das Portal als Dach fungiert.

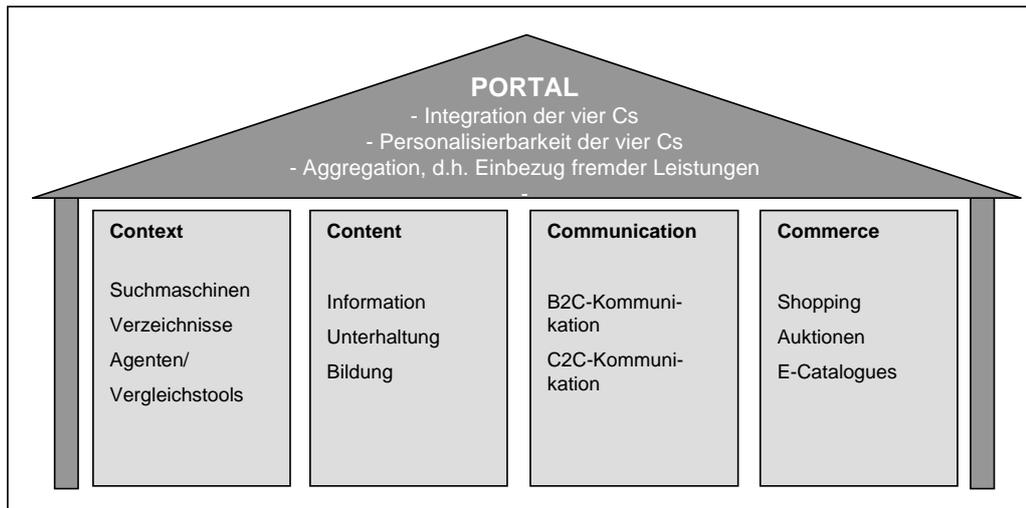


Abb. 1: Das Alles unter einem Dach-Prinzip eines Portals

Quelle: Bauer/Hammerschmidt (2002), S. 11

Die Erweiterung des ursprünglichen Portalkonzeptes erfolgte ausgehend von der Grundfunktion Context durch eine schrittweise Integration der übrigen Cs (vgl. dazu Abb. 1). Hierdurch entstanden ganzheitliche Problemlösungen durch die Bündelung verschiedener Funktionen, Leistungen und Inhalte auf einer Seite. Hinzu kam die umfassende **Personalisierbarkeit** der 4 Cs entsprechend der individuellen Anforderungen der Nutzer. Aus den einstigen Einstiegsseiten wurden so „Alleskönner“ im Netz (Bauer/Hammerschmidt/Elmas 2003, S. 2 f.). Hierbei lassen sich zunächst Consumer-Portale und Unternehmensportale (synonym: Corporate Portals, Enterprise Information Portals) unterscheiden.

Consumer Portale wie z.B. Yahoo! oder web.de aggregieren die Content-, Kommunikations- und Transaktionsangebote vieler verschiedener Anbieter. **Unternehmensportale** sind hingegen eindeutig einem Unternehmen zuzuordnen. Sie folgen jedoch gleichermaßen dem Prinzip der browserbasierten Integration von Funktionen und Anwendungen unter einem Dach. So integrieren Unternehmensportale Daten und Applikationen, Funktionalitäten zur Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse (Business Intelligence), Instrumente zur Zusammenarbeit (Kollaboration) sowie Tools zur Suche, Strukturierung und Selektion von Inhalten (Taxonomie). Neben der Ermöglichung des Informationsbezuges und -austausches bieten sie auch unternehmensspezifische Services an. Weiterhin herrscht Einigkeit darüber, dass die Funktionen und Anwendungen eines Unternehmensportals ebenfalls personalisierbar sein müssen. Demnach sind Unternehmensportale „...applications that enable companies to unlock internally and externally stored information, and provide users a single gateway to personalized information he needs to make business decisions“ (Collins 2001, S. 3). Damit liefern Unternehmensportale weniger einen Zugriff auf Waren, Dienstleistungen und Informationen für Konsumenten, sondern bieten den verschiedenen Stakeholdern einer Firma eine **indi-**

viduelle Sicht auf das Unternehmen. Hauptadressaten sind Führungskräfte, Mitarbeiter, Großkunden, Lieferanten und andere Geschäftspartner (Phifer 2001).

Für eine genaue Definition von Unternehmensportalen ist die Abgrenzung dieser Zielgruppen unabdingbar. Der jedem Internetbesucher frei zugängliche Bereich umfasst alle öffentlichen Internetressourcen des Unternehmens. Dieser Internetbereich wird durch Business to Consumer-Portale abgedeckt. Im Gegensatz dazu ist der nicht öffentliche Bereich von Unternehmen und Organisationen nur bestimmten, ausdrücklich berechtigten Personengruppen vorbehalten. Er befindet sich zwar auch innerhalb der Domaingrenzen der Website des jeweiligen Unternehmens, liegt jedoch hinter einer Firewall, die diesen Bereich abgrenzt und vor unbefugtem Zugriff schützt. Der nicht öffentliche Bereich kann unterteilt werden in eine Extranet- und eine Intranetzone der Website (Schumacher/Schwickert 1999, S. 8 f.). Auf das Extranet haben Lieferanten, Handels- und Vertriebspartner, Geschäftskunden oder Entwicklungspartner Zugriff, welcher durch Business to Business-Portale möglich ist. Im Gegensatz dazu ist das Intranet den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens vorbehalten und wird durch **Business to Employee-Portale** (Intranet-Portale) abgebildet.

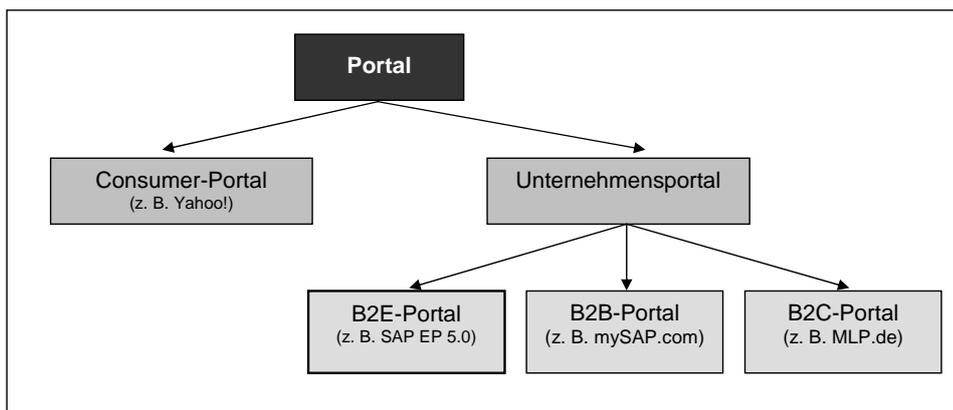


Abb. 2: Die verschiedenen Portaltypen

2.2. Die Internalisierung des Portalkonzeptes - Das Business to Employee-Portal

2.2.1. Charakterisierung und Erscheinungsformen

Business to Employee-Portale (B2E-Portale) ermöglichen Unternehmen bzw. deren Arbeitnehmern eine **Kommunikation auf unternehmensinterner Ebene**, indem eine Plattform bereitgestellt wird, die Unternehmensapplikationen, Wissensbestände, Suchmöglichkeiten, Links und einen persönlich angepassten Zugriff auf Inhalte und Daten in sich vereint (Walker et al. 1999, S. 13 ff.). Ist der Zugriff nur auf unternehmensinterne Ressourcen beschränkt, handelt es sich um ein B2E-Portal im engeren Sinne. Werden den Anwendern darüber hinaus strukturierte Zugriffsmöglichkeiten auf un-

ternehmensexterne Dienstleistungen wie z.B. Reise- oder Mietwagenbuchungen oder externe journalistische Inhalte zur Verfügung gestellt, spricht man von einem B2E-Portal im weiteren Sinne.

In der vorliegenden Arbeit wird das B2E-Portal im weiteren Sinne verstanden und nachfolgend kurz als **Employee Portal** bezeichnet. Nach *Walker et al.* (1999, S. 13) ist das Employee Portal „...a corporate application that is available to all employees and serves all business unit and departmental needs.“ Das Portal soll den Mitarbeiter mit allen Informationen, Computeranwendungen, Interaktionsmöglichkeiten und Services versorgen, die er benötigt, um seine Arbeiten zu erledigen (Vering 2001, S. 17 f.).¹ Somit stellt das Portal Front-end seines **virtuellen Arbeitsplatzes** (Workplace) dar, von dem aus er zentralisierten Zugriff auf verschiedene Systeme erhält. Unabhängig von der Quelle bekommt er die benötigten Informationen im Browserfenster des Portals angezeigt. Da auch die Computeranwendungen als Webanwendungen zur Verfügung gestellt werden, bleibt der Mitarbeiter immer in der gewohnten Browserumgebung, egal ob er eine firmeninterne Aufgabe erledigt oder beispielsweise eine Bestellung bei einem Lieferanten abwickelt. Dem Mitarbeiter wird also ein ähnliches Selbstbedienungserlebnis bei unternehmensinternen Aktivitäten vermittelt, wie bei der Nutzung eines herkömmlichen Consumer Portals (Schumacher/Schwickert 1999, S. 9). Weiterhin ermöglichen Employee Portale dem Endanwender durch einen zentralisierten sog. Single Sign-On (SSO) den Zugriff auf verschiedene Applikationen, ohne dass er sich über applikationseigene Logins in jedem Systemen einzeln anmelden muss (Röricht/Schlögel 2001, S. 174). Neben einer erhöhten Benutzerfreundlichkeit resultiert daraus auch eine erhöhte Sicherheit, da durch die zentrale Authentifizierung jeder Nutzer nur für jene Systeme angemeldet wird, die mit seinem persönlichen Nutzerprofil übereinstimmen, ohne dass der Endanwender in diesen Prozess involviert ist.

Das Kernverständnis eines Employee Portals ist es, das **Portalkonzept** aus der Welt des WWW in **das eigene Unternehmen zu übertragen**. Grundlage dafür ist die Fokussierung der Unternehmensführung auf unternehmensinterne Geschäftsprozesse und die dahinter stehenden Mitarbeiter. Dies entspricht der Konzeption des **internen Marketing**, dessen Betrachtungsschwerpunkte die betriebsinternen Erfolgsfaktoren darstellen. Internes Marketing umfasst die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und des Personalmanagement, um neben der Kundenorientierung durch eine konsequente **Mitarbeiterorientierung** das Marketing

¹ Als externe Informationsquellen kommen neben contentorientierten Websites – die auch in allgemeine Webportale integriert werden können – beispielsweise Fachzeitschriften, Marktforschungsinstitute, aber auch Kunden und Lieferanten in Frage. Applikationen umfassen das gesamte Spektrum der Softwaretools, die vom Unternehmen zur Durchführung der Geschäfte eingesetzt werden. Services sind Dienstleistungen zur Unterstützung der vom Benutzer zu erfüllenden Aufgaben. Sie werden von innerhalb und außerhalb des Unternehmens bezogen und umfassen z.B. Bestellung von Arbeitsmitteln, Reisekostenabrechnung oder webbasierte Reisedienste zur Buchung von Dienstreisen.

auch als interne Denkhaltung durchzusetzen. Ziel ist es, damit letztlich auch die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter zu erreichen (Bruhn 1995, S. 22). Mitarbeiter und Führungskräfte werden dabei als „**interne Kunden**“ verstanden, die mit den gleichen Instrumenten wie beim externen Marketing bearbeitet werden.

Internes Marketing ist dabei nicht als reines Personalmanagement zu verstehen. Korrekt verstandenes internes Marketing setzt personalwirtschaftliche Instrumente als Mittel zur Erhöhung der Absatzmarktorientierung ein. Dabei kann die Nutzung eines Employee Portals als Werkzeug des internen Marketing verstanden werden, mit dem marktorientierte Konzepte wie Kundennähe nach innen vermittelt werden sollen, damit diese für alle Prozesse (wie z.B. das Bearbeiten von Kundenfragen und -beschwerden) handlungsleitend sind.

2.2.2. Treiber der Entwicklung von Employee Portalen

Neben der Entwicklung zur Mitarbeiterorientierung innerhalb des Marketing gibt es zahlreiche externe Treiber der Internalisierung des Portalkonzeptes in das Unternehmen. Als Beispiele solcher Treiber sollen im weiteren Verlauf Marktphänomene der letzten Jahre wie Informationsüberflutung, Unternehmensfusionen, Globalisierung, erhöhte Komplexität am Arbeitsplatz und Mitarbeiterfluktuation skizziert werden. Jede dieser Herausforderungen hat zur Entwicklung spezifischer Employee Portal-Funktionen geführt, die ebenfalls im folgenden vorgestellt werden.

➤ **Das Informationsdilemma elektronischer Netzwerke – Content Management**

Mit nur einem Mausklick ist nahezu das gesamte Wissen der Welt via Internet bzw. zumindest eines Unternehmens via Intranet abrufbar. Das Resultat ist ein Dschungel an Informationen, welcher bei dem Individuum bzw. hier konkret dem Mitarbeiter zu einer **Informationsüberflutung** (information overflow) führen kann. Infolge dessen ist der Anteil der beachteten Information am gesamten Informationsangebot zu gering, wodurch die Entscheidungseffizienz vermindert wird (Kroeber-Riel/Weinberg 1998, S. 125 und 370).

„Content is king“ gilt als Antwort auf das Informationsdilemma. Portale können Informationen auf einer zentralen Plattform bündeln und somit Informationsdefizite, d.h. Kosten aufgrund fehlender Information, verringern (Koop/Jäckel/van Offern 2001, S. V). Informationen werden zu Content, wenn diese in einer Form vorliegen, in der sie an andere weitergegeben werden können. Content ist damit Bestandteil des organisationalen Wissens. Durch eine zielgerichtete, systematische und durchgängige Organisation von Information (**Content Management**) durch Employee Portale kann Content besser verwaltet werden, wodurch sich der „Informationsdschungel“ zu einem „kultivierten Wald“ verwandelt. Die wesentlichen Vorteile sind offensichtlich: Zeitersparnis bei der Suche nach

Informationen und eine höhere Qualität an Information durch Strukturierung und Verknüpfung. Diese Effekte fördern letztlich auch die Erreichung angestrebter Marketingziele, wie z.B. eine Imageverbesserung aufgrund schnellerer und zuverlässiger Auftragsbearbeitung und –abwicklung. Grether (2003) bestätigt in seiner umfassenden empirischen Untersuchung den positiven Einfluss des Einsatzes von IuK-Technologien auf den Grad der Marktorientierung. Dabei fördert der IT-Einsatz sowohl marktorientierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter (z.B. Beschaffung aktueller Kunden- und Wettbewerbsinformationen, ständige Berücksichtigung dieser Marktinformationen bei der Entscheidungsfindung) als auch die Entstehung einer marktorientierten Unternehmenskultur, d.h. einer Kultur der Kommunikation und des Vertrauens.

➤ **Die Zeiten von Merger & Acquisition – Systemintegration**

Als Hauptursache der Fusionswelle der letzten Jahre gilt – neben der Realisierung von Kostensynergien, dem Zukauf von Technologien und dem Ausschalten von Wettbewerbern – vor allem das Unternehmensziel des Wachstums (Böning/Fritschle 2001, S. 33 f.).

Die enorme Popularität von Mergers & Acquisitions (M&A) verlangte eine starke **Fokussierung von Marktteilnehmern auf die Integration** verschiedener Unternehmen (Jansen 2000, S. 214 ff.). Dabei gilt es neben operativen, strategischen und personellen Aspekten auch organisatorische Gesichtspunkte zu integrieren. Unter den organisatorischen Gesichtspunkten fällt die System- und Datenintegration, d.h. die Harmonisierung und Vernetzung der Informations- und Kommunikationssysteme (Jansen 2000, S. 220).

Aufgrund dieser technischen Anforderungen entwickelte sich im Laufe der letzten Jahre ein Markt für Portalsoftware, die genau auf die Lösung von Integrationsproblemen abzielt. Mittels der Funktion der System- und Datenintegration eines Employee Portals ist es zumindest aus technischer Sicht möglich, einen Erfolgsfaktor für einen M&A-Prozess zu realisieren. Durch die Integration können unterschiedliche Datenbanken und Systeme weiterhin genutzt werden, ohne dass Daten dabei verloren gehen oder die Nutzer neue Systeme erlernen müssen.

➤ **Die Globalisierung von Unternehmen – Kollaboration**

Die Deregulierung und Öffnung von Märkten in Verbindung mit verbesserten technischen Möglichkeiten zur Kommunikation und zum Informationsaustausch beschleunigt die Globalisierung (Geyer/Venn 2001, S. 29). Dies wirkt sich verstärkend auf den **organisatorischen Wandel einer Unternehmung** aus und damit auch auf dessen Informations- und Kommunikationssysteme. Diese müssen bereichsübergreifende und ganzheitliche Geschäftsprozessen abbilden, die nun oftmals auf globaler Ebene ablaufen.

Es gilt demnach durch Informations- und Kommunikationstechniken durchgängige, schnittstellenübergreifende Prozesse zu ermöglichen, die unabhängig von betrieblichen „geografischen“ Barrieren sind (Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 72). Diese ganzheitliche Betrachtung bezieht sich nicht nur auf den reinen Datenaustausch, sondern auf alle Arbeitsprozesse, welche über innere oder äußere Unternehmensgrenzen hinausgehen. In der angelsächsischen Literatur bezeichnet man jenes automatisierte Vernetzen von internen mit externen Teilprozessen als **Collaborative Business** (cBusiness), welches als eine logische Weiterentwicklung des eBusiness gesehen wird (Röhrich/Schlögel 2001, S. 79). Collaboration bezieht sich damit sowohl auf die Interaktion zwischen Abteilungen oder Geschäftseinheiten innerhalb der Unternehmung als auch auf die Interaktion mit Geschäftspartnern (Röhrich/Schlögel 2001, S. 78). Ergebnis ist die Auflösung der jeweiligen Grenzlinien zwischen verschiedenen, oft geografisch getrennten Prozessteilnehmern.

Eine Employee Portal-Implementierung schafft die technische Grundlage für ein cBusiness im Unternehmen. Durch die Integration, insbesondere durch die aktive, gegenseitige Unterstützung von Einzelanwendungen, können verschiedene Ebenen von Unternehmen an unterschiedlichen Standorten als virtuelle Einheit agieren. Instrumente wie Online Meetings, Instant Messaging, gemeinsam geteilte Ordner und zeitlich versetzte Diskussionsgruppen erlauben dem Nutzer, schneller und leichter als mit traditionellen Kommunikationsmitteln (wie Telefon oder Fax) mit Partnern zu interagieren. Es gibt empirische Hinweise, wonach Portalsoftware-Einführungen die Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter erhöhen (Grether 2003, S. 204).

➤ **Die Zunahme der Komplexität von Problemstellungen – Ease of Use**

Nicht nur das Unternehmensumfeld hat sich in den letzten Jahren verkompliziert, sondern auch das Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter. Um diesen steigenden Anforderungen zu entsprechen, werden die Mitarbeiter ständig mit neuen Softwarelösungen konfrontiert. Inzwischen hat die hohe Anzahl von Softwareanwendungen zumeist einen kritischen Punkt erreicht, an dem diese die Arbeit der Mitarbeiter komplexer und schwieriger gestalten anstelle sie zu vereinfachen. Bestimmte Geschäftsprozesse müssen durch Nutzung einer Vielzahl verschiedener Softwarelösungen (z.B. MS Outlook, ERP und CRM)² bewältigt werden (Walker et al. 1999, S. 3). Erschwerend kommt das Windows-Paradigma hinzu, welches Anwendungen und Funktionen, die intuitiv dem gleichen Ge-

² Unter ERP (Enterprise Resource Planning) versteht man „...the information pipeline system within a company that allows it to move internal information efficiently so that it may be used for decision support inside the company and communicated via the workplace to business partners throughout the value chain“. Vgl. Vering (2001), S. 220. CRM (Customer Relationship Management) wird verstanden als „...an integrated combination of software tools, business processes, and employee skills that allows a company to provide enhanced sales and service to customers, including personalized marketing, promotion, and pricing“. Vgl. Vering (2001), S. 219.

schäftsprozess zugehören, optisch durch eigene Fenster auf der Arbeitsoberfläche separiert und damit die Bearbeitung auf verschiedenen Arbeitsoberflächen erzwingt (Wells/Sheina/Harris-Jones 2000, S. 28). Durch die Fokussierung auf eine hohe Benutzerfreundlichkeit jedes Einzelsystems wurde die Notwendigkeit einer overall usability durch Symbiose der verschiedenen Systeme weitgehend vernachlässigt.

Zur Lösung des Komplexitätsproblems können Employee Portale durch die Schaffung eines **integrierten Arbeitsplatzes** beitragen. Hierdurch sollen Informationszugang, -verbreitung und -verarbeitung über verschiedene Ebenen eines Unternehmens durch nur einen Zugangskanal (**single point of access**) ermöglicht werden. Dies wird durch die benutzerindividuelle Kombination der Anwendungen auf *einer* Arbeitsoberfläche erreicht.

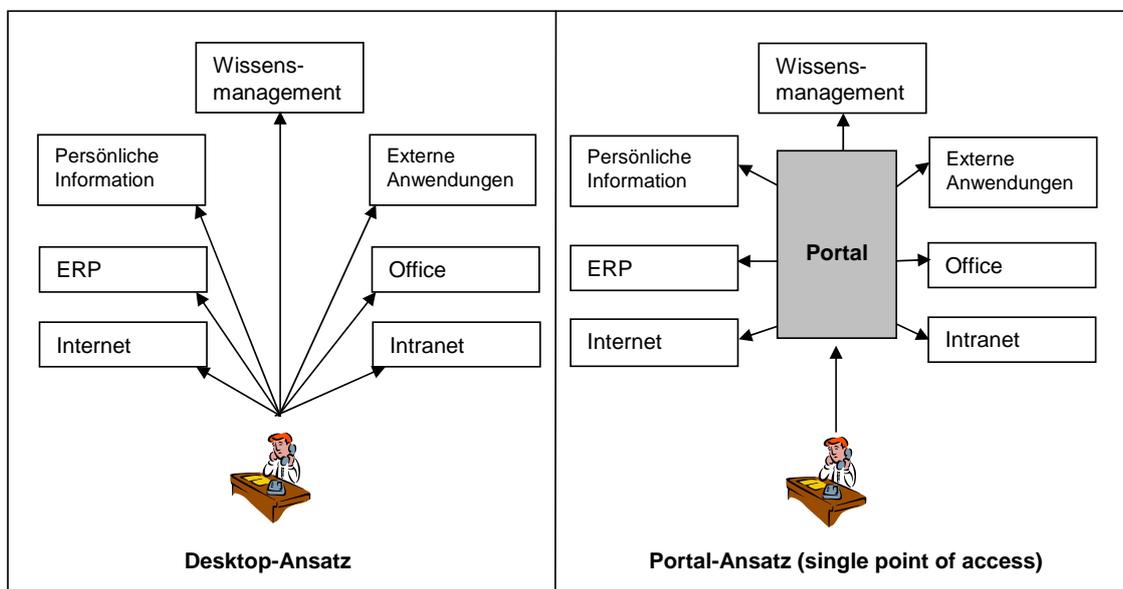


Abb. 3: Vergleich zwischen einer traditionellen Desktop-Lösung und einer Portallösung

Quelle: In Anlehnung an Röhrich/Schlögel (2001), S. 165.

Insbesondere für strategische Entscheidungsträger müssen viele Informationsquellen und Systeme, die über alle Unternehmensebenen verstreut liegen, zusammengefasst und bedienerfreundlich gestaltet werden. Die Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit – auch als **Ease of Use** bezeichnet – kann dazu beitragen, eine angemessene Arbeitskomplexität zu schaffen und die Überforderung von Mitarbeitern abzubauen (Collins 2001, S. 3 f.).

➤ Die Mitarbeiterfluktuation – Employee Relationship Management

Der positive Zusammenhang von wirtschaftlicher Prosperität und steigender Mitarbeiterfluktuation ist empirisch nachgewiesen (Grunwald 2001, S. 9). Fluktuation von Personal bedeutet stets Wissensverlust und schlimmstenfalls, wenn die Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern, Wissensgewinn

für die Konkurrenten. Jeder Mitarbeiter trägt implizites Wissen in sich, welches kaum an Kollegen weitergegeben wird. Ein Wissensmanagementsystem ist in der Lage, dieses **Wissen zu externalisieren**. Insbesondere in wissensintensiven Branchen wie der Softwareindustrie stellt der Verlust von implizitem Wissen einen großen Schaden dar. Für eine Lösung dieses Problems bestehen zwei Möglichkeiten. Einerseits, wie oben erwähnt, der Aufbau eines funktionierenden IT-gestützten Wissensmanagementsystems, andererseits die Bindung jener Mitarbeiter mit einem hohen Grad an implizitem Wissen (Walker et al. 1999, S. 8).

Das Bemühen um die **Mitarbeiterbindung** wird als **Employee Relationship Management (ERM)** bezeichnet und erinnert schon sprachlich an die Terminologie des Customer Relationship Management (CRM). ERM kann dabei als eine Art prophylaktische Maßnahme gegen die Mitarbeiterfluktuation verstanden werden (Grunwald 2001, S. 77). Erstaunlicherweise ist ERM erst in letzter Zeit, viel später als CRM, in die Literatur eingegangen. Dies ist eigentlich unverständlich, da ERM als Grundlage für ein erfolgreiches CRM zu sehen ist. Ziel beider Konzepte ist es, Zufriedenheit und Bindung zu erreichen. Dieses bezieht sich beim ERM auf die Mitarbeiter. Bindet man zufriedene Mitarbeiter mit hohem Wissen, so hat dies nach *Stock* (2001) einen positiven Einfluss auf die *Kundenzufriedenheit*, deren Steigerung als zentrales Ziel des CRM gilt.

Ähnlich wie beim CRM erfolgt auch beim ERM eine Priorisierung der Wertträger für das Unternehmen. So erfolgen ERM-Maßnahmen vorerst bei wertvollen Mitarbeitern, d.h. Mitarbeitern mit entsprechenden Fähigkeiten und Fachwissen. Dies ist ebenfalls als eine Erklärung dafür zu sehen, dass Portalimplementierungen primär auf der Managementebene erfolgen. Gerade die Fluktuation in dieser Gruppe zieht erhebliche negative Konsequenzen für den Unternehmenserfolg nach sich.

3. Entwicklung eines Nutzenmodells für Employee Portale

Ein wesentliches Ziel dieser Arbeit ist die fundierte Bestimmung der Nutzendimensionen eines Employee Portals. Aus diesem Grund wird im folgenden zunächst ein Verständnis der grundlegenden Struktur des Nutzenmodells von Employee Portalen geschaffen. Anschließend sollen unter Rückgriff auf ausgewählte intra- und interorganisationale Ansätze Nutzenkomponenten hergeleitet werden, mittels derer die allgemeinen Dimensionen konkretisiert werden können.

3.1. Nutzenanalytische Betrachtung eines Employee Portals

In der vorliegenden Studie soll der **Nutzen aus Kundensicht** betrachtet werden, d.h. es geht um die Frage, welchen Nutzen eine Leistung (hier eine Employee Portallösung) für die Anwender stiftet. Unter Nutzen versteht man dabei nach *Vershofen* (1959) „...das, was ursächlich zur Kaufentschei-

dung beiträgt“. In unserem Fall steht für die Kaufentscheidung die Verwendungsakzeptanz der Mitarbeiter.

Ein erster Schritt zur Konzeptionalisierung des Nutzens ist die Analyse **konkurrierender Effekte**. Dabei wird der Nutzen (perceived customer value) entsprechend seiner Basiswirkungen unterteilt, die sich als positive und negative Effekte darstellen. Nach *Beutin* (2000) kann so zwischen wahrgenommenen **Benefits** („gets“) und **Costs** („sacrifices“, „gives“) unterschieden werden. Entscheidend ist dabei nicht der objektive Nutzen einer Leistung, sondern die subjektive Bewertung der beiden Wirkungen, d.h. der **wahrgenommene Nutzen** für den Nachfrager. Dieser ergibt sich aus der Bewertung des Produktes als einem „...**Bündel von Eigenschaften**“ (Herrmann 1998). Daher erscheint es sinnvoll, den Nutzen nicht eindimensional zu betrachten, sondern diesen hinsichtlich der Funktionalitäten eines Produktes in Nutzenbereiche aufzuteilen und anhand der Bedeutung für den Kunden zu differenzieren. Eine solche weitere Aufteilung der einzelnen Effekte in verschiedene Dimensionen wäre etwa die in qualitative und quantitative Benefits, wie sie sinngemäß schon *Vershofen* (1959) vornimmt. Er postuliert für jedes physische Produkt einen Grund- und Zusatznutzen. Der **Grundnutzen** resultiert aus den physikalisch-technischen Eigenschaften und repräsentiert die funktionale Qualität, die für den Kunden die Minimalforderung an ein funktionierendes Produkt darstellt (Homburg/Beutin 2000, S. 5). Davon abzugrenzen sind der **added value** bzw. der **Zusatznutzen** einer Leistung. Ersterer schließt alle für die Funktionsfähigkeit nicht zwingend erforderlichen Extras und begleitenden Dienste ein. Letzterer meint die zusätzlichen psycho-sozialen Wirkungen (Herrmann 1998, S. 162; Homburg/Beutin 2000, S. 5). Einer ähnlichen Logik folgt *Beutin* (2000, S. 12) mit der Unterteilung in einen ökonomischen, technischen, sozialen und emotionalen Nutzen.

Heute sind viele Leistungen hinsichtlich ihrer physisch-technischen Eigenschaften und Qualitätsstandards weitgehend angeglichen. Aus Herstellersicht erscheint eine Differenzierung nur noch auf Grundlage des added value bzw. Zusatznutzens möglich, da der Grundnutzen durch eine Homogenisierung der technischen Kernprodukte für gleichen Produkttypen jeweils ähnlich ist (Herrmann 1998, S. 166). *Payne/Holt* (2001) unterstreichen, dass es keinen Wettbewerb mehr zwischen den Produkten gibt, sondern zwischen dem, was „darum herum“ an Wert gestiftet wird. Dieser Mehrwert resultiert zumeist aus Dienstleistungen und ist demzufolge intangibel. Unternehmen müssen ihre generischen Produkte, die lediglich Minimalanforderungen erfüllen, zu ganzheitlichen Problemlösungen ausbauen, die über den Erwartungshorizont des Nutzers hinausgehen.

Die Idee der **ganzheitlichen Problemlösung** hat durch das Portalkonzept neuen Aufschwung erfahren. Der Gedanke der Komplettlösung auf einer einzigen Web Site, der im Internet durch Online-

Portale umgesetzt wird, kann durch Employee Portale auch in das Intranet eines Unternehmens übertragen werden. Der Nutzen eines Employee Portals ist größer als die Summe der jeweiligen Einzellösungen. Denn durch die systematische Verknüpfung individueller Teillösungen wie etwa Datenintegration und SSO entsteht ein Gesamtsystem (Diehl 2000, S. 44 f.). Durch diese Integration einzelner Funktionen auf einer Oberfläche entsteht ein added value in Form eines **Systemnutzens**, der ausschlaggebend für die Benutzerfreundlichkeit und damit Treiber der Mitarbeiterzufriedenheit sein kann (Bauer/Hammerschmidt 2002, S. 6). Jener Systemnutzen ergibt sich aus dem Nutzen der Gesamtlösung subtrahiert um die Summe der Einzelnutzen jeder Funktion.

Die Benefits sind aber nicht allein ausschlaggebend für die Kauf- bzw. Nutzungsentscheidung eines Anwenders, sondern müssen in Relation zu den Kosten gesehen werden. In dieser Arbeit bezieht sich die Kategorie „Kosten“ auf die Kosten, welche durch den Kauf bzw. die Nutzung eines Produktes entstehen. Resultat der Gegenüberstellung dieser Benefits und Kosten als den konkurrierenden Effekte ist der Nettonutzen (Beutin 2000, S. 9). Dieser ergibt sich also aus den positiven Nutzenstiftungen, die der Kunde erhält (zum Beispiel Kern- und Zusatznutzen) und den negativen Nutzenstiftungen (z.B. Akquisitions- und Betriebskosten), die er hierfür erbringt. Kaufentscheidungen werden anhand dieses Nettonutzens getroffen (Homburg/Beutin 2000, S. 1). Ist der Nettonutzen negativ, erfolgt keine Befriedigung der Bedürfnisse für den Kunden, wodurch es zu keinem Erwerb kommt. Im umgekehrten Fall eines Nettonutzen über Null käme es zum Erwerb bzw. zur Nutzung des Gutes.

3.2. Ausgewählte Ansätze zur Konkretisierung der Nutzenstiftungen von Employee Portalen

Im folgenden Abschnitt sollen anhand verschiedener theoretischer Überlegungen konkrete Benefits eines Employee Portals hergeleitet werden. Dies geschieht, indem verschiedene Ansätze daraufhin geprüft werden, inwieweit sie Erkenntnisse zu prinzipiellen Wirkungsmechanismen von Informationstechnologien in Organisationen bieten. Diese Erkenntnisse werden dann auf Employee Portale als idealtypische Ausprägung einer IuK-Technologie übertragen, um so Hinweise auf deren mögliche Nutzenstiftungen zu erlangen. Im folgenden findet sich eine kurze Darstellung der Implikationen einiger einflussreicher und häufig im Zusammenhang mit eBusiness genannter Ansätze.

➤ Transaktionskostentheorie

Durch den Einsatz von IuK-Technologien ist es möglich, Transaktionskosten in Unternehmen zu senken (Heil 1999, S. 18 ff.; Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 321 ff.). Die erhöhte Effizienz der Informationsverarbeitung drängt die Komplexität und Unsicherheit zurück und reduziert die Stan-

dortspezifität von Investitionen durch Vernetzung und Kollaboration (Heil 1999, S. 18). Der Begriff der Transaktionskosten ist weit gefasst und bezieht sich nicht nur auf den Austausch von Gütern bzw. Leistungen, sondern auch auf die gesamten unternehmensinternen Koordinationsprozess, weshalb Transaktionskosten hier als Koordinationskosten verstanden werden (Windsperger 1991, S. 203).

Die Implementierung eines Employee Portals erlaubt **Kostenreduktionen bei der Koordination von Transaktionen** innerhalb von Unternehmen, insbesondere dann, wenn die Transaktionen häufig geschehen und damit automatisiert werden können. Durch die Systemintegration können bisher getrennte Prozesse vereinigt werden. Zudem kann durch Zusammenarbeit (Kollaboration) **mehr Vertrauen** zwischen den Mitarbeitern geschaffen werden, indem räumliche Grenzen und damit verbundene Unsicherheiten in einer Firma aufgelöst werden. Höheres gegenseitiges Vertrauen bedeutet **weniger Kontrolle**, was wiederum eine **Senkung der Überwachungs- und Kontrollkosten** impliziert, da z.B. keine weiteren Referenzen eingeholt werden müssen. Somit stellt sich der Einsatz von Employee Portal-Lösungen durch die Funktionen SSO, Daten- und Anwendungsintegration und Kollaboration als eine kritische Erfolgsgröße dar, da durch deren Einsatz die Unternehmens-effizienz steigen kann (Windsperger 1991, S. 203).

➤ **Informationsökonomie**

Innerhalb von Unternehmen liegen üblicherweise ungleich verteilte Informationen (sog. Informationsasymmetrien) vor. Portale können den Abbau existierender Informationsdefizite von Mitarbeitern, Hierarchieebenen und Abteilungen durch den Transfer von Markt- und Unternehmensinformationen vorantreiben. Hierfür stehen zwei Wege zur Verfügung: Informationsbeschaffung durch Mitarbeiter, d.h. ein aktiver Abruf von Informationen (pull). Zum anderen können Informationen seitens der besser informierten Seite (Informationsbesitzer) durch Push-Prozesse weitergegeben werden (Weiber/Adler 1995, S. 52 f.). Beispiele für Push-Prozesse der Mitarbeiter sind die Einspeisung von Informationen in eine zentrale Datenbank oder die Eintragung in eine themenbezogene Online-Arbeitsgemeinschaft. Als Beispiele für Pull-Prozesse eines Mitarbeiters zum Abbau von Informationsdefiziten sind die Suche in Datenbanken, Anfragen in discussion boards, black boards etc. zu nennen.

Durch die offene Architektur, d.h. die Möglichkeit der Integration von Datenbanken und Anwendungen, können verschiedene Informationsquellen und –anwendungen genutzt werden, um Informationen zu beziehen. Employee Portale schaffen die technischen Voraussetzungen einer **reibungslosen Kommunikation**.

Durch die standardisierte, umfassende und teilweise automatisierte Benutzung von Informationskanälen können **Informationsasymmetrien** leichter **vermieden** werden, da Informationen direkt, ohne Manipulationsmöglichkeiten weitergeleitet werden und die Verbunkerung von Informationen seitens bestimmter Mitarbeiter erschwert wird. Die Funktionen eines Employee Portals erleichtern einen **Ausgleich von Informationsständen** zwischen den einzelnen Mitarbeitern, wodurch gleichzeitig die Informationskontrolle verbessert wird. Die **Verfügbarmachung von Informationen und Wissen** reduziert somit Spielräume für unehrliches Verhalten zu Lasten des Unternehmens.

➤ **Zufriedenheits- und Beziehungsmanagementforschung**

Die Verschiebung des Fokus von der einzelnen Transaktion zu langfristigen Geschäftsbeziehungen schlägt sich zunehmend auch in der Mitarbeiterführung in Form des Employee Relationship Management nieder. Zahlreiche Studien weisen den positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung nach (Bauer/Jensen 2001; Stock 2001). Dabei stellt eine langfristige, wiederholte Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle die Voraussetzung für Mitarbeiterbindung dar (Giering 2000, S. 12 f.). Mitarbeiterzufriedenheit kann somit als Arbeitszufriedenheit definiert werden, d.h. die Zufriedenheit mit der Tätigkeit als solcher, erweitert um organisatorisch-technische Voraussetzungen, monetäre Aspekte und soziale Gegebenheiten am Arbeitsplatz (Redlin 1987, S. 87).

Das Zufriedenheitsurteil resultiert dabei aus einem Vergleich zwischen tatsächlichen Erfahrungen (Ist) und den Erwartungen basierend auf einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll) (Giering 2000, S. 8). Als Vergleichsstandard dient vor allem die Attraktivität von konkurrierenden Alternativen (Bauer/Jensen 2001, S. 17). Das Zufriedenheitsurteil eines Mitarbeiter entsteht aus einem Soll-Ist-Vergleich bzgl. dessen Arbeitssituation. Ein Mitarbeiter wird demnach seine Arbeitsstelle wechseln, wenn er glaubt, mit einem Konkurrenzangebot zufriedener zu sein. Im umgekehrten Fall impliziert dies eine Festigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses (Bauer/Jensen 2001, S. 17). Bezugsobjekt der Mitarbeiterzufriedenheit ist demnach die derzeitige Stelle und die damit verbundenen Arbeitsplatzausstattung.

Die Implementierung eines Employee Portals erhöht die **Attraktivität des Arbeitsplatzes**, wodurch ein Unternehmen die **Zufriedenheit und damit Bindung seiner Mitarbeiter steigern** kann. Die Zufriedenheit eines Mitarbeiters wird z.B. positiv von den Möglichkeiten der Personalisierung beeinflusst. Diese Funktion gestattet es den Mitarbeitern eine **individuelle Gestaltung ihres Arbeitsplatzes**. Dies wiederum **steigert** die subjektiv empfundene **Benutzerfreundlichkeit**. Dies kann unterstützt werden durch Such- und Taxonomiefunktionen. Ein Single Sign-On erspart das mehrmalige, lästige Anmelden in verschiedenen Systemen. Eine weitere Einflussgröße auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Möglichkeit der geographischen **Flexibilität des Arbeitsplatzes**. Web-

basierte Oberflächen erlauben einen Zugang zum personalisierten Arbeitsplatz von allen Rechnern aus – auch aus externen Netzwerken.

Portale erlauben durch ihr Content Management-System außerdem eine bessere Versorgung mit kundenspezifischen Informationen, die eine **individuellere Kundenbearbeitung** ermöglichen, wodurch in Folge auch die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst wird. Außerdem beeinflusst auch die Mitarbeiterzufriedenheit selbst die **Kundenzufriedenheit** nachweislich positiv (Stock 2001; Forrester Research 2001).

➤ **Wissensmanagement**

Hauptaufgabe des Wissensmanagement ist es, implizites Wissen soweit wie möglich zu externalisieren, d.h. Wissen einzelner Mitarbeiter für das gesamte Unternehmen verfügbar zu machen. Implizites Wissen beinhaltet technische und kognitive Bausteine, die in Worten nicht ausdrückbar und daher subjektiv sind (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 72; Grether 2003, S. 111). Explizites Wissen liegt in eindeutiger, objektiver Form (meist verbalisiert) vor und ist somit direkt zugänglich.

Wissen entsteht also nicht nur durch die Verarbeitung von Daten und Informationen, sondern v.a. durch die Interaktion zwischen individuellen Wissensträgern (Grether 2003, S. 170). Wissensmanagement muss daher Möglichkeiten und Technologien schaffen, welche diesen Austausch von Wissen und das gegenseitige Lernen unterstützen. Kernziel ist es, Wissen, Lernen und Innovationsfähigkeit von der Begrenzung auf bestimmte Personen loszulösen und die hierzu erforderlichen Verknüpfungen der Hierarchieebenen, Bereiche und Personen zu schaffen (Grether 2003, S. 171-180 u. 280 ff.). Damit das Wissen innerhalb einer lernenden Organisation verbreitet und fortentwickelt werden kann, muss eine entsprechende infrastrukturelle und organisatorische Basis geschaffen werden.

IT-gestützte Wissensmanagementsysteme (so wie in Portalen integriert), machen den **zentralen Zugriff auf** unternehmenseinheitlich strukturierte **Informationen** möglich. Daten und Informationen, welche über ein Portal integriert werden, stellen eine Form expliziten Wissens dar. Durch die Integration von Daten verschiedener Datensysteme werden Schnittstellen zwischen „Informationsbanken“ gebildet, die eine **bessere Verarbeitung und Interpretation von Informationen** gestatten und somit die **Produktion von neuem Wissen** ermöglichen. Somit ist das Portal als eine Basistechnologie des Wissensmanagements zu sehen, über die Mitarbeiter Zugang zu Unternehmensinformationen erhalten (Föcker/Lienemann 2000, S. 18.; Borowsky/Scheer 2001, S. 62).

Portalfunktionen wie Taxonomie und Suche, Content Management, Datenintegration und Kollaboration **unterstützen** ein **Wissensmanagement**: Durch die Taxonomie wird Suchzeit gespart und die

Benutzerfreundlichkeit erhöht. Content Management führt ebenfalls zu **Zeitersparnissen** und ermöglicht den Aufbau und Zugang sowie eine bessere Kontrolle von Informationen, wodurch wiederum die **Qualität von Entscheidungen gesteigert** werden kann. In Folge der Datenintegration kommt es zu einer schnelleren Verknüpfung von Anwendungen und (Kunden-) Daten. Die Suchfunktion hat positiven Einfluss auf die Zeitersparnis des Nutzers, auf geringeren Netzwerkverkehr, auf höhere Benutzerfreundlichkeit und damit auf die **schnellere Bearbeitung von** externen und internen **Anfragen** durch besseren Informationszugang. Durch die Kollaborationsfunktion werden **Informationsflüsse beschleunigt**. Außerdem bewirkt sie eine höhere Automatisierung standardisierter Arbeitsprozesse und führt zu mehr **Selbständigkeit** durch Vereinfachung sowie **mehr Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten** der Mitarbeiter.

3.3. Das Nutzenmodell eines Employee Portals

Auf Basis der bisherigen Überlegungen ist zu vermuten, dass sich der Nutzen eines Employee Portals auf einer obersten Ebene aus den beiden konkurrierenden Dimensionen **Benefits** (positiver Nutzen) und **Kosten** (negativer Nutzen) ergibt, d.h. als **Nettonutzen** verstanden werden kann. Des Weiteren scheint es angebracht, eine Unterscheidung der Benefits in **quantitative** (ökonomische) und **qualitative** (vorökonomische) **Benefits** vorzunehmen. Diese Einteilung wird der Mehrdimensionalität der Unternehmensziele, die durch eine Mittel-Zweck-Beziehung zwischen außerökonomischen und ökonomischen Unternehmenszielen gekennzeichnet ist, gerecht.

Im Ergebnis der bisherigen Überlegungen vermuten wir die Struktur des Modells für den „Portalnutzen“ so wie in Abb. 4 wiedergegeben.

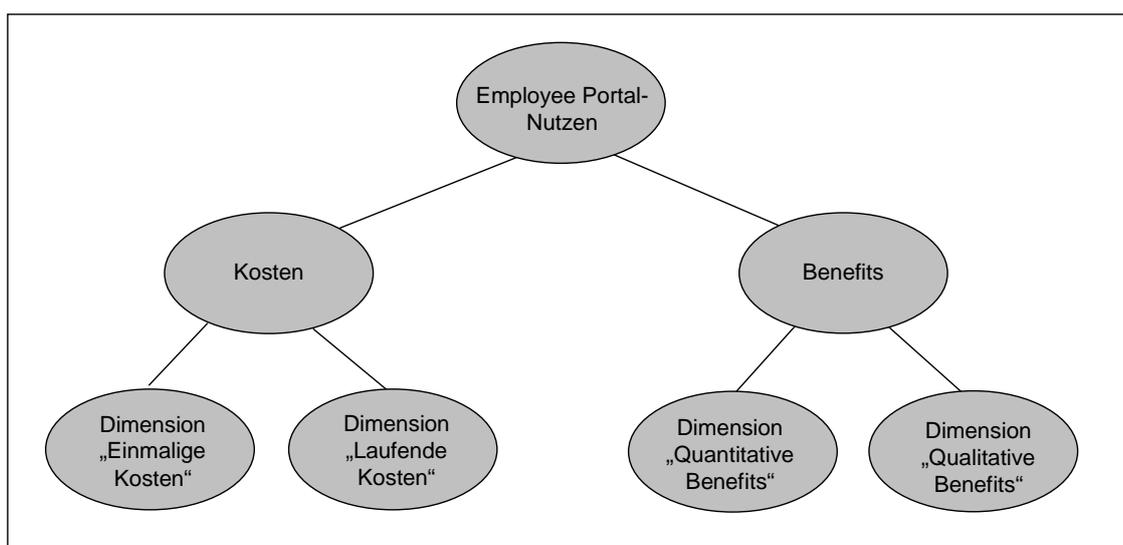


Abb. 4: Konzeptualisierung des Nutzenmodells für Employee Portale

Anhand einer empirischen Untersuchung galt es, die vermutete Grobstruktur des Nutzenmodells zu überprüfen und durch konkrete Nutzenkomponenten messbar zu machen. Hierzu werden im nächsten Kapitel folgende Fragen untersucht:

- 1) Welche grundlegenden Nutzendimensionen weisen Employee Portale auf, d.h. wie sieht die Struktur des Nutzenmodells aus?
- 2) Wie können die grundlegenden Nutzendimensionen durch konkrete Nutzenattribute (Items) gemessen werden?
- 3) Wie lässt sich auf Basis der Nutzendimensionen der Wert eines Employee Portals (Portal Value) bestimmen?
- 4) Welche Benefits sind die zentralen Werttreiber eines Employee Portals?

4. Empirische Überprüfung der Nutzendimensionen eines Employee Portals

4.1. Datenerhebung und Datengrundlage

Zentrales Ziel der vorliegenden empirischen Analyse ist die Überprüfung der **grundlegenden Struktur des Nutzens** eines Employee Portals. Weiterhin sollen Instrumente entwickelt werden, anhand derer die Kosten und Benefits, die den Nutzen ergeben, gemessen werden können.

Anhand der Erkenntnisse des dritten Kapitels sowie praxisbezogener Studien von Analystenhäusern wurde ein Fragebogen mit 40 konkreten Nutzenkriterien (Indikatoren) entwickelt. Unterstützt wurde die Fragebogenentwicklung durch qualitative Vorstudien auf Basis persönlicher Gespräche und Gruppenarbeiten mit Experten und Kunden der *SAP Portals AG* sowie Experten des Portalsoftwaremarktes. Die Abfrage der Ausprägungen der einzelnen Nutzenkriterien erfolgte einheitlich auf einer fünfstufigen Skala. Dabei wurden neben den Ausprägungen der Nutzenkomponenten auch deren Wichtigkeiten erfasst. Zudem wurden weitere statistische Daten bzgl. der befragten Unternehmen und der antwortenden Personen erhoben.

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer **Online-Befragung**, wodurch die Befragung in der den Probanden gewohnten Umgebung erfolgen konnte, was gerade für den Untersuchungsgegenstand der Studie bedeutsam erscheint. Die Nachteile einer Online-Befragung wurden abgeschwächt, da die Mitarbeiter der befragten Unternehmen problemlos Zugang zum Internet hatten, ein direkter Link auf der Internet-Seite eine einfache Kontaktaufnahme zur Klärung von Fragen (auch telefonisch) erlaubte und Probanden die Beantwortung unterbrechen und später fortsetzen konnten, da beantwortete Fragen gespeichert wurden.

Die **Grundgesamtheit** der Untersuchung bildeten bestehende Kunden der *SAP Portals Europe GmbH*, welche mit der Top Tier Portal-Lösung bzw. Workplace Lösung der *SAP* arbeiten, sowie FCS (First Customer Ship)-Kunden³ der Employee Portal-Lösung EP 5.0. Der Focus liegt auf diesen Kundengruppen, da ein hohes Fachwissen zu Employee Portalen für die Beantwortung des Fragebogens nötig war. In den Unternehmen erfolgte die Befragung von sog. Schlüsselinformanten, d.h. von Entscheidungsträgern für die Portalimplementierung, da diese über das nötige Hintergrundwissen verfügten (Homburg/Giering 1996, S. 14 f.).

Insgesamt wurden 50 Fragebögen beantwortet, wobei Top Tier-Kunden 16 und FCS-Kunden 34 Fragebögen stellten. Fast alle angeschriebenen Kunden haben den Fragebogen beantwortet, was das hohe Interesse der befragten Unternehmen an der Thematik widerspiegelt.

Die deskriptive Analyse der erhobenen Daten zeigt, dass die Zielsetzung, Experten anzusprechen, erreicht wurde. Über 88% der Befragten haben die Position eines Managers oder eines Executives inne. Zudem stammen fast zwei Drittel der Befragten aus dem IT-Bereich. Die meisten Kunden sind in wissensintensiven Branchen angesiedelt, wo Portalimplementierungen besondere Relevanz besitzen. Problematisch erscheint die absolut gesehen niedrige Zahl an Probanden. Aufgrund des hoch explorativen Charakters der Studie erscheint jedoch die Durchführung der statistischen Analysen trotz der kleinen Stichprobe als legitim.

4.2. Die Struktur des Messmodells für den Employee Portal-Nutzen

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen die vermutete Unterteilung des Nutzenkonzeptes in die Grobdimensionen Kosten und Benefits. Die Ergebnisse belegen ebenfalls die weitere Differenzierung der Benefits in qualitative und quantitative Benefits. Die empirischen Ergebnisse liefern Hinweise auf eine weitere Aufspaltung der beiden Benefitdimensionen. So fassen die Befragten unter den **qualitativen Benefits** die drei Faktoren **Mitarbeiterzufriedenheit**, **Kundenzufriedenheit** und **Strategische Wettbewerbsvorteile** zusammen. Bzgl. der Dimension **quantitative Benefits** zeigt die Befragung, dass eine Unterteilung in die Faktoren **Zeitersparnis** und **Prozesskostensparnis** sinnvoll erscheint. Diese fünf Faktoren bilden jeweils Zusammenfassungen bestimmter, im Fragebogen abgefragter Nutzenkriterien (Indikatoren), anhand derer die Faktoren dann gemessen werden können.

³ FCS Kunden sind langjährig vertraute Kunden der SAP, welche ein Produkt noch vor dessen „global availability“ einführen und einen „proof of concept“ vornehmen. Dies hat seitens der Kunden den Vorteil, dass der Preis geringer ist und ein höherer Service geboten wird und diese noch einen Einfluss auf die Produktentwicklung haben. Auf der anderen Seite bietet es den Herstellern die Möglichkeit, ersten Erfahrungen bzgl. Implementierung und Nutzung zu sammeln, ohne dabei ggf. Kunden zu enttäuschen.

Die Entwicklung des Messmodells für den Nutzen von Employee Portalen erfolgte mittels moderner statistischer Analysemethoden (explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse)⁴. Ziel dieser Analysen ist es, eine saubere Erfassung der Nutzendimensionen im Hinblick auf Zuverlässigkeit und Genauigkeit sowie inhaltliche Richtigkeit zu gewährleisten (Homburg/Giering 1996, S. 7 ff.). Abb. 5 gibt das ermittelte Messmodell wieder.

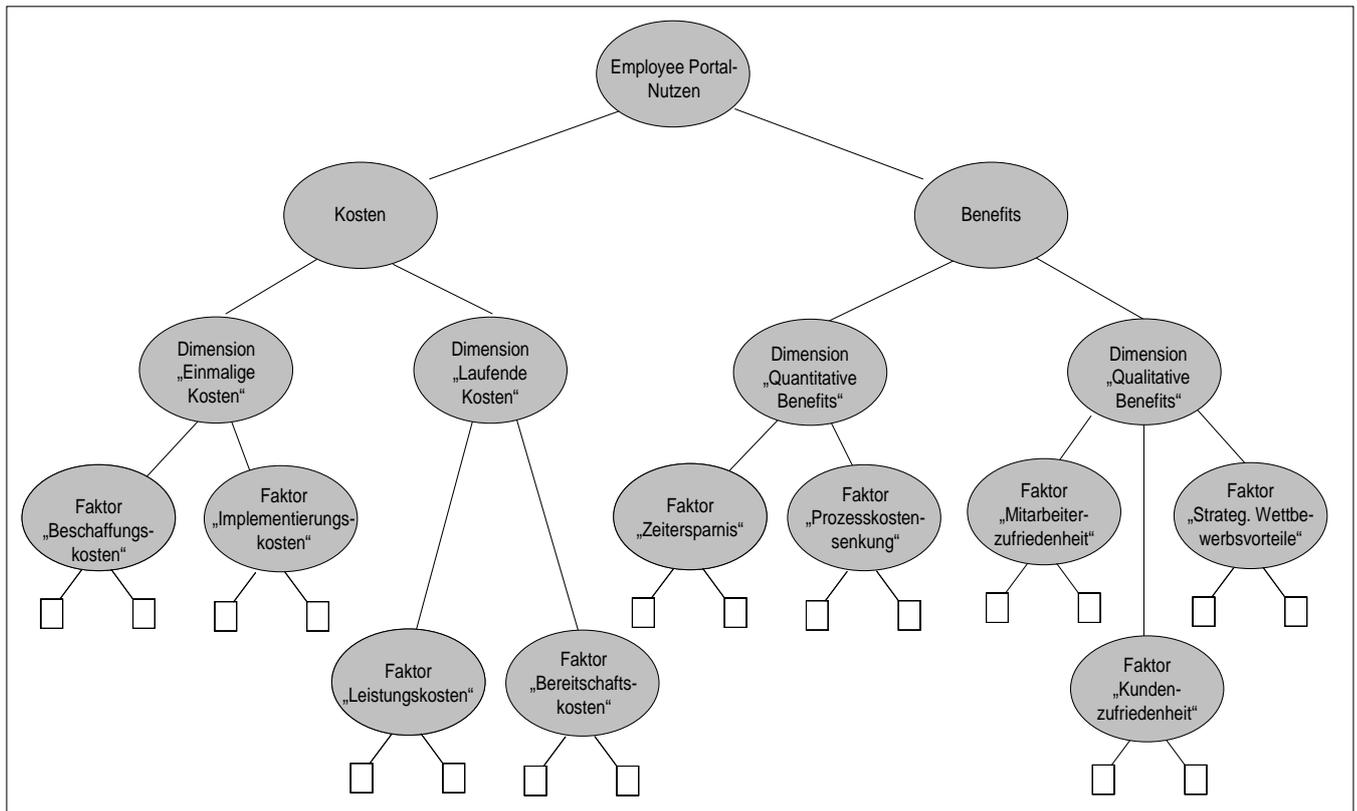


Abb. 5: Empirisch ermitteltes Messmodell für den Nutzen von Employee Portalen

Die Kästchen unterhalb der Benefit- und Kostenfaktoren in Abb. 5 sollen auf die einzelnen Nutzenkriterien hindeuten, anhand derer die Messung der Faktoren erfolgt. Diese werden im folgenden Abschnitt genau vorgestellt.

⁴ Ziel beider Verfahren ist es, eine Vielzahl einzelner Indikatoren auf die wesentlichen, „dahinter stehenden“ Faktoren zu verdichten, um somit Informationen zu bündeln und Komplexität zu reduzieren. Dabei besteht das Ziel auch darin, nicht-valide (inhaltlich unpassende) Indikatoren zu eliminieren. So zeigt sich aus den Zusammenfassungen in den Tab. 1-4, dass für die Nutzenbewertung von Employee Portalen nicht alle der abgefragten 40 Nutzenkriterien relevant sind. Die im Rahmen der Untersuchung als valide identifizierten 30 Nutzenindikatoren (vgl. die Tabellen) lassen sich dann zu den genannten fünf Benefit-Faktoren (wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) verdichten.

4.3. Die Benefits eines Employee Portals

4.3.1. Qualitative Benefits

Die qualitativen oder auch „weichen“ Benefits ergeben sich nach den empirischen Ergebnissen als Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und strategische Wettbewerbsvorteile. Trotz der offensichtlichen Bedeutung für den Wert eines Portals werden die qualitativen Benefits aufgrund schwieriger Quantifizierbarkeit und der damit verbundenen erschwerten Analyse in der Praxis oftmals vernachlässigt. Dies führt nicht selten zu Fehleinschätzungen bzgl. des Returns der Portalinvestitionen und verhindert die Implementierung sinnvoller Portallösungen.

➤ **Mitarbeiterzufriedenheit**

Wie die Untersuchung bestätigt, besteht eine wesentliche Nutzenstiftung einer Portalimplementierung in der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese ergibt sich aus verschiedenen Nutzenbestandteilen.

Die **Personalisierung** von Anwendungen bzgl. der präferierten Arbeitsabläufe erhöht die **Benutzerfreundlichkeit**. Während sich früher Nutzer an die Arbeitsabläufe von Anwendungen anzupassen hatten, können durch Portallösung nun die Arbeitsabläufe jedem Nutzer angepasst werden. Die Personalisierung wird erreicht, indem das Portal **rollenspezifisch** gestaltet wird. Eine Rolle, die einem Portalbenutzer zugeordnet wird, beschreibt bestimmte Aktivitäten und Zuständigkeiten. Sie ist aber nicht gleichbedeutend mit der Position eines Mitarbeiters in der Unternehmenshierarchie. So kann eine Person auch mehrere Rollen erfüllen und z.B. gleichzeitig Manager, Projektleiter und Mitarbeiter sein. Bei jedem Einloggen eines Nutzers ordnet das Portal die jeweilige Rolle zu und berücksichtigt das entsprechende Profil bei der Konfiguration des Arbeitsplatzes. Durch die aufgerufene Rolle werden die irrelevanten Informationen, Anwendungen und Services ausgeblendet, indem nur die zur Erfüllung der Rolle benötigten Komponenten dargestellt werden (Röhricht/Schlögel 2001, S. 171 f.).

Zufriedenheitssteigernd wirkt weiter der durch die Implementierung einer web-basierten Portallösung mögliche, **räumlich ungebundene Arbeitsplatz**, da er für den einzelnen Mitarbeiter eine höhere **Flexibilität** und **Bequemlichkeit** impliziert. Ein Mitarbeiter kann von jedem Rechner aus auf seinen Workplace mit den speziell für ihn bestimmten Applikationen zugreifen (Ubiquität des Arbeitsplatzes). Die Ubiquität wird technologisch realisiert, indem die für die jeweilige Rolle zugeschnittenen Softwarelösungen zentral abgelegt und gesteuert werden, so dass diese nicht auf jedem „Client“ installiert werden müssen.

Das **schnellere Erlernen neuer Anwendungen** ist ein weiterer Indikator der Mitarbeiterzufriedenheit. Das dadurch garantierte erhöhte Erfolgserlebnis motiviert Mitarbeiter, mit neuen Softwarelösungen zu arbeiten. Employee Portale **bereichern das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter**, indem bspw. eine Administration des eigenen Systems nun selbständig durchführbar ist. Portale bieten außerdem **Plattformen für Kommunikation und Wissensaustausch** zwischen Mitarbeitern, wodurch auf Erfahrungen und Expertenwissen anderer zurückgegriffen werden kann.

➤ **Kundenzufriedenheit**

Die Installation eines Employee Portals beeinflusst die Kundenzufriedenheit zumindest indirekt positiv. Wie auch in anderen empirischen Arbeiten (Forrester Research 2001; Stock 2001) nachgewiesen werden konnte, ist die **Mitarbeiterzufriedenheit**, die durch ein Portal erhöht wird, eine starke **Determinante der Kundenzufriedenheit**. Insofern kann Mitarbeiterzufriedenheit auch als indirekter Indikator der Kundenzufriedenheit betrachtet werden. Als weitere Einflussgröße auf die Kundenzufriedenheit fungiert die Content Management-Funktion, welche die **Qualität kundenspezifischer Daten steigert**. Präzise und umfassende Kundeninformationen sind die Grundlage eines angemessenen Serviceverhaltens. Kundenanfragen können schneller beantwortet werden und der Service wird folglich kompetenter, was zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt.

➤ **Strategische Wettbewerbsvorteile**

Wettbewerbsvorteile können generell durch zwei Strategien aufgebaut werden: Differenzierung durch qualitative Attribute (Qualitätsführerschaft) oder Kostenführerschaft. In diesem Zusammenhang besteht der Beitrag einer Portalimplementierung zum einen in der Verbesserung der Effizienz interner Unternehmensprozesse und den dadurch erlangten Kosteneinsparungen. Dieser Aspekt wird im Rahmen des Faktors Kostenersparnis innerhalb der quantitativen Benefits betrachtet (vgl. Abschnitt 4.3.2).

Daneben gibt es weitere Nutzenstiftungen einer Portalimplementierung, welche sich für das betroffene Unternehmen als qualitative Wettbewerbsvorteile darstellen. Beispielsweise unterstützt eine Standardisierung des Designs in allen Anwendungen und Unternehmensbereichen (**Corporate Design**) einen stimmigen und überzeugenden Auftritt am Markt. Ein einheitliches Design unterstützt weiterhin die **Identifikation der Mitarbeiter** mit ihrem Unternehmen. Des weiteren ermöglicht die verbesserte Kommunikation und Datenintegration eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter und somit die **Ausschöpfung von deren Fähigkeiten und Potentialen** (Picot/Reichwald/Wigand 2001, S. 12). **Informationen** werden zudem **besser kontrolliert**, übersichtlicher **aufgebaut** und leichter **zugänglich** gemacht. Ergebnis dessen ist eine **Reduzierung** des „**information overload**“. Außer-

dem wird die **Integration unterschiedlicher IT-Systeme** vereinfacht, was eine intensive Zusammenarbeit über Schnittstellen hinweg erleichtert. Letztlich führen qualitativ hochwertige Informationen zu einer besseren **Entscheidungsunterstützung** (Collins 2001, S. 25).

Eine Zusammenfassung der spezifischen Nutzenkomponenten, welche die qualitativen Benefits ergeben, findet sich in Tab. 1.

Benefit-Faktor	Nutzenkomponenten (Messgrößen)
Mitarbeiter-zufriedenheit	Räumlich ungebundener Arbeitsplatz (Ubiquität)
	Benutzerfreundlichkeit (ease of use)
	Schnelleres Erlernen neuer Anwendungen
	Breiteres Aufgabenspektrum der Mitarbeiter (erhöhte Aufgabenflexibilität)
	Bereitstellen einer Plattform für Kommunikation und Wissensaustausch
Kundenzufriedenheit	Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
	Erhöhung der Qualität kundenbezogener Daten
Strategische Wettbewerbsvorteile	Stärkerer Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
	Reduzierung des information overload
	Höhere Mitarbeiterpartizipation (bessere Ausschöpfung von Fähigkeiten)
	Bessere Kontrolle, Struktur und Zugänglichkeit von Informationen
	Integration unterschiedlicher Datenformate und IT-Anwendungen
	Standardisierung des corporate design in allen Unternehmensbereichen
	Bessere Entscheidungsunterstützung durch verbesserte Datenqualität

Tab. 1: Messung der Dimension „qualitative Benefits“

4.3.2. Quantitative Benefits

Die quantitativen, d. h. monetären Benefits gelten für viele Unternehmen als die entscheidenden positiven Nutzenstiftungen, die häufig als einzige Größen zur Abschätzung des Return on Portal Investments dienen. Sie lassen sich in Zeit- und/oder Geldeinheiten bemessen und resultieren sowohl aus der Zeitersparnis als auch der Prozesskostensenkung.⁵

➤ **Zeitersparnisse der Mitarbeiter**

Ein augenscheinlicher Benefit einer Portalimplementierung ist die Zeitersparnis für den Portalnutzer. Die Zeitersparnis lässt sich dabei durch zahlreiche Indikatoren erfassen. Durch die Single Sign-On Funktion muss weniger Zeit dafür aufgewendet werden, sich in mehreren Systemen anzumel-

⁵ Manchmal wird als quantitativer Benefit noch die Umsatzsteigerung angegeben. Da dieser Vorteil aber nur unter restriktiven marktbezogenen Annahmen (z.B. bzgl. Abnahmepotential) dem Portal korrekt zuzurechnen ist, soll dieser im weiteren Verlauf vernachlässigt werden.

den. Jener SSO führt zu einem direkten Zugang (**single point of access**) zu allen nutzerspezifischen Anwendungen und Datenbanken, wodurch ein **schnellerer Zugang zu relevanten Informationen** ermöglicht wird und Suchzeiten eingespart werden. Durch drag & relate lassen sich diese **Anwendungen und deren Daten schneller** miteinander **verknüpfen**. Dabei steht insbesondere die hyperrelationale Verknüpfung verschiedener Datensätze aus verschiedenen Datenbanken als „Zeitersparner“ im Vordergrund. Die Personalisierung der Portalfunktionen vereinfacht das Arbeiten mit neuen Anwendungen, da der Nutzer intuitiv mit neuen Arbeitsschritten zurecht kommt. Dadurch spart sich das Unternehmen auch Schulungszeiten. Ein weiterer Indikator der Zeitersparnis ist die erhöhte **Automatisierung von standardisierten Arbeitsprozessen**. Darunter fallen beispielsweise automatische Benachrichtigungen via Email. Diese verbesserte Abstimmung zwischen verschiedenen Anwendungen und Datenbanken **vermeidet Informations- und Kommunikationsengpässe** zwischen Anwendungen und deren Nutzern.

➤ **Prozesskostensenkung**

Wie bereits oben erwähnt erleichtert das Customizing aus Sicht der Nutzer den Umgang mit neuen Anwendungen, da sie dem allgemeinen Layout bestehender Systeme angeglichen werden, wodurch bisher Erlerntes auf neue Module übertragen werden kann. Dadurch können **Schulungskosten eingespart** werden. Der durch Content Management **verringerte Netzwerkverkehr** ist ein weiterer Indikator für die Kostensenkung, denn durch die zentrale Speicherung und Steuerung können Inhalte effizient an Mitarbeiter weitergeleitet werden. Die Folge ist, dass die Netzwerkinfrastruktur nicht zu dicht und damit kostspielig aufgebaut werden muss. Hält man sich vor Augen, dass das Internet bzw. Intranet die günstigste aller Informations- und Kommunikationstechnologien ist, so ist es eine logische Konsequenz, dass durch die Kollaboration via Portal der **Ressourcenverbrauch verringert** wird. Gespart werden Ressourcen wie Papier, Drucker und Faxgeräte. Außerdem **reduzieren sich die Kommunikationskosten**. **Geringere Systemadministrationskosten** sind die Folge weiterer Funktionen wie z.B. SSO und Content Management. SSO ermöglicht die Nutzung von nur einem Login und Passwort, wodurch die Aufwendungen für Datenpflege deutlich verringert werden. Content Management befähigt das selbstständige Generieren und Darstellen von Inhalten, ohne dabei auf Web-Administratoren zurückgreifen zu müssen. Somit werden weniger Systemadministratoren benötigt und die Personalkosten gesenkt.

Die Bestandteile der quantitativen Benefits sind in Tab. 2 zusammengefasst.

Faktor	Nutzenkomponenten (Messgrößen)
Zeitersparnis	Weniger Logon-Vorgänge
	Direkter Zugriff auf Informationen und bessere Suchmöglichkeiten
	Zusammenführung von Daten verschiedener Systeme
	Verringerung von Kommunikationsverzögerungen
	Automatisierung standardisierter Arbeitsprozesse
	Reduktion von Schulungszeiten
Prozesskosten-senkung	Geringere Intranet Administrationskosten (Help Desks etc.)
	Geringerer Netzwerkverkehr
	Reduktion der Schulungskosten
	Reduktion des Konsums physischer Ressourcen (Papier, Büroausstattung etc.)
	Wiedernutzung von älteren, bisher wenig genutzten Applikationen
	Verringerung der Kommunikationskosten

Tab. 2: Messung der Dimension „quantitative Benefits“

4.4. Die Kosten eines Employee Portals

Die alleinige Betrachtung der positiven Nutzenstiftungen (Benefits) reicht nicht für eine Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren aus. Neben den Benefits müssen die negativen Nutzenstiftungen einer Portalimplementierung in Form der Kosten betrachtet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Kosten anhand des Zeitfaktors in einmalige und laufende Kosten aufteilen lassen. Dies spiegelt die weite Verbreitung des Konzeptes der **Total Cost of Ownership** (TCO) zur Erfassung und Analyse von IT-Kosten wider (Riepl 1998, S. 7 f.). Mit diesem Modell ist die Erfassung aller Kosten gewährleistet, die während der Dauer einer IuK-Investition durch Beschaffung und Einsatz entsprechender Investitionsgüter entstehen. Dies schließt die zukünftigen Kosten der Bindung an eine Systemtechnologie, eine oftmals vernachlässigte Kostenkomponente, ein (Wolf/Holm 1998, S. 19). Die dargestellte Kosteneinteilung weist gegenüber einer herkömmlichen Kostenrechnung einen signifikant höheren Realitätsbezug auf. Sie gestattet zudem, die Komplexität einer IuK-Infrastruktur und die späteren Bedürfnisse von Endanwendern mit in die Analyse aufzunehmen (Riepl 1998, S. 9).

Die einzelnen Kostenfaktoren innerhalb der beiden Kostenkategorien zeigen die folgenden beiden Tabellen.

Faktor	Kostenkomponenten
Beschaffungskosten	Hardwarekosten - Anschaffungskosten
	Softwarekosten - Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (Rechnungspreis bzw. kalkulatorische Lohnkosten der beteiligten Mitarbeiter)
	Anschaffungsnebenkosten (Erstellen von Marktübersichten, Einholen von Angeboten)
Implementierungskosten	Planungskosten - Beratungskosten (Honorarkosten für externe Berater) - kalkulatorische Lohnkosten für interne Mitarbeiter der Planung
	Installationskosten - Kosten für die erstmalige Bereitstellung aller erforderlichen Daten - Kosten für Implementierung und Vernetzung von Hard- und Software - Anpassungskosten
	Einarbeitungskosten - Schulungskosten - kalkulatorische Lohnkosten für schulungsbedingten Arbeitsausfall der Mitarbeiter

Tab. 3: Messung der Dimension „Einmalige Kosten“

Faktor	Kostenkomponenten
Leistungskosten	Laufende Softwarekosten - Lizenz- und Updategebühren
	Administrationskosten (Betriebskosten) - Materialkosten - Versicherungskosten der Hardware - Energiekosten - Telekommunikationskosten
Bereitschaftskosten	Wartungs- und Pflegekosten - Kosten für die Beseitigung von Fehlern und technischen Mängeln
	Anpassungskosten - Kosten für die Anpassung des Systems an neue Benutzer - Kosten für die Modifikation und Erweiterung der Datenbanken

Tab. 4: Messung der Dimension „Laufende Kosten“

5. Handlungsempfehlungen

5.1. Analyse der Benefits von Employee Portalen

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, welche Komponenten bei der Bewertung eines Employee Portals zu berücksichtigen sind und in die Bestimmung des Return on Portal Investments einfließen

sollten (vgl. hierzu Abschnitt 5.2), um fundierte Investitionsentscheidungen zu treffen. So zeigt sich, dass bei der Nutzenbewertung zunächst in Kosten (negative Effekte) und Benefits (positive Effekte) zu unterscheiden ist. Die Benefits lassen sich dabei in eine qualitative und eine quantitative Dimension unterteilen, wobei sich beide Dimensionen durch insgesamt fünf grundlegende Faktoren erfassen lassen. Offenbar hängt der Nutzen von Employee Portalen zu einem großen Anteil auch von nicht-monetären Aspekten ab, eine Erkenntnis, die in nahezu allen Praxisstudien bisher vernachlässigt wird. Die fünf zentralen Nutzenstiftungen ergeben sich in der Rangfolge ihres eingeschätzten Wertbeitrags wie folgt:

1. Mitarbeiterzufriedenheit
2. Zeitersparnisse
3. Prozesskostensparnisse
4. Kundenzufriedenheit
5. Strategische Wettbewerbsvorteile

Die Liste identifizierter Benefits und deren detaillierter Messgrößen kann **potentiellen Anwendern** als Grundlage für eine **systematische und umfassende Nutzenanalyse** dienen. Diese stellt die Voraussetzung für eine fundierte Entscheidung bzgl. eine Portaleinführung und die Wahl eines bestimmten Anbieters dar. Desweiteren kann die entwickelte Skala zur Messung des Employee Portal-Nutzens einem regelmäßigen Monitoring der Vorteilhaftigkeit eines Portals dienen, um ggf. Verbesserungen bzw. Erweiterungen (Updates) vorzunehmen.

Für die **Anbieter von Portalsoftware-Lösungen** (wie SAP, Peoplesoft, Oracle, Plumtree etc.) liefern die Resultate wertvolle Hinweise für eine erfolgsträchtige Gestaltung und Vermarktung von Employee Portalen. So gilt es, die jeweiligen **Benefits** entsprechend **nutzerorientiert zu gestalten und gezielt zu kommunizieren**. So ergibt die Studie v.a. die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch eine verbesserte Informationsverarbeitung als eine zentrale Nutzenstiftung und damit einzigartigen Produktvorteil eines Employee Portals. Die zunehmende Komplexität des Arbeitsumfeldes scheint seitens der befragten Anwender ein immanentes Problem zu sein. Ein Employee Portal kann als ein modernes und leistungsfähiges **Werkzeug des Wissensaustausches und der Kommunikationsunterstützung** angesehen werden. Insofern ist ein Portal ein effektive Instrument der Mitarbeiterführung, welches die Verwirklichung der Idee eines internen Marketing unterstützt.

Den Aspekten der erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund erhöhter Flexibilität, Selbständigkeit und Partizipation und der damit verbundenen höheren Entscheidungsqualität gebührt somit eine

zentrale Rolle in der Analyse der Werttreiber eines Employee Portals. Für Softwareanbieter kann das Messinstrument für den Nutzen von Employee Portalen die Grundlage für eine Identifizierung und Bewertung der Wettbewerbsvorteile ihrer Portallösungen sein. Das Ziel muss darin bestehen, die Positionierung auf jene Nutzenstiftungen auszurichten, die gegenüber Konkurrenten noch einzigartige Verkaufsargumente darstellen.

5.2. Bestimmung des ROI von Employee Portalen (Portal Value)

Erst durch Zusammenführung der ermittelten Kosten und Benefits eines Employee Portals kann der Nettonutzen abgeschätzt werden. Auf diese Weise kann der **Return on Portal Investment (ROPI)** erfasst werden, der den realistischen Wert eines Portals repräsentiert. Häufig erfolgt in der Praxis eine Portalbewertung nur auf Basis der Total Costs of Ownership (TCO), die sich lediglich auf die Kosten der Portalinfrastruktur beschränken. Eine alleinige Betrachtung der TCO vernachlässigt den aus der Nutzung einer IuK-Infrastruktur resultierenden *Wertzufluss*. Der ROPI-Ansatz geht über das TCO-Modell hinaus. Einen vollständigen ROPI erhält man, wenn die Kosten der Portalimplementierung und –nutzung von den Benefits eines Portals abgezogen werden (vgl. Abb. 6).

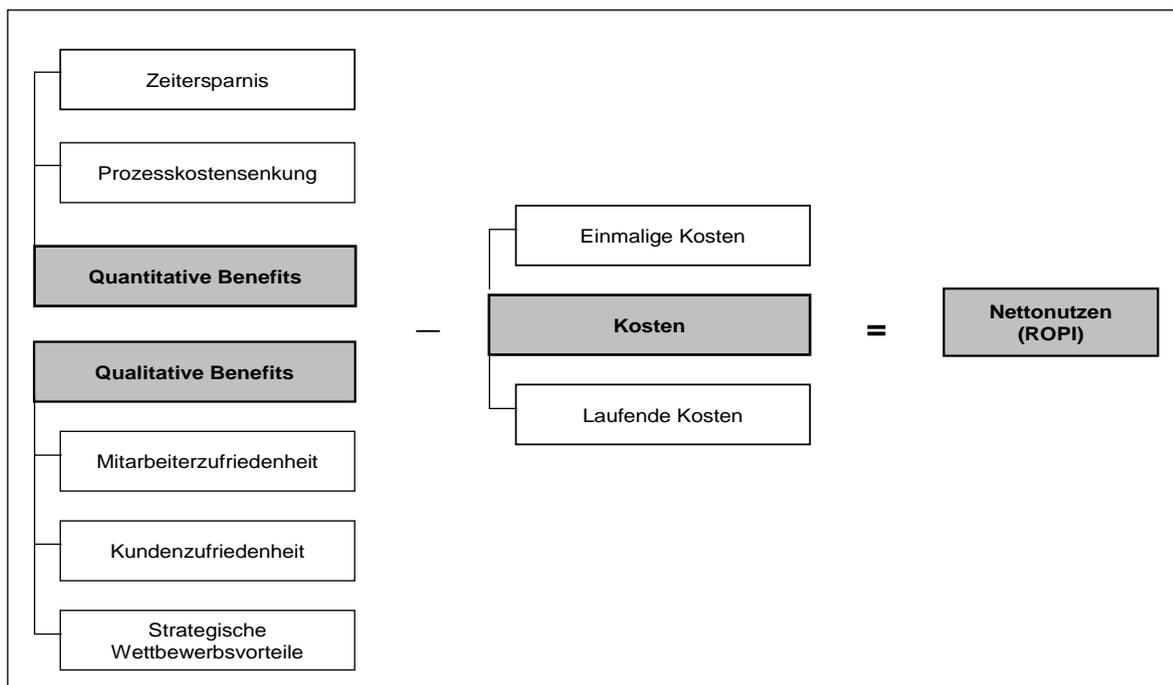


Abb. 6: Das Konzept des Nettonutzens

Während sich die Kosten der Implementierung und Nutzung eines Portals durch das TCO-Modell gut berechnen lassen, sind die Benefits eines Portals (insb. die Benefits qualitativer Art) oft nur eingeschränkt monetarisierbar. Daher wird häufig auf eine vereinfachte ROPI-Berechnung zurückgegriffen, die unter der Annahme erfolgt, dass der Wertzufluss einer Portalimplementierung durch die

ökonomischen (quantitativen) Benefits abgebildet und außerökonomische Größen wie Mitarbeiterzufriedenheit indirekt - als Vorstufen der ökonomischen Größen - berücksichtigt werden (Wells/Sheina/Harris-Jones 2000).

Um dennoch den Beitrag der qualitativen Benefits zum Portal Value beurteilen zu können, wurden die befragten Anwender auch gebeten, die **Ausprägungen der einzelnen Benefits** (d.h. das Ausmaßes dieser Nutzenstiftungen) einzuschätzen. Diese zeigt Abb. 7, dort ist auch die Bewertung des Nutzenniveaus der quantitativen Benefit-Faktoren angegeben. Offensichtlich stellen die Benefits „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Zeitersparnis“ die größten Werttreiber eines Employee Portals dar. Sie bestimmen nach Einschätzung der befragten Anwender maßgeblich den ROPI eines Employee Portals. Hingegen ist das Nutzenniveau des Faktors „strategische Wettbewerbsvorteile“ nur moderat ausgeprägt.

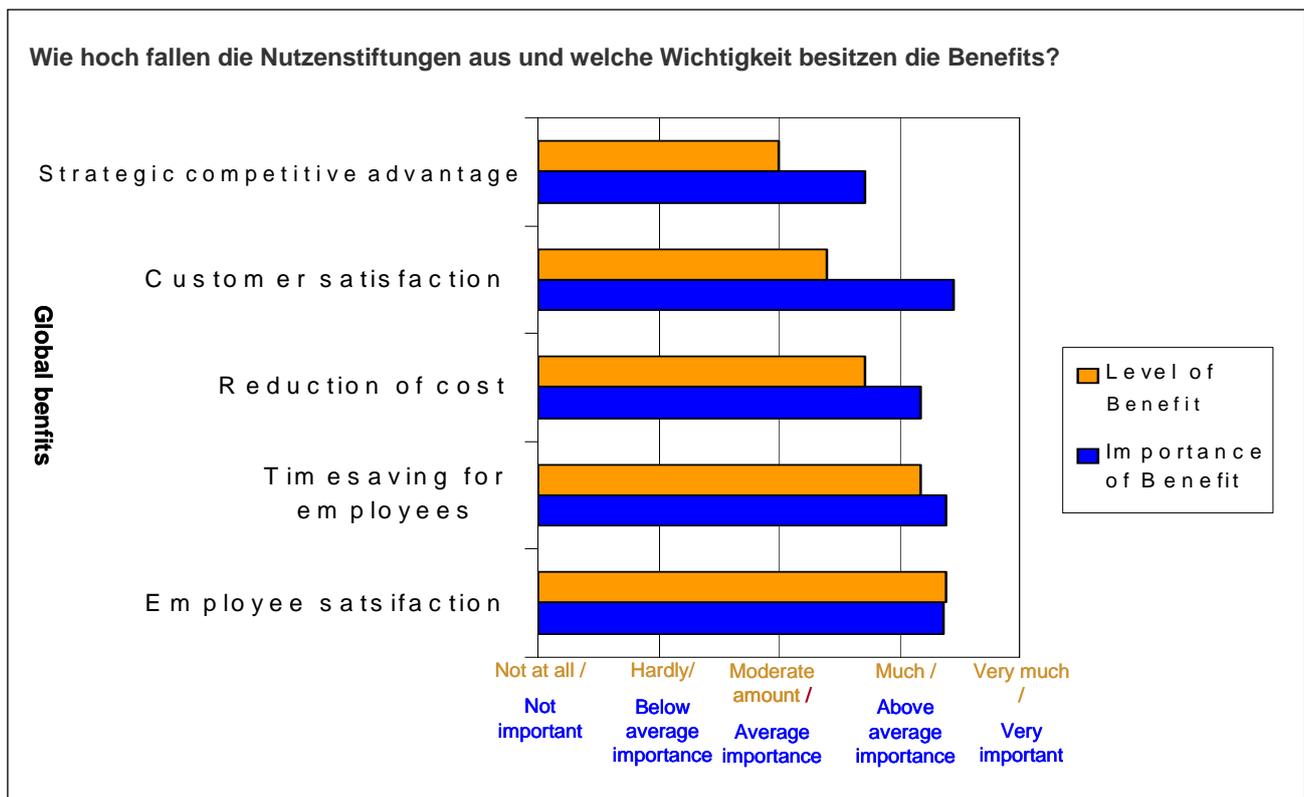


Abb. 7: Ausprägungen und Wichtigkeiten der Benefits

Bei der ROPI-Berechnung sind generell folgende kritischen Anforderungen zu berücksichtigen, um eine realistische Quantifizierung des Portal Value zu gewährleisten:

1. **Monetarisierung der Zeit- und Kostenersparnisse**, d.h. z.B. Festlegung der Grundlage der Umrechnung einer Zeiteinheit in Geldeinheiten. Als möglich Optionen ergeben sich hier z.B. die Lohnkosten oder Opportunitätskosten eines Mitarbeiters.

2. **Zuordnung der Zeit- und Kostenersparnisse**, d.h. Identifizierung jener Einsparungen, die dem Employee Portal ursächlich zugeschrieben werden können. Wenn bereits eine SSO-Funktion oder sonstige Portalfunktion in der IT-Infrastruktur des Unternehmens bestehen, so sind dadurch bereits realisierte Ersparnisse zu berücksichtigen.
3. **Zuordnung der Funktionen**, d.h. Feststellung, welche Funktionen eines Portals welchem Benefit zuzuordnen sind.
4. **Vollständige Erhebung der Daten**, d.h. es gilt nicht nur zu hinterfragen, wie viel Zeit pro Arbeitsschritt gewonnen werden kann, sondern auch wie oft dieser Arbeitsschritt erfolgt. Hierzu können, aus kostentechnischen Gesichtspunkten, auch Mitarbeiter nach ihrer subjektiven Einschätzung befragt werden, was die Validität der Daten aber evtl. beeinträchtigt. Zudem ist die Kenntnis der Nutzerzahl entscheidend, da im Vergleich zu den hohen Fixkosten der Portalimplementierung die Grenzkosten jedes weiteren Nutzers sehr gering ausfallen. Dies impliziert sinkende Kosten pro Nutzer (Skaleneffekte), wodurch die Rentabilität eines Portals steigt.

Trotz dieser hohen Anforderungen an eine valide Portalbewertung werden ROPIs in der Praxis berechnet, um die Entscheidung bzgl. der Vorteilhaftigkeit einer Portalimplementierung zu unterstützen. Im folgenden soll kurz ein Business Case von *Ovum Ltd.* zur ROPI-Berechnung vorgestellt werden, der sich aus den oben genannten Gründen nur auf die Portalkosten und quantitativen Benefits bezieht. Bewertungsobjekt ist ein Manager Portal für ein großes deutsches Finanzinstitut. Dabei beschränkt sich die Nutzerzahl auf 5000 Manager, denen im Durchschnitt acht Mitarbeiter unterstellt sind. Als Content-Quellen sind in diesem Portal SAP (Controlling, Materials Management, Travel Management), Peoplesoft (db-people), IBM (Lotus Notes) und Yahoo (News, Weather, Market Information) integriert. Die Zeitersparnis (welche sich aus drag & relate, Personalisierung, SSO und Trainingsreduktion ergibt) ist in Abb. 8 dargestellt und wird dann im Rahmen der ROPI-Berechnung den laufenden und den Initialkosten gegenüber gestellt.

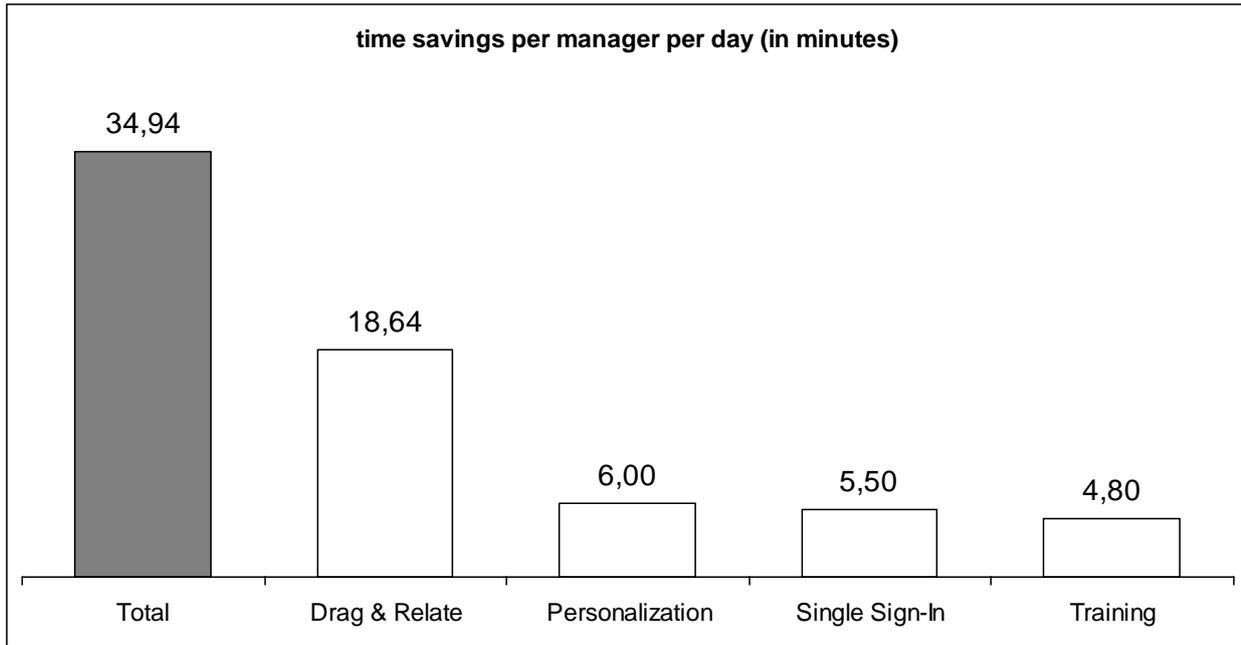


Abb. 8: Business Case - Zeitersparnisse für einzelne Teilprozesse

Quelle: In Anlehnung an Wells/Sheina/Harris-Jones (2000).

Aus Abb. 9 ergibt sich unter den genannten Annahmen ein ROPI von 189 %, d.h. innerhalb von nur **190 Tagen** hat sich die Investition in ein Employee Portal amortisiert. Auch wenn dieses Ergebnis nicht repräsentativ ist, kristallisiert sich heraus, dass in den meisten Fällen eine **Amortisierung** der Portalinvestitionen **noch im ersten Jahr** zu erwarten ist. Diese Einschätzung ergab sich auch aus zahlreichen Expertengesprächen mit Portalbetreibern, die im Rahmen dieser Studie geführt wurden. Dies deutet prinzipiell auf eine hohe ökonomische Vorteilhaftigkeit von Employee Portalen hin.

Return On Investment Calculation for Manager Portal at customer xy				
Initial Investment				
licence costs for unification portal		100.000 €		
hardware		220.000 €		
internal training costs		56.920 €		
internal development costs		245.520 €		
internal roll out costs		204.600 €		
external consulting		84.000 €		
hosting		100.000 €		
Initial costs		1.011.040 €		
Year	year 1	year 2	year 3	year 4
Costs				
licence costs	17.000 €	17.000 €	17.000 €	17.000 €
maintenance	204.600 €	204.600 €	204.600 €	204.600 €
hosting	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €
total costs per year	421.600 €	421.600 €	421.600 €	421.600 €
savings				
savings through time reduction	2.332.292 €	2.332.292 €	2.332.292 €	2.332.292 €
total savings per year	2.332.292 €	2.332.292 €	2.332.292 €	2.332.292 €
Net Cash Flow Per Year	1.910.692 €	1.910.692 €	1.910.692 €	1.910.692 €
ROI	189%	378%	567%	756%
Payback Period:		190,49 days		

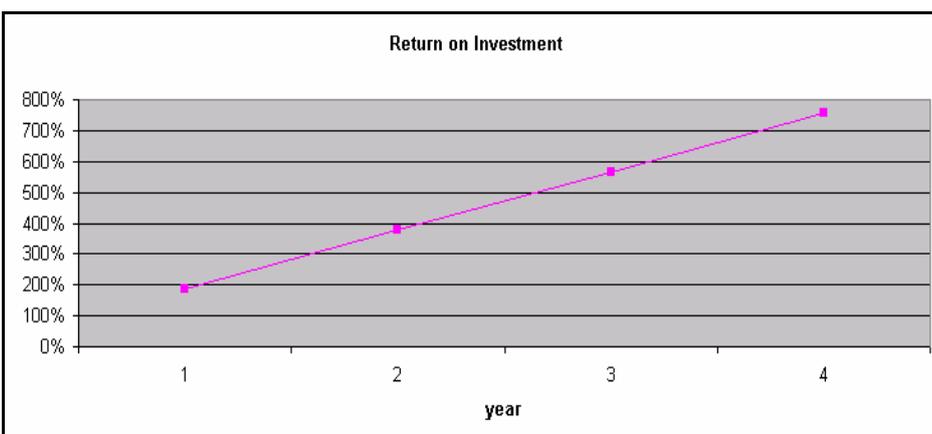
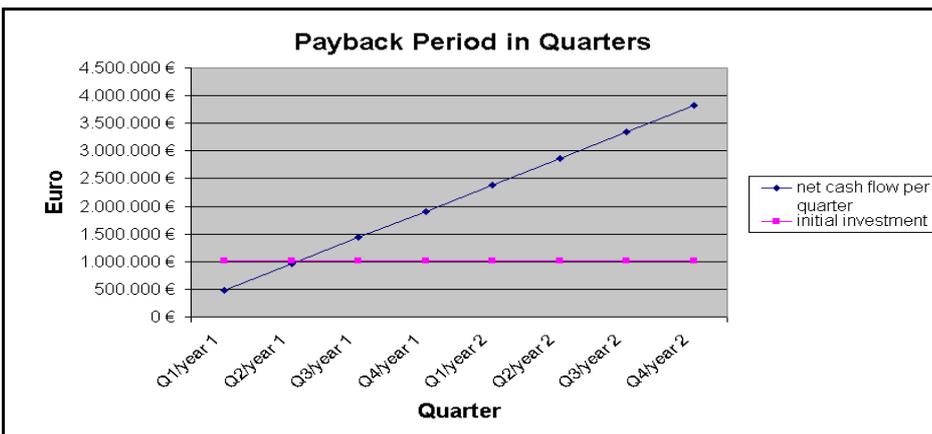


Abb. 9: Business Case - Berechnung des Return on Portal Investments (ROPI)

Quelle: In Anlehnung an Wells/Sheina/Harris-Jones (2000)

6. Fazit

Die hier behandelte Thematik ist bisher kaum erforscht, da die Übertragung des Portalkonzeptes in das Intranet von Unternehmen erst begonnen hat. Das Employee Portal-Konzept steht somit am Anfang seines „Produktlebenszyklus“. Die vorliegende Studie hat erstmals die Nutzenstiftungen von Employee Portal systematisch auf theoretischer und empirischer Grundlage untersucht. Die Konzeptualisierung und Messung der Nutzenstiftungen beruht neben einer Analyse der wissenschaftlichen Literatur zu einem erheblichen Teil auch auf Gesprächen mit Experten und Anwendern aus der Praxis. Es liegt hier somit ein erster Versuch vor, die qualitativen und quantitativen Benefits einer Employee Portal-Implementierung trenn- und fassbar zu machen. Diese **Zerlegung des „Gesamtnutzens“** in seine einzelnen Bestandteile ist die Voraussetzung für dessen realistische Quantifizierung, da es die Komplexität und Heterogenität von Employee Portalen nicht erlaubt, den Gesamtnutzen global in einem Schritt zu bewerten. Wir plädieren daher für ein „multiattributives“ Vorgehen bei der Nutzenanalyse, d.h. die **Bewertung der Einzelkomponenten** und deren additive Verknüpfung.

Vergessen werden darf hier nicht, dass die Ergebnisse keine Allgemeinaussagen bzgl. anderer Portaltypen zulassen und Vorsicht bei entsprechenden Rückschlüssen geboten ist. Vielmehr dienen die Ergebnisse als erste Erfahrungen und Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen.

Die zu Beginn des neuen Jahrtausends vorhergesagte rasante Verbreitung der Employee Portale hat durch die wirtschaftliche Stagnation der letzten Jahre und insbesondere durch das Ende des Internetbooms eine gewisse Verlangsamung erfahren. Vor allem durch die Shake Outs vieler Internetunternehmen ist auch der Einzug des Portalkonzeptes in die Unternehmenswelt noch nicht in dem angemessenen Umfang erfolgt. Trotz allem sind insbesondere für „non heavy users“ die Vorteile einer Portallösung unumstritten. Werden die teilweise psychologischen Barrieren bzgl. Softwareinvestitionen verringert und Entscheidungen auf der Grundlage von systematischen Analysen getragen, so werden Employee Portale mit ihrem Wertsteigerungspotential zukünftig auf der Agenda in den Vorstandsetagen weit oben stehen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.* (2002): Finanzportale im Internet: Geschäftsmodelle, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, Management Know-How Papier M 64, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.* (2003): Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internet-Portalen - Eine kausalanalytische Studie, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, H. H. / Jensen, S.* (2001): Determinanten der Mitarbeiterbindung – Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 51, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Beutin, N.* (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Böning, U. / Fritschle, B.* (2001): Herausforderung Fusion – Die Integration entscheidet, Frankfurt/Main.
- Borowsky, R. / Scheer, A. W.* (2001): Wissensmanagement mit Portalen, in: Information Management & Consulting, 16. Jg., Nr. 1, S. 62-67.
- Bruhn, M.* (1995): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung: Grundlage – Implementierung – Praxisbeispiel, Wiesbaden.
- Collins, H.* (2001): Corporate Portals: Revolutionizing Information Access to Increase Productivity and Drive the Bottom Line, New York.
- Delphi Group* (2001): Business Portals: The New Media for e-Business Interchange, White Paper, February 2001.
- Diehl, H. J.* (2000): Marketing für betriebswirtschaftliche Standardanwendungssoftware: Bewältigung von Unsicherheit und Spezifität im Systemgeschäft, Wiesbaden.
- Divine* (2001): The Benefits of an Enterprise Information Portal, White Paper.
- Föcker, E. / Lienemann, C.* (2000): Informationslogistische Dienste für Unternehmensportale, in: Wissensmanagement, Nr. 3/00, S. 18-22.

Forrester Research (2001): Making Enterprise Portals Pay, Forrester Report, August 2001.

Geyer, G. / Venn, A. (2001): Ökonomische Prozesse – Globalisierung und Transformation: Eine institutionenökonomische Analyse aus der Perspektive des institutionellen Wandels und der Transaktionskostenökonomik, Münster et al.

Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.

Grether, M. (2003): Marktorientierung durch das Internet - Ein wissensorientierter Ansatz für Unternehmen, Wiesbaden.

Grunwald, C. (2001): Personalerhaltung im oberen Management: Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation, Wiesbaden.

Heil, B. (1999): Online-Dienste, Portal Sites und elektronische Einkaufszentren: Wettbewerbsstrategien auf elektronischen Massenmärkten, Wiesbaden.

Herrmann, A. (1998): Produktmanagement, München.

Homburg, Ch. / Beutin, N. (2000): Value-Based Marketing: Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, Management Know-How Papier M 49, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

Homburg, Ch. / Giering, A. (1996): Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.

Jansen, S. A. (2000): Mergers & Acquisitions : Unternehmensakquisitionen und -kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 3. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden.

Koop, H. J. / Jäckel, K. K. / van Offern A. L. (2001): Erfolgsfaktor Content Management: Vom Web Content bis zum Knowledge Management, Wiesbaden.

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1998): Konsumentenverhalten, 6. verb. und überarb. Aufl., München.

Meta Group (2002): Enterprise Portal Frameworks, META spectrum Market Summary, November 2002.

- Meta Group* (2003): Best Practices in Enterprise Portal Development, Meta Group Report, Juni 2003.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H.* (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main.
- Payne, A. / Holt, S.* (2001): Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing, in: British Journal of Management, 12. Jg., Nr. 2, S. 159-182.
- Phifer, G.* (2001): Generation-Three Portal Products: Unification, Research Note, Gartner Group, 25 May 2001.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. T.* (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Neue Formen der Marktkoordination, 4., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden.
- Redlin, M.* (1987): Personalfluktuaton – Eine multivariate Analyse ihrer individuellen Determinanten, Hamburg.
- Riepl, L.* (1998): TCO versus ROI, in: Information Management & Consulting, 13. Jg., Nr. 2, S. 7-18.
- Röhricht, J. / Schlögel, C.* (2001): cBusiness: Erfolgreiche Internetstrategien durch Collaborative Business am Beispiel mySAP.com, München et. al..
- Schumacher, M. / Schwickert, A. C.* (1999): Web-Portale: Stand und Entwicklungstendenzen, Arbeitspapier WI Nr. 4/1999, Universität Mainz.
- Stock, R.* (2000): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- Vering, M.* (2001): The E-Business Workplace: Discovering the Power of Enterprise Portals, New York.
- Vershofen, W.* (1959): Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin/ Köln.
- Walker, J. et al.* (1999): Building an Intranet Portal, Forrester Report, January 1999.
- Weiber, R. / Adler, J.* (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 1, S. 43-65.

Wells, D. / Sheina, M. / Harris-Jones, C. (2000): Enterprise Portal: New Strategies for Information Delivery, Ovum Report, London.

Windsperger, J. (1991): Transaktionskosten und Informationsstruktur, in: Heinrich, L. J. / Pomberger, G. / Schauer, R. (Hrsg.): Die Informationswirtschaft im Unternehmen, Linz, S. 201-219.

Wolf, K. / Holm, C. (1998): Total Cost of Ownership: Kennzahl oder Konzept?, in: Information Management & Consulting, 13. Jg., Nr. 2, S. 19-23.