
Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme

Petra Schubert • Axel Winkelmann

Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme

Enterprise Resource Planning

Petra Schubert
Prof. Betriebliche Anwendungssysteme
Universität Koblenz
Koblenz, Deutschland

Axel Winkelmann
Lehrstuhl BWL & Wirtschaftsinformatik
Universität Würzburg
Würzburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-40944-9 ISBN 978-3-658-40945-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40945-6>

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

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023, korrigierte Publikation 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Prof. Dr. Petra Schubert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Haben Sie sich schon einmal gefragt, welche Informationen mit einem Naturprodukt wie z. B. einem Apfel verknüpft sind? Einige Angaben sind offensichtlich. Form, Gewicht und Farbe fallen einem sofort ein oder auch sein Preis. Beim weiteren Nachdenken vielleicht auch Dinge wie die Sorte oder der Herkunftsort. Für ein Unternehmen, das diese Äpfel einkauft und anschließend verkauft, sind noch andere Dinge von Belang. Dazu gehören beispielsweise der Einkaufspreis, der Verkaufspreis, mögliche Lieferanten, die Lieferzeit und die erwartete Abnahmemenge für diesen Typ Apfel. Mit dem Apfel sind darüber hinaus viele weitere Informationen verknüpft, an die wir, wenn wir ihn kaufen, in der Regel nicht denken wie Zolldeklarationen, Transportwege, Anbaubedingungen, usw. Daten zu Produkten und Dienstleistungen fallen jeden Tag in großer Menge an, und es ist Sinn und Zweck betriebswirtschaftlicher Software, Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit mit diesen Informationen entlang der betriebswirtschaftlichen Prozesse zu unterstützen.



Es liegt nahe, Daten zu Produkten und Dienstleistungen, die in betriebswirtschaftlichen Softwaresystemen gespeichert sind, nur *einmal* abzuspeichern und dann allen Beteiligten, die darauf Zugriff benötigen, zur Verfügung zu stellen. So wird nicht nur Speicherplatz reduziert, sondern die Daten stehen allen gleichzeitig konsistent zur Verfügung. Diese Art der Datenspeicherung nennt man *integrierte Datenhaltung*. Sie ist ein wesentlicher Aspekt moderner, betriebswirtschaftlicher Anwendungssysteme, weil sie eine redundanzfreie Aufbewahrung von Informationen (Menge, Preise, Produkte usw.) bei gleichzeitigem Echtzeitzugriff auf sich verändernde Dateninhalte erlaubt. Wird beispielsweise in der Filiale ein Apfel verkauft, so reduziert sich die Anzahl in der entsprechenden Bestandstabelle von 100 auf 99 Äpfel. Damit können alle anderen Mitarbeitenden des Unternehmens den veränderten Bestand sehen und können in Echtzeit auf die Veränderung reagieren.



Das Buch „Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme“ wurde gezielt konzipiert, um Kompetenzen zu moderner Unternehmenssoftware an Studierende zu vermitteln. Die Inhalte basieren auf jahrelangen Beratungs-, Forschungs- und Lehrerfahrungen der Autoren im Bereich betriebswirtschaftlicher Anwendungssysteme und dem gesammelten Wissen von mehr als 150 dokumentierten IT-Projekten von Unternehmen im DACH-Raum. Das

Wissen zu diesen IT-Projekten wurde im Rahmen der *Initiative eXperience* gesammelt und in einer Online-Datenbank (www.experience-cases.de) sowie in elf Fallstudienbüchern dokumentiert. Zudem stehen im Rahmen eines Labors für betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme (www.erp-labs.de) zahlreiche Anwendungssysteme für Forschungs- und Lehrzwecke im direkten Zugriff der Autoren. Im ERP-Podcast (www.erp-podcast.de) werden Aspekte rund um ERP und das Unternehmensdatenfundament gesammelt.

Der Fokus des Buchs liegt auf *Enterprise Resource Planning (ERP)* und der informationstechnologischen Unterstützung der damit verbundenen Prozesse in Unternehmen. Die thematisierte Softwareklasse wird in der Praxis als „*ERP-System*“ bezeichnet. Bei diesen Systemen handelt es sich meist um sogenannte *Standardsoftware*, die von Softwareentwicklungsfirmen für den Einsatz bei mehreren/vielen Kunden entwickelt wird und (im Rahmen des sogenannten Customizings) von spezialisierten Einführungspartnern auf die Bedürfnisse des Zielunternehmens angepasst wird.



Die Begriffe und Konzepte betriebswirtschaftlicher Anwendungssoftware werden in Wissenschaft und Praxis nicht durchgängig einheitlich verwendet und es gibt viele Synonyme. Der deutsche Weltmarktführer für ERP-Software, die Firma SAP, prägt seit mehreren Jahrzehnten die Begriffe in diesem Themengebiet. Durch die weltweite Nutzung von SAP-Software gibt SAP implizit einen Begriffsrahmen für Anwenderunternehmen vor. Diesem Phänomen zollen auch die Autoren dieses Buchs Tribut, indem die entsprechenden Fachbegriffe vorgestellt und erklärt werden. Allerdings werden nicht ausschließlich SAP-Begriffe verwendet. Wo immer bekannt und möglich, wurde die nach Auffassung der Autoren in der Praxis üblichste Form des jeweiligen Begriffs gewählt oder variierende Begriffsverständnisse bei der Verwendung durch unterschiedliche ERP-Anbieter erläutert.



Das Buch ist ein Gemeinschaftswerk zweier Autoren an zwei Universitäten in Rheinland-Pfalz und Bayern, die seit Jahren gemeinsame Forschung und Lehre betreiben. Die Koautorenschaft ermöglichte eine kritische Reflexion der Inhalte sowie das Einbringen eines größeren Erfahrungsschatzes. Eine große Aufmerksamkeit kam der gemeinsamen Begriffsbildung und der stringenten Struktur zu, und wir hoffen, das Buch wird Generationen von Studierenden helfen, einen systematischen Einstieg in die zugegebenermaßen komplexe Materie der IT-gestützten Unternehmensprozesse zu finden.

Unser Dank gilt unseren Forschungs- und Geschäftspartnern, Doktoranden und Studierenden, mit deren Hilfe wir die vorgestellten Konzepte entwickeln konnten und die uns als Sounding Board über Jahre begleiteten. Das Projekt „BAS-Buch“ ist für uns nie abgeschlossen. Aktuelle Informationen finden Sie stets auf der Website zum Buch (www.bas-buch.de). Bitte informieren Sie uns dort auch über Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten. Wir wünschen unseren Lesern viel Erfolg bei ihren aktuellen und künftigen ERP-Projekten.

Koblenz und Würzburg im Januar 2023

Petra Schubert und Axel Winkelmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... V
Abbildungsverzeichnis..... XI
Tabellenverzeichnis..... XV

Teil I: Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme (BAS): Organisatorische und technische Hintergründe

1 Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme (BAS)..... 1
1.1 Nutzen von BAS 2
1.2 Begriffssystematik zu BAS 5
1.3 Typologisierung von BAS 8
1.4 ERP-Systeme: Begriffe und Historie 11
 1.4.1 Eigenschaften von ERP-Systemen..... 11
 1.4.2 Formen und Reichweite der Integration von BAS..... 14
 1.4.3 Geschichtliche Entwicklung 20
1.5 Individual- versus Standardsoftware..... 24
1.6 Customizing und Releasefähigkeit..... 28
 1.6.1 Customizing..... 28
 1.6.2 Konfiguration 29
 1.6.3 Parametrisierung..... 30
 1.6.4 Individualentwicklung versus Releasefähigkeit 31
1.7 Lernkontrollfragen 33
1.8 Literatur 33

2 Technische Grundlagen von BAS	35
2.1 Architekturformen	35
2.1.1 Monolithische Architekturen (1970er Jahre).....	36
2.1.2 Multi-Tier-Architekturen (1980er und 1990er Jahre).....	36
2.1.3 Service-orientierte Architekturen (SOA) (2000er Jahre).....	40
2.2 Generische Architektur eines ERP-Systems	46
2.3 Technische Integration.....	49
2.4 Betriebsmodelle	51
2.5 IT Service Delivery Model: (Weiter-)Entwicklung von BAS.....	56
2.6 Lernkontrollfragen	60

Teil II: Prozessorientierte Nutzung von BAS: Die Phasen der Auftragsabwicklung

3 Prozessorientierte Betrachtung von BAS	61
3.1 Aufbauorganisation im ERP-System	61
3.1.1 Der zentrale Begriff des Mandanten	62
3.1.2 Übersicht Organisationselemente	63
3.1.3 Externes Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung)	64
3.1.4 Internes Rechnungswesen (Controlling).....	65
3.1.5 Vertriebssicht.....	66
3.1.6 Logistik.....	67
3.2 Ablauforganisation: Prozesslandkarte und Prozesse	68
3.2.1 Geschäftsprozessmodellierung am Beispiel der erweiterten Ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK)	71
3.2.2 Geschäftsprozess und Workflow	73
3.3 Daten im ERP-System	74
3.3.1 Konfigurationsdaten (engl. configuration data).....	74
3.3.2 Geschäftsobjekte (engl. business objects)	75
3.3.3 Geschäftsdokumente (engl. business documents).....	76
3.3.4 Stammdaten (engl. master data)	78
3.3.5 Bewegungsdaten (engl. transaction data)	80
3.3.6 Bestandsdaten (engl. inventory data).....	82
3.4 Module eines ERP-Systems	83
3.5 Arten der Auftragsabwicklung: Vom Kundenbedürfnis zur Bezahlung	85

3.6	Auftragsabwicklungsprozess im Fallstudienunternehmen Küchenland.....	87
3.6.1	Fallstudienunternehmen Küchenland	87
3.6.2	Anwendungslandschaft Küchenland.....	89
3.6.3	Absatz- und Leistungsprozesse bei Küchenland.....	90
3.7	Lernkontrollfragen	91
3.8	Literatur	91
4	Der Auftragsabwicklungsprozess.....	93
4.1	Verkauf	93
4.1.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Aktivitäten im Verkauf.....	93
4.1.2	Prozesssicht: Vom Kundenbedürfnis zum Kaufvertrag.....	95
4.1.3	DV-Sicht: Anlegen eines Kundenauftrags im ERP-System	97
4.2	Interne Planung (Materialbedarfsplanung)	102
4.2.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Interne Planung des Auftrags.....	103
4.2.2	Prozesssicht: Vom Auftragsabschluss zur Bestellanforderung.....	104
4.2.3	DV-Sicht: Funktionen zur Unterstützung der internen Planung	105
4.3	Einkauf.....	107
4.3.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Beschaffung von Vorprodukten.....	107
4.3.2	Prozesssicht: Von der Bestellanforderung zur Bestellung	112
4.3.3	DV-Sicht: Eingabe einer Bestellung im ERP-System	114
4.4	Eingangslogistik.....	116
4.4.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Aktivitäten im Eingangslager	117
4.4.2	Prozesssicht: Vom Wareneingang zur Einlagerung.....	118
4.4.3	DV-Sicht: Warenannahme und Einlagerung	119
4.5	Produktion.....	122
4.5.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Auftragsorientierte Fertigung	122
4.5.2	Prozesssicht: Herstellung und Montage von Produkten	122
4.5.3	DV-Sicht: Produktplanungs- und Steuerungssystem (PPS).....	123
4.6	Ausgangslogistik.....	123
4.6.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Transport und Leistungserbringung....	123
4.6.2	Prozesssicht: Von der Warenbereitstellung zur Montage	124
4.6.3	DV-Sicht: Umlagerung von Ware und Bereitstellung	125
4.7	Finanzbuchhaltung (FiBu)	126
4.7.1	Betriebswirtschaftliche Sicht: Betriebliches Rechnungswesen	126
4.7.2	Prozesssicht: Von der Rechnungsstellung zur Bezahlung	128

4.7.3 DV-Sicht: Rechnungsstellung, GuV, Bilanz	128
4.8 Personalwesen.....	136
4.8.1 Betriebswirtschaftliche Sicht: Zeiterfassung und Nachkalkulation	136
4.8.2 Prozesssicht: Von der Stundenerfassung zur Entlohnung.....	137
4.8.3 DV-Sicht: Zeiterfassung	137
4.9 Lernkontrollfragen	138

Teil III: Auswahl und Einführung von BAS: Vom Erkennen des Bedarfs zum lauffähigen System

5 Auswahl von ERP-Systemen	141
5.1 Auswahl eines ERP-Systems	141
5.2 Unterstützung der Investitionsentscheidung	142
5.3 Lizenzierung und Betriebsmodelle.....	143
5.4 Ökosystem für ERP-Systeme.....	148
5.5 Der Markt für ERP-Systeme	152
5.6 ERP-Checkliste für die Systemauswahl.....	157
5.7 Lernkontrollfragen	160
6 Phasen der Auswahl	161
6.1 Phasenmodell zur Softwareauswahl.....	161
6.2 Bedarfsidentifikation.....	162
6.3 Anforderungsdefinition und Marktevaluation.....	163
6.4 Angebotsevaluation: Auswahl von System und Anbieter	165
6.5 Systemeinführung (Rollout).....	166
6.5.1 Organisationsform	167
6.5.2 Einführungsstrategien.....	170
6.5.3 Customizing.....	173
6.6 Laufender Betrieb, Wartung und Updates	176
6.7 Lernkontrollfragen	177
7 Erfahrungswerte zu ERP-Einführungsprojekten	179
7.1 Herausforderungen der Implementierung	179
7.2 Dauer und Kosten einer ERP-Einführung.....	181
7.3 Typische Fehler bei ERP-Einführungsprojekten.....	184
7.4 Lernkontrollfragen	186
Erratum zu: Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme.....	E1

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Begriffssystematik zu Betriebswirtschaftlichen Anwendungssystemen (BAS).....	6
Abb. 1.2: BAS-Anwendungsbereiche und deren Softwaregattungen	9
Abb. 1.3: Interne Unternehmenssicht: Horizontale und vertikale Integration durch den Einsatz von ERP-Systemen.....	15
Abb. 1.4: Unternehmensübergreifende Sicht: Horizontale und vertikale Integration in einer modellhaften Lieferkette	17
Abb. 1.5: Informationsaustausch in einem Intercompany-Prozess	19
Abb. 1.6: Historie der ERP-Systeme	21
Abb. 1.7: Vor- und Nachteile der Nutzung von Standardsoftware	26
Abb. 2.1: Historische Entwicklung von BAS-Architekturen.....	35
Abb. 2.2: Generischer Aufbau von BAS in einer Drei-Schichten-Architektur.....	37
Abb. 2.3: Client-Server-Architektur: Thin, Rich und Fat Client.....	39
Abb. 2.4: Zusammenhang zwischen UDDI, WSDL und SOAP	42
Abb. 2.5: Webservices als „Steckdosen“	43
Abb. 2.6: Ebenen einer Service-orientierten Architektur (SOA)	45
Abb. 2.7: Generische Architektur eines ERP-Systems	46
Abb. 2.8: Vergleich klassischer Architekturen und containerbasierter Topologie.....	49
Abb. 2.9: Möglichkeiten der technischen Integration.....	50
Abb. 2.10: Die drei Arten des Cloud Computing.....	53
Abb. 2.11: Aufgaben der IT-Abteilung.....	57
Abb. 3.1: Sichten der Organisation und ihre Organisationselemente	64
Abb. 3.2: Organisationsstrukturen im Vertrieb (Terminologie gemäß SAP TERP-10) 66	

Abb. 3.3: Prozesslandkarte für den Auftragsabwicklungsprozess eines Auftragsfertigers	69
Abb. 3.4: Modellelemente der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)	72
Abb. 3.5: Modellelemente der <i>erweiterten</i> Ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK) .	72
Abb. 3.6: Ausschnitt aus einem ER-Diagramm zu organisationalen Strukturen (Chen-Notation).....	75
Abb. 3.7: Modifikation von Datenstrukturen für Geschäftsobjekte (in „kundeneigenen“ Feldern)	76
Abb. 3.8: Auftragsabwicklung: Involvierte Parteien und Belegkette	77
Abb. 3.9: Beispiel für Stammdaten: Debitorenkarte	79
Abb. 3.10: Stammdaten, die für einen Auftrag (Bewegungsdatum) notwendig sind.....	82
Abb. 3.11: Beispiel für Bestandsdaten: Lagerbestände.....	82
Abb. 3.12: Funktionsmodule SAP R/3 in den 90er Jahren (in Anlehnung an SAP)	83
Abb. 3.13: Funktionsmodule MS Navision 4.0 in den 2000er Jahren (in Anlehnung an Microsoft)	84
Abb. 3.14: Funktionsmodule IFS Applications V9 in den 2010er Jahren (Quelle: IFS)	84
Abb. 3.15: Ausschnitt aus dem morphologischen Merkmalschema in Anlehnung an das Aachener PPS-Modell (Schuh 2006).....	86
Abb. 3.16: Prozesslandkarte Auftragsabwicklung Küchenland mit den Unterprozessen: A) Verkauf und interne Planung, B) Einkauf, C) Eingangs-/Ausgangslogistik, D) Lieferung und Montage.....	88
Abb. 3.17: Anwendungssicht Küchenland.....	89
Abb. 3.18: Prozessphasen bei Küchenland	90
Abb. 4.1: Modul 1: Verkauf.....	93
Abb. 4.2: Beispielrechnungen: Preisfindung für einen Versandhändler bzw. für Küchenland	94
Abb. 4.3: Verkaufsprozess bei Küchenland.....	95
Abb. 4.4: Aufriss einer Küche (gezeichnet mit KPS designstudio)	96
Abb. 4.5: Teilprozess „Auftragseingang“ bei einem Multikanalunternehmen	97
Abb. 4.6: Liste Artikelstammdaten	98
Abb. 4.7: Erfassungsmaske für einen Artikel	99
Abb. 4.8: Erfassungsmaske für einen Kunden (Debitor)	100
Abb. 4.9: Angebot für eine Küche	101
Abb. 4.10: Typische Informationen in einem Auftrag	102

Abb. 4.11: Modul 2: Interne Planung	103
Abb. 4.12: Beispiel für eine einfache Montagestückliste (Mengenstückliste)	103
Abb. 4.13: Prozess der internen Planung bei Küchenland	104
Abb. 4.14: 3D-Zeichnung einer geplanten Küche (gezeichnet mit KPS designstudio)	105
Abb. 4.15: Ausschnitt aus der Komponentenliste im Kaufvertrag.....	106
Abb. 4.16: Abfrage Lagerbestand der Küchenkomponenten	107
Abb. 4.17: Modul 3: Einkauf	107
Abb. 4.18: EDI-Architektur	110
Abb. 4.19: Grundtypen von Lösungen für das MRO-Procurement	110
Abb. 4.20: Austausch von Katalogdaten und Geschäftsdokumenten	112
Abb. 4.21: Einkaufsprozess bei Küchenland	113
Abb. 4.22: Liste Kreditoren	114
Abb. 4.23: Erfassungsmaske für einen Lieferanten (Kreditor)	115
Abb. 4.24: Typische Informationen in einer Bestellung	116
Abb. 4.25: Modul 4: Eingangslogistik	117
Abb. 4.26: Wareneinlagerungsprozess bei Küchenland.....	118
Abb. 4.27: Liste Bestellungen sortiert nach zugesagtem Lieferdatum.....	120
Abb. 4.28: Umlagerungsauftrag.....	121
Abb. 4.29: Annahme und Einbuchen der Ware am Wareneingang (WE).....	121
Abb. 4.30: Transport der Ware an einen anderen Lagerort und Zuordnung des Lagerplatzes (LP1).....	122
Abb. 4.31: Modul 5: Produktion	122
Abb. 4.32: Modul 6: Ausgangslogistik	123
Abb. 4.33: Prozess Lieferung & Montage bei Küchenland	125
Abb. 4.34: Bereitstellung der Waren am Warenausgang (WA).....	126
Abb. 4.35: Lieferung und Ausbuchung der Ware aus dem Lagerbestand.....	126
Abb. 4.36: Modul 7: Rechnungswesen	126
Abb. 4.37: Eingangsrechnung (Kreditor): Detailansicht mit Funktionsbereichen	129
Abb. 4.38: Erfassungsmaske Ausgangsrechnung (Debitor).....	130
Abb. 4.39: (Kunden-)Rechnung (Debitor)	131
Abb. 4.40: Offene-Posten-Liste der unbezahlten Ausgangsrechnungen.....	132
Abb. 4.41: Ausschnitt aus einem Kontenplan in einem exemplarischen ERP-System .	134

Abb. 4.42: Vereinfachte Darstellung für die Strukturierung der Bilanz	135
Abb. 4.43: Zusammenhang der Buchungen in Bilanz und GuV	136
Abb. 4.44: Modul 8: Personalwesen	136
Abb. 4.45: Übersicht über die Zeiterfassung einer Mitarbeiterin.....	137
Abb. 5.1: Aufgaben der Parteien im Wertschöpfungsgefüge.....	145
Abb. 5.2: Typische Varianten des Betriebs eines BAS.....	147
Abb. 5.3: Entwicklungs-, Implementierungs- und Erlösmodelle von BAS- Herstellern.....	150
Abb. 5.4: Ökosystem des ERP-Herstellers Microsoft (vereinfachte Darstellung).....	152
Abb. 5.5: ERP-Checkliste: Festzulegende Aspekte für eine ERP-Systemauswahl.....	157
Abb. 6.1: Phasenablauf einer ERP-Systemauswahl.....	161
Abb. 6.2: Phase 1 der ERP-Systemauswahl: Vorinformation/Bedarfsidentifikation..	162
Abb. 6.3: Phase 2 der ERP-Systemauswahl: Anforderungsdefinition und Marktevaluation	164
Abb. 6.4: Phase 3 der ERP-Systemauswahl: Angebotsevaluation.....	165
Abb. 6.5: Phase 4 der ERP-Systemauswahl: Systemeinführung.....	166
Abb. 6.6: Organisationsformen für Projektorganisation	168
Abb. 6.7: Aspekte der Anpassung einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware..	174
Abb. 6.8: Phase 5 der ERP-Systemauswahl: Betrieb inkl. Wartung und Updates	176
Abb. 7.1: Externe und interne Kosten einer ERP-Einführung	184

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1: Charakteristika der Softwaregattungen.....	10
Tab. 2.1: Standards für Webservices.....	42
Tab. 2.2: IT Service Delivery Model: Veränderung im IT-Management über die Zeit	58
Tab. 3.1: Geschäftsprozess und Workflow: Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	73
Tab. 3.2: Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme bei Küchenland.....	90
Tab. 5.1: Grundtypen der Lizenzierung	144
Tab. 5.2: Typische Formen des <i>organischen</i> Wachstums bei ERP-Herstellern.....	154
Tab. 5.3: Typische Formen des <i>anorganischen</i> Wachstums bei ERP-Herstellern.....	156
Tab. 6.1: Phasen einer ERP-Systemauswahl und deren Aktivitäten	162
Tab. 6.2: Nutzwertanalyse für die drei Topkandidaten einer Systemauswahl (3=beste Note).....	165
Tab. 6.3: Definition der Anforderungen an ein BAS	166
Tab. 6.4: Vor- und Nachteile einer simultanen Einführung	172
Tab. 6.5: Vor- und Nachteile einer sukzessiven Einführung.....	172
Tab. 6.6: Vor- und Nachteile einer parallelen Einführung	173