

Potenzielle Erfolgsfaktoren von SaaS-Unternehmen

Claus-Peter H. Ernst

Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL,
55128 Mainz, E-Mail: ernstcp@uni-mainz.de

Franz Rothlauf

Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und BWL,
55128 Mainz, E-Mail: rothlauf@uni-mainz.de

Abstract

Aufgrund des Mangels an spezifischen SaaS-Erfolgsfaktorstudien identifiziert der Beitrag zunächst potenzielle Erfolgsfaktoren aus Unternehmenssicht in der verwandten Literatur. So werden allgemeinen Faktoren des Unternehmenserfolgs, Erfolgsfaktoren von Outsourcing- und Dienstleistungsunternehmen sowie Erfolgsfaktoren von Unternehmen, deren Kerngeschäft über das Internet abgewickelt wird, identifiziert. Nach einer Verdichtung erfolgen theoretische Überlegungen, welche Faktoren tatsächlich sinnvoll in einen Zusammenhang mit SaaS gebracht werden können. Schließlich wird ein potenziell erheblicher Erfolgseinfluss durch die Faktoren Produkt, Vertragsgestaltung, Kundennähe, Mitarbeiter, Know-how, Partnerschaften/Netzwerke, Kapitalausstattung und Innovationen postuliert.

1 Einführung

Die Erfolgsfaktorenforschung untersucht, welche Faktoren „wie“ und „warum“ einen positiven oder negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Die Kenntnis derer ist für jedes Unternehmen wichtig, da erfolglose Unternehmen nicht langfristig bestehen können. So kann das Wissen um die Ursachen von Erfolg bzw. Misserfolg vom Management als Anhaltspunkt für strategische, taktische sowie operative Entscheidungen und letztlich als eine Grundlage für den Erfolg selbst dienen.

Bisher existieren keine spezifischen Studien zu Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle von *Software as a Service* (SaaS)-Anbietern. Dieses Fehlen ist jedoch nicht auf eine grundsätzliche Irrelevanz von SaaS-Erfolgsfaktoren zurückzuführen, sondern liegt eher in dem relativ jungen Alter der Geschäftsmodelle begründet.

Dieser Beitrag soll daher mögliche relevante Erfolgsfaktoren von SaaS-Anbietern aufzeigen. Hierfür werden potenzielle Erfolgsfaktoren literaturbasiert identifiziert. Darauf aufbauend werden jene Faktoren verdichtet, literaturbasiert begründet und identifiziert, welche tatsächlich sinnvoll mit SaaS in Verbindung gebracht werden können.

2 Begriffsdefinitionen

2.1 SaaS(-Unternehmen)

Bei einer Analyse der Webseiten von über 200 im Internet recherchierter SaaS-Unternehmen wurde festgestellt, dass SaaS bei einer Vielzahl von Anbietern kein exklusives Geschäftsmodell, sondern nur einen Teil des Produktportfolios darstellt (vgl. bspw. [26]).¹ Darauf aufbauend versteht dieser Beitrag SaaS-Unternehmen als solche Unternehmen, welche wenigstens ein SaaS-Geschäftsmodell betreiben.

Dabei werden SaaS-Geschäftsmodelle von verschiedenen Eigenschaften und Besonderheiten geprägt. SaaS zählt zu den netzbasierten Diensten und ermöglicht sowohl Privat- als auch Geschäftskunden, Software aus der eigenen IT-Umgebung auszulagern und über das Internet zu betreiben [5]. Zu diesem Outsourcing von IT-Funktionen kommt in der Regel eine Fokussierung auf begleitende Dienstleistungen unter anderem in den Bereichen Einführung, Betrieb, Wartung, Aktualisierung, Betreuung und Problembeseitigung [33].

Um die Software zu nutzen, ist typischerweise ein mit dem Internet verbundener PC mit Webbrowser ausreichend, so dass zusätzliche Hard- und Softwareinstallationen auf Kundenseite entfallen. Der Kunde vollzieht den Softwarebetrieb und –zugriff vollständig über das Internet, während die eigentliche Ausführung der Applikation auf den eigenen oder ebenfalls angemieteten Servern des SaaS-Anbieters erfolgt [16]. Individuell kombinierbare Funktionspakete ermöglichen dem Kunden, nur tatsächlich benötigte Funktionalitäten zu beziehen und zu bezahlen. Dafür verwendet SaaS in der Regel verbrauchs-, nachfrageabhängige sowie zeitbasierte On-Demand-Mietmodelle, bei welchen der tatsächliche Ressourcenverbrauch je Nutzer bedarfsgerecht und flexibel gestaltet sowie abgerechnet werden kann (siehe bspw. [5] & [31]).

Durch die Verwendung einer Multi-Tenant-Architektur ermöglicht SaaS, dass verschiedene Benutzer dieselbe Anwendung auf einer gemeinsamen Infrastruktur nutzen (vgl. bspw. [8] & [16]). Dennoch bieten SaaS-Geschäftsmodelle Kunden oft auch einen hohen Grad an Individualisierung. So können Standardlösungen durch die individuell kombinierbaren Funktionspakete und anpassbaren Benutzeroberflächen für den Kunden spezifisch konfiguriert und angepasst werden [31].

2.2 Erfolgsfaktoren

Ausgehend von den kritischen Erfolgsfaktoren von Rockart [32] sowie den strategischen Planungsansätzen *Market-based View* [30] und *Resource-based View* [40] können sämtliche internen und externen Bedingungen und Parameter, welche einen erheblichen positiven oder negativen Einfluss auf die Erreichung der festgelegten Unternehmensziele haben können, als für ein Unternehmen relevante Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

Diese Definition bezieht sich explizit auf Unternehmensziele. Diese können jedoch grundsätzlich vom jeweiligen Unternehmen individuell festgelegt werden, so dass eine Vergleichbarkeit erschwert wird. Allerdings wird die Gewinnerzielung in der Literatur regelmäßig als unternehmensübergreifendes Hauptziel angenommen, ohne jedoch etwaige Nebenziele wie Reputation oder Machtausbau explizit auszuschließen (vgl. bspw. [41]).

¹ Bei der Identifikation der Anbieter wurde sich zum größten Teil auf den Lösungskatalog des SaaS-Forums [27] gestützt. Ergänzende Anbieter wurden über Internet-Suchmaschinen identifiziert. Insgesamt ergab sich so eine Stichprobe mit (inter-) national tätigen SaaS-Unternehmen aller Größen und einer Vielzahl von Branchen.

3 Potenzielle SaaS-Erfolgsfaktoren in der Literatur

Bevor eine Identifikation potenzieller SaaS-Erfolgsfaktoren vorgenommen werden kann, ist zu fragen, welche Faktoren überhaupt sinnvoll in einen Zusammenhang mit SaaS-Unternehmen gebracht werden können. Hierfür wird eine Metabeschreibung des Geschäftsgebarens von SaaS-Unternehmen verwendet, welche eine möglichst breite und umfassende initiale Sammlung von Erfolgsfaktoren gewährleistet.

So handelt es sich bei SaaS-Anbietern allgemein um *Unternehmen*, deren *Dienstleistungen* es dem Kunden ermöglichen, Software aus der eigenen IT-Umgebung *auszulagern* und über das *Internet* zu betreiben. Neben SaaS-spezifischen Faktoren können SaaS-Erfolgsfaktoren daher auch von allgemeinen Faktoren des Unternehmenserfolgs, Erfolgsfaktoren von Outsourcing- und Dienstleistungsunternehmen sowie Erfolgsfaktoren von Unternehmen, deren Kerngeschäft über das Internet abgewickelt wird, abgeleitet werden.²

Auf dieser Grundlage identifizieren die folgenden Abschnitte nun potenzielle SaaS-Erfolgsfaktoren. Dabei werden jeweils die verwendete Methodologie der Studien sowie deren Ergebnisse zusammengefasst wiedergegeben. Aufgrund des Mangels an geeigneten SaaS-Erfolgsfaktorstudien erfolgt die Herleitung potenzieller spezifischer Erfolgsfaktoren argumentativ auf Basis der Literatur. Abschließend werden die gesammelten Erfolgsfaktoren durch die Zusammenfassung inhaltlich ähnlicher Faktoren verdichtet.

3.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren von Unternehmen

In den im Rahmen des *Profit Impact of Market Strategy*-Projekts (PIMS) veröffentlichten Studien wurden eine Reihe von allgemeinen Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Unternehmens identifiziert (vgl. bspw. [9]). Den empirischen Studien lagen dabei gesammelte Daten von mehreren hundert Unternehmen zu Grunde, welche mittels quantitativer Analyseverfahren ausgewertet wurden. Als wichtigste Einflussfaktoren wurden Marktanteil, Produktqualität, Zeitpunkt des Markteintritts und Kapitalintensität identifiziert (siehe bspw. [6]).

Peters und Waterman [28] untersuchen in ihrer Arbeit solche Faktoren, welche ein Unternehmen zu einem Spitzenunternehmen machen. Dafür wählten sie 62 US-amerikanische Unternehmen aus und analysierten deren Erfolg in einem Zeitraum von 20 Jahren anhand zuvor festgelegter Kriterien wie bspw. der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite. 43 Unternehmen erfüllten dabei die Kriterien und wurden als erfolgreich eingestuft. Mit 21 Unternehmen wurden anschließend eingehende, mit 22 weniger ausführliche Interviews geführt. Ergänzend wurden 12 Unternehmen, welche an den festgelegten Kriterien nur knapp gescheitert waren, ebenfalls interviewt. Außerdem erfolgte eine ausführliche Literaturrecherche. Peters und Waterman stellten fest, dass Unternehmenserfolg erheblich durch ergebnis- und lösungsorientiertes Vorgehen, Kunden-*nähe*, Vertrauen in die Mitarbeiter, die Förderung von herausragenden Talenten, ein durch die Führungskräfte sichtbar gelebtes Wertesystem, die Bindung an das angestammte Geschäft, einen einfachen flexiblen Aufbau sowie ein Nebeneinander von straffer zentraler Führung bei möglichst großer Selbstständigkeit des Einzelnen beeinflusst wird.

² Aus Vereinfachungsgründen werden Unternehmen, deren Kerngeschäft über das Internet abgewickelt wird, im Folgenden als Internet-Unternehmen bezeichnet.

Nagel [25] vergleicht ausgewählte Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen und arbeitet deren Gemeinsamkeiten heraus. Wesentliche Determinanten des Unternehmenserfolgs sind demnach klare Geschäftsgrundsätze, Einsatz von Ziel-/Kontrollsystemen, strategieorientierte Organisation, effizientes sowie effizienzförderndes Führungssystem, verstärkte Nutzung sowie Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, Einsatz eines marktnahen Informations- und Kommunikationssystems, Kundennähe.

Steinle et al. [34] basieren ihre Identifikation von Erfolgsfaktoren auf ein zunächst erarbeitetes theoriegestütztes Erfolgsfaktorenkonzept. Nach einer Pretest-Phase zur Finalisierung des Fragebogens wurde eine dreistufige Panelstudie durchgeführt. Insgesamt identifizieren sie in ihrer Arbeit folgende Erfolgsfaktoren: Entwicklung von Innovationen, Schnelligkeit in den Geschäftsabläufen, gelebtes Wertesystem, optimal integrierte Informations- und Kommunikationssysteme, umfassende Planungen, Entscheidungseinbeziehung der sowie Anpassung an Umweltfaktoren, ständige Kontrolle der Strategie, Berücksichtigung des Umweltschutzes, Erkennen von erfolgsversprechenden Strategien, Einbeziehung aller Beteiligten in Entscheidungen.

3.2 Erfolgsfaktoren von Outsourcingunternehmen

Georgius und Heinzl [9] analysieren in ihrer Studie zu den Strategien und Erfolgsfaktoren von *IT- und Business Process Outsourcing*-Anbietern zehn führende deutsche Anbieter. Dabei stützen sie sich auf einen literaturbasierten konzeptionellen Bezugsrahmen. Sie kommen zu dem Schluss, dass es bei der Kundenakquise von Outsourcingunternehmen von Vorteil ist, wenn bereits Verbindungen zu potenziellen Kunden durch andere Unternehmensbereiche oder Partnerunternehmen bestehen. Ebenso beeinflussen die von außen wahrgenommene finanzielle Stabilität, die verfolgte Wettbewerbsstrategie, der Bekanntheitsgrad, die globale Präsenz, Erfahrungen des Anbieters, vorhandene Referenzkunden, Schnelligkeit, Flexibilität, das Eingehen auf besondere Wünsche, Skaleneffekte, Branchenwissen sowie Prozess-Know-how den Erfolg.

Ergänzend haben laut McFarlan und Nolan [23] die Breite des Angebots, die Flexibilität des Vertrages, die Dauer der Verhandlungen, die Unternehmenskultur sowie die Qualität der Partnerschaft einen potenziellen Einfluss auf den Erfolg. Michell und Fitzgerald [24] identifizieren Erfolgsauswirkungen der Unternehmensgröße, der Verwendung nicht proprietärer Standards und des Preises; Halvey und Melby [15] führen den Einfluss von Reputation und Image an; Lacity und Willcocks [21] sehen einen Einfluss der Vertragsart und –laufzeit; Weidner [39] identifiziert den Einfluss der Unternehmensherkunft; Grover et al. [13] betonen die Wichtigkeit der Service-Qualität.

3.3 Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsunternehmen

Die von Gleich und Scholich [11] herausgegebene Studie zu den Treibern des Dienstleistungserfolgs basiert auf einem zweistufiges Vorgehen. So wurden auf Basis einer explorativen Vorstudie anhand von sieben Experteninterviews mit Vertretern führender deutscher Dienstleistungsunternehmen theoretische Grundlagen erarbeitet. In der daran anschließenden Phase wurden 105 Dienstleistungsunternehmen mit mehr als 400 Mitarbeitern befragt und die erhobenen Daten quantitativ analysiert. Dabei identifizieren sie systematisches Management von internen sowie externen Veränderungen, strukturiertes Innovationsmanagement, systematisches Wissensmanagement, Strategie des „frühen Folgers“, hohe Kenntnis der Kunden und des

Marktes, Kundennähe, Partnerschaften, Förderung informeller Netzwerke, offene Unternehmenskultur, zielgerichtetes Marketing und Investitionen in Mitarbeiter als Einflussfaktoren auf den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen.³

3.4 Erfolgsfaktoren von Internet-Unternehmen

Booz-Allen & Hamilton [2] beschreiben in ihrer Arbeit theoriegestützt und an jeweils einem Fallbeispiel illustriert erhebliche Erfolgsfaktoren von Internet-Unternehmen. Dazu zählen die klare Definition der Unternehmensziele und Strategien, strategische Partnerschaften, die Verwendung einer Marke, Preissetzung, individualisierte Angebote, Kundennähe, kunden(gruppen)individuelles Marketing, Aufbau einer Community, flache Hierarchien und Eigenverantwortung sowie strategischer IT-Einsatz.

3.5 Erfolgsfaktoren in der SaaS-nahen Literatur

Obwohl sich in der Literatur keine Studien zu spezifischen Erfolgsfaktoren von SaaS-Geschäftsmodellen finden, ist ein Einfluss spezifischer Erfolgsfaktoren wahrscheinlich. Im Folgenden werden daher SaaS-nahe Arbeiten betrachtet und Rückschlüsse auf SaaS-spezifische Erfolgsfaktoren gezogen.

Matros et al. [22] beschäftigen sich in ihrer Arbeit mit der Entwicklung eines Kennzahlensystems für die erfolgsbasierte Evaluation von SaaS-Lösungen aus Kundensicht. Dafür befragten sie explorativ sieben Experten aus SaaS-Unternehmen in Deutschland mit bis zu 500 Mitarbeitern. Dabei identifizieren sie verschiedene Einflussfaktoren, welche die Attraktivität eines SaaS-Anbieters bzw. einer SaaS-Lösung aus Kundensicht bestimmen. So spielen laut Matros et al. Kosten eine wichtige Rolle. Anschaffungskosten neuer Hard- und Software, Anpassungskosten vorhandener IT, Wartungskosten sowie etwaige Wechselkosten haben einen Einfluss auf die Attraktivität einer SaaS-Lösung aus Kundensicht. Darauf aufbauend ist anzunehmen, dass der Preis der SaaS-Lösung, aus Kundensicht Kosten, einen erfolgsbeeinflussenden Faktor darstellen könnte. Der von Matros et al. festgestellte Einfluss kurzer Implementierungszeiten und der Entwicklungsdauer von in Auftrag gegebener Software impliziert eine SaaS-erfolgsbeeinflussende Wirkung von Schnelligkeit. Die Betonung der Wichtigkeit von Möglichkeiten einer bedarfsgerechten Nutzungsanpassung sowie den Umfang der bereitgestellten Funktionalität spricht für eine Interpretation jener als mögliche Erfolgsfaktoren. Negative Auswirkungen auf die Attraktivität einer SaaS-Lösung ergeben sich laut Matros et. al durch etwaige Lock-in Effekte, weshalb sich die Verwendung von nichtproprietärer Standards als möglicher Erfolgsfaktor anbietet. Aufgezeigte Bedenken des Kunden hinsichtlich des Kontrollverlustes sowie der Datensicherheit aufgrund der Leistungserbringung Dritter und vertragliche Unsicherheiten, bedingt durch unterschiedliche rechtliche Grundlagen in verschiedenen Ländern, implizieren schließlich eine erfolgsbeeinflussende Wirkung von transparenten Prozessen, die Verwendung nichtproprietärer Standards, umfassenden Datenschutzrichtlinien sowie der Unternehmensherkunft.

Zusammenfassend lassen sich aus der Arbeit von Matros et al. folgende potenzielle Erfolgsfaktoren für SaaS-Geschäftsmodelle ableiten: Preis, Schnelligkeit, Ermöglichung flexibler Nutzungsanpassung, bereitgestellte Funktionalität, für den Kunden, transparente Prozesse, Verwendung nichtproprietärer Standards, umfassende Datenschutzrichtlinien und Unternehmensherkunft.

³ Unter der Strategie des „frühen Folgers“ verstehen Gleich und Scholich (2008) den zeitnahen Markteintritt nach den ersten Marktpionieren.

Von Bechtolsheim und Loth [37] beschreiben argumentativ plausible Erfolgsfaktoren des SaaS-Vorgängers ASP (Application Service Provider). So muss die verfolgte Wettbewerbsstrategie mit dem ASP-Konzept kompatibel sein bzw. eine entsprechende Kompatibilität geschaffen werden. Außerdem darf eine ASP-Lösung nicht teurer sein als eine konventionelle Lösung. Die Verwendung einer Marke kann eine Differenzierungs- und Identifizierungsfunktion übernehmen. Durch das Angebot einer umfassenden Lösung benötigt der Kunde lediglich einen Anbieter für die Auslagerung der entsprechenden IT-Funktionen. Zusätzlich können über individuell zusammenstellbare Funktionspakete verschiedene Kundengruppen angesprochen werden. ASP-Anbieter sollten ausschließlich solche Service Level anbieten, welche sie auch sicher erfüllen können, um keine spätere Unzufriedenheit auf Kundenseite zu riskieren. Bedürfnisgerechte Preismodelle haben ebenso einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Die angebotenen ASP-Lösungen sollten mit den technologischen Entwicklungen Schritt halten. Schließlich sollten attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen sein bzw. werden, um qualifizierte IT-Experten erfolgreich beschäftigen zu können.

Aus diesen Erfolgsfaktoren lassen sich verschiedene potenzielle SaaS-Erfolgsfaktoren ableiten. So erscheint eine benötigte Kompatibilität zwischen Wettbewerbsstrategie und SaaS-Konzept plausibel, so dass sich SaaS als eine strategische Entscheidung darstellt. Ebenfalls erscheint plausibel, dass auch eine SaaS-Lösung nicht teurer sein darf als eine konventionelle Alternative und bedürfnisgerechte Preismodelle auch eine SaaS-Lösung attraktiv machen kann, so dass der Preis im Allgemeinen und bedürfnisgerechte Preismodelle im Speziellen als potenzielle SaaS-Erfolgsfaktoren in Frage kommen. Auch für SaaS kann die Verwendung einer Marke eine Differenzierungs- und Identifizierungsfunktion übernehmen, so dass auch Branding als erfolgsbeeinflussender Faktor denkbar ist. Da SaaS auf aktuellen Technologien basiert, erscheint auch die Beobachtung und Verwendung aktueller technologischer Entwicklungen für dessen Erfolg sehr wichtig. Das Anbieten ganzheitlicher Lösungen mit individuell zusammenstellbaren Funktionspaketen bietet auch für SaaS-Kunden die Vorteile, nur einen Dienstleister zu benötigen und gleichzeitig eine individuell angepasste Software zu beziehen. Dies impliziert eine erfolgsbeeinflussende Wirkung von Service aus einer Hand sowie dem Anbieten modularer Standardlösungen. Als Anbieter einer Dienstleistung sind auch für SaaS-Unternehmen Mitarbeiter eine entscheidende Ressource (vgl. [14]). Daher erscheint die Schaffung von Anreizsystemen für Mitarbeiter wichtig, um geeignete Mitarbeiter anwerben und halten zu können. Aufgrund der verwendeten Mietmodelle erscheint die Kundenzufriedenheit bei SaaS-Unternehmen eine besondere Wichtigkeit einzunehmen, da unzufriedene Kunden einen Mietvertrag nicht zwingend verlängern müssen. Der Argumentation von von Bechtolsheim und Loth folgend stellen somit auch geeignete Service Level einen potenziellen SaaS-Erfolgsfaktor dar.

Zusammenfassend liefert der Beitrag von von Bechtolsheim und Loth die folgenden potenziellen SaaS-spezifischen Erfolgsfaktoren: Branding, Service aus einer Hand, modulare Standard-Lösung, aktuelle Technologie, Preis, bedürfnisgerechte Preismodelle und Anreizsysteme für Mitarbeiter.

Susarla und Barua [35] untersuchen in ihrer Arbeit Faktoren, welche das Überleben von ASP-Anbietern beeinflussen. Dafür erarbeiten sie zunächst literaturbasiert Hypothesen um jene anschließend quantitativ zu überprüfen. Dabei stellen sie einen erheblichen Einfluss der Vertragsgestaltung auf den Erfolg von ASP-Anbietern fest. So spielen die Kosten des Anbieters und die gegenüberstehenden versprochenen Service Level eine entscheidende Rolle und sollten in Vertragsgestaltungen eine entsprechende Beachtung finden. Da SaaS-Unternehmen ihren

Kunden ein Outsourcing des Softwarebetriebs ermöglichen und in Outsourcingprojekten in der Regel ein besonderes Augenmerk auf die Vertragsgestaltung gelegt wird, erscheinen die Ergebnisse auch für SaaS plausibel und werden ohne Anpassungen übernommen (vgl. [12]).

Susarla et al. [36] gehen in ihrer Arbeit von einem erheblichen Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Erfolg von ASP-Unternehmen aus. Auf Basis der bestehenden Literatur erarbeiten sie ein konzeptionelles Modell, auf dessen Basis Hypothesen formuliert werden. Diese werden schließlich anhand der Daten von 256 Unternehmen, welche ASP-Lösungen nutzen, evaluiert. Sie finden, dass eine ASP-Lösung einer Desktoplösung ebenbürtig und in bestehende IT-Infrastrukturen integrierbar sein muss. Außerdem betonen sie, dass versprochene Service Level exakt eingehalten werden sollen. Diese Erfolgsfaktoren des Vorgängers erscheinen auch für SaaS sinnvoll anwendbar, weshalb eine Aufnahme in die Sammlung potenzieller Erfolgsfaktoren vorgenommen wird.

3.6 Ergebnisse der Literaturrecherche

Die zuvor gesammelten potenziellen SaaS-Erfolgsfaktoren können nun verdichtet werden. Nach einer Zusammenfassung inhaltlich ähnlicher Erfolgsfaktoren ergeben sich folgende: Produkt, Vertragsgestaltung, Strategie, Unternehmenskultur, Kundennähe, Größe, Mitarbeiter, Aufbau und Organisation, Know-how, Partnerschaften/Netzwerke, Informations- und Kommunikationssysteme, Qualität, Kapitalausstattung, Marketing, Innovationen, Unternehmensherkunft sowie eine Residualkategorie.

Prinzipiell können allerdings sehr viele Faktoren mit dem Erfolg eines Unternehmens in Verbindung gebracht werden. Da ein erheblicher Einfluss aller Faktoren unwahrscheinlich erscheint (vgl. [32]), werden im nächsten Abschnitt Überlegungen angestellt, welche Faktoren einen tatsächlich erheblichen Einfluss auf den Erfolg von SaaS-Unternehmen haben könnten und somit der zuvor gegebenen Definition von Erfolgsfaktoren potenziell gerecht werden.

4 Potenzielle kritische SaaS-Erfolgsfaktoren

Laut Bruhn und Hadwich ([4], S. 22) trägt ein attraktives Leistungsangebot u. a. durch seine „Auswirkungen auf die Ertrags- und Vermögenslage“ zu einem erheblichen Teil zur langfristigen Sicherung eines Unternehmens bei. Daher ist anzunehmen, dass die Aspekte der Erfolgskategorie Produkt, welche das Leistungsangebot des Unternehmens determinieren, eine erhebliche SaaS-Erfolgsrelevanz haben können.

Susarla et al. [36] beschreiben in ihrer Arbeit die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit für das Überleben des SaaS-Vorgängers ASP. Kundennähe kann die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen (vgl. bspw. [20]). Daher wird eine erfolgsbeeinflussende Wirkung derer bei SaaS angenommen.

Bei Outsourcingprojekten wird in der Regel ein besonderes Augenmerk auf die Vertragsgestaltung gelegt (siehe. bspw. [12]). Da es sich bei SaaS um eine Outsourcing-Dienstleistung handelt, spielt auch hier die Vertragsgestaltung eine wichtige Rolle. Ein erheblicher Einfluss auf den Unternehmenserfolg eines SaaS-Anbieters ist daher anzunehmen.

Bei Dienstleistungsunternehmen stellen Mitarbeiter „die zentrale Ressource dar“ ([14], S. 259).⁴ Aufgrund dieser hohen Bedeutung wird ein erheblicher erfolgswirksamer Einfluss des Personals für SaaS-Anbieter als Dienstleistungsunternehmen angenommen. Für eine Beratung vor der Einführung, das Anbieten ergänzender Dienstleistungen sowie den eigentlichen SaaS-Betrieb erscheint ein umfangreiches themenspezifisches Wissen wichtig, so dass auch Know-how den Unternehmenserfolg erheblich determinieren kann.

Durch Partnerschaften können sich Unternehmen mit ihren jeweiligen Kernkompetenzen gegenseitig ergänzen (vgl. [17]). So bieten sich bei SaaS-Anbietern bspw. Kooperationen mit Drittherstellern von Software aufgrund der hohen Kosten für Eigenentwicklungen an (siehe bspw. [1]). Ein erheblicher SaaS-Erfolgseinfluss durch Partnerschaften wird daher angenommen.

Wittmann et al. beschreiben Strategie als „zentrale Aufgabe der Unternehmensführung“ ([38], S. 11). Daher wird angenommen, dass eine Strategie für den Erfolg jedes Unternehmens zwar wichtig ist, dabei jedoch eher eine grundsätzliche Anforderung darstellt. Gleiches gilt für Marketing, da keine gegensätzlichen Hinweise hinsichtlich einer besonderen Wichtigkeit bei SaaS-Anbietern vorliegen (vgl. bspw. [18]).

Laut Bowbrick [3] spielt Qualität bei jeder Entscheidung bzgl. Kauf, Verkauf oder Herstellung eine Rolle. Daher wird auch Qualität als grundsätzliche Anforderungen für den Unternehmenserfolg angenommen und nicht als SaaS-spezifischer Erfolgsfaktor interpretiert. Kotter und Heskett [19] stellen in ihrer Arbeit fest, dass die Unternehmenskultur einen nachhaltigen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben kann. Dabei beschränken sie ihre Ergebnisse nicht auf bestimmte Arten von Unternehmen. So wird ein sich von anderen Unternehmen unterscheidender Erfolgseinfluss der Unternehmenskultur für SaaS angezweifelt.

In der Literatur werden die Vor- und Nachteile der Größe von Unternehmen ausführlich diskutiert (vgl. bspw. [29]). Jede Unternehmensgröße besitzt demnach spezifische Vor- und Nachteile, wodurch im jeweiligen Einzelfall spezifisch entschieden werden muss, ob eine positive oder negative Erfolgsbeeinflussung überwiegt. Eine Aufnahme als SaaS-unternehmensübergreifender Erfolgsfaktor erscheint daher nicht sinnvoll.

In den meisten Arbeiten konnte keine Verbindung zwischen einem spezifischen Aufbau oder einer spezifischen Organisation und SaaS-Geschäftsmodellen festgestellt werden (siehe bspw. [5] & [16]). Daher wird eine erhebliche Erfolgswirksamkeit als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Zwar basiert das Produkt der SaaS-Geschäftsmodelle auf Informations- und Kommunikationssystemen, eine entscheidende erfolgsbestimmende Rolle der analog benannten Erfolgskategorie wird jedoch nicht angenommen. Sie bezieht sich nicht auf das angebotene Produkt selbst, sondern auf die interne Verwendung von IT. Da Informations- und Kommunikationssysteme jedoch in einer Vielzahl von Unternehmen aller Branchen Anwendung finden, erscheint eine besondere Betonung jener auch bei Anbietern IT-basierter Produkte nicht sinnvoll.

Der Softwarebetrieb in SaaS-Geschäftsmodellen erfolgt unter Verwendung innovativer Internet-Technologien und -Standards. Durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen gerade im IT-Bereich und dem ständigen technologischen Fortschritt erscheinen Innovationen wichtig für SaaS-Anbieter (vgl. bspw. [4]).

⁴ Hervorhebung im Original.

Neben den hohen Fixkosten für eine Softwareeigenentwicklung kommen auf SaaS-Anbieter auch hohe Kosten für Betrieb und Wartung zu (siehe bspw. [1]). Eine entsprechende Kapitalausstattung erscheint daher als erheblicher Erfolgsfaktor plausibel.

Die identifizierte Unternehmensherkunft kann als ein das generelle Unternehmensumfeld abdeckender bzw. zusammenfassender Erfolgsfaktor interpretiert werden. Allerdings zählt die „Beschäftigung mit [...] der Unternehmensumwelt [...] seit jeher zu den Hauptaufgaben der Unternehmensführung“ und Unternehmen unterschiedlicher Herkunft sehen sich stets verschiedenen Makroumfeldern gegenüber ([7], S.VII). Daher wird eine sich von anderen Unternehmen unterscheidende erfolgsbestimmende Wirkung bei SaaS nicht angenommen.

Die Faktoren der Residualkategorie wurden aufgrund des mangelnden direkten Bezugs als nicht erheblich erfolgsbestimmend für SaaS angenommen. Von einer genaueren Begründung soll hier abgesehen werden.

Zusammenfassend werden die Erfolgsfaktoren Produkt, Vertragsgestaltung, Kundennähe, Mitarbeiter, Know-how, Partnerschaften/Netzwerke, Kapitalausstattung und Innovationen als potenziell erheblich SaaS-erfolgsbeeinflussend eingeschätzt.

5 Zusammenfassung und Fazit

Die Ergebnisse dieses Beitrags stellen einen ersten Schritt in der SaaS-Erfolgsfaktorenforschung dar. Es wurden allgemeine Faktoren des Unternehmenserfolgs, Erfolgsfaktoren von Outsourcing, Dienstleistungs- und Internet-Unternehmen sowie spezifische SaaS-Erfolgsfaktoren in der Literatur gesammelt. Nach einer Verdichtung wurde argumentativ begründet, welche Faktoren einen erheblichen SaaS-Erfolgeinfluss haben könnten. So werden die Faktoren Produkt, Vertragsgestaltung, Kundennähe, Mitarbeiter, Know-how, Partnerschaften/Netzwerke, Kapitalausstattung und Innovationen als erheblich SaaS-erfolgsbeeinflussend eingeschätzt.

Insgesamt besitzen die Ergebnisse dieser Arbeit trotz ihrer Plausibilität keinen finalen oder gar allgemeingültigen Charakter. So wurde weder der Grund für die, noch die Art und Weise der Erfolgsbeeinflussung betrachtet. So kann auch keine Aussage über etwaige lediglich moderierend wirkende Effekte getroffen werden.

Für die noch am Anfang stehende SaaS-Erfolgsfaktorenforschung sind noch eine Vielzahl weitere Untersuchungen nötig, um genaue Vorstellungen gewinnen zu können. Dabei können die vorliegenden Ergebnisse als erster Ideengeber fungieren. So können in einem nächsten Schritt die hier identifizierten potenziellen SaaS-Erfolgsfaktoren anhand von Fallstudien überprüft, präzisiert und gegebenenfalls korrigiert sowie etwaige ergänzende Erfolgsfaktoren explorativ identifiziert werden.

6 Literatur

- [1] Boehm, BW (1981): Software engineering economics. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- [2] Booz-Allen & Hamilton (Hrsg) (2000): 10 Erfolgsfaktoren im e-business. Die Strategien der Gewinner. Eine Analyse neuer Geschäftsansätze im Internet. F.A.Z.-Verlag, Frankfurt/Main.
- [3] Bowbrick, P (1992): The economics of quality, grades and brands. Routledge, London.
- [4] Bruhn, M; Hadwich, K (2006): Produkt- und Servicemanagement. Vahlen, München.
- [5] Buxmann, P; Hess, T (2008): Software as a Service. *Wirtschaftsinformatik* 50(6): 500-503.
- [6] Buzzell, RD (2004): The PIMS program of strategy research. A retrospective appraisal. *Journal of Business Research* 57(5): 478-483.
- [7] Buchinger, G (1983): Vorwort des Herausgebers. In: Buchinger, G (Hrsg): *Umfeldanalysen für das strategische Management: Konzeptionen – Praxis – Entwicklungstendenzen*. Signum, Wien.
- [8] Dömer, F; Junker, J (2009): Trends im Informationsmanagement. *IM Information Management & Consulting* 24(4): S. 6-13.
- [9] Farris PW; Moore MJ: The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and prospects. Cambridge University Press, Cambridge.
- [10] Georgius, A; Heinzl, A (2005): Strategien und Erfolgsfaktoren von Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland. In: Ferstl, OK; Sinz, EJ; Eckert, S; Isselhorst, T (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik 2005. eEconomy, eGovernment, eSociety*. Physica, Heidelberg: 409-428.
- [11] Gleich, R; Scholich, M (Hrsg.) (2008): Service Performance. Die neuen Treiber des Dienstleistungserfolgs.
- [12] Gross, J; Bordt, J; Musmacher, M (2006): Business Process Outsourcing. Grundlagen, Methoden, Erfahrungen. Gabler, Wiesbaden.
- [13] Grover, V; Cheon, MJ; Teng, JTC (1996): The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information systems* 12(4): 89-116.
- [14] Haller, S (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 3. Auflage. Gabler, Wiesbaden.
- [15] Halvey, JK; Melby, BM (2007): Information Technology Outsourcing Transactions: Progress, Strategies and Contracts. John Wiley & Sons, Hoboken.
- [16] Höß, O; Weisbecker, A; Spath, D (2008): Software as a Service. Potentiale, Risiken und Trends. *IM Information Management & Consulting* 23(4): 6-11.
- [17] Knop, R (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Gabler, Wiesbaden.
- [18] Kotler, P; Armstrong, G (2011): Principles of Marketing. 14. Auflage. Prentice Hall, Boston et al.
- [19] Kotter, JP; Heskett, JL (1992): Corporate culture and performance. Free Press, New York NY.

- [20] Krafft, M; Götz O (2006): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In: Wilde, KD; Hippner, H (Hrsg.): *Grundlagen des CRM*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden: 325-356.
- [21] Lacity, MC; Willcocks, LP (2002): Twenty customer and supplier lessons on Information Technology Sourcing. *Cutter Consortium* 3(3): 1-23.
- [22] Matros, R; Rietze, C; Eymann, T (2010): SaaS und Unternehmenserfolg: Erfolgskategorien für die Praxis. In: Benlian, A. ; Hess, T. ; Buxmann, P. (Hrsg.): *Software-as-a-Service. Anbieterstrategien, Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsstrukturen*. Gabler, Wiesbaden: 239-254.
- [23] McFarlan, FW; Nolan, RL (1995): How to manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review* 36(2): 9-23.
- [24] Michell, V; Fitzgerald, G (1997): The IT outsourcing marketplace: vendors and their selection. *Journal of Information Technology* 12(3): 223-237.
- [25] Nagel, K (1993): Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Strategie, Organisation, Mitarbeiter , Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe. 5. Auflage. moderne industrie, Landsberg/Lech.
- [26] OV (2011): Business By Design | Cloud Based Business Software Solutions | SAP. <http://www.sap.com/solutions/products/sap-bydesign/index.epx>. Abgerufen am 17.09.2011.
- [27] OV (2011): SaaS Software-as-a-Service Cloud Computing Lösungskatalog. <http://www.saas-forum.net/anwendungen.html>. Abgerufen am 10.02.2011.
- [28] Peters, TJ; Waterman, RH (1982): In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, New York.
- [29] Pfohl, HC (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, HC (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*. 4. Auflage. Erich Schmidt, Berlin: 1-24.
- [30] Porter, ME (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York NY.
- [31] Repschläger, J; Pannicke, D; Zarnekow, R (2010): Cloud Computing: Definitionen, Geschäftsmodelle und Entwicklungspotenziale. *HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik* 275: 6-15.
- [32] Rockart, JF (1979): Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review* 57(2): 81-93.
- [33] Schnieder, A (2008): Von ASP zu SaaS. Die Zeit ist reif für Software als Dienstleistung. *IM Information Management & Consulting* 23(4): 26-29.
- [34] Steinle, C; Kirschbaum, J; Kirschbaum, V (1996): Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. F.A.Z., Frankfurt/Main.
- [35] Susarla, A; Barua, A (2011): Contracting efficiency and new firm survival in markets enabled by information technology. *Information Systems Research* 22(2): 306-324.

- [36] Susarla, A; Barua, A; Whinston, AB (2003): Understanding the service component of application service provision: An empirical analysis of satisfaction with ASP services. *MIS Quarterly* 27(1): 91-123.
- [37] Von Bechtolsheim, M; Loth, B (2000): Chancen und Risiken für Anwender und Anbieter von Application Service Providing. *IM Information Management & Consulting Sonderausgabe*, 15: 14-20.
- [38] Wittmann, RG; Reuter MP; Magerl, R (2009): *Unternehmensstrategie und Businessplan: Eine Einführung*. 2. Auflage. Redline, München.
- [39] Weidner, S (2000): *Analyse- und Gestaltungsrahmen für Outsourcing- Entscheidungen im Bereich der Informationsverarbeitung*. Peter Lang, Frankfurt/Main.
- [40] Wernerfelt, B (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.
- [41] Wöhe, G (1976): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 12. Auflage. Vahlen, München.