

*Kritische Erfolgsfaktoren
für die Einführung und Nutzung
von Portalen zum Wissensmanagement*

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von:

Jon Sprenger



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 06. März 2007

Inhaltsverzeichnis

Seite

| | |
|---|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| | |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Motivation | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 3 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit..... | 3 |
| | |
| 2 Theoretische Grundlagen und Begriffe | 5 |
| 2.1 Daten, Information, Erkenntnisse, Wissen..... | 5 |
| 2.2 Definition des Begriffs Wissensmanagement | 7 |
| 2.2.1 Wissen | 7 |
| 2.2.2 Management..... | 9 |
| 2.2.3 Wissensmanagement | 10 |
| 2.2.4 Wissensmanagement-Ansätze | 11 |
| 2.2.4.1 Wahl der Ansätze | 11 |
| 2.2.4.2 Ansatz von Nonaka | 12 |
| 2.2.4.3 Ansatz von Probst et al. | 13 |
| 2.2.5 Erforderlichkeit des Managements von Wissen | 15 |
| | |
| 3 Portale..... | 17 |
| 3.1 Portal-Historie | 17 |
| 3.2 Erste Portaldefinition..... | 19 |
| 3.3 Abgrenzung der Erscheinungsformen | 20 |
| 3.3.1 Horizontale und vertikale Portale | 20 |
| 3.3.2 Offene und geschlossene Portale..... | 22 |
| 3.4 Bestimmungen der Portalformen | 23 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | Portale zum Wissensmanagement | 25 |
| 4.1 | Arbeitsdefinition | 25 |
| 4.2 | Charakteristika von Unternehmensportalen..... | 27 |
| 4.2.1 | Basismerkmale | 27 |
| 4.2.2 | Central Access Point, Single-Sign-On und Personalisierung.. | 28 |
| 4.2.3 | Content Management | 29 |
| 4.2.4 | Suche und Agenten | 30 |
| 4.2.5 | Kommunikation und Kollaboration | 31 |
| 4.3 | Gründe und Ziele einer Portaleinführung und -nutzung | 31 |
| 4.3.1 | Beziehung der Ziele | 31 |
| 4.3.2 | Unternehmensziele | 32 |
| 4.3.3 | Ziele des Wissensmanagements | 33 |
| 4.3.4 | Ziele eines Portalprojekts..... | 34 |
| 4.4 | Zwischenfazit: Chancen und Risiken | 36 |
| 5 | Kritische Erfolgsfaktoren im Kontext von Portalen zum Wissensmanagement | 38 |
| 5.1 | Begriff des kritischen Erfolgsfaktors..... | 38 |
| 5.2 | Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren anhand der Literatur | 41 |
| 5.2.1 | Vorgehensweise | 41 |
| 5.2.2 | Ordnungsraster für kritische Erfolgsfaktoren..... | 42 |
| 5.2.3 | Dimension Mensch | 43 |
| 5.2.4 | Dimension Organisation und Unternehmenskultur | 47 |
| 5.2.5 | Dimension Technologie | 51 |
| 5.2.6 | Zwischenfazit | 54 |
| 5.3 | Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren anhand des PADEM..... | 57 |
| 5.3.1 | Vorgehensweise | 57 |
| 5.3.2 | Das Vorgehensmodell PADEM und dessen Phasen | 57 |
| 5.3.3 | Dimension Mensch | 60 |
| 5.3.4 | Dimension Organisation..... | 60 |
| 5.3.5 | Dimension Technologie | 61 |
| 5.3.6 | Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren aus dem Modell | 61 |
| 5.3.7 | Zwischenfazit zu PADEM und Bezug zur Literatur | 63 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | Expertenbefragung zur Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren..... | 64 |
| 6.1 | Zielsetzung, Erhebungsmethode und Expertenauswahl..... | 64 |
| 6.2 | Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung | 68 |
| 6.3 | Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse | 69 |
| 6.4 | Einordnung der Ergebnisse in die Dimensionen..... | 73 |
| 7 | Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen | 74 |
| 8 | Fazit und Ausblick | 77 |
| 8.1 | Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse | 77 |
| 8.2 | Ausblick | 80 |
| | Literaturverzeichnis | 82 |
| | Verzeichnis der Anhänge | A1 |

1 Einleitung

1.1 Motivation

*We are entering the "knowledge society" in which the basic economic resource is no longer capital, or natural resources, or labour, but is and will be knowledge and where knowledge workers play a central role.
(Peter Drucker)*

Die Gesellschaft verändert sich aktuell auf allen Ebenen. Zunehmend nämlich geht die bisher überwiegend materiell bestimmte Gesellschaft über zu einer virtuell-symbolischen, hochgradig vernetzten.¹ „Die Trends der letzten Jahre erscheinen mittlerweile schon wie der Refrain eines Ohrwurms. Wir erfahren sie täglich: Globalisierung, Digitalisierung, Steigerung von Komplexität und Dynamik und natürlich die exponentielle Zunahme der Informationen in einer Wissensgesellschaft. Die Folgen dieser Trends sind wie die einzelnen Strophen des Songs, welche nicht beim ersten Hören wahrgenommen werden.“² Ausdruck findet dies unter anderem darin, dass neben den drei klassischen Produktionsfaktoren Wissen und intellektuelles Kapital zunehmend an Bedeutung gewonnen haben.³ Der Produktionsfaktor ‚Mensch‘ scheint für den Erfolg des Unternehmens entscheidend zu sein. Wissen und Erfahrungen bestimmen dies in erheblichem Umfang,⁴ sind die Grundlage der Möglichkeiten und können zu Wettbewerbsvorsprüngen führen. Jedoch sind nur wenige Unternehmen in der Lage, die vorhandenen Informationen wirksam zu nutzen. Ferner geht durch Fluktuation der Mitarbeiter unentwegt wertvolles Wissen verloren.⁵ Wissensmanagement⁶ soll dem entgegenwirken, indem insbesondere bei wissensintensiven Prozessen die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung genutzt werden.⁷ Um diese Potentiale realisieren zu können, benötigt das WM eine technische Unterstützung und verfügt mit digitalen Portalen über das dafür erforderliche Werkzeug. Die Bedeutung von Portalen in der Informationsgesellschaft ist enorm, sie

¹ Vgl. Guretzky (o. J.), S. 1.

² Dobiéy (2001), S. 1.

³ Vgl. grundlegend Handy (1990) und Quinn (1992); Stewart (1998), S. 63 ff.; teilweise gilt Wissen sogar als wichtigste Ressource noch vor den drei klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, so z. B. McDonald et al. (2003), S. 182; Al-Laham (2003) im Vorwort.

⁴ Vgl. Seibert Media (o. J.), S. 6.

⁵ Vgl. Droske (2000), S. 1.

⁶ Im Folgenden ‚WM‘.

⁷ Vgl. Eppler et al. (1999).

wird von amerikanischen Analysten sogar mit derjenigen der Eisenbahn für die Industriegesellschaft des 19. Jahrhunderts gleichgesetzt.⁸ Nach einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young aus dem Jahr 2002 werden Portale als das wichtigste IT-Thema der kommenden Jahre eingeschätzt.⁹ Gemäß Meta Group sollen 35 Prozent der befragten Unternehmen Portale im Jahr 2007 als Kernsystem einsetzen.¹⁰

Die Einführung von Portalen zum WM ist jedoch nicht mit deren Erfolg gleichzusetzen. Nur bei erfolgreicher Umsetzung nämlich können Portale ihren Beitrag, ihr Unterstützungspotential, zur Geltung bringen. Eine Portaleinführung bedeutet für das Unternehmen eine beträchtliche Investition, die nur gerechtfertigt ist, wenn der Nutzen die Kosten übersteigt.¹¹

Zwar existieren diverse Beiträge über den Portalmarkt und die Bestandteile sowie Einsatzmöglichkeiten von Portalen. Hinsichtlich der Faktoren jedoch, die für die erfolgreiche Einführung und Nutzung relevant sind, liegen bisher verhältnismäßig wenige Ausführungen vor.¹² Aus diesem Defizit leitet sich das Anliegen der vorliegenden Arbeit ab. Zielführend dürfte dabei die Verwendung des Ansatzes der kritischen Erfolgsfaktoren sein. Die Identifizierung und Berücksichtigung dieser Faktoren unterstützt eine effizientere Nutzung der Möglichkeiten und kann in Entscheidungssituationen komplexitätsreduzierend wirken. In der Praxis zeigt sich, dass trotz Multikausalität der Erfolgsfaktoren bei Unternehmungen bzw. Projekten der eigentliche Erfolg vielfach auf wenige kritische Faktoren zurückzuführen ist.¹³ Von welchen Faktoren der Erfolg oder Misserfolg einer Portalimplementierung und, in der Folge, der des WMs abhängt, soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden.

⁸ Vgl. Rösch (2000), S. 246.

⁹ Vgl. Cap Gemini (2002); FAZ 2003.

¹⁰ Vgl. Amberg (2006), S. 69.

¹¹ Vgl. im allgemeinen Kontext von Projekten Keßler/Winkelhofer (2002), S. 14.

¹² Vgl. FORWIN (2005), S. 9; Remus (2006), p. 1; ähnlich Amberg et al. (2003), S. 5.

¹³ Vgl. Spath et al. (2006), S. 64.

1.2 Zielsetzung

Portaleinführungen sind bereichsübergreifende Projekte und besitzen eine hohe Komplexität und Brisanz.¹⁴ Häufig werden jedoch selbst Informationssysteme, die nach den Regeln des Software-Engineerings entwickelt sind, von den Anwendern nicht in der Weise genutzt, dass der Entwicklungsaufwand gerechtfertigt und die Erwartungen erfüllt würden.¹⁵ Der erhoffte Erfolg bleibt oft aus, wobei die Ursachen vielfältig sind.¹⁶

Gegenstand dieser Arbeit ist die Identifizierung der ‚entscheidenden‘ Erfolgsfaktoren der Einführung und der Nutzung eines Portals zum WM sowie die Darstellung der Möglichkeiten der Einflussnahme. Ziel dieses Vorgehens ist es, die in diesem Kontext häufig hohe Komplexität von Entscheidungssituationen zu reduzieren und mit einer sensiblen Beachtung der relevanten Projektfelder die sich bietenden Chancen optimal zu verwerten, um damit einen Beitrag zum Erfolg des Projekts und letztlich zum Unternehmensgeschehen zu leisten.

Die Zielstellung leitet sich dabei aus den Untersuchungsfragen ab:

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung und Nutzung von Portalen zum WM?

Welche Mittel/Umstände haben Einfluss auf diese Erfolgsfaktoren?

1.3 Aufbau der Arbeit

Nachdem in **Kapitel 1** das Thema der Arbeit in einen Kontext eingeordnet und das Problem sowie die Zielstellung erläutert wurde, erfolgt in **Kapitel 2** eine Abgrenzung bzw. Definition der zentralen Begrifflichkeiten des Themenkomplexes, um im Folgenden eine einheitliche Terminologie zu bieten. **Kapitel 3** stellt die Historie der digitalen Portale dar wobei eine erste Definition vorgenommen und verschiedene Erscheinungsformen der Portale dargestellt werden. Zudem wird angestrebt, die durchweg uneinheitliche Bezeichnung verständlicher zu machen. **Kapitel 4** liefert einen eingehenden Blick auf Portale als Instrument des WMs und bietet damit den Bezugsrahmen für die weiteren Kapitel der Arbeit. Es folgt eine Arbeitsdefinition sowie eine Darstellung von Basismerkmalen und Bestandteilen von Portalen. Im Weiteren wird gezeigt, welche Ziele eine

¹⁴ Vgl. Gurzki (2004), S. 38.

¹⁵ Vgl. Brehm (2004), S. 48 f.

¹⁶ Vgl. Christ (2003), S. 1.

Portaleinführung und -nutzung anstrebt und wie diese definiert werden können. Abschließend folgt eine Darstellung der sich damit bietenden Chancen und Risiken. In **Kapitel 5** erfolgt eine Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit Portalen zum WM. Nach einer einführenden Erläuterung des Begriffes des kritischen Erfolgsfaktors, werden kritische Erfolgsfaktoren sowie die Mittel der Einflussnahme auf diese anhand der Literatur und anhand eines Vorgehensmodells zur Portaleinführung identifiziert. Auf Basis erster Ergebnisse wird jeweils ein Zwischenfazit formuliert. **Kapitel 6** stellt die erhobene empirische Untersuchung dar, wobei zunächst die Untersuchung beschrieben und das Vorgehen erläutert wird. Nachdem im Folgenden die Ergebnisse der Erhebung aufgezeigt werden, erfolgt anschließend ein Ab- bzw. Vergleich mit den Ergebnissen des vorhergehenden Kapitels. In **Kapitel 7** wird mittels der Ergebnisse und Erkenntnisse eine Abbildung entwickelt und deren Nutzen veranschaulicht. Resümierend erfolgt abschließend in **Kapitel 8** eine kritische Zusammenfassung der Arbeit sowie letztlich ein Ausblick hinsichtlich zukünftiger Erfordernisse und Möglichkeiten.

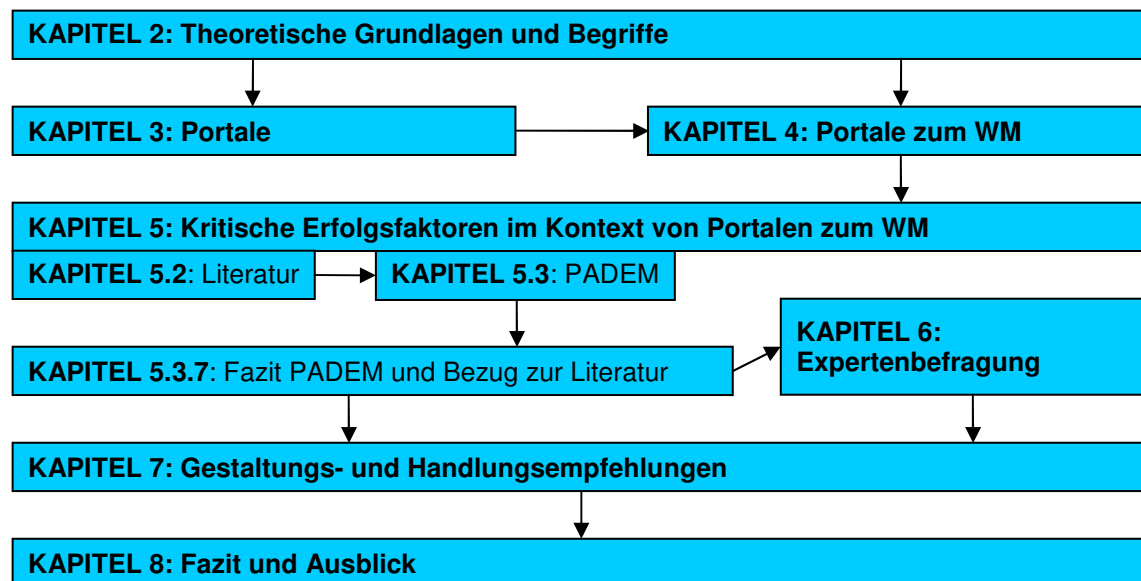


Abb. 1: Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

8 Fazit und Ausblick

8.1 Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Identifizierung erfolgskritischer Faktoren bei der Einführung und Nutzung von Portalen zum WM sowie der Mittel zur Einflussnahme hierauf.

Wesentlich ist insoweit die dezidierte Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen. Die unpräzise Verwendung dieser Begriffe nämlich führt vielfach zu unklaren Anforderungen und Ergebnissen. Häufig sind Informationen gemeint, wenn begrifflich von Wissen gesprochen bzw. geschrieben wird. Zudem sind die verschiedenen Wissensbegriffe unerlässlich genauer aufzuschlüsseln. Ein grundlegendes Verständnis aller genannten Termini ist unentbehrlich, um erforderliche Aktivitäten des WMs zu initiieren.

Information und Wissen stellen die wichtigste Ressource der heutigen Informationsgesellschaft dar. Auf Grund dieser herausragenden Stellung, aber auch angesichts dessen, dass die stetig steigende Menge der verfügbaren Daten und Informationen deren effektiven Einsatz gefährdet, gilt es diese ähnlich den klassischen Produktionsfaktoren im Unternehmen zu managen.

Portale stellen hierbei ein mögliches technisches Instrument des WMs dar. Während es zahlreiche unterschiedliche Klassifizierungsvarianten gibt, handelt es sich in der Praxis üblicherweise um Mischformen. Diese werden kontinuierlich weiterentwickelt und verändern ihren Fokus.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Portale als die zentrale technische Unterstützung für das WM gesehen. Den Nutzern können vielfältige interne und externe Informations- und Wissensquellen zugänglich gemacht und Informationen personalisiert spezifisch ihrer Person bzw. Position bereitgestellt werden. Kommunikations- und Kooperationskomponenten werden angeboten. Wesentliche allgemeine Vorzüge sind die angestrebte Integration verschiedener Applikationen. Die Ziele, die mit einem Portal im Unternehmen verfolgt werden, sind in erster Linie Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen sowie die Optimierung von Geschäftsprozessen. Daneben soll aber auch das WM unterstützt werden. Weder WM noch Portale Selbstzweck dürfen sein. Beide dienen den Zielen des Unternehmens. Portale bieten dabei Möglichkeiten, die Erreichung der Unternehmensziele zu fördern. Gleichwohl bergen Portalprojekte aber auch

Risiken. Häufig scheitern sie, was zu beträchtlichen finanziellen Verlusten führen kann. Auf Grund der hohen Komplexität der weitreichenden Portalprojekte ist die Berücksichtigung der für deren Erfolg kritischen Faktoren unerlässlich.

Kritische Erfolgsfaktoren sind einige wenige relevante Faktoren, die auf den Grad der Zielerreichung einen wesentlichen Einfluss ausüben. Diesen Faktoren sollte erhöhte Aufmerksamkeit zuteil werden.

Basierend auf der im Kontext des WMs klassischen Strukturierung nach den drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technologie stellt bei der Untersuchung der Literatur die Akzeptanz durch die Nutzer den in der Dimension Mensch betonten kritischen Erfolgsfaktor dar. Überlegungen zu den hierauf Einfluss ausübenden Mitteln existieren umfassend. In der Dimension Organisation besteht eine deutliche Nähe zu den Erfolgsfaktoren des WMs allgemein. Die vorherrschende Kultur bzw. deren wissensfreundliche Ausgestaltung, ein gutes Management des Portalprojekts sowie die Unterstützung durch das Top-Management werden als erfolgskritisch erachtet. Die Dimension Technologie wird dagegen in der Literatur zu Portalen nur unzureichend berücksichtigt. Des Öfteren wird betont, die Technologie sei nicht in den Fokus zu stellen, da dies in der Vergangenheit häufig Auslöser für Akzeptanzprobleme gewesen sei. Obgleich dies nicht auszuschließen ist, wird dabei übersehen, dass WM zwar nicht nur technisch zu verstehen ist, Portale jedoch ein mächtiges Instrument der technischen Unterstützung darstellen. Sie bauen auf Technologie auf bzw. werden durch diese erst ermöglicht.

Die anschließende Betrachtung des Fraunhofer Vorgehensmodells PADEM zur Einführung und Nutzung von Portalen verdeutlicht, dass letzteres ein Problem der Theorie ist. Bei dem auf Basis vielfältiger Projektergebnisse praxisnah konzipierten Vorgehensmodell wird der technischen Umsetzung weitaus größere Bedeutung zugemessen. Ein solches Vorgehensmodell scheint auf Grund der enormen Komplexität von Portalprojekten durchaus sinnvoll. Obgleich kritische Erfolgsfaktoren in den öffentlich zugänglichen Beschreibungen des PADEM nicht explizit genannt werden, können anhand der Schritte im Vorgehensmodell dennoch Rückschlüsse getroffen werden. Abgesehen von der weitaus stärkeren Betonung der Technologie werden die zuvor erarbeiteten Ergebnisse bestätigt. Darüber hinaus ergibt die empirische Erhebung in Form von Expertenbefragungen eine teilweise abweichende Bewertung der kritischen Erfolgsfaktoren und

der diese beeinflussenden Mittel. Als ausschlaggebend für den Erfolg wird die Akzeptanz durch die späteren Nutzer benannt. Den Mitteln zu deren Erzielung soll höchste Aufmerksamkeit zuteil werden. Faktoren der Dimension Organisation werden dagegen weitaus differenzierter bewertet. Die Unternehmenskultur sowie die Unterstützung durch das Top-Management sahen die Experten überwiegend eher als notwendige Basisanforderung, aber im Weiteren nicht mehr als erfolgsentscheidend. Betont wurde dagegen die Wichtigkeit eines guten Projektmanagements und eines guten Projektteams. Die Dimension Technologie wurde auch uneinheitlich betont. Die Bedeutung des Contents wurde allgemein bestätigt. Hinsichtlich des Systems akzentuierten einige Experten sowohl die möglichen Vorzüge als auch die immensen Problematiken, die solche großen offenen und dynamischen Systeme mit sich bringen. Die überwiegend heterogene IT-Landschaft zusammenzuführen sei sehr aufwändig. Ein Experte äußerte sich diesbezüglich sogar dahingehend, dass er sich nicht sicher sei, ob der nötige Aufwand und die Probleme im sinnvollen Verhältnis zu den potentiellen Vorteilen stünden.

Das Resultat der Erkenntnisse und Ergebnisse der drei beschrittenen Wege zur Identifizierung von kritischen Erfolgsfaktoren ist in den Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen vereinfacht in der Abb. 22 auf Seite 76 zusammengefasst. Hier wurden die verwendeten Dimensionen mit den projektypischen Phasen zusammengeführt. Die Abbildung soll einen Beitrag zur erfolgreichen Portaleinführung und -nutzung leisten. Mittels eines schnellen Überblicks über die relevanten Faktoren und Mittel sowie deren Wirkungen untereinander soll eine gezielte Projektsteuerung realisierbar werden.

Ein wichtiger, in der vorliegenden Arbeit nicht aufgeführter Aspekt ist der, dass selbstverständlich eine Kontrolle der Zielerreichung notwendig ist. Ansätze, Erfolge des WMs und damit auch von Portalen zum WM zu messen,³⁴⁶ existieren, sind nach Auffassung des Verfassers dieser Arbeit aber eher theoretischer Natur. Obgleich einige Folgen quantifizierbar und monetär zu bewerten sein mögen, überwiegen jedoch qualitative und monetär nicht zuverlässig zu bewertende Aspekte.

³⁴⁶ Vgl. z. B. Tobin's Q, Calculated Intangible Value, Intellectual Capital Navigator, Skandia Navigator und Balanced Scorecard.

Für die vorliegende Arbeit erscheint es ausreichend, darzulegen, welches die Schlüsselfaktoren für die Einführung und Nutzung eines Portals zum WM sind und dass diese letztlich dazu beitragen können, die Ziele des Unternehmens besser zu verfolgen. Um ein Portal jedoch betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen, ist ein Kosten-Nutzen-Vergleich kaum verzichtbar. Diese Herausforderung scheint noch unzureichend gelöst.

Abschließend ist festzuhalten, dass Portaleinführungen und -nutzungen im Kontext der jeweiligen Zielsetzungen und Unternehmen zu verschieden sind, als dass sich ein allgemein gültiges ‚Rezept‘ für deren Erfolg aufstellen ließe. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit weisen jedoch auf weitgehend allgemeingültige Schlüsselfaktoren hin und zeigen Mittel, wie diese in positiver Weise zu beeinflussen sind.

8.2 Ausblick

*Selbst ein Weg von tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.
(Japanische Weisheit)*

Um den Anforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft zu entsprechen, müssen Unternehmen grundlegende Anpassungsschritte vollziehen.³⁴⁷ Die Arbeit verdeutlicht, dass Unternehmensportale das Potential haben, die zentrale technische Plattform für Aktivitäten im Unternehmen zu werden. Aktuell scheinen sie den besten Ansatz darzustellen, den steigenden Ansprüchen gerecht zu werden.³⁴⁸ Wenngleich Portale häufig als Wunderlösung vermarktet werden, sind sie dem bisher jedoch nicht gerecht geworden. Amberg et al. schrieben im Jahr 2003, Portale seien zum damaligen Zeitpunkt aufwändig zu konzipieren, zu implementieren und zu administrieren und die Anwendungssysteme seien schwer zu warten und zu erweitern.³⁴⁹ Gespräche mit Praktikern zeigten, dass diese Problemfelder zum Teil auch heute noch bestehen. Das offene, dynamische und komplexe System Unternehmen³⁵⁰ bringt vielfältige Schwierigkeiten mit sich. Der über allem stehende Faktor ist der Mensch. Nur mit ihm kann das Portal zum WM funktionieren und einen Beitrag zu den Unter-

³⁴⁷ Vgl. Reichmann/Baumöl (2001), S. 5.

³⁴⁸ Rösch (2000), S. 258.

³⁴⁹ Vgl. Amberg et al. (2003), S. 3.

³⁵⁰ In Anlehnung an Ulrich (1988), S. 170.

nehmenszielen leisten. Diesen gilt es zu motivieren, das Portal zu nutzen und mit seinem Wissen zu dessen Erfolg beizutragen.

Die Relevanz der kritischen Erfolgsfaktoren wurde aufgezeigt und diese identifiziert. Eine konkretere Betrachtung und Berücksichtigung sollte angestrebt werden. Die Arbeit kann einen Beitrag für erfolgreiche Portalprojekte leisten.

Sie erhebt jedoch nicht den Anspruch, abschließend alle erfolgskritischen Faktoren identifiziert zu haben. Diesem Forschungsgebiet sollte erhöhte Aufmerksamkeit zuteil werden. Insbesondere gilt dies für die kausalen Wirkungszusammenhänge, die zwischen den Faktoren und Mitteln gegeben sind und in der Literatur bisher kaum Berücksichtigung fanden. Zudem sollte die Technologie wieder mit fokussiert werden. Standards sind noch nicht ausreichend gegeben,³⁵¹ jedoch dringend erforderlich, um das Potential dieser technischen Unterstützungsmöglichkeit realisieren zu können. Mit standardisierten Produkten kann sich eine mehrstufige Zuliefererstruktur entwickeln, die aus Anbietern von Portaltechnologien, Portalintegratoren und Lieferanten von Portalbausteinen bestehen wird.³⁵²

Ziel weiterer Forschung sollte es sein, dem Management Portalprojekten praxistaugliche und relativ einfach anwendbare Modelle bereitzustellen und damit die komplexen Projekte handhabbarer zu gestalten und letztlich zu mehr erfolgreichen Portaleinführungen und -nutzungen beizutragen.

³⁵¹ Vgl. Remus (2003), S. 14, 18.

³⁵² Vgl. Amberg (2006), S. 69.