

Erster Teil: Themenheranführung und Forschungskonzeption

1 Handlungsbedarfe der Leistungssteuerung in Gemeinkostenbereichen

1.1 Bedeutungszunahme des Gemeinkostenbereichs

Ein Anstieg an Komplexität in der Unternehmensumwelt hat die Kostenstrukturen der Unternehmen grundlegend verändert. Die Gemeinkosten, welche sich aus planenden, steuernden, koordinierenden und kontrollierenden Aktivitäten ergeben, sind infolge der Komplexitätszunahme in den vergangenen Jahren im Verhältnis zu den Einzelkosten der Unternehmen stark angewachsen.¹ Dies stößt auf große Schwierigkeiten, weil die in Gemeinkostenbereichen ablaufenden Prozesse und der Prozessoutput mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten schwer messbar sind (Horváth 2009, 232). Die Leistungsmessung dieser sogenannten Unterstützungsprozesse (Childe, Maull, Bennett 1994, 24; Möller, Urban, Zeibig 2007, 12; Hronec 1993, 111-113; Becker, Kahn 2002)² erzeugt eine enorme Herausforderung aufgrund der unklaren Zuordnung zur direkten Leistungserstellung. Traditionelle Methoden und Instrumente fokussieren auf die Erfassung finanzieller Messgrößen (Kaplan 1983, Neely 1999, 206; Otley 2007, 27), was den Blick auf die tatsächliche Leistung im Sinne eines Beitrages zur Unternehmenswertschöpfung nur teilweise widerspiegelt. Die bestehenden Ansätze zielen zudem in der Regel auf eine funktional gegliederte Wertschöpfungsstruktur ab, dies widerspricht jedoch dem zeitgemäßen Verständnis prozessorientierter Wertschöpfung (Neely 1999, 206). Der Ansatz zur Lösung des Gemeinkostenproblems wird in der Einbettung in ein integriertes Prozessmanagement gesehen (Shank, Govindarajan 1993; Gaitanides, Scholz, Vrohling 1994). Die Orientierung an der Wertschöpfungskette erfordert folglich eine prozessuale Betrachtung der Leistung. Diese Leistung von Prozessen kann dabei als mehrdimensionales Phänomen beschrieben werden. Zur ganzheitlichen Leistungsmessung ist eine integrative Betrachtung der Dimensionen „Kosten, Zeit und Qualität“ nötig (Gaitanides 2007, 206; Scholz, Vrohling 1994, 58f.; Maskell 1989, 33). Die Mehrdimensionalität der Prozessleistung verursacht insbesondere vor dem Hintergrund der Aggregation der relevanten Faktoren Gewichtungprobleme, da meist heterogene Maßeinheiten vorliegen (Kaplan, Norton 1996, 8; Feldmayer, Seidenschwarz 2005, 56). Der Anspruch bei der Leistungsmessung der Unterstützungsprozesse offenbart sich in deren mangelnden direkten Bezug zu am Markt gehandelten Produkten und Dienstleistungen. Aufgrund dessen unterstehen die Outputs der Unterstützungsprozesse nicht der Preisbildung durch Angebot und Nachfrage. Somit bleibt eine Monetarisierung der Output-Faktoren durch die Preisbildung am Markt aus, die einer Gewichtung der Output-Faktoren entsprechen würde. Eine weitere Schwierigkeit bei der Erfassung der Leistung von Unterstützungsprozessen resultiert aus der Ermangelung einer Ermittlung der Produktionsfunktion. In direkten Bereichen ist der Zusammenhang zwischen Input und Output der Prozesse vergleichsweise einfacher zu ermitteln, da zum Beispiel Stücklisten im Fertigungsprozess bekannt sind. Die grundsätzliche Notwendigkeit eines Verfahrens zur prozessualen Leistungsmessung und –

¹ Unter Gemeinkosten werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur Kosten verstanden, welche nicht direkt der Leistungserstellung der Unternehmung zuzurechnen sind.

² Die Definition ist an die Unterteilung von Porter (1986) der Aktivitäten in Kern- und unterstützende Aktivitäten angelehnt.

steuerung in Gemeinkostenbereichen wird demnach durch vier zentrale Entwicklungstrends in der Unternehmensumwelt bedingt: (1) Die Gemeinkosten entwickeln sich im Vergleich zu den Einzelkosten in den vergangenen Jahren überproportional (Horváth 2009, 232). (2) Die Aufbauorganisation in den Unternehmen wird zunehmend durch eine ablauforientierte Betrachtung der Prozesse abgelöst. Der Ansatz an den Prozessen gestattet eine Analyse der operativen Leistungsfähigkeit der indirekten Bereiche, da die Prozesse den Kern der Leistungserstellung bilden und im Hinblick auf Effizienz zu untersuchen sind (Davenport, 1993, 5). Die Prozesse agieren als zentraler Bestandteil zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit (Hammer, Champy, 1993). Insbesondere in Gemeinkostenbereichen wird eine Überprüfung von Prozessen aufgrund der unklaren Zuordnung zur Leistungserstellung der Unternehmung und der schwer zu ermittelnden Produktionsfunktion als sinnvoll erachtet.³ (3) Parallel zur Zunahme der Gemeinkosten haben Dienstleistungen im Vergleich zum produzierenden Gewerbe deutlich an Bedeutung gewonnen. Dienstleistungen verfügen über vergleichbare Eigenschaften wie indirekte Bereiche in Bezug auf den unklaren Zusammenhang zwischen Input-Throughput-Output. Der Output der Dienstleistungen ist hierbei ähnlich den indirekten Bereichen schwer zu erfassen. Diese stellen zudem Dienstleistungen an interne Abnehmer dar. (4) Dies wird insbesondere vor der zunehmenden Bedeutung von Shared-Service Centern deutlich. Shared-Service Center repräsentieren eine Form des Outsourcings indirekter Bereiche, die Unterstützungsprozesse in Form von Dienstleistungen an die direkten Bereiche anbieten. Hierdurch ergibt sich die Notwendigkeit der effizienten Steuerung dieser Prozesse.

Die zentrale Motivation dieser Arbeit ist folglich die Entwicklung eines Konzeptes zur mehrdimensionalen Leistungsmessung und -steuerung in Gemeinkostenbereichen. Hierzu wird ein geeignetes Instrument zur mehrdimensionalen Leistungsmessung von Unterstützungsprozessen identifiziert und in Verbindung mit Referenzprozessmodellen eingesetzt. Die prozessbezogene Leistungsmessung als Instrument zur Entscheidungsunterstützung im Prozessmanagement wird in zwei Fallstudien implementiert und validiert. Zur Nutzbarmachung der Informationen aus der DEA für das Prozessmanagement wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Berichtsformat zur Kommunikation der Ergebnisse entwickelt.

1.2 Relevanz der Thematik

Die vorliegende Arbeit enthält zwei Fallstudien, in denen das zuvor entwickelte Verfahren der prozessualen Leistungsmessung und -steuerung zur Anwendung gelangt. Anhand der konkreten Problemstellung der Fallstudien soll an dieser Stelle die Relevanz veranschaulicht werden. Die erste Fallstudie geht über die reine Leistungsbewertung hinaus und betont die Steuerungskomponente des Verfahrens. Anhand systematischer Analyse der Ineffizienz der Prozesse können Handlungsempfehlungen zur effizienten Prozesssteuerung abgeleitet werden. Die erste Anwendungsfallstudie ist daher fokussiert und widmet sich lediglich

³ Die Überlegungen gehen zurück auf Miller und Vollmann (1985), die in ihrem Aufsatz erstmalig das Problem der Steuerung, Senkung und Kalkulation der indirekten Bereiche untersuchten. Indessen wurde das Activity based Costing (ABC) eingeführt, welches die Gemeinkosten anhand von Aktivitäten den Produkten zuordnet (Cooper 1990, 4ff.). In Deutschland wurde die ABC von Mayer und Horváth 1989 zur Prozesskostenrechnung für den Einsatz in den zunehmenden indirekten Bereichen weiterentwickelt.

einem Ausschnitt aus den Unterstützungsprozessen, um detaillierte Analysen zu ermöglichen.

In der ersten Fallstudie wird das Verfahren zur effizienten Steuerung der Unterstützungsprozesse im Rechnungswesen und Controlling installiert. In dieser Anwendung wird das Konzept neben der Bewertungskomponente um eine Steuerungskomponente erweitert. Das Verfahren wird nicht wie zuvor als Entscheidungsgrundlage für die Bewertung, sondern auch direkt zur systematischen Ableitung von Handlungsempfehlungen im Rahmen der effizienten, internen Steuerung der Prozesse herangezogen. Das Verfahren kann somit unter anderem Zielvorgaben im Rahmen des Prozesscontrollings abgeben und basierend auf einer Analyse der Ineffizienz der Prozesse, Handlungsempfehlungen zur Steuerung liefern. Hierfür wird das Verfahren weiter fokussiert und um eine detaillierte Partitionierung der Effizienzlücke erweitert. Die erste Anwendungsfallstudie ist daher fokussierter und visiert lediglich einen Ausschnitt aus den Unterstützungsprozessen an, um detaillierte Analysen zu erlauben. Innerhalb des Unterstützungsbereichs wurde insbesondere die Messung von Prozessen des Rechnungswesens und Controllings vernachlässigt (Indjekian, Matejka 2006, 849f.). Dieser Bereich zeichnet sich für die Leistungsmessung des Unternehmens durch Instrumente, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard verantwortlich, wohingegen die Messung und Steuerung der eigenen Leistung anhand geeigneter Instrumente lange Zeit vernachlässigt wurde (Chenhall 2005; Ittner, Larcker 1997). Durch zunehmenden Wettbewerbsdruck und technologischen Fortschritt müssen auch diese Prozesse vor dem Hintergrund der Rationalisierung und des Outsourcings inspiziert werden (Davis, Albright 2000, 446f.). Einzig eine effiziente Ausgestaltung der Prozesse ermöglicht deren Abwicklung im Unternehmen. Insbesondere die im weiteren Verlauf der Arbeit als Transaktionsprozesse bezeichneten Aktivitäten bieten ein hohes Potential der Effizienzsteigerung, zum Beispiel vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der unterstützenden IT-Systeme (Davis, Albright 2000, 446f.; Cooper 1996a). Die frei werdenden Ressourcen können dann im Rahmen der wertsteigernden Prozesse des Rechnungswesens und Controllings, wie zum Beispiel dem Strategischen Controlling, eingesetzt werden. Die Bedeutung der damit einhergehenden Forderung nach einer effizienteren Ausgestaltung der Transaktionsprozesse des Rechnungswesens und Controllings zur Freisetzung der Ressourcen für strategische und wertsteigernde Aktivitäten wird von Wissenschaft (vgl. z.B. Cooper 1996a) und Praxis (vgl. z.B. IMA 2009) gleichermaßen betont.

In der zweiten Fallstudie wird das entwickelte Verfahren zur Ermittlung effizienter Gemeinkosten auf dem Telekommunikationsmarkt eingesetzt. In dieser Fallstudie rückt die Leistungsbewertungskomponente des Verfahrens in den Vordergrund. Anhand der Bewertung der effizienten Gemeinkosten könnten diese zu den regulierenden Produkten im Rahmen einer Zuschlagskalkulation allokiert werden. Im Rahmen des Telekommunikationsgesetzes (TKG) ist es realisierbar, Kostenmodelle zur Ermittlung der Kosten der effizienten Leistungsbereitstellung (KeL) zu verwenden (§35 Abs. 1 Nr.2 TKG). Das entwickelte Verfahren fungiert als Vorschlag zur Berechnung der effizienten Gemeinkosten im Sinne des TKG und basiert auf dem Branchenprozessmodell 2.0⁴, welches ein solches Kostenmodell widerspiegelt und bereits in zahlreichen Entgeltverfahren angewandt wurde. Es bildet branchenbezogen für die Telekommunikationsindustrie die Prozesse ab und extrahiert einen Wert für die Gesamtkosten aller Gemeinkostenprozesse, der Grundlage für Regulierungsentscheidungen ist.

⁴ Das Branchenprozessmodell 2.0 wurde von Möller, Urban, Zeibig (2007) entwickelt.

Gemäß § 31 Abs. 2 TKG sollen im Rahmen eines Regulierungsverfahrens die „Kosten der effizienten Leistungsbereitstellung (...) aus den langfristigen zusätzlichen Kosten der Leistungserstellung und einem angemessenen Zuschlag für leistungsmengenneutrale Gemeinkosten“ zum Ansatz kommen. Die Ermittlung der Angemessenheit des Zuschlags für leistungsmengenneutrale Kosten erfordert die Berücksichtigung von Effizienz auch im Bereich der Gemeinkosten. Kommentierungen der Marktteilnehmer und Gutachten zum Branchenprozessmodell 2.0 betonen ebenfalls den Aspekt einer expliziten, systematischen Integration von Effizienz bei der Ermittlung der Gemeinkosten.

Neben der Anwendung des Konzeptes zur Unterstützung von Regulierungsentscheidungen wird zudem aufgezeigt, wie das Konzept im Rahmen eines mehrdimensionalen Prozess-benchmarkings für den Telekommunikationsmarkt eingesetzt werden kann. Das Konzept zum Prozessbenchmarking geht von definierten Unterstützungsprozessen und Kostenartenkategorien aus und bereitet diese Informationen pro Prozess sowie Unternehmen für einen unternehmensübergreifenden Vergleich auf.

1.3 Forschungsfrage und Forschungsziele

Ziel dieser Arbeit ist die theoriebasierte Konzeption und empirische Validierung eines integrativen Konzeptes zur prozessorientierten Leistungssteuerung in Gemeinkostenbereichen. Damit lässt sich die folgende zentrale Forschungsfrage identifizieren:

Wie kann die Effizienz von Prozessen als Entscheidungsgrundlage zur Leistungssteuerung in Gemeinkostenbereichen gemessen werden?

Als Entscheidungsgrundlage für die Leistungssteuerung dient ein Verfahren zur mehrdimensionalen Leistungsmessung mittels Referenzprozessmodellen, das durch eine management- und anwendungsorientierte Aufbereitung der Ergebnisse ergänzt wird. Der Fokus der Arbeit liegt demzufolge auf der Erstellung und empirischen Validierung eines Modellkonzeptes zur Leistungsmessung und -steuerung von Prozessen im Gemeinkostenbereich. Aus der zentralen Zielsetzung dieser Abhandlung lassen sich die folgenden vertiefenden Forschungsfragen zur Lösung des zugrundeliegenden Forschungsproblems ableiten, die im Folgenden in der genannten Reihenfolge beantwortet werden:

1. Welche Anforderungen bestehen aus theoretischer und praktischer Sicht an das zu entwickelnde Konzept der prozessorientierten Leistungssteuerung?
2. Wie muss ein Prozessmodell für die indirekten Leistungsbereiche ausgestaltet sein, um als Grundlage für die Leistungsmessung dienen zu können?
3. Wie sollte ein Modell zur mehrdimensionalen Leistungsmessung von Unterstützungsprozessen konzipiert sein, um daraus Implikationen für die prozessorientierte Leistungssteuerung in der Unternehmenspraxis abzuleiten?
4. Wie können die aus der Effizienzmessung gewonnenen Informationen handlungsorientiert aufbereitet und für die Steuerung der Unterstützungsprozesse genutzt werden?
5. Was muss bei der Realisierung des zu entwickelnden Konzeptes zur mehrdimensionalen Leistungsmessung und -steuerung in Gemeinkostenbereichen bedacht werden und welche weiteren Anwendungsfelder existieren für das entwickelte Konzept?

Gegenstand des folgenden Unterabschnitts ist die differenzierte Darstellung des Innovationsbeitrags der vorliegenden Thesis aus wissenschaftlicher Sicht und für die Anwendung in der Unternehmenspraxis.

1.4 Innovationsbeitrag

Der Innovationsbeitrag der vorliegenden Arbeit kann in vier Bereiche unterteilt werden:

(1) Der zentrale Beitrag des Forschungsvorhabens offenbart sich in der Entwicklung eines prozessbasierten Verfahrens zur mehrdimensionalen Leistungsmessung von Prozessen in Gemeinkostenbereichen. Kapitel 3.4 gewährt einen Überblick über den State-of-the-Art der DEA-Anwendungen im Untersuchungsbereich. Es werden insbesondere Publikationen, welche die DEA in Verbindung mit Prozessen einsetzen, näher betrachtet. Basierend auf den vorhandenen Publikationen, soll der Innovationsgrad herausgefiltert werden. Eine Anwendung der DEA auf Gemeinkostenprozesse erfolgte bislang nicht.

(2) Im Hinblick auf die DEA Literatur zeigt sich, dass die DEA in den vergangenen Jahren eher als Forschungsmethode und nur sehr bedingt als Instrument zur Entscheidungsunterstützung genutzt wurde (Tavares, 2004). Die DEA ist ein vielversprechendes, analytisches Instrument zur Unterstützung von Managemententscheidungen. Es ist jedoch überraschend, dass erst 25 Jahre nach der ursprünglichen Entwicklung der DEA (Charnes et al, 1978) erste Arbeiten zur Problemlösung und in Richtung einer praktischen Anwendung in „Real World“ Szenarien initialisiert wurden. Nur wenige Publikationen befassen sich mit der Implementierung der DEA als einem Instrument zur Entscheidungsunterstützung in der Praxis (Tavares, 2004). Noch weit weniger Beiträge beschäftigen sich mit der tatsächlichen Verwendung der DEA durch Entscheidungsträger oder der Implementierung im Rahmen eines Systems zur Entscheidungsunterstützung im Unternehmen (Medina-Borja, Pasupathy, Triantis 2007). Die Weiterentwicklungen im Bereich der DEA reflektieren bislang hauptsächlich auf theoretische, technische Entwicklungen bei der Formulierung von DEA-Modellen oder auf die Methode zur Demonstration von Zusammenhängen zwischen Konstrukten wie beispielsweise Qualität und Effizienz. Eine Anwendung der DEA im Sinne einer Implementierung zur Entscheidungsunterstützung durch eine Bewertung der Effizienz in einem komplexen Kontext ist hingegen kaum zu finden (Gattoufi et al, 2004). Arbeiten zur Implementierung würden die Lücke zwischen Forschung und Praxis schließen und zur Research Community der Probleme sowie Herausforderung beim Gebrauch der DEA in „Real-World“ Szenarien beitragen. Darüber hinaus könnten weitreichendere Anwendungen der DEA in Unternehmen ermöglicht werden: Dies kann bei der Unterstützung der Entscheidungen von Managern im Alltag bereits im Fall der Regressionsanalyse oder der linearen Programmierung beobachtet werden (Medina-Borja, Pasupathy, Triantis 2007).

(3) Fokussiert man auf den Begriff der Leistung der indirekten Prozesse, so ergibt sich, dass diese mehrere Dimensionen umfassen und über einzelne Aspekte wie Kosten und Zeit hinausgehen (Eccles, 1991). So wird die Leistung der Prozesse in Unterstützungsbereichen - neben finanziellen Aspekten - durch die Prozesszeit und die Prozessqualität determiniert (Gaitanides 2007, 206). Das zu entwickelnde Konzept integriert deshalb neben den traditionellen Prozesskennzahlen auch nicht-monetäre Kennzahlen und bildet die Dimensionen der Prozessleistung „Kosten, Zeit und Qualität“ ganzheitlich ab. Die ganzheitliche Erfassung dieser Faktoren rangiert im Mittelpunkt der Prozesseffizienzmessung, da die Steuerung der Prozesseffizienz einer integralen Betrachtung der Kosten, Zeit und Qualität bedarf (Scholz, Vrohings 1994, 58f.).

(4) Die Planung und Kontrolle der Prozesse erfordert eine Informationsversorgung. In ihr liegt eine wesentliche Aufgabe des Controllers (Horváth, 2009, 195). Überträgt man dies auf das zu erstellende Konzept, so beinhaltet dies auch die Nutzbarmachung und Kommunikation der Ergebnisse aus der DEA. Diese Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen im Rahmen des Prozesscontrollings und Prozessmanagements deklariert, wie die DEA in Organisationen angewandt werden kann. Die Kommunikation und Berichterstattung der Ergebnisse aus der prozessualen Leistungsmessung sind damit ein essentieller Bestandteil für die Akzeptanz des Konzeptes für das Prozessmanagement. Aus diesem Grund müssen die Berichte ein für das Management adäquates Format aufweisen. Bislang haben sich nur sehr wenige Forschungsarbeiten mit dem Problem der „Übersetzung“ der Ergebnisse aus der DEA in eine für das Management verständliche Form der Darstellung beschäftigt (Paradi, Schaffnit 2004). Die Berichterstattung der DEA-Ergebnisse und deren Interpretation erzeugen demnach zentrale Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz der DEA als Instrument zur Messung und Steuerung (Medina-Borja, Pasupathy, Triantis 2007, 1094; Dyson et al. 2001).

Mit dem zu entwickelnden Konzept sind weitere, derivative Innovationen verbunden: Zum einen wird ein Referenzprozessmodell als Grundlage für die Leistungsmessung abgeleitet und um geeignete Kennzahlen zur Messung der Prozessleistung erweitert. Zum anderen wird ein adäquates Messmodell unter Einbezug eines mathematischen Verfahrens zur Ermittlung der Prozesseffizienz erarbeitet, aus dem dann begründet die Handlungsempfehlungen und Effizienzpotenziale abgeleitet werden. Das zu generierende Verfahren ermöglicht so eine differenzierte Analyse der Ineffizienzen der Prozesse im Hinblick auf Größen- und Allokationseffekte sowie die Analyse von unterschiedlichen Prozesskonfigurationen. Zudem eröffnet das Konzept vielfältige Möglichkeiten zum unternehmensübergreifenden Vergleich von Prozessen. Eine weitere Innovation des Verfahrens liegt in der differenzierten Betrachtung der Prozessverbesserungen über die Zeit. In der Fallstudie der Telekommunikationsbranche dient das entwickelte Modell zur Ermittlung der Kosten der effizienten Leistungsbereitstellung (KeL) im Bereich der Gemeinkosten, wie sie §35 Abs. 1 Nr. 2 (TKG) vorsieht.

Den theoretischen Beitrag liefert das entwickelte Modell zur Entscheidungsunterstützung durch die Entwicklung einer neuen Möglichkeit zur effizienten Steuerung von Prozessen in Gemeinkostenbereichen. Das Modell spiegelt hierbei ein neues Verfahren und Instrument wider und schafft damit eine neue Means-End-Relation.⁵

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in zehn Kapitel. Die sich der Einführung anschließenden Kapitel spalten sich folgendermaßen auf: Zunächst wird in Kapitel 2 die Forschungskonzeption abgeleitet. Diese basiert auf dem Constructive Research Approach (CRA) und klassifiziert sich in drei zentrale Phasen: die Vorbereitungsphase, die Feldforschungsphase sowie die Generalisierungsphase.⁶ Die Kapitel 3 und Kapitel 4 bilden den ersten Part der vorliegenden

⁵ Das entwickelte Modell stellt eine Möglichkeit („means“) zur effizienten Steuerung der Prozesse in Gemeinkostenbereichen und zur Ermittlung der effizienten Gemeinkosten im Entgeltregulierungskontext („end“) dar (Mattessich 1995, 278f.).

⁶ Der Constructive Research Approach (CRA) wurde Anfang der 90er-Jahre von den finnischen Wissenschaftlern Kasanen, Lukka und Siitonen in die Controllingforschung eingeführt (Kasanen,

Themenheranführung und Forschungskonzeption

Abhandlung, welcher sich den Perspektiven der prozessorientierten Leistungsmessung und -steuerung widmet. Das Kapitel 3 kennzeichnet hierzu die Aspekte der *Leistungsmessung*. Das Prozesskonzept und die Ansätze zur *Leistungssteuerung* von Prozessen in Unterstützungsbereichen werden in Kapitel 4 erörtert. Der zweite Abschnitt beinhaltet zentral die konzeptionelle Entwicklung des theoretisch fundierten Konzepts zur prozessualen Leistungsmessung in Gemeinkostenbereichen. Dieses Segment differenziert sich in die Entwicklung des Konzepts zur *Leistungsmessung* von Unterstützungsprozessen (Kapitel 5) und die Entwicklung des Konzepts zur *Leistungssteuerung* (Kapitel 6). Die Anwendung des Konzepts erfolgt im dritten Teil der Arbeit im Rahmen von zwei Fallstudien. Kapitel 7 wendet das Konzept zur Leistungsmessung und -steuerung im Bereich „Rechnungswesen und Controlling“ an. Eine Fallstudie in der Telekommunikationsbranche wird in Kapitel 8 durchgeführt. Der vierte Part bildet den Abschluss der Thesis und fokussiert auf die Generalisierungsphase des CRA. Hierbei beleuchtet Kapitel 9 die Anwendungsbreite des entwickelten Konzepts. Kapitel 10 schließt mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse, einem Fazit und der Identifikation von weiterem Forschungsbedarf. Abbildung 1-1 verdeutlicht den Aufbau der Arbeit, welcher am Forschungsdesign des CRA ausgerichtet ist.

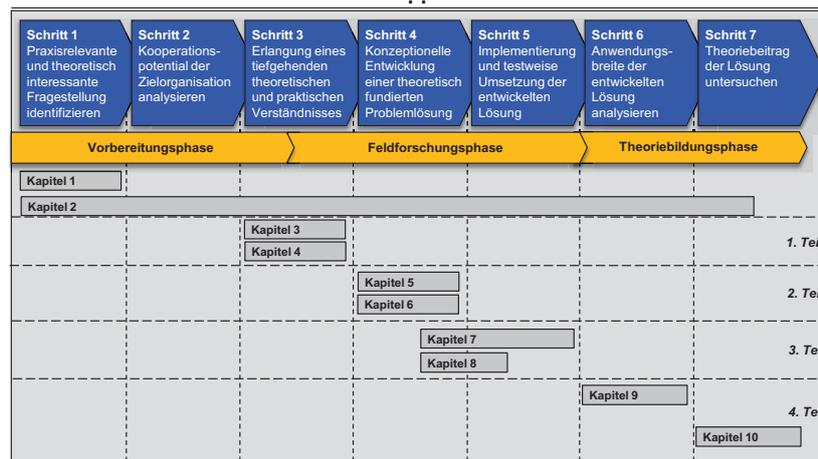


Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit sowie Zuordnung der Kapitel zu den Phasen und Schritten des Constructive Research Approach⁷

Lukka, Siitonen 1993). Der Ansatz wurde von Lukka (2000) zu einem 7-Stufen-Modell ausgebaut (Lukka, Kakkuri-Knuutila, Kuorikoski 2004; Labro, Tuomela 2003; Lukka 2003).

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Labro, Tuomela 2003.