

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung zur Einführung von KI im Einkauf

Das Potenzial von KI zur Transformation von Geschäftsprozessen sowie ganzen Geschäftsmodellen ist beispiellos [DAUGHERTY & WILSON 2018, S. 3]. Die Voraussetzungen für den KI-Einsatz, wie bspw. Rechenleistung, Leistungsfähigkeit von Algorithmen, Menge der verfügbaren Daten, sowie Cloud-Lösungen haben sich in den letzten Jahren verbessert [NOLTING 2021, S. 20 ff.; HILDESHEIM & MICHELSEN 2019, S. 120]. Die daher sinkenden Kosten des KI-Einsatz und steigende Leistung von KI-Algorithmen [BRYNJOLFSSON & MCAFEE 2014, S. 113] stellen den ersten Trend dar, der die vorliegende Arbeit motiviert. Die Bedeutung von KI für die Wirtschaft und Gesellschaft wird auch auf politischer Ebene adressiert. Die Bundesregierung hat in der 2018 formulierten und kontinuierlich adaptierten „Nationalen Strategie für Künstliche Intelligenz“ KI als „technologischen Megatrend“ sowie „Schlüssel zur Welt von morgen“ beschrieben [Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022]. Die acatech beschreibt KI gemeinsam mit Big Data als wesentlichen Grundstein für eine neue Phase der Wertschöpfung [acatech 2018, S. 6]. Den Chancen der KI-Einführung stehen jedoch ebenso Herausforderungen gegenüber, die es zu adressieren gilt. Bspw. haben viele Menschen grundsätzlich Angst vor Technologien und insbesondere Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes [DAUGHERTY & WILSON 2018, S. 166]. Darüber hinaus erscheinen KI-Algorithmen teilweise als Black-Box, da getroffene Entscheidungen nicht nachvollzogen werden können [DAUGHERTY & WILSON 2018, S. 106]. Da der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens jedoch immer auch auf einen Informationsvorsprung zurückzuführen ist [HEINRICH & STÜHLER 2018, S. 77 f.], wird eine abwartende Haltung bei der Einführung von KI-Anwendungen spätestens mittelfristig zu Wettbewerbsnachteilen führen [KREUTZER & SIRRENBURG 2019, S. 278].

Der zweite Trend, der den Rahmen der vorliegenden Arbeit aufspannt, sind die wachsende strategische Bedeutung des Einkaufs für die Unternehmensausrichtung [SCHUH & HOPPE 2014, S. 5; ARNOLDS et al. 2016, S. 301], sowie die zunehmenden Anforderungen an den Einkauf [BALS et al. 2015, S. 1] als Schnittstelle zwischen externen und internen Partnern [PELLENGAHR et al. 2016, S. 8 f.]. Der Wert der Beschaffungsgüter (eingekaufte Güter und Dienstleistungen) entspricht durchschnittlich 50% der Gesamtkosten eines produzierenden Unternehmens [LORENZEN & KROKOWSKI 2018, S. 2; VAN WEELE & EBIG 2017, S. 27; WEIGEL & RÜCKER 2013, S. 5]. Eine Optimierung der Einkaufskosten hat somit per se einen großen Einfluss auf die Gesamtunternehmenskosten. Der kostenseitige Einfluss der Einkaufskosten wird durch die sogenannte Hebelwirkung des Einkaufs verstärkt [SCHENTLER et al. 2014, S. 304]. Die Hebelwirkung des Einkaufs beschreibt, dass eine Reduzierung der Einkaufskosten eine überproportionale Verbesserung des Unternehmenserfolgs bedeutet [VAN WEELE & EBIG 2017, S. 28 ff.; STOLLENWERK 2012, S. 19]. Die Rolle des Einkaufs hat sich in den letzten Jahren jedoch von einer reaktiven, operativ unterstützenden Funktion zu einer strategischen Funktion entwickelt, welche die Lieferantenbasis managt, Innovationen identifiziert sowie die

Lieferfähigkeit und Qualität der Endprodukte eines Unternehmens sicherstellt [VAN POUCKE et al. 2019, S. 104; LORENZEN & KROKOWSKI 2018, S. 2].

Die zukünftige Bedeutung von KI für Unternehmen einerseits und die Entwicklung des Einkaufs zu einer strategischen Funktion mit signifikantem Einfluss auf den Unternehmenserfolg andererseits, motiviert die Anwendung und Erforschung von KI im Einkauf. SCHULZE-HORN ET AL. formulieren bspw. „AI applications could have a significant impact on the purchasing function“ (Deutsch: KI-Anwendungen können einen erheblichen Einfluss auf den Einkauf haben) [SCHULZE-HORN et al. 2020, S. 627]. BIENHAUS & HADDUD spezifizieren, dass der Einkauf in seiner Schnittstellenfunktion zwischen internen und externen Prozessen KI-Anwendungen einsetzen sollte, um bspw. innovative, intelligente, kollaborative Lieferantenbeziehungen zu kreieren [BIENHAUS & HADDUD 2018, S. 969]. In der Studie „Digitalization and beyond: The future of procurement in the age of artificial intelligence“ haben Roland Berger 87 CPOs (Einkaufsleitende) von Unternehmen aus den Global Fortune 500¹ zu deren Einschätzung des Potenzials von KI im Einkauf befragt, 67% der befragten CPOs geben an, dass KI für die nächsten 10 Jahre eine der drei relevantesten Prioritäten sei [KNAPP et al. 2018, S. 4].

In der „Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019“ wurden 481 Führungskräfte aus dem Einkauf aus 38 Ländern gefragt, in welchem Umfang KI im Einkauf in ihrem Unternehmen eingesetzt wird [UMBENHAUER et al. 2019, S. 30]. Die Verteilung der Antworten sind in der Abbildung 1-1 dargestellt, 1% der Befragten geben an, dass KI-Anwendungen bereits vollständig implementiert seien, 6% ordneten den KI-Einsatz in die Phase der Skalierung ein, 18% in Pilotierung, 26% antworteten mit „wird in Betracht gezogen“ und der Großteil der Befragten gab an, KI-Anwendungen bisher nicht betrachtet zu haben [UMBENHAUER et al. 2019, S. 30].

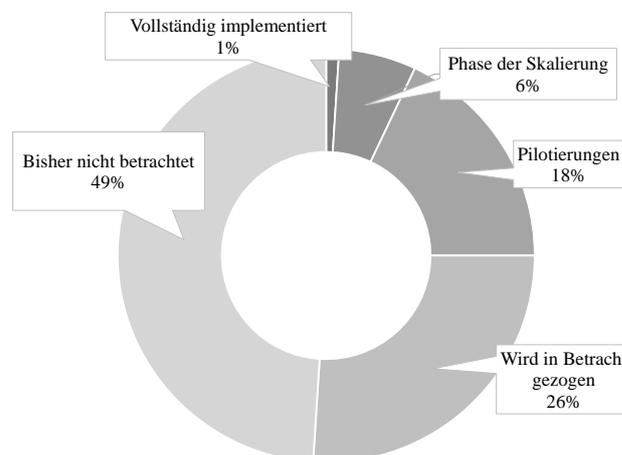


Abbildung 1-1: Umfang des KI-Einsatzes im Einkauf i. A. a. [UMBENHAUER et al. 2019, S. 30]

Die „Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019“ beinhaltet zwei zentrale Aussagen: Einerseits planen 51% der Befragten CPOs KI im Einkauf einzusetzen oder tun dies bereits. Andererseits besteht ein enormes Potenzial in dem KI-Einsatz im Einkauf, da bisher bei lediglich 25% der Studienteilnehmer KI-Anwendungen in der Phase Pilotierung, Skalierung oder Implementierung vorhanden sind. Im Vergleich mit der zuvor beschriebenen Studie von Roland

¹ 500 umsatzstärkste Unternehmen weltweit

Berger zeigt die Deloitte Studie eher den Ist-Zustand, als den Soll-Zustand auf, sodass das Potenzial von KI-Anwendungen im Einkauf genau die Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen strategischen Priorität und den bisher tatsächlich umgesetzten KI-Anwendungen ist. Das Potenzial von KI im Einkauf wird ebenfalls in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben, so formulieren SCHULZE-HORN ET AL. bspw. "AI might be a game changer for the purchasing function" (Deutsch: KI könnte den Einkauf entscheidend verändern) [SCHULZE-HORN et al. 2020, S. 633].

In der Unternehmenspraxis kann jedoch eine abwartende Haltung gegenüber dem Einsatz digitaler Technologien, wie KI, im Einkauf beobachtet werden [KLEEMANN & GLAS 2017, S. 32]. Nach einer Umfrage von KLEEMANN & GLAS wird durch die Transformation zum Einkauf 4.0 im Mittel eine Effizienzsteigerung von 21,25% erwartet, die Antworten variieren dabei von 7,5% bis zu 40% Effizienzsteigerung [KLEEMANN & GLAS 2017, S. 32]. Die Potenziale des KI-Einsatzes im Einkauf basieren u.a. auf der Schnittstellenfunktion des Einkaufs und der großen Menge verfügbarer Daten [KEHAYOV et al. 2022, S. 1215], so beschreiben UMBENHAUER ET AL. bspw., dass die Komplexität der Aufgaben sowie die Anforderungen an den Einkauf zunehmen, und die Vielzahl an Daten von Menschen nicht mehr analysiert werden kann [UMBENHAUER et al. 2019, S. 2]. Einerseits werden die Beschaffungsmärkte größer, komplexer und kompetitiver und das Teilen von Informationen mit Lieferanten bedeutender, um digitale Technologien einsetzen und Transparenz in der Supply Chain erzeugen zu können [KEHAYOV et al. 2022, S. 1215; BAG et al. 2021, S. 12]. Andererseits wird das Potenzial in der Analyse der vorhandenen Daten im Einkauf kaum genutzt [KEHAYOV et al. 2022, S. 1215; ALLAL-CHÉRIF et al. 2021, S. 69]. Der Reifegrad von KI-Anwendungen im Einkauf kann als niedrig beschrieben werden [UMBENHAUER et al. 2019, S. 30; ELLEFSEN et al. 2019, S. 371 f.].

Laut BRYNJOLFSSON & MCAFEE werden nur anpassungsfähige Unternehmen zukünftig erfolgreich sein [BRYNJOLFSSON & MCAFEE 2017, S. 20]. Ebenso beschreibt CHOPRA konkret, dass je früher Unternehmen mit dem Einsatz von KI im Einkauf beginnen, desto höher sei das Potential in der Anwendung [CHOPRA 2019, S. 308].

Die Einführung von KI im Einkauf stellt jedoch keine triviale Aufgabe dar, sondern ist mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden [FOUNTAINÉ et al. 2019, S. 4]. KI als „plug-and-play“ Technologie mit direktem Nutzen zu verstehen, beschreiben FOUNTAINÉ ET AL. als einen der größten Fehler, den Unternehmensleitende machen können [FOUNTAINÉ et al. 2019, S. 4]. Die KI-Einführung kann bspw. durch fehlendes Vertrauen in die Technologie, Ängste der Mitarbeitenden sowie mangelnde Transparenz von Entscheidungen gehemmt werden [HAENLEIN & KAPLAN 2019, S. 11; HILDESHEIM & MICHELSEN 2019, S. 127 f.; VAN GIFFEN et al. 2020, S. 7]. Des Weiteren sind der monetäre Nutzen und der Zeitpunkt des Return on Investment (ROI) von KI-Anwendungen nicht immer quantitativ messbar und darstellbar [KREUTZER & SIRRENBURG 2019, S. 281 f.]. Zudem kann die KI-Einführung Risiken erzeugen [GIORDANO 2021, S. 12], was die Argumentation für Investitionen in KI-Anwendungen gegenüber der Unternehmensführung erschwert [BREMER 2018, S. 148].

Bisher mangelt es grundsätzlich an unterstützenden Arbeiten aus der Wissenschaft für Unternehmensleitende zur Einführung von KI-Anwendungen, die bspw. erforderliche vorbereitende Maßnahmen beschreiben oder KI-Technologien mit Business-Cases und

Potenzialen verknüpfen [GENTSCH 2019, S. 2; BROCK & WANGENHEIM 2019, S. 110; VAN GIFFEN et al. 2020, S. 12]. Das in diesem Abschnitt beschriebene Potenzial von KI im Einkauf teilen CONSTANT ET AL. ebenfalls. Sie stellen jedoch darüber hinaus fest, dass Beispiele für KI-Anwendungen in anderen Unternehmensbereichen (z.B. Marketing, Finanzen, Human Resources) in der Literatur bereits umfangreicher beschrieben sind, als es für den Einkauf der Fall ist [CONSTANT et al. 2022, S. 2]. Das Potenzial von KI im Einkauf einerseits und der bisher geringe Einsatz von KI im Einkauf andererseits stellen auch GUIDA ET AL. fest [GUIDA et al. 2023, S. 1]. Sie beschreiben ebenso, dass KI in anderen Bereichen bereits weit verbreitet ist [GUIDA et al. 2023, S. 1].

Zusammenfassend ist das Potenzial von KI im Einkauf erkannt, jedoch ist der Reifegrad von KI-Anwendungen im Einkauf in der Praxis bisher gering [UMBENHAUER et al. 2019, S. 30; ELLEFSEN et al. 2019, S. 371 f.]. LORENTZ ET AL. beschreiben, dass die Digitalisierung des Einkaufs bisher nicht umfassend realisiert ist, insbesondere nicht in Bezug auf die Einführung von Predictive Analytics, KI und Blockchain [LORENTZ et al. 2021, S. 158]. CONSTANT ET AL. formulieren in Bezug auf den KI-Einsatz im Einkauf „the adoption of these technologies is however at an early, often experimental stage“ (Deutsch: Die Einführung dieser Technologien befindet sich jedoch noch in einem frühen, oft experimentellen Stadium), sowie „Many procurement departments are still at the beginning of their transformation journey [...]“ (Deutsch: Viele Einkaufsabteilungen stehen noch am Anfang ihres Transformationsprozesses) [CONSTANT et al. 2022, S. 15].

1.2 Zielsetzung: Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Einführung von KI im Einkauf

Es existieren unterschiedliche Forschungsansätze, in denen der Einsatz digitaler Technologien im Einkauf behandelt wird, bspw. [KLEEMANN & GLAS 2017; SRAI & LORENTZ 2019; FLECHSIG et al. 2022; RUILE & VOLLRATH 2019], die Anwendung von KI im Einkauf wurde bisher allerdings nur wenig erforscht [ALLAL-CHÉRIF et al. 2021, S. 70]. CONSTANT ET AL. beschreiben, dass das Auftreten neuer Schlagworte im Zusammenhang mit KI zu Verwirrung bei Praktikern und Forschenden im Bereich Einkauf führen kann [CONSTANT et al. 2022, S. 15], sodass die Herausforderungen zum Einsatz von KI im Einkauf erforscht werden sollten [VIALE & ZOUARI 2020, S. 194]. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur erfolgreichen Einführung von KI im Einkauf leisten.

Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehensmodell zur Einführung von KI im Einkauf zu entwickeln.

Das Vorgehensmodell soll die relevanten Aktivitäten zur KI-Einführung im Einkauf aufzeigen und eine methodische Unterstützung bereitstellen. Dabei sollen die Hürden zur Anwendung des Vorgehensmodells möglichst niedrig sein und einer Vielzahl an Interessierten einen leichten Einstieg in das Thema ermöglichen. Zur Erreichung des Forschungsziels dieser Arbeit werden drei Forschungsfragen formuliert, welche den Forschungsprozess strukturieren. In der ersten Forschungsfrage werden aufbauend auf dem Stand der Technik mit Hilfe von Experteninterviews die Herausforderungen zur KI-Einführung im Einkauf erhoben.

Forschungsfrage 1: Welche Herausforderungen bestehen bei der Einführung von KI im Einkauf bezogen auf die Mitarbeitenden, die Einkaufsorganisation, die Technologie, sowie die Daten?

Zusätzlich zu den Herausforderungen, die in dem Vorgehensmodell zur KI-Einführung im Einkauf adressiert werden sollen, gilt es zu identifizieren, welche Anforderungen das Vorgehensmodell erfüllen muss, um anwendbar und nutzengenerierend zu sein.

Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen sollen von einem Vorgehensmodell zur Einführung von KI im Einkauf erfüllt werden?

Die dritte Forschungsfrage adressiert die Entwicklung des Vorgehensmodells zur KI-Einführung im Einkauf. Aufbauend auf den Ergebnissen der Forschungsfragen eins und zwei gilt es den Aufbau des Vorgehensmodells zu gestalten, die Methoden zur Unterstützung der Anwendenden auszuwählen sowie die Anwendbarkeit des Vorgehensmodells zu testen und zu validieren.

Forschungsfrage 3: Wie sollte ein Vorgehensmodell zur Einführung von KI im Einkauf gestaltet werden, damit die identifizierten Anforderungen erfüllt und die Anwendbarkeit gewährleistet werden?

Bei der Beantwortung dieser Forschungsfragen werden Ergebnisse entwickelt, die vor allem für drei Zielgruppen besondere Relevanz haben.

Die erste Zielgruppe sind *Einkaufsleitende*, die KI in den Einkaufsprozessen einführen möchten oder dies von der Unternehmensführung als Weiterentwicklung des Einkaufs vorgegeben bekommen. Für diese Zielgruppe besteht der Nutzen der vorliegenden Arbeit in der Übersicht der relevanten Handlungsfelder zur KI-Einführung im Einkauf. Somit kann bspw. abgeglichen werden, ob alle beschriebenen Handlungsfelder berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann das Vorgehensmodell als strukturierendes Element der Aktivitäten zur KI-Einführung im Einkauf verwendet werden. Schließlich ermöglicht diese Arbeit für die Zielgruppe der Einkaufsleitenden die Möglichkeit zur Selbstreflexion der eigenen Rolle bei der KI-Einführung.

Die zweite Zielgruppe sind *Einkaufsmitarbeitende aus einer Procurement Excellence Abteilung oder Stabstelle*, die die KI-Einführung im Einkauf planen, anleiten und unterstützen sollen. Für diese Zielgruppe besteht der Nutzen dieser Arbeit zunächst in der Darstellung der Herausforderungen der KI-Einführung im Einkauf, diese können mit den eigenen Erfahrungen abgeglichen werden, und es werden Lösungsansätze in Form von Gestaltungsprinzipien zu den Herausforderungen präsentiert. Des Weiteren werden auf den Einsatz im Einkauf angepasste Methoden bereitgestellt, sowie eine Übersicht von realisierten und potenziellen KI Use Cases (Deutsch: Anwendungsfälle) in Einkaufsprozessen dargestellt.

Die dritte Zielgruppe sind *Forschende aus dem Forschungsfeld Einkauf* mit Interesse an digitalen Technologien, insbesondere KI. Der Nutzen dieser Arbeit für diese Zielgruppe ist zunächst die Erweiterung der Wissensbasis zur Erforschung der Einführung digitaler Technologien im Einkauf, insbesondere KI. Darüber hinaus ermöglichen die Durchführung und Auswertung aktueller Experteninterviews und Fallstudien Einblicke in die Praxis, wie bspw. die entwickelte Übersicht über realisierte und potenzielle KI Use Cases in Einkaufsprozessen. Schließlich stellt die Anwendung des Design Science Research und die Entwicklung von Gestaltungsprinzipien

einen innovativen methodischen Mehrwert für das Forschungsfeld Einkauf dar [STANGE et al. 2022, S. 2 ff.].

1.3 Aufbau der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Einführung von KI im Einkauf. Der Forschungsprozess zur Beantwortung der formulierten Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2) ist an der Design Science Research Methodik von PEFFERS ET AL. orientiert [PEFFERS et al. 2007, S. 54]. PEFFERS ET AL. unterteilen den Forschungsprozess in ihrer Design Science Research Methodik in sechs Phasen: Problemidentifizierung, Zieldefinition, Design und Entwicklung, Demonstration, Evaluation, sowie Kommunikation [PEFFERS et al. 2007, S. 54]. In dieser Arbeit werden die Phasen Demonstration und Evaluation zusammengefasst, da diese eng miteinander verknüpft sind. Die Design Science Research Methodik sieht regelmäßige Möglichkeiten für Iterationen vor. Diese Möglichkeit wurde während des Forschungsprozesses der vorliegenden Arbeit genutzt. Die Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert (vgl. Abbildung 1-2).

Im **ersten Kapitel** werden die Ausgangssituation und Problemstellung beschrieben (vgl. Abschnitt 1.1), es wird die Zielsetzung der Arbeit abgeleitet und in drei Forschungsfragen überführt (vgl. Abschnitt 1.2).

Im **zweiten Kapitel** wird der Forschungskontext aufgespannt. Dieser erfolgt durch den Einstieg in das Forschungsfeld Einkauf (vgl. Abschnitt 2.1), sowie den Einstieg in die Anwendung von KI im unternehmerischen Kontext (vgl. Abschnitt 2.2). Abgerundet wird das zweite Kapitel durch die Beschreibung der zentralen theoretischen Bezugsэлеmente des Design Science Research (DSR), der Grundlagen von Vorgehensmodellen und Change-Management Modellen, sowie den Analysedimensionen Mensch, Technologie, Organisation und Daten [HENKE et al. 2020b, S. 562] (vgl. Abschnitt 2.3). Diese vier Analysedimensionen sind strukturgebend für nachfolgende Schritte im Forschungsprozess, wie bspw. die Entwicklung des Interviewleitfadens und die Bestimmung der Oberkategorien des Kategoriensystems.

Im **dritten Kapitel** werden Anforderungen an das Vorgehensmodell zur KI-Einführung im Einkauf formuliert und existierende Ansätze in der Literatur hinsichtlich der Erfüllung der formulierten Anforderungen analysiert (vgl. Abschnitt 3.1). Hierbei ergeben sich drei zentrale Ergebnisse: Erstens existiert kein Vorgehensmodell, welches den Einkauf und die Einführung von KI fokussiert. Zweitens sind in den existierenden Modellen die Anforderungen nach DITTMANN *Anwendungsbezogenheit* sowie *Werkzeugunterstützung und Dokumentation* nur geringfügig umgesetzt [DITTMANN 2007, S. 170]. Drittens wird der Forschungsbedarf abgeleitet, ein Vorgehensmodell zu entwickeln, welches speziell die Einführung von KI im Einkauf unterstützt und dabei die zuvor genannten Anforderungen erfüllt. Deshalb werden im zweiten Teil des dritten Kapitels die erforderlichen Forschungsmethoden eingeführt, die zur Vorgehensmodellentwicklung ausgewählt und eingesetzt wurden (Durchführung von Experteninterviews, Entwicklung von Gestaltungsprinzipien, Durchführung von Fallstudien) (vgl. Abschnitt 3.2).

Im **vierten Kapitel** erfolgen die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews zur Identifikation der Herausforderungen zur KI-Einführung im Einkauf. Zunächst werden auf Grundlage der Abschnitt 2.1, 2.2 und 3.1 ein Interviewleitfaden entwickelt und Interviewpartner ausgewählt (vgl. Abschnitt 4.1). Anschließend werden die Interviewtranskripte

mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und es wird ein Kategoriensystem entwickelt, welche sechs Ober- und 30 Unterkategorien enthält (vgl. Abschnitt 4.2). Abschließend werden die erhobenen Daten detailliert beschrieben und mit der existierenden Literatur abgeglichen (vgl. Abschnitt 4.3).

Im **fünften Kapitel** werden aus den im Abschnitt 4.3 entwickelten Unterkategorien 43 Meta-Anforderungen entwickelt, welche die erforderliche Unterstützung zur KI-Einführung im Einkauf beschreiben (vgl. Abschnitt 5.1). Die entwickelten Meta-Anforderungen werden nun in einer logischen Aggregation zu zehn Gestaltungsprinzipien zusammengefasst (vgl. Abschnitt 5.2). Die entwickelten Gestaltungsprinzipien werden im Folgenden detailliert beschrieben (vgl. Abschnitt 5.2.1 - 5.2.10). Sie unterstützen die Anwendungsbezogenheit sowie Werkzeugunterstützung und Dokumentation des zu entwickelnden Vorgehensmodells.

Im **sechsten Kapitel** werden zunächst die zuvor entwickelten Gestaltungsprinzipien evaluiert (vgl. Abschnitt 6.1.1). Anschließend entwickelt die Arbeit aufbauend auf den Gestaltungsprinzipien das Vorgehensmodell zur KI-Einführung im Einkauf und beschreibt die Elemente des Vorgehensmodells (vgl. Abschnitt 6.1). Zur Validierung des entwickelten Vorgehensmodells werden schließlich Fallstudien durchgeführt und die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert (vgl. Abschnitt 6.2).

Im **siebten Kapitel** werden die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und der Bogen zur der eingangs beschriebenen Zielsetzung gezogen (vgl. Abschnitt 7.1). Der Forschungsprozess und die angewandten Methoden werden kritisch reflektiert und es werden Limitationen aufgezeigt (vgl. Abschnitt 7.2). Abschließend werden ein Ausblick für praxisbezogene Anknüpfungspunkte sowie ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten formuliert (vgl. Abschnitt 7.3).

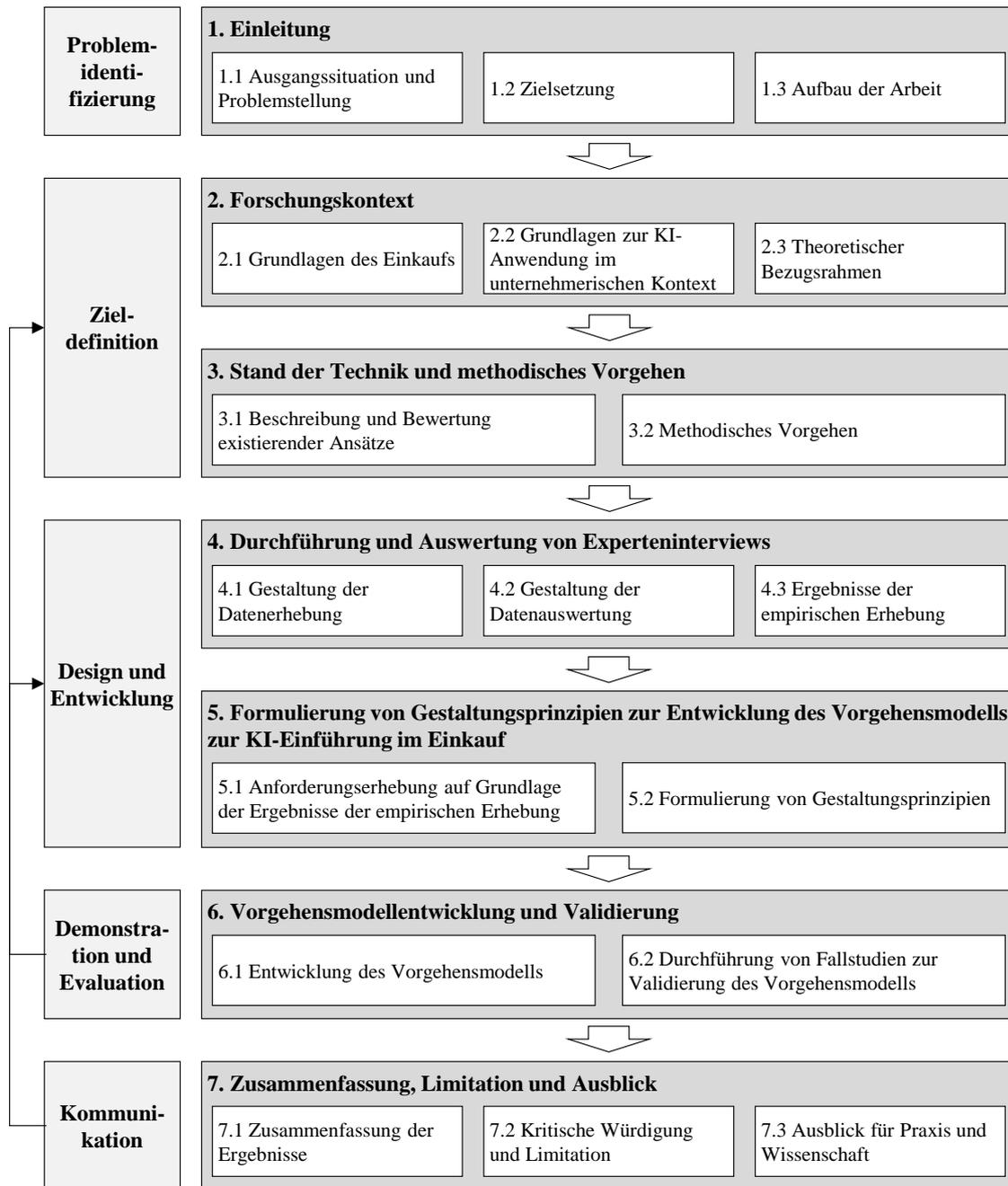


Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit i. A. a. [PEFFERS et al. 2007, S. 54]