

1 Exposition

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Jede gewinnorientierte Organisation besitzt ein Geschäftsmodell, welches implizit oder explizit vorliegt.¹ Mit diesem Geschäftsmodell legen Organisationen fest, welche Produkte oder Dienstleistungen sie anbieten, wie sie Gewinne erzielen und wie sie ihre Kunden ansprechen.² Aufgrund sich schnell verändernder Marktsituationen sollte das eigene Geschäftsmodell regelmäßig überprüft und an neue Gegebenheiten innerhalb sowie außerhalb der Organisation angepasst werden.³ Faktoren wie die Wettbewerbssituation, Marktchancen, finanzielle Mittel oder gesetzlichen Regelungen nehmen dabei genauso Einfluss auf das Geschäftsmodell, wie die längerfristige Strategie.⁴ Globaler Wettbewerb und die Digitalisierung führen zu kürzeren Geschäftsmodelllebenszyklen, die schnellere und häufigere Anpassungen des Produkts und Modells erfordern.⁵ Die wenigsten Unternehmen etablieren jedoch eine kontinuierliche Anpassung ihrer Geschäftsmodelle ohne konkreten Anlass, wie bspw. eine Marktbedrohung durch Konkurrenten.⁶ Praxisbeispiele von Geschäftsmodellanpassungen zielen meist auf größere Neuentwicklungen oder das Versäumen dieser ab. Als Vorbild für neue, innovative Geschäftsmodelle werden z. B. wiederholt der Fahrdienstleister *Uber*,⁷ das Immobilienvermietungsportal *Airbnb*⁸ oder gemietete Flugzeugturbinen von *Rolls-Royce*⁹ genannt. Beispielhaft für eine versäumte Innovationschance steht das Unternehmen *Kodak*, das die Digitalfotografie erfand, aber zunächst stark an ihrem bestehenden Geschäftsmodell zur analogen Fotografie festhielt.¹⁰ Kontinuierliche, inkrementelle Veränderungen zeigt das Beispiel des Werkzeugherstellers *Hilti*,¹¹ der seine Produkte nach und nach um Dienstleistungen, wie Mietmodelle, ergänzte.¹²

Ziel eines Geschäftsmodells ist die Erfüllung von Kundenforderungen an das angebotene Produkt, weshalb die Kundensicht die Geschäftsmodellgestaltung nicht nur bedingt, sondern maßgeblich beeinflusst.¹³ Die Kundensicht bestimmt, ob ein Produkt als positiv und lohnend angese-

¹ Vgl. Teece (2010), S. 191.

² Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 14.

³ Vgl. Keiningham et al. (2020), S. 431.

⁴ Vgl. Heitmann et al. (2011), S. 232-243.

⁵ Vgl. Bereznoy (2019), S. 1378.

⁶ Vgl. auch im Folgenden Chesbrough (2007), S. 16-17; Amit, Zott (2012), S. 42.

⁷ Anm.: Beim Fahrdienst *Uber* bieten Privatpersonen mit ihrem Fahrzeug über eine Internetplattform selbst Taxidienstleistungen an. Die Plattform bringt Fahrgäste und Anbieter zusammen und übernimmt die Abrechnung der Dienstleistung. Vgl. bspw. Mertens et al. (2017), S. 199; Kreuzer (2022), S. 14-15.

⁸ Anm.: *Airbnb* bietet Privatpersonen die Möglichkeit über eine Internetplattform ihren Wohnraum befristet an Reisende o. ä. zu vermieten. Dadurch steht die Plattform in direkter Konkurrenz zum Hotelgewerbe. Vgl. bspw. Gassmann et al. (2013), S. 28; Zervas et al. (2017), S. 687-688.

⁹ Anm.: *Rolls-Royce* vermietet Flugzeugturbinen an Airlines, statt diese verkaufen. Wartung und Instandhaltung werden vollständig von *Rolls-Royce* übernommen. Die Fluggesellschaften zahlen neben dem Wartungsservice auch für die Betriebsstunden der Turbinen. Vgl. bspw. Gassmann et al. (2013), S. 9; Schallmo (2018), S. 6.

¹⁰ Vgl. Bereznoy (2019), S. 1367.

¹¹ Vgl. Hilbig (2019), S. 48.

¹² Anm.: Es handelt sich bei *Hilti* um einen Anbieter für Werkzeuge, ursprüngliche vor allem Bohrmaschinen, die jedoch vom Unternehmen nicht als Produkt „Bohrmaschine“ vermarktet wurden, sondern zusammen mit weiteren Werkzeugen unter „Befestigungslösungen“. Diese Ausrichtung rührt daher, dass Kunden die konkrete Aufgabe haben etwas zu befestigen, statt zu bohren. Erweitert wurde neben der Produktpalette daher auch die Dienstleistung, bei der Geräte von Kunden mit Zusatzleistungen gemietet werden können. Vgl. bspw. Schallmo (2014), S. 119; Tomczak et al. (2014), S. 150.

¹³ Vgl. Wirtz et al. (2016), S. 41.

hen und letztendlich zum Kauf ausgewählt wird.¹⁴ Die gewählte Zielkundengruppe gibt somit vor, für wen das Unternehmen Produkte herstellt, Aufgaben erledigt oder Probleme löst.¹⁵ Unabhängig von konkreten Gründen einer Geschäftsmodellanpassung, sollte sie also immer mit Blick auf die Kunden erfolgen.¹⁶ Während Umweltfaktoren, wie bspw. neue Technologien, bei der Entwicklung des Geschäftsmodells beachtet werden müssen, nehmen Kundenbedürfnisse einen höheren Stellenwert ein, da sie einen direkten Nutzen stiften.¹⁷ Sie sind das konzeptionelle Kernelement des Geschäftsmodells, das es auszugestalten gilt. Dass zahlreiche Methoden zur Modellierung von Geschäftsmodellen Kunden als eigenständiges Element betrachten, Umweltfaktoren jedoch nicht, unterstreicht diesen Umstand.¹⁸ Die interne Sicht des Unternehmens auf das Geschäftsmodell stimmt nicht unbedingt mit der Kundensicht von außen auf das Produkt oder die Leistung und das damit verbundene Geschäftsmodell überein.¹⁹ Ob die Meinungen der Zielgruppe sowie die eigene Planung divergieren, sollte fortwährend geprüft werden, um die Kunden in geeigneter Weise anzusprechen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Organisationen können zu diesem Zweck kundennahe Daten systematisch sammeln und analysieren, um einen Mehrwert zu schaffen²⁰ sowie die Kunden selbst stärker am Wertschöpfungsprozess teilhaben lassen. Dadurch können Organisationen die Bedürfnisse ihrer Zielkunden besser einschätzen und sie längerfristig binden.²¹ Prominente Beispiele hierfür sind von Kunden erstellte Inhalte (*YouTube*), Online-Handel von Kunden untereinander (*eBay*) oder die Gestaltung eigener Produktideen (*Lego ideas*), während die Unternehmen Umsatz durch Abonnements, Werbung durch Drittanbieter oder Datenlizenzierung generieren.²² Insgesamt müssen Kundenbedürfnisse, -probleme, -erwartungen und -aufgaben noch besser verstanden werden, um ein funktionierendes Geschäftsmodell zu erstellen.²³ Um ein Geschäftsmodell dauerhaft in Stand zu halten, sollte auf Änderungen der Kundensicht reagiert werden, was in einer Anpassung des Geschäftsmodells resultieren kann.²⁴

Zielsetzung: Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Konstruktion eines Vorgehensmodells, das der Anpassung von Geschäftsmodellen unter Berücksichtigung der Kundensicht dient. Zudem soll für jeden Schritt eine mögliche Softwareunterstützung aufgezeigt werden.

Die Arbeit leistet einen Beitrag zur bestehenden Forschung im Bereich der Geschäftsmodellanpassung durch nachstehende Beiträge:

1. Überblick und Konsolidierung bestehender Forschung und Modelle zur kundenzentrierten Innovation und Anpassung von Geschäftsmodellen.
2. Softwarekonzepte für die Phasen und Aktivitäten des Vorgehensmodells, um ein strukturiertes und systematisches Vorgehen bei Geschäftsmodellanpassungen zu unterstützen.

¹⁴ Vgl. Robson et al. (2013), S. 521.

¹⁵ Vgl. Jodlbauer (2020), S. 3.

¹⁶ Vgl. auch im Folgenden Lodemann et al. (2019), S. 5, 33.

¹⁷ Vgl. auch im Folgenden Jodlbauer (2020), S. 5.

¹⁸ Vgl. bspw. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 16-17; Gassmann et al. (2013), S. 6; Jodlbauer (2020), S. 3.

¹⁹ Vgl. Gassmann et al. (2013), S. 137; Homburg (2020), S. 130, 1067.

²⁰ Vgl. Jodlbauer (2020), S. 99.

²¹ Vgl. Jodlbauer (2020), S. 10, 45.

²² Vgl. Foss, Saebi (2018), S. 15; Bereznoy (2019), S. 1374.

²³ Vgl. Jodlbauer (2020), S. 10, 99.

²⁴ Vgl. Diehsle (2012), S. 69.

3. Anwendung des Vorgehensmodells und Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

Die vorliegende Arbeit verfolgt nicht das Ziel ein weiteres Modell zur Geschäftsmodellinnovation zu liefern. Es soll vielmehr der Prozess der kontinuierlichen Geschäftsmodellinnovation aufgezeigt und unterstützt werden. Zudem wird die Kundensicht als essenzieller Einflussfaktor für Geschäftsmodellinnovationen thematisiert. Sowohl mögliche Gründe als auch Lösungsansätze für bestehende Forschungslücken werden beschrieben und bewertet.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Bezugnehmend auf die Ausgangslage lassen sich mehrere Forschungslücken identifizieren, aus welchen die zu untersuchenden Forschungsfragen dieser Arbeit resultieren. Es lassen sich hinsichtlich der Problemstellung die drei Kernbereiche Anpassung des Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der Kundensicht, Vorgehensmodell zur kontinuierlichen Anpassung des Geschäftsmodells sowie Anpassung des Geschäftsmodells mit Softwareunterstützung ableiten. Zunächst wird der Kernbereich der Anpassung des Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der Kundensicht genauer betrachtet.

Innerhalb der Literatur weisen Autoren beständig darauf hin, dass der Kunde als zentraler Faktor des Geschäftsmodells und möglicher Neuentwicklungen beachtet werden muss,²⁵ spezifische Ansätze finden sich jedoch wenige. Häufig kennen Unternehmen die Meinung der Kunden über ihr Produkt oder ihre Dienstleistung sowie vergleichbare Produkte und Leistungen nur in Teilen oder überhaupt nicht und können keine Rückschlüsse auf die Funktionsfähigkeit ihres Geschäftsmodells ziehen.²⁶ Dieser Sachverhalt erscheint paradox, da je nach Produkt oder Dienstleistung tausende von Datensätzen mit Kundenmeinungen auf Social-Media-Plattformen oder in Online-Shops verfügbar sind.²⁷ Kunden äußern auf diesen Plattformen, was ihnen an den Leistungen eines Unternehmens besonders gut gefällt, wie sie diese verwenden oder was sie als störend empfinden.²⁸ Zwar nutzen gerade größere Unternehmen Analysesoftware, um generelle Kundenmeinungen, z. B. für Marketingzwecke, einzuholen,²⁹ für die Geschäftsmodellinnovation werden diese Daten bisher jedoch nicht verwendet.³⁰

Forschungslücke 1: Obwohl Geschäftsmodelle direkt auf Kunden hin ausgerichtet sind, werden deren Interessen und Meinungen im Geschäftsmodellentwicklungs- und -anpassungsprozess methodisch wenig eingebunden.

Der zweite Kernbereich der Problemstellung befasst sich mit dem Vorgehensmodell zur kontinuierlichen Anpassung des Geschäftsmodells. Inkrementelle Anpassungen des Geschäftsmodells sind deutlich häufiger notwendig als disruptive Geschäftsmodelländerungen, da Innovationsschübe je Branche und Markt betrachtet selten auftreten.³¹ Veränderungen in der Geschäftsumwelt ereignen sich nicht nach einem festen Zeitplan, wodurch vordefinierte Überprüfungsinter-

²⁵ Vgl. Wirtz et al. (2016), S. 41.

²⁶ Vgl. Biloshapka, Osiyevskyy (2018), S. 47; van Triest (2012), S. 268.

²⁷ Vgl. Ahlert et al. (2020), S. 364; Homburg (2020), S. 453, 635; Heinemann (2018), S. 56.

²⁸ Vgl. Graf-Vlachy et al. (2021), S. 404-405; Busl, Haffa (2012).

²⁹ Vgl. Heijnen et al. (2013), S. 75-76.

³⁰ Vgl. Graf-Vlachy et al. (2021), S. 404-405.

³¹ Vgl. Christensen, Overdorf (2000), S. 70; Ofek, Wathieu (2010), S. 125; Wirtz (2020), S. 169.

valle nicht ausreichen, um relevante Anpassungen am Geschäftsmodell durchzuführen.³² Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) spielen größere Innovationen viel seltener eine Rolle als eine fortdauernde Pflege des Geschäftsmodells.³³ Innerhalb der Literatur spiegelt sich ein starker Fokus auf Geschäftsmodellneuentwicklungen und disruptive Marktsituationen wider. Es existiert eine Reihe an Ansätzen zur Geschäftsmodellinnovation,³⁴ wobei kleinere Anpassungen meist in späteren Phasen vorgesehen, aber kaum konkreter thematisiert, werden.³⁵

Forschungslücke 2: Es existiert eine Reihe an Vorgehensmodellen, Grundsätzen und Methoden zur umfassenden Geschäftsmodellinnovation, während für den Prozess der kontinuierlichen Geschäftsmodelladaptation kein eigenständiges Modell vorliegt.

Der dritte Kernbereich der Problemstellung zielt auf die Anpassung des Geschäftsmodells mit Softwareunterstützung ab. Regelmäßige Prüfungen und Anpassungen bewahren Organisationen nicht davor, zu einem zukünftigen Zeitpunkt größere Veränderungen am Geschäftsmodell vorzunehmen oder es vom Markt zu nehmen.³⁶ Der Geschäftsmodelllebenszyklus ist insofern komplex, als dass die Einflussfaktoren³⁷ vielfältig sind und das Abstraktionsniveau³⁸ des Modells im Vergleich zu Prozessen hoch ist. Durch die Verfügbarkeit von digitalen Informationen entstehen für Unternehmen Chancen, im Besonderen durch Datenauswertung. Es scheint umso überraschender, dass sich Softwarelösungen zur Geschäftsmodellierung meist auf die reine Abbildung des Modells und zusätzliche Bearbeitungsfunktionalität beschränken.³⁹ Ziel sollte eine softwareseitige Unterstützung des Geschäftsmodelllebenszyklus⁴⁰ sein, wobei die Funktionalität und deren Umfang stark vom Anwendungsfall, wie Neugestaltung oder Weiterentwicklung, abhängen.

Forschungslücke 3: Obwohl Geschäftsmodelle ein etabliertes Konzept sowohl innerhalb der Wirtschaftsinformatikforschung als auch in der Unternehmenspraxis darstellen, besteht wenig Softwareunterstützung bei der zielgerichteten Anpassung eines Geschäftsmodells.

Aus diesen drei Forschungslücken ergeben sich die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit, welche die Kernbereiche Vorgehensmodell, Kundensicht und Softwareunterstützung direkt miteinander in Verbindung bringen.

1. Forschungsfrage:

Wie ist der aktuelle Stand der Forschung zur Verknüpfung der Kundensicht mit dem Geschäftsmodell in Vorgehensmodellen zu bewerten? Welche Anforderungen sollte ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodelladaptation mit Fokus auf die Kundensicht erfüllen? Wie sind bisherige Softwareunterstützungen realisiert?

Hinsichtlich der Problemstellung der Arbeit sind Grundlagen und Konzepte der Modellierung und der Innovation von Geschäftsmodellen einzuführen. Der Schwerpunkt liegt dabei insbesondere

³² Vgl. Horváth (2017), S. 77-78.

³³ Vgl. Heikkilä, Bouwman (2018), S. 544.

³⁴ Anm.: Eine Übersicht zu bestehenden Vorgehensmodellen liefert Schallmo (2013a), S. 47-110.

³⁵ Vgl. als Beispiel die Phase *Geschäftsmodell-Erweiterung* in Schallmo (2018), S. 106-107.

³⁶ Vgl. Bieger et al. (2011), S. 112.

³⁷ Vgl. Zollenkop (2006), S. 142.

³⁸ Vgl. Zollenkop (2014), S. 138.

³⁹ Vgl. Szopinski et al. (2017), S. 6-8.

⁴⁰ Anm.: Zum Thema Geschäftsmodelllebenszyklus siehe bspw. Zollenkop (2006).

auf kundenfokussierten Merkmalen von Geschäftsmodellen sowie geschäftsmodellunabhängigen Instrumenten, um die Kundensicht zu erfassen und auszuwerten.

Derzeitige Forschungserkenntnisse zur Verbindung der Themenbereiche Kundensicht in Geschäftsmodellen, Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellanpassung sowie Softwareunterstützung sind zu untersuchen und relevante Arbeiten zu extrahieren. Diese werden genutzt, um konkrete Anforderungen und Herausforderungen der Geschäftsmodellanpassung auf Basis der Kundensicht abzuleiten, die in die Konstruktion des Vorgehensmodells einfließen. Diese Anforderungen können thematisch gruppiert werden, um die Erstellung des Vorgehensmodells auf fachkonzeptioneller Ebene zu unterstützen. Darüber hinaus soll geprüft werden, inwiefern das spätere Vorgehensmodell die aufgestellten Anforderungen erfüllt. Hinsichtlich des Vorgehensmodells selbst wird Forschungsfrage zwei betrachtet:

2. Forschungsfrage:

Welche Sichten und Schritte muss ein Vorgehensmodell bereitstellen, um eine Geschäftsmodellanpassung anhand der Kundensicht zu unterstützen? Wie kann die Kundensicht auf ein Geschäftsmodell dargestellt und für die Modellanpassung genutzt werden? Wie kann die Geschäftsmodellanpassung mit Hilfe von Software unterstützt werden?

Aus bisherigen Forschungsergebnissen sowie Arbeiten im Kontext von praxisnahen Forschungsprojekten werden Phasen, Aktivitäten, Methoden und Ergebnisse des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellanpassung anhand der Kundensicht abgeleitet und erweitert. Insbesondere kundenrelevante Elemente eines Geschäftsmodells werden erarbeitet und detailliert, um eine genauere Darstellung und Analyse des Geschäftsmodells zu ermöglichen. Innerhalb der Aktivitäten und Methoden jeder Phase wird ein Fokus auf kundenbezogene Verfahren gelegt. Darüber hinaus wird eine mögliche softwaretechnische Ausgestaltung der Modellanpassung vorgestellt. Mit der Evaluation der Artefakte befasst sich die folgende Forschungsfrage:

3. Forschungsfrage:

Wie kann die beispielhafte Anwendung des entwickelten Vorgehensmodells ausgestaltet sein? Wie ist der Erfüllungsgrad der aufgestellten Anforderungen an das Vorgehensmodell zu bewerten?

Das erstellte Vorgehensmodell wird prototypisch implementiert und im Rahmen eines Forschungsprojekts angewandt. Die Ausgestaltung sowie Erkenntnisse aus der Anwendung der Prototypen und des zugrundeliegenden Vorgehensmodells sind zu evaluieren und zu explizieren. Zudem werden Modell und Prototypen den aufgestellten Anführungen gegenübergestellt und bewertet.

Bei der Konzeption und Konstruktion des softwaregestützten Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellanpassung basierend auf der Kundensicht ergeben sich folgende Teilziele:

- Erhebung des aktuellen Forschungsstands zur Anpassung von Geschäftsmodellen mittels der Kundensicht
- Ableitung von Anforderungen an eine softwaregestützte Methode zur Geschäftsmodellanpassung
- Erweiterung einer Geschäftsmodellontologie im Bereich kundenrelevanter Aspekte zur gezielteren (softwareseitigen) Ableitung von Anpassungsbedarfen des Geschäftsmodells

- Konzeption und Konstruktion eines Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellanpassung mit Fokus auf die Kundensicht
- Konzeption einer Softwareunterstützung für Kernaktivitäten des Vorgehensmodells
- Beispielhafte Anwendung des Vorgehensmodells
- Evaluation der entwickelten Artefakte

Nachfolgend wird der übergeordnete Forschungsansatz der Arbeit dargelegt, welcher der Zielerreichung dient.

1.3 Forschungsansatz

Geschäftsmodelle besitzen keine feste theoretische Verankerung in einer wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtung, können also bspw. dem strategischen Management, Innovationsmanagement oder der Wirtschaftsinformatik zugeordnet werden.⁴¹ Die vorliegende Arbeit wendet sich dem Thema primär aus Sicht der Wirtschaftsinformatik zu, indem sie ein Vorgehen zur Geschäftsmodellanpassung konzeptioniert, vorstellt und eine mögliche Softwareunterstützung beschreibt. Methoden angrenzender Forschungsbereiche, besonders dem Marketing, werden miteinbezogen.

Innerhalb der Wirtschaftsinformatik als Forschungsdisziplin existieren mit der verhaltensorientierten sowie der gestaltungsorientierten Forschung zwei grundlegende Forschungsparadigmen.⁴² Die verhaltensorientierte Forschung (engl. *Behavioral Science*) setzt sich zum Ziel mit Hilfe von Theorien das Zusammenwirken von Menschen, Organisationen und Informationssystemen über deren gesamten Lebenszyklus zu beschreiben und zu erklären.⁴³ Die gestaltungsorientierte Forschung (engl. *Design Science*) besitzt demgegenüber das Ziel neue, innovative und vor allem nützliche Artefakte innerhalb der Informationstechnik (IT) zu gestalten.⁴⁴ Wirtschaftsinformatik ist in diesem Sinne explizit praxisorientiert.⁴⁵ Sie befasst sich mit Aspekten und Problemstellungen von Informationssystemen und Informationsinfrastrukturen, deren Sicherung und Lösung für die Unternehmenszielerreichung und damit den Unternehmenserfolg wesentlich sind.

In der Wirtschaftsinformatik lassen sich vier Typen von Artefakten,⁴⁶ den Ergebnissen der Forschung, unterscheiden: Konstrukte, Modelle, Methoden und Instanzen.⁴⁷ Diese sollen nicht nur für spezifische Probleme, sondern eine Klasse von Problemen anwendbar sein.⁴⁸ Die vorliegende Arbeit verfolgt einen gestaltungsorientierten Forschungsansatz, wobei ein Vorgehensmodell sowie eine prototypische Softwareumsetzung als Artefakte entstehen. Das Modell dient der systematischen Anpassung bestehender Geschäftsmodelle auf Basis der Kundensicht an sich stets verändernde Anforderungen und Bedingungen.

Vor dem Hintergrund der beiden vorherrschenden Forschungsparadigmen der Wirtschaftsinformatik wird an dieser Stelle die Geschäftsmodellforschung von der Theoriebildung abgegrenzt.

⁴¹ Vgl. Weltgen (2019), S. 33-34.

⁴² Vgl. Winter, Baskerville (2010), S. 257.

⁴³ Vgl. Hevner et al. (2004), S. 76.

⁴⁴ Vgl. Bucher et al. (2008), S. 70; March, Smith (1995).

⁴⁵ Vgl. auch im Folgenden Heinrich (1999), S. 8.

⁴⁶ Anm.: Zum Begriff der *Artefakte* in der Wirtschaftsinformatik vgl. bspw. Frank (1999), S. 38-39.

⁴⁷ Vgl. Hevner et al. (2004), S. 77.

⁴⁸ Vgl. Österle et al. (2010), S. 668.

Eine Theorie versucht zu erklären, warum etwas so ist wie es ist.⁴⁹ Sie hilft zu erkennen, wie etwas funktioniert und expliziert Phänomene in dem Sinne, dass aufgestellte Annahmen falsifiziert oder validiert werden. Die Geschäftsmodellforschung versucht nicht ein Phänomen zu erklären, sondern Probleme zu lösen. Geschäftsmodelle sollen Konzepte bereitstellen, um die konkrete Geschäftslogik zu erfassen. Im engeren Sinne werden also Modelle entworfen, die die Geschäftstätigkeit einer Organisation abbilden. Insofern trägt diese Forschung nicht zur Theoriebildung bei, sondern besitzt einen stark gestaltungsorientierten Fokus.⁵⁰

Richtlinie	Beschreibung
Design as an artifact	Die gestaltungsorientierte Forschung muss ein funktionsfähiges Artefakt in Form eines Konstrukts, eines Modells, einer Methode oder einer Instanziierung hervorbringen.
Problem relevance	Ziel der gestaltungsorientierten Forschung ist es, technologiebasierte Lösungen für wichtige und relevante Unternehmensprobleme zu entwickeln.
Design Evaluation	Der Nutzen, die Qualität und die Wirksamkeit eines Design-Artefakts müssen durch sorgfältig durchgeführte Evaluierungsmethoden rigoros nachgewiesen werden.
Research Contribution	Wirksame gestaltungsorientierte Forschung muss klare und überprüfbare Beiträge in den Bereichen des Design-Artefakts, der Design-Grundlagen und/oder der Design-Methoden liefern.
Research Rigor	Gestaltungsorientierte Forschung stützt sich auf die Anwendung präziser Methoden sowohl bei der Konstruktion als auch bei der Bewertung des Design-Artefakts.
Design as a Search Process	Die Suche nach einem geeigneten Artefakt erfordert den Einsatz verfügbarer Mittel, um die gewünschten Ziele zu erreichen und gleichzeitig den Gesetzmäßigkeiten des Problemumfelds gerecht zu werden.
Communication of Research	Die gestaltungsorientierte Forschung muss sowohl einem technologieorientierten als auch einem managementorientierten Publikum verständlich präsentiert werden.

Tabelle 1: Richtlinien für die Forschung in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik⁵¹

Als übergreifende Methodik zur Konstruktion des Vorgehensmodells wird *Design Science Research* (DSR) angewandt. HEVNER et al. schlagen für diesen Ansatz sieben Richtlinien (sog. *design-science research guidelines*) vor (Tabelle 1),⁵² welchen die Arbeit folgt. Die Richtlinien gelten als Empfehlungen und de-facto-Standard für effektive Wirtschaftsinformatikforschung und sind in vielen Methoden berücksichtigt.⁵³ Verbunden mit der Forschung in der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik sollen zudem folgende Prinzipien befolgt werden:⁵⁴

⁴⁹ Vgl. auch im Folgenden Whetten (1989), S. 491.

⁵⁰ Vgl. auch im Folgenden Osterwalder (2004), S. 4.

⁵¹ Hevner et al. (2004), S. 83.

⁵² Vgl. Hevner et al. (2004).

⁵³ Vgl. Winter (2008), S. 473; Peffers et al. (2007), S. 47-48; Venable (2010).

⁵⁴ Vgl. auch im Folgenden Österle et al. (2010), S. 668-669.

- *Abstraktion*: Ein Artefakt muss auf eine Klasse von Problemstellungen anwendbar sein.
- *Originalität*: Ein Artefakt muss einen innovativen und neuartigen Beitrag zum bisher veröffentlichten Wissensstand leisten.
- *Begründung*: Ein Artefakt muss nachvollziehbar begründet und validierbar sein.
- *Nutzen*: Ein Artefakt muss heute oder in Zukunft einen Nutzen für die Zielgruppen stiften.

Die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die stringente Durchsetzung des Forschungsansatzes wird schrittweise innerhalb der Kapitel erarbeitet. Eine Übersicht über die Kapitelstruktur findet sich nachfolgend.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst insgesamt sieben Kapitel. Nachdem innerhalb dieser Exposition die Ausgangssituation und die Zielsetzung, die Problemstellung, die Forschungsfragen sowie die Forschungsmethodik geklärt wurden, erläutert *Kapitel zwei* die terminologischen und konzeptionellen Grundlagen des Themenbereichs Geschäftsmodelle. Neben der Einführung eines grundlegenden Begriffsverständnisses für Modelle bzw. Geschäftsmodelle und deren Elemente werden Bezugsrahmen für Geschäftsmodelle beschrieben, wobei insbesondere der *Business Model Canvas* (BMC)⁵⁵ von OSTERWALDER & PIGNEUR als Grundlage für die spätere Abbildung des Geschäftsmodells und der darin enthaltenen Kundensicht dient. Nachfolgend findet eine Einordnung des Geschäftsmodellkonzepts zwischen den Abstraktionsebenen Strategie und Prozesse statt. Darüber hinaus wird das Forschungsgebiet der Geschäftsmodellinnovation behandelt. Thematisch wird zunächst der Innovationsbegriff sowie -prozess im Allgemeinen betrachtet. Die Begriffe Geschäftsmodellanpassung und -innovation werden voneinander abgegrenzt sowie Parallelen und Unterschiede zwischen Produkt- und Geschäftsmodellinnovation aufgezeigt. Ein Zwischenfazit schließt Kapitel zwei ab.

Kapitel drei beschäftigt sich mit der Erfassung der Kundensicht als Teildisziplin des Marketings. Die Begriffe Kunde, Kundenzufriedenheit und Kundenbedürfnis werden geklärt. Für die weitere Arbeit relevant sind vor allem Methoden und Ansätze, um Kundenbedürfnisse offen zu legen und für die eigene Produkt- bzw. Geschäftsmodellweiterentwicklung zu nutzen. Dabei ergeben sich zwei Perspektiven auf Kundenbedürfnisse und -meinungen, die als Kundensicht zusammengefasst werden. Einerseits kann eine Organisation selbst antizipieren, was Kunden von ihrer Leistung erwarten, wie sie sie erwerben und nutzen oder welche Probleme ein Kunde damit löst. Auf der anderen Seite können Kunden zu ihren Absichten und Meinungen direkt befragt oder in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden. Beide Sichtweisen und zugehörige Methoden werden vorgestellt, bevor Ansätze zur kundenzentrierten Produktgestaltung erläutert werden. Diese dienen dem späteren Abgleich von produktbezogenen Faktoren mit Geschäftsmodellelementen. Ein Zwischenfazit schließt Kapitel drei ab.

Kapitel vier widmet sich der Ableitung von Anforderungen an eine kundenzentrierte Geschäftsmodellanpassung sowie dem Stand der Forschung in diesem Gebiet. Die Anforderungen werden mittels Literaturanalysen hergeleitet, wobei zunächst die Schnittmenge Geschäftsmodelle und Kundensicht untersucht wird. Im nächsten Schritt werden bestehende Vorgehensmodelle zur

⁵⁵ Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010).

Geschäftsmodellanpassung bzw. -innovation aus der Literatur auf Anforderungen hin geprüft. Als dritter Schritt fällt eine Literatur- sowie Online-Recherche existierender Softwaretools zur Geschäftsmodellierung und -anpassung an. Jede Analyse formuliert zuerst die Problemstellung, klärt dann verwendete Suchbegriffe und -kriterien und präsentiert eine Grob- sowie Detailanalyse relevanter Ergebnisse. Anschließend werden die gefundenen Anforderungen an das Vorgehensmodell sowie dessen Softwareunterstützung zusammengefasst, kategorisiert und existierenden Forschungsansätzen in beiden Gebieten gegenübergestellt, sodass der Stand der Forschung bzw. bestehende Forschungslücken ersichtlich werden. Ein Zwischenfazit schließt Kapitel vier ab.

Kapitel fünf beschreibt die Schritte der Modellkonzeption und stellt das Ergebnis in Form des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellanpassung auf Basis der Kundensicht vor. Hierzu werden die methodischen und begrifflichen Grundlagen für das Kapitel erläutert, bevor es zur eigentlichen Konzeption übergeht. Auf den Erkenntnissen aus Kapitel vier aufbauend, wird zunächst ein Bezugsrahmen für Geschäftsmodelle um kundensichtspezifische Elemente und Aspekte erweitert, die sich aus den vorhergehenden Literaturrecherchen herleiten. Eine erste Grobeinteilung der Phasen und Aktivitäten des Vorgehensmodells ergibt sich aus der inhaltlichen Analyse und Synthese bestehender Modelle zur Geschäftsmodellinnovation. Zur Strukturierung dieser Analyse dient das Metamodell des späteren Vorgehensmodells. Anschließend wird das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellanpassung überblicksartig vorgestellt, bevor seine sechs Phasen detailliert aufgearbeitet werden. Zu jeder Phase werden Aktivitäten, unterstützende Methoden, Ergebnisse sowie Datenobjekte und mögliche Softwarekomponenten dargestellt. Ein Zwischenfazit schließt Kapitel fünf ab.

Kapitel sechs knüpft mit der exemplarischen Anwendung des Vorgehensmodells direkt an Kapitel fünf an. Neben der Beschreibung des Anwendungskontextes innerhalb eines Forschungsprojekts werden zwei Prototypen zur softwareseitigen Unterstützung des Vorgehensmodells überblicksartig vorgestellt. Darauf folgt die beispielhafte Anwendung des Modells in einer Fallstudie. Für jede der sechs Modellphasen werden konkret durchgeführte Tätigkeiten, genutzte Methoden, erarbeitete Ergebnisse und die Verwendung der Softwareprototypen detailliert erläutert. Der zweite Teil des Kapitels befasst sich mit der Evaluation der beiden Artefakte Vorgehensmodell und Softwareprototyp. Neben dem jeweiligen Abgleich der Forschungsergebnisse mit den in Kapitel vier aufgestellten Anforderungen kommen auch individuelle Bewertungsmethoden, wie Experteninterviews und Nutzerstudien, zum Einsatz. Es wird bewertet, inwiefern die Richtlinien des Forschungsansatzes eingehalten wurden, bevor ein Zwischenfazit Kapitel sechs abschließt.

Kapitel sieben fasst die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammen, beschreibt bestehende Limitationen und zeigt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten auf.

Im Anhang finden sich detaillierte Zwischenschritte und Ergebnisse der Anforderungserhebung, eine Zuordnung von kundenzentrierten Geschäftsmodellbausteinen zu Business Model Patterns, die Beschreibung einer zweiten Fallstudie zur beispielhaften Anwendung des Vorgehensmodells sowie die Transkription der Experteninterviews im Rahmen der Evaluation. Abbildung 1 veranschaulicht die Struktur der Arbeit.

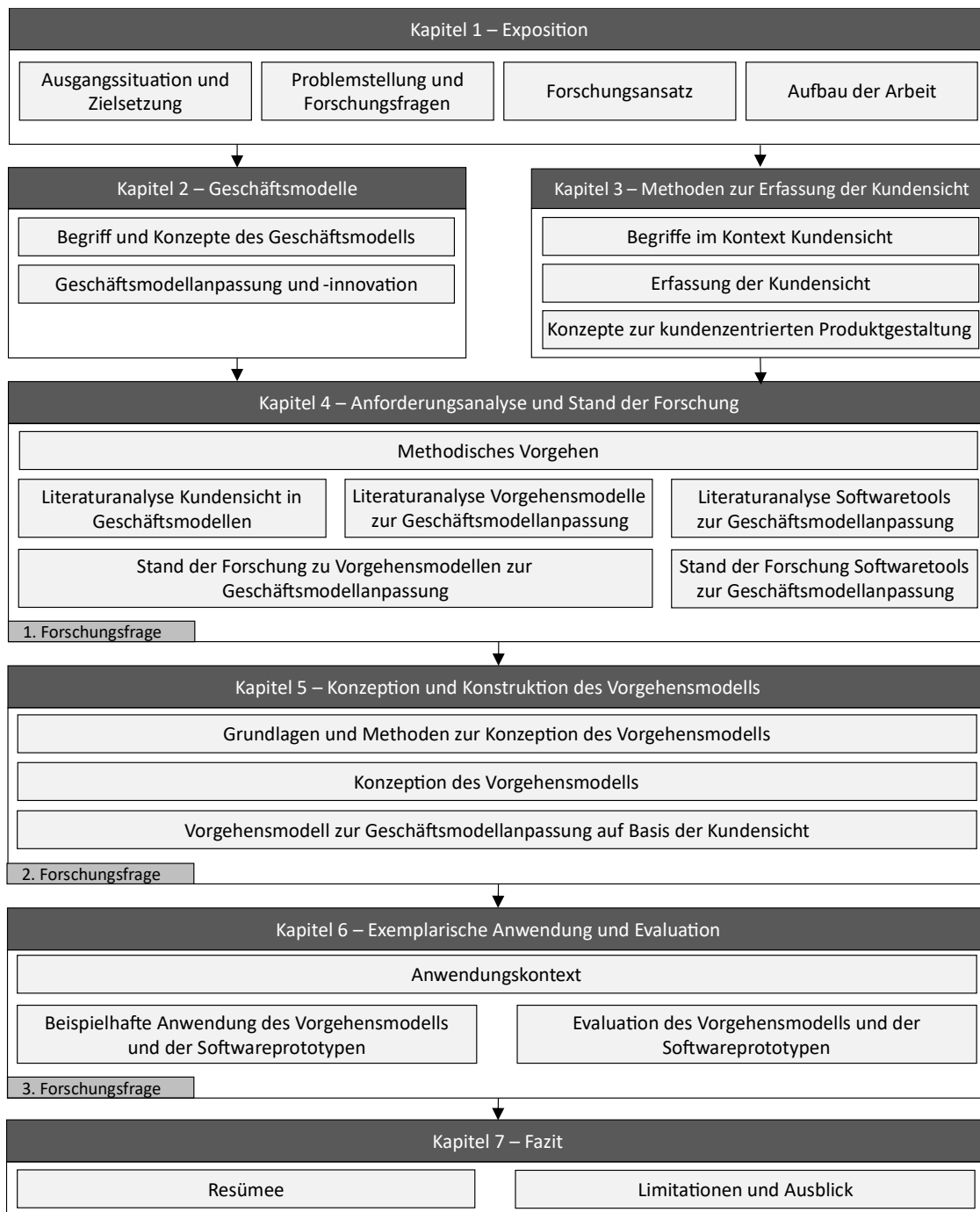


Abbildung 1: Überblick über die Struktur der Arbeit