

Business Model Canvas im Kontext der digitalen Transformation

Ördek, Enes

Hochschule Mannheim

Fakultät für Informatik

Paul-Wittsack-Str. 10, 68163 Mannheim

Zusammenfassung—Das Ziel dieser Arbeit ist das Business Model Canvas im Kontext der digitalen Transformation zu durchleuchten und mithilfe von existierenden Adaptionen zu evaluieren. Es ist herauszufinden, inwiefern existierende Adaptionen geeignet sind Geschäftsmodellinnovation zu betreiben. Es wurden vier Adaptionen des Business Model Canvas untersucht. Dabei werden Charakteristika dieser ausgemacht und welche Änderungen sie im Vergleich zum Business Model Canvas haben. Es existiert eine Canvas Adaption, der Digital Canvas, der eine allgemeine Adaption für digitale Geschäftsmodelle darstellen soll. Es wird untersucht, ob dieser im Vergleich zu den anderen Adaptionen dieser Anforderung gerecht wird. Obwohl die Kundenzentrierung beim Digital Canvas im Vergleich zum Business Model Canvas deutlich im Vordergrund steht, ist sie zwar besser, aber nicht ausreichend. Dies wird besonders im Falle einer Adaption deutlich, die im Zusammenhang mit Peer2Peer Geschäftsmodellen steht. Bestehende Canvas Adaptionen, wie zum Beispiel der Digital Canvas, sind ein gutes Werkzeug für Geschäftsmodellinnovation. Der Benutzer soll aber im Klaren sein, dass es für spezielle Geschäftsmodelle allgemeine Canvas-Adaptionen nicht ausreichend sein könnten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Geschäftsmodellinnovation	1
3	Das Business Model Canvas	2
4	Weiterentwicklungsansätze des Business Model Canvas für digitale Geschäftsmodelle	3
4.1	Digital Service Innovation Canvas	3
4.2	Peer2Peer Sharing and Collaborative Consumption	3
4.3	Virtual Reality enriched Business Model Canvas	4
4.4	Digital Canvas	5
5	Vergleich und Eignungsbewertung der Canvas-Adaptionen	5
6	Fazit	5
	Abkürzungen	6
	Literatur	6

1. Einleitung

Die digitale Transformation hat während der Corona Pandemie 2020 eine unerwartete Entwicklung erlebt. Eine sich dynamisch ändernde Welt, aber auch das wandelnde gesellschaftliche Verhalten gefährden die Geschäftsmodelle (GM) etablierter Unternehmen [1, S. 5]. Eine Welt ohne digitale GM ist kaum mehr wegzudenken: Als Konsument kommt man aufgrund der Ausgangsbestimmungen nicht herum, digitale Dienste und Produkte zu nutzen. Dies wirkt sich unmittelbar auf die GM aus. Unternehmen, die ihre GM nicht an die neuen Gegebenheiten anpassen, sind immer weniger wettbewerbsfähig [2, S. 872]. In diesem Kontext gewinnen Werkzeuge, die Unternehmen bei dieser Transformation unterstützen eine große Bedeutung. Das Business Model Canvas (BMC) ist für klassische GM und Geschäftsmodellinnovation (GMI) bereits jetzt ein wertvolles Werkzeug [3, S. 291]. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieses Werkzeug in der digitalen Transformation weiterhin tauglich ist.

Der Beitrag untersucht verschiedene Adaptionen des BMC, die für unterschiedliche digitale Geschäftsmodelle entwickelt wurden, arbeitet die Charakteristika sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus und bewertet diese kritisch.

2. Geschäftsmodellinnovation

Schallmo [3, S. 6] beschreibt ein Geschäftsmodell als die Vorgehensweise, wie ein Unternehmen seinen Kunden und Partnern Nutzen stiftet. Es wird dabei auch auf die Frage eingegangen, wie dieser gestiftete Nutzen an das Unternehmen zurückfließt. In der Regel durch Umsätze. Der erzielte Nutzen ist dabei eine Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern und sorgt für ein Wettbewerbsvorteil. Ein Geschäftsmodell hat dabei fünf Dimensionen: Der Kundendimension, die Nutzendimension, die Wertschöpfungsdimension, die Partnerdimension und Finanzdimension. Das Ziel ist, diese Dimensionen so miteinander zu verbinden, dass sich die Dimensionen gegenseitig verstärken.

Eine Innovation kann mit einem Innovationsgrad beschrieben werden. Eine inkrementelle Innovation liegt vor, falls sich geringe Chancen und Risiken aufweisen. Eine radikale Innovation liegt vor, falls fundamentale Veränderungen vorliegen und die Veränderung hohe wirtschaftliche und technische Risiken und Chancen aufweisen. Für GMI können beide Grade zutreffen [3, S. 7]. Es gibt dabei vier Arten der Innovation [3, S. 8]. Die

Leistungsinnovation, die eine Erneuerung der Produkte und Dienstleistungen umfasst, die Prozessinnovation, die effizientere Herstellung von Produkten oder Diensten umfasst, die Marktinnovation, die das Identifizieren neuer Märkte und Entwicklung bestehender Märkte umfasst und die Sozialinnovation, die Veränderungen im Personal-, Organisations- und Rechtsbereich umfasst [4, S. 14–16]. Diese Innovationsarten berücksichtigen nicht Geschäftsmodellinnovationen, weshalb Schallmo [3] eine Erweiterung dieser für sinnvoll erachtet und GMI als weitere Art ergänzt. Die GMI umfasst teilweise bestehende Innovationsarten. Es liegen drei Perspektiven zur Messung der Neuigkeitseigenschaften auf Innovation vor: die unternehmensorientierte Perspektive, die kundenorientierte Perspektive und die wettbewerbsorientierte Perspektive. Bei der GMI wird die kundenorientierte Perspektive herangezogen [3, S. 8].

Osterwalder [5] bietet eine andere Perspektive auf GMI. Für Osterwalder bedeutet Innovation im Markt die Grenzen eines vorhandenen Geschäftsmodells aufzubrechen und den Wettbewerbsvorteil zu sichern [5, S. 136]. Die Vergangenheit kann keine Aussage darüber liefern, welche Potenziale mit einem zukünftigen Geschäftsmodell realisiert werden können. Daher gilt es, sich nicht an der Vergangenheit zu orientieren. Bei GMI geht es auch nicht um Imitation oder Benchmarking, weshalb es auch nicht um eine Orientierung an Wettbewerber geht. Bei der GMI sollen orthodoxe Ansichten in Frage gestellt werden und die Erstellung origineller GM erfolgen, die unbefriedigende, neue oder verborgene Kundenbedürfnisse erfüllen [5, S. 136].

In Kontext dieser Definitionen liegt die Vermutung vor, dass GMI eine Vorgehensweise dafür ist, wie Unternehmen mit klassischen Geschäftsmodellen die digitale Transformation durchführen können.

3. Das Business Model Canvas

Das BMC ist ein Werkzeug um GM zu beschreiben. Dieses Werkzeug wurde von Osterwalder und Pigneur entwickelt. Bei Geschäftsmodellen prallen verschiedene Vorstellungen aufeinander. Ein BMC soll ein gemeinsames Verständnis für GM aufbauen und dabei einfach, intuitiv und relevant sein. Dieses Werkzeug bietet eine gemeinsame Sprache um GM zu hinterfragen [5, S. 15].

Hat man ein Geschäftsmodell beschrieben und verstanden, so startet die Verbesserung dieses Geschäftsmodells, diesen Prozess bezeichnen wir als GMI. Auch hierfür ist das BMC ein gutes Werkzeug: *Der Detailgrad des BMC ist gut geeignet, um eine effektive strategische Diskussion und Innovationsplanung zu ermöglichen* [3, S. 291].

Beim BMC kann ein Geschäftsmodell durch neun Blöcke beschrieben werden. Im folgenden werden diese neun Blöcke beschrieben.

- Kundensegment (Customer Segment): Ohne zahlende Kundschaft kann kein Unternehmen auf lange Sicht überleben. Der Kundensegment-Block beschreibt die verschiedenen Gruppen, Menschen oder Unternehmen, die ein Unternehmen plant zu dienen. Dieser Block unterstützt das Unternehmen

dabei, sich bewusst zu werden, welchen Kundensegmenten man bedienen und welche man ignorieren möchte [5, S. 21].

- Nutzenversprechen (Customer Value): Wie man seinen Kunden den besten Nutzen schafft, wird in diesem Block dokumentiert. Der Kundenwert ist es, der Kunden zum Unternehmen bringt. Es wird dabei ein Problem oder Bedürfnis des Kunden gelöst. Der Kundenwert steht in Bezug zu den Kundensegmenten im Kundensegments-Block [5, S. 22].
- Kanäle (Channels): Dieser Block erläutert, wie ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert, um das Nutzenversprechen zu erfüllen. Dieser Block erklärt wichtige Berührungspunkte des Unternehmens mit seinen Kunden, die für die Kundenerfahrung eine entscheidende Rolle spielen [5, S. 26].
- Kundenbeziehungen (Customer Relationships): Hier wird dargestellt, welche Art von Beziehung ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten haben möchte. Diese Beziehung kann von persönlich, die auf menschliche Interaktionen basiert - bis hin zu automatisierten Beziehungen, bei der man eine Art Selbstbedienung mit automatischen Prozessen vorstellen kann, umfassen [5, S. 28].
- Einnahmequellen (Revenue Stream): Wofür sind die Kundensegmente bereit zu bezahlen? Das erfolgreiche Beantworten dieser Frage erlaubt es dem Unternehmen ein oder mehrere Einnahmequellen pro Kundensegment zu bestimmen [5, S. 30].
- Schlüsselressourcen (Key Resources): Dieser Block erläutert, welche Ressourcen und Kompetenzen entscheidend sind zur erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells [5, S. 34].
- Schlüsselaktivitäten (Key Activities): Jedes Geschäftsmodell besitzt Aktivitäten, die benötigt werden, damit ein Unternehmen damit erfolgreich arbeiten kann. Ähnlich wie die Schlüsselressourcen sind sie nötig, damit ein Nutzenversprechen erfüllt werden kann. Hier wird hervorgebracht, welche Aktivitäten entscheidend sind für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells [5, S. 36].
- Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships): Hier wird das Netzwerk aus Zulieferern und Partnern gezeigt, die nötig sind, damit das Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt werden kann. Es wird beschrieben, was für eine Beziehung zu diesen Partnern gepflegt wird, aber auch welche Bedeutung der Partner für das Geschäftsmodell hat [5, S. 38].
- Kostenstruktur (Cost Structure): Dieser Block legt die wichtigsten Kosten, die bei der Umsetzung des Geschäftsmodells entstehen, dar. Wertschöpfung, das Aufrechterhalten der Kundenbeziehungen, Umsätze generieren - das alles verursacht Kosten. Diese Kosten können basierend auf den Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften berechnet werden [5, S. 40].

4. Weiterentwicklungsansätze des Business Model Canvas für digitale Geschäftsmodelle

4.1. Digital Service Innovation Canvas

Die digitale Transformation beeinflusst auch, wie Gesellschaften und der öffentliche Sektor funktioniert. Man kann beobachten, dass staatliche Institute in Hinsicht auf Innovation und digitaler Transformation dem Privatsektor hinterherhinken. Bürokratische Prozedere und institutionelle Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass die digitale Transformation im öffentlichen Sektor erschwert wird [6, S. 2]. Vielen staatlichen Organisationen fehlt das Wissen die nötige Innovation zu erreichen, weil sie auf veraltete Systeme oder Lösungen externer Anbieter angewiesen sind. Bereits existierende Methoden, um solche Dienste im öffentlichen Sektor zu verbessern, haben außerdem nicht den Fokus auf Innovation, und versuchen lediglich existierende Prozesse zu automatisieren [6, S. 2]. Konventionelle Methoden zum Entwickeln von Geschäftsmodellen, wie dem BMC haben nicht den Fokus auf Digitalisierung und berücksichtigen nicht den öffentlichen Sektor [6, S. 3]. Rose, Söderström und Holgersson [6] haben eine Adaption des BMC entwickelt, was an dieser Stelle unterstützen soll. Diese Adaption soll ein Werkzeug darstellen, um Staatsbedienstete, die sich mit E-Government befassen, bei der Entwicklung innovativer digitaler Dienste zu unterstützen. Zur Auswahl für eine Adaption standen auch andere Methoden, wie beispielsweise die Nutzung von UML. Diese sind aufgrund von Kriterien wie Komplexität, Annahme für spezielles Wissen und langen Laufzeiten im Vorhinein weggefallen [6, S. 9]. Das BMC wurde schlussendlich ausgesucht. Vieles spricht für den BMC, es hebt sich durch seine Einfachheit und einfache Nutzung hervor. Die Einarbeitungszeit ist gering, Anwender haben eine steile Lernkurve. Auch die klare Verbindung zu Innovation ist ein entscheidendes Kriterium. Das BMC ist außerdem bei Experten und Fachleuten weit verbreitet und es existieren bereits Adaptionen im Dienstleistungsbereich.

Änderungen am BMC. Zur Anpassung des BMC werden bestimmte Gestaltungsprinzipien angewandt.

- 1) Entwickle einen strategischen Vorteil für die Benutzer des Dienstes (public value).
- 2) Beziehe Benutzer und Stakeholder beim Entwicklungsprozess mit ein, da diese am Ende profitieren.
- 3) Integriere alle nötigen Ressourcen in Bezug auf Dienstleistungen.
- 4) Der digitale Dienst soll dem Benutzer als integriertes Paket erscheinen, das seine Lebenssituation und Interessen widerspiegelt, und wie die Lebenssituation verbessert werden kann.
- 5) Statt einer einfachen Automatisierung eines existierenden Dienstes soll das ganze Nutzenversprechen transformiert werden.
- 6) Förderung von Innovation durch Offenheit im Design- und Entwicklungsprozess.

Folgende Änderungen wurden der der Adaption durchgeführt [6, S. 8].

- Anpassung an den öffentlichen Sektor: Die Komponente "Kostenstruktur" und "Einnahmequellen"

wurden mit "Investments" und "Vorteile/Gewinn (Gain)", ersetzt. Das Primäre Ziel öffentlicher Institutionen ist anders als bei privaten Unternehmen nicht der finanzielle Gewinn, sondern die Benutzer, die am Ende profitieren.

- Anpassung an den Dienstleistungskontext: Die Geschäftsmodellterminologie wurde durchgehend mit Dienstleistungsterminologie ersetzt. So wurde beispielsweise "Kunde" mit "Benutzer" ersetzt.
- Digitale Komponente: Eine klare digitale Komponente wurde ergänzt, beispielsweise bei den Schlüsselressourcen (Key resources) und Kanälen (Service channels).
- Innovationskomponente: Eine eigene Innovationskomponente wurde ergänzt.

Komponenten des Digital Service Innovation Canvas. Im Folgenden sind die Komponenten des Digital Service Innovation Canvas und deren Abwandlung von den Komponenten des BMC.

- Benutzerprofile (Service user profiles): Wir reden nicht mehr von Kunden, sondern von Benutzern.
- Nutzenversprechen (Service value proposition).
- Kanäle (Service channels).
- Entwicklungsmodell (Service development model): Das Einbeziehen der Benutzer und von Stakeholder beim Entwicklungsprozess der Dienstleistung wird in dieser Komponente dokumentiert.
- Gewinn und Vorteile (Service provider gains and returns): Was ist das erwartete Ergebnis und inwiefern erlangt der Benutzer einen Vorteil durch den Dienst? Hier wird der Gewinn insbesondere aus Sicht des Benutzers berücksichtigt.
- Schlüsselressourcen (Key resources).
- Schlüsselaktivitäten (Key service activities).
- Schlüsselpartnerschaften (Service key partners).
- Investments (Service investments): Wie viel wird die Entwicklung, Wartung und Betreiben des Dienstes kosten?
- Schlüsselinnovationen (Key innovations): Dies ist eine neue Komponente und beschreibt den Dienst im Kontext auf Innovations. Wie wird Innovation im Kontext dieser Dienstleistung gesehen? Welche neuen internen Prozesse werden benötigt? Welche neuen Kanäle werden gebraucht?

4.2. Peer2Peer Sharing and Collaborative Consumption

Wir finden uns immer mehr in einer Welt, in der der größte Taxianbieter kein einziges Fahrzeug, und der größte Anbieter für Unterkünfte nicht einen einzigen Raum besitzt [7]. Das BMC hat seine Vorteile darin, dass sie einfach, verständlich und schnell in ihrer Anwendung ist. Diese Vorteile verfallen jedoch, wenn es um sehr spezifische Geschäftsmodelle geht, bei denen entscheidende Faktoren nicht ausreichend abgedeckt werden können [8, S. 2]. Die Autoren sind der Meinung, dass dies beim speziellen Geschäftsmodell von Peer2Peer Sharing and Collaborative Consumption (P2P SCC) der Fall ist [8, S. 2]. Dieser Art von Geschäftsmodell kann als zweiseitiger Markt oder zweiseitiges Netzwerk als Plattform gesehen werden, die zwei Gruppen von Nutzern verbindet, die

Angebot und Nachfrage für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung bilden [8, S. 5]. Es wurden von den Autoren daher folgende Vorgaben zur Entwicklung einer passenden Adaption definiert [8, S. 13].

- Betrachte die Vor- und Nachteile der P2P SCC Adaption in Hinsicht auf den geteilten Ressourcen.
- Entscheide, ob und wie Gewinne generiert werden, und wie die Beziehung zwischen Peer-Anbieter und Peer-Nutzer ist.
- Erkenne die Unterschiede zwischen Peer-Provider und Peer-Nutzer und gehe individuell darauf ein.
- Differenziere zwischen internen und externalisierten (in Bezug auf Peer-Provider) Elementen des Geschäftsmodells.
- Überlege geeignete Anreize für den Peer-Provider.
- Berücksichtige den Lebenszyklus des Geschäftsmodells und die Netzwerkeffekte.
- Ermögliche und fördere Vertrauen zwischen Peer-Anbieter und Peer-Nutzer. Entscheide über geeignete vertrauensbildende Maßnahmen.
- Halte Ausschau nach technologischen Entwicklungen, die die gemeinsame Nutzung neuer Ressourcen ermöglichen.

Bei der Adaption wurde die Struktur des BMC möglichst beibehalten, um ein einfaches Nutzen der Adaption zu ermöglichen. Es wurden zwei entscheidende Änderungen durchgeführt [8, S. 7].

- 1) Das Differenzieren des Peer-Anbieters und des Peer-Nutzers in Hinsicht auf Nutzenversprechen.
- 2) Der Peer-Anbieter hat sein eigenes BMC, was dessen Anforderungen widerspiegelt.

4.3. Virtual Reality enriched Business Model Canvas

Die digitale Transformation bringt neue Chancen mit, wie Prozess- und Produktoptimierungen, datengetriebene Geschäftsmodelle und neue Möglichkeiten mit Kunden zu interagieren. Durch die immer größere Verfügbarkeit des Internets können sich Kundensegmente ändern und neue Kundensegmente können neue Anforderungen an Kommunikationskanäle haben. Manuel Brunner und Josef Wolfartsberger sehen daher die größten Schwierigkeiten der digitalen Transformation bei der Kundenbindung [9, S. 154]. Es ist bekannt, dass Virtual Reality (VR) neuartige Möglichkeiten in Hinsicht auf Produktentwicklung und Produktdarstellung bietet. Wenig untersucht dagegen ist das Potenzial in Bezug auf Geschäftsmodelle. Hier lassen sich neue Kundensegmente erreichen, neue Kommunikationskanäle aufbauen und eine neue Art Beziehung mit dem Kunden etablieren [9, S. 154] um so eine bessere Kundenbindung zu erreichen. Das BMC wird in dieser Adaption um die zentrale Einheit VR erweitert. Es werden verschiedene Kundensegmente betrachtet, und wie Virtual Reality in diesen Märkten die Kundenbindung verbessern kann. Die Kundensegmente werden folgendermaßen bewertet.

Massenmarkt. Kunden in diesem Segment agieren anonym mit dem Unternehmen und es ist nicht möglich, eine spezifische Kundengruppe anzusprechen. In der Regel sind keine persönlichen Kampagnen möglich. VR kann

an dieser Stelle die Kundenbindung unterstützen, wenn Prozesse und Dienstleistungen automatisiert ablaufen. Ein Beispiel für diesen Markt ist die Automobilbranche. VR kann hier dabei unterstützen für das gleiche Produkt viele verschiedene Details und Unterschiede beispielsweise in der Inneneinrichtung hervorzuheben. Der Wert, der dabei geschaffen wird ist ein System um die Kaufentscheidungen des Kunden zu unterstützen, ohne dabei die spezifischen Vorlieben und Verhalten der Kunden zu kennen. Solch ein System zur Unterstützung der Kaufentscheidung kann sehr einfach und schnell in vorhandene Systeme integriert werden. Bestehende Fahrzeugkonfigurationen stellen beispielsweise ein 3D Modell mit den spezifischen Kundenwünschen auf dem Bildschirm dar. Diese Erfahrung kann in VR übertragen werden. Das einzige, was nötig ist, ist dabei ein VR Gerät, welches entweder beim Fahrzeugverkäufer oder per Post an den Kunden versandt wird. Nicht nur die Kundenbeziehung, VR kann aber auch die Kanäle betreffen, mit denen das Unternehmen mit seinen Kunden in Kontakt kommt. Verschiedene Kunden möchten unterschiedlich erreicht werden. VR hat hier auch die Möglichkeit Kundenkontakt zu verbessern und einen besseren Eindruck zu hinterlassen [9, S. 155].

Nischenmarkt. Die Zahl der potenziellen im Nischenmarkt ist weitaus niedriger als im Massenmarkt. Die Wünsche und Anforderungen dagegen sind umso höher. Kunden in diesem Markt erwarten einen ausgezeichneten Dienst vom Unternehmen, sind aber dafür bereit deutlich höhere Preise zu zahlen. Ein Aspekt eines ausgezeichneten Dienstes könnte beispielsweise ein 24/7 verfügbarer Kundensupport sein. Dabei handelt es sich hier nicht um einen einfachen Telefonsupport. VR hat das Potenzial die Anforderungen an solch ein Dienst zu erfüllen. In Hinsicht auf Fernwartung existieren bereits solche Vorgehensweisen. Der Wert, den VR bei Support und Wartung mitbringt ist bereits gegeben. Das Unternehmen kann dem Kunden beim Kauf ein 3D Modell des Produktes mitgeben. Im Falle einer Supportanfrage haben beide Seiten das selbe Modell, und komplexe Sachen können sehr einfacher mitgeteilt werden. Der Kunde kann beispielsweise die fehlerhafte Komponente in VR hervorheben. Die Gefahr für Missverständnisse wird dadurch gesenkt. Nicht nur bei Support und Wartung, Unternehmen können weitere Dienste in VR anbieten, seien es Updates, Trainings für die Mitarbeiter des Kunden. Eine enge Beziehung von Kunde und Unternehmen erhöht die Kundenbindung immens und sorgt auch dafür, dass man die Wünsche des Kunden eher mitbekommt [9, S. 156].

Diversifizierter Markt. Anders als der Nischenmarkt bedient der diversifizierte Markt mehrere Kundensegmente wie in einen Massenmarkt. Der große Unterschied mit dem Massenmarkt ist, dass hier unterschiedliche Kundenwünsche eine Rolle spielen. Im diversifizierten Markt richten sich verschiedene Produkte unterschiedlichen Kundensegmenten. Als Beispiel kann eine Maschinenbaufirma erwähnt werden, die Maschinen sowohl für die Automobilindustrie, als auch die Holzverarbeitungsindustrie baut. Beide Segmente können als Nischenmärkte gesehen werden, die Kunden jedoch sind sehr unterschiedlich. Es ist dem Unternehmen nicht möglich, die Maßnahmen für Kundenbindung der Automobilindustrie auf die Holzverarbeitungsindustrie anzuwenden. Diese Problematik kann über zwei Arten gelöst werden. Zum

einen darüber, dass man das Geschäftsmodell aufteilt in zwei Geschäftsmodelle. Dadurch müsste aber für beide Geschäftsmodelle Maßnahmen für Kundenbindung entwickelt werden. Der zweite Lösungsansatz ist einen Ansatz zu verfolgen, der auf den Aufbau einer Plattform basiert. Diese Plattform kann für viele weitere Kundensegmente angewendet werden. VR bietet die Möglichkeit, diesen plattformbasierten Ansatz umzusetzen. Die Technologie ist immer die Selbe, und kann je nach Kundensegment angepasst werden. Grundsätzlich kann der diversifizierte Markt als verschiedene Nischenmärkte angesehen werden, die von einem Hersteller beliefert werden. Bei der Etablierung von Kundenbindungsmaßnahmen wie 24/7 Diensten (die auf VR basieren) ist es wichtig, diese Maßnahmen auf einer leicht adaptierbaren Plattform zu entwickeln [9, S. 157].

4.4. Digital Canvas

Das BMC ist laut den Ergebnissen von Ricarda Schlimbach und Reza Asghari unvollständig für die neuen Anforderungen im Kontext der digitalen Transformation [2, S. 868]. Die größten Anforderungen der digitalen Transformation, die im BMC nicht berücksichtigt werden, sind folgende [2, S. 870].

- Fehlende Kundenzentrierung: Als zentraler Kritikpunkt wird die fehlende Kundenzentrierung gesehen. In diesem Kontext muss auch der Nutzervorteil herausgearbeitet werden.
- Fehlende Spezialisierung: Für digitale Geschäftsmodelle ist das BMC zu statisch und es fehlt die Spezialisierung auf digitale Besonderheiten. Darunter gehören beispielsweise Bausteine, die bei digitalen Geschäftsmodellen bei der Wertschöpfung mitwirken, wie Daten, hybride Produkte und eine gemeinsame Ressourcenintegration.
- Fehlende Dynamik: Der Canvas soll auch dynamische Zustandsänderungen abbilden können.

Bausteine des Digital Canvas. Das resultierende Digital Canvas besitzt folgende neun Bausteine [2, S. 874].

- Rahmenbedingungen: Beschreibt, welche aktuellen Technologien den Markt dominieren und wie diese im Beziehung zum Geschäftsmodell stehen.
- Kunde: Die Charakteristika des Kunden, der das Angebot am Ende nutzen und bezahlen wird.
- Problem/Bedürfnis und Mehrwert: Bedürfnisse des Kunden und was für Alternativen dieser hat.
- Ressourcen: Materielle und Immaterielle Ressourcen die für das Geschäftsmodell relevant sind.
- Daten und Werte: Die Rolle von Daten und Nicht-Monetären Werten im Geschäftsmodell.
- Hybrides Produkt: Die Beziehung zwischen physischen und digitalen Komponenten.
- Organisationsstruktur: Struktur des Unternehmens, damit Flexibilität gewährleistet wird.
- Ertragsmechanik im Service-Ökosystem: Dienstleistungen, die im Geschäftsmodell zutrage kommen.
- Anpassungsfähigkeit: Bausteine, die flexibel angepasst werden können.

5. Vergleich und Eignungsbewertung der Canvas-Adaptionen

Es wurden vier unterschiedliche Adaptionen betrachtet. Bei den vier Adaptionen wird der deutliche Fokus auf Kundenzentrierung deutlich. Der Digital Canvas versucht die Schwachstellen des BMC anzugehen und dabei eine Vorgehensweise allgemein für digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. Diese Adaption hebt sehr gut die Schwachstellen des BMC hervor und geht diese an. Schon im visuellen Aussehen des Canvas wird deutlich, wo die wichtigste Änderung liegt. Der Kunde ist im Canvas zentral angeordnet und alle weiteren Bausteine sind um den Kunden aufgestellt. Als einziger der drei Adaptionen hat der Digital Canvas eine eigene Komponente für "Daten und Werte" eingeräumt, während die anderen Adaptionen die Ressourcen übernommen haben. Die VR Adaption sieht die Kundenbindung als die zentrale Schwäche des BMC und fügt hier VR als Bestandteil aller Komponenten hinzu. So wird eine deutlich interaktivere Kundenbeziehung aufgebaut. Dem Digital Service Innovation Canvas und der Peer2Peer Adaption ist diese Zentrierung nicht genug. Der Digital Service Innovation Canvas redet von Benutzern, und nicht mehr von Kunden. Die Benutzer und Stakeholder werden beim Entwicklungsprozess mit einbezogen, da diese am Ende vom Dienst profitieren. Die Peer2Peer Adaption geht hier gar so weit, das BMC so zu erweitern, dass das Unternehmen in eine Anbieter-Rolle kommt und man von Nutzern, statt Kunden spricht. Das Geschäftsmodell wird aus diesen zwei Perspektiven betrachtet. Das entspricht dem Peer2Peer Gedanken, bei dem alle "Peers" grundsätzlich gleichberechtigt sind und eigene Interessen verfolgen. Aus Sicht der Peer2Peer Adaption wäre der Digital Canvas vermutlich nicht unzureichend, da dies nicht ausreichend auf diese gleichartigen Rollen eingeht.

6. Fazit

Die digitale Transformation ist gerade in diesem Moment am Laufen. Unternehmen sind vor großen Schwierigkeiten und Geschäftsmodellinnovation wurde als Lösung angenommen. Ein Werkzeug um Geschäftsmodellinnovation zu betreiben ist der Business Model Canvas, doch dies scheint nicht mehr den neuen Ansprüchen zu genügen. Es sind zahlreiche Adaptionen entstanden. Ein paar dieser Adaptionen, die Unternehmen bei Geschäftsmodellinnovation unterstützen wurden in dieser Schrift betrachtet. Digitale Geschäftsmodelle sind sehr speziell und dies wird durch die Adaptionen deutlich. Es sind Versuche entstanden, für digitale Geschäftsmodelle neue allgemeine Canvas aufzubauen, wie beispielsweise dem Digital Canvas. Auch wenn dieser viele der Anforderungen erfüllen kann und die Kundenzentrierung mehr in den Vordergrund rückt, scheint sie dennoch für manche Geschäftsmodelle wie Peer2Peer Geschäftsmodellen ungenügend zu sein. Es wird deutlich, dass hier noch Forschungsbedarf ist und potenziell weitere Geschäftsmodelle nicht von bisherigen Adaptionen abgedeckt werden können.

Zentrale Begriffe

Business Model Canvas
Digitale Transformation
Geschäftsmodelle
Geschäftsmodellinnovation
Innovation

Abkürzungen

BMC Business Model Canvas
GM Geschäftsmodell
GMI Geschäftsmodellinnovation
UML Unified Modeling Language
VR Virtual Reality

Literatur

- [1] R. Kreuzer und K.-H. Land, *Digitaler Darwinismus*. Springer, Jan. 2016. DOI: 10.1007/978-3-658-11306-3. Adresse: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11306-3>.
- [2] R. S. R. Asghari. (2020). „Das Digital Canvas: Ein Instrument zur Konzeption digitaler Geschäftsmodelle“, Adresse: <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00624-9> (besucht am 11.11.2020).
- [3] D. R. Schallmo, *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2014. Adresse: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6>.
- [4] C. S. M. G. A. M. Köck, *Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements*. Facultas-Verlag, Wien, 2008.
- [5] A. Osterwalder und Y. Pigneur, *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley Sons, 2010, S. 10–44.
- [6] J. R. J. H. E. Söderström. (2019). „DESIGNING INNOVATIVE DIGITAL SERVICES FOR GOVERNMENT: A BUSINESS MODEL CANVAS ADAPTATION“, Adresse: https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/11/ (besucht am 11.11.2020).
- [7] H. McRae, „Facebook, Airbnb, Uber, and the unstoppable rise of the content non-generators“, 2015. Adresse: <https://www.independent.co.uk/news/business/comment/hamish-mcrae/facebook-airbnb-uber-and-unstoppable-rise-content-non-generators-10227207.html>.
- [8] F. P. E. F. M. H. F. C. M. Rosemann. (2017). „REPAINTING THE BUSINESS MODEL CANVAS FOR PEER-TO-PEER SHARING AND COLLABORATIVE CONSUMPTION“, Adresse: https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/142/ (besucht am 11.11.2020).
- [9] M. Brunner und J. Wolfartsberger, „Virtual Reality enriched Business Model Canvas Building Blocks for enhancing Customer Retention“, *Procedia Manufacturing*, Jg. 42, S. 154–157, 2020, International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2019). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.062>. Adresse: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920306260>.