

## STRUKTURSTUDIE »BWSHARE«

GEMEINSCHAFTLICHE NUTZUNG VON RESSOURCEN – CHANCEN UND  
HERAUSFORDERUNGEN DER SHARING ECONOMY FÜR DIE ETABLIERTE WIRTSCHAFT  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG





Herausgeber  
Wilhelm Bauer (Hrsg.)

Autoren  
Helge Spindler, Simone Martinetz, Daniel Friz

# **STRUKTURSTUDIE »BWSHARE«**

Gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen – Chancen und Herausforderungen  
der Sharing Economy für die etablierte Wirtschaft in Baden-Württemberg

---

**GEFÖRDERT DURCH**



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie überwiegend das generische Maskulinum genutzt (z. B. Mitarbeiter). Dies gibt keinerlei Auskunft über das Geschlecht und stellt keine implizierte Geschlechterdiskriminierung des weiblichen Geschlechts dar. Frauen und Männer mögen sich gleichermaßen angesprochen fühlen.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>14</b>
<b>1 Studiensteckbrief</b> .....	<b>18</b>
<b>2 Ausgangssituation und Zielsetzung</b> .....	<b>20</b>
2.1 Sharing Economy im Überblick basierend auf dem Stand der Forschung ....	20
2.1.1 Haupttreiber der Sharing Economy .....	24
2.1.2 Ausprägungen und Modelle .....	26
2.1.3 Wirtschaftliche bedeutsame Anwendungsfelder .....	30
2.2 Wahrnehmbare Auswirkungen der Sharing Economy .....	37
2.3 Motivation und Zielsetzung des Studienvorhabens.....	40
2.4 Die Zukunft der Sharing Economy als Trend.....	42
2.4.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands Sharing Economy .....	45
<b>3 Befragungsergebnisse</b> .....	<b>48</b>
3.1 Allgemeine Wahrnehmung des Phänomens Sharing Economy .....	48
3.1.1 These 1: Die Wahrnehmung der Sharing Economy in der etablierten Wirtschaft ist stark fokussiert und medial geprägt. ....	50
3.1.2 These 2: Das Wissen über den Umgang mit oder gar die Teilnahme an einer Sharing Economy ist noch nicht sonderlich stark ausgeprägt. ....	51
3.2 Einflüsse der Sharing Economy auf etablierte Unternehmen.....	57
3.2.1 These 3: Die Sharing Economy wird in weiten Teilen der etablierten Wirtschaft kaum als Bedrohung wahrgenommen. ....	57
3.2.2 These 4: Etablierte Unternehmen stehen der Sharing Economy als ambivalentem Thema noch eher abwartend gegenüber. ....	62

## Inhaltsverzeichnis

3.3	Potenziale und Herausforderungen einer Sharing Economy für etablierte Unternehmen.....	65
3.3.1	These 5: Digitalisierung und Individualisierung sind Kernelemente und Wegbereiter einer Sharing Economy. ....	65
3.3.2	These 6: Der Besitz von Kundendaten und -informationen ist gleichbedeutend mit zukünftiger Marktmacht in einer Sharing Economy. .	69
3.3.3	These 7: Nachhaltigkeit ist kein expliziter Motivationsfaktor für etablierte Unternehmen in einer Sharing Economy. ....	76
3.4	Weitere Auswirkungen der Sharing Economy.....	78
3.4.1	These 8: Die Sharing Economy hat noch deutlichen Definitions- und Klärungsbedarf. ....	78
3.5	Weitere Ausblicke befragter Unternehmen auf die Sharing Economy .....	80
3.6	Übersicht zu befragten Experten und ihren Kernaussagen.....	84
<b>4</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>93</b>
4.1.1	Quantitative Querschnitterhebung.....	93
4.1.2	Qualitative Expertenbefragung .....	95
4.2	Datenbasis und Profil der Befragungsteilnehmenden.....	97
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>101</b>
5.1	Ausgangsfragestellungen .....	101
5.2	Untersuchte Thesen der Studie im Kurzüberblick.....	102
5.3	Kernbefunde der Untersuchung zu den Thesen.....	102
5.4	Ausblick .....	108
5.5	Handlungs- und Forschungsbedarfe im Überblick.....	111
5.5.1	Für politische Institutionen .....	112
5.5.2	Für etablierte Wirtschaftsunternehmen .....	114
5.5.3	Für Wissenschaft und Forschung .....	120
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>126</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>131</b>
7.1	Begriffsdefinitionen zur Sharing Economy .....	131
7.2	Typische Geschäftsmodelle der Sharing Economy .....	134
7.3	Stand der Forschung: Studien zur Sharing Economy.....	137

-----  
Inhaltsverzeichnis  
-----

# Inhaltsverzeichnis

-----  
Inhaltsverzeichnis  
-----



## Vorwort

Prof. Dr. Wilhelm Bauer

---

Vorwort

---

## Vorwort

Die Sharing Economy boomt seit einigen Jahren. Immer mehr Konsumenten entdecken den Trend »Nutzen statt Besitzen« für sich. Die nächste Übernachtungsmöglichkeit und das nächste Auto sind nur ein paar Klicks auf dem Smartphone entfernt. Konsumenten treten auch als Leistungsanbieter in Erscheinung und werden damit zu sogenannten »Prosumenten«. Digitale Plattformen bringen private Anbieter und Nachfrager in großem Stil weltweit zusammen und entwickeln sich zum Teil zu Milliarden-Dollar-Unternehmen. Der Trend setzt sich länderübergreifend durch, vor allem in den USA sprießen Start-Ups wie Pilze aus dem Boden. Kaum ein Tag, an dem nicht eine weitere Nachricht zu dieser speziellen Form der digitalen Wirtschaft in den Medien zu finden ist.

Aber immer häufiger und lauter warnen kritische Stimmen beispielsweise vor einem »Plattformkapitalismus«, der teils unfairen Wettbewerb oder prekäre Arbeitsverhältnisse mit sich bringt. Unter dem Etikett »Sharing Economy« wird das digitale Teilen von überwiegend privaten Gütern und Dienstleistungen Gegenstand einer fortschreitenden Kommerzialisierung. Insbesondere in den Bereichen Mobilität und Tourismus können global agierende Protagonisten bemerkenswerte wirtschaftliche Zuwachsraten verzeichnen, ernten für ihr Geschäftsmodell aber auch reichlich Kritik. Dennoch erfreuen sich diese Vermittlungsplattformen großer Beliebtheit, sowohl von Seiten der Nutzer als auch in den Medien.

Welche Auswirkungen hat die Sharing Economy in all ihren Facetten auf die klassische verkaufsorientierte Wirtschaft? Wie gehen Unternehmen damit um, wenn der »Prosument« dank digitaler Technologien zum Konkurrenten werden kann? Wie sollen alteingesessene Branchen reagieren, wenn neue globale Player wie AirBnB oder Uber plötzlich die Regeln in regionalen und lokalen Märkten (mit-)bestimmen?

Sind die Umbrüche, die in jenen Branchen zu beobachten sind, nur Vorboten von ähnlichen Entwicklungen und Veränderungen in anderen Wirtschaftsbereichen? Wie stellen sich an einem Hochtechnologiestandort wie Deutschland und insbesondere in Baden-Württemberg etablierte Unternehmen auf den Trend einer digitalisierten Wirtschaft des Teilens und der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung ein?

Die vor allem in Baden-Württemberg stark vertretene Automobilindustrie hat beispielsweise schon vor einer ganzen Weile darauf reagiert. Etablierte Unternehmen im Mobilitätssektor, in dem die Sharing Economy schon erkennbar Fuß gefasst hat,

## Vorwort

Vorwort

haben bereits die Zeichen der Zeit erkannt und ihre Geschäftstätigkeit darauf hin ausgerichtet. Ich gehe davon aus, dass andere Unternehmen und weitere Branchen folgen werden. Viele dieser Unternehmen haben sogar nicht nur auf diesen Trend reagiert, sondern sich entschieden, die Entwicklung selber aktiv zu beeinflussen, um die Sharing Economy von morgen mitzugestalten.

Die Bedeutung der Entwicklung für den Wirtschaftsstandort Deutschland und vor allem für Baden-Württemberg hat die baden-württembergische Landesregierung klar erkannt. Die vorliegende Studie zu den Herausforderungen und Risiken der Sharing Economy für unsere traditionelle Wirtschaft ist daher – gefördert durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft – entstanden, um den Veränderungsprozess frühzeitig zu begleiten.

Ist die Sharing Economy aus Sicht traditioneller Wirtschaftsunternehmen nur ein Medienhype oder tatsächlich eine relevante Entwicklung? Bietet sie neue Marktpotenziale für klassische, produzierende Unternehmen? Wie schätzen diese Unternehmen nicht zuletzt das Wettbewerbspotenzial der Sharing Economy ein? Erste Antworten auf diese grundlegenden Fragestellungen aus Sicht der etablierten Wirtschaft legt das Fraunhofer IAO mit dieser Studie vor und möchte damit einen Beitrag leisten, unsere Wirtschaft auf ihrem möglichen Weg in die Sharing Economy von morgen zu unterstützen.



Prof. Dr. Wilhelm Bauer

## Management Summary

### **Titel der Studie:**

- BWShare »Gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen – Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy für die etablierte Wirtschaft in Baden-Württemberg«.

### **Ausgangslage:**

- Unter dem Etikett »Sharing Economy« ist das Teilen von überwiegend privaten Gütern und Dienstleistungen ein aufstrebendes Geschäftsmodell, Gegenstand fortschreitender Kommerzialisierung, getrieben und ermöglicht durch moderne digitale Technologien, und ein potenzieller Wettbewerbsfaktor für etablierte Unternehmen.

### **Zielsetzung:**

- Die Studie soll aufzuzeigen, ob und inwieweit die bisherigen Konzepte und Ansätze der Sharing Economy Auswirkungen auf die etablierte Wirtschaft haben und welche heutige oder zukünftige wirtschaftliche Relevanz die Sharing Economy für etablierte Unternehmen *aus deren Perspektive* hat.

### **Fokus der Studie:**

- Die folgenden Fragestellungen wurden betrachtet:
  - Ist die Sharing Economy aus Sicht traditioneller Wirtschaftsunternehmen eine relevante Entwicklung?
  - Bietet die Sharing Economy Chancen auch für etablierte (z.B. produzierende) Unternehmen?
  - Wie schätzen etablierte Unternehmen die für sie eventuell entstehenden Risiken durch eine Sharing Economy ein?
- Methodische Durchführung und Vorgehensweise:  
Zwei empirische Erhebungsverfahren wurden eingesetzt. Eine quantitative Online-Befragung wurde durch eine Reihe qualitativer Experteninterviews begleitet.

## Management Summary

Management Summary

### **Kernbefunde der Untersuchung:**

- Die Wahrnehmung und Beurteilung der Sharing Economy in der etablierten Wirtschaft ist aktuell noch stark durch Medienberichterstattung und die Wahrnehmung der gegenwärtigen P2P-Sharing Economy (angloamerikanischen Zuschnitts) geprägt.
- Das Wissen über den Umgang mit oder gar die Teilnahme an einer Sharing Economy ist in der etablierten Wirtschaft noch nicht sonderlich stark ausgeprägt.
- Die Sharing Economy ist bei vielen etablierten Wirtschaftszweigen noch nicht angekommen und wird dort kaum als Bedrohung wahrgenommen.  
*Ausnahmen: Wirtschaftsbereiche, in denen die aktuell wahrnehmbare Sharing Economy eine durchaus auch negativ wahrgenommene Wettbewerbswirkung entfaltet, z.B. das Übernachtungs- und das Personentransportgewerbe, sowie der Bereich der privaten Dienstleistungen.*
- Etablierte Unternehmen stehen der Sharing Economy als ambivalentem Thema noch eher abwartend gegenüber. Ihnen ist aber mehrheitlich bewusst, dass sie - wenn nicht in schon direkter Auseinandersetzung mit der Thematik – sich über kurz oder lang über die Kernelemente und Wegbereiter »Digitalisierung von Geschäftsmodellen« und »Individualisierung von Produkten und Leistungen« mit größtenteils noch unklar umrissenen Formen einer Sharing Economy werden auseinandersetzen müssen.
- Eine Mehrheit der befragten Unternehmen sieht in der Sharing Economy einen zukünftig nicht zu vernachlässigenden Wettbewerbsfaktor für etablierte Branchen.
- Das Prinzip der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung wird in der etablierten Wirtschaft durchaus als Option für zukünftige strategische Wettbewerbsvorteile und geschäftlichen Erfolg gesehen.
- Viele etablierte Unternehmen erwarten generell eine Verstärkung des Trends hin zu nutzungsorientierten Abrechnungsmodellen oder allgemeiner zu »Nutzen statt Besitzen« bei Privat- und auch Geschäftskunden in traditionellen Branchen.

### **Handlungsbedarf und Fazit:**

#### **■ Regulierung einer Sharing Economy:**

- Die Anforderungen an gesetzliche Rahmenbedingungen zur Sharing Economy und deren eventuell ambivalente Wirkungsweisen sind auf Seite der etablierten Wirtschaft über die Branchen hinweg noch zu heterogen und zu diffus, um darauf aufbauend klare gesetzgeberische Aktivitäten entfalten zu können:

- Forderungen, die sich auf die aktuelle P2P-Sharing Economy und ihre Wettbewerbswirkung in einigen wenigen Wirtschaftsbereichen beziehen, vermischen sich mit Einschätzungen, die schon zukünftige Entwicklungsstufen einer Sharing Economy auch und gerade in etablierten Wirtschaftsbereichen und anderen Anbieter-Kunden-Strukturen (B2C, B2B) im Auge haben.
- Datenschutzregularien beispielsweise werden – nicht zuletzt aufgrund von Erfahrungen mit der bestehenden Sharing Economy – einerseits als wichtig und notwendig angesehen, gleichzeitig werden sie aber auch als potenzielle Hürde für die Wettbewerbsfähigkeit in einer globalisierten Umgebung digitalisierter Geschäftsmodelle kritisch beobachtet.
- Experten fordern teils auch eine Abwägung von bestehenden gegenüber neu zu schaffenden Regularien, d.h. vor der Erhöhung der Regulierungsdichte sollte eine Überprüfung von Angemessenheit und Einhaltung bestehender Regularien im Kontext unterschiedlicher Sharing Economy-Märkte Vorrang haben.

### ■ Optionen für die etablierte Wirtschaft:

- Um sich gegen Wettbewerb aus der aktuellen Sharing Economy zu wappnen oder mit eigenen »Sharing-Geschäftsmodellen« proaktiv aufzutreten, sollten etablierte Unternehmen nach Experteneinschätzungen:
  - sich gedanklich und planerisch von gängigen Mustern der existierenden P2P-Sharing Economy lösen,
  - nicht nur eine Wandlung hin zum Serviceanbieter durchlaufen und entsprechende Kompetenzen aufbauen, sondern *aktiv die Transformation hin zum Softwareunternehmen vornehmen* zu Gunsten des Wettbewerbsvorteils »Softwaresysteme für (Sharing-)Plattformen«,
  - die eigenen bestehenden Geschäftsmodelle in Richtung geeigneter Sharing-Konzepte innovieren gemäß dem Motto: »Selber den »Rulebreaker« spielen bevor es andere schmerzhaft tun«,
  - beim Einstieg in eine Sharing Economy *nicht alles auf eine Karte, sprich ein bestimmtes Sharing-Geschäftsmodell, setzen* – insbesondere wenn es sich bei ihnen um KMU mit deutlich limitierten Ressourcen handelt,
  - sich in Kooperationen oder individuell dem *Aufbau digitaler Geschäftsmodelle* widmen, die auf Modellen der kundenseitigen Ressourcennutzung, »sharing-gerechten« Produkt-/Dienstleistungsbündeln, sowie den dafür erforderlichen Infrastruktur- und Technologiesystemen fußen.

## Management Summary

---

### Management Summary

---

- Vielmehr sollten sie *unterschiedliche Ansätze und Geschäftsmodelle im kleineren Maßstab ausprobieren*, bei erfolgreichem Einsatz ausbauen und auf andere Geschäftsbereiche übertragen (*»Schnellboot-Strategie«*).
- Beispiele aus der Praxis lassen vermuten, dass die Nutzung unternehmensexterner Optionen und Ressourcen einer P2P-Sharing Economy für die unternehmens-eigene Wertschöpfungskette ein Weg sein könnte, um ggf. den *Einstieg in eine Sharing Economy über »Testballons«* zu beginnen.
- **Forschungsbedarf:**
  - Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wissenschaft und Wirtschaft) und Forschungsförderung (Politik) sollten zukünftig über die Ausprägungen, Auswirkungen und vermuteten Entwicklungspfade der aktuellen P2P-Sharing Economy hinausgehen und
    - die Belange etablierter Unternehmen, insbesondere in Baden-Württemberg, mit B2C- und B2B-Geschäftsmodellen bzw. –leistungsangeboten im Fokus haben,
    - den Charakter der Sharing Economy als ein Querschnittsthema bzw. ein integrierendes Anwendungsfeld berücksichtigen, d.h. antizipieren, dass benachbarte Forschungs-, Technologie- und Anwendungsfelder als Treiber oder *»Einfallstore«* für eine zukünftige Sharing Economy mit Beteiligung etablierter Unternehmen fungieren können.
  - Wichtige (übergeordnete) Themenbereiche mit Bezug zu bzw. inhaltlichen Schnittmengen mit einer Sharing Economy, die nach Studienerkenntnissen den Rahmen für die Definition relevanter Forschungsaktivitäten bilden können, sind:
    - *»Digitalisierung«* (vor allem i.S.v. digitalen Geschäftsmodellen)  
*Ziel ist die Digitalisierung industrieller Wertschöpfungsprozesse und Ermöglichung von auf kollaborativer Ressourcennutzung basierenden Geschäftsmodellen.*
    - *»Industrie 4.0«* (auch in Verbindung mit dem *»Internet der Dinge«*)  
*Ziel ist die Erzielung von Synergien zwischen dem konsumorientierten Forschungsfeld »Sharing Economy« und dem produktionsorientiertem Feld »Industrie 4.0«.*
    - *»Produkt- und Dienstleistungsentwicklung«*  
*Ziel ist die integrative Konzeption »sharing-gerechter« Leistungsangebote durch Produkt- und Dienstleistungskombinationen.*

### ■ Übergeordnete Aspekte:

- Die Sharing Economy hat für die etablierte Wirtschaft noch hohen Definitions- und Klärungsbedarf. Zu heterogen in Wahrnehmung und Schlussfolgerung sind die konzeptionellen Elemente sowie die Erfolgs- und Risikofaktoren des Wirtschaftsprinzips Sharing Economy (vor allem wenn es eher als Geschäftsmodell und weniger als spezifisches Konsumverhalten gesehen wird).
- Die Sharing Economy ist anscheinend, mit Ausnahme einiger weniger Branchen, noch nicht deutlich wahrnehmbar in der etablierten Wirtschaft angekommen. Dies gilt für B2C- und vor allem für B2B-Bereiche. Dieser Befund betrifft die Sharing Economy als direkten Wettbewerber für etablierte Unternehmen, aber auch die Chancen und strategischen »Business Options«, die sich zukünftig für traditionelle Branchen aus dem Sharing-Trend und einem vermeintlich unaufhaltsamen Voranschreiten digitaler Geschäftsmodelle ergeben können.

-----  
Management Summary  
-----

## Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Formen der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung vor der Sharing Economy .....	22
Abb. 2	Grundprinzipien der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung in der Sharing Economy .....	23
Abb. 3	Säulen und Kernelemente der Sharing Economy (Quelle: vgl. Bartel 2011) .....	26
Abb. 4	Grundmodelle der Sharing Economy .....	27
Abb. 5	The »Collaborative Economy Honeycomb V1.0« (Quelle: Crowd Companies 2014) .....	32
Abb. 6	Anzahl der Carsharing-Fahrzeuge in Deutschland (Quelle: bcs Bundesverband CarSharing e.V. 2015) .....	33
Abb. 7	Wachstum von AirBnB in Deutschland Stand 2015 (Quelle Statista 2015) .....	34
Abb. 8	Marktwachstum für alternative Finanzierungen in Deutschland (Quelle: Companisto 2015) .....	35
Abb. 9	Crowdfunding in Deutschland nach Ausprägungen (Quelle: Wardrop et al. 2015) .....	36
Abb. 10	Beispiele zur Medienresonanz bzgl. der Sharing Economy .....	37
Abb. 11	Sharing Economy – Bedrohung oder Chance für traditionelle Wirtschaftszweige? (Quelle: Hinchcliffe 2013) .....	41
Abb. 12	Eingrenzung des Untersuchungsraums der Strukturstudie »BWShare« .....	42
Abb. 13	Nutzung von Angeboten der »Sharing Economy« in Deutschland (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2015a) .....	43
Abb. 14	Vergleichende Wachstumsprognose für globale Marktvolumina der Kernsektoren der Sharing Economy (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2014) .....	44

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 15	Wirtschaftsbereiche bzw. potenzielle Sharing Economy-Anwendungsfelder der Studie.....	47
Abb. 16	Wo liegen die bisherigen Berührungspunkte der Befragten mit der Sharing Economy? (N=148).....	50
Abb. 17	Aus welchen Anwendungsfeldern sind die Sharing-Dienstleistungen den Befragten bekannt? (N=148).....	51
Abb. 18	Welche Formen der Sharing Economy sind den Befragten bekannt? (N=148).....	52
Abb. 19	Wie wird die Sharing Economy von den Befragten wahrgenommen? (N=165).....	53
Abb. 20	Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109).....	55
Abb. 21	In welchem aktuellen oder zukünftigen Anwendungsfeld einer Sharing Economy sieht sich das befragte Unternehmen? (N=109).....	56
Abb. 22	Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109; N=108).....	57
Abb. 23	Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109).....	58
Abb. 24	Wettbewerbsverhalten der Sharing Economy bzgl. Regulierungen? (N=162).....	59
Abb. 25	Wie wird die Wettbewerberrolle der Sharing Economy gegenüber etablierten Unternehmen von den Befragten eingeschätzt (I)? (N=163).....	60
Abb. 26	Wie wird die Wettbewerberrolle der Sharing Economy gegenüber etablierten Unternehmen von den Befragten eingeschätzt (II)? (N=164).....	61
Abb. 27	Führt die Sharing Economy zu Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft? (N=162).....	61
Abb. 28	Gewichtigkeit des Trends der Sharing Economy? (N=165).....	63
Abb. 29	Welche <i>aktuelle</i> Rolle in der Sharing Economy sehen die Unternehmen für sich? (N=108)?.....	63

Abbildungsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	Abb. 30	Wie definieren Unternehmen ihre ggf. aktive Rolle in der Sharing Economy? (N=36).....	64
	Abb. 31	In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=95).....	67
	Abb. 32	Wie wirkt sich die Sharing Economy auf die etablierte Wirtschaft aus – Transformation? (N=163).....	69
	Abb. 33	Wie wirkt sich die Sharing Economy auf Wirtschaft und Gesellschaft aus - Marktmacht? (N=162) .....	71
	Abb. 34	Herausforderungen für etablierte Unternehmen bei der Transformation klassischer in kollaborative Wertschöpfungsketten in einer Sharing Economy (Quelle: vgl. Altimeter Group 2013).....	72
	Abb. 35	In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=97).....	74
	Abb. 36	Welche <i>zukünftige</i> Rolle in der Sharing Economy wollen Unternehmen einnehmen? (N=108).....	76
	Abb. 37	Worin liegen Nutzen und Motivation für etablierte Unternehmen, um in der Sharing Economy als <i>Anbieter</i> aktiv zu werden? (N=126).....	77
	Abb. 38	Worin liegen Nutzen und Motivation für etablierte Unternehmen, um in der Sharing Economy als <i>Nutzer</i> aktiv zu werden? (N=126).....	78
	Abb. 39	In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=94).....	80
	Abb. 40	Wie wirkt sich die Sharing Economy auf Wirtschaft und Gesellschaft aus – Nachfrage? (N=163).....	81
	Abb. 41	Wo zeigt sich die Sharing Economy bereits heute? (N=147) .....	81
	Abb. 42	Zukünftiger Handlungsbedarf bei Regulierungsmaßnahmen in Zusammenhang mit der Sharing Economy .....	82
	Abb. 43	Liste der in Interviews befragten Expertinnen und Experten.....	92

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 44	Verteilung der Befragungsteilnehmenden auf Organisationsform (N=165).....	97
Abb. 45	Größe der Unternehmen nach Beschäftigtenanzahl (N=107).....	98
Abb. 46	Verteilung der Unternehmen auf Branchen (N=109) .....	99
Abb. 47	Funktion der Befragungsteilnehmenden (N=106) .....	100
Abb. 48	Qualitative interpretierende Abschätzung der Relevanz von Zukunftsfeldern der baden-württembergischen Wirtschaft für eine Sharing Economy (heute und zukünftig) .....	110
Abb. 49	Unternehmensbeispiele für Integration von Sharing Economy in Wertschöpfungsketten .....	116
Abb. 50	Auseinandersetzung etablierter Unternehmen mit Geschäftsoptionen in einer Sharing Economy – über die aktuelle P2P-Sharing Economy hinaus .....	117
Abb. 51	Beispielhaftes Rahmenmodell für Analyse und Gestaltung von Leistungsangeboten etablierter Unternehmen in einer Sharing Economy .....	120
Abb. 52	Empfohlener genereller Forschungsschwerpunkt zur Thematik »Die etablierte Wirtschaft auf dem Weg in eine Sharing Economy« als Fortführung der Strukturstudie BWShare .....	121
Abb. 53	Geschäftsmodell »Renting (B2C)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b).....	134
Abb. 54	Geschäftsmodell »Public Sharing (G2C)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b) .....	134
Abb. 55	Geschäftsmodell »Pay-per-Use (B2C, B2B)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b) .....	135
Abb. 56	Geschäftsmodell »Sharing-Plattform (C2C, P2P)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b) .....	135
Abb. 57	Geschäftsmodell »Pooling-Plattform (C2C, P2P)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b) .....	136

Abbildungsverzeichnis

# 1 Studiensteckbrief

Studiensteckbrief

## 1 Studiensteckbrief

### ■ Zielsetzung der Studie

BWShare »Gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen – Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy für die etablierte Wirtschaft in Baden-Württemberg«

Sharing Economy beschreibt ein Konzept des Wirtschaftens basierend auf dem Teilen bzw. der gemeinschaftlichen Nutzung vorhandener Ressourcen, das es Kunden ermöglicht, auf Güter, Produkte und Dienstleistungen bei Bedarf zuzugreifen. Ressourcen werden nicht mehr nur gekauft und genutzt sondern gemeinsam gekauft, genutzt oder verliehen, und das mit zunehmender Tendenz. Eine treibende Kraft ist hierbei der Einsatz sozialer Medien und web-basierter Technologien mit ihren weitreichenden Möglichkeiten. Das Internet als eine Form des digitalisierten Zugangs zu Ressourcen verhilft gemeinschaftlichen Konsum- und Nutzungsformen zu einer Entwicklung heraus aus lokalen oder Nischenmärkten in durchaus globale Dimensionen bis hin zur Massentauglichkeit. Zielsetzung der Studie ist es aufzuzeigen, ob und inwieweit die bisherigen Konzepte und Ansätze der Sharing Economy auf die etablierte Wirtschaft übertragbar sind. Die folgenden Fragestellungen werden hierbei in den Blick genommen:

- Welche Potenziale, Chancen und Risiken bieten Ansätze, Konzepte und Mechanismen der Sharing Economy für etablierte Unternehmen der »traditionellen« Wirtschaft bzw. Branchen?
- Wie lassen sich die Ausgangssituation, die Anforderungen, die Barrieren und – daraus abgeleitet – die aktuell abschätzbaren Entwicklungsperspektiven für Wirtschaftsunternehmen vor allem im B2B-Bereich auf einem möglichen Weg in die Sharing Economy analysieren und beschreiben?
- Welcher Gestaltungsbedarf lässt sich objektiv aufzeigen?

### ■ Studientyp

Querschnittsuntersuchung

### ■ Forschungsdesign und methodische Vorgehensweise

Das methodische Grundkonzept basiert auf einem zweistufigen empirischen Erhebungsverfahren. Das qualitativ angelegte Untersuchungselement richtet sich in

einem ersten Schritt einerseits an einer Analyse zur Sicht der etablierten Wirtschaft zum aktuellen Status der Sharing Economy (insbesondere in Baden-Württemberg) aus, die sowohl auf den aktuellen Stand der Forschung als auch auf die Suche nach Beispielen aus der Praxis setzt. Schritt zwei der Umsetzung des qualitativen Untersuchungselements besteht in der Entwicklung eines halbstrukturierten Interviewleitfadens sowie der Adressierung von geeigneten Interviewpartnern. Ausgehend von den Zukunfts- und Wachstumsfeldern in Baden-Württemberg werden verschiedene Experten aus Wirtschaft, Forschung und Politik in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen bzw. potenziellen Anwendungsfeldern einer Sharing Economy für persönlich-mündliche Interviews ausgewählt. Mit der Durchführung der Experteninterviews, deren inhaltsanalytischen Auswertung sowie einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse schließt das erste empirische Untersuchungselement ab.

Nach einer kurzen Vorlaufzeit des ersten Befragungselements startet das zweite empirische und quantitativ ausgerichtete Untersuchungselement. Ergänzend zu den Einschätzungen und Aussagen der Experten, zielt die quantitative und unternehmensfokussierte Befragung auf eine Überprüfung der qualitativ ermittelten Ergebnisse und Thesen auf einer breiteren, jedoch nicht repräsentativen Basis. Die Befragung richtet sich unter Verwendung eines Mixed-Mode-Ansatzes an Unternehmensvertreter und Akteure aus Politik, Verbänden sowie sonstigen für den Untersuchungsgegenstand relevanten Organisationen deutschlandweit, jedoch mit einem regionalen Befragungsschwerpunkt auf Baden-Württemberg. Nach einem Erhebungszeitraum von zwölf Wochen im Frühjahr 2015, der anschließenden statistischen Auswertung und Dokumentation der Befragungsergebnisse des zweiten empirischen Untersuchungselements, erfolgt eine multiperspektivische Zusammenstellung der aus den beiden Befragungselementen vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse.

■ **Stichprobengröße**

Expertenbefragung: N=30

Online-Befragung: N=165; Rücklaufquote: 2,4 Prozent

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

»Teilen ist das neue Haben« oder »Nutzen statt Besitzen« – dies sind nur einige der Schlagworte, anhand derer sich eine zunehmende Entwicklung der vergangenen Jahre in Deutschland markant in Worte fassen lässt, die auch unter den Begriffen der Ökonomie des Teiles, des kollaborativen Konsums oder noch allgemeiner der Sharing Economy alternative Besitz- und Konsumformen hervorbringt bzw. propagiert. Diese können als Ergänzungen oder gar Alternativen zu individuellem Besitz und Konsum, als zentrale Merkmale einer auf materiellen Wohlstand gerichteten Wirtschafts- und Lebensweise (Heinrichs und Grunenberg 2012), verstanden werden.

Die Sharing Economy als eine modernisierte Form des Teilens – wobei schon der Begriff des »Teilens« sehr schillernd und vielfältig besetzt ist – hat sich innerhalb weniger Jahre als ein Phänomen und Trend in unterschiedlichen Ausprägungen einen Namen gemacht. Nicht verwunderlich, dass zwischenzeitlich zahlreiche Veröffentlichungen vorliegen, die sich diesem Thema von Seiten der Wissenschaft und der Medien nähern. Diese Studie des Fraunhofer IAO, die wir gefördert durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg durchführen konnten, soll hierzu auch einen spezifischen Beitrag leisten, indem sie das Thema »Sharing Economy« nicht in seiner ganzen globalen Breite analysiert, sondern *unter dem bewusst ausgewählten Blickwinkel der etablierten Wirtschaft*, die bis dato möglicherweise noch nicht allzu sehr mit der Sharing Economy in Berührung gekommen ist.

### 2.1 Sharing Economy im Überblick basierend auf dem Stand der Forschung

Diese Studie wendet sich an Entscheider und Praktiker in Wirtschaft und Politik. Für diese Zielgruppe soll zum besseren Verständnis der Befragungsergebnisse im Folgenden ein kompakter Überblick über die Sharing Economy, so wie sie sich aktuell im Wesentlichen darstellt, gegeben werden. Hierzu konzentriert sich diese Studie auf diejenigen Aspekte der Sharing Economy, die für den Fokus der Studie eine Rolle spielen. Einen nach unserer Einschätzung entsprechend kategorisierten Überblick über die u.a. analysierten Untersuchungen findet sich für an weiterreichenden Informationen interessierte Leser im Anhang zu dieser Studie (siehe Kapitel 7.3).

Sharing Economy, ganz allgemein gefasst, beschreibt ein Konzept des Wirtschaftens basierend auf dem Teilen bzw. gemeinschaftlichen Nutzen vorhandener Ressourcen, das es Kunden – Personen, Unternehmen, Dienstleistern – ermöglicht, auf Güter, Produkte und Dienstleistungen bei Bedarf zuzugreifen. Ressourcen werden nicht mehr nur gekauft und genutzt sondern gemeinsam gekauft, benutzt oder verliehen, und das mit zunehmender Tendenz. Typische Kennzeichen einer Sharing Economy sind das systematische Ausleihen von Gütern, Produkten und Dienstleistungen sowie das gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen, Unternehmen und Interessensgruppen, wobei das Konzept der gemeinschaftlichen Nutzung, die »Collaborative Consumption«, im Mittelpunkt steht (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon). Dies lässt sich noch durch das Auftreten alternativer Produktionsformen im Sinne einer »Collaborative Production« ergänzen (vgl. Fastermann 2013). Der Kern der Sharing Economy – Nutzen statt Besitzen – ist jedoch kein völlig neues Konzept. Bibliotheken handeln schon seit Jahrhunderten nach diesem Konzept und in der Landwirtschaft sind beispielsweise Maschinenringe weit verbreitet (Demary, 2015; Kistler, 2015). Dabei schließen sich mehrere Landwirte zu einem Maschinenring zusammen, um Landmaschinen gemeinsam zu nutzen. Der erste Maschinenring wurde bereits 1958 gegründet. Solche Formen des genossenschaftlichen Teilens unterscheiden sich allerdings von aktuellen Sharing-Ansätzen, da der Konsument gleichzeitig auch Besitzer der Ressource ist und die Mitglieder eines Maschinenrings die Ressourcen gemeinschaftlich erwerben. Es handelt sich hierbei also um eine Form von Prosumtion (Priddat 2015; Theurl 2015).

Auch die Wissenschaft beschäftigt sich bereits seit geraumer Zeit mit der Sharing Economy. Einer der ersten Wissenschaftler, die sich mit dem neuen Geschäftsmodell beschäftigten und der den ursprünglichen Begriff der »Share Economy« prägte, war der Harvard-Ökonom Martin Weitzman (Weitzman 1984). In den 90er Jahren wurde weiter im Feld des kollaborativen Konsums geforscht. Allerdings bezog sich diese Forschung nicht explizit auf die Sharing Economy, sondern wurde vielmehr im Kontext von Ökologie und nutzungsorientierter Ökonomie angesiedelt (Scholl et al. 2013a). Weiteren Auftrieb erhielt das Thema durch die Aussagen und Prognosen des amerikanischen Soziologen und Ökonomen Jeremy Rifkin, der im Jahre 2000 die »Access Society«, die Zugangsgesellschaft, propagierte, in der der Zugang zu Produkten und Ideen in der Zukunft wichtiger sein werde als »klassischer« Besitz (Rifkin 2000). Auch eine weitere Vordenkerin der Sharing Economy bzw. der Collaborative Consumption, Rachel Botsman, beschrieb in ihrem Aufsehen erregenden Buch »What's mine is yours« (Botsman und Rogers 2011), dass zukünftig in einer Gesellschaft, die mit ihren Ressourcen verschwenderisch umgeht, das Nutzen von Ressourcen Vorrang haben wird vor Eigentum. Hierbei wird auch eine eher wertorientierte Komponente der

---

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

---

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

vermuteten oder angestrebten effizienteren Ressourcennutzung oder eines verringerten Ressourcenverbrauchs in der Diskussion um die Sharing Economy adressiert.

Gemeinschaftliche Konsum-, Nutzungs- und Produktionsformen sind an sich nichts Neues (vgl. hierzu auch Abb. 1). Darauf basierende innovative Ansätze auf unterschiedlichsten Feldern des täglichen Konsums geraten in den letzten Jahren immer mehr in die Aufmerksamkeit der Verbraucher und der Öffentlichkeit. Dafür, dass die Sharing Economy mittlerweile aus einem reinen Nischendasein und mit hoher Attraktivität für stark sozial und nachhaltig ausgerichtete gesellschaftliche Gruppen und Individuen zunehmend in den Fokus der klassischen Wirtschaft gerückt ist, soll nicht zuletzt als Beleg dienen, dass die Cebit, die bedeutendste Computermesse der Welt, mit dem dafür eigens kreierten Kunstwort der »Shareconomy« sogar zu ihrem Leitthema im Jahre 2013 erklärte. Auch zahlreiche Studien zeigen inzwischen auf, dass alternative Besitz-, Konsum- und Produktionsformen im Sinne eines temporären Zugangs zu Produkten und Dienstleistungen sich als ein deutlicher Trend in Gesellschaft und Wirtschaft abzeichnen (Simmet 2013).

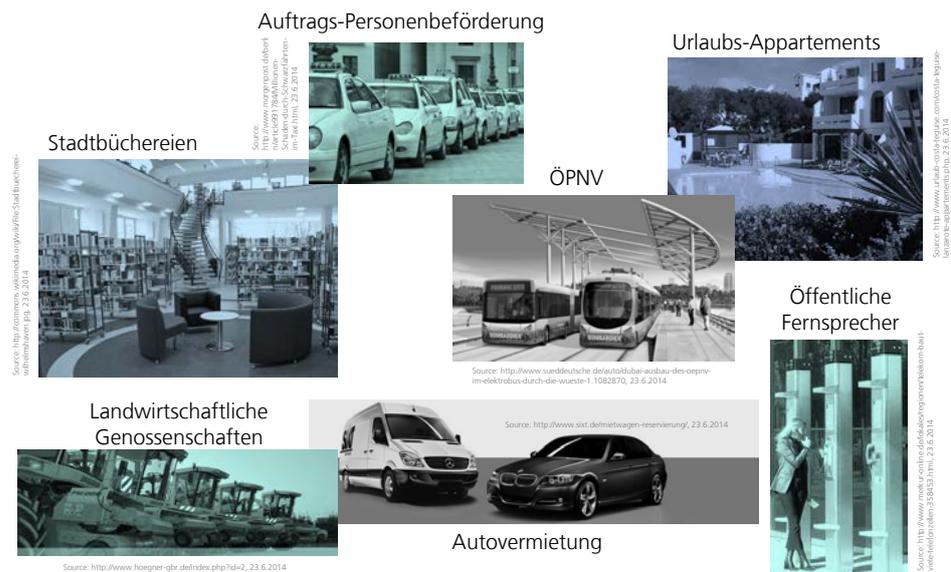


Abb. 1 Formen der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung vor der Sharing Economy

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Die unübersehbare Dynamik, oder zumindest deren Präsenz im öffentlichen Diskurs und in den Medien, veranlasste auch die Europäische Kommission, eine Studie zu den Geschäftsmodellen der sogenannten »Peer-to-Peer Markets« der Sharing Economy zu beauftragen. Eine Kernaussage dieser Studie beinhaltet einen Vertrauensverlust der Bevölkerung in traditionelle Geschäftsmodelle und Unternehmen nach der letzten Finanzmarktkrise. Stärker nutzer- und konsumentenorientierte Geschäftsmodelle einer Sharing Economy könnten möglicherweise einem solchen Vertrauensverlust entgegenwirken (Demary 2015; Derojeda et al. 2013). Aber auch im internationalen Kontext werden die Sharing Economy und ihre Prinzipien und Modelle als ein Einflussfaktor oder gar Gestaltungsparameter für wirtschaftliche und gesellschaftliche Gefüge und Entwicklungen gesehen. Ein aus unserer Sicht plakatives Beispiel hierfür ist die südkoreanische Hauptstadt Seoul, die sich 2012 bereits zur ersten »Sharing City« der Welt erklärte. Unter diesem Leitbild etabliert Seoul die Sharing Economy als strategisches Thema in Politik und Verwaltung, um es für die Erschließung ökonomischer, sozialer und ökologischer Potenziale im privaten und öffentlichen Sektor weiterzuentwickeln (Childs; Leuphana Universität Lüneburg 2014).

Ausgangssituation und Zielsetzung

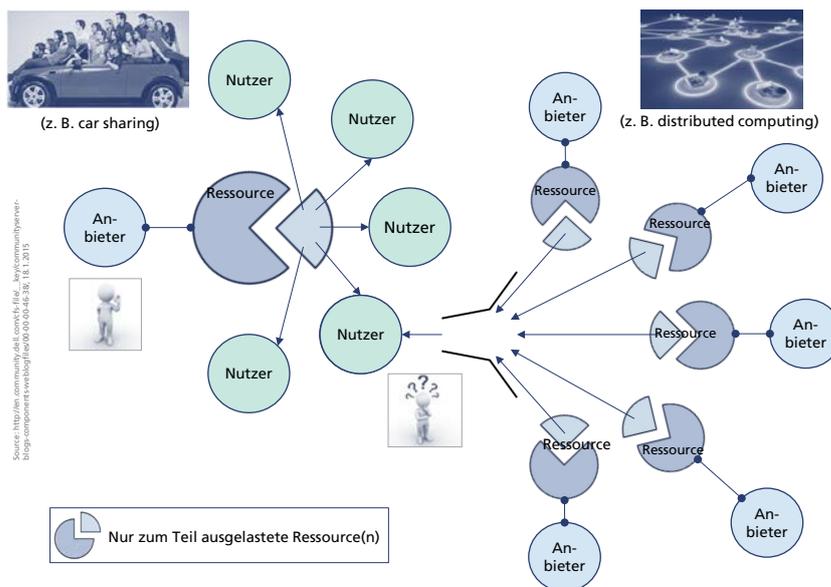


Abb. 2 Grundprinzipien der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung in der Sharing Economy

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

---

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

---

### 2.1.1 Haupttreiber der Sharing Economy

#### Digitalisierung

In der wirtschaftlichen Realität hat sich die Sharing Economy etwa ab 2010 verbreitet und an Relevanz zugenommen, was insbesondere auch auf die immer stärkere und schnellere Verbreitung des (mobilen) Internets zurückzuführen ist. Das Internet als digitale Kommunikationsstruktur und die mit ihm verbundenen weiteren digitalen Applikationen veränderten die Märkte in dramatischer Weise und tun dies nach wie vor. Durch diese Digitalisierung tritt das traditionell erforderliche bzw. zweckmäßige Eigentum als Voraussetzung für eine Produktnutzung eher in den Hintergrund. Die (temporäre) Verfügbarkeit von Ressourcen, die vom Eigentümer nicht dauerhaft genutzt werden, wird für andere potenzielle Nutzer durch webbasierte Vermittlungsplattformen immens erleichtert (Haucap 2015).

Das Teilen im Sinne einer gemeinsamen Güternutzung ist vermutlich so alt wie die Menschheit selbst und somit im Kern der Sache nichts Neues. Auch in der jüngsten Vergangenheit vor dem Aufkommen der Sharing Economy-Bewegung waren Formen wie Mieten, Pachten oder Leasen schon lange weit verbreitet und stellen ebenso wie die kollektive Nutzung von Gütern und Infrastrukturen keine Innovation dar (vgl. Abb. 1). Durch die Verfügbarkeit der mobilen digitalen und internetbasierten Technologien wird das äußerst kurzzeitige und kleinteilige Teilen von Ressourcen unterschiedlichster Art einfacher und rentabler, nicht zuletzt durch die vergleichsweise geringen Transaktionskosten digitaler Plattformen (Haucap 2015).

Neben der Kombination der digitalen Internetinfrastruktur für Kommunikation und Informationsaustausch ist ein weiterer wichtiger Baustein der Digitalisierung der Einsatz von sozialen Medien und ihrer weitreichenden Möglichkeiten. Moderne, webbasierte Technologien spielen hierbei als »Vermittlungsinstanz« nicht nur für die Weitergabe von Informationen und anderen digitalen Inhalten sondern auch für die Organisation und Kommunikation von Nutzungsangeboten der unterschiedlichsten Art eine zentrale Rolle zwischen Anbietern und Nutzern. Sie ermöglichen die systematische Integration vieler Internetnutzer und zugleich potenzieller Nutzer von Sharing-Angeboten für unterschiedliche Belange, und dies durchaus im Gegensatz oder in Ergänzung zu traditionellen Geschäftsmodellen vieler Wirtschaftsunternehmen (Dapp 2013). Somit etabliert sich nach Meinung vieler Experten durch die Möglichkeit, dass jederzeit und überall auf Produkte, Dienstleistungen, Wissen und Ressourcen zugegriffen werden kann, auch eine Neu- bzw. Umgestaltung traditioneller Wertschöpfungsprozesse (vgl. Simmet 2013).

Neben Formen des Teilens, des Austauschs und der gemeinsamen Nutzung, die so erst, wie oben beschrieben, durch das Internet und die damit verbundenen sozialen Medien ermöglicht wurden, erlebten und erleben auch eher klassische Formen der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung, vor allem bei »physischen« Gütern, einen Schub durch internetbasierte soziale Medien. Hier seien insbesondere Produkt-Dienstleistungssysteme wie Carsharing oder Bikesharing genannt. Aber auch Mietsysteme für seltener genutzte Konsumgüter, Redistributionsmärkte für bereits genutzte Güter von privat zu privat, Tauschbörsen, temporäres Teilen von Wohnraum, etc. erfahren durch die Miteinbindung digitaler Medien einen bemerkenswerten Bekanntheitsgrad und Verbreitung, was sich nicht zuletzt auch auf eine Qualitätssteigerung z. B. in puncto Darstellung, Verfügbarkeit und Bewertung von Angeboten niederschlägt.

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----

### **Gesellschaftlicher Wertewandel**

Eine weitere Entwicklung, die die Sharing Economy mit sich bringt, ist der in vielen Publikationen thematisierte Wertewandel in der Gesellschaft (Heinrichs und Grunenberg 2012; Priddat 2015; Botsman und Rogers 2011; Rifkin 2000). Dieser zeigt sich anhand eines in Teilen des Konsumenten- bzw. Kundenspektrums verändernden Verbraucherverhaltens in angestammten Märkten sowie bei der Hauptklientel neuer bzw. sich etablierender Start-ups mit Sharing-Angeboten. Diese treten mittlerweile auch in Wettbewerb mit bestehenden, traditionelleren Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Zentraler Bestandteil der Sharing Economy ist somit die Veränderung individueller Wertsysteme, die insbesondere bei jüngeren Generationen zu beobachten ist: Weg von traditionellen Ausprägungen bezüglich Besitz und Eigentum hin zur Verwirklichung individueller Präferenzen wie bspw. in Bezug auf Flexibilität und auch Mobilität – unter der Rahmenbedingung eines ggf. begrenzten persönlichen Einkommens (Dapp 2013). So gesehen hat der Zugang zu Produkten und Dienstleistungen Vorrang vor dem Erwerb und erfährt in der individuellen Wahrnehmung augenscheinlich eine veränderte Bedeutung.

### **Vertrauen**

Von vielen Vertretern der Sharing Economy und der sie begleitenden Wissenschaften wurde und wird häufig Vertrauen im Kontext mit Transaktionen in der Sharing Economy genannt. Vertrauen soll hierbei eine fundamentale Rolle zukommen, noch deutlich mehr, als es von Konsumenten in traditionellen Wirtschaftsbereichen gefordert wird. Es ist in den Austauschbeziehungen zwischen Nachfrage und (privaten) Anbietern, also eigentlich fremden Personen, eine nahezu zwingende Voraussetzung (Theurl 2015). Vertrauen zwischen den individuellen Geschäftspartner bei jeglichen Transaktionen in einer gemeinschaftlichen Ressourcennutzung stellt nach Ansicht

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

mancher Autoren gewissermaßen eine neue Form der »Währung« dar. Vor allem wenn »anonymisierende« webbasierte Plattformen und die damit verbundenen IuK-Technologien zum Einsatz kommen, ist die Schaffung von Vertrauen (des Konsumenten) in die Verlässlichkeit des Anbietenden bzw. die Verfügbarkeit und Qualität des Angebots unabdingbar. Zum anderen können gerade solche webbasierten Plattformen und damit verbundene soziale Medien den Aufbau von vertrauensbildender Reputation der privaten Anbieter fördern. Mittels Bewertungssystemen können zukünftige Nutzer in der Entscheidungsfindung und Auswahl über öffentlich gemachte Bewertungsprofile vormaliger Nutzer unterstützt werden. Dass Vertrauen in der Sharing Economy ein kostbares Gut und ein wichtiges »Intangible Asset« ist, und dies auch von aktuellen und potenziellen Konsumenten so gesehen wird, zeigt neben etlichen anderen Untersuchungen eine PwC-Studie, in der 82 Prozent der Befragten in Deutschland die Einschätzung teilen, dass die Sharing Economy auf Vertrauen basiert (PricewaterhouseCoopers 2015a).

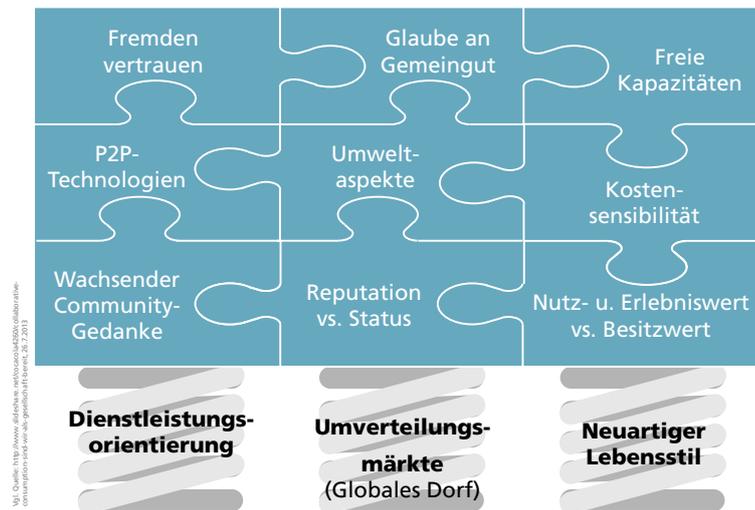


Abb. 3 Säulen und Kernelemente der Sharing Economy (Quelle: vgl. Bartel 2011)

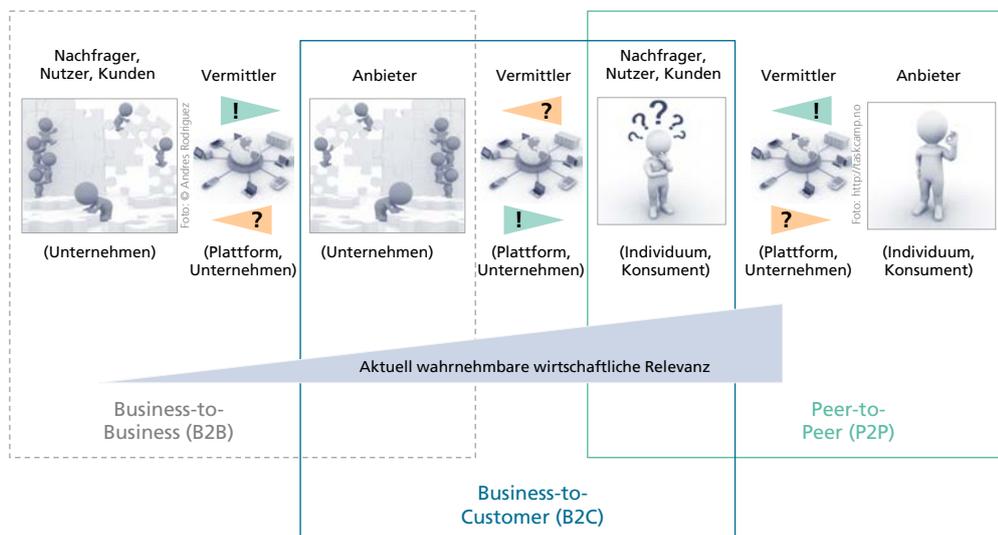
### 2.1.2 Ausprägungen und Modelle

So schwierig wie der Begriff der Sharing Economy zu definieren und klar abzugrenzen ist, so vielfältig sind die derzeitig beobachtbaren Erscheinungsformen dieser Form des Konsumierens und Wirtschaftens.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ursprünglich waren vermutlich soziale Aspekte und der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit im Umgang mit Gütern und Ressourcen eine Triebfeder für das Entstehen von Projekten der Sharing Economy, vor allem im angloamerikanischen Raum. Nach und nach entstanden aus der zentralen Organisation für Netzwerke von Sharing-Teilnehmern über entsprechende Plattformen Geschäftsmodelle, die das Zusammenführen der Anbietern und Konsumenten von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ziel der temporären Nutzung und nicht des Erwerbs, zum Gegenstand hatten. Diese Netzwerke bezeichnet man als »Peer-to-Peer«-Modelle (P2P), in denen die Mitglieder (Peers) profitorientiert oder kostenlos untereinander Güter und Dienstleistungen zum (vorübergehenden) Gebrauch anbieten (Quantum 2014).

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----



**Abb. 4 Grundmodelle der Sharing Economy**

Vermittlung und Organisation der Nutzernetzwerke zumeist über digitale Plattformen erfolgen gegen Entrichtung eines nutzungsabhängigen Entgelts (Kaup 2013). Im Sinne von Provisionsmodellen kommerzialisierten sich Plattformen bzw. Start-up-Unternehmen griffen die grundlegende Idee als Basis für eine profitorientierte Geschäftstätigkeit auf. Hier spricht man von »Business-to-Consumer«-Modellen (B2C). Umgekehrt bezeichnet man es als »Consumer-to-Business«-Modell (C2B), wenn Individuen einem Unternehmen oder einer Organisation Ressourcen zur Verfügung stellen, wie dies beispielsweise beim sogenannten »Crowdfunding« zu beobachten ist.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

Werden Ressourcen zwischen Unternehmen oder Organisationen temporär zur Verfügung gestellt, so bezeichnet man dies als »Business-to-Business«-Modell (B2B). Geschieht dies durch öffentliche Institutionen für Privatpersonen bzw. die Allgemeinheit, definiert man dieses Modell auch als »Government-to-Customer« (G2C).

Um die oft gehörte und geführte Diskussion hier nicht aufzugreifen oder weiter fortzuführen, ob beispielweise AirBnB und Uber – als zwei der am häufigsten genannten und am kritischsten betrachteten Protagonisten der Sharing Economy – mit ihrer Rolle bzw. ihren Angeboten nun im P2P- oder eher im B2C-Bereich anzusiedeln sind, legen wir der Studie folgende Definition zu Grunde: Im Verständnis dieser Studie soll bezüglich B2C solche Geschäftsmodelle umfassen, bei denen der Anbieter als Unternehmen oder Organisation auch gleichzeitig Eigentümer der zur gemeinschaftlichen Nutzung angebotenen Ressource ist. Ob die Transaktion über die Plattform eines Dritten oder über die anbietereigene Plattform erfolgt, soll hierbei keine Rolle spielen. Ein weiterer Protagonist der Sharing Economy, das Unternehmen Car2Go, eine Tochtergesellschaft der Firma moovel, ist hierfür ein geeignetes Beispiel. Das Unternehmen stellt Konsumenten Carsharing-Angebote zur Verfügung, bedient sich hierzu aber nicht an Fahrzeugen, die sich in Privatbesitz befinden, sondern an Fahrzeugen, die Eigentum des Unternehmens sind.

Spätestens bei der Fragestellung, was alles einer Sharing Economy hinzuzurechnen ist bzw. wie man dieses Phänomen am besten umreißt und systematisiert, trifft man auf eines der Kernprobleme der Auseinandersetzung mit der Sharing Economy: Die Frage der adäquaten Definition des Begriffs und seiner realen Auswirkungen und Erscheinungsformen. Diese Definitionsfrage umfasst zunächst die Frage nach den fundamentalen Geschäftsmodellen (P2P, B2C, B2B). Vielfach wird in Wissenschaft und Wirtschaft die Ansicht explizit oder vor allem implizit zu Grunde gelegt, dass nur das Teilen von Gütern und Dienstleistungen zwischen Individuen unter Zuhilfenahme einer ggf. kommerzialisierten Plattform, wie beispielsweise von AirBnB, der Sharing Economy zuzurechnen sei.

Diese Argumentation wird aber bereits aufgebrochen, wenn man Beispiele wie Car2Go betrachtet, bei denen ein Unternehmen Ressourcen (Fahrzeuge) besitzt und diese zur gemeinschaftlichen Nutzung entgeltlich zur Verfügung stellt. Noch weiter dringt man in eine definitorische »Grauzone« vor, wenn man sich die Frage stellt, ob ein Individuum, das seine Ressourcen Zeit, Arbeitskraft und intellektuelles Potenzial fortlaufend über digitale Plattformen potenziellen Auftraggebern jenseits traditioneller Eins-zu-eins-Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse anbietet, noch der Sharing Economy zuzurechnen ist oder nicht. Fortführen lässt sich diese definitorische Fragestellung, wenn man sich einen Fall vor Augen führt, in welchem beispielsweise ein

Unternehmen unausgelastete Räumlichkeiten oder gar Produktionsanlagen anderen Unternehmen aus kommerzieller Motivation heraus zur Verfügung stellt, und dies Bestandteil seines Geschäftsmodells ist.

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----

Es gibt etliche Begrifflichkeiten und Definitionsansätze in Wissenschaft und Wirtschaft, um die teils eng miteinander verwobenen Facetten der gemeinschaftlichen, nicht-kommerziellen oder kommerziellen Ressourcennutzung zu umschreiben und gegeneinander abzugrenzen. Jedoch mangelt es weiterhin, wie auch durch eine der federführenden Protagonisten und Vordenkerin der Sharing Economy konstatiert (Botsman 2013), an einer allgemeingültigen Definition und begrifflichen Abgrenzung dieser Wirtschaftsform.

Im Sinne der vorliegenden Studie ist eine klare Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten und deren Einsatz im Studienkontext nicht zielführend, zumal sie im Außenraum nicht unbedingt eindeutig und unmissverständlich besetzt sind. Daher verzichten wir in der Studie auf die zusätzliche Einführung solcher momentan noch zwangsläufig unscharfen Begriffsdefinitionen und wenden auf sämtliche Fragestellungen und Untersuchungsgegenstände der Studie den mit den Ursprüngen dieser Wirtschaftsform zusammenhängenden Begriff der Sharing Economy sozusagen »pars pro toto« an.

*In Ergänzung zu dem reinen Begriff legen wir für die Ausführungen in dieser Studie einen verallgemeinerten inhaltlichen Definitionsrahmen zu Grunde, wie er im Kapitel »2.4.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands Sharing Economy« auf Seite 46 bzw. im Fazit auf Seite 108 beschrieben ist. Diese Definition möchte berücksichtigen, dass die Studie vor allem die Sichtweise der etablierten Wirtschaft auf das weite Feld der Sharing Economy und ihrer Weiterentwicklungen reflektieren soll. Möglicherweise ist die Thematik in vielen traditionellen Wirtschaftsbereichen – außer den wettbewerblich direkt betroffenen – noch nicht allzu präsent ist. Daher würde eine eventuell zu eng oder zu einseitig ausgerichtete Definition von »Sharing Economy« zu kurz greifen und ggf. Sichtweisen etablierter Unternehmen auf das Thema, aus der betrieblichen Realität heraus, außen vor lassen.*

Für die Definitionen weiterer Begrifflichkeiten aus dem thematischen Umfeld der Sharing Economy möchten wir an dieser Stelle auf den Anhang »7.1 Begriffsdefinitionen zur Sharing Economy« auf Seite 131 verweisen.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

### 2.1.3 Wirtschaftliche bedeutsame Anwendungsfelder

Die Sharing Economy hat mittlerweile Einzug in einer Vielzahl von Wirtschaftsfeldern gefunden. In manchen Wirtschaftsbereichen (im Folgenden auch als Anwendungsfelder bezeichnet) ist sie stark ausgeprägt und – zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung – recht präsent. Diese Anwendungsfelder der Sharing Economy, die in der aktuellen Wahrnehmung in Wirtschaft, Gesellschaft und Medien als sehr prägnant erscheinen, umfassen überwiegend die Transaktion von materiellen Gütern und Dienstleistungen. Es gibt vielfältige Versuche und Systematisierungsansätze auf internationaler und nationaler Ebene, die Vielfalt der Sharing Economy zu erfassen und ihre Ausprägungen und Facetten systematisch abzubilden. Je nach Detaillierungsgrad der Betrachtungsebene ist es herausfordernd bis kaum möglich, mit der rasanten Entwicklung der Sharing Economy und dem Auftauchen neuer »Player« Schritt zu halten. Abb. 5 zeigt einen Ansatz des US-amerikanischen Unternehmensverbands Crowd Companies, wie die Kernsegmente der Sharing Economy und ihre wesentlichen Protagonisten in den jeweiligen Segmenten strukturiert sind. Die Abbildung repräsentiert die wesentlichen Anwendungsfelder der Sharing Economy im Sinne einer »P2P-Economy«, also zum Zwecke des direkten bilateralen Austauschs von Gütern und Dienstleistungen zur temporären Nutzung – ggf. unter Miteinbeziehung nichtkommerzieller oder nichtkommerzieller Vermittlungsplattformen:

- Transportdienstleistungen
- Private Dienstleistungen
- Immobilien und Räumlichkeiten
- Finanzierungen
- Private Güter
- Nahrungsmittel, Lebensmittel

Verändert man den Blickwinkel auf die Sharing Economy ein wenig in Richtung auf Anwendungsfelder, die auch etablierte Wirtschaftsbereiche mittlerweile nachweislich tangieren, so kommt man zu einem leicht abgewandelten Bild auf die Sharing Economy (vgl. Roland Berger 2014, S. 4). Die Reihenfolge der folgenden Aufzählung spiegelt die ungefähre wirtschaftliche Bedeutung der Anwendungsfelder wieder:

- Mobilität
  - Nutzung von Ridesharing und Fahrdiensten
  - Vermietung bzw. Verleih von Fahrzeugen

- Anbieterbeispiele: Lyft, Uber, Car2Go, DriveNow, BlaBlaCar
- Immobilien und Räumlichkeiten
  - Private kurzfristige Vermietung von Wohnraum (auch zu Übernachtungszwecken)
  - Bedarfsgerechte Vermietung von Arbeitsumgebungen und Lagerräumen
    - Anbieterbeispiele: Airbnb, 9flats, ShareDesk, Couchsurfing, Coworking 0711
- Finanzen
  - Kredite von Privatpersonen
  - Finanzierung von Unternehmensgründungen durch Privatpersonen
    - Anbieterbeispiele: Lending Club, Auxmoney, Companisto
- Private Dienstleistungen
  - Professionelle und private Services von Privatpersonen (Arbeitsleistungen)
    - Anbieterbeispiele: Elance, Taskrabbit, Upwork, Freelancer
- Private Güter
  - Privater Handel mit gebrauchten Gütern
  - Privater Verleih von Gütern
    - Anbieterbeispiele: eBay, Craigslist, Rent the Runway

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----

Auch wenn vor einigen Jahren manche Ausprägungen sogar in negative wettbewerbsrechtliche Schlagzeilen gerieten und auch in der wissenschaftlichen Aufarbeitung nicht durchgängig im Kontext der Sharing Economy erwähnt werden, so ist doch auch das

#### ■ Teilen von Multimediainhalten und Daten

vom Prinzip her ein klassisches Anwendungsfeld der Sharing Economy. Auch hier werden von Individuen über digitale Plattformen und Kanäle Ressourcen, wenngleich immaterielle, für die gemeinschaftliche Nutzung verfügbar gemacht. Dass Konsumenten in bestimmten Fällen auch relativ problemlos in den Besitz einer solchen Ressource (beispielsweise einer mp3-Musikdatei) kommen konnten, liegt an den technischen Besonderheiten des digitalen Zugriffsmediums, welches das Kopieren von Ressourcen erleichtert. Andererseits ist z.B. der Erfolg von Anbietern multimedialer Streaming-Inhalte wie Spotify ein deutlicher Nachweis, dass das »Sharing« von Multimedia-Inhalten oder vergleichbaren Daten und Informationen von wirtschaftlicher

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und Zielsetzung

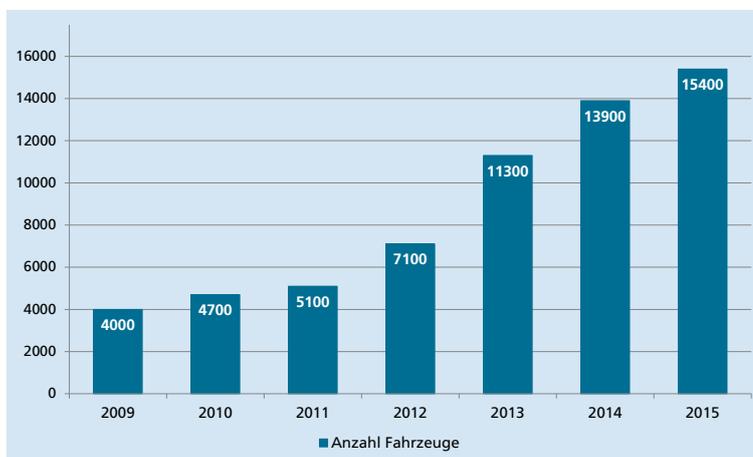
Relevanz ist. Auch wenn rein definatorisch betrachtet das Spotify-Beispiel im Sinne dieser Studie dem B2C-Bereich zuzuordnen ist.



Abb. 5 The »Collaborative Economy Honeycomb V1.0« (Quelle: Crowd Companies 2014)

### Mobilität

Im Bereich der Mobilität ist die Sharing Economy im B2C- und P2P-Sektor stark ausgeprägt. Hierbei ist zunächst das schon seit vielen Jahren bestehende, klassische Carsharing zu erwähnen, wie beispielsweise von Car2Go oder DriveNow. Dies findet primär im B2C-Bereich Anwendung. Nach einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Roland Berger ist der Mobilitätssektor eines der am schnellsten wachsenden Segmente der Sharing Economy (Roland Berger 2014). Dies zeigt sich in Deutschland unter anderem an der stetigen Zunahme von Fahrzeugen, die in Carsharing-Dienste eingebunden sind.



**Abb. 6** Anzahl der Carsharing-Fahrzeuge in Deutschland (Quelle: bcs Bundesverband CarSharing e.V. 2015)

Die Wahrnehmung der Sharing Economy im Mobilitätsbereich prägen auch private Fahrdienste, die über Digitalplattformen wie Uber oder Lyft analog zu dem Konzept von traditionellen Taxizentralen vermittelt werden. Diese Form der Sharing Economy soll hier dem P2P-Bereich zugeordnet werden, da sowohl die Anbieter der Fahrten als auch die Nachfrager Privatpersonen sind. Zudem wird noch die Möglichkeit des Ridesharing angeboten. Dabei bestimmt nicht der Nachfrager Ort und Zeitpunkt der Fahrt, sondern der Anbieter. Populäre Anbieter sind hier Mitfahrgelegenheiten oder

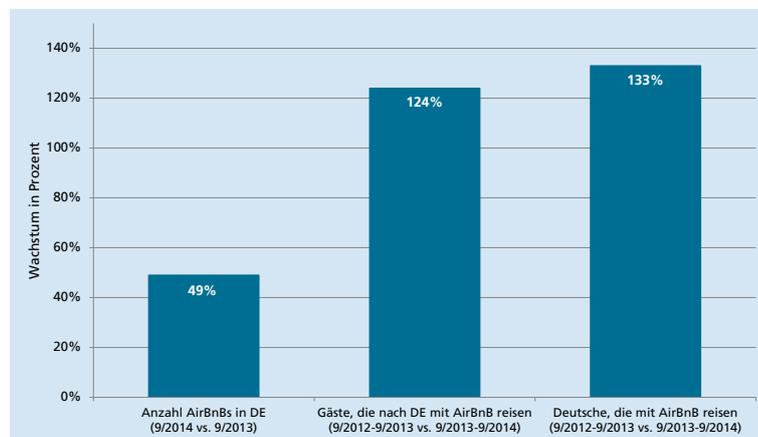
## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

BlaBlaCar. Für Ridesharing und Fahrdienste wird eine jährliche Wachstumsrate von 35 Prozent prognostiziert (Kistler 2015).

### Immobilien und Räumlichkeiten

Die Vermietung von Immobilien ist ebenfalls ein Bereich, in dem die Sharing Economy weit verbreitet ist. Insbesondere die kurzfristige Vermietung von Zimmern, Wohnungen und Häusern sticht hier hervor. Ein bekannter Anbieter für die kurzfristige Vermietung ist beispielsweise AirBnB. Bei diesem Geschäftsmodell bieten Privatpersonen gegen Entgelt Wohnraum an. Die Digitalplattformen finanzieren sich über ein provisionsähnliches Modell. Dieses Konzept wird in dieser Studie dem P2P-Bereich zugeordnet.



**Abb. 7 Wachstum von AirBnB in Deutschland Stand 2015 (Quelle Statista 2015)**

Ein ähnliches Konzept bietet das relativ bekannte und bei jüngeren Konsumenten sehr beliebte Couchsurfing. Hierbei können sich Privatpersonen in der Couchsurfing-Gemeinschaft registrieren und dann bei anderen Mitgliedern anfragen, ob sie bei ihnen für einen begrenzten Zeitraum kostenlos wohnen können. Dieses Angebot beruht auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Allerdings wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie nicht nur die Angebote anderer Mitglieder nutzen, sondern auch selbst eine Unterkunft für andere Couchsurfer anbieten. Ein eher im B2B-Bereich angesiedeltes Angebot ist das sogenannte Officesharing, bei dem kommerzielle Anbieter anderen Unternehmen Büroflächen mit oder ohne Arbeitsausstattung zur temporären, bedarfsorientierten

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Nutzung anbieten. Dies folgt einem Trend im B2B-Bereich, der plakativ mit »Kein Geld in Steine« umschrieben wird (Bilski und Junkes 2014).

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

### Finanzdienstleistungen

Im Bereich der Finanzdienstleistungen hat sich unter anderem Crowdfunding etabliert. Dabei haben Privatpersonen und Unternehmen die Möglichkeit, von privaten Investoren einen Kredit zu erhalten. Crowdfunding findet häufig für die Finanzierung von Start-ups Anwendung. Allerdings bringt dabei nicht ein privater Investor alleine das benötigte Kapital auf, sondern viele Investoren stellen jeweils einen Betrag ihrer Wahl zur Verfügung, bis die benötigte Summe erreicht ist. Die Vermittlung zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgt auch für das Crowdfunding über eine Internetplattform. Bekannte Anbieter in diesem Bereich sind beispielweise Auxmoney oder Companisto.

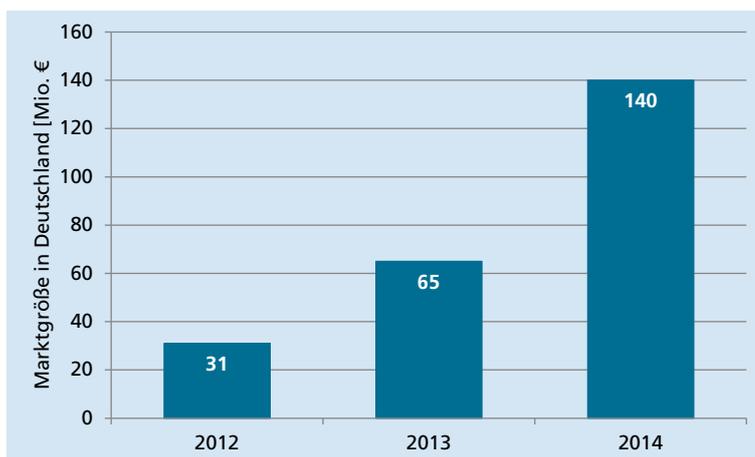


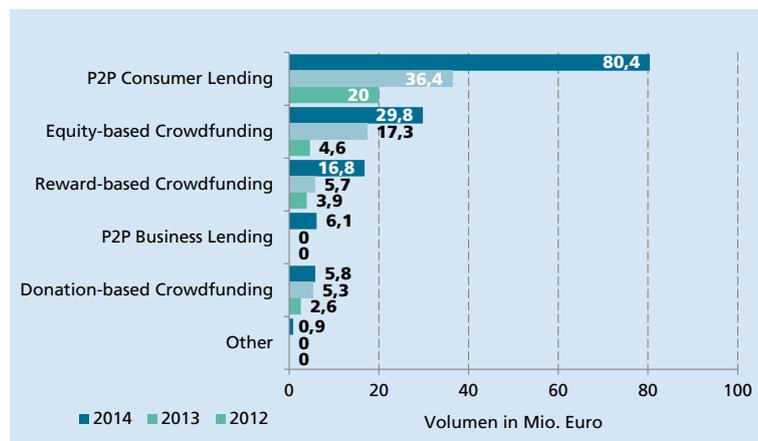
Abb. 8 Marktwachstum für alternative Finanzierungen in Deutschland (Quelle: Companisto 2015)

»Das Finanzierungsmodell Crowdfunding fußt auf der Kapitalvermittlung im Gegenzug für eine oftmals kreative Gegenleistung (sogenannte Dankeschöns). Dadurch grenzt sich Crowdfunding eindeutig gegenüber Crowdinvesting ab, bei dem die Geldgeber Beteiligungen eingehen, die einen Anspruch auf einen Anteil am Unternehmensgewinn ermöglichen oder zu einem späteren Zeitpunkt weiterverkauft werden können« (Klein 2013).

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

Laut einer Studie der University of Cambridge (vgl. Abb. 8) lag der europäische Crowdfunding Markt 2014 bei knapp drei Milliarden Euro (Wardrop et al. 2015). Daran hatte der deutsche Markt einen Anteil von 140 Millionen Euro bei einem Wachstum in 2014 von 113 Prozent. Die Studie unterscheidet dabei die unterschiedlichen Ausprägungen des Crowdfunding, dem Crowdlending, gefolgt von Crowdinvestment, klassischem Reward-Crowdfunding und dem Spenden-Crowdfunding (vgl. Abb. 9). Diese Zahlen zeigen die Dynamik auf, mit der sich Crowdfunding als ein hervorstechendes Feld der Sharing Economy in Deutschland und Europa entwickelt.



**Abb. 9 Crowdfunding in Deutschland nach Ausprägungen (Quelle: Wardrop et al. 2015)**

Wie anhand dieser ausgewählten, für die Sharing Economy repräsentativen Anwendungsfelder ersichtlich wird, hat sich die Sharing Economy momentan primär in P2P- und teilweise auch B2C-Märkten durchgesetzt (Slaughter 2014). Allerdings wäre es verfrüht, daraus schlussfolgern zu wollen, dass die Anwendung von Mechanismen und Prinzipien der Sharing Economy keine Relevanz im B2B-Bereich besäße. Leisman et al. zeigen anhand des Chemikalienleasing auf, dass auch im B2B-Bereich das Konzept des Nutzen statt Besitzen vorteilhaft für beide Seiten sein kann (Leismann et al. 2012). Somit stellt sich die Frage, warum die Sharing Economy im B2B-Bereich nur geringfügig vertreten ist bzw. ob Unternehmen eine solche Form des Wirtschaftens für sinnvoll erachten oder sich dieser überhaupt bewusst sind.

## 2.2

## Wahrnehmbare Auswirkungen der Sharing Economy

Die Sharing Economy ist mit einer gewissen beobachtbaren Konstanz ein Thema in den elektronischen und Printmedien. Allerdings ist im Gegensatz zu einer eher positiven Berichterstattung in den ersten Jahren des wahrgenommenen Trends in der jüngsten Vergangenheit eine Zunahme des kritischen Reflektierens und Hinterfragens in Bezug auf die Sharing Economy zu verzeichnen.

Zu Beginn wurden überwiegend noch die Erwartungen und Potenziale der Sharing Economy hinsichtlich der Vorteile für Verbraucher (mehr Auswahl, geringere Kosten etc.), für private Besitzer und Anbieter von Gütern (Zusatz Einkommen, rentable Ressourcenauslastung etc.), für die Wirtschaft (neue Start-ups, mehr Kundenorientierung etc.) und für die Gesellschaft (mehr Ressourceneffektivität, wirtschaftliche Prosperität, soziale Kohäsion etc.) beleuchtet.



Abb. 10 Beispiele zur Medienresonanz bzgl. der Sharing Economy

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

Nachdem merkliche Skalierungseffekte in der gemeinschaftlichen Nutzung privater Güter und Dienstleistungen durch das Auftauchen und rasante Wachstum von international agierenden digitalen Vermittlungsplattformen zu verzeichnen waren, wurden zunehmend auch weitere Auswirkungen des Sharing Economy-Trends sichtbar und gerieten in die Medien – durchaus auch im Sinne einer kritischer Berichterstattung. Wir möchten darauf verzichten, die beiden »Präzedenzfälle« AirBnB für den Übernachtungsbereich und Uber für den Personenbeförderungsbereich weiter auszuführen und zu beleuchten, da dies in vielen Berichterstattungen und Publikationen schon hinreichend geschehen ist und nicht im Fokus dieser Studie stehen soll. Dennoch stehen diese beiden Beispiele für drei Themen, bei denen die Sharing Economy inzwischen in eine ambivalente Rolle geraten ist und sich auch einer gewissen Kritik ausgesetzt sieht:

- Wettbewerbsverhalten
- Regulierungsbedarf
- Qualität von Arbeitsverhältnissen

Es ist inzwischen offensichtlich, dass die Sharing Economy sich in einigen Wirtschaftsbereichen (vornehmlich Taxi- u. Übernachtungsgewerbe) zu einem Wettbewerbsfaktor entwickelt hat, der weder von den betroffenen Branchen noch von der Politik unter den Tisch gekehrt werden kann.

Zu anscheinend ernsthaften Wettbewerbern haben sich die digitalen Vermittlungsplattformen entwickelt, und dies innerhalb einer relativ kurzen Zeit. Diese konnten und können vielfach ihren erfolgreichen Markteintritt deshalb so gestalten, weil sie durch den Zugriff auf eine große Anzahl von angebotenen Gütern oder Fähigkeiten im Privateigentum (Demary 2015) und die digitale Vernetzung als machtvollsten Multiplikator in die Breite der Nachfrager, Skalierungseffekte in beachtlichem Ausmaß erzielen können (Demary 2015; Derojeda et al. 2013). Dies wäre allerdings nicht in diesem Ausmaß möglich, gäbe es nicht auch noch den Effekt, dass eine Vielzahl von Konsumenten sich durch die Zurverfügungstellung nur teilweise ausgelasteter materieller (oder auch immaterieller) Ressourcen als Anbieter, also als Prosumenten, auftreten, deren Wettbewerbswirkung erst in Verbindung mit dem »Wirkungsgrad« der digitalen Vermittlungsplattformen zum Tragen kommt.

Vermittlungsplattformen oder Prosumenten jeweils für sich genommen können theoretisch in Anspruch nehmen, und tun dies auch oftmals, nicht als direkte Wettbewerber zu etablierten Unternehmen aufzutreten und somit auch nicht den gleichen Regelwerken zu unterliegen. Die Vermittlungsplattformen argumentieren, nicht Eigentümer der angebotenen Ressourcen zu sein und somit nicht in der direkten

Verantwortung dafür zu stehen, wie beispielsweise bei Fragestellungen der Sicherheit, oder des Verbraucherschutzes. Umgekehrt sehen sich Privatpersonen als Anbieter oder Dienstleister häufig nicht in einem gewerblichen Kontext, der sie wiederum gewissen Regulierungszwängen oder Auflagen unterwerfen würde. Dies berührt unter Umständen auch Fragestellungen wie Versicherungsschutz, Qualifikationsanforderungen oder Steuerpflichtigkeit.

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----

In der Summe führen beide Perspektiven aber zu der Tatsache, dass sich Privatanbieter und Vermittlungsplattformen im Verbund in einem direkten Wettbewerb zu etablierten Wirtschaftsbereichen befinden können, und sich somit auch dem Vorwurf ausgesetzt sehen, sich mit ihren »neuen« Geschäftsmodellen einen teilweise unfairen Wettbewerbsvorteil durch Umgehung oder gar Ignorierung gesetzlicher Regeln und Auflagen zu verschaffen. Gewicht in der öffentlichen und politischen Wahrnehmung bekommt der letztere Punkt z.B. durch aktuelle Diskussionen, Pressemeldungen und auch Gerichtsurteile in Bezug auf den Fahrdienstanbieter Uber.

Verschärft wird die Diskussion um Wettbewerbsverhalten und -regulierungen durch den in der Praxis schwierig zu erfassenden und belegbaren Umstand, dass digitale Plattformen der Sharing Economy auch durch kommerzialisierte Anbieter genutzt werden – unter denselben Voraussetzungen und Wettbewerbsbedingungen wie private Anbieter.

Und damit ist auch der Punkt der Arbeitsverhältnisse in der Sharing Economy adressiert. Dieser betrifft vor allem die Anbieter von Dienstleistungen. Hier gestaltet sich offensichtlich die Grenzziehung zwischen privaten und schon gewerblichen Angeboten äußerst schwierig. Wann dient beispielsweise eine Fahrdienstleistung noch der Auslastung einer Ressource im privaten Eigentum unter Einsatz individueller Zeit und Fähigkeiten? Und ab welcher Schwelle wird aus der Erzielung eines Zusatzeinkommens durch eben eine solche zusätzliche Ressourcenauslastung ein Neben- oder gar Haupterwerb, wenn die beispielhafte Fahrdienstleistung über mehrere Stunden pro Tag oder Woche ausgeübt wird? Bekommt die Anbieterrolle in der Sharing Economy quantitativ betrachtet einen gewerblichen Charakter, ist aber beispielsweise nicht mit einer Festanstellung im klassischen Sinne zu vergleichen, greifen dann entsprechend die Regeln für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit der jeweiligen Branche? Auch Fragestellungen von sozialer Absicherung, Steuer- und Versicherungspflicht etc. wären in solchen Fällen berührt. Und nicht zuletzt wird, trotz aller echten oder postulierten Vorteile der Sharing Economy für den Konsumenten, häufig z.B. seitens Arbeitgebervertretungen oder politischer Repräsentanten die Frage nach der Entstehung von prekären Arbeitsverhältnissen mit all ihren diskutierten Nachteilen aufgeworfen, die im Kielwasser der Sharing Economy entstehen können.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

### 2.3 Motivation und Zielsetzung des Studienvorhabens

Eine Studie des Unternehmens PwC für den US-amerikanischen Markt, die für den Zeitraum von 2013 bis 2025 einen fulminanten Zuwachs der »Sharing Economy« in ihren bisherigen Kernsegmenten prognostiziert, bringt die Weiterentwicklung auf den Punkt:

**»Consumers are showing robust appetite for the sharing-based economy.«**  
(PricewaterhouseCoopers 2015b)

Eine Erfassung und Beschreibung, welches die Motivationsfaktoren und die fördernden bzw. hemmenden Einflussgrößen für Konsumenten sind, sich der Sharing Economy als Anbieter oder Nutzer anzuvertrauen, wurde und wird vielfach untersucht. Die entscheidende Frage aber, die eine »dritte Partei« betrifft, nämlich die etablierte Wirtschaft und ihr Weg, den sie hinsichtlich des Trends der Sharing Economy einschlägt bzw. noch einschlagen wird, stellt die besagte PwC-Studie ebenfalls klar heraus:

**»Can companies transform today's threat into tomorrow's opportunity?«**  
(PricewaterhouseCoopers 2015b)

Dies ist die Fragestellung, der sich diese Studie widmen möchte. In Anbetracht der grundlegenden Frage nach dem möglichen (qualitativen) Beitrag der Sharing Economy zu wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit sowie zu Beschäftigung und Wohlstand, soll die Strukturstudie das derzeitige *Verhältnis von traditioneller Wirtschaft und Sharing Economy* – durchaus im Sinne einer qualitativen Chancen-Risiken-Betrachtung – beleuchten (vgl. Abb. 11).



Ausgangssituation und Zielsetzung

**Abb. 11 Sharing Economy – Bedrohung oder Chance für traditionelle Wirtschaftszweige? (Quelle: Hinchcliffe 2013)**

Können Konzepte und Modelle einer gemeinschaftlichen Ressourcennutzung auch im industriellen und gewerblichen Bereich entweder als »Absatz-Projektionsfläche« für angestammte Branchen dienen? Oder können Prinzipien der Sharing Economy darüber hinaus auch als Enabler für neue Geschäftsmodelle oder das Adressieren neuer Marktsegmente fungieren? Letzteres vor allem vor dem Hintergrund der Annahme, dass der Trend der Sharing Economy nicht zwangsläufig zu einem disruptiven Wandel in eben diesen angestammten Wirtschaftszweigen führen muss, sondern hier auch zu Diversifizierung und Erweiterungen in Form neuer Geschäftsfelder oder -modelle beitragen kann.

Zu diesem Zweck adressiert unsere Studie folgende Kernfragestellungen – mit Fokus auf etablierte klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU), die das Rückgrat der deutschen und baden-württembergischen Wirtschaft bilden (vgl. Abb. 12):

- Sehen traditionelle Unternehmen einen Nutzen oder Antrieb bzgl. der Anwendung von Mechanismen einer »Sharing Economy« als Wirtschaftsform?
- Ist die bisherige und die prognostizierte Entwicklung der Sharing Economy – im positiven wie im negativen Sinne – eher ein überzeichnetes Trendthema oder durchaus wirtschaftliche Realität in etablierten Branchen?

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

- Konzentrieren sich die Potenziale und Begleiterscheinungen der Sharing Economy auf typische Kernfelder wie Mobilität, oder erwarten klassische Unternehmen ein Übergreifen dieser Konsum- und Wirtschaftsform auch auf andere Bereiche?
- Sehen diese Unternehmen die Möglichkeit, dass die Wirtschaft hier ggf. einen relevanten Trend versäumt oder gar zu spät erkennt?
- Sind B2C- oder gar B2B-Ansätze einer Sharing Economy als ernstzunehmende Geschäftsfelder und Zukunftsthemen strategisch relevant für die etablierte Wirtschaft?

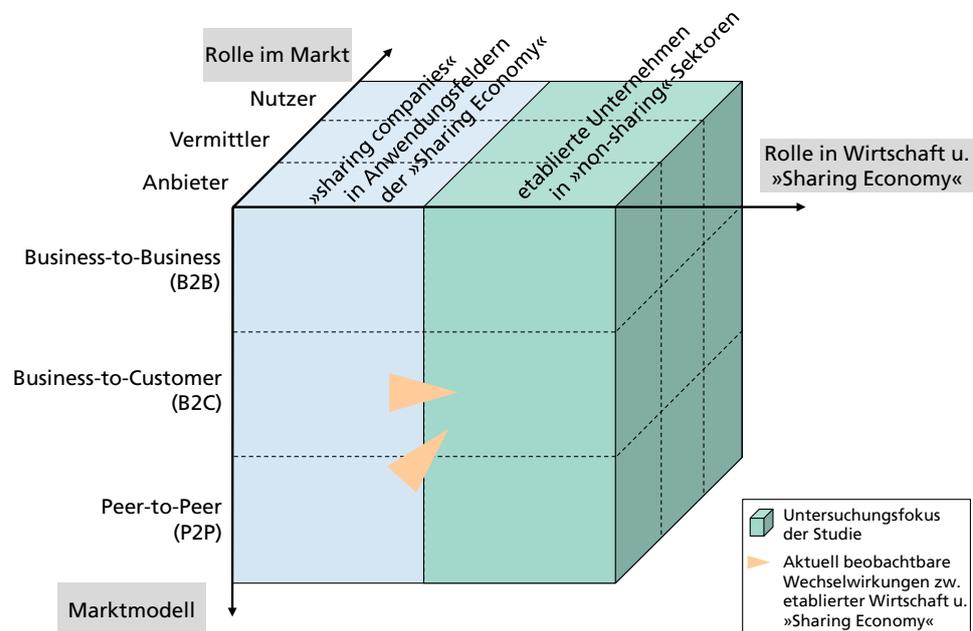


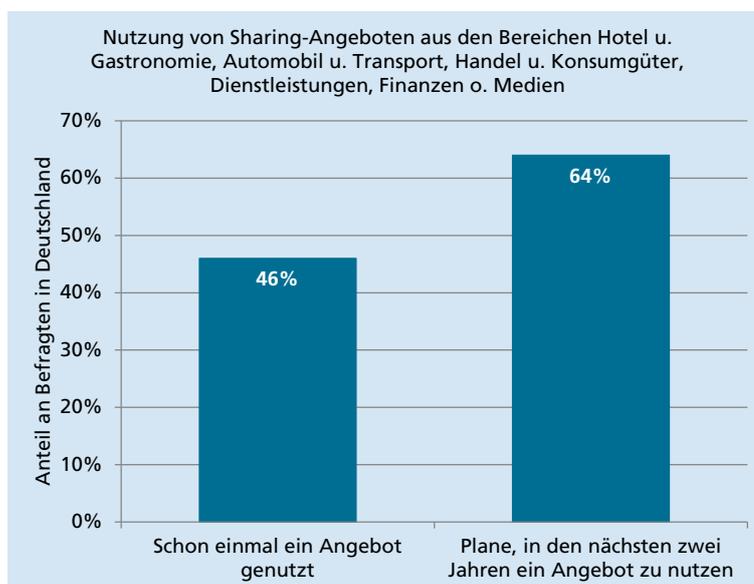
Abb. 12 Eingrenzung des Untersuchungsraums der Strukturstudie »BWShare«

### 2.4 Die Zukunft der Sharing Economy als Trend

Beobachter und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft interpretieren den Trend einer Sharing Economy durchaus kontrovers und ziehen demzufolge unterschiedliche

Schlussfolgerungen daraus. Diese umfassen eine Bandbreite von einem tiefgreifenden und systemverändernden Megatrend bis hin zu einem Konsumtrend, der im eigentlichen Sinne keine Revolution darstellt, sondern lediglich eine logische Konsequenz aus technologischem Fortschritt und einem an den Strukturwandel angepassten Konsumentenverhalten ist (Dapp 2013). Befragungen von Konsumenten in anderen Ländern, als auch in Deutschland, ergeben allerdings in den allermeisten Fällen ein positives Zukunftsbild des Status Quo, des vermuteten Wachstums und der steigenden Akzeptanz der Sharing Economy.

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----



**Abb. 13 Nutzung von Angeboten der »Sharing Economy« in Deutschland (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2015a)**

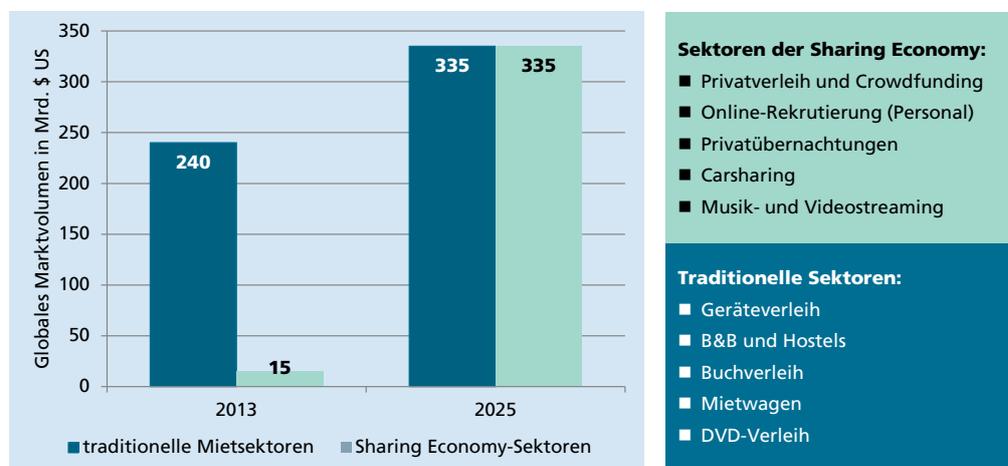
So ergab beispielweise eine Studie der Firma PwC (PricewaterhouseCoopers 2015a), dass die Bekanntheit von Sharing Economy recht groß ist (60 Prozent der Befragten), und knapp die Hälfte der Befragten (46 Prozent) in den vergangenen zwei Jahren Angebote der Sharing Economy genutzt haben. Hier sei eine Steigerung auf zukünftig 64 Prozent zu erwarten (vgl. Abb. 13), wobei auch in älteren, bisher weniger interessierten Bevölkerungsgruppen eine Steigerung zu verzeichnen sei.

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

Aber nicht nur der Nutzung von Angeboten der Sharing Economy bescheinigt die beispielhaft erwähnte PwC-Studie einen Aufwärtstrend. Auch die Rolle der Befragten, als Anbieter in der Sharing Economy aufzutreten, soll eine Zunahme erfahren – von bisher 35 Prozent der Befragten, die schon einmal ein entsprechendes Produkt angeboten haben, auf 50 Prozent, die dies für die kommenden zwei Jahre planen (PricewaterhouseCoopers 2015a).

Auch auf europäischer Ebene ist mit einem Wachstum der aktuell beobachtbaren Sharing Economy zu rechnen, wie eine Studie der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2013 postuliert. Insbesondere, weil sie in Europa in Vergleich zum angloamerikanischen Raum ebenso wie wohl auch in Deutschland noch in den Anfängen steckt.



**Abb. 14 Vergleichende Wachstumsprognose für globale Marktvolumina der Kernsektoren der Sharing Economy (Quelle: PricewaterhouseCoopers 2014)**

»Companies benefit from the uptake of the sharing economy trend ... because it provides them with opportunities for entrepreneurial activity in a wide variety of markets ... the sharing economy is extending to different types of markets. As start-ups in the sharing economy are able to leverage one of the largest pools of resources in the world, the assets and skills/capabilities owned by peers around the world, they are instantly able to compete with established incumbents in industries which normally have substantial entry barriers« (Dervojeda et al. 2013).

Einschränkend möchten wir hinzufügen, dass die meisten dieser Untersuchungen sich auf Erscheinungsformen der Sharing Economy beziehen, die wir in dieser Studie dem

P2P- und dem B2C-Bereich zuordnen, die sich auf die Verfügbarmachung überwiegend privater, unausgelasteter Ressourcen beziehen. Sie beziehen sich somit auf Wirtschaftsbereiche, in denen die Sharing Economy

- entweder kaum Auswirkung auf etablierte Unternehmen hat (z.B. im Foodsharing),
- oder überwiegend als Konkurrenzfaktor in Erscheinung tritt (z.B. im Falle von Privatübernachtungen).

Potenzial- oder gar Wachstumsbetrachtungen solcher Untersuchungen erstrecken sich daher überwiegend auf die Seite der Individualkonsumenten oder auf Unternehmen und Start-ups, deren Kerngeschäft die Sharing Economy ist. Traditionelle Unternehmen sind unserer Einschätzung nach hingegen kaum Gegenstand von Untersuchungen zur Sharing Economy und tauchen meist nur als Wettbewerber auf, die es aus dem Feld zu schlagen gilt, bzw. als Akteure, die mit Postulaten konfrontiert werden, wie sie der häufig als disruptiv beschriebenen Wirkung der Sharing Economy zukünftig begegnen sollten.

### 2.4.1

#### Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands Sharing Economy

Die eingangs bereits dargelegte Vielfalt der Definitionen und Ausprägungen der Sharing Economy ist eine Herausforderung, um in etablierten Wirtschaftsbereichen, die ggf. mit den unterschiedlichen Ausprägungen Spielarten der Sharing Economy noch nicht in Berührung gekommen sind, zu tragfähigen Aussagen zu eben dieser Sharing Economy und ihren Auswirkungen zu gelangen. Die Interpretationsbreite der Antworten und Aussagen wäre auf Basis einer diffusen oder unterschiedlich wahrgenommenen Definition des Untersuchungsgegenstands zu groß, um belastbare Studienergebnisse zu erhalten.

Zudem birgt eine zu eng gefasste oder willkürlich festgelegte Definition der Sharing Economy für diese Studie die Gefahr, dass relevante Erkenntnisse auf Grund eines Ausschlusses à priori außen vor bleiben. Die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands Sharing Economy in dieser Studie berücksichtigt folgende Punkte und Fragestellungen:

- Manche Wirtschaftsbereiche, so z.B. Übernachtungsgewerbe und Personenbeförderungsgewerbe, sehen sich mit spezifischen Formen der Sharing Economy (um nur AirBnB, wimdu oder Uber als repräsentative Beispiele zu nennen) konfrontiert. Diese werden in diesen Wirtschaftszeigen häufig subjektiv als Bedrohung und als Risiko für bestehende Geschäftsmodelle wahrgenommen. Die Mobilisierung überwiegend privater, nicht für eigene funktionelle Zwecke

-----  
Ausgangssituation und  
Zielsetzung  
-----

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Ausgangssituation und  
Zielsetzung

ausgelasteten Ressourcen, über digitale Plattformen und Netzwerke ist hier Gegenstand der Diskussion. Aber ist diese Form der Sharing Economy auch bereits von Relevanz für weitere Wirtschaftszweige und Branchen? Oder sehen diese sich zukünftig anderen Ausprägungen und Strömungen der Sharing Economy gegenüber?

- Könnten sich Unternehmen, deren Leistungen nicht ohne weiteres durch alternative private Ressourcen ersetzt werden können, stattdessen in Zukunft institutionellen Wettbewerbern gegenübersehen, die mit Ressourcen in ihrem Eigentum, aber nach den »Spielregeln der Sharing Economy«, an den Start gehen (Beispiel Car2Go)? Unter einer solchen Perspektive stünden Chancen im Sinne von »Business Opportunities« für etablierte Unternehmen und Start-ups mit im Fokus.
- Könnten Mechanismen der Leistungserbringung und -nutzung, die sich ebenfalls an den Mustern der P2P- und B2C-Sharing Economy orientieren nicht auch in B2B-orientierten Wirtschaftszweigen zum Tragen oder gar zur Blüte kommen? Sind auf dieser Ebene Leistungsangebote und Geschäftsmodelle denkbar, im Werden oder schon Realität, die die P2P- und B2C-Sharing Economy als »Blue Print« verwenden oder diese nutzen und somit neue Mischformen hervorbringen?

### Definition Sharing Economy für die Studie

- »Nutzen statt Besitzen«

Die Studie fokussiert sich nicht auf eine dezidierte Ausprägung des »Sharings«. Vielmehr verwendet sie das Motto »Nutzen statt Besitzen« als Überbegriff für das Grundverständnis von »Sharing« in der gesamten Untersuchung. Dies erscheint uns umso geeigneter, als die Studie nicht darauf abzielt, die aktuell beobachtbare Sharing Economy detailliert zu systematisieren, sondern die Wahrnehmung dieser Wirtschaftsform in ihrer Breite und Gesamtheit durch die etablierte Wirtschaft erfasst werden soll. Somit wird einem vermutlich stark unterschiedlichen Wissensstand und Betrachtungswinkel bei den befragten Unternehmen Rechnung getragen, und keine Einschätzung in dieser Befragungsgruppe definitionsbedingt »künstlich ausgeblendet«. Somit bedeutet »Nutzen statt Besitzen« für die vorliegende Studie die gemeinschaftliche Inanspruchnahme von

- materiellen oder immateriellen Ressourcen jeglicher Art (ohne Einschränkung).

Diese Ressource muss »teilbar« sein im Sinne einer parallelen oder sequenziellen Nutzung durch Privatpersonen, Unternehmen oder sonstige Interessensgruppen. Dieser Ressourcenbegriff umfasst materielle Produkte (z.B. ein Konsumgut), Dienstleistungen (z.B. einen Transportservice oder eine konkrete Arbeitsleistung) oder auch immaterielle

Produkte (z.B. Wissen, Daten, Informationen) in digitaler und nichtdigitaler Form. Entscheidend ist, dass für die Inanspruchnahme einer Ressource ein

- nutzungsabhängiges Entgelt

zu entrichten ist. Form und Berechnungsgrundlage eines solchen Entgelts ist abhängig zum jeweils zu Grunde liegenden Geschäftsmodell und soll in der Studie nicht weiter eingegrenzt werden. Auch die Antizipation künftiger Gegenleistung (wie es beispielsweise beim Couchsurfing vorausgesetzt wird) soll als Entgelt im Sinne eines Tauschs verstanden werden.

- Zugang zur Ressource über digitale Medien

ist fundamentaler Definitionsbestandteil für die Studie, da die Digitalisierung von Angebotsbereitstellung, -verfügbarkeit und -nutzung (beispielweise über Plattformen und mobile Applikationen) eine der zentralen Säulen jeglicher Form von Sharing Economy ist. Des Weiteren ist der digitale Zugang auch ein notwendiges Abgrenzungskriterium gegenüber klassischen Formen des Teilens und der gemeinschaftlichen Nutzung (z.B. genossenschaftlichen Ansätzen).

Ausgangssituation und  
Zielsetzung



**Abb. 15** Wirtschaftsbereiche bzw. potenzielle Sharing Economy-Anwendungsfelder der Studie

Die Studie beschränkt sich nicht auf einige typische Anwendungsfelder der Sharing Economy wie beispielweise Mobilität, noch fokussiert sie sich auf bestimmte zu Grunde liegende Geschäftsmodelle (z.B. B2C). Vielmehr wurden Anwendungsfelder definiert, die zum einen etablierte Wirtschaftsbereiche umfassen und zum anderen genügend »Spielraum« für eventuell vorhandene Ansätze der Sharing Economy in eben diesen Feldern bieten.

## 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

### 3 Befragungsergebnisse

#### 3.1

#### Allgemeine Wahrnehmung des Phänomens Sharing Economy

Bereits bei Vorarbeiten zu dieser Studie sowie bei »Desk Research« und Literaturanalyse stellten wir fest, dass trotz des identifizierbaren Defizits hinsichtlich der Definition des Begriffs »Sharing Economy«, dieser Trend stark unter einem bestimmten Fokus beschrieben und diskutiert wird.

Auf einen kurzen Nenner gebracht bedeutet dies: Die Sharing Economy wird überwiegend als ein globales P2P-Geschäftsmodell dargestellt, das sich mit dem zunehmend kommerzialisierten Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen Individuen beschäftigt. Die digitalen Plattformunternehmen, die dafür notwendig sind, haben den Boden des Teilens mit einer sozialen Komponente schon längst verlassen und sind in ihrer extremsten Ausprägung global operierende IT-Unternehmen beispielsweise aus dem Silicon Valley. Die Sharing Economy dieser Protagonisten ermöglicht unter dem Deckmantel des sozial verträglichen und zuträglichen Teilens das punktuelle Aufblühen von Schattengewerben mit all ihren Begleiterscheinungen.

Wenig differenziert betrachtet, wird unseres Erachtens, dass zwischen all den individuellen Privatanbietern sich auch »B2C-Einsprengsel«, wie beispielsweise Car2Go befinden, um nur einen bekannten Fall zu nennen, bei denen etablierte Unternehmen sich bereits mit Sharing-Geschäftsmodellen durchaus erfolgreich versuchen.

Im Wesentlichen findet diese Sharing Economy, versucht man aus der Vielzahl von Publikationen in den klassischen Medien, im Internet und in der Wissenschaft einen gemeinsamen roten Faden herauszuarbeiten, in den Bereichen Personenindividualverkehr / Transport (Mobilität), Übernachtungen / Tourismus (Immobilien) und Crowdfunding / Crowdlending / Crowdinsurance (Finanzen und Versicherungen) statt. Und auch gerade in diesen Wirtschaftsbereichen und Branchen fällt neben den bereits genannten Punkten auch der teilweise in diesen Branchen schon als unangenehm, unfair oder gar bedrohlich empfundene Wettbewerbscharakter der existierenden Sharing Economy ins Auge.

Begleitende Experteneinschätzungen werden im Folgenden auf diese Weise dargestellt. Redaktionelle Einfügungen für Verständniszwecke stehen hierbei in eckigen Klammern.

### 3 Befragungsergebnisse

Der ursprünglichen Idee zu dieser Studie lag die Annahme zu Grunde, dass sich das fundamentale Wirtschaftsprinzip der Sharing Economy in den bis dato zu beobachtenden Wirtschaftsbereichen – die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen (nicht nur im Privatbesitz), ermöglicht und vorangetrieben durch digitale Technologien, durchaus mit kommerzieller Zielsetzung – auch in andere Wirtschaftsbereiche und Branchen ausbreiten könnte. »Lessons Learned« wie beispielsweise aus der Mobilitäts- und der Tourismusbranche wären ja bereits verfügbar.

-----  
Befragungsergebnisse  
-----

»In einer Sharing Economy gibt es immer weniger die klare Unterscheidung zwischen Hersteller und Konsument. Wir sehen einen Rollenwechsel in den Märkten: Der Kunde wird vom reinen Consumer immer mehr zum Prosumer, d.h. er übernimmt unter Umständen auch die Rolle eines Herstellers bzw. Anbieters. Diese Betrachtung nur auf die Herstellung von Produkten einzuengen, wäre zu kurz gegriffen. Der Konsument stellt evtl. auch selber materielle Ressourcen (z.B. sein Fahrzeug) zur Verfügung, erbringt Dienstleistungen (z.B. als Transporteur) oder produziert selber für die Nutzung durch andere (z.B. private, regenerative Stromerzeugung).«

Aber hierbei ist es auch denkbar, dass die Sharing Economy ihren Charakter und ihre Zusammensetzung etwas verändert: Ressourcenanbieter könnten nach gleichem Muster auch Unternehmen sein; Kunden wären ggf. nicht mehr nur Individualkonsumenten sondern eventuell auch Unternehmen – also eine Sharing Economy im klassischen B2C- oder B2B-Gewand, in etablierten Branchen, die bisher mit der aktuell identifizierbaren Sharing Economy keine Berührungspunkte und daher vielleicht auch keine Berührungspunkte hatten. Denken wir dabei nur an Officesharing-Lösungen von Unternehmen für Unternehmen, oder Carsharing-Flotten von institutionalisierten kommerziellen Anbietern für Unternehmen – in beiden Fällen mit dem kundenseitigen Nutzeneffekt geringerer Fixkosten.

»Möglicherweise sehen wir hier damit ein Wiederaufleben bereits bestehender Konzepte – nur unter einer neuen Bezeichnung.«

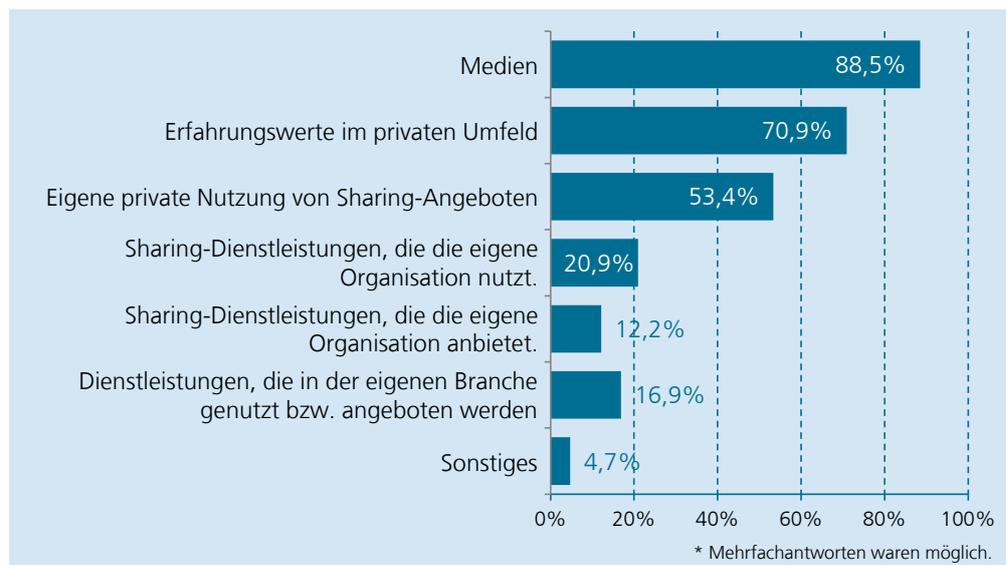
Um herauszufinden, mit welcher Brille und unter welchem engen oder weiten Fokus, aber auch mit welcher Definition von Sharing Economy »im Hinterkopf« sich Unternehmen an unserer Befragung beteiligten, bestand der erste Teil der Online-Befragung aus der Untersuchung eben dieser Ausgangslage in puncto Wahrnehmung der Sharing Economy bei Unternehmen. Dies bildet auch die Verständnis- und Beurteilungsgrundlage für die nachfolgenden Untersuchungen zur Sharing Economy.

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

#### 3.1.1 These 1: Die Wahrnehmung der Sharing Economy in der etablierten Wirtschaft ist stark fokussiert und medial geprägt.

Das Phänomen Sharing Economy ist in der überwiegenden Wahrnehmung etablierter Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen sehr durch Inhalte und Wertungen der medialen Berichterstattung geprägt. Diese erstreckt sich vor allem auf einige prägnante Anwendungsfelder der Sharing Economy wie beispielsweise Mobilität und Tourismus sowie eine Handvoll »prototypischer« Anbieter, sprich Vermittlungsplattformen.



**Abb. 16 Wo liegen die bisherigen Berührungspunkte der Befragten mit der Sharing Economy? (N=148)**

Die Untersuchung ergab, dass die Befragten bislang vor allem durch Berichterstattungen in den Medien (88,5 Prozent) und durch Erfahrungswerte im privaten Umfeld mit der Sharing Economy in Berührung gekommen sind (70,9 Prozent). Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (53,4 Prozent) geben an, dass sie über die private Nutzung von Sharing-Dienstleistungen mit der Sharing Economy in Berührung gekommen sind (vgl. Abb. 1). Bislang als noch eher gering sind die Berührungspunkte der Befragten aufgrund von den in ihren Unternehmen genutzten (20,9 Prozent) bzw. angebotenen (12,2 Prozent) Sharing-Dienstleistungen einzuordnen. Dies gilt auch für

solche Sharing-Dienstleistungen, die in der eigenen Branche genutzt bzw. angeboten werden (16,9 Prozent).

Ein deutliches Übergewicht von Publikationsmedien und privatem Umfeld als Informationsquellen bzgl. der Sharing Economy ist zu verzeichnen. Unsere primäre Schlussfolgerung hieraus ist, dass die Sharing Economy in ihrer heutigen Form und in ihren Auswirkungen in den Branchen jenseits von Mobilität, Tourismus / Übernachtungen und Finanzen im alltäglichen Geschäftsleben eine offensichtlich geringe Rolle spielt.

### 3.1.2

#### These 2: Das Wissen über den Umgang mit oder gar die Teilnahme an einer Sharing Economy ist noch nicht sonderlich stark ausgeprägt.

Die individuelle Wahrnehmung – und daher vermutlich auch ein gutes Stück der resultierenden Beurteilung der Sharing Economy aus Unternehmenssicht – wird überwiegend aus Informationen und Erfahrungswerten aktuell hervorstechender Anwendungsfelder der Sharing Economy geprägt. Diese Schlussfolgerung wird auch durch die folgende Auswertung unterstützt.

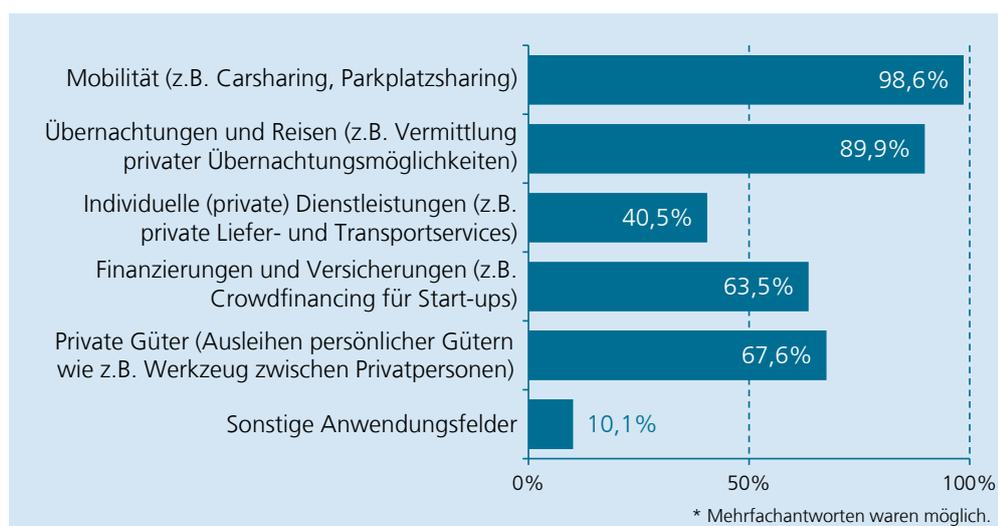


Abb. 17 Aus welchen Anwendungsfeldern sind die Sharing-Dienstleistungen den Befragten bekannt? (N=148)

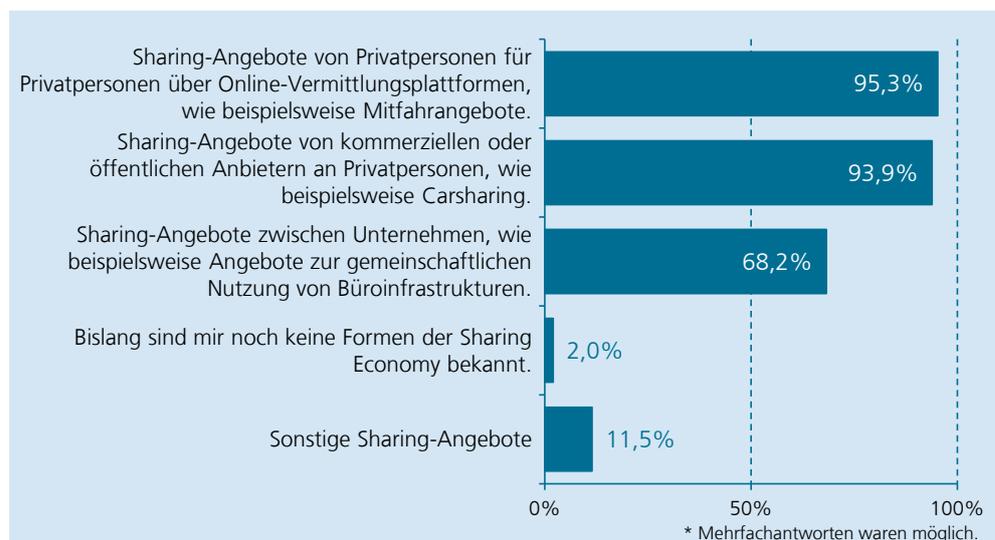
Befragungsergebnisse

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

Nahezu alle Befragten geben an, Sharing-Dienstleistungen zu kennen (vgl. Abb. 17). Am bekanntesten sind Dienstleistungen aus dem Bereich Mobilität (98,6 Prozent) sowie Übernachtungen und Reisen (89,9 Prozent). Einen mittleren Bekanntheitsgrad nehmen Sharing-Dienstleistungen aus den Anwendungsfeldern des Ausleihens von privaten Gütern, wie beispielsweise von Werkzeugen, ein (67,6 Prozent). Gefolgt von Finanzierungen und Versicherungen, wie beispielsweise das Crowdfinancing für Start-ups (63,5 Prozent) und im Anwendungsbereich der individuellen privaten Dienstleistungen, wie private Liefer- und Transportdienstleistungen (40,5 Prozent).

Auch wenn man den Blick weg von den Anwendungsfeldern, sprich Branchen, hin zu den Arten von Leistungen und Angeboten richtet, die innerhalb der Sharing Economy erbracht werden und im Markt verfügbar sind, stellt man fest: Auch hier überwiegt das Wissen über die »klassischen« Geschäftsmodelle (vgl. Abb. 18), die die Sharing Economy bisher geprägt haben, P2P über Vermittlungsplattformen, B2C-Modelle und mit deutlichem Abstand B2B-Modelle.



**Abb. 18 Welche Formen der Sharing Economy sind den Befragten bekannt? (N=148)**

Die in den Medien hinreichend präsenten verschiedenen Formen der Sharing Economy sind den Befragten mehrheitlich bekannt. So geben 95,3 Prozent der Befragten an, dass ihnen Sharing-Angebote von Privatpersonen für Privatpersonen über digitale Vermittlungsplattformen bekannt sind. Einen ähnlich hohen Bekanntheitsgrad besitzen

Sharing-Angebote von kommerziellen oder öffentlichen Anbietern (93,9 Prozent). Einen etwas geringer einzuschätzenden Bekanntheitsgrad nehmen Sharing-Angebote ein, die zwischen Unternehmen genutzt werden (68,2 Prozent). Lediglich 2 Prozent der Befragten gaben an, bislang noch keine Formen der Sharing Economy zu kennen.

Befragungsergebnisse

Insgesamt betrachtet, scheinen etliche etablierte Branchen die Sharing Economy als ein Phänomen momentan noch »jenseits des eigenen betrieblichen Tellerrandes« wahrzunehmen. Wir vermuten aufgrund der Befragungsergebnisse und auch anhand etlicher Expertenaussagen, dass dies insbesondere in Branchen der Fall ist, in denen die aktuellen Produkte und Dienstleistungen – nach unternehmenseigener Einschätzung – nur mittelbar oder schwer durch private, gemeinschaftliche nutzbare Ressourcen verdrängt werden können.

### Sharing Economy heute und morgen kein Randphänomen

Die Wahrnehmung des Phänomens der Sharing Economy wird, obgleich es für große Teile der etablierten Wirtschaft noch sehr wenig reale Auswirkungen zu haben scheint, dennoch nicht als Randphänomen abgetan. Zugleich bestätigt die Auswertung der folgenden Fragestellung (vgl. Abb. 19) zusätzlich, dass das Wirtschaften mit gemeinschaftlicher Ressourcennutzung sehr stark noch mit einer P2P-Economy im privatwirtschaftlichen Bereich assoziiert wird.

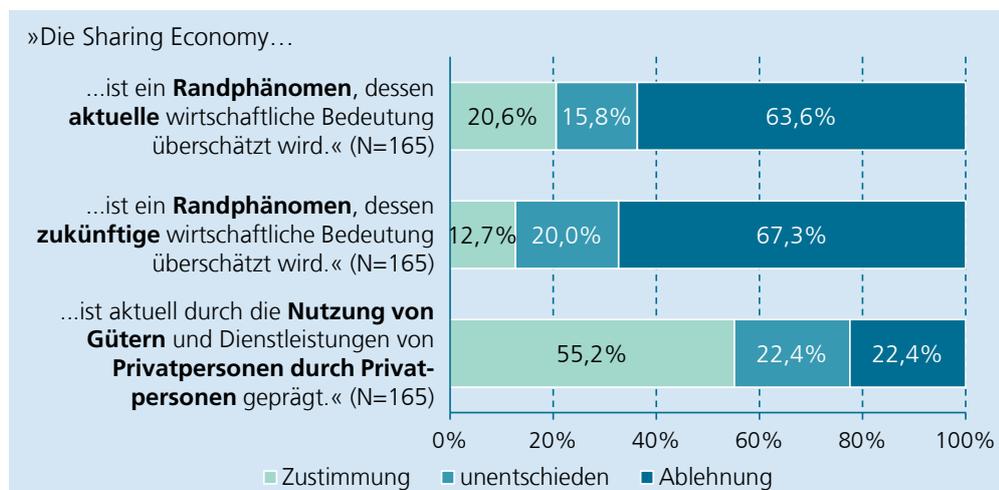


Abb. 19 Wie wird die Sharing Economy von den Befragten wahrgenommen? (N=165)

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

Mehr als die Hälfte der Befragten (55,2 Prozent) sieht die Sharing Economy derzeit vor allem durch die gemeinschaftliche Ressourcennutzung von Privatpersonen als Anbieter und Nutzer, also im P2P-Bereich geprägt (vgl. Abb. 19). Mit 63,6 Prozent lehnen die Befragten mehrheitlich die Aussage, dass die Sharing Economy ein aktuelles Randphänomen ist dessen aktuelle wirtschaftliche Bedeutung überschätzt wird, ab. Befragt nach der zukünftigen Bedeutung dieser Aussage erhöhen sich sogar diese Werte leicht, so dass 67,3 Prozent der Befragten davon ausgehen, dass die Sharing Economy zukünftig kein Randphänomen mehr sein wird.

»Generell wird das Prinzip der Sharing Economy aktuell eher unterschätzt als gehypt!«

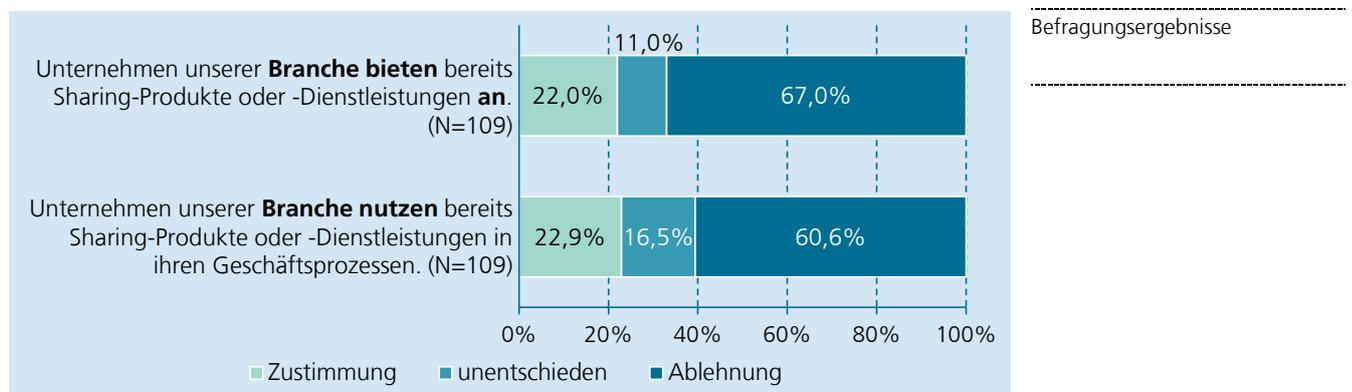
#### **Etablierte Unternehmen agieren wenig in der Sharing Economy**

Dass fast zwei Drittel der Unternehmen es verneinen, in der Sharing Economy als Nutzer oder Anbieter entsprechender Produkte und Dienstleistungen in Erscheinung zu treten, verwundert zunächst in Anbetracht der Gewichtung des Phänomens Sharing Economy. Allerdings kann hier davon ausgegangen werden, dass dies auf die Einschätzung zurückzuführen ist, dass Sharing etwas ist, das nur für bestimmte Anwendungsfelder und bestimmte Typen von Gütern und Dienstleistungen zutrifft. Viele etablierte Unternehmen sehen sich daher bis dato von der Sharing Economy nur wenig tangiert. Dies gilt aber ganz offensichtlich natürlich nur für Branchen, die nicht mit dem Übernachtungsgewerbe oder dem Personentransportgewerbe identisch sind. Bei diesen liegen deutlich andere Erfahrungswerte und Berührungspunkte mit der Sharing Economy vor.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass Sharing-Produkte oder -Dienstleistungen bislang in der eigenen Branche noch nicht angeboten (67 Prozent) oder genutzt (60,6 Prozent) werden (vgl. Abb. 20). Nur etwas mehr als ein Fünftel der Befragten, die der Befragungsgruppe der Unternehmen zuzuordnen sind, geben an, dass in der eigenen Branche Sharing-Produkte oder -Dienstleistungen angeboten oder genutzt werden.

»Die meisten [etablierten] Unternehmen warten auf einen regulatorischen Rahmen und verhalten sich zunächst passiv.«

### 3 Befragungsergebnisse



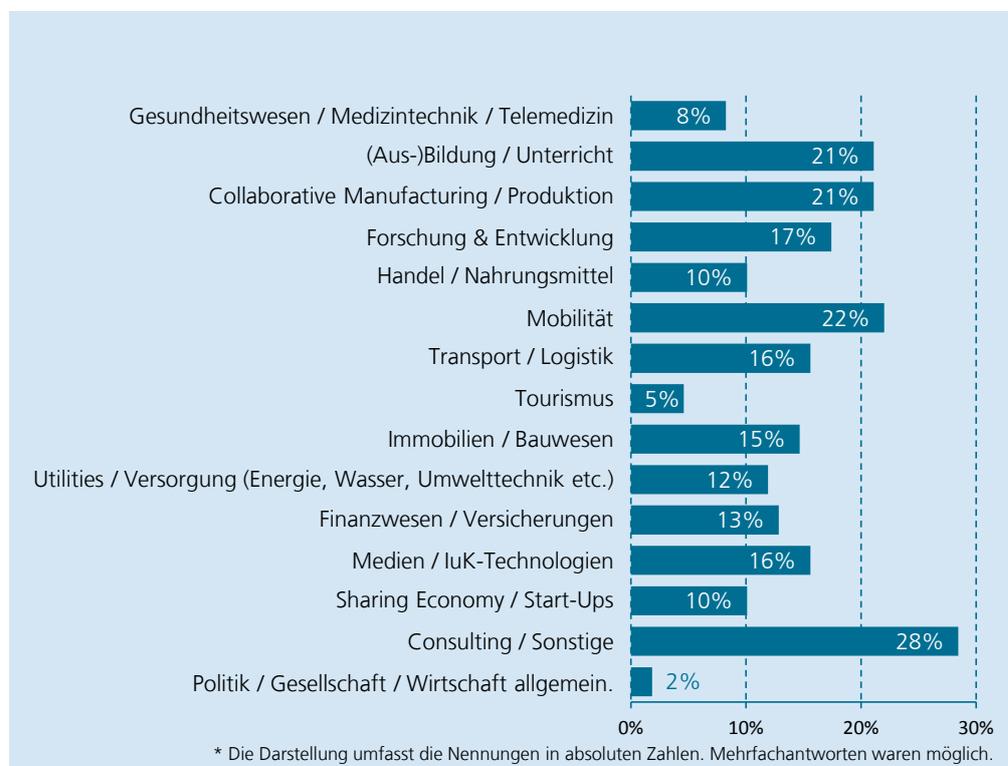
**Abb. 20 Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109)**

Daher kommen wir an dieser Stelle zu der Schlussfolgerung, dass die starke Präsenz aktueller typischer Erscheinungsformen der Sharing Economy überwiegend im kommerzialisierten Privatbereich, der etablierten Wirtschaft den Blick auf mögliche Lerneffekte bzw. zukünftige Auswirkungen einer Sharing Economy für eigene Märkte und Geschäftsmodelle etwas »verstellt«.

Diese Einschätzungen können auch dadurch bedingt sein, dass eventuell ein großer Teil der befragten Unternehmen und Institutionen in Wirtschaftszweigen bzw. Anwendungsfeldern beheimatet ist, die bis dato in ihrer betrieblichen Praxis wenige oder gar keine Berührungspunkte mit der Sharing Economy haben. Die also in Branchen angesiedelt sind, die nicht mit den aktuell am meisten ausgeprägten Anwendungsfeldern der Sharing Economy deckungsgleich sind (siehe Abb. 17).

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



**Abb. 21** In welchem aktuellen oder zukünftigen Anwendungsfeld einer Sharing Economy sieht sich das befragte Unternehmen? (N=109)

Aus diesem Grund stellten wir auch die Frage nach dem Anwendungsfeld, in dem die jeweiligen Unternehmen nach eigener Einschätzung eingeordnet werden könnten, wenn es denn in einer Sharing Economy aktiv wäre bzw. werden würde. Diese Anwendungsfelder sind an dieser Stelle nicht mit einer Branchenstruktur zu verwechseln, denn diese waren in dieser Studie nicht Gegenstand einer systematischen Untersuchung. Vielmehr sind sie überwiegend deckungsgleich mit denjenigen Anwendungsfeldern, in denen bereits Ansätze der Sharing Economy erkennbar sind oder für die allernächste Zukunft vermutet werden können. Diese vom Studienteam vorab definierten Felder dienten auch der Auswahl der Datensätze für die Online-Befragung als auch für die Expertenauswahl für die qualitativen Interviews.

Die Antworten der Befragten ergaben eine relativ breite Streuung über alle Anwendungsfelder hinweg, so dass der Befund von vergleichsweise geringen Aktivitäten in der Sharing Economy – als Anbieter oder auch als Nutzer entsprechender Angebote – dadurch noch mehr Aussagekraft erhält (vgl. Abb. 20).

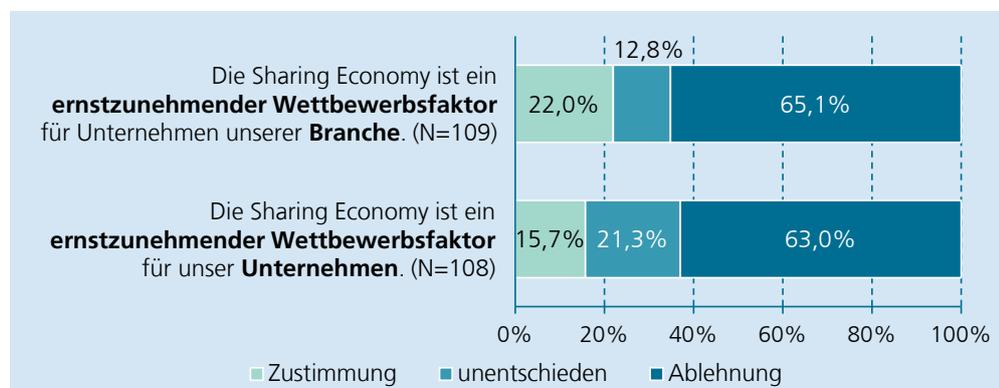
Befragungsergebnisse

## 3.2 Einflüsse der Sharing Economy auf etablierte Unternehmen

### 3.2.1

**These 3: Die Sharing Economy wird in weiten Teilen der etablierten Wirtschaft kaum als Bedrohung wahrgenommen.**

Entgegen den bereits ausgeführten Wahrnehmungen in Wirtschaft und Öffentlichkeit zur teils als signifikant bezeichneten Wettbewerbswirkung der Sharing Economy, ergab die Online-Befragung ein etwas anders gelagertes Bild. Etwa zwei Drittel der Befragten, die der Befragungsgruppe aus Unternehmen zuzuordnen ist, nehmen die Sharing Economy aktuell *nicht* als einen ernstzunehmenden Wettbewerbsfaktor für das eigene Unternehmen wie auch für die eigene Branche wahr (vgl. Abb. 22). Bei 22 Prozent der Befragten zeigt sich, dass diese die Sharing Economy bereits heute schon in Hinblick auf die eigene Branche als einen ernstzunehmenden Wettbewerbsfaktor einstufen. Für das eigene Unternehmen erfolgt diese Einschätzung jedoch mit einem deutlich geringeren Wert von 15,7 Prozent.



**Abb. 22 Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109; N=108)**

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

In der Befragungsgruppe »Sonstige« (Interessensverbände etc.) schätzen 50 Prozent der Befragten die Sharing Economy nicht als ein Wettbewerbsfaktor ein.

#### Übt die Sharing Economy bereits realen Druck aus?

Durch die Sharing Economy bewirkte Anpassungen in den Geschäftsmodellen sehen nur 8,3 Prozent der Befragten aus Unternehmen als unausweichlich (vgl. Abb. 23). In Bezug auf die eigene Branche sind es 13,8 Prozent. Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt an, dass es bislang noch keine Anpassungen in den Geschäftsmodellen des eigenen Unternehmens (74,3 Prozent) und auch nicht innerhalb der eigenen Branche (70,6 Prozent) gibt. Interessanterweise weichen die Einschätzungen der sonstigen Befragten davon ab. Mehr als ein Fünftel (22,2 Prozent) sehen bereits zwingende Anpassungen in den Geschäftsmodellen der Branche.

»Die Sharing Economy zeichnet sich aus durch die direkte Verbindung von Anbietern und Nachfragern ohne »künstliche« Schnittstellen, die kaum wirklichen Mehrwert bieten. Sie bricht klassische, erlernte Abläufe im Markt und in Unternehmen auf und punktet im Wettbewerb mit Geschwindigkeit und Flexibilität.«

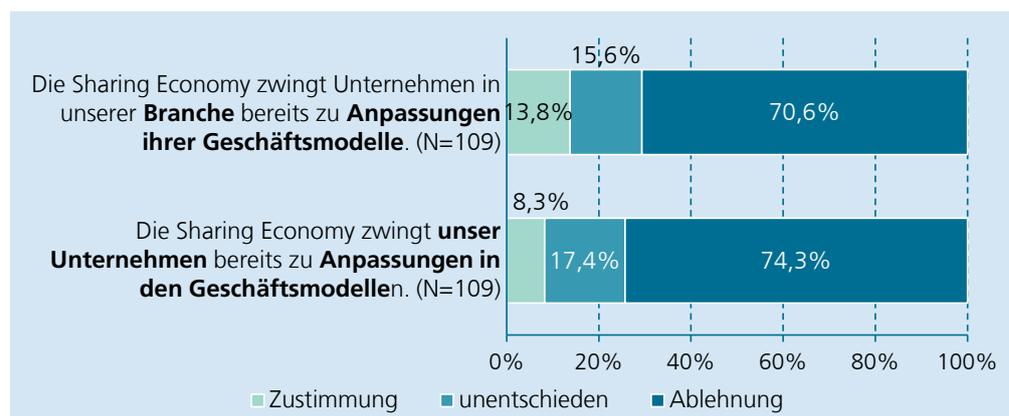


Abb. 23 Welchen Einfluss hat die Sharing Economy auf die Organisation bzw. die Branche? (N=109)

Die Befragungsgruppe der Verbände und der Technologiecluster Baden-Württemberg kommt hier allerdings zu einer abweichenden Einschätzung der Sachlage. 22,2 Prozent sehen einen klaren Anpassungsbedarf bei den etablierten Unternehmen ihrer

Branchen, 20,4 Prozent werten die Aussage neutral, und nur 57,4 Prozent halten Anpassungen bestehender Geschäftsmodelle für nicht erforderlich.

Befragungsergebnisse

### Unfairer Wettbewerb durch die Sharing Economy?

»Die Ansätze einer Sharing Economy haben das Potenzial, klassische Anbieter zu verdrängen bzw. ganz überflüssig zu machen. Eine Konsolidierung des Marktes wäre auf jeden Fall eine logische Folge.«

Hinsichtlich der Nutzung legitimer Interpretationsspielräume gesetzlicher Regelwerke im Rahmen der Sharing Economy ist kein eindeutiges Meinungsbild zu erkennen (vgl. Abb. 24). Die größte Gruppe aller Befragten (40,1 Prozent) steht dieser Aussage unentschieden gegenüber. Betrachtet man die Aussagen dazu aus der Befragungsgruppe von Unternehmen, dann zeigt sich ein nahezu vergleichbares Bild: 41,7 Prozent sind in ihren Einschätzungen auch hier eher unentschieden hinsichtlich dieser Aussage.

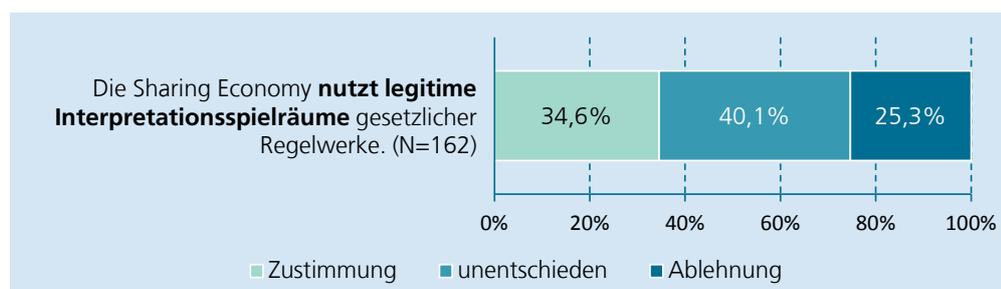


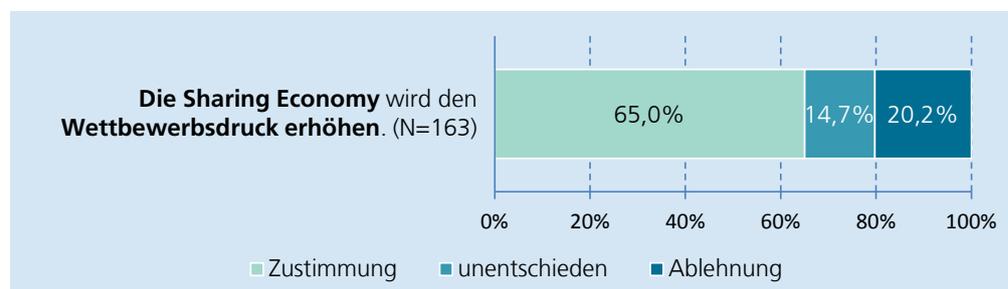
Abb. 24 Wettbewerbsverhalten der Sharing Economy bzgl. Regulierungen? (N=162)

Zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass sich zukünftig der Wettbewerbsdruck durch die Sharing Economy erhöhen wird (65 Prozent). 14,5 Prozent der Befragten sind eher unentschieden, ob dieser Einschätzung und etwa 20 Prozent gehen davon aus, dass die Sharing Economy den Wettbewerbsdruck nicht erhöhen wird (Abb. 25).

»Der erste große Wettbewerbsvorteil ist wahrscheinlich der, dass die Akteure der aktuellen Sharing Economy mit Erwerbstätigen agieren, vor allem im Bereich der Dienstleistungen ... [Dieser Wettbewerbsvorteil] könnte aber auch dort seine Grenzen haben, wo Dienstleistungen, Produktion und generell Wertschöpfung angewiesen sind auf die längerfristige Loyalität [der Arbeitskräfte], auf deren Kompetenzen und Fähigkeiten, die auf Dauerhaftigkeit und Vertrauen basieren.«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

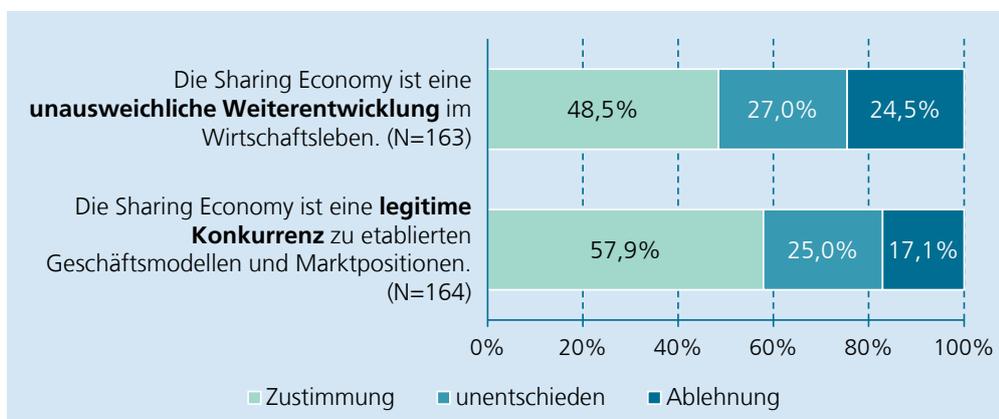


**Abb. 25** Wie wird die Wettbewerberrolle der Sharing Economy gegenüber etablierten Unternehmen von den Befragten eingeschätzt (I)? (N=163)

Etablierte Branchen, die wenig oder noch nicht in einem direkten Wettbewerb zu Protagonisten einer Sharing Economy stehen, sehen einer aufkommenden Sharing Economy vergleichsweise gelassen entgegen, solange diese nach den bislang geltenden und bekannten Regeln agiert. Zudem sind für Baden-Württemberg typische und herausragende Branchen, wie bspw. der Automobilbau und der Maschinen- und Anlagenbau, anscheinend an harten Wettbewerb gewöhnt und sich ihrer (bisherigen) Stärken im Markt durchaus bewusst.

»... andererseits sehen wir hier auch eine Weiterentwicklung im Marktgeschehen, die sich letztendlich um die Weiterentwicklung oder gar das Erfinden von Geschäftsmodellen mit hochindividualisiertem Kundennutzen dreht. Es geht dabei aber nicht nur um die Verdrängung alteingesessener Branchen oder Unternehmen. Ich bin eher der Überzeugung, dass sich klassische Ökonomie und eine Sharing Economy durchaus ergänzen und voneinander lernen können. Der Markt wird sich ausdifferenzieren und Anbieter von Sharing-Dienstleistungen werden ihren Platz im Marktgeschehen finden und sich etablieren.«

Knapp die Hälfte der Befragten (48,5 Prozent) schätzt die Sharing Economy als eine unausweichliche Weiterentwicklung im Wirtschaftsleben ein (vgl. Abb. 26). Dieser zahlenmäßig vergleichbaren Einschätzung stimmen sowohl die Befragten aus Unternehmen (48,5 Prozent) sowie die Gruppe der weiteren Befragten zu (47,7 Prozent) zu. Mehr als die Hälfte der Befragten (57,9 Prozent) sehen in der Sharing Economy zudem auch eine legitime Konkurrenz zu etablierten Geschäftsmodellen und Marktpositionen. Nur weniger als ein Fünftel (17,1 Prozent) stimmen dieser Ansicht nicht zu und lehnen diese Aussage ab. Auch in diesem Befragungsergebnis zeigt sich kein nennenswerter Unterschied zwischen der Gruppe der Befragten aus Unternehmen (17,1 Prozent) und der Gruppe der weiteren Befragten (13,8 Prozent).

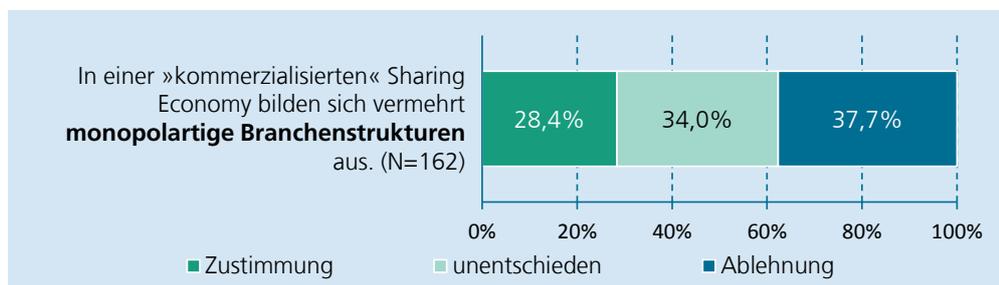


Befragungsergebnisse

**Abb. 26** Wie wird die Wettbewerberrolle der Sharing Economy gegenüber etablierten Unternehmen von den Befragten eingeschätzt (II)? (N=164)

»Wenn wir [die etablierten Unternehmen] es nicht machen, machen es andere!«

Der Aussage, dass sich zukünftig in einer »kommerzialisierten« Sharing Economy vermehrt Monopolstrukturen herausbilden werden stimmen etwas mehr als ein Viertel (28,4 Prozent) der Befragten zu. 37,7 Prozent lehnen diese Aussage ab (vgl. Abb. 27).



**Abb. 27** Führt die Sharing Economy zu Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft? (N=162)

Diese Einschätzung verwundert zunächst, wenn man sich die inzwischen vermeintlich übermächtigen Marktstellungen einiger kommerzieller Sharing-Vermittlungsplattformen für Mobilitäts- und Übernachtungsdienstleistungen vor Augen führt. Der Versuch der Reflexion dieser Einschätzung in den durchgeführten Experteninterviews unterstützt die Sichtweise, dass die gleichen niedrigeren Markteintrittshürden, die diese Sharing-

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse Vermittlungsplattformen gegenüber etablierten Wirtschaftsunternehmen hatten, in vergleichbarer Form auch für weitere »Newcomer« gelten würden (Stichworte: Digitalisierung, kein Ressourceneigentum, Regulierungsunklarheiten etc.). Somit wären aktuelle Sharing Economy-Protagonisten ebenfalls einem Wettbewerb ausgesetzt, in dem auch neue Nischenmärkte von nachdrängenden Anbietern besetzt werden könnten.

»In einigen Bereichen wie bspw. dem Übernachtungsgewerbe oder auch der Individualmobilität sehen wir aktuell natürlich Verteilungskämpfe in Bezug auf Marktanteile, die durchaus auch mit harten Bandagen ausgetragen werden. Keine Frage, dass unfair erlangte Wettbewerbsvorteile, die auf dem Brechen oder Ignorieren gesetzlicher Regelungen basieren, entgegen getreten werden muss.«

#### 3.2.2

#### **These 4: Etablierte Unternehmen stehen der Sharing Economy als ambivalentem Thema noch eher abwartend gegenüber.**

Einerseits sehen Unternehmen die Sharing Economy als vergleichsweise disruptive Wirtschaftsform auf dem Vormarsch, andererseits findet in der betrieblichen Realität der etablierten Wirtschaft eine sehr zurückhaltende Auseinandersetzung damit statt.

»Aktuell sehen wir in der Sharing Economy eine sehr große Vielfalt an Geschäftsmodellen. Man kann deshalb nicht von einer »richtigen« oder »falschen« Lösung sprechen. Einige etablierte Unternehmen – sowohl KMU als auch Großunternehmen – werden deshalb vielleicht noch abwarten bis sich vorteilhafte Geschäftsmodelle herauskristallisiert haben, bevor sie in der Sharing Economy aktiv werden. Andere werden einfach ausprobieren, welche Geschäftsmodelle für sie geeignet sind. Grundsätzlich würde ich erwarten, dass etablierte Unternehmen nicht zu lange warten können, wenn sie in die Sharing Economy einsteigen wollen. Sonst laufen sie Gefahr, sich nicht mehr gut positionieren zu können.«

Dass die Sharing Economy bereits heute schon einen großen Einfluss auf die Wirtschaft hat, dieser Aussage stimmen knapp 30 Prozent der Befragten zu (vgl. Abb. 28). Dem gegenüber stehen jedoch 41,8 Prozent der Befragten, die davon ausgehen, dass die Sharing Economy derzeit (noch) keinen großen Einfluss auf die Wirtschaft zeigt. Befragt danach, welchen Einfluss die Sharing Economy zukünftig auf die Wirtschaft haben wird, zeigt sich ein deutlich anderes Meinungsbild: Zwei Drittel (66,9 Prozent) der Befragten gehen davon aus, dass die Sharing Economy zukünftig einen großen Einfluss auf die Wirtschaft haben wird. Nur ein Zehntel der Befragten sieht in der Sharing

Economy einen Trend mit zukünftig geringem Einfluss auf die Wirtschaft.

Befragungsergebnisse

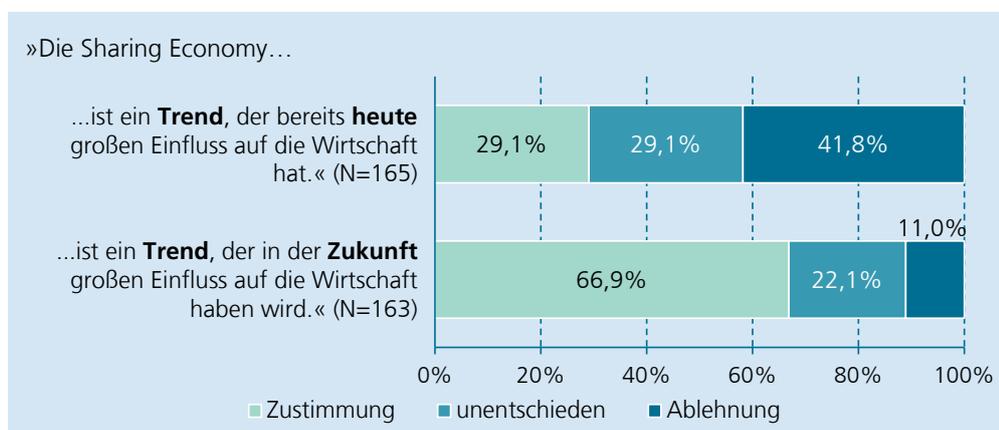


Abb. 28 Gewichtigkeit des Trends der Sharing Economy? (N=165)

Nur wenige Befragte sehen die aktuelle Rolle als eine aktive Rolle des eigenen bzw. des vertretenen / beratenden Unternehmens an (13,9 Prozent bzw. 7,4 Prozent). 38 Prozent der Befragten aus Unternehmen geben an, dass sie bzw. das Unternehmen derzeit eher die Rolle des Beobachters einnehmen. Bei 28,7 Prozent erfolgt aktuell noch keine direkte Auseinandersetzung mit der Sharing Economy (vgl. Abb. 29).

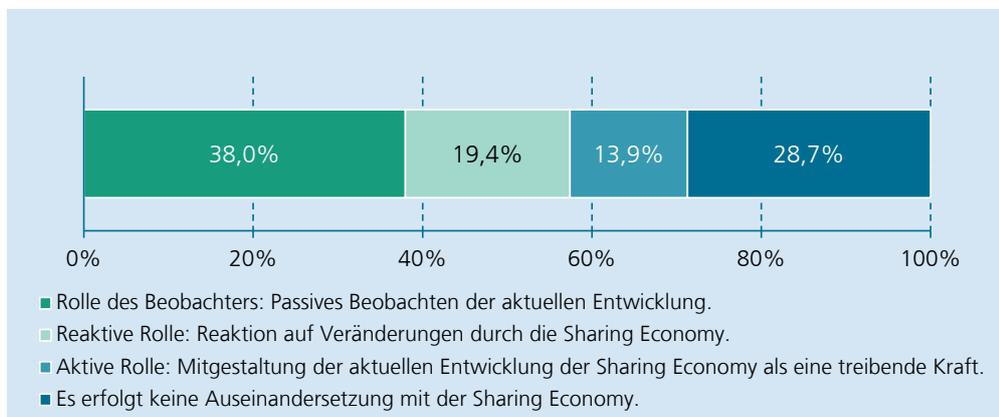


Abb. 29 Welche **aktuelle** Rolle in der Sharing Economy sehen die Unternehmen für sich? (N=108)?

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

#### Den »Turnaround« zur Sharing Economy in Kooperationen bewältigen

Ein befragter Experte verdeutlichte, dass er beispielsweise die Akquisition von Serviceprovider-Unternehmen durch Hightech-Firmen unterschiedlichster Branchen auf dem Vormarsch sieht. Der Grund hierfür kann darin gesehen werden, dass Serviceprovider »von Natur« aus elementare »Player« in der Sharing Economy sind, denn Services sind eine der Säulen der Sharing Economy und bilden vielfach die direkte und überaus wichtige Schnittstelle zum Kunden. Falls etablierte Unternehmen, beispielsweise aus dem produzierenden Gewerbe, diese für den Einstieg in die Sharing Economy erforderlichen Kompetenzen noch nicht selbst aufgebaut haben, bleibt ihnen überwiegend die Akquisition. Denn Serviceprovider zwingen etablierte Unternehmen gewissermaßen mittelbar zu neuen Akquisitionen, um in einer aufkommenden Sharing Economy Schritt halten zu können und den Anschluss nicht zu verlieren.

Ein interessanter Indikator in diesem Zusammenhang ist, dass für rund 44 Prozent der befragten Unternehmen, die angeben, eine aktive Rolle in der aktuellen Sharing Economy einzunehmen, strategische Kooperationen mit anderen Unternehmen das vornehmliche Mittel der Wahl neben anderen für den Markteinstieg sind (vgl. Abb. 30).

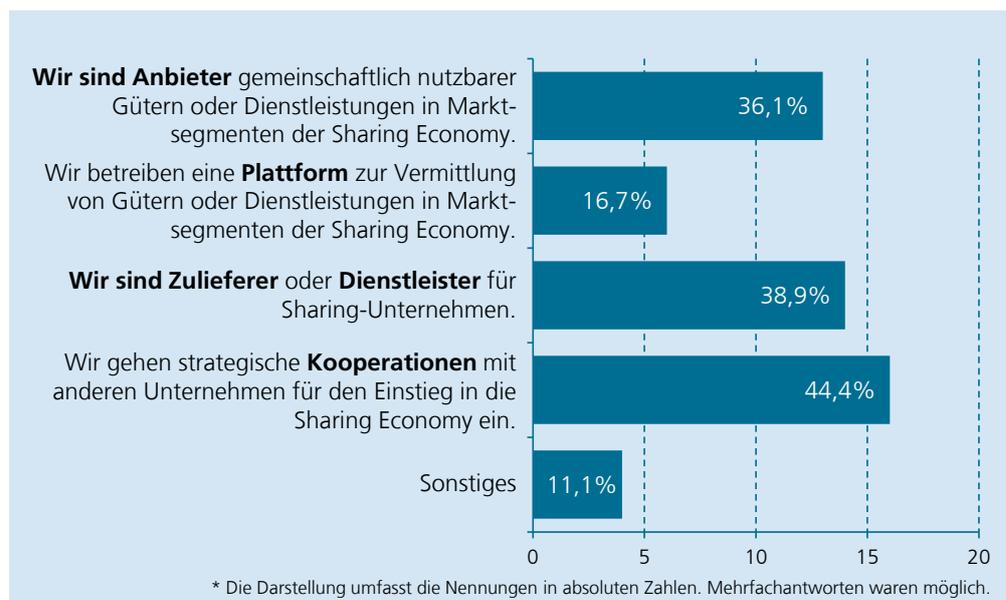


Abb. 30 Wie definieren Unternehmen ihre ggf. aktive Rolle in der Sharing Economy? (N=36)

»Wenn es um den Einstieg von KMU in die Sharing Economy geht gibt es verschiedene Varianten. Grundsätzlich kann man selbst in den Markt einsteigen mit eigenen Angeboten und Leistungen. Eine andere Variante wäre die Kooperation mit Organisationen der Sharing Economy. Auch auf diese Weise kann man das eigene Leistungsspektrum um Sharing-Angebote erweitern.«

Befragungsergebnisse

### 3.3 Potenziale und Herausforderungen einer Sharing Economy für etablierte Unternehmen

#### 3.3.1 **These 5: Digitalisierung und Individualisierung sind Kernelemente und Wegbereiter einer Sharing Economy.**

Die Diskussion über die Rolle und die Auswirkungen der Digitalisierung im Kontext der Sharing Economy wird sehr ambivalent geführt. Auch die Expertengespräche konnten letztendlich die Frage nicht eindeutig beantworten, ob digitale Technologien für die Entwicklung der Sharing Economy die »Henne« oder das »Ei« sind. So ist zwar viel geschrieben worden über den »enabling«-Charakter webbasierter und mobiler Digitaltechnologien, ob diese aber für die rasante Ausbreitung des Phänomens Sharing Economy in den letzten Jahren – und auch für die Zukunft – nun ursächlich oder eine notwendige »Begleiterscheinung« im Kielwasser einer marktwirtschaftlichen Entwicklung sind, kann in dieser Studie noch nicht erschöpfend beantwortet werden.

#### **Digitale Technologien als Ausgangspunkt und Zielpunkt**

Ob der Einsatz digitaler Technologien z.B. für die Organisation der Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern oder zur Transaktionsabwicklung die klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen etablierter Branchen nahezu auf den Kopf stellen und branchenübergreifend Geschäftsmodelle revolutionieren kann – das war weniger Gegenstand der Untersuchung als die Frage, ob etablierte Unternehmen sich der Sharing Economy bewusst sind bzw. auf diese vorbereitet sind.

Digitale Plattformen für den Vertrieb und den Informationsaustausch mit den Kunden und Lieferanten, Industrie 4.0, Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen, digitales Arbeiten etc. sind Elemente der Digitalisierungsdiskussion auch jenseits der Sharing Economy. Die damit einhergehenden Formen der Digitalisierung, ihre Applikationen und Technologien sind aber zu einem großen Teil auch Bestandteile der digitalen Geschäftsmodelle einer Sharing Economy.

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

Daher ist die Grundannahme, auf der die Erhebungen dieser Studie basieren, dass Digitalisierungsbestrebungen und digitaler Wandel, die in etablierten Branchen unter einem anderen Dach oder Etikett vorangetrieben werden können und werden (z.B. Internet der Dinge) mit hoher Wahrscheinlichkeit Nutzungsmodelle im Sinne eines Sharing ermöglichen und diese dann somit auch in den entsprechenden Wirtschaftszweigen »hoffähig« machen. Die Klammer und der »Enabler« sind hierfür die internetbasierten Technologien und Plattformen. Wo diese eingesetzt und implementiert werden, können Sharing-Angebote entstehen und eine entsprechende Nachfrage generieren.

»Was ich sehe, ist, dass die Digitalisierung alle Wirtschaftszweige in der Zukunft umfassen wird. Das wird vor keiner Industrie wirklich Halt machen, sondern unserer Meinung nach wird jede Firma in der Zukunft eine Softwarefirma werden.«

#### **Individualisierung des Leistungsangebots als »siamesischer Zwilling« der Digitalisierung?**

Was an den Geschäftsmodellen, die die Digitalisierung mit sich bringt, neu ist, ist der nach Meinung etlicher befragter Experten absolut konsumentenzentrierte Fokus – eben die weitestgehende Individualisierung. Der Konsument steht hierbei völlig im Mittelpunkt des Geschehens, und somit auch die Individualisierung des Leistungsangebots bis hinunter auf die Detailsbene der Einzelperson und ihrer Belange und Bedürfnisse. Die Digitalisierung ermöglicht dies zum einen als »Enabler« dort, wo diese intensive Leistungsindividualisierung noch nicht Einzug gehalten hat. Gleichzeitig ist sie aber auch das zwingend erforderliche Instrument für Unternehmen, um maximal individualisierte Transaktionsbeziehungen mit den Konsumenten in einer Sharing Economy überhaupt erreichen bzw. etablieren zu können.

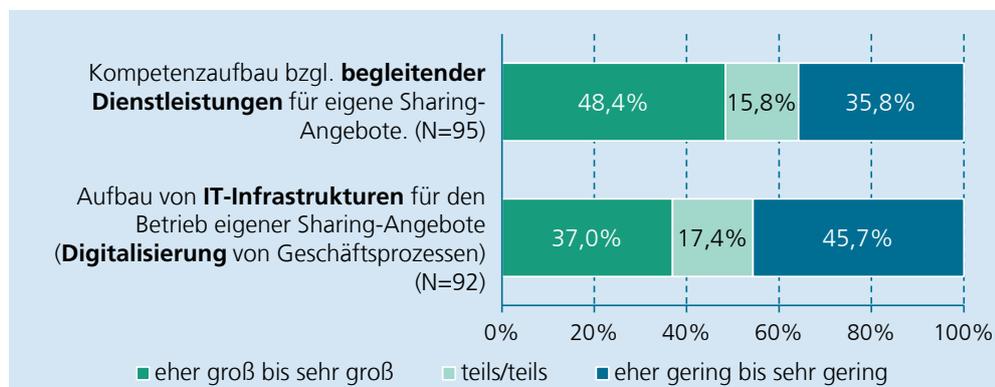
In unseren Befragungen konnten wir feststellen, dass hinsichtlich des Begriffs der Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen sowie der damit verbundenen Zielsetzungen und Technologien eine große Vielfalt an Sichtweisen und Einschätzungen vorherrscht, die natürlich stark durch die Belange und Entwicklungen der jeweiligen Branchen geprägt sind. Da digitale Geschäftsmodelle der Sharing Economy zunächst einmal entsprechende Infrastrukturen verlangen bzw. voraussetzen, interessierte uns, wie sich etablierte Unternehmen hinsichtlich dieser IT-Infrastrukturen aufgestellt sehen.

»Der Aufbau von IT-Knowhow in den Unternehmen, gerade im Umgang mit großen Datenmengen inklusive entsprechender analytischer Fähigkeiten steht ganz weit vorne. Aber auch eine Offenheit gegenüber Open Source-Ansätzen und SOA-Architekturen ist erforderlich.«

Diese Frage war verknüpft mit dem Bedarf an Service-Kompetenz in den Unternehmen angesichts einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung der Sharing Economy. Solche Services sind im Regelfall sehr informations- und kommunikationsintensive Prozesse, in denen die Verfügbarkeit, die Analyse und der Austausch großer Datenmengen eine wichtige Rolle spielen. Unserer Einschätzung nach steht dies in direktem Zusammenhang mit Fragen zu unternehmenseigenen IT-Infrastrukturen.

Der Handlungsbedarf im Bereich Kompetenzaufbau für begleitende Dienstleistungen eigener Sharing-Angebote wird von knapp der Hälfte der Befragten aus Unternehmen als eher groß bis sehr groß eingeschätzt (vgl. Abb. 31). Über 55 Prozent der weiteren Befragten messen diesem Handlungsbereich sogar noch eine größere Bedeutung bei als die Befragten aus den Unternehmen. Dem Bereich des Aufbaus von IT-Infrastrukturen für den Betrieb eigener Sharing-Angebote wird aus der Gruppe der Befragten von Unternehmen mit 45,7 Prozent ein eher geringer bis sehr geringer Handlungsbedarf zugeschrieben. Auch in diesem Bereich sieht die Gruppe der weiteren Befragten einen deutlich höheren Handlungsbedarf. 47,9 Prozent gehen davon aus, dass dieser als eher groß bis sehr groß einzustufen ist.

Die Befragtengruppe der Interessensvertretungen und Technologiecluster Baden-Württemberg sehen den Aufbau von Dienstleistungs Kompetenzen mit 55,1 Prozent Zustimmung als noch wichtiger an als die Unternehmensvertreter. Auch der Handlungsbedarf bzgl. IT-Infrastrukturen wird in dieser Gruppe mit 47,9 Prozent als hoch eingestuft.



**Abb. 31** In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=95)

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

»Der Digitalisierungsgrad ist im Mittelstand von einer sehr hohen Varianz geprägt. Während einige bereits ihre Kernprozesse und Produkte oder gar Geschäftsmodelle digitalisiert haben, laufen bei vielen anderen bestenfalls begleitende, administrative Prozesse bereits mithilfe digitaler Technologien ab. Insgesamt ist der Veränderungsbedarf also noch hoch. Ein Grund hierfür ist meiner Einschätzung nach, dass die Notwendigkeit oft noch nicht erkannt wurde und das Umdenken noch nicht stattgefunden hat. Doch erst dann können auch Veränderungen eingeleitet werden, die beim Thema Digitalisierung sehr umfangreich sein können: So brauchen Unternehmen häufig neue Hard- und Software und müssen ihre Prozesse verändern. Verhaltensänderungen und neue Denkmuster müssten etabliert werden. Das kostet Zeit und Geld.«

Ein sicher nicht zu trendgläubiges, optimistisches Zwischenfazit lautet: Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen wird das »Einfallstor« schlechthin für die Sharing Economy in vielen etablierten Wirtschaftsbereichen. Dies nicht zuletzt, weil die Digitalisierung in einer Sharing Economy durch eine signifikante Reduzierung von Transaktionskosten auch das Anbieten und Vermarkten von Dienstleistungen und Produkten ermöglicht – zur gemeinschaftlichen Nutzung, nicht zum klassischen Verkauf – die eigentlich Nischen-Charakter besitzen. Dies stellt nach Einschätzung mehrerer befragter Experten einen weiteren Wettbewerbsfaktor dar, den die etablierte Wirtschaft zukünftig nicht unterschätzen sollte – besonders nach den bisherigen Erfahrungswerten aus dem Übernachtungs- und Personentransportgewerbe.

#### **Revolution statt Evolution?**

Ein interviewter Experte äußerte in diesem Zusammenhang die Gewissheit, dass es in etlichen etablierten Branchen in den nächsten Jahren zu einigen Überraschungen kommen würde, wenn Firmen, die bis dato Marktführer waren, dem Trend der Sharing Economy und der digitalen Geschäftsmodelle, sowie dem Trend zu Open Source und dem Digitalisierungstrend im Allgemeinen abwartend oder gar ablehnend gegenüberstünden. Die Verbindung von digitalen Geschäftsmodellen und den Mechanismen der Sharing Economy zwingt Firmen, die es bisher vielleicht nicht verstanden haben, zu verstehen, dass es sich hierbei nicht um eine »Evolution« – also eine allmähliche Veränderung – handle, sondern dass hier komplett neue Geschäftsmodelle – also disruptive Veränderungen – auf sie zukämen.

3.3.2

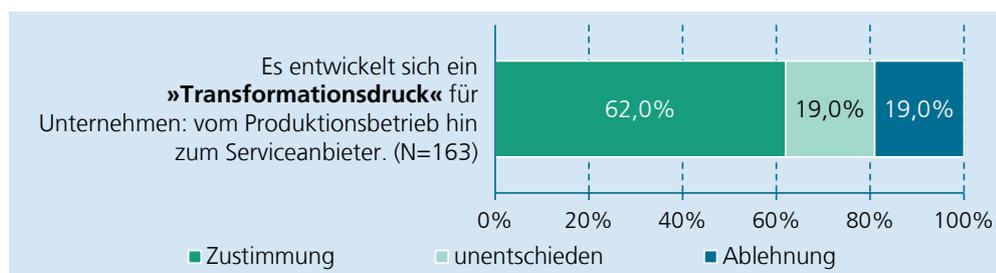
**These 6: Der Besitz von Kundendaten und -informationen ist gleichbedeutend mit zukünftiger Marktmacht in einer Sharing Economy.**

Befragungsergebnisse

Es ist der Grundcharakter der Sharing Economy, dass das Verkaufen von Produkten nicht mehr im Vordergrund des Wirtschaftens steht, sowohl für Konsumenten der Sharing Economy, die »nutzen statt besitzen«, als auch für produzierende Unternehmen, die bisher ihre Margen mit dem Verkauf von Produkten erzielten. Letztere sehen sich gezwungen, diesen Weg mitzugehen, wollen sie nicht anderen Wettbewerbern das Feld, die Kunden und den Umsatz überlassen. Diese aktuellen Beispiele der Sharing Economy zeigen, dass hier ganze Bündel von Dienstleistungen um Produkte herum entstanden sind und sich die Prioritäten für die Leistungserbringung von Unternehmen in der Sharing Economy entsprechend verändert haben. Naheliegend, dass Unternehmen durch diese strukturellen Veränderungen in den Märkten ebenso zu internen Veränderungen gezwungen werden. Zu Veränderungen, die viele Punkte betreffen können, wie z.B. die Strategie, die Prozesse, die Organisationsstruktur und nicht zuletzt das Selbstverständnis eines Unternehmens.

**Vom Produktionsbetrieb zum Serviceanbieter – schon die halbe Miete?**

In unserer Befragung wollten wir daher wissen, inwieweit solche Überlegungen schon im Bewusstsein etablierter Unternehmen und Branchen angekommen sind, und ob der eindeutig im Vordergrund stehende Servicegedanke einer Sharing Economy für Unternehmen eine – zumindest gedankliche und planerische – Realität ist. Knapp zwei Drittel der Befragten (62 Prozent) sehen die Entwicklung eines »Transformationsdrucks« für Unternehmen von einem Produktionsbetrieb hin zu einem Serviceanbieter (vgl. Abb. 32). Somit scheint für die Mehrheit der befragten Unternehmen ein grundlegender Kurs in Richtung Sharing Economy gesetzt zu sein.



**Abb. 32** Wie wirkt sich die Sharing Economy auf die etablierte Wirtschaft aus – Transformation? (N=163)

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

»Ein Trend, der im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu beobachten ist, ist das Unternehmen nicht mehr nur Produkte verkaufen, sondern Erlebnisse schaffen, Lösungen anbieten und Bedürfnisse erfüllen. Dazu gehört unter anderem das Anbieten von vor- oder nachgelagerten Dienstleistungen. Viele Mittelständler haben dies schon auf dem Schirm, aber mindestens genauso viele noch nicht. Es ist zwar ein wichtiges Thema, aber viele sind eben noch der Auffassung, dass die Kunden ausschließlich ein gutes Produkt von hoher Qualität verlangen.«

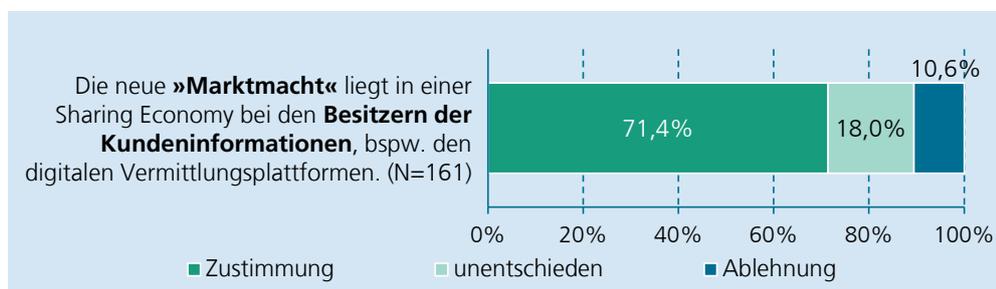
#### **Hat der Wettbewerbsfaktor »Infrastruktur« in der Sharing Economy »ausgedient«?**

Darüber hinaus tritt die Sharing Economy gewissermaßen als »Rulebreaker« auf. Ihre erfolgreichen Geschäftsmodelle basieren auf dem Vorhandensein und der Nutzung einer allgemein verfügbaren, »kostenlosen« Infrastruktur – dem Internet. Etliche befragte Experten sehen in der Sharing Economy eine Entkopplung vom Infrastrukturbesitz eines Unternehmens für seinen Geschäftserfolg und der Macht über das Geschäft. In anderen Worten bedeutet dies: Die Spielregeln des Geschäfts im Markt bestimmt nicht mehr der Eigentümer einer Infrastruktur sondern eher derjenige, der die Kundendaten und den damit verbundenen direkten Zugang zum Kunden besitzt.

»[...] Wissen »aus erster Hand« über Kundenbedürfnisse besitzen und so das Produkt jederzeit weitgehend und individuell auf den Kunden zuschneiden können. Das stellt auch die Herausforderung für etablierte Player aller Branchen dar, sich eigentlich zu Softwareunternehmen entwickeln zu müssen.« (Jánszky 2015).

Dass dies nicht nur eine wissenschaftlich-theoretische Überlegung zu sein scheint, belegen die Antworten aller befragten Unternehmen und Institutionen, die mit 71,4 Prozent in ihrer Mehrheit und aus ihrer betrieblichen Praxis heraus die neue »Marktmacht« in den Händen derjenigen Unternehmen oder Organisationen sehen, die über den informativsten Zugang zum Kunden bzw. Konsumenten, gewissermaßen »die letzte Meile zum Kunden«, beherrschen (vgl. Abb. 33).

»Ein Spezialfall, aber eine wichtige Säule einer immer kommerzielleren Sharing Economy ist die Verfügbarmachung individueller Daten und Informationen des Konsumenten bspw. auf Plattformen – also gewissermaßen ein Sharing einer immateriellen Ressource. Diesen Entwicklungen in ihrer Summe werden sich etablierte Unternehmen vieler Wirtschaftszweige auf lange Sicht nicht entziehen können.«

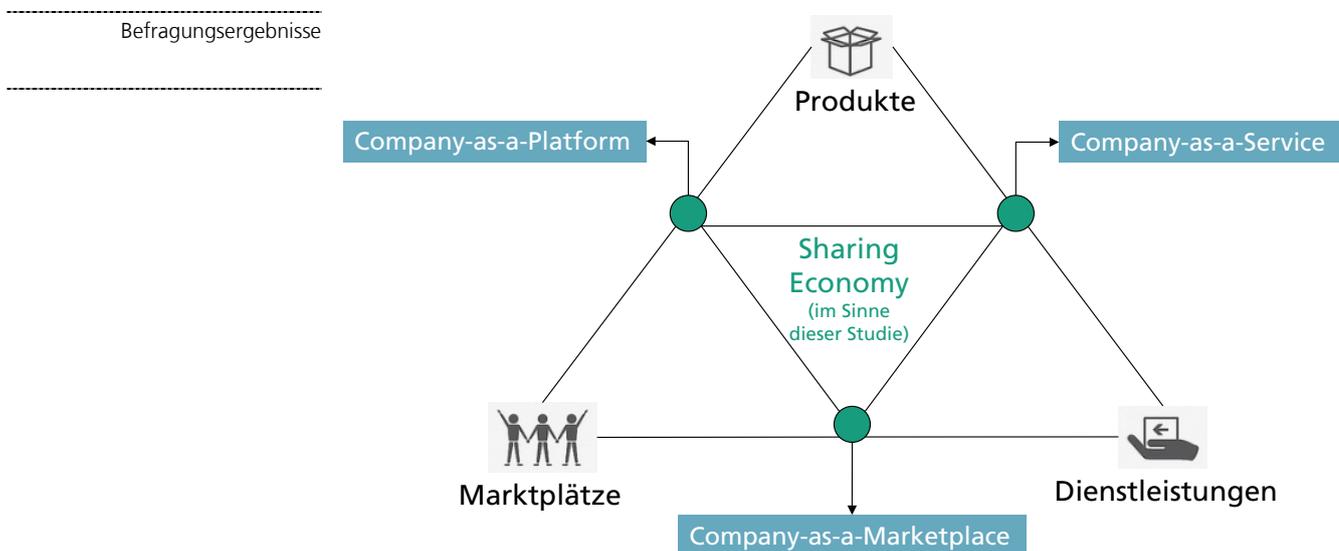


Befragungsergebnisse

**Abb. 33 Wie wirkt sich die Sharing Economy auf Wirtschaft und Gesellschaft aus - Marktmacht? (N=162)**

Somit stellt sich aber die Frage nach den Konsequenzen, die diese beiden Herausforderungen – die Transformation zum Serviceanbieter und die Aufrechterhaltung des Kundenzugangs – für etablierte Unternehmen, insbesondere auch für KMU mit begrenzten Ressourcen, mit sich bringen. Mehrere Experten wiesen in den Interviews darauf hin, dass ein solcher Wandel für etablierte Unternehmen ggf. mit einer signifikanten Veränderung ihres Selbstverständnisses und ihrer konventionellen Unternehmensstrukturen einhergehen wird. Hinzu kommt, dass das Wissen und die (technischen) Strukturen und Prozesse in einer Sharing Economy eine »Separierung« von Unternehmen und Kunden bedeuten kann, wie beispielsweise Hotel- und Gastronomiebetriebe seit dem Auftauchen von AirBnB erfahren mussten. Die Sharing Economy fordert etablierte Unternehmen und Branchen mit digitalen Plattformen für die Transaktion von Gütern und Dienstleistungen und mit direktem(!) Kontakt zum Kunden bzw. Konsumenten ohne »Mittelsmänner« geradezu heraus. Nach etlichen Experteneinschätzungen im Rahmen der Untersuchung führt dies auch zu einer Verschiebung von Marktmacht, nicht nur zu den digitalen Plattformen und »Gatekeepern«, sondern auch und vor allem zu den Kunden, deren Entscheidungsfreiheit und Einflussmöglichkeit in Summe immens ansteigen wird.

### 3 Befragungsergebnisse



**Abb. 34 Herausforderungen für etablierte Unternehmen bei der Transformation klassischer in kollaborative Wertschöpfungsketten in einer Sharing Economy (Quelle: vgl. Altimeter Group 2013)**

Da eine solche Verschiebung von Marktmacht viele etablierte Unternehmen in ihren Grundfesten angreift, sind sie gefordert wenn nicht gar gezwungen, auf diese Veränderungen adäquat zu reagieren. Dies bedeutet letztendlich, diese etablierten und ggf. produzierenden Unternehmen müssen unter den Rahmenbedingungen einer Sharing Economy

- dem Konsumenten gegenüber als Dienstleister auftreten (Company-as-a-Service),
- den Kontakt und den Informationsaustausch mit und zwischen den Kunden aufrechterhalten (Company-as-a-Plattform) und
- die Möglichkeit der Organisation von Transaktionen ohne »Mittelsmänner« vorhalten (Company-as-a-Marketplace).

#### **Wird jedes erfolgreiche etablierte Unternehmen zukünftig ein Softwareunternehmen?**

Nach mehrfacher Experteneinschätzung wird der Trend zu digitalen Geschäftsmodellen – sogar relativ unabhängig von Entwicklungen der Sharing Economy – dazu führen, dass konventionelle Unternehmen sich immer stärker zu Softwareunternehmen werden

### 3 Befragungsergebnisse

wandeln müssen. Das bedeutet, dass das Erheben, Austauschen und Analysieren von Kundendaten, sowie die entsprechenden digitalen Plattformen zu wettbewerbsdifferenzierenden Faktoren in digitalen Geschäftsmodellen werden.

-----  
Befragungsergebnisse  
-----

»Die Unternehmen werden sich komplett umstellen müssen, und dies vor allem in ihrer IT, weil die IT viel agiler und zukünftig tatsächlich Teil des Produkts sein wird. R&D und IT werden vor allem bei den Fertigungsunternehmen in gewisser Weise miteinander verschmelzen. Darüber hinaus koppeln sie dann auch eng mit Sales und Marketing. In diesem Kontext sehen wir einen signifikanten Transformationsprozess bei unseren [Geschäfts-] Kunden. Einerseits müssen diese Verschmelzungsprozesse, die sich durch die neuen, zukünftigen Möglichkeiten einer erhöhten Agilität der IT ergeben, organisatorisch bewerkstelligt werden. Andererseits werden auch die Geschäftsmodelle komplett andere werden.«

In einem gewissen Sinne wird die darunter liegende Software Teil der Leistungserbringung der Unternehmen. Um sich hier Autarkie gegenüber Software Providern und die selbstbestimmte Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern aufrechtzuerhalten, werden sich diese Unternehmen nach Expertenmeinung zu Softwareunternehmen entwickeln müssen. Sie werden – so sie diese nicht bereits inhouse besitzen – Entwicklungs- und Betreiberkompetenzen für die Softwaresysteme aufbauen müssen, die Ihnen den Zugang zu und die Interaktion mit dem Kunden ermöglichen und gewährleisten.

»Kundendaten sind gewissermaßen der Treibstoff einer Sharing Economy. Unternehmen, die sich dieser Einsicht verweigern bzw. nicht danach streben, diese »Informations- und Deutungshoheit« bspw. über eigene Softwareplattformen zu erlangen, werden über kurz oder lang ins Hintertreffen oder in Abhängigkeiten von Dritten geraten.«

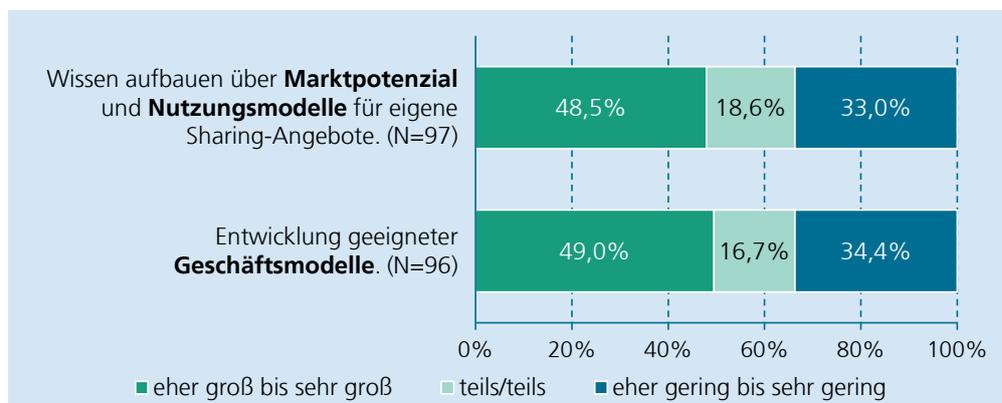
Um sich im Sinne von »Company-as-a-Plattform / Marketplace / Service« adäquat im Markt und gegenüber dem Wettbewerb aufzustellen, ist fundiertes Wissen darüber erforderlich, wie das eigene Leistungsangebot von den Konsumenten genutzt wird, ob sich unternehmensinterne Investitionen in solche Leistungsangebote voraussichtlich rentieren werden, und mittels welcher (digitaler) Geschäftsmodellvarianten die entsprechenden Margen erzielt werden können.

Nur etwa ein Drittel der Befragten aus Unternehmen sieht einen sehr geringen bis geringen Handlungsbedarf, Wissen über Marktpotenziale und zu Nutzungsmodellen für eigene Sharing-Angebote aufzubauen (vgl. Abb. 35). Knapp die Hälfte (48,5 Prozent) der Befragten aus Unternehmen sehen hier hingegen einen eher großen bis sehr großen Handlungsbedarf. Betrachtet man die Einschätzungen der weiteren

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

Befragten dazu, dann weichen deren Einschätzungen von denen der Befragten aus den Unternehmen zum Teil erheblich ab. Diese sehen mit 70 Prozent einen wesentlich größeren Handlungsbedarf vor allem für den Wissensaufbau über Marktpotenziale und Nutzungsmodelle. In Hinblick auf die Entwicklung geeigneter Geschäftsmodelle zeigen sich auch bei den beiden Befragungsgruppen abweichende Einschätzungen. So gehen die Befragten aus Unternehmen mit knapp 50 Prozent davon aus, dass ein eher großer bis sehr großer Handlungsbedarf in Unternehmen besteht, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv werden zu können. Die Gruppe der weiteren Befragten schätzt diesen Handlungsbedarf mit 57 Prozent sogar noch deutlich höher ein.



**Abb. 35** In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=97)

Erstaunlicherweise kommen an dieser Stelle Vertreter von wirtschaftlichen Interessensvertretungen oder Technologieclustern, die den Überblick über eine Vielzahl von Unternehmen und Organisationen haben, zu einer deutlich abweichenden Einschätzung: 70 Prozent der Befragten sehen beim Wissensaufbau bzgl. Marktpotenzialen und Nutzungsmodellen für die Sharing Economy Handlungsbedarf. In Bezug auf den Handlungsbedarf an geeigneten Geschäftsmodellen sind es immerhin noch 57,1 Prozent der Befragten, die den Bedarf als groß erachten.

»Die Herausforderung für die produzierende Industrie in Baden-Württemberg ist: Die eigentliche Fragestellung muss zukünftig nicht lauten »Wie verkaufe ich etwas?« sondern »Wie stelle ich dem Kunden etwas zur Verfügung?«. Hierzu bedarf es aber nicht nur entsprechender Vertriebs- sondern vor allem auch Nutzungsmodelle. Diese finden sich bisher aber fast ausschließlich im B2C-Bereich.«

Ein interviewter Experte definierte den Unterschied zwischen konventionellen Geschäfts- und Nutzungsmodellen sowie den für eine Sharing Economy erforderlichen sehr prägnant: »Wesentliche Unterschiede von Sharing-Nutzungs- bzw. Geschäftsmodellen gegenüber etablierten Modellen sind

- die Schnelligkeit im Zugang zu Ressourcen für Kunden bzw. Nutzer,
  - die kleinteilige zeitweise Verfügbarkeit für jedermann,
  - nutzungsbezogene und nutzungsgenaue Abrechnungsmodelle und
  - räumlich flexible Verfügbarkeit, wobei
- Klammer und Enabler für alle diese Punkte die internetbasierten Technologien sind.«

#### **Sind etablierte Unternehmen bereit, die Herausforderungen anzunehmen?**

Die zukünftige Rolle von Unternehmen ist nach Ansicht der Befragten von einer größeren Auseinandersetzung mit der Sharing Economy geprägt. Über 25 Prozent der Befragten aus Unternehmen gehen davon aus, dass sie hierbei eine treibende Kraft in der Mitgestaltung der jeweiligen aktuellen Entwicklungen der Sharing Economy stellen werden (vgl. Abb. 36). 30,6 Prozent nehmen an, zukünftig auf Veränderungen der Sharing Economy zu reagieren und 35,2 Prozent gehen davon aus, weiterhin die Rolle des Beobachters einzunehmen.

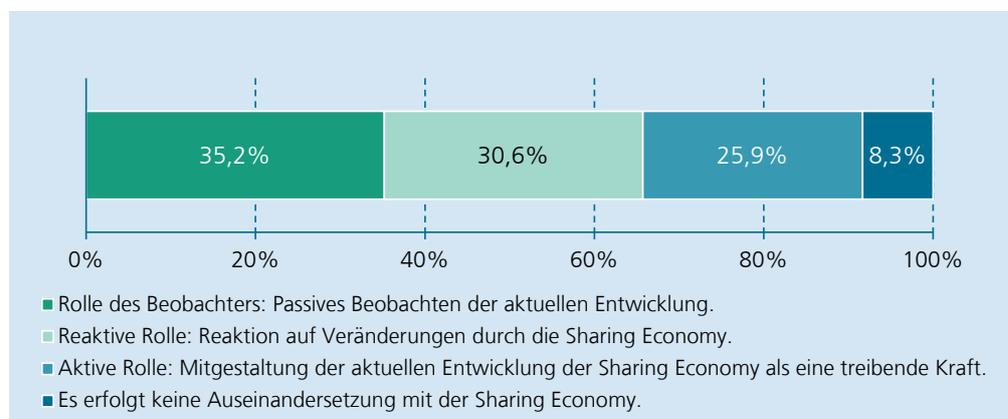
Ein sehr bemerkenswertes Ergebnis zeigt sich, vergleicht man die Einschätzungen derer, die innerhalb der Zeitperspektive »aktuell« mit knapp 30 Prozent noch davon ausgegangen sind, dass eine Auseinandersetzung mit der Sharing Economy nicht stattfindet bzw. nicht erforderlich ist mit den zukünftigen Einschätzungen. So gehen hier lediglich nur noch rund 8 Prozent davon aus, dass sie sich zukünftig mit der Sharing Economy *nicht* auseinander zu setzen haben.

»Eine große Herausforderung in dem Kontext (wie auch für eine kommerzialisierte Sharing Economy insgesamt) ist die Frage, wie die FuE-Aufwände für Produkte und Technologien amortisiert werden können, wenn durch die gemeinschaftliche Nutzung dieser Produkte geringere Stückzahlen im Markt verkauft werden. Dies wird Auswirkungen über die gesamte Wertschöpfungskette, auch auf die Zulieferer haben. Welche genau, ist aber noch nicht klar und zu erforschen.«

-----  
Befragungsergebnisse  
-----

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



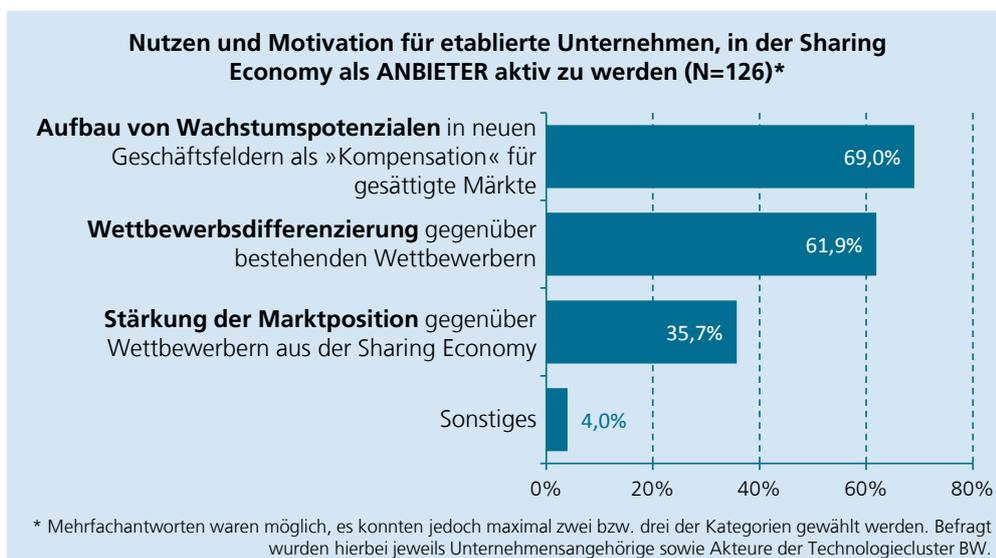
**Abb. 36 Welche zukünftige Rolle in der Sharing Economy wollen Unternehmen einnehmen? (N=108)**

#### 3.3.3

#### **These 7: Nachhaltigkeit ist kein expliziter Motivationsfaktor für etablierte Unternehmen in einer Sharing Economy.**

Generelle Nachhaltigkeit bzw. Ressourceneffizienz als Grundmotivation für Unternehmen in die Sharing Economy einzusteigen, ist auch bei Sharing-Ansätzen im B2C- oder B2B-Kontext von nachrangiger Bedeutung. Hingegen ist die wirtschaftlich im Sinne von Kostensenkungen bemerkbare Einsparung von Ressourcen vermutlich schon eher ein Thema in Zusammenhang mit einer Sharing Economy.

Bezüglich des Nutzens und der Motivation für Unternehmen in der Sharing Economy aktiv zu werden, wird vorrangig zum einen der damit verbundene Aufbau von Wachstumspotenzialen in neuen Geschäftsfeldern als »Kompensation« für gesättigte Märkte gesehen. Diesem stimmen 69 Prozent der Befragten zu. Eine weitere Motivation und Nutzen für Unternehmen wird bei knapp über 60 Prozent der Befragten in der Wettbewerbsdifferenzierung gegenüber bestehenden Wettbewerbern gesehen sowie mit über 35 Prozent in einer Stärkung der Marktposition gegenüber Wettbewerbern der Sharing Economy (vgl. Abb. 37).



Befragungsergebnisse

**Abb. 37** Worin liegen Nutzen und Motivation für etablierte Unternehmen, um in der Sharing Economy als *Anbieter* aktiv zu werden? (N=126)

Weiteren Nutzen und Motivation für etablierte Unternehmen in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden, sehen die Befragten mit 78,6 Prozent überwiegend darin, Kostenoptimierungen in der eigenen Wertschöpfungskette zu erlangen (vgl. Abb. 38), Investitionskosten durch die Nutzung externer Sharing-Ressourcen zu reduzieren (71,4 Prozent) sowie Geschäftsprozesse durch die on-demand-Nutzung von Sharing-Angeboten flexibler zu gestalten (65,9 Prozent).

Unsere Schlussfolgerungen zur Untersuchung von Nutzen für und Motivation von Unternehmen in Bezug auf die Sharing Economy sind:

- Die Mehrheit der befragten Unternehmen betrachtet (als Anbieter) die Sharing Economy als Chance zur Absicherung der eigenen wirtschaftlichen Zukunft.
- Die Sharing Economy kann für die Mehrheit der befragten Unternehmen (als Nutzer) für die »Erweiterung« der eigenen Fähigkeiten im Markt und bei der Leistungserbringung interessant sein.

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

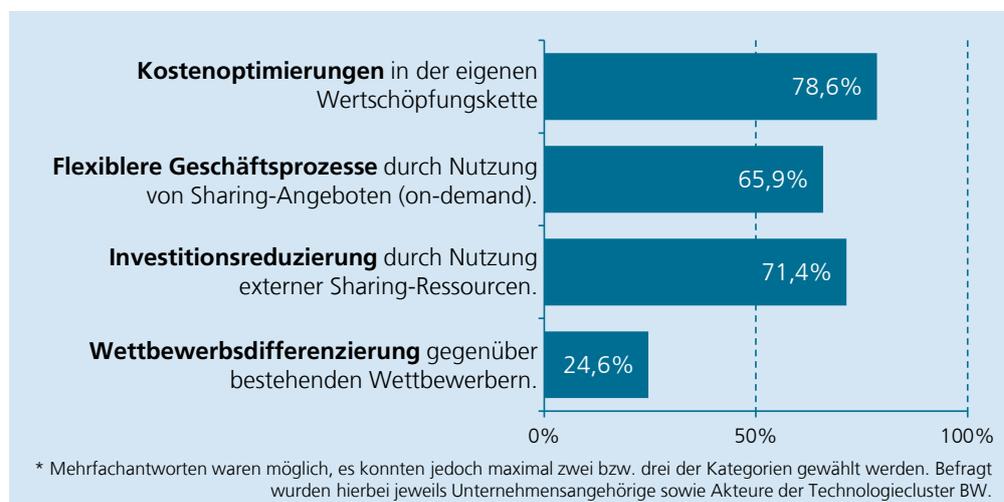


Abb. 38 Worin liegen Nutzen und Motivation für etablierte Unternehmen, um in der Sharing Economy als *Nutzer* aktiv zu werden? (N=126)

## 3.4 Weitere Auswirkungen der Sharing Economy

### 3.4.1

#### These 8: Die Sharing Economy hat noch deutlichen Definitions- und Klärungsbedarf.

#### Keine geeignete einheitliche Definition von Sharing Economy für etablierte Unternehmen (»Non-sharing companies«)

Die bisherigen Ergebnisse der Befragungen haben gezeigt: Der Begriff der Sharing Economy ist vielfach durch die aktuellen Erscheinungsformen in den Bereichen Mobilität, Tourismus und Finanzierung geprägt. Er wird überwiegend als Ressourcenaustausch zwischen Privatpersonen über digitale Vermittlungsplattformen hinweg betrachtet oder als gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen eines kommerziellen Anbieters.

Vor allem in einer Vielzahl von Experteninterviews wurde klar, dass es mit Bezug auf die etablierte Wirtschaft in ihrer Breite kaum möglich ist, einen gemeinsamen

definitiven Bezugsrahmen zu finden, der die Anwendungsmöglichkeiten und Sharing-Geschäftsmodelle, die für etablierte Unternehmen relevant sein könnten, abdeckt. Einfacher gestaltet sich das naturgemäß bei Branchen, die beispielsweise durch direkten Wettbewerb mit der aktuellen Sharing Economy in Berührung sind. Aber hier handelt es sich überwiegend um P2P-Geschäftsmodelle und geteilte Güter bzw. Dienstleistungen im Privatbesitz. Diese Ausprägungen sind naheliegender Weise für Branchen, die im klassischen B2B-Geschäft angesiedelt sind, weder eine wettbewerbliche Bedrohung noch eine »Business Opportunity« – man denke hier unter anderem an die baden-württembergische Kernbranche des Maschinen- und Anlagenbaus.

-----  
Befragungsergebnisse  
-----

»Die Begriff der Sharing Economy ist inzwischen zu einem sehr schillernden Begriff geworden und sollte sehr sorgsam ausdifferenziert werden.«

### Ein weiterer systematischer Bezugsrahmen ist erforderlich

Wie bereits schon am Beispiel der aufkommenden digitalen Geschäftsmodelle auch in Verbindung mit der aktuellen oder einer zukünftigen Sharing Economy gezeigt wurde, ist ein Transfer von grundlegenden Mustern und Erfolgsfaktoren aus der Sharing Economy in konventionelle B2C- oder B2B-Bereiche durchaus möglich bzw. sogar sinnvoll. Hierfür müsste aber – und das hat die vorliegende Untersuchung durchaus belegt – ein Modell einer zukünftigen Sharing Economy und ihrer möglichen Facetten und Ausprägungen systematisch und gewissenhaft erarbeitet werden, welches deutlich über die bisherigen Ansätze und Anwendungsfelder hinaus ginge. Eine allgemeinere Definition als abstrakteres »Nutzen statt Besitzen in multilateraler Form« eröffnet den Blick für wesentlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten einer Sharing Economy, auch im Sinne von neuen oder veränderten Geschäftsmodellen für angestammte Wirtschaftsbereiche in Baden-Württemberg.

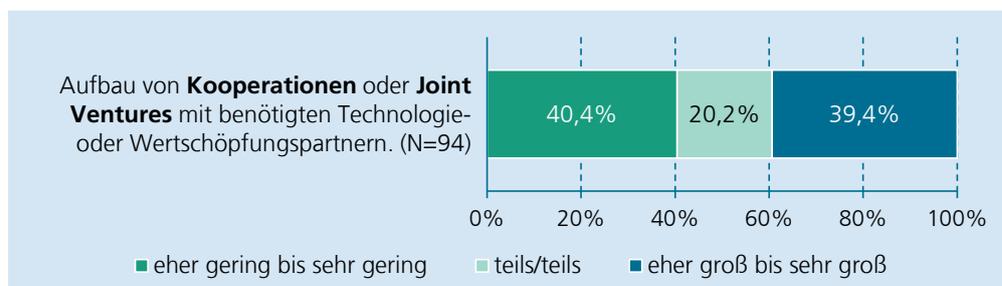
### Partner für die Sharing Economy gesucht

Dass ein Teil der befragten Unternehmen sich vor diesem Hintergrund bei einem Einstieg in die Sharing Economy auf etwas unsicherem Terrain sieht und durchaus gewillt ist, fehlende Kompetenzen oder noch nicht vorhandenes Know-how von Dritten durch entsprechende Partnerschaften zu erhalten, zeigt den Bedarf auch in der etablierten Wirtschaft, noch präzisere Wissensmodelle zu den Funktionsweisen, Anforderungen und Entwicklungsoptionen in einer Sharing Economy aufzubauen.

Hinsichtlich des Handlungsbedarfs im Aufbau von Kooperationen oder Joint Ventures mit benötigten Technologie- oder Wertschöpfungspartnern zeigen die Einschätzungen der Befragten aus den Unternehmen kein Meinungsbild mit einem eindeutigen

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse Schwerpunkt. Knapp über 40 Prozent sehen diesbezüglich einen eher geringen bis sehr geringen Handlungsbedarf, wohingegen ebenfalls knapp 40 Prozent diesen als eher groß bis sehr groß einschätzen (vgl. Abb. 39).



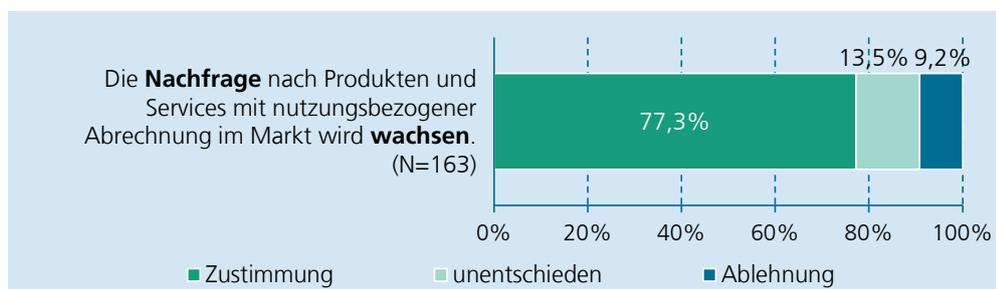
**Abb. 39** In welchen Bereichen sehen die Befragten für ihr Unternehmen Handlungsbedarf, um in der Sharing Economy als Anbieter aktiv zu werden? (N=94)

#### 3.5 Weitere Ausblicke befragter Unternehmen auf die Sharing Economy

Zusätzlich zu den bisher untersuchten Thesen, ergab die Befragung noch einige weitere Einblicke, die die Einschätzung des Trend bzw. Wettbewerbsfaktors »Sharing Economy« durch die befragten etablierten Unternehmen im Folgenden widerspiegelt.

##### **Der Trend »Nutzen statt Besitzen« ist gekommen, um zu bleiben**

Drei Viertel der Befragten gehen von einem Wachstum der Nachfrage von Produkten und Services mit nutzerbezogener Abrechnung aus. Nur ein kleiner Anteil der Befragten mit 9 Prozent vertritt eine andere Einschätzung (vgl. Abb. 40). Aus dieser Einschätzung bzgl. des Kernmerkmals einer Sharing Economy kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass etablierte Unternehmen sich früher oder später mit entsprechenden nutzungsorientierten Leistungsangeboten bzw. Geschäftsmodellen auseinandersetzen werden müssen, so sie es nicht schon frühzeitig proaktiv getan haben, um sich auf die Zukunft vorzubereiten und den Wettbewerbern »eine Nasenlänge voraus« zu sein.

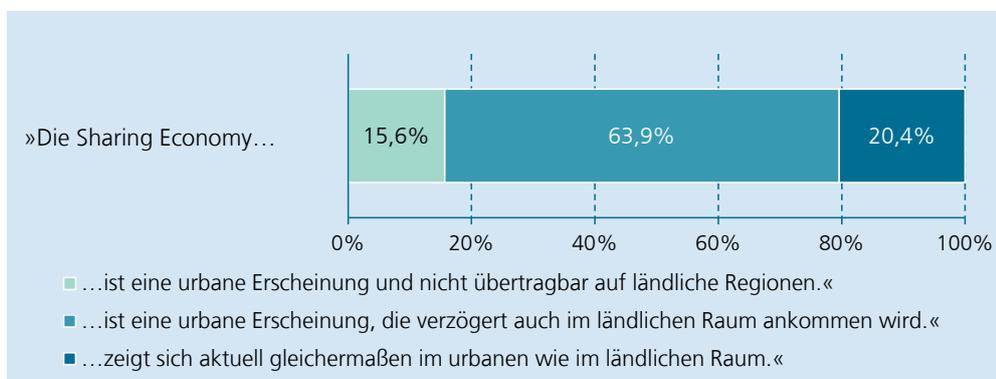


Befragungsergebnisse

**Abb. 40** Wie wirkt sich die Sharing Economy auf Wirtschaft und Gesellschaft aus – Nachfrage? (N=163)

### Über kurz oder lang kommt die Sharing Economy auch in der Fläche an

In den letzten Jahren wurde die Sharing Economy unserer Wahrnehmung nach fast ausschließlich als ein Trend in urbanen Räumen beschrieben und diskutiert. Interessanterweise sieht die Mehrheit der Befragten die Sharing Economy als ein urbanes Phänomen, das verzögert auch im ländlichen Raum ankommen wird (vgl. Abb. 41). Die Einschätzungen der Befragten aus der Gruppe der Unternehmen sowie derer aus der Gruppe der weiteren Befragten zeigen zahlenmäßig hierbei eine sehr ähnliche Tendenz. Jedoch sehen mehr Befragte aus Unternehmen (18,5 Prozent) als weitere Befragte (7,7 Prozent) eine Nicht-Übertragbarkeit der Sharing Economy auf ländliche Regionen.



**Abb. 41** Wo zeigt sich die Sharing Economy bereits heute? (N=147)

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

#### Ein heißes Eisen der Sharing Economy - Regulierungen

Der folgende Überblick zeigt die Einschätzungen der befragten Unternehmen und Institutionen hinsichtlich der unterschiedlichen Aspekte, die in aktuellen kontroversen Diskussionen um die Sharing Economy in ihrer heutigen Ausprägung zu Fragestellungen gesetzlicher Regelungen geführt werden. Spitzenreiter bei dieser branchen- und anwendungsfeldübergreifenden Einschätzung sind Datenschutz und Datenvertraulichkeit, bei denen 78 Prozent der Befragten für die Zukunft starken Handlungsbedarf sehen. Gefolgt vom Regelungsbedarf im Sinne des Verbraucherschutzes mit 54,7 Prozent wird die Vermeidung »schattengewerblicher« Tätigkeiten als zweitwichtigstes Feld für entsprechend Regelwerke eingeschätzt.

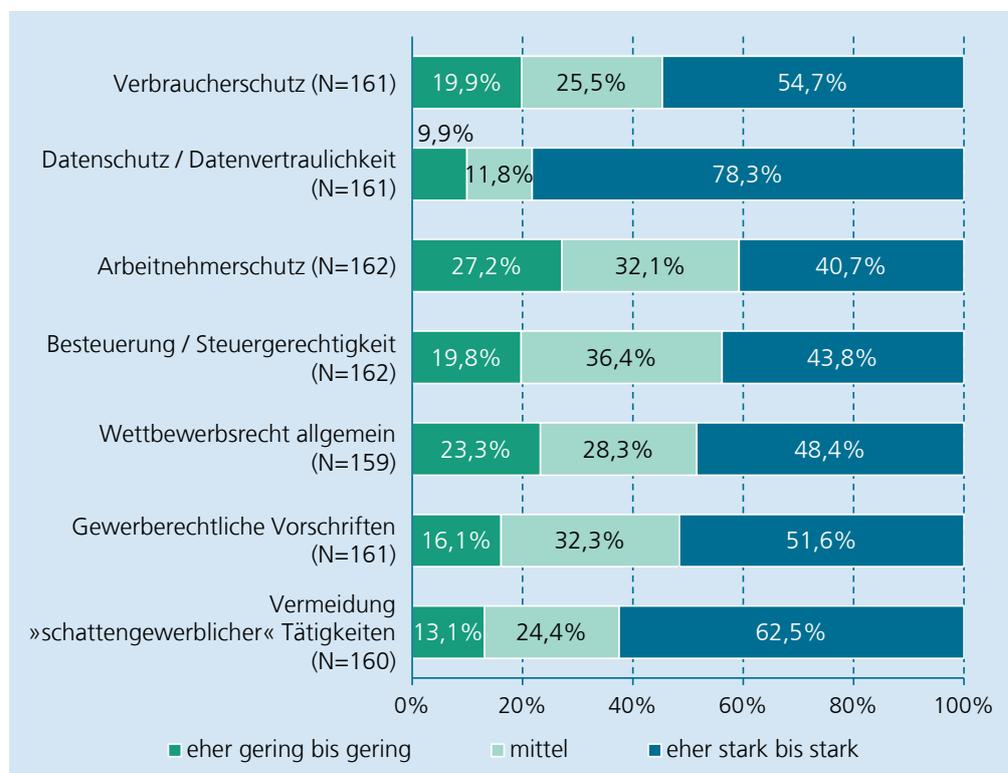


Abb. 42 Zukünftiger Handlungsbedarf bei Regulierungsmaßnahmen in Zusammenhang mit der Sharing Economy

### 3 Befragungsergebnisse

»Datensicherheit ist ein fundamentales Thema für die (Weiter-)Entwicklung und den Erfolg einer Sharing Economy, ganz gleich in welchem Anwendungsfeld, insbesondere aber sobald etablierte Unternehmen und Kunden mit einer hohen Sensibilität für dieses Thema involviert sind. Eine Zweckentfremdung von Kunden- und Unternehmensdaten gilt es auf jeden Fall zu verhindern!«

Befragungsergebnisse

Einschränkend muss zu diesem Teil der Befragung gesagt werden, dass die vorliegende Fragestellung zum wahrgenommenen Regulierungsbedarf branchenübergreifend beantwortet wurde. Aus »Desk Research« und Experteninterviews ergab sich aber die naheliegende Einsicht, dass sich die Regulierungsanforderungen in Abhängigkeit der betrachteten Branche bzw. dem jeweils zu Grund liegenden Geschäftsmodell unterschiedlich darstellen können. Dies nicht zuletzt aufgrund eventuell abweichender, branchenspezifischer gesetzlicher Regelungen.

Die Auswertung in Abb. 42 kann und soll daher nur einen ersten Überblick aus Sicht der etablierten Wirtschaft liefern. Dessen einzelne Kategorien müssten aber nach unserer Auffassung bedarfsbezogen, separat und noch detaillierter untersucht werden. Als Beispiel hierfür sei abschließend nur auf die Aspekte von Datenschutz und Datenvertraulichkeit hingewiesen. Diese Regulierungskategorie kann eine große Vielzahl an Facetten besitzen, die von der konkreten Fragestellung abhängen: Geht es um den Schutz von Kundendaten, um den Schutz vor Datenzweckentfremdung, um Fragen zum Datenbesitz in B2C-Modellen (wem gehören beispielsweise auf einer Plattform generierten Daten?) oder um Schutz vertraulicher Firmendaten in B2B-Modellen?

»In puncto Regulierungen stellt sich die Frage, ob Qualitätsstandards in jedem Anwendungsfeld einer Sharing Economy nötig sind. Das Beispiel AirBnB zeigt, dass gebuchte Übernachtungsmöglichkeiten durchaus unterschiedlich sein können, und dies vom Kunden ggf. auch durchaus so gewünscht und akzeptiert sein kann. Hingegen ist Qualitätssicherung bei »gesharten« Produktionsanlagen wichtig und unabdingbar. Hier könnten Unternehmen in Deutschland und Baden-Württemberg eine ihrer großen Kompetenzen auch in einer Sharing Economy ausspielen: Sind sie bspw. bei der Zertifizierung für Produktionsprozesse nicht sehr gut aufgestellt? Wäre dies nicht ein großes Potenzial, um in einer Sharing Economy für etablierte Wirtschaftsbereiche wie dem Maschinen- und Anlagenbau oben mitzuspielen?«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse

#### 3.6

#### Übersicht zu befragten Experten und ihren Kernaussagen

Wir möchten den folgenden Damen und Herren, die uns sehr engagiert und kooperativ mit Ihrer Expertise aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden, Netzwerken und Stiftungen bei der Erstellung dieser Studie unterstützt haben, ganz herzlich danken. Die Auflistung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge

Name	Organisation, Funktion	
 Alexandra Bading	Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Standortentwicklung I (Projektleiterin Nachhaltige Mobilität)	
<p><i>»Wenn man über das Thema nachhaltige Mobilität spricht, dann kommt man um den Trend Sharing eigentlich gar nicht herum. Dieser ist quasi gesetzt und wird dominiert durch die Fragestellung, wie man für den Nutzer Mobilität möglichst einfach und komfortabel gestalten kann.«</i></p>		
 Andreas Bätz	Baden-Württembergische Bank (Projektleiter Filialsteuerung und Prozessmanagement)	
<p><i>»Manche Banken haben erkannt, dass es eventuell klüger ist, sich frühzeitig an Crowdsourcing-Dienstleistungen zu beteiligen, bevor andere Anbieter (aus der Sharing Economy) die Schnittstelle zum Kunden übernehmen. Allerdings bringt der Kunde die Bankenbranche kaum mit solchen innovativen Geschäftsmodellen in Verbindung. Dennoch möchten wir unseren Kunden innovative Dienstleistungen bieten, auch wenn die Sharing Economy vermutlich kein Ersatz für unsere Kerngeschäftsfelder und unser Geschäftsmodell sein wird. Wir müssen diese Entwicklungen aber genau beobachten.«</i></p>		

### 3 Befragungsergebnisse



Prof. Dr.-Ing.  
Wilhelm Bauer

Fraunhofer IAO  
(Institutsleiter)



Befragungsergebnisse

»Der Begriff »Sharing Economy« mag zwar ein Modethema neben anderen sein. Aber ein Kernelement der Sharing Economy – IT-getriebene, digitalisierte Geschäftsmodelle – wird mit Sicherheit an Relevanz über nahezu alle Wirtschaftszweige hinweg zunehmen.«



Dr. Dietrich Birk

VDMA Baden-Württemberg  
(Geschäftsführer)



»Die Sharing Economy bietet Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau die Chance für eine vertiefte Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg, beispielsweise im vorwettbewerblichen Bereich. Auch die immer kostenintensivere FuE eignet sich meines Erachtens für die Sharing Economy.«



Martin Borchert

ESCP Europe – Wirtschaftshochschule  
Berlin  
(Freiberuflicher Berater und Doktorand)



»In der aktuellen Sharing Economy ist ein Bedarf vorhanden zur Neudefinition von einigen Wettbewerbsrichtlinien, um sie an die neue Dienstleistungsökonomie anzupassen.«



Thomas Dönnebrink

OuiShare  
(Connector Germany und Berlin)



»Generell gehe ich davon aus, dass das Konzept des »Nutzen statt Besitzens« mehr oder weniger schnell in (fast) alle Lebensbereiche und Wirtschaftsformen weiter vordringen wird. Die Sharing Economy wird wohl schneller wachsen als die traditionelle Wirtschaft und diese somit relativ zurückdrängen.«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



Fritz Engelhardt

Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA  
Baden-Württemberg e.V.  
(Präsident)



»Gegen fairen Wettbewerb ist nichts einzuwenden. Es gibt auch Hoteliers, die ihre Zimmer über [Sharing-]Portale vermarkten. Auch das ist eben ein Teil der Wirklichkeit. Was wir nicht akzeptieren werden, das sind die Wettbewerbsverzerrungen und die Verklärungen, die mit der Sharing Economy in Verbindung stehen.«



Petra Gaugisch

Fraunhofer IAO  
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin)



»Mit Blick auf eine Sharing Economy wird sich sicherlich die Frage stellen, wie die Schnittstellen innerhalb des Gesundheits- und Sozialwesens reibungslos zu gestalten sind. Wie ein gemeinsames Handeln von niedergelassenen Ärzten, von Kliniken und von Pflegedienstleistern gestaltet werden kann. Das ist mit Sicherheit ein zukünftiges Innovationsfeld.«



Boris Groth

SGM Solutions & Global Media  
(Geschäftsführer)



»Ich bin mir sehr sicher, dass das Sharing-Modell auch im Bereich der Bildung sehr stark Einzug halten wird. Es ist ein Addendum, das einen Teil der jetzigen Lehre eliminieren oder zumindest ad absurdum führen wird, denn Wissen und Bildung sind Allgemeingut.«



Tilmann Häuser

moovel GmbH  
(Project and Collaboration Lead)



»Für Automobilbauer ist der Einstieg in die Sharing Economy wohl weniger durch die Kompensation stagnierender oder schrumpfender Märkte bedingt. Eher schon dadurch, sich einen weiteren Kundenstamm und somit die Kundschaft für morgen zu akquirieren. Wir möchten heute schon lernen, wie das Carsharing von morgen funktionieren kann, um basierend darauf als Mobilitätsplattform dem Kunden multimodale Verkehrsoptionen aus einer Hand von A nach B anbieten zu können.«

### 3 Befragungsergebnisse



Hjalmar Hiemann  
Wirtschaftsförderung Region Stuttgart  
GmbH, Informationstechnologie  
(IT-Leiter)



Befragungsergebnisse

»Die Sharing Economy ist nicht nur selbst ein Treiber im Markt. Sie wird auch durch andere Themenbereiche aktiv beeinflusst. So wird beispielsweise das Autonome Fahren die Sharing Economy im Mobilitätsbereich, nämlich das Carsharing, sicherlich entscheidend für die Zukunft vorantreiben.«



Uli Huener  
Energie Baden-Württemberg AG,  
(Head of Innovation Management)



»In Zeiten dezentraler (Energie-)Erzeugung, die den Wandel des Kunden zum Prosumer unterstützt, werden Kunden zu Vermarktern. Hier werden sich Shared Platforms entwickeln, die Tausch und gemeinsame Nutzung von Ressourcen ermöglichen.«



Prof. Dr.-Ing.  
Claus Lang-Koetz  
Hochschule Pforzheim: Institut für  
Industrial Ecology  
(Professur »Nachhaltiges Technologie-  
und Innovationsmanagement«)



»Es gibt meines Erachtens zwei wesentliche Gründe für Unternehmen, z. B. Produktionsanlagen zu »sharen«, also gemeinschaftlich zu nutzen: zum einen, um wirtschaftliche Vorteile auch im Sinne der Ressourceneffizienz oder -effektivität zu erlangen, und zum anderen, um dem Trend zu individualisierten Produkten zu entsprechen, wenn Unternehmen beispielsweise nicht über die dazu erforderlichen Fertigungsverfahren verfügen.«



Franz Loogen  
e-mobil BW – Landesagentur für  
Elektromobilität und Brennstoffzellen-  
technologie Baden-Württemberg GmbH  
(Geschäftsführer)



»Produkte werden gekauft, wenn sie ein gutes Angebot zu einem vernünftigen Preis anbieten, zudem Spass machen und der persönlichen Imageaufwertung dienen. Das gilt auch für Carsharing-Produkte.«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



Prof. Dr.  
Björn Maier

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Mannheim  
(Studiendekan Angewandte  
Gesundheitswissenschaften)



*»Ich denke, man kann sagen, dass im Moment eine Diskussion darüber gestartet wird, ob die Sharing Economy für die Gesundheitswirtschaft eine interessante Entwicklung sein könnte und welche Ansätze tragfähig sind. Wir hier in Deutschland sind noch nicht so weit, dass die Konzepte der Sharing Economy umgesetzt werden können. Wir sehen aber, dass die Entwicklungen in den USA schon weiter sind.«*



Andrea Marongiu

Verband Spedition und Logistik Baden-  
Württemberg e.V.  
(Geschäftsführer)



*»Um im Sinne gemeinschaftlich genutzter Ressourcen beispielsweise in der urbanen Logistik etwas in Bewegung setzen zu können, haben vor allem die Kommunen den Hebel in der Hand. Die stärkere Bereitstellung von Flächen wäre meines Erachtens ein realistischer Ansatzpunkt, denn das einzelne Unternehmen wird kaum in Richtung einer Sharing Economy voranschreiten. Dafür ist der Wettbewerb untereinander zu stark, und sind bisherige Geschäftsmodelle noch zu tragfähig.«*



Heiko Meertz

Tune In GmbH  
(Geschäftsführer)



*»Der Medienkonsum von Musik findet mittlerweile über Mietmodelle im Sinne einer Sharing Economy statt. Das ist kein Nischen- sondern ein Massenmarkt mit einem riesigen Wachstum. Nicht nur klassische Massenmedien wie TV und Radio sind davon betroffen. Auch etablierte Gerätehersteller müssen sich technologisch diesem »Sharing« im Medienkonsum alternativlos stellen.«*

### 3 Befragungsergebnisse



Daniel Ohl

Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA  
Baden-Württemberg e.V.  
(Pressesprecher)



Befragungsergebnisse

»Was unsere Branche als professioneller Anbieter im Vergleich zum Privatvermietungssektor [der Sharing Economy] herausstellen sollte, das ist das Mehr an Service und an Sicherheit. Diese Aspekte sind vielen Gästen wichtig. Damit sollte die Branche punkten.«



Prof. Dr.  
Reinhard Prügl

Zeppelin Universität, Friedrichshafen  
(Lehrstuhlinhaber für Innovation,  
Technologie & Entrepreneurship)



»Verhindern zu wollen, dass sich das Neue durchsetzt – insbesondere wenn das Neue gut ist – das hat noch nie funktioniert. Aber das ist wie überall in der Wirtschaft, manche werden es schaffen und manche eben nicht.«



Steffen Raiber

LOGWERT – Kompetenzzentrum für  
Logistik und Wertschöpfung  
(Projektleiter)



»Im klassischen Speditionsgeschäft und in der KEP-Wirtschaft ist die Distanz zur Sharing Economy als Wirtschaftsprinzip und Geschäftsmodell meiner Einschätzung nach noch am Größten. Diese Bereiche sind vor allem von einem zunehmenden Wettbewerb in größtenteils konventionellen Strukturen geprägt. Aber wie andere Branchen auch, müssen sowohl Logistik- als auch verladende Unternehmen in Zukunft zusehen, den Anschluss an eine immer weiter vernetzte Ökonomie nicht zu verlieren und die daraus resultierenden Potenziale zu erschließen.«



Michael Ramsperger

Pivotal Software, Inc.  
(Sr. Director Central Europe und Country  
Manager Germany)



»Das regulative Regelwerk in Deutschland ist teils noch so komplex, dass einzelne Anbieter vielleicht noch etwas länger mit dem existierenden Geschäftsmodell auskommen können. Aber die Digitalisierung wird zukünftig alle Wirtschaftszweige umfassen und vor keiner Industrie Halt machen.«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



Prof. Dr.  
Markus Schmidt

Drees & Sommer Infra Consult und  
Entwicklungsmanagement GmbH  
(Projektpartner)

**DREES &  
SOMMER**

*»Im Bereich der Verkehrsinfrastrukturen – Stichwort Mobilität – ist die Sharing Economy von einer gewissen Relevanz, wenngleich in Bezug auf die Nutzung der Infrastrukturen selbst nichts wirklich Neues. Im Bereich der Versorgungsinfrastrukturen sehe ich überwiegend in der Energieversorgung Chancen für etablierte Unternehmen im Kontext von Sharing Economy und Digitalisierung. Bei den Gebäudeinfrastrukturen ist der eigentliche Treiber nicht der Sharing-Gedanke per se, sondern eher der Kundenwunsch nach Flexibilität in der Nutzung von Immobilien und Räumlichkeiten.«*



Michael Schwemmler Input Consulting GmbH  
(Geschäftsführer)

...input  
consulting

*»Ich denke, es ist auch an der Zeit, Begriffe wie Sharing Economy, Open Innovation, Crowd Sourcing etc. besser zu definieren und in Bezug zueinander zu setzen. In Bezug auf die Sharing Economy wäre zu unterscheiden zwischen ihren klassischen und ursprünglichen Elementen und ihren kommerziellen Ausprägungen à la Uber, wie sie heute im Vordergrund stehen.«*



Gregor Senne Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg  
(Abteilungsleiter Entwicklung, Marketing  
und Vertrieb)

WOHLFAHRTSWERK  
FÜR BADEN-WÜRTTEMBERG

*»Wir haben vor dieser Art von Wettbewerb keine große Angst. [...] Wir gehen davon aus, dass wir bessere Arbeitsbedingungen und Bezahlung bieten, so dass wir uns hierbei keine großen Sorgen machen. Wir bieten auch eine bessere Qualität und eine höhere Zuverlässigkeit unserer Dienstleistungen an als die Sharing-Anbieter, die sich momentan im Pflegebereich tummeln.«*

### 3 Befragungsergebnisse



Prof. Dr.-Ing.  
Dieter Spath

Wittenstein AG  
(Vorstandsvorsitzender)



Befragungsergebnisse

»Die reale Umsetzung einer Sharing Economy in Form der Nutzung von Maschinen und Anlagen, die verschiedenen Nutzern (Kunden) zur Verfügung gestellt werden, ist meiner Einschätzung nach im Bereich der hochspezialisierten Maschinen und Gerätschaften in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten. Dort allerdings, wo sehr universelle (nicht kundenspezifische) Maschinen eingesetzt werden können, wie ein 3D-Drucker als sehr plakatives Beispiel, kann ich mir den Einzug der Sharing Economy durchaus vorstellen.«



Dr.-Ing.  
Hannes Spieth

Umwelttechnik BW, Technologie- und  
Innovationszentrum Umwelttechnik und  
Ressourceneffizienz Baden-Württemberg  
GmbH  
(Geschäftsführer)



»Im Bereich der klassisch produzierenden Unternehmen steckt die Idee der Sharing Economy noch in den Kinderschuhen. Erste Ansätze sehen wir in der unternehmensübergreifenden Wandlung von Abfall- in Nutzströme. Gerade im Energiebereich - z. B. in der Abwärmenutzung - gibt es bereits gute Beispiele. Die Kür der Sharing Economy sind sicher »Eco Industrial Parks«.«



Dr. Michael Thiele

Angermann M&A International AG  
(Vorstandsmitglied)



»Relevantes im Kontext einer Sharing Economy kam und kommt nicht aus Deutschland. Wir haben hier noch großen Nachholbedarf. Vor allem müssen Wirtschaft und Politik Trends und damit zusammenhängenden neuen Geschäftsmodellen deutlich mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen.«

### 3 Befragungsergebnisse

Befragungsergebnisse



Petra Thollembeek  
Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA  
Baden-Württemberg e.V.  
(Stv. Hauptgeschäftsführerin)



»Hinter vielen [Sharing Economy-] Angeboten stecken professionelle Immobilienanbieter, die viele Wohnungen in der Vermietung haben und diese über Plattformen wie z.B. AirBnB bedienen. Das hat mit dem Grundgedanken des Teilens nichts mehr zu tun, sondern es handelt sich vielmehr um rein kommerzielle Vermarktung.«



David Weingartner  
OuiShare  
(Community & Sustainability Connector)



»Wir haben mittlerweile von dem Prinzip »Just in Time« zu dem Prinzip »Just not Mine« gewechselt. Die Sharing Economy ist ja eine Ausprägung der digitalen Wirtschaft im Allgemeinen. Die aktuelle Gesetzgebung ist auf eine digitale Wirtschaft nicht ausgelegt und muss entsprechend angepasst werden.«



Dr. Dominika Wruk  
Institut für Mittelstandsforschung  
Universität Mannheim  
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin)



»Kunden fragen einfachere, bequemere oder kostengünstigere Lösungen nach. Diese Erwartungen wurden von einigen Unternehmen sehr früh erkannt oder sogar antizipiert und mitgestaltet. Inzwischen ist damit auch der Wettbewerb und der Markt zu einem wichtigen Treiber der Sharing Economy geworden.«

Abb. 43 Liste der in Interviews befragten Expertinnen und Experten

## 4 Methodik

Methodik

In Ergänzung des eingangs bereits vorgestellten Studiensteckbriefs wird auf den nachfolgenden Seiten die methodische Vorgehensweise der Studie etwas ausführlicher dargestellt. Die in die Studie eingegangenen Daten beruhen zum einen auf einer quantitativen Querschnittserhebung und zum andern auf qualitativen Experteninterviews. Dieser ergänzende Ansatz durch die Verbindung quantitativer sowie qualitativer Methoden wurde hierbei bewusst ausgewählt. Durch ihn ist es möglich, die quantitativ erhobenen Daten, die direkt aus den Unternehmen bzw. aus dem Unternehmensumfeld stammen, mit relevanten Expertenmeinungen aus den qualitativen Interviews zu verbinden und dadurch die Aussagekraft der Thesen dieser Studie zu erhöhen. Die für die dargestellten Studienergebnisse angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf die jeweils gültigen Antworten. In die Darstellung der Studienergebnisse sind nur solche einbezogen, die unter inhaltlichen und statistischen Gesichtspunkten über eine genügend hohe Aussagekraft verfügen.

### 4.1.1 Quantitative Querschnittserhebung

Die Umsetzung der quantitativen Querschnittserhebung erfolgte im Wesentlichen über die drei Schritte Erstellung des Fragebogens, Adressierung der Zielgruppen sowie Datenerhebung und Datenanalyse.

Zielsetzung der durchgeführten Befragung war es, das Phänomen Sharing Economy mit einem Fokus auf die Wirtschaft in Baden-Württemberg näher in den Blick zu nehmen. Die Betrachtung war hierbei auf die Chancen, Herausforderungen und Konsequenzen für die Wirtschaft in Baden-Württemberg gerichtet. Es wurden in diesem Sinne Akteure aus Wirtschaft, Politik und Verbänden nach ihren Einschätzungen zu den Entwicklungen und Auswirkungen der Sharing Economy aktuell und zukünftig in sechs Themenblöcken befragt. Erhebungsinstrument war ein standardisierter Fragebogen, der anhand gängiger Prinzipien der Fragebogenkonstruktion erstellt wurde (vgl. u.a. Diekmann 2006; Schnell et al. 1995). Die entsprechende Fragebogenentwicklung erfolgte weiter auf Basis umfangreicher inhaltlicher Recherchen und vorab geführter Expertengespräche.

## 4 Methodik

Methodik

### **Themenblöcke der Befragung:**

- Allgemeine Wahrnehmung der Sharing Economy
- Einflüsse der Sharing Economy auf die jeweilige Branche bzw. die Organisation
- Potenziale der Sharing Economy für die jeweilige Branche bzw. die Organisation
- Umgang mit der Sharing Economy heute und zukünftig
- Auswirkungen der Sharing Economy auf Wirtschaft (und teils) Gesellschaft
- Allgemeine Angaben zur Organisation sowie zur Person

### **Adressierung drei unterschiedlicher Zielgruppen:**

- Akteure – vorrangig die Geschäftsleitung – in Baden-Württemberg ansässiger Unternehmen bzw. Niederlassungen
- Akteure – vorrangig Geschäftsleitung – bundesweit ansässiger Unternehmen bzw. Niederlassungen
- Akteure aus Politik, Verbänden und sonstigen relevanten Organisationen

### **Weitere Merkmale der Erhebung**

- Standardisierter Fragebogen, mittels der Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey als Online-Fragebogen umgesetzt, als primäres Erhebungsinstrument.
- Alternatives Angebot eines inhaltlich identischen Papierfragebogens bei einem kleineren Teil der Zielgruppe im Sinne einer Mixed-Mode-Erhebung.
- Analyse der anonymisierten Daten und Aufbereitung der Ergebnisse mit Hilfe der Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics 20.
- Adressierte Akteure: 6808 Akteure aus Wirtschaft, Politik und Verbänden
- Befragungsteilnehmer: 165 Personen, Rücklaufquote: 2,4 Prozent

Die Adressierung der oben genannten Zielgruppen wurde über ein dreistufiges Verfahren vorgenommen. Es beinhaltete drei in der Intensität unterschiedliche Adressierungsstufen, unterschieden durch die Art der Ansprache sowie den Adressierungsweg. Eine qualitative Auswahl von Akteuren mit einer sehr hohen Relevanz für die Befragung wurde hierbei eingehend mit einer direkten Ansprache und Bitte zur Teilnahme adressiert. Eine breite Masse an relevanten Akteuren wurde in einem weiteren Schritt über eine breitere Adressierung zur Teilnahme angesprochen. Als dritten Adressierungsweg wurden Akteure aus Verbänden, Unternehmensnetz-

werken und Technologieclustern zur Teilnahme gebeten sowie als Multiplikatoren eingesetzt und zur Weiterleitung der Befragung gebeten. Ziel dieses mehrstufigen Vorgehens war es, die Teilnahme von Akteuren aller 14 Zukunfts- und Wachstumsfeldern sowie von Akteuren aus den KMUs sicherzustellen und eine inhaltlich möglichst breite sowie aussagekräftige Datengrundlage zu erzielen.

Methodik

Zusätzlich zu dem Einsatz von Multiplikatoren wurden weitere Verbreitungswege mit dem Ziel einer möglichst hohen Beteiligung genutzt. Zu nennen ist hierbei die Bewerbung über einen Beitrag in den IAO-News (März 2015) des Fraunhofer IAO, über die institutseigene Homepage sowie über verschiedene Social-Media-Kanäle.

Zur Erhebung der Daten wurde der Fragebogen mittels der Online-Umfrage-Applikation LimeSurvey als Online-Fragebogen umgesetzt und der entsprechende Link über die Anschreiben im Rahmen der Adressierung versendet. Ergänzend wurde im Sinne eines Mixed-Mode-Verfahrens bei einem kleinen Teil der Zielgruppe aus forschungspraktischen Gründen ein inhaltlich identischer Papierfragebogen eingesetzt. Die Daten wurden im Frühjahr 2015 erhoben und flossen vollständig anonymisiert in die Auswertung ein. Die Datenanalyse und Aufbereitung der Ergebnisse der Befragung erfolgte mit Hilfe der Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics 20.

#### 4.1.2 Qualitative Expertenbefragung

- Halbstandardisierte Interviews mit einer Kombination aus offenen und geschlossenen Fragekomplexen basierend auf einem strukturierten Leitfaden.
- Erstellung der Leitfäden auf Basis von vorab durchgeführten umfangreichen literaturgestützten Recherchen sowie einer kleineren Anzahl von Expertengesprächen.
- Durchführung von insgesamt 30 persönlich-mündlich oder telefonisch durchgeführten Interviews mit einer Länge von ca. 60 Minuten.
- Die Auswahl der Experten erfolgte aufgrund der Ausrichtung der Studie an potenziellen Anwendungsfeldern einer Sharing Economy basierend auf den Zukunfts- und Wachstumsfeldern Baden-Württembergs.

In Vorbereitung der Expertenbefragung wurde zunächst eine Analyse zum aktuell aus Sicht etablierter Unternehmen und Institutionen wahrnehmbaren Stand der Sharing Economy in Baden-Württemberg vorgenommen, die sowohl den aktuellen Stand der Forschung fokussierte als auch auf die Suche nach dokumentierten Beispielen in der unternehmerischen Praxis ausgerichtet war. Im Anschluss daran wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entworfen (vgl. Gläser und Laudel 2010; Helfferich 2011) und die Adressierung von Experten gestartet. Die Kriterien für die Auswahl von

## 4 Methodik

---

Methodik Experten waren einerseits an einer Zuordnung der Experten zu den Zukunft- und Wachstumsfeldern Baden-Württembergs orientiert (Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg 2013). Es handelt sich hierbei um die Felder:

---

- Nachhaltige Mobilität
- Umwelttechnologien
- Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz
- Gesundheit und Pflege sowie
- Informations- und Kommunikationstechnologien, Green IT und intelligente Produkte.

Weitere Kriterien, die für die Auswahl der Expertinnen und Experten ausschlaggebend waren:

- Repräsentation einer Institution der etablierten Wirtschaft bzw. mit einem signifikanten Bezug zur etablierten Wirtschaft, insbesondere in Baden-Württemberg.
- Hoher Vernetzungsgrad des Experten oder der Expertin im jeweiligen Wirtschaftszweig bzw. des Untersuchungsfelds der Studie.
- Die Institution der Expertin oder des Experten kann als repräsentativ für den jeweiligen Wirtschaftszweig bzw. für das Untersuchungsfeld angesehen werden.
- Die Expertin oder der Experte verfügt über umfangreiches Hintergrundwissen und einen guten Überblick zur jeweiligen Branche bzw. dem Untersuchungsfeld.
- Sie sind mit dem Phänomen Sharing Economy vertraut bzw. sind in ihrem Wirtschaftszweig damit in Berührung gekommen und haben entsprechende erste Erfahrungswerte bzw. Hintergrundwissen dazu.
- Die Expertinnen und Experten sind gegebenenfalls mit den Strukturen und Charakteristika der baden-württembergischen Wirtschaft bzw. der Politik vertraut.

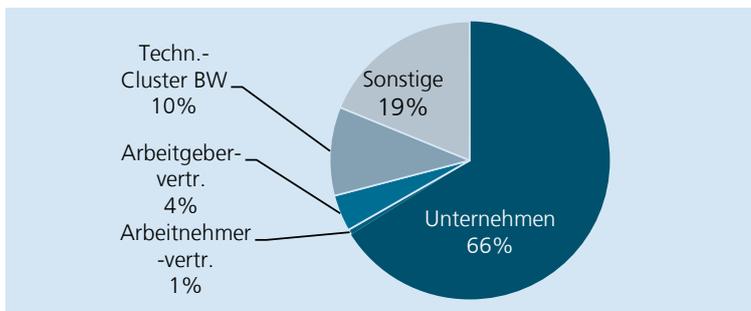
Die Experten erhielten den Interviewleitfaden vorab zur Information und ggf. zu ihrer persönlichen inhaltlichen Vorbereitung für das Interview. Die Interviews wurden entweder mündlich-persönlich oder telefonisch durchgeführt. Der Leitfaden diente zur Orientierung für das Interview, wurde aber während des Gesprächs geöffnet für weitere interessante Fragestellungen und Schilderungen von Beispielen aus der unternehmerischen Praxis, die nach dem Kenntnisstand der Expertin oder des Experten bereits heute schon beobachtbar sind bzw. die sich zukünftig gegebenenfalls entwickeln könnten.

Insgesamt wurden 30 Expertinnen und Experten interviewt. Die jeweilige Dauer der Interviews betrug ca. 60 Minuten. Im Anschluss wurden die durchgeführten Interviews vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Gläser und Laudel 2010). Eine Übersicht der im Rahmen der Studie befragten Expertinnen und Experten findet sich auf Seite 84.

Methodik

## 4.2 Datenbasis und Profil der Befragungsteilnehmenden

Im Rahmen der quantitativen Befragung wurden insgesamt 6808 Personen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft angeschrieben. Insgesamt 165 Personen haben an der Befragung teilgenommen. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über die Befragungsteilnehmenden und die in den Interviews befragten Experten gegeben.



**Abb. 44** Verteilung der Befragungsteilnehmenden auf Organisationsform (N=165)

Hierbei sind die folgenden Informationen von Bedeutung:

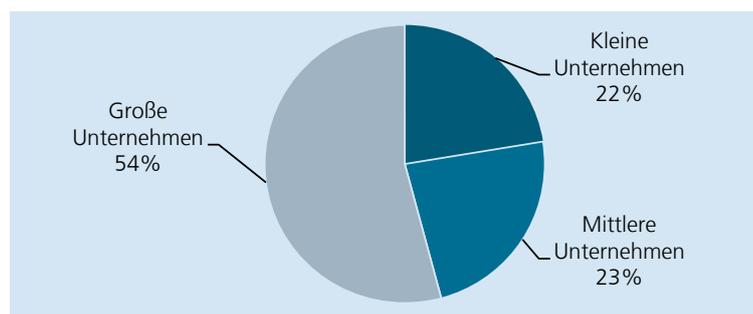
- Jeweilige Organisationsform der Befragungsteilnehmenden
- Unternehmensgröße
- Branchenzugehörigkeit sowie
- Funktion der Befragungsteilnehmenden in den jeweiligen Organisationen.

Mit zwei Drittel haben mehrheitlich Personen aus Unternehmen an der Befragung teilgenommen (66,1 Prozent). Teilnehmende des restlichen Drittels (33,9 Prozent) sind zum einen Personen aus den Bereichen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sowie der Technologiecluster Baden-Württemberg. Zum anderen haben sich in der

## 4 Methodik

Methodik offenen Kategorie »Sonstige« Personen aus den Bereichen Forschung und Wissenschaft, Behörde und Non-Profit beteiligt. Die organisatorische Herkunftsstruktur der Befragungsteilnehmenden spiegelt die Zielgruppenfokussierung der Befragung wider. Diese beinhaltet als erste und zweite Zielgruppe Akteure aus Unternehmen in Baden-Württemberg sowie deutschlandweit sowie als dritte Zielgruppe Akteure aus Politik, Verbänden und sonstigen relevanten Organisationen.

Die Klassifizierung der Befragungsteilnehmenden nach Unternehmensgröße orientierte sich an der gängigen Einteilung in kleine Unternehmen (ein bis 25 Mitarbeitende), mittlere Unternehmen (26 bis 250 Mitarbeitende) und große Unternehmen (ab 251 Mitarbeitende). Nach dieser in der Befragung vorgegebenen Klassifizierung ordneten sich 45,8 Prozent der Befragungsteilnehmenden den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu. Diese unterteilen sich weiterhin mit 22,4 Prozent auf kleine Unternehmen und mit 23,4 Prozent auf mittlere Unternehmen. Über die Hälfte der Befragungsteilnehmenden (54,2 Prozent) ordneten sich der Kategorie Großunternehmen zu. Diese Verteilung zeigt, dass es gemäß der Zielsetzung der Studie gelungen ist, eine vergleichsweise hohe Anzahl an Personen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen zu adressieren und für eine Teilnahme an der Befragung zu motivieren.



**Abb. 45** Größe der Unternehmen nach Beschäftigtenanzahl (N=107)

Mit Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit ist herauszustellen, dass Informationen von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in die Studienergebnisse eingeflossen sind. Mit 17,4 Prozent stellen hierbei Unternehmen aus dem Bereich von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen die am stärksten vertretene Gruppe dar. Unternehmen des Bereichs Informations- und Kommunikationsdienstleistungen –inklusive Medien – sowie der Maschinen- und Anlagebau aus dem Bereich des verarbeitenden Gewerbes nehmen mit einem Anteil von je 11,9 Prozent Platz zwei der am stärksten vertretenen Gruppen ein. Direkt dahinter folgen

Unternehmen der Bereiche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (9,2 Prozent) und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (8,3 Prozent). Die weiteren 41,4 Prozent verteilen sich auf weitere sieben Branchen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind. Darunter befinden sich unter anderem aus dem Bereich des verarbeitenden Gewerbes der Fahrzeugbau (7,3 Prozent), das Baugewerbe (5,5 Prozent) sowie der Bereich Energieversorgung (2,8 Prozent). Die Studienergebnisse basieren somit auch hinsichtlich der Branchenverteilungen der Befragungsteilnehmenden auf einer breiten Informationslage.

Methodik

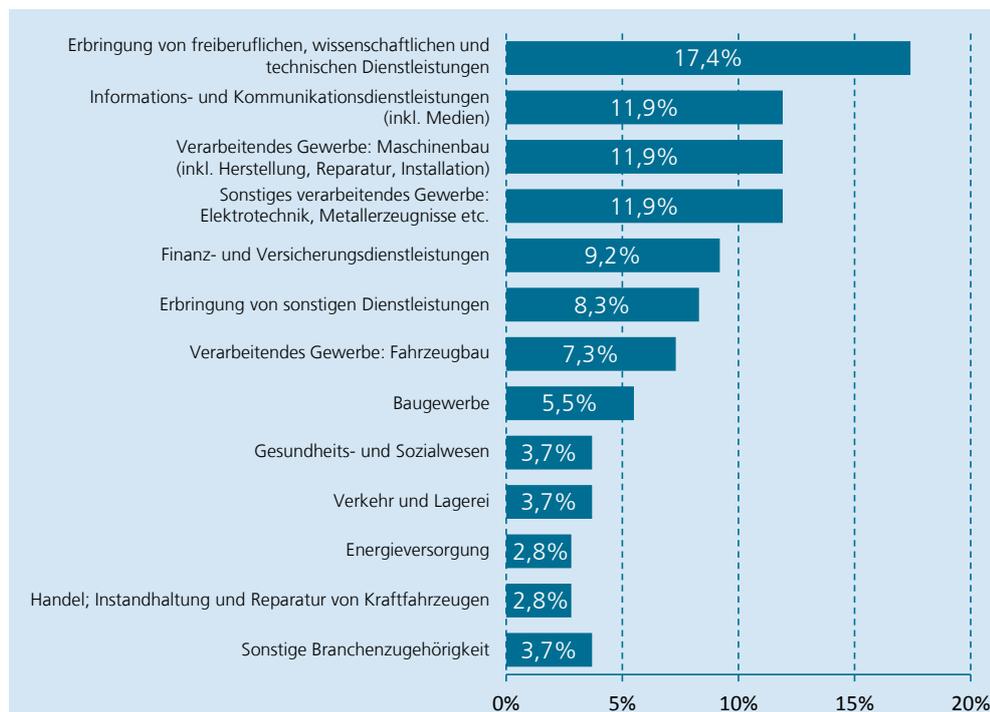
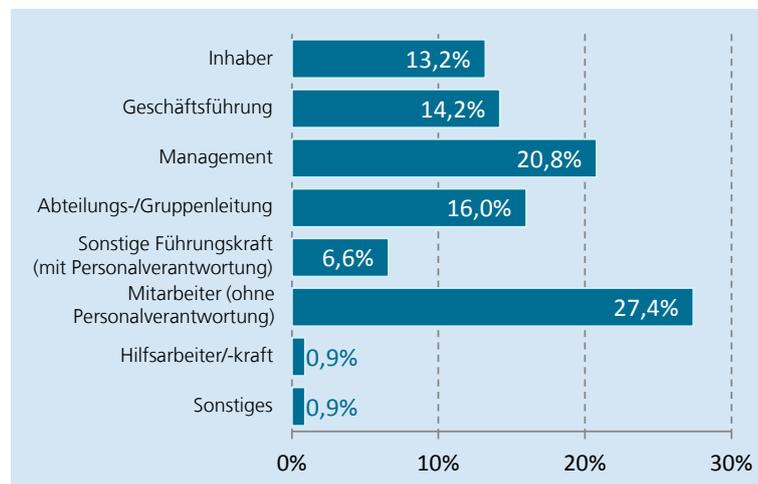


Abb. 46 Verteilung der Unternehmen auf Branchen (N=109)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Funktion der Befragungsteilnehmenden in ihren jeweiligen Unternehmen. Festzuhalten ist hierbei, dass sich mit 48,2 Prozent überwiegend Unternehmensentscheider – Inhaber, Geschäftsführer und Management – an der Befragung beteiligt haben. Weitere 22,6 Prozent der Befragungsteilnehmenden sind in ihrer Funktion Führungskräfte oder Mitarbeitende

## 4 Methodik

Methodik ohne Personalverantwortung (27,4 Prozent).



**Abb. 47 Funktion der Befragungsteilnehmenden (N=106)**

Zuletzt ist noch ein Blick darauf zu werfen, wie sich die Unternehmen der Befragungsteilnehmenden geografisch verteilen. Die Angaben der Befragungsteilnehmenden ergeben eine Verteilung von 57,9 Prozent mit Hauptsitz des Unternehmens in Baden-Württemberg. Alle weiteren verteilen sich auf Bayern (12,1 Prozent), Nordrhein-Westfalen (11,2 Prozent), Hessen (5,6 Prozent), Berlin (3,7 Prozent), Niedersachsen (3,7 Prozent), Hamburg (1,9 Prozent), Rheinland-Pfalz (1,9 Prozent) und Sachsen (1,9 Prozent).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die in dieser Studie dargestellten Ergebnisse insgesamt auf einer breiten Datenbasis beruhen. Entsprechend der Zielsetzung konnte eine qualitativ breite Anzahl von Personen aus Unternehmen sowie aus unternehmensnahen Bereichen sowohl für eine Teilnahme an der Online-Befragung als auch für die Experteninterviews adressiert werden. Erstmals liegen damit Ergebnisse vor, die die Chancen, Herausforderungen und Konsequenzen einer Sharing Economy aus Sicht der etablierten Wirtschaft sowie der von ihr beratenen oder vertretenen Organisationen beleuchten.

## 5 Fazit

.....  
Fazit  
.....

### 5.1 Ausgangsfragestellungen

Der Trend zur gemeinschaftlichen Ressourcennutzung ist in der Wahrnehmung von Konsumenten und Unternehmen äußerst facettenreich. Und so ist es scheinbar nur eine logische Konsequenz, wenn quasi von Tag zu Tag weitere neue Geschäftsideen und Unternehmen aufkommen, während einige davon es schon zu weltweiter Bedeutung in den Verbraucher- und Investorenmärkten gebracht haben. Dennoch lassen diese Formen der Sharing Economy ein gewisses Grundmuster erkennen, das nach unserer Einschätzung auch stark die kollektive Wahrnehmung prägt. Güter und Dienstleistungen, überwiegend im Privatbesitz, werden mit anderen Individuen über mehr oder minder kommerzielle digitale Vermittlungsplattformen im Internet geteilt bzw. gemeinschaftlich genutzt. Der Zugriff auf die Ressourcen erfolgt ebenfalls über das Internet oder mobile Smartphone-Applikationen. Die Abrechnung erfolgt nutzungsorientiert. Anbieter und Nachfrager vernetzen sich stark über die Plattformen. Angebot und Nachfrage lassen sich durch den Einsatz digitaler Technologien in kürzester Zeit »ausbalancieren«.

Vor diesem Hintergrund lauten die Ausgangsfragestellungen dieser Studie:

- Ist die Sharing Economy aus Sicht traditioneller Wirtschaftsunternehmen eine relevante Entwicklung?
- Bietet die Sharing Economy Chancen auch für etablierte (z.B. produzierende) Unternehmen?
- Wie schätzen etablierte Unternehmen die für sie eventuell entstehenden Risiken durch eine Sharing Economy ein?

## 5 Fazit

Fazit

### 5.2

#### Untersuchte Thesen der Studie im Kurzüberblick

- These 1: Die Wahrnehmung der Sharing Economy in der etablierten Wirtschaft ist stark fokussiert und medial geprägt.
- These 2: Das Wissen über den Umgang mit oder gar die Teilhabe an einer Sharing Economy ist noch nicht sonderlich stark ausgeprägt.
- These 3: Die Sharing Economy wird in weiten Teilen der etablierten Wirtschaft kaum als Bedrohung wahrgenommen.
- These 4: Etablierte Unternehmen stehen der Sharing Economy als ambivalentem Thema noch eher abwartend gegenüber.
- These 5: Digitalisierung und Individualisierung sind Kernelemente und Wegbereiter einer Sharing Economy.
- These 6: Der Besitz von Kundendaten und -informationen ist gleichbedeutend mit zukünftiger Marktmacht in einer Sharing Economy.
- These 7: Nachhaltigkeit ist kein expliziter Motivationsfaktor für etablierte Unternehmen in einer Sharing Economy.
- These 8: Die Sharing Economy hat noch deutlichen Definitions- und Klärungsbedarf.

### 5.3

#### Kernbefunde der Untersuchung zu den Thesen

Die durchgeführten Befragungen in Summe ergaben ein recht heterogenes Bild von Auswirkungen, Wahrnehmungen und Bewertungen der Sharing Economy. Unserer Einschätzung nach bedingt durch eine gewisse Uneinigkeit bezüglich Definition und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands »Sharing Economy« in Bereichen der etablierten Wirtschaft, die entweder

- eine unmittelbar wettbewerbliche Schnittstelle oder
- kaum Berührungspunkte mit der Sharing Economy haben.

In der quantitativen Online-Befragung hat unserer Beurteilung nach eher die »klassische P2P-Sharing Economy« die getroffenen Einschätzungen dominiert. Die

Experteninterviews hingegen zeichnen ein weitergefasstes, differenzierteres Bild von dem, was die Experten in den Rahmen der Sharing Economy einordnen (so z.B. B2B-Aspekte oder die digitalisierte Weiterentwicklung bekannter B2C- und B2B-Mietkonzepte).

-----  
Fazit  
-----

Überlappungen zu anderen Konzepten des Wirtschaftens und des Technologieeinsatzes (wie bspw. Industrie 4.0, Internet der Dinge, digitale Geschäftsmodelle etc.) sind in Ansätzen zu beobachten. Aber auch hier finden etliche, der Sharing Economy teils zunächst nicht direkt zuordenbare Konzepte ihren Raum in der Diskussion und in den Einschätzungen, so z.B. die klassische P2P-Sharing Economy, deren Erweiterung durch B2C-Konzepte (z.B. Car2Go), digitale Geschäftsmodelle, verbrauchsorientierte Nutzungsmodelle etc.

### **Die Wahrnehmung und Beurteilung der Sharing Economy in der etablierten Wirtschaft ist aktuell noch stark durch die Medienberichterstattung geprägt.**

Die Studie hatte sich zur Aufgabe gestellt, das Verhältnis der etablierten – also nicht in der Sharing Economy selbst partizipierenden – Wirtschaft zu eben dieser Sharing Economy grundlegend zu beleuchten. Am Ausgangspunkt der Untersuchung stand daher die Frage nach der Quelle möglicher Informationen über und zu den bisherigen Erfahrungswerten mit der Sharing Economy aus Sicht etablierter Branchen im Fokus. Nicht zuletzt deshalb, weil die Diskussionen über die aktuell wahrnehmbare Sharing Economy in den Medien, in der Politik als auch in Wirtschaft und Wissenschaft unserer ersten Einschätzung nach von wiederkehrenden Beispielen, Mustern und Diskussionsgegenständen geprägt ist.

Das bedeutet, dass – mit Ausnahme von Wirtschaftszweigen, die aktuell in direktem Wettbewerb mit Vertretern der Sharing Economy stehen – ein großer Teil der Branchen seine Einschätzungen der Sharing Economy weitestgehend aus den medialen Berichterstattungen und Praxiserfahrungen eben dieser Wirtschaftszweige bezieht.

Dies führt zu einer Sichtweise auf den Sharing-Trend, als globales P2P-Geschäftsmodell über meist kommerziell orientierte Internetplattformen, das etablierten Branchen und Unternehmen eigentlich nur dann »in die Quere« kommt, wenn ein Unternehmen seine Umsätze mit Gütern oder Dienstleistungen erzielt, die auch im Besitz von Privatpersonen sind und von diesen zur Nutzung angeboten werden können. Und damit gelangt man zu Wirtschaftszweigen, in denen die Sharing Economy anfangs als positive Revolution für Individuen und Konsumenten bejubelt wurde, zwischenzeitlich aber als regelbrechender Wettbewerber sehr kritisch beäugt und analysiert wird – und das vermutlich auch nicht immer zu Unrecht.

## 5 Fazit

---

Fazit **Das Wissen über die Sharing Economy oder gar über eine Teilnahme an ihr ist noch nicht sonderlich stark ausgeprägt.**

---

Somit ist es nicht weiter verwunderlich, wenn Unternehmen in ihrer Beurteilung mit diesem Blickwinkel auf die Sharing Economy verhaftet bleiben.

Mit Ausnahme der von Protagonisten der Sharing Economy »in die Wettbewerbszange genommenen« Branchen Hotel- und Übernachtungsgewerbe, Personentransport, private Dienstleistungen und vielleicht noch Finanzierung / Versicherungen, fühlen sich andere etablierte Wirtschaftszweige von der Sharing Economy aktuellen Zuschnitts allem Anschein nach noch nicht merklich tangiert.

Bewertungen der Wirtschaft bezüglich des Teilens von Ressourcen und ihrer positiven wie negativen Auswirkungen bedienen sich immer wieder der Erfahrungswerte aus den genannten betroffenen Branchen. Erfahrungen und Wissen darüber aus dem jeweils eigenen Wirtschaftszweig treten dagegen fast in den Hintergrund. Vereinfacht ausgedrückt: Sharing Economy findet vermeintlich überwiegend »jenseits des eigenen Unternehmens- oder Branchentellerrands« statt. Deshalb galt es in den quantitativen und qualitativen Befragungen zunächst zu klären

- was wir im Studienkontext unter dem Begriff »Sharing Economy« verstehen,
- was die subjektiv von den Befragten wahrgenommene P2P-Sharing Economy für etablierte Branchen bedeuten könnte und
- welche zukünftigen Auswirkungen die Inhalte eines flexibler gefassten Sharing Economy-Begriffs für eben diese Branchen haben könnten.

**Die Sharing Economy ist bei vielen etablierten Wirtschaftszweigen noch nicht angekommen, wird dort kaum als Bedrohung wahrgenommen und eher abwartend verfolgt und begutachtet.**

So erklärt sich möglicherweise auch, weshalb im Verlauf unserer Untersuchung Gespräche und Analysen zur Wettbewerbswirkung der Sharing Economy zunächst stark um die Anwendungsfelder kreisten, in denen Privatanbieter über Vermittlungsplattformen als Konkurrenten zu etablierten Unternehmen auftreten – also ein Problem »anderer« Branchen, das aufmerksam, häufig verständnisvoll, aber letztendlich distanziert eingeschätzt wurde.

Teils ist dieser Umstand unserer Ansicht nach auch darin begründet, dass der Sharing Economy aus ihrer Entstehungsgeschichte heraus in der kollektiven Wahrnehmung möglicherweise zum Teil noch ein »sozialromantisches Mäntelchen« umhängt, das

beispielsweise etablierte Unternehmen aus B2B-Wirtschaftsbereichen nicht mit ihrem »Business«, ihrer Branche und ihrer aktuellen Klientel in Verbindung bringen.

.....  
Fazit  
.....

Aber auch der Umstand, dass fachliche, politische und wissenschaftliche Diskussionen sehr stark die Seite der Konsumenten bzw. »Prosumenten« in der Sharing Economy beleuchten – ihre Vorteile, ihr Marktverhalten, ihre Rollenveränderungen etc. – lässt oft in den Hintergrund treten, dass es bei der Sharing Economy nicht nur um markt- und konsumentengetriebene Entwicklungen und Veränderungen sowie um die Erfolgsgeschichten digitaler Plattformen geht.

Vielmehr geht es für Unternehmen darum, sich über innovative Leistungsangebote und Geschäftsmodelle jenseits traditioneller Wege mit der Fragestellung »Wie wird warum geteilt?« auseinanderzusetzen. Einerseits, um auf ein sich veränderndes Konsumentenverhalten zu reagieren, aber andererseits vor allem auch eine entsprechende Nachfrage im Markt proaktiv zu erzeugen zum Ausbau eigener Marktpositionen.

### **Digitalisierung und Individualisierung sind Kernelemente und Wegbereiter einer Sharing Economy und der Besitz von Kundendaten und -informationen ist gleichbedeutend mit zukünftiger Marktmacht in einer Sharing Economy.**

Die durchgeführten Befragungen ergaben, dass dem Element der Digitalisierung gepaart mit dem Trend der Individualisierung (von Produkten und Leistungen) eine große, wenn nicht gar *die* Bedeutung in der heutigen und auch in einer zukünftigen Sharing Economy zukommt.

Ein immer wieder in vielen Experteninterviews thematisierter Begriff ist derjenige der »digitalen Geschäftsmodelle«. Aber ebenso wie wir dies in Zusammenhang mit dem Begriff der »Sharing Economy« feststellen konnten, bedarf die Definition eines digitalen Geschäftsmodells im Kontext einer Sharing Economy unseres Erachtens einer weiteren Detaillierung und kontextspezifischen Systematisierung.

So ist beispielsweise eine Digitalisierung von Geschäftsprozessen mit Sicherheit eine notwendige Voraussetzung für Angebot oder Nutzung von Sharing Angeboten im Unternehmenskontext. Aber gleichzeitig ist dies keine hinreichende Bedingung, denn IT-gestützte Geschäftsprozesse per se münden noch nicht zwangsläufig in die Schaffung von Kundenmehrwert im Sinne einer Sharing Economy, noch sind sie für Unternehmen eine alleinige Befähigung zur erfolgreichen Teilnahme und zum Bestehen im Wettbewerbsumfeld einer Sharing Economy.

Da der zu erbringende, wettbewerbsdifferenzierende Kundennutzen im Kern in der Bereitstellung hochflexibler Verfügbarkeit von Produkten und Leistungen besteht, muss

## 5 Fazit

---

Fazit die Perspektive digitalisierter Geschäfts-, sprich Leistungserbringungsprozesse, um die Aspekte der durch eine Digitalisierung

---

- erbringbaren und vermittelbaren Wertangebote,
- aufbau- und lenkbare Kundenbeziehungen,
- adressierbare Kundensegmente,
- gestaltbaren Kommunikations- und Distributionskanäle,
- erreichbaren Erlösquellen und
- veränderbaren Kostenstrukturen

ergänzt werden, um zu belastbaren und tragfähigen Positionierungen von etablierten Unternehmen in einer bzw. gegenüber einen wachsenden und sich sicherlich noch verändernden Sharing Economy zu gelangen.

Nur wer diese »digitalisierte Gestaltung« der Schnittstelle zum Kunden und dessen »digitale Integration« beherrscht, wird nach unseren Befragungsergebnissen zukünftig im Markt einer Sharing Economy bzw. einer digitalisierten Ökonomie das Rennen machen. Etablierte Unternehmen sehen sich daher der Herausforderung gegenüber, durch eine unzureichende Berücksichtigung der Marktmechanismen und der Attraktivität von Prinzipien der Sharing Economy beispielsweise zukünftige Märkte oder Marktanteile zu verlieren, die mittel- bis langfristig mit Sharing-Leistungsangeboten im B2C- oder auch B2B-Bereich bedient werden könnten.

Viele Unternehmen messen nach Einschätzung einiger Experten dem Aufkommen und der zukünftigen Bedeutung von digitalen Geschäftsmodellen (noch) nicht ausreichend Bedeutung. Sei es dass Branchennachbarn mit Sharing-Modellen in gemeinsamen Märkten als Wettbewerber auftreten, dass »Sharing Companies« in bestehende etablierte Märkte vordringen (z.B. wie AirBnB), oder dass bestehende Märkte selbst sich wandeln im Sinne von Verhaltens- und Konsummustern, die einer Sharing Economy eigen sind.

### **Nachhaltigkeit ist kein expliziter Motivationsfaktor für etablierte Unternehmen in einer Sharing Economy.**

Auch wenn die Sharing Economy in öffentlichen und wissenschaftlichen Debatten oftmals in einem Nachhaltigkeitskontext beleuchtet wird – eine der Hauptmotivationen der ursprünglichen Sharing Economy-Bewegung war und ist ja auch ein verminderter Ressourcenverbrauch – so zeigen die Befragungen unseres Erachtens klar auf, dass zumindest aus Sicht der etablierten Wirtschaft das Kriterium der Nachhaltigkeit keine

vordergründig relevantes Kriterium ist, sich der Sharing Economy zuzuwenden. Auch wenn an dieser Stelle der Befragungen nicht weiter in ökologische, ökonomische oder soziale Nachhaltigkeit unterschieden wurde, so ist doch offensichtlich, dass klassische Fragen und Kriterien der Wirtschaftlichkeit, des strategischen Nutzens und der erzielbaren Wettbewerbsvorteile die Betrachtung und Bewertung der Relevanz einer Sharing Economy für etablierte Unternehmen bestimmen.

-----  
Fazit  
-----

**Die Sharing Economy hat für die etablierte Wirtschaft noch hohen Definitions- und Klärungsbedarf bevor ein Nutzwert durch sie entstehen kann.**

Lässt man vielmehr die oft gezeichneten Bilder, Klischees und oft beschworenen »Wahrheiten« der aktuellen Sharing Economy beiseite und analysiert diese Wirtschaftsform weniger aus »soziologischer« Perspektive, beginnen die (markt-) wirtschaftlichen und technologischen Grundmuster dieser Sharing Economy auf einmal auch an Relevanz für scheinbar weit davon entfernte etablierte Branchen zu gewinnen.

Das setzt aber voraus, dass sich die Betrachtung und Analyse der Sharing Economy zum Zweck der Übertragung von Erkenntnisgewinnen aus der aktuellen P2P-Sharing Economy auf etablierte B2C- oder B2B-Bereiche sich vom Fokus auf die aktuellen Ausprägungen der Sharing Economy löst. Dies hat sich auch in einer Vielzahl unserer Experteninterviews bestätigt. Für die etablierte Wirtschaft eröffnen sich unseres Erachtens vor allem dann neue Perspektiven und Optionen in Zusammenhang mit der Sharing Economy, wenn man die Definition von Sharing Economy etwas weiter und abstrakter fasst.

Nur die Mechanismen und Auswirkungen der existierenden und wachsenden P2P-Sharing Economy auf etablierte Wirtschaftszweige zu betrachten, um zu Schlussfolgerungen für etablierte Unternehmen und Ihre Strategien zu gelangen, greift zu kurz, da in etlichen Wirtschaftszweigen bzw. -feldern durch gemeinschaftlich genutzte Ressourcen im Privatbesitz kein nennenswerter Einfluss ersichtlich ist (z.B. sind Wettbewerbsmuster aus dem Bereich der Individualmobilität im Bereich des Spezialmaschinenbaus nach Expertenmeinung nahezu irrelevant).

Die wirtschaftlichen Möglichkeiten und Strukturen, die sich aus einer Übertragung von Mechanismen und Prinzipien einer gemeinschaftlichen Ressourcennutzung aus dem P2P-Bereich in die B2C- oder gar B2B-Bereiche etablierter Wirtschaftsbereiche ergeben könnten, zum jetzigen Zeitpunkt konkret und gesichert benennen zu wollen, griffe aber ebenfalls zu kurz. Zu vielschichtig und in der heutigen betrieblichen Realität zu wenig greifbar sind die möglichen Ansätze einer »divergierenden« Sharing Economy, gerade in etablierten Branchen.

## 5 Fazit

---

Fazit Daher bedient sich diese Studie auf der im Folgenden ausgeführte **Definition einer Sharing Economy**. Das Prinzip der (digitalisierten) Sharing Economy besagt aus Studiensicht, und darin sehen wir uns durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt:

---

- Ein Umgang mit Gütern bzw. Ressourcen durch Individuen oder Unternehmen im Sinne des Mottos »Nutzen statt Besitzen«,
- letztendlich motiviert durch Fragen von Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Praktikabilität seitens des Nachfragers,
- fördert Geschäftsmodelle, die nicht prioritär produktions- und absatzorientiert sind,
- innerhalb derer der Einsatz von Digitaltechnologien Angebot und Nachfrage in hochskaliertem Ausmaß zusammenführt (mehr als es bei konventionellen Geschäftsmodellen wohl möglich wäre),
- die räumliche und zeitliche Verfügbarkeit von Ressourcen um ein Vielfaches gegenüber klassischen, überwiegend verkaufsorientierten Nutzungsmodellen erhöht,
- eine weitgehende Individualisierung der Leistungserbringung durch schnellstmögliche Datensammlung, -analyse, -übertragung und -verfügbarkeit ermöglicht,
- und somit beim Nutzer (gleich ob Individuum oder Unternehmen) zu einer vermuteten und angestrebten Senkung von Investitions- und Fixkosten für Erwerb und Besitz einer Ressource führen kann.

Verwendet man diese Definition einer Sharing Economy und der mit ihr verbundenen digitalen Geschäftsmodelle als »Betrachtungsschablone«, wird auch für Branchen, die bisher nicht mit nutzungsorientierten Formen des Wirtschaftens oder Konsumierens in Kontakt gekommen sind, deutlicher, dass ein solches Sharing Economy-Muster auch für sie relevant werden oder von Interesse sein könnte.

### 5.4 Ausblick

Wir möchten an dieser Stelle nochmals darauf hinweisen, dass es sich bei der vorliegenden Studie um eine Strukturstudie handelt. D.h. sie ist so konzipiert, dass sie einen bestehenden Zustand deskriptiv erfasst, sich aber nicht Zukunftsprognosen – in diesem Fall zur dezidierten Entwicklung der Sharing Economy – widmet.

Soweit es den Status Quo der beobachtbaren Sharing Economy betrifft, ist es mit Ausnahme von Anwendungsfeldern, in denen die Sharing Economy Fuß gefasst hat

## 5 Fazit

und von sich reden macht (v.a. Mobilität, Tourismus, Finanzierung, persönliche Dienstleistungen) beim aktuellen Stand der Dinge kaum möglich, eine alle etablierten Branchen umfassende Aussage zu den konkreten Ausprägungen der Sharing Economy in etablierten Wirtschaftszweigen zu gelangen, geschweige denn, tragfähige Prognosen mit der erforderlichen Seriosität zu wagen.

-----  
Fazit  
-----

Unsere Befragungen haben aufgezeigt, dass das Thema Sharing Economy noch zu wenig und vor allem zu heterogen in der Wahrnehmung etablierter Unternehmen angekommen ist, um einen systematischen Überblick liefern zu können. Dies ist ein weiterer wichtiger Kernbefund dieser Studie.

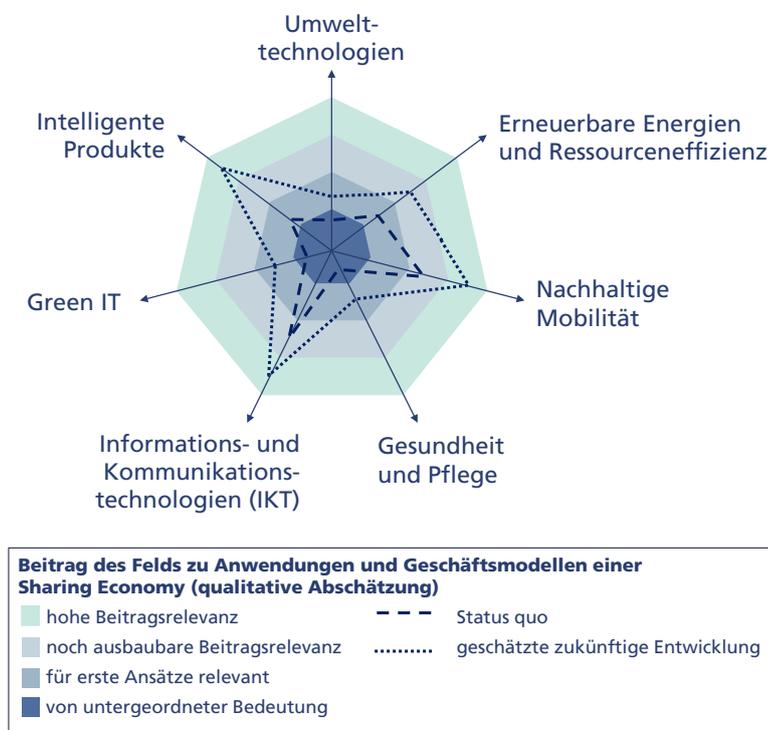
Dennoch möchten wir an dieser Stelle den Versuch unternehmen, in Hinblick auf die Zukunftsfelder der baden-württembergischen Wirtschaft bzw. Wirtschaftspolitik eine erste grobe Einordnung vorzunehmen, die sich auf Relevanz der Zukunftsfelder für eine Sharing Economy bezieht.

Hierbei geht es *nicht* um die Fragestellung, ob bereits – und wenn ja, wie umfangreich – sich Ansätze einer Sharing Economy innerhalb der Zukunftsfelder manifestiert haben oder bereits nachweisen lassen. Sicherlich gibt es unseren Recherchen nach in nahezu alle Zukunftsfeldern singuläre oder mehrere Ansätze des Wirtschaftens, die man einer Sharing Economy zurechnen könnte (natürlich ganz in Abhängigkeit der zu Grunde gelegten Begriffsdefinition).

Vielmehr sollte die Frage gestellt und untersucht werden, welchen *Beitrag* die jeweiligen Felder zu den unterschiedlichen heutigen und zukünftigen »Spielarten« einer umfassenderen Sharing Economy leisten können bzw. welche *Relevanz* sie dafür haben. Abb. 48 beinhaltet daher eine grobe qualitative Einschätzung des Studienteams. Diese ist nicht durch quantitative Untersuchungen im Rahmen der Studie eins zu eins untermauert und stellt lediglich eine erste Interpretation der Autoren auf Basis der bis dato gewonnenen qualitativen Erkenntnisse dar.

## 5 Fazit

Fazit



**Abb. 48** Qualitative interpretierende Abschätzung der Relevanz von Zukunftsfeldern der baden-württembergischen Wirtschaft für eine Sharing Economy (heute und zukünftig)

Eine kurze Begründung der Einschätzungen:

- Dass das Zukunftsfeld »Nachhaltige Mobilität« aktuell (und anderen Prognosen und Studien zu Folge auch zukünftig) einen großen Einfluss auf die (Weiter-)Entwicklung der Sharing Economy hat und haben wird, leitete sich aus der bisherigen Entwicklung unserer Einschätzung nach recht klar ab.
- Im Bereich »Erneuerbare Energien und Ressourceneffizienz« lassen Entwicklungen in Zusammenhang mit dezentraler Energieerzeugung (Beispiel »Smart Grids«) und digitalen Geschäftsmodellen (beispielsweise etablierter Energieversorger) den Schluss zu, dass die hier entstehenden Möglichkeiten technologischer und ökonomischer Natur das »Sharing von Ressourcen« zunehmend unterstützen.

- Das Feld »Gesundheit und Pflege« ist durch eine im internationalen Vergleich (insbesondere zu den USA) geringe Relevanz für die Sharing Economy gekennzeichnet. Nicht zuletzt auf Grund der hohen Regulierungsdichte dient dieses Feld nach Experteneinschätzung nur bedingt als Impulsgeber für eine Sharing Economy oder als aktuelles Anwendungsfeld für Sharing-Aktivitäten mit großer Bedeutung in Deutschland und Baden-Württemberg.
- Zu den Feldern »Umwelttechnologien« bzw. »Green IT« ließen sich im Rahmen dieser Studie keine signifikanten Beiträge oder gar Entwicklungen in Richtung einer Sharing Economy identifizieren. Einschränkend müssen wir sagen, dass dies aber natürlich dem Fokus und dem Design der Studie geschuldet sein mag, und sich durch Analysen, die sich gezielt auf einzelne Zukunftsfelder konzentrieren, abweichend und detaillierter erfassen lassen könnte.
- Zu den Feldern »IuK-Technologien« und »Intelligente Produkte« ist in dieser Studie im Kontext des Themas Digitalisierung schon einiges beschrieben worden. Daher sei an dieser Stelle nur nochmals darauf hingewiesen, dass die Entwicklung und der Einsatz von IuK-Technologien als auch die Entwicklung und Nutzung von Produkten, die in einer digitalisierten Infrastruktur intelligent und flexibel eingesetzt werden können, die (technologischen) Treiber und Impulsgeber einer heutigen und zukünftigen Sharing Economy schlechthin sind. Daher haben diese Felder unserer Einschätzung nach auch die höchste Anwendungsrelevanz der Zukunftsfelder der baden-württembergischen Wirtschaft bzw. Wirtschaftspolitik.

Zukünftige Untersuchungen sollten sich daher (eine entsprechendes quantitatives und qualitatives Wachstum von Ansätzen und Modellen einer Sharing Economy vorausgesetzt) sich auch der Frage widmen, unter welchen Voraussetzungen die unterschiedlichen Zukunftsfelder der baden-württembergischen Wirtschaft und Wirtschaftspolitik zu welchen Teilmodellen einer Sharing Economy einen Beitrag leisten könnten, oder ob die Zukunftsfelder im Sinne branchenübergreifender Anwendungsfelder selbst ein Gestaltungsraum für Ansätze einer Sharing Economy sein können.

### 5.5

#### Handlungs- und Forschungsbedarfe im Überblick

Die inhaltliche Auseinandersetzung während der Erstellung dieser Studie hat deutlich gemacht, dass es eine Vielfalt an Betrachtungswinkeln und Einzelfacetten gibt, unter denen das Trendthema »Sharing Economy« aktuell betrachtet wird. Dieser Umstand erfordert aus unserer Sicht eine *systematische Diskussions- und Beurteilungsgrundlage* für Entscheider in Wirtschaft und Politik, die über den zukünftigen Umgang mit den

.....  
Fazit  
.....

## 5 Fazit

---

Fazit Pros und Contras einer sich wandelnden Sharing Economy zu befinden haben. So kann ein Beitrag zur Befähigung etablierter Unternehmen und einer wachsam begleitenden und wegbereitenden Politik geschaffen werden, um an einem Hochtechnologiestandort wie Deutschland und insbesondere in Baden-Württemberg traditionelle Unternehmen – vor allem klein- und mittelständische – für den Trend einer digitalisierten Wirtschaft des Teilens und der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung fit zu machen und sie sich ihre strategischen »Business Options« in den etablierten und neuen Märkten einer Sharing Economy zu sichern.

Wir sehen aufgrund der durchgeführten Befragungen insgesamt einen

- deutlichen Bedarf in Wirtschaft und auch Politik, das Feld der Sharing Economy und ihrer zukünftigen Entwicklung im Sinne eines Zusammenwachsens mit etablierten Wirtschaftsbereichen systematischer zu durchleuchten und zu definieren.

Hierbei sollte weniger ein wissenschaftlich geprägter Anspruch der Motivationsfaktor sein. Vielmehr muss es darum gehen, traditionellen Wirtschaftsunternehmen und politischen Institutionen ein Werkzeug zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe die existierende und zukünftig zu erwartende Vielfalt nutzungsorientierter Formen des Wirtschaftens und ihrer Elemente strukturiert werden können.

### 5.5.1 Für politische Institutionen

#### **Angemessenen »geografischen« Rahmen für Regularien zur Sharing Economy ermitteln bzw. definieren**

Die Befragungen haben unseres Erachtens gezeigt, dass Regularien zwar ein wichtiges Thema in Zusammenhang mit der Sharing Economy sind, aber in der Wahl der Mittel sehr gezielt und präzise angegangen werden sollten. Auch die Zielsetzungen von Regularungsmaßnahmen können – in Abhängigkeit von der betrachteten Branche und jeweiligen Wettbewerbssituation – gegenläufig und verschieden sein.

So weisen etliche Experten z.B. in Bezug auf Regularungsfragestellungen zu Datenschutz, -sicherheit und -vertraulichkeit digitaler Plattformgeschäftsmodele darauf hin, dass in Anbetracht des globalen Charakters von Sharing-Geschäftsmodellen und bedingt durch die Möglichkeiten der digitalen Technologien,

- lokale Regelungen für eine Sharing Economy seien nur begrenzt sinnvoll, und
- effektive Regularien müssten hier mindestens auf nationaler, besser aber noch auf internationaler, sprich europäischer oder globaler Ebene, ausgearbeitet und

umgesetzt werden. Lokale Regulierungen könnten sogar in Wettbewerbsnachteile für »heimische« Unternehmen umschlagen.

Fazit

»[Die jüngste Entwicklung der Sharing Economy] hat eine solche Dynamik, dass es mich eigentlich nicht überrascht, dass die Politik oder alle anderen, die regulierend unterwegs sind, im Moment etwas überfordert sind. Das ist natürlich kein Argument dafür, dass man alles so lassen sollte und eine abwartende Haltung einnimmt, ob sich das mit der Sharing Economy vielleicht auch wieder von alleine erledigt. Also, da gibt es schon große Regulierungsbedarfe und der größte Bedarf aus meiner Sicht liegt im Bereich der Beschäftigung, der Erwerbsverhältnisse... Dann wird man sich auch über Mindeststandards für Beschäftigung in solchen Erwerbsverhältnissen unterhalten müssen.«

### **Abwägung von bestehenden gegenüber neu zu schaffenden Regularien**

In etablierten Wirtschaftsbereichen wie beispielsweise im Hotel- und Übernachtungsgewerbe hingegen, stellt sich nach Experteneinschätzung eine völlig andere Frage in Bezug auf Regulierungen: Hier sind politische Institutionen eher gefordert,

- bestehende Regulierungen zunächst auf ihre Angemessenheit und ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen,
- die Regulierungsdichte zu verringern bzw. nicht weiter zunehmen zu lassen, und
- vor allem die Einhaltung bestehender Regulierungen (von Besteuerung bis hin zur Sicherheit) durch alle Marktteilnehmer, auch die aus einer Sharing Economy, zu überprüfen und durchzusetzen.

»Wenn die Wettbewerbssituation dahingehend patt gestellt würde, dass die Wettbewerber der Sharing Economy auch alles das erfüllen müssen, was das Gastgewerbe zu erfüllen hat, wie Brandschutz, Hygieneauflagen, usw., dann würde für den gesamten Beherbergungsmarkt Chancengleichheit bestehen...  
... Ein Bürokratieabbau wäre hingegen wünschenswert, da die Regelungsdichte inzwischen so groß ist, dass wirtschaftlich und organisatorisch viele mittelständische Unternehmen an ihre Grenzen kommen.«

### **Proaktive Klärung von Eigentumsrechten an Daten und Informationen**

Eine Sharing Economy jedweder Ausprägung ist nicht nur durch das gemeinschaftliche Nutzen von Produkten und Dienstleistungen geprägt, sondern in einem großen Maß

## 5 Fazit

Fazit durch die Anhäufung, die Nutzung und den Austausch von – zu einem nicht unerheblichen Teil personenbezogenen – Daten.

Gleich ob es digitale Plattformen mit einem reinen Vermittlungsgeschäftsmodell oder produzierende Unternehmen mit einer Distributionsplattform im Sinne einer Sharing Economy betrifft, für die Unternehmen, die Kunden und somit auch für legislative und exekutive Bereiche

- muss im Sinne einer vorausschauenden (aber nicht übermäßig restriktiven!) Regulierung geklärt werden, wer die Eigentumsrechte an all den von Konsumenten zur Verfügung gestellten und in der Nutzungsphase generierten Daten besitzt.

»[Datenschutzregularien] werden meiner Ansicht nach die Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland mittelfristig in den nächsten zwanzig Jahren erheblich negativ beeinflussen... Baden-Württemberg und Deutschland werden als Markt interessant bleiben – aber Player aus anderen Ländern werden einen globalen Wettbewerbsvorteil haben, da Sie ihre digitalen Geschäftsmodelle in anderen Märkten bereits ohne solche Restriktionen erfolgreich aufgebaut und getestet haben.«

### **Balance von Regulierung vs. Eigenverantwortung der Konsumenten**

Einige Experten sprachen sich in dem Zusammenhang sogar dafür aus,

- anstelle weitgehender Regularien zum Datenschutz die Entscheidungsfreiheit des Konsumenten hinsichtlich des Umgangs mit seinen Daten als ein »konstituierendes« Element von Geschäftsmodellen und Leistungsangeboten zu sehen und bei der Ausgestaltung von Regelwerken mitzuberücksichtigen.

Da die Politik in Baden-Württemberg sich auch in der Rolle als Förderer zukunftsorientierter Forschung sieht, sind vorrangige Forschungsaktivitäten, die gemäß der Erkenntnisse dieser Studie einen proaktiven Umgang mit einer Sharing Economy auch für die etablierte Wirtschaft ermöglichen würden, unter der Rubrik »Für Wissenschaft und Forschung« aufgeführt.

### **5.5.2 Für etablierte Wirtschaftsunternehmen**

Der Rahmen »Nutzen statt Besitzen« und das Instrument »Digitales Geschäftsmodell« können für nahezu alle etablierten Branchen Versprechen oder Bedrohung sein. Es kommt darauf an, wer die Chance schneller ergreift – das eigenen Unternehmen oder ein eventuell plötzlich auftauchender Wettbewerber (»nightmare competitor«).

### **Entwicklung einer differenzierten Sichtweise auf die Sharing Economy und Einstiegsoptionen für etablierte Unternehmen**

.....  
Fazit  
.....

Wie der Stand zur aktuellen Wahrnehmung der Sharing Economy durch etablierte Wirtschaftsunternehmen gezeigt hat, sollte für eine proaktive, zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit der Thematik, ohne Befürchtungen oder Euphorie, eine

- gedankliche Ablösung von den gängigen und bekannten Mustern der existierenden P2P-Sharing Economy erfolgen.

Denn es gilt, in der Diskussion über eine Sharing Economy für etablierte Branchen nicht »Äpfel mit Birnen« zu verwechseln und die ursprünglichen Charakteristika der P2P-Sharing Economy mit den Optionen und Ausprägungen einer zukünftigen »etablierten« Sharing Economy (gleich ob B2C oder B2B) zu vermischen.

Die eigenen strategischen Überlegungen von Unternehmen sollten sich nicht nur damit auseinandersetzen, ob die eigenen Produkte durch Kunden »geshared« werden oder durch Privatressourcen (im Verbund mit Vermittlungsplattformen) wettbewerblich attackiert werden könnten. Für Unternehmen in B2C- oder B2B-Bereichen bieten sich auch analytische und planerische Fragestellungen an wie beispielsweise, ob

- die Nutzung unternehmensexterner Sach- und Humanressourcen im Sinne eines Sharings in der eigenen Wertschöpfungskette und für die eigene Wettbewerbsdifferenzierung einen geeigneten Einstieg in eine Sharing Economy und ein »Testballon« für das eigenen Unternehmen sein könnte.

In Abb. 49 sind zum besseren Verständnis einige Beispiele zu etablierten Unternehmen aufgeführt, die als Nutzer und Anbieter von Sharing-Angeboten agieren, auf die P2P-Sharing Economy zurückgreifen und sie in ihr Geschäftsmodell integrieren.

## 5 Fazit

Fazit

(A) Die deutsche Telekom baut seit einiger Zeit unter dem Namen »WLAN to go« ein Hotspot-Netz auf, in dem Kunden der Telekom ihren eigenen Internet-Anschluss für weitere Nutzer zur Verfügung stellen und dafür dann auch mobil in anderen WLAN Hotspots der Telekom surfen dürfen. Dies ist ein Beispiel für die Nutzung unausgelasteter Ressourcen im Privatbesitz (ungenutzte Bandbreite eines heimischen DSL-Anschlusses) mit dem Ziel, Nutzungsinfrastrukturen im Sinne eines »Sharing« in die eigene »klassische« Wertschöpfungskette zu integrieren.

(B) Amazon vermittelt mittlerweile unter Amazon Home Services lokale Dienstleistungen im Privatbereich für seine Kunden, z.B. nach dem Onlinekauf eines Produkts, welches noch installiert werden muss. Der Konzern bietet die Services nicht selbst an, sondern gibt Dienstleistern und anderen Unternehmen eine Plattform. Der Kunde entscheidet anhand von Preis und Bewertung über die Angebote, ebenso wie auf heutigen P2P-Sharingplattformen. Auch dies ein Beispiel für die Erweiterung eines etablierten Geschäftsmodells um Sharing Economy-Komponenten.

(C) Die Swisscom hat gemeinsam mit dem Online Plattform-Provider Mila ein Projekt zum Crowdsourcing im Kundenservice umgesetzt. Über die Webseite der Swisscom können (unternehmensexterne) Experten – beispielsweise auch aus dem Kundenkreis – gesucht und gefunden werden, die den suchenden Kunden bei der Lösung technischer Probleme (ggf. anstelle eines Swisscom-Technikers) unterstützen können.

Abb. 49 Unternehmensbeispiele für Integration von Sharing Economy in Wertschöpfungsketten

### Wandel in Ausrichtung und Selbstverständnis etablierter Unternehmen und Erweiterung des eigenen unternehmerischen Tätigkeitsbereichs

Erweisen sich derartige ersten Aktivitäten eines etablierten Unternehmens in der Sharing Economy als vielversprechend, ist es naheliegend, das bisherige Geschäftsmodell anzupassen bzw. zu erweitern (vgl. Abb. 50), denn die Strukturen einer Sharing Economy ermöglichen es Unternehmen nicht nur als Verkäufer sondern auch als Vermieter eigener Produkte für Individual- oder Unternehmenskunden aufzutreten.

Es gilt für etablierte Unternehmen also, potenziellen Wettbewerbern aus der P2P-Sharing Economy zuvorzukommen, indem nicht bis dato erfolgreiche traditionelle Konzepte und Geschäftsmodelle verteidigt werden, sondern

- die eigenen bestehenden Geschäftsmodelle in Richtung geeigneter Sharing-Konzepte innoviert werden gemäß dem Motto: »Selber den »Rulebreaker« spielen bevor es andere schmerzhaft tun«.

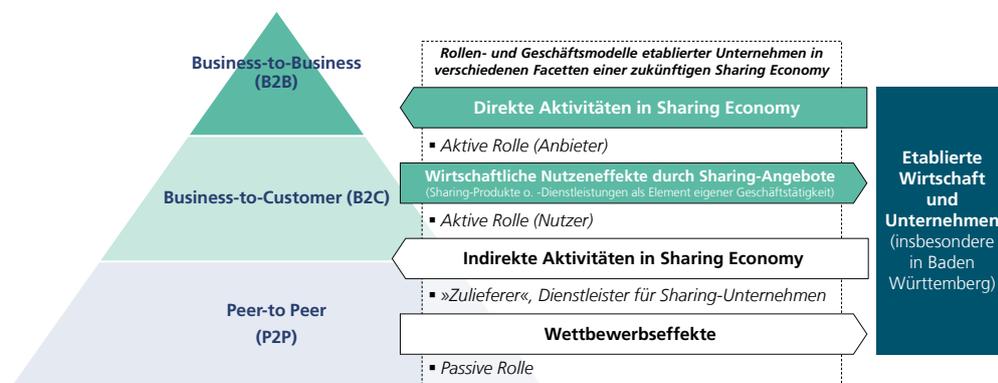
Fazit

Wenn sich Unternehmen etablierter Wirtschaftszweige gegen Wettbewerber (z.B. neue »Sharing Companies«) wappnen wollen oder selber ihr Geschäftsmodell im Sinne einer Sharing Economy erweitern bzw. umgestalten wollen,

- sollten sie sich selber um ihren potenziellen Wettbewerbsvorteil »Softwaresysteme für Plattformen« kümmern und
- aus Expertensicht entsprechende Kompetenzen aufbauen, nicht nur eine Wandlung hin zum Serviceanbieter (z.B. zur »company-as-a-platform«) durchlaufen, sondern sogar die *Transformation hin zum Softwareunternehmen* vornehmen.

Wir konnten einen merklich erweiterbaren Erfahrungsschatz etablierter Unternehmen bzgl. der Sharing Economy und digitaler Geschäftsmodelle feststellen (soweit man dies überhaupt so pauschal sagen kann!). Experteneinschätzungen hierzu – gestützt durch Ergebnisse der quantitativen Befragung – legen etablierten Unternehmen und insbesondere KMU mit deutlich limitierten Ressourcen nahe,

- nicht alles auf eine Karte, sprich ein bestimmtes Sharing-Geschäftsmodell, zu setzen. Vielmehr sollten
- unterschiedliche Ansätze und Geschäftsmodelle im kleineren Maßstab ausprobiert, bei erfolgreichem Einsatz ausgebaut und auf andere Geschäftsbereiche übertragen werden (»Schnellboot-Strategie«).



**Abb. 50 Auseinandersetzung etablierter Unternehmen mit Geschäftsoptionen in einer Sharing Economy – über die aktuelle P2P-Sharing Economy hinaus**

## 5 Fazit

---

Fazit Es muss für etablierte Unternehmen – zumal wenn sie bis dato erfolgreich sind – nicht zwangsläufig darum gehen, sich »blindlings« in den Sog eines Trendthemas zu begeben und angesichts einer in manchen Branchen durchaus erfolgreich auftretenden Sharing Economy bisherige Erfolgspotenziale zu verwerfen.

---

Nach mehrfacher Experteneinschätzung können etablierte Unternehmen auf ihrem individuellen Weg in eine Sharing Economy sowie im möglicherweise direkten Wettbewerb mit Vertretern der bisher hinreichend bekannten und diskutierten P2P-Plattform-Sharing Economy durchaus punkten, indem sie

- ggf. auch über das Instrument von (eigenen) Sharing-Geschäftsmodellen traditionelle Kompetenzen im Dialog mit den Konsumenten ins Feld führen (wie bspw. die hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen, Regel- und Gesetzeskonformität, Zuverlässigkeit, fachliche Erfahrung etc.),

um dergestalt einem möglicherweise preisgetriebenen Wettbewerb aus dem Feld der klassischen P2P-Sharing Economy deutlich etwas entgegenzusetzen.

### **Risiken rechtzeitig erkennen, Chancen nutzen, Konzept und Potenzial erfassen – Entwicklung und Einsatz eines umfassenden Rahmenmodells für den Einstieg etablierter Unternehmen in das »Neuland« einer Sharing Economy**

Aus den Expertenbefragungen kristallisierten sich im Wesentlichen folgende Arten von Einfluss auf die etablierte Wirtschaft durch Sharing-Geschäftsmodelle heraus:

- Der »AirBnB- und Uber-Effekt« greift auf weitere etablierte Wirtschaftszweige über. Unternehmen und Individuen der P2P-Sharing Economy treten via digitale Vermittlungsplattformen als Wettbewerber zu etablierten Unternehmen auf.
- In Wirtschaftsbereichen, in denen keine Ressourcen im Privatbesitz in Konkurrenz zu Produkten und Leistungen etablierter Unternehmen treten können, eröffnen sich etablierten Firmen die Option mit innovativen nutzungsorientierten (nicht verkaufsorientierten!) Angeboten in neue Geschäftsfelder als »first mover« vorzustoßen, die von Protagonisten der P2P-Sharing Economy (mangels Zugriff auf entsprechende Ressourcen) nicht oder nur sehr schwierig besetzt werden können.

Ein möglicher Auslöser hierzu: Der Trend geht stärker zu nutzungsorientierten Abrechnungsmodellen oder allgemeiner zu »Nutzen statt Besitzen« sowohl bei Privat- als auch bei Geschäftskunden.

Vor diesem Hintergrund adressieren die bisherigen aus der Interpretation der vorliegenden Studienergebnisse abgeleiteten Handlungsempfehlungen für

Unternehmen der etablierten Wirtschaft im Umgang mit einer zukünftigen Sharing Economy jeweils einzelne Facetten oder Problembereiche.

Fazit

Die bereits schon angesprochene Komplexität des Themas »Sharing Economy« und die damit verbundene Bandbreite an Wahrnehmungen, Interpretationen und Schlussfolgerungen erfordert unserer Einschätzung nach für etablierte Unternehmen, die sich mit der Sharing Economy auseinandersetzen wollen oder müssen

- die Entwicklung und Anwendung unternehmens- oder auch branchenspezifischer Rahmenmodelle zur Analyse und/oder Gestaltung von »business options« und Leistungsangeboten für Unternehmen in einer Sharing Economy (vgl. Abb. 51).

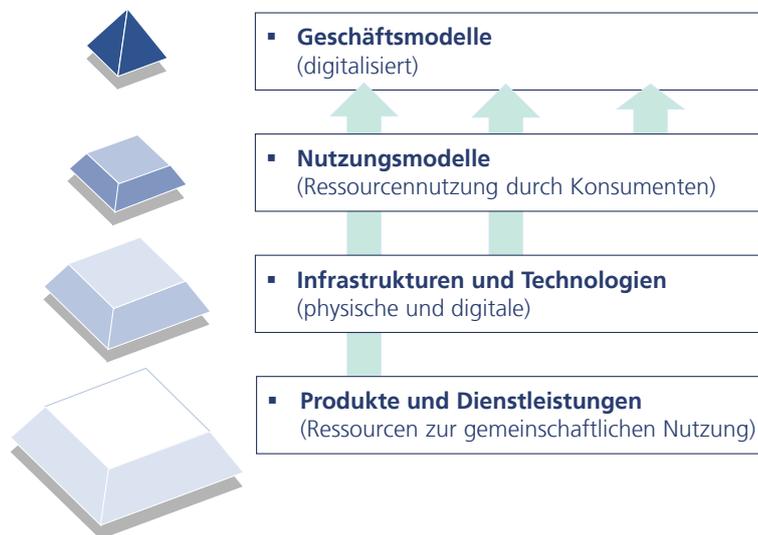
Ein solches ganzheitliches Modell sollte Fragen nach der Art und Weise sowie den Mehrwert der Nutzung einer Ressource durch bzw. für den Kunden beantworten. Die dazu erforderlichen und einzusetzenden Technologien und Infrastrukturen sowie die damit verbundenen Kompetenzen bilden eine mit der Nutzungsbetrachtung eng verknüpfte Modellebene. Charakteristiken und Bündelung von Produkten und Dienstleistungen, die das »Sharing-Angebot« repräsentieren, sind eine weitere konzeptionelle Ebene. Alle drei Ebenen bzw. Facetten eines Leistungsangebots für eine Sharing Economy müssen für das jeweilige etablierte Unternehmen (oder für branchentypische Spezifika) letztendlich in einem »digitalen Geschäftsmodell« abgebildet werden. Auf dieser Ebene sollten die weiteren Sharing Economy-spezifischen Elemente eines solchen Geschäftsmodells (ggf. auch unter Berücksichtigung eines übergeordneten, evtl. traditionellen Geschäftsmodells) ebenfalls konzipiert werden (vgl. Kernelemente digitalisierter Geschäftsmodelle, Seite 106)

Solche Modelle versetzen etablierte Unternehmen unserer Einschätzung nach in die Lage, sich die »Spielberechtigung« in Märkten, die sich zukünftig ggf. immer mehr zu Sharing Economy-Märkten entwickeln werden, zu erhalten (bspw. wenn in traditionellen Maschinenbaumärkten vermehrt Maschinen nach Anzahl darauf produzierter Teile etc. bezahlt werden, und somit ein Maschinen-Sharing reale Option wird. Es geht in Summe also für etablierte Unternehmen darum, sich aktiv strategische Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Allerdings sehen wir für die Erforschung und Entwicklung von derartigen Rahmenmodellen in Verbindung mit digitalen Geschäftsmodellen (insbesondere für die im Kontext einer Sharing Economy unserer Erfahrung nach noch wesentlich tiefergehender zu untersuchenden Bereiche der B2C- und B2B-Wirtschaftsbereiche) nicht nur die etablierte Wirtschaft gefordert. Ebenso kann die Politik hierbei eine lenkende und fördernde Rolle einnehmen und – in Verbindung vor allem mit Institutionen der Angewandten Forschung und solchen mit großer Nähe und Praxisbezug zur etablierten Wirtschaft – wichtige Impulse setzen und ein Wegbereiter für etablierte Unternehmen

## 5 Fazit

Fazit und insbesondere KMU in Richtung einer Sharing Economy sein.



**Abb. 51** Beispielhaftes Rahmenmodell für Analyse und Gestaltung von Leistungsangeboten etablierter Unternehmen in einer Sharing Economy

### 5.5.3 Für Wissenschaft und Forschung

Ein interessantes Feld für weitere Forschungen zur Sharing Economy sind mit Sicherheit – weil nach unserer Einschätzung unternehmensseitig noch lange nicht erschöpfend analysiert – die Erscheinungsformen der P2P-Economy (Peer-to-Peer-Economy), also den Sharingmodellen, die durch Austausch und Nutzung von Ressourcen unterschiedlichster Art in Individualbesitz gekennzeichnet sind. Hierzu wurden und werden auf europäischer Ebene, auf Bundes- und auch auf Landesebene eine Reihe von Untersuchungen durchgeführt und Forschungsprojekte auf den Weg gebracht.

Dennoch hat unseres Erachtens die vorliegende Studie aber eindeutig aufgezeigt, dass diese »klassischen« Formen der Sharing Economy für etablierte Wirtschaftsbereiche in Summe, und insbesondere für solche, die durch Privatressourcen keine ernsthafte

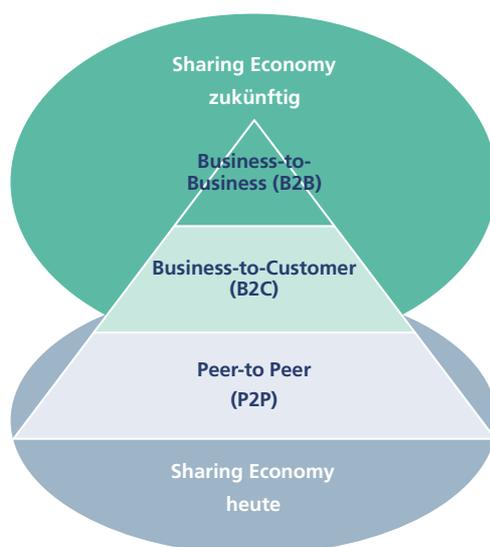
Konkurrenz zu befürchten haben, nach Einschätzung der Befragten nicht von besonderer Relevanz sind – weder aktuell noch in Zukunft.

Fazit

Die bewertete zukünftige Wichtigkeit der Sharing Economy für die etablierte Wirtschaft ließ sich in der Studie keinen spezifischen Erscheinungsformen einer Sharing Economy zuordnen (P2P, B2C oder B2B). Überdies konnten wir eine weitverbreitete Distanz zur (aktuellen) Sharing Economy in der betrieblichen Realität feststellen.

Daraus schließen wir, dass der Weg vieler etablierter Unternehmen in eine Sharing Economy seinen Ausgangspunkt wohl weniger in der Einführung von P2P-Geschäftsmodellen mit vermutlich stark disruptivem Charakter haben wird. Wir gehen aufgrund der Studienerkenntnisse eher davon aus, dass es bei einer Vielzahl von Unternehmen zunächst zu einer Modifikation, Erweiterung oder Ergänzung bestehender (etablierter) Geschäftsmodelle kommen wird, die sich sicherlich überwiegend im B2C- oder B2B-Bereich bewegen.

Daher sehen wir für eine wissenschaftliche Begleitung der etablierten Wirtschaft - insbesondere in Baden-Württemberg – auf ihrem Weg in eine Sharing Economy den B2C- und den B2B-Bereich als vorrangigen Schwerpunkt für weitere Forschungen zum Thema »Sharing Economy« an (vgl. Abb. 52)



**Abb. 52** Empfohlener genereller Forschungsschwerpunkt zur Thematik »Die etablierte Wirtschaft auf dem Weg in eine Sharing Economy« als Fortführung der Strukturstudie BWShare

## 5 Fazit

---

### Fazit **Sharing Economy – ein Querschnittsthema**

---

Je nach Betrachtungswinkel ist es durchaus diskussionswürdig und sinnvoll, die Sharing Economy in ihrer heutigen und vor allem zukünftigen Ausprägung als ein *wirtschaftliches (und nicht zuletzt auch forschungspolitisches) Querschnittsthema* anzusehen. Bei näherer Betrachtung hat es inhaltliche Überschneidungen zu vielen anderen hochaktuellen Themen in Wirtschaft, Forschung und Politik.

Auch wenn es sich dabei je nach Detailebene der Betrachtung um eine große Zahl handeln mag, so traten im Verlauf der Studie und innerhalb des Studienfokus (»etablierte Wirtschaft und ihr Weg in eine Sharing Economy«) einige Bereiche besonders hervor, zu deren inhaltlichen Überschneidungen und zukünftigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den Herausforderungen und Potenzialen einer Sharing Economy wir im Folgenden einige Forschungsansätze und –themen aufzählen möchten. Die übergeordneten Themenbereiche mit Bezug zur Sharing Economy

- Digitalisierung,
- Industrie 4.0 und
- Produkt- und Dienstleistungsentwicklung

erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, repräsentieren nur die aus unserer Studiensicht vordringlichsten Themen für eine zukünftige Sharing Economy mit Beteiligung etablierter Unternehmen, und stellen keinerlei inhaltliche Wertung in Bezug auf nicht aufgeführte Forschungsbereiche und –themen dar. Vielmehr sind sie das Ergebnis von Interpretationen und Schlussfolgerungen aus den Befragungsergebnissen der vorliegenden Studie heraus, und sollen als erste, fortführ- und erweiterbare Anregungen für Forschungsaktivitäten und entsprechende forschungspolitischen Unterstützungsmaßnahmen verstanden werden.

### **Forschungsthemen für Sharing Economy und Digitalisierung**

*Ziel ist die Digitalisierung industrieller Wertschöpfungsprozesse und Ermöglichung von auf kollaborativer Ressourcennutzung basierenden Geschäftsmodellen.*

- Erforschung organisatorischer Randbedingungen und Entwicklung technologischer Instrumente zur Schaffung digitaler Ökosysteme für die intelligente IT-basierte Verknüpfung der Fähigkeiten unterschiedlicher Produzenten und Dienstleister. Ziel ist die kollaborative Generierung von Kundennutzen in Bereichen einer Sharing Economy (z.B. mittels gemeinsamer Datenstandards bis hin zu gemeinsamer Leistungserbringung und Vermarktung)

- Design und Aufbau von Infrastrukturen für angemessene Datensicherheit und Datenschutz als unabdingbare Voraussetzung für nutzungsorientierte Geschäftsmodelle (für den B2C-Bereich und den B2B-Bereich)
- Anwendungsszenarien und Potenzialanalysen für den nutzbringenden Einsatz kollaborativer IuK-Technologien für gemeinschaftlich genutzte Ressourcen
  - im Kontext industrieller Produktion und
  - im Kontext urbaner-öffentlicher Infrastrukturen
- Architektur- und Nutzungskonzepte für ein zukünftiges Internet der Dinge als Voraussetzung einer qualitativ und quantitativ wachsenden Sharing Economy (Integrations- und wirtschaftliche Anwendungskonzepte für das Internet der Nutzer, der Inhalte, der Dinge und der Dienste). Vorrangige Anwendungsfelder: Fertigung, Logistik, Intelligente Gebäude, Vernetzte Mobilität, Assisted Living, Energieversorgung
- Gestaltung von Regulierungssystemen in Wirtschaftssektoren oder Marktsegmenten, die sich an den Prinzipien und Mechanismen einer digitalisierten Sharing Economy orientieren:
  - Analyse marktsegment- / branchenspezifischer Voraussetzungen, Erfordernisse und potenzieller Auswirkungen und Nutzenbeiträge von regulativen Maßnahmen
  - Gestaltungsrichtlinien und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Regulierungsinstrumente in Bezug auf Anwendungsfelder einer »nichtregionalisierbaren« Sharing Economy für politische Entscheider auf Landes- und/oder kommunaler Ebene
  - mögliche detailliertere Forschungsziele: Motivationen, Vorteile, Nachteile, Randbedingungen, Machbarkeit, Nutzen, erforderliche Aufwände im Feld, Abwägungsunterstützung im Kontext »Schutz vor vs. Förderung einer Sharing Economy«

-----  
Fazit  
-----

### **Forschungsthemen für Sharing Economy und Industrie 4.0**

*Ziel ist die Erzielung von Synergien zwischen dem konsumorientierten Forschungsfeld »Sharing Economy« und dem produktionsorientiertem Feld »Industrie 4.0«.*

- Potenzialanalysen und Entwicklungsansätze zur Verknüpfung der Wirtschafts- und Digitalisierungsprinzipien beider Themenfelder mit dem Ziel, neue Anwendungsfelder, Marktsegmente und Geschäftsmodelle zu entwickeln (Fokus auf KMU und produzierenden Unternehmen)

## 5 Fazit

Fazit

- Vorlaufforschung zu digitaler und logistischer Vernetzung von Produktionsanlagen für kollaborative Nutzung (Anlagen-Sharing), insbesondere im Segment hochpreisiger bzw. kostenintensiver Maschinen und Anlagen
- Entwicklung kollaborativer Modelle für die Einbindung von Kunden und Geschäftspartnern in Entwicklungs- und Wertschöpfungsprozesse durch vernetzte IuK-Technologien und kollaborativ genutzte, digitale Plattformen
- Gestaltungsparameter hoch flexiblierter Wertschöpfungsnetzwerken mit dem Ziel eines Monitorings bzw. einer Steuerung produktiver und logistischer Prozesse über kollaborativ genutzte IT-Architekturen in nahezu in Echtzeit (Grundlage für Leistungsangebote i.S.e. Sharing Economy)
- Treiber und Erfolgsfaktoren eines zukünftigen Sharings von Produktionsanlagen und –maschinen; Bedarfsanalysen in technologiegetriebenen Branchen; Digitalisierungserfordernisse und –potenziale für kollaborative Nutzung von Produktionsressourcen (z.B. Sicherstellung von Anlagenverfügbarkeit durch IT-gestütztes Condition Monitoring und Predictive Maintenance etc.)
- Identifikation von Erfolgsfaktoren und technisch-organisatorischen Voraussetzungen für Industrieunternehmen bei der Transformation von eigentumsbasierten zu nutzungs-basierten Wertschöpfungsprozessen und Geschäftsmodellen
- Machbarkeitsuntersuchungen und Potenzialanalysen zur Förderung der Ressourcenproduktivität durch gemeinschaftliche Ressourcennutzung in Kernbereichen der etablierten Wirtschaft und Industrie. (Ziel: minimierter Ressourceneinsatz bei maximierter Wertschöpfung)
- Machbarkeitsuntersuchungen und Potenzialanalysen zur intelligenten kollaborativen Ressourcennutzung in der industriellen Produktion und Logistik mit dem Ziel der Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen und Optionen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Ressourceneffektivität bzw. -effizienz
- Branchenspezifische, industriepraxisorientierte Handlungsleitfäden für die Entwicklung von Unternehmen (z.B. in baden-württembergischen Kernbranchen und Zukunftsfeldern) in Richtung einer industrialisierten Sharing Economy

### **Forschungsthemen für Sharing Economy und Produkt- und Dienstleistungsentwicklung**

.....  
Fazit  
.....

*Ziel ist die integrative Konzeption »sharing-gerechter« Leistungsangebote durch Produkt- und Dienstleistungskombinationen.*

- Branchenbezogene Systematisierung von Anforderungen, Methoden und Instrumenten für eine sharing-gerechte Entwicklung innovativer, industrieller Produkt- und Dienstleistungssysteme (hybride Leistungsbündel)
- Handlungsansätze, Methoden und Werkzeuge für eine stärkere Professionalisierung mittelständischen Unternehmen in der systematischen Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen (Service Engineering) auch für Produktionsbetriebe
- Systematische Entwicklung von »Smart Services« im Sinne daten- und dienstebasierter Leistungsangebote, wie beispielsweise mobile Anwendungen, online-Portale oder Sharing-Dienstleistungen, da durch Auswertung und Nutzung großer Datenmengen in digitalisierten Geschäftsumgebungen neuartige Dienstleistungsangebote ermöglicht werden, die das Potenzial haben, Wertschöpfungsketten auch branchenübergreifend zu verändern
- Gestaltung kollaborativer Forschungsinfrastrukturen
  - bspw. zwischen Wissenschaft und Industrie, branchenintern oder auch branchenübergreifend
  - mit besonderer Beachtung umsetzbarer Betreibermodelle und rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. Fragestellungen geistigen Eigentums)

Diese gesamte, auf der Erkenntnisbasis dieser Studie von uns vorgenommene Auswahl potenzieller Forschungsfelder für eine Sharing Economy (mit signifikanter Beteiligung der etablierten Wirtschaft) bietet der baden-württembergischen Landes- und Kommunalpolitik unseres Erachtens die Chance, proaktiv im Sinne einer zielgerichteten Forschungsförderung in diesem Themenfeld tätig zu werden und die Weiterentwicklung einer Sharing Economy (in weitere bestehende Industrie- und Dienstleistungssektoren hinein) zu fördern und vorausschauend zu unterstützen.

## 6 Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

## 6 Literaturverzeichnis

Altimeter Group (2013): The Collaborative Economy. Blog Post. Online verfügbar unter <http://www.altimetergroup.com/category/blog-post/>, zuletzt geprüft am 09.08.2015.

Bartel, Daniel (2011): Collaborative Consumption & KoKonsum - Sind wir als Gesellschaft bereit? slideshare.net. Online verfügbar unter <http://www.slideshare.net/cocacola4260/collaborative-consumption-sind-wir-als-gesellschaft-bereit>, zuletzt geprüft am 08.08.2015.

bcs Bundesverband CarSharing e.V. (2015): Aktuelle Zahlen und Daten zum CarSharing in Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.carsharing.de/alles-ueber-carsharing/carsharing-zahlen>, zuletzt geprüft am 21.08.2015.

Bilski, Katja; Junkes, Thilo (2014): fmn'13-Interview Thilo Junkes, Deutsche Telekom AG, Leiter Group Real Estate Management. Kein Geld mehr in Steine - setzt sich diese Forderung vieler CEOs durch? Internationales Institut für Facility Management GmbH. Online verfügbar unter <http://www.nutzerkongress.de/mediathek/interviews/fmn-13-thilo-junkes-deutsche-telekom-ag.html>, zuletzt aktualisiert am 04.08.2015, zuletzt geprüft am 04.08.2015.

Botsman, Rachel (2013): The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. Fast Company & Inc. Online verfügbar unter <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>, zuletzt geprüft am 05.08.2015.

Botsman, Rachel; Rogers, Roo (2011): What's mine is yours. How collaborative consumption is changing the way we live. London: Collins.

Childs, Mike: European Sustainable Cities Platform - Seoul City. sustainablecities.eu. Online verfügbar unter <http://www.sustainablecities.eu/local-stories/seoul-city/>, zuletzt geprüft am 08.08.2015.

Companisto (2015): Deutsches Crowdfunding-Volumen in 2014 stark angestiegen. Online verfügbar unter [https://www.companisto.com/de/assets/1426075355\\_Crowdfunding%20Volumina%202014.pdf](https://www.companisto.com/de/assets/1426075355_Crowdfunding%20Volumina%202014.pdf), zuletzt geprüft am 04.08.2015.

Crowd Companies (2014): Framework: Collaborative Economy Honeycomb. Online verfügbar unter <http://crowdcompanies.com/blog/framework-collaborative-economy-honeycomb/>, zuletzt geprüft am 08.08.2015.

Dapp, Thomas-Frank (2013): Share Economy - Haben oder Sein. Deutsche Bank Corporate Center - Research IT. Online verfügbar unter [http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?document=PROD000000000317175&rwnode=DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD%24NAVIGATION&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD](http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?document=PROD000000000317175&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD%24NAVIGATION&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD), zuletzt geprüft am 31.07.2015.

-----  
Literaturverzeichnis  
-----

Demary, Vera (2015): Mehr als das Teilen unter Freunden – Was die Sharing Economy ausmacht. In: *Wirtschaftsdienst* 95. (2), S. 95–98. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/>, zuletzt geprüft am 07.08.2015.

Derojeda, Kristina; Verzijl, Diederik; Nagtegaal, Fabian; Lengton, Mark; Rouwmaat, Elco; Monfardini, Erica; Frideres, Laurent (2013): The Sharing Economy. Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets. Studie. Hg. v. European Union, Pricewaterhouse Coopers.

Diekmann, Andreas (2006): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Fastermann, Petra (2013): Die Macher der dritten industriellen Revolution. Das Maker Movement: BoD–Books on Demand.

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition »Sharing Economy«. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/688938792/sharing-economy-v5.html>, zuletzt geprüft am 31.07.2015.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haucap, Justus (2015): Die Chancen der Sharing Economy und ihre möglichen Risiken und Nebenwirkungen. In: *Wirtschaftsdienst* 95. (2), S. 91–95. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/>, zuletzt geprüft am 05.08.2015.

Heinrichs, Harald; Grunenberg, Heiko (2012): Sharing Economy. Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur? Hg. v. Leuphana Universität Lüneburg (CSM). Lüneburg.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews [Lehrbuch]. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## 6 Literaturverzeichnis

---

### Literaturverzeichnis

---

Hinchcliffe, Don (2013): While most companies weren't looking, social business remade the economy. ZDNet. Online verfügbar unter <http://www.zdnet.com/article/while-most-companies-werent-looking-social-business-remade-the-economy/>, zuletzt geprüft am 10.08.2015.

Investopedia (2015): Peer-to-Peer (P2P) Economy Definition. Online verfügbar unter <http://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp>, zuletzt geprüft am 17.08.2015.

Jaconi, Mike (2014): The 'On-Demand Economy' Is Revolutionizing Consumer Behavior — Here's How. Business Insider. Online verfügbar unter <http://www.businessinsider.com/the-on-demand-economy-2014-7?IR=T>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2014, zuletzt geprüft am 09.08.2015.

Jánszky, Sven Gábor (2015): Die Mär von der (bösen) Sharing Economy. P.T. Magazin für Wirtschaft und Gesellschaft. Online verfügbar unter <http://www.pt-magazin.de/newsartikel/archive/2015/january/12/article/die-maer-von-der-boesen-sharing-economy.html>, zuletzt aktualisiert am 06.07.2015, zuletzt geprüft am 05.08.2015.

Kaup, Gerd (2013): Ökonomie des Teilens. 15 Nutzungsgemeinschaften im Überblick. Studie. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark.

Kistler, Katharina (2015): Sharing-Economy auf dem Vormarsch: Geteilter Laster, doppelter Profit. Wirtschafts Woche. Online verfügbar unter <http://app.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/sharing-economy-auf-dem-vormarsch-geteilter-laster-doppelter-profit/11770784.html>, zuletzt geprüft am 16.06.2015.

Klein, René (2013): Crowd funding verzeichnet weiterhin deutliches Wachstum. Pressemitteilung: Crowdfunding-Monitor Q1 2013. Für-Gründer.de. Online verfügbar unter <http://www.fuer-gruender.de/news/pressemitteilungen/crowd-funding-monitor-q1-2013/>, zuletzt geprüft am 04.08.2015.

Leismann, Kristin; Schmitt, Martina; Rohn, Holger; Baedeker, Carolin (2012): Nutzen statt Besitzen. Auf dem Weg zu einer ressourcenschonenden Konsumkultur. Hg. v. Heinrich-Böll-Stiftung.

Leuphana Universität Lüneburg (2014): Leuphana-Expertise für Megametropole Seoul. Pressemitteilung. Online verfügbar unter <http://www.leuphana.de/news/meldungen/titelstories/2014/leuphana-expertise-fuer-megametropole-seoul.html>, zuletzt aktualisiert am 08.08.2015, zuletzt geprüft am 08.08.2015.

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hg.) (2013): Innovationsstrategie Baden-Württemberg [Dokumentation]. Stuttgart. Online verfügbar unter [https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Publikationen/Industrie\\_und\\_Innovation/InnovationsstrategieBW.pdf](https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mfw/intern/Dateien/Publikationen/Industrie_und_Innovation/InnovationsstrategieBW.pdf), zuletzt geprüft am 08.08.2015.

-----  
Literaturverzeichnis  
-----

Newton, Paula (2015): The Access Economy Or The Sharing Economy? Intelligent HQ. Online verfügbar unter <http://www.intelligenthq.com/social-business-2/the-access-economy-or-the-sharing-economy/>, zuletzt geprüft am 09.08.2015.

OuiShare: The Collaborative Economy. Online verfügbar unter [http://ouishare.net/en/about/collaborative\\_economy](http://ouishare.net/en/about/collaborative_economy), zuletzt geprüft am 09.08.2015.

Owyang, Jeremiah (2015): The Six Strategies Companies Can Take to Lead the Collaborative Economy. Web Strategy LLC. Online verfügbar unter <http://www.web-strategist.com/blog/page/2/>, zuletzt geprüft am 09.08.2015.

PricewaterhouseCoopers (2014): The sharing economy – sizing the revenue opportunity. Online verfügbar unter <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.jhtml>, zuletzt geprüft am 01.08.2015.

PricewaterhouseCoopers (2015a): Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsbefragung. Studie. Online verfügbar unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2015.

PricewaterhouseCoopers (2015b): The sharing economy (Consumer Intelligence Series). Online verfügbar unter <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/sharing-economy.jhtml>, zuletzt geprüft am 07.08.2015.

Priddat, Birger P. (2015): Share Economy: mehr Markt als Gemeinschaft. In: *Wirtschaftsdienst* 95. (2), S. 98–101. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/>, zuletzt geprüft am 10.08.2015.

Quantum (Hg.) (2014): Mine, yours, ours. Wie wirkt die Sharing Economy auf die Immobilienwirtschaft? Studie (Focus, No. 14). Online verfügbar unter <http://www.quantum.ag/immobilien-ag/research/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.

Rifkin, Jeremy (2000): Access - das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden. Frankfurt u.a.: Campus-Verlag.

## 6 Literaturverzeichnis

---

Literaturverzeichnis

---

Roland Berger (Hg.) (2014): Shared Mobility. How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game. Studie.

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.

Scholl, Gerd; Gossen, Maike; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013a): Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.

Scholl, Gerd; Gossen, Maike; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013b): Vertiefungsanalyse 1: Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.

Simmet, Heike (2013): Social Sharing als Erfolgsrezept des Wachstums? Online verfügbar unter <http://hsimmet.com/2013/05/10/social-sharing-als-erfolgsrezept-des-wachstums/>, zuletzt geprüft am 31.07.2015.

Slaughter, Mark (2014): The Sharing Economy's Next Horizon: Health Care. re/code. Online verfügbar unter <http://recode.net/2014/11/26/the-sharing-economys-next-horizon-health-care/>, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Statista (2015): Airbnb-Unterkünfte: Wachstum in Deutschland 2015. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/419593/umfrage/wachstum-von-airbnb-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 04.08.2015.

Theurl, Theresia (2015): Ökonomie des Teilens: Governance konsequent zu Ende gedacht. In: *Wirtschaftsdienst* 95. (2), S. 87–91. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/>, zuletzt geprüft am 29.06.2015.

Wardrop, Robert; Zhang, Bryan; Rau, Raghavendra; Gray, Mia (2015): Moving Mainstream. The European Alternative Finance Benchmarking Report. University of Cambridge; EY. Online verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/EY-and-university-of-cambridge/\\$FILE/EY-cambridge-alternative-finance-report.pdf](http://www.ey.com/Publication/wwLUAssets/EY-and-university-of-cambridge/$FILE/EY-cambridge-alternative-finance-report.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2015.

Weitzman, Martin L. (1984): The share economy. Conquering stagflation. Cambridge: Harvard University Press.

## 7 Anhang

-----  
Anhang  
-----

### 7.1 Begriffsdefinitionen zur Sharing Economy

Es gibt etliche Begrifflichkeiten und Definitionsansätze in Wissenschaft und Wirtschaft, die teils eng miteinander verwobenen Facetten der gemeinschaftlichen, nicht-kommerziellen oder kommerziellen Ressourcennutzung zu umschreiben und gegeneinander anzugrenzen. Aber auch eine der federführenden Protagonisten und eine Vordenkerin der Sharing Economy konstatiert, dass es an einer allgemeingültigen Definition und begrifflichen Abgrenzung dieser Wirtschaftsform mangelt (Botsman 2013). Daher im Folgenden ein kurzer beispielhafter Überblick über die gebräuchlichsten Termini im Kontext der »Sharing Economy«:

#### **»P2P-Economy« / »Peer-to-Peer Economy« (Ökonomie der »Gleichgesinnten«)**

»A Peer-to-Peer, or P2P, Economy is a decentralized model whereby two individuals interact to buy or sell goods and services directly with each other, without intermediation by a third-party, or without the use of a company of business. The buyer and the seller transact directly with each other. Because of this, the producer owns both their tools (or means of production) and their finished product. ...« (Investopedia 2015)

#### **»Collaborative Consumption« (gemeinschaftliche Konsum bzw. Ko-Konsum)**

An economic model based on sharing, swapping, trading, or renting products and services, enabling access over ownership. It is reinventing not just what we consume but how we consume. It has three distinct systems: Redistribution markets, ... Collaborative Lifestyles, ... Product Service Systems...« (Botsman 2013)

#### **»Sharing Economy« (Wirtschaft des Teilens)**

»Der Begriff der Sharing Economy meint das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessengruppen. Im Mittelpunkt steht die Collaborative Consumption, der Gemeinschaftskonsum. ... Der Begriff der Share Economy wird

## 7 Anhang

---

Anhang synonym oder – neben der ursprünglichen Definition von Martin Weitzman – in Bezug auf das Teilen von Informationen und Wissen verwendet.« (Gabler Wirtschaftslexikon)

---

»An economic model based on sharing underutilized assets from spaces to skills to stuff for monetary or non-monetary benefits. It is currently largely talked about in relation to P2P marketplaces but equal opportunity lies in the B2C models.« (Botsman 2013)

### **»Collaborative Economy« (kooperative Wirtschaft)**

»The collaborative economy is defined as initiatives based on horizontal networks and participation of a community. It is built on "distributed power and trust within communities as opposed to centralized institutions" (R. Botsman), blurring the lines between producer and consumer. These communities meet and interact on online networks and peer-to-peer platforms, as well as in shared spaces such as fablabs and coworking spaces.« (OuiShare)

An economy built on distributed networks of connected individuals and communities versus centralized institutions, transforming how we can produce, consume, finance, and learn. It has four key components: Production, ... Consumption, ... Finance, ... Education ...« (Botsman 2013)

»An economic model where commonly available technologies enable people to get what they need from each other.« (Owyang 2015)

### **»Access Economy« (Zugriffsökonomie)**

Der Begriff der »Zugriffsökonomie« wird immer mehr verwendet, um einerseits einem Kritikpunkt bzgl. des Konstrukts »Sharing Economy« Rechnung zu tragen, und andererseits, um den Charakter dieser Wirtschaftsform noch deutlicher zu unterstreichen. Dieser Begriff bzw. das dahinter stehende Konzept ist noch relativ jung. Viele Autoren vertreten die Ansicht, dass es mittlerweile in der »Sharing Economy« gar nicht (mehr) wirklich um das Teilen von Gütern im ursprünglichen, sozial verstandenen Sinne ginge, sondern kommerzielle und monetäre Überlegungen auf Seiten von teilnehmenden Individuen und Unternehmen klar im Vordergrund stünden. Das Konzept hinter Zugang (»Access«) anstelle von Teilen (»Sharing«) gründet auf der vermuteten Tatsache, dass es für Konsumenten in vielen Märkten der Welt zunehmend von Interesse ist bzw. einen Wert darstellt, sich den Zugang zu Gütern und Dienstleistungen (Ressourcen) über digitale Plattformen zu verschaffen und somit der eigentlichen temporären Nutzung aus wirtschaftlichen und ideellen Gründen den Vorzug vor dem Besitz der genutzten Ressourcen geben (Newton 2015).

### »On-Demand Economy« (Bedarfsgesteuerte Wirtschaft)

Diese ist vielleicht der schillerndste und inhaltlich komplexeste Begriff im Zusammenhang mit der »Sharing Economy«. Untern »On-Demand« Economy kann man ökonomische Aktivitäten und Transaktionen verstehen, ausgeführt von technologiegetriebenen Unternehmen, die Kundenbedürfnisse dadurch erfüllen, dass sie für eine umgehende, äußerst kurzfristige Bereitstellung gewünschter und erworbener Güter und Dienstleistungen sorgen. Die Belieferung der Kunden erfolgt in der Regel über ein effizientes, flexibles Netzwerk, das über andere existierende Infrastrukturnetzwerke gelegt wird. Die »On-Demand Economy« steht in dem Ruf, das Konsumentenverhalten in vielen Märkten weltweit zu revolutionieren oder zumindest entscheidend zu verändern (Jaconi 2014). Es wird nicht unbedingt sofort klar, was diese Form der Kundenbedürfnisbefriedigung mit der bisher angesprochenen »Sharing Economy« zu tun hat. Mit einem ähnlichen Muster des Technologieeinsatzes digitaler Plattformen, mobiler Applikationen und sozialer Medien, der dem in der »Sharing Economy« vergleichbar ist, werden Nachfrager und Angebote bzw. auch Konsumenten untereinander (bspw. für Erfahrungsaustausch) miteinander verknüpft. Darüber hinaus bedienen sich Unternehmen der »On-Demand Economy« in ihren Wertschöpfungsnetzen immer häufiger bestehender Ansätze der »Sharing Economy« für die Erfüllung ihrer Leistungserbringung im Sinne von »on demand«. Ein plakatives Beispiel hierfür ist der P2P-Lieferdienst »myways« des Logistikunternehmens DHL der »Crowdsourcing« für die Paketzustellung nutzt.

-----  
Anhang  
-----

## 7 Anhang

Anhang 7.2

### Typische Geschäftsmodelle der Sharing Economy

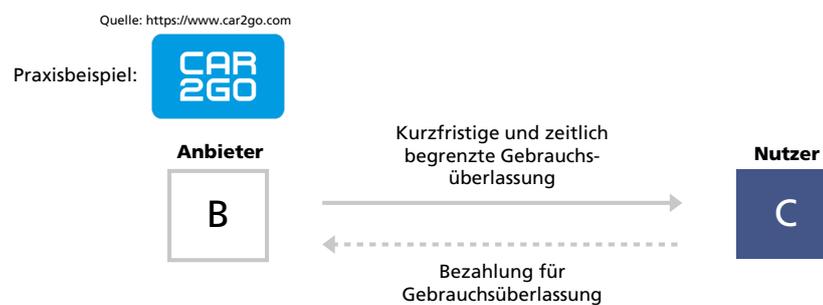
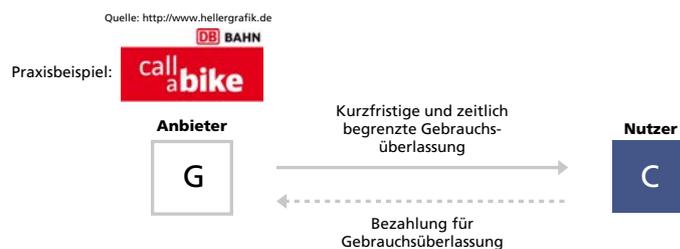


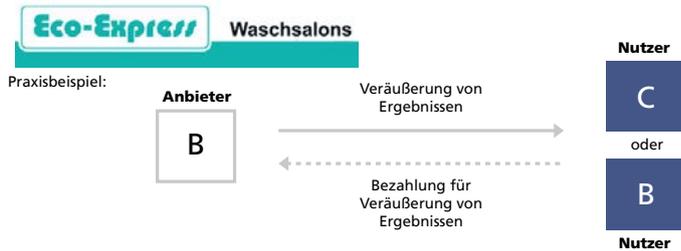
Abb. 53 Geschäftsmodell »Renting (B2C)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b)



- Gebrauchsüberlassung beim Public Sharing erfolgt zwischen Institutionen der öffentlichen Hand und Konsumenten
- Institution der öffentlichen Hand überlässt Konsumenten Gebrauchsgüter für temporäre und kurzfristige Nutzung als Dienstleistungsanbieter
- Konsument bezahlt für Nutzung entsprechendes Entgelt
- Nach Beendigung der Nutzungszeit erhält Institution das Konsumgut wieder zurück
- Institution der öffentlichen Hand auch hier für begleitende Serviceleistungen zuständig

Abb. 54 Geschäftsmodell »Public Sharing (G2C)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b)

Quelle: <http://www.waschsalon.de>

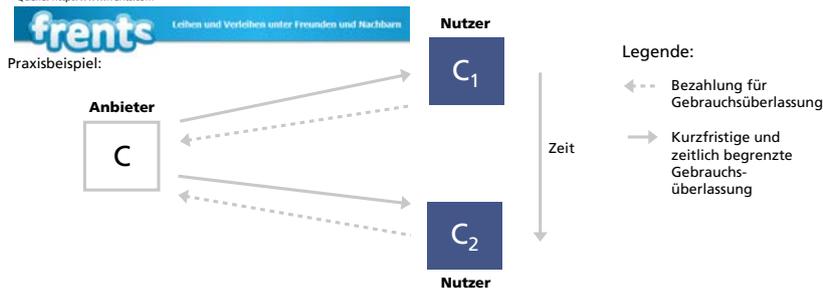


.....  
Anhang  
.....

- Ein Unternehmen veräußert das Ergebnis eines Vorganges an Konsumenten oder andere Unternehmen
- Veräußerung des Ergebnisses ist entgeltpflichtig
- Veräußerndes Unternehmen ist i.d.R. für Wartung und Instandhaltung des Gutes zuständig, mittels dessen das Ergebnis erzielt wird

Abb. 55 Geschäftsmodell »Pay-per-Use (B2C, B2B)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b)

Quelle: <http://www.frents.com>



- Sharing-Plattform dient als Online-Marktplatz zur Organisation bzw. Vermittlung von Angebot und Nachfrage zwischen mehreren Privatpersonen
- Kurzfristige und temporäre Gebrauchsüberlassung langlebiger Konsumgüter zwischen Privatpersonen erfolgt sequenziell, d.h. nach Rückgabe des Konsumguts an den Anbieter wird das identische Konsumgut von einem anderen Konsument genutzt
- Man kann in produktübergreifende und produktspezifische Sharing-Plattformen unterscheiden

Abb. 56 Geschäftsmodell »Sharing-Plattform (C2C, P2P)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b)

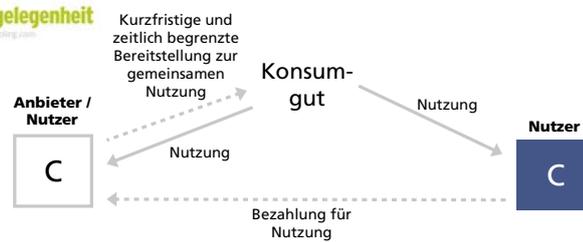
## 7 Anhang

Anhang

Quelle: <http://www.mitfahrgelegenheit.de>



Praxisbeispiel:



- Pooling-Plattform ist ein Online-Marktplatz
- Dient der Organisation bzw. Vermittlung von Angebot und Nachfrage zur kurzfristigen und zeitlich begrenzten Nutzung von Konsumgütern durch Individualkonsumenten
- Gemeinsame und gleichzeitige Nutzung des Konsumgutes von mehreren Privatpersonen
- Der rein nutzende Konsument zahlt dem anbietenden/nutzenden Konsument ein zuvor vereinbartes Entgelt

Abb. 57 Geschäftsmodell »Pooling-Plattform (C2C, P2P)« (Quelle: vgl. Scholl et al. 2013b)

## 7.3

## Stand der Forschung: Studien zur Sharing Economy

Anhang

Die im Folgenden aufgeführten Untersuchungen zum Thema »Sharing Economy« wurden in der ersten Phase dieser Studie gesammelt, gesichtet, analysiert und hinsichtlich Ihrer Nähe zum inhaltlichen Fokus dieser Studie eingeordnet. Der Anhang soll eine Übersicht zu uns vorliegenden Studien und Untersuchungen liefern, die uns neben vielen anderen Quellen als Anhaltspunkte zu den Ausprägungen der Sharing Economy dienen. Die Auflistung erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit sondern stellt eher ein aus unserer Sicht relevantes »Kondensat« aus der Vielzahl an verfügbaren Untersuchungen dar. Wir kategorisieren die uns vorliegenden Studien und Untersuchungen nach inhaltlichen Schwerpunkten und Forschungsausrichtung, um diese Studie differenzieren zu können.

**Fokus auf Peer-to-Peer Economy (P2P im Sinne dieser Studie)**

*Die Untersuchungen nehmen den Bereich der Sharing Economy unter die Lupe, der durch die Austauschbeziehungen zwischen Individuen bzw. Privatpersonen (Konsumenten) gekennzeichnet sind.*

- Airbnb Germany GmbH; Schwartz Public Relations (Hg.) (2012): Deutschland teilt! Auf dem Weg in die „Sharing Economy“? Studie.
- Deloitte AG (Hg.) (2015): Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz? Studie
- Dervojeda, Kristina; Verzijl, Diederik; Nagtegaal, Fabian; Lengton, Mark; Rouwmaat, Elco; Monfardini, Erica; Frideres, Laurent (2013): The Sharing Economy. Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets. Studie. Hg. v. European Union, Pricewaterhouse Coopers.
- Finley, Katie (2013): Trust in the Sharing Economy. An Exploratory Study. Studie.
- Haucap, Justus (2015): Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ? Die Chancen der Sharing Economy und ihre möglichen Risiken und Nebenwirkungen. Studie. Hg. v. Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie. Düsseldorf.
- Kaup, Gerd (2013): Ökonomie des Teilens. 15 Nutzungsgemeinschaften im Überblick. Studie. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark.
- Linne, Martin (2013): Smart Tourism. Share Economy in der Tourismuswirtschaft.

## 7 Anhang

Anhang

### Fokus auf Peer-to-Peer Economy (P2P im Sinne dieser Studie)

ITD-Verlag.

- Marquardt, Maria; Braun Katja (2014): Share Economy. Deutsche teilen nicht. Studie. Spiegel Online. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/share-economy-uber-und-airbnb-deutsche-wollen-nicht-teilen-a-997502.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2015.
- MetaDesign AG (2014): Erfolgreich Teilen. Wie Marken von der Shareconomy profitieren. Studie. Online verfügbar unter [http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210\\_M\\_Pulse\\_RZ\\_RGB.pdf](http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210_M_Pulse_RZ_RGB.pdf), zuletzt geprüft am 11.8.2015
- PricewaterhouseCoopers (2015): Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsbefragung. Studie. Online verfügbar unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2015.
- Quantum (Hg.) (2014): Mine, yours, ours. Wie wirkt die Sharing Economy auf die Immobilienwirtschaft? Studie (Focus, No. 14). Online verfügbar unter <http://www.quantum.ag/immobilien-ag/research/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.
- Roland Berger (Hg.) (2014): Shared Mobility. How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game. Studie.
- Salesforce (2011): Mein Haus, mein Auto, mein Boot - war gestern. Teilen statt besitzen! Was sagen die Deutschen zum Sharing-Trend? Studie.
- Scholl, Gerd; Schulz, Lasse; Süßbauer, Elisabeth; Otto, Siegmar (2010): Nutzen statt Besitzen. Perspektiven für ressourceneffizienten Konsum durch innovative Dienstleistungen. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Stampfl, Nora S. (2011): Wir-Ökonomie. Die Macht des Teilens. Hg. v. f/21 Büro für Zukunftsfragen.
- Woskowiak, Debbie (2014): Unlocking the sharing economy. An independent review. Hg. v. Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom.
- Zentes, Joachim; Freer, Tatjana; Beham, Frank (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben - Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Hg. v. Universität des Saarlandes - Institut für Handel & Internationales Marketing.

Betrachtung markt- und konsumentenseitiger Potenziale und Motivationen
<p><i>Die Untersuchungen beschäftigen sich mit potenziellen auf- oder absteigenden Veränderungen wie beispielsweise in der Akzeptanz und Bereitschaft von Konsumenten, an den Prozessen und Angeboten der Sharing Economy teilzuhaben. Sie umfassen die Analyse von P2P- oder auch B2C-Wirtschaftsformen und entsprechende Wahrnehmungen und Einschätzungen von Konsumenten.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Airbnb Germany GmbH; Schwartz Public Relations (Hg.) (2012): Deutschland teilt! Auf dem Weg in die „Sharing Economy“? Studie.</li> <li>■ Deloitte AG (Hg.) (2015): Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz? Studie</li> <li>■ Haucap, Justus (2015): Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ? Die Chancen der Sharing Economy und ihre möglichen Risiken und Nebenwirkungen. Studie. Hg. v. Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie. Düsseldorf.</li> <li>■ Kaup, Gerd (2013): Ökonomie des Teilens. 15 Nutzungsgemeinschaften im Überblick. Studie. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark.</li> <li>■ Marquardt, Maria; Braun Katja (2014): Share Economy. Deutsche teilen nicht. Studie. Spiegel Online. Online verfügbar unter <a href="http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/share-economy-uber-und-airbnb-deutsche-wollen-nicht-teilen-a-997502.html">http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/share-economy-uber-und-airbnb-deutsche-wollen-nicht-teilen-a-997502.html</a>, zuletzt geprüft am 24.06.2015.</li> <li>■ MetaDesign AG (2014): Erfolgreich Teilen. Wie Marken von der Shareconomy profitieren. Studie. Online verfügbar unter <a href="http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210_M_Pulse_RZ_RGB.pdf">http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210_M_Pulse_RZ_RGB.pdf</a>, zuletzt geprüft am 11.8.2015</li> <li>■ PricewaterhouseCoopers (2015): Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsbefragung. Studie. Online verfügbar unter <a href="http://www.pwc.de/de_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf">http://www.pwc.de/de_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf</a>, zuletzt geprüft am 05.08.2015.</li> <li>■ Salesforce (2011): Mein Haus, mein Auto, mein Boot - war gestern. Teilen statt besitzen! Was sagen die Deutschen zum Sharing-Trend? Studie.</li> <li>■ Stampfl, Nora S. (2011): Wir-Ökonomie. Die Macht des Teilens. Hg. v. f/21 Büro für Zukunftsfragen.</li> <li>■ Zentes, Joachim; Freer, Tatjana; Beham, Frank (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben - Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Hg. v.</li> </ul>

-----  
Anhang  
-----

## 7 Anhang

Anhang

### Betrachtung markt- und konsumentenseitiger Potenziale und Motivationen

Universität des Saarlandes - Institut für Handel & Internationales Marketing.

### Untersuchung mit Branchenorientierung

*Die Studien sind ausgerichtet auf die Erscheinungsformen, Ausblicke oder Erläuterung von Aspekten der Sharing Economy in bestimmten Branchen, heute bzw. in der Zukunft.*

- Finley, Katie (2013): Trust in the Sharing Economy. An Exploratory Study. Studie.
- Linne, Martin (2013): Smart Tourism. Share Economy in der Tourismuswirtschaft. ITD-Verlag.
- Quantum (Hg.) (2014): Mine, yours, ours. Wie wirkt die Sharing Economy auf die Immobilienwirtschaft? Studie (Focus, No. 14). Online verfügbar unter <http://www.quantum.ag/immobilien-ag/research/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.

### Ausprägungen der Sharing Economy in typischen Anwendungsfelder

*Die Studien sind auf die Erscheinungsformen von, die Ausblicke auf, oder die Erläuterung von Aspekten der Sharing Economy in bestimmten Anwendungsfeldern heute bzw. in der Zukunft ausgerichtet.*

- Finley, Katie (2013): Trust in the Sharing Economy. An Exploratory Study. Studie.
- Kaup, Gerd (2013): Ökonomie des Teilens. 15 Nutzungsgemeinschaften im Überblick. Studie. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark.
- Leismann, Kristin; Schmitt, Martina; Rohn, Holger; Baedeker, Carolin (2012): Nutzen statt Besitzen. Auf dem Weg zu einer ressourcenschonenden Konsumkultur. Studie. Hg. v. Heinrich-Böll-Stiftung. Reinheim.
- Marquardt, Maria; Braun Katja (2014): Share Economy. Deutsche teilen nicht. Studie. Spiegel Online. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/share-economy-uber-und-airbnb-deutsche-wollen-nicht-teilen-a-997502.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2015.
- PricewaterhouseCoopers (2015): Share Economy. Repräsentative Bevölkerungsbefragung. Studie. Online verfügbar unter [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-](http://www.pwc.de/de_DE/de/digitale-transformation/assets/pwc-)

### Ausprägungen der Sharing Economy in typischen Anwendungsfelder

-----  
Anhang  
-----

bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf, zuletzt geprüft am 05.08.2015.

- Quantum (Hg.) (2014): Mine, yours, ours. Wie wirkt die Sharing Economy auf die Immobilienwirtschaft? Studie (Focus, No. 14). Online verfügbar unter <http://www.quantum.ag/immobilien-ag/research/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.
- Roland Berger (Hg.) (2014): Shared Mobility. How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game. Studie.
- Salesforce (2011): Mein Haus, mein Auto, mein Boot - war gestern. Teilen statt besitzen! Was sagen die Deutschen zum Sharing-Trend? Studie.
- Scholl, Gerd; Gossen, Maïke; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013): Vertiefungsanalyse 1: Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.
- Scholl, Gerd; Schulz, Lasse; Süßbauer, Elisabeth; Otto, Siegmar (2010): Nutzen statt Besitzen. Perspektiven für ressourceneffizienten Konsum durch innovative Dienstleistungen. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Woskrow, Debbie (2014): Unlocking the sharing economy. An independent review. Hg. v. Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom.
- Zentes, Joachim; Freer, Tatjana; Beham, Frank (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben - Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Hg. v. Universität des Saarlandes - Institut für Handel & Internationales Marketing.

### Fragen des gesellschaftlichen Wandels

*Die Untersuchungen adressieren Fragestellungen, inwieweit die Sharing Economy das Produkt eines gesellschaftlichen Wandels (z.B. im Sinne von Wertewandel oder Vertrauen als Wirtschaftsfaktor) ist oder selbst Veränderungen hervorruft (z.B. Liberalisierung oder Fraktalisierung des Arbeitsmarkts).*

- Finley, Katie (2013): Trust in the Sharing Economy. An Exploratory Study. Studie.
- Heinrichs, Harald; Grunenberg, Heiko (2012): Sharing Economy. Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur? Hg. v. Leuphana Universität Lüneburg (CSM). Lüneburg.
- Kaup, Gerd (2013): Ökonomie des Teilens. 15 Nutzungsgemeinschaften im

## 7 Anhang

Anhang

### Fragen des gesellschaftlichen Wandels

Überblick. Studie. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark.

- Salesforce (2011): Mein Haus, mein Auto, mein Boot - war gestern. Teilen statt besitzen! Was sagen die Deutschen zum Sharing-Trend? Studie.
- Stampfl, Nora S. (2011): Wir-Ökonomie. Die Macht des Teilens. Hg. v. f/21 Büro für Zukunftsfragen.

### Geschäftsmodelle, Nutzungskonzepte, Servicekonzepte, Arbeitskonzepte in einer Sharing Economy

*Die wissenschaftlichen Ausarbeitungen zeigen in unterschiedlicher Breite und Tiefe konzeptionelle Möglichkeiten und Veränderungen auf, die die Wirtschaftsform einer Sharing Economy bieten bzw. mit sich bringen kann.*

- Derojeda, Kristina; Verzijl, Diederik; Nagtegaal, Fabian; Lengton, Mark; Rouwmaat, Elco; Monfardini, Erica; Frideres, Laurent (2013): The Sharing Economy. Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets. Studie. Hg. v. European Union, Pricewaterhouse Coopers.
- Scholl, Gerd; Gossen, Maïke; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013): Vertiefungsanalyse 1: Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.
- Scholl, Gerd; Schulz, Lasse; Süßbauer, Elisabeth; Otto, Siegmund (2010): Nutzen statt Besitzen. Perspektiven für ressourceneffizienten Konsum durch innovative Dienstleistungen. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Steria Mummert Consulting GmbH (Hg.) (2014): Potenzialanalyse Share Economy. Discover the Power of Sharing. Studie. Online verfügbar unter [https://www.steria.com/de/fileadmin/assets/sharingOurViews/publications/potenzialanalyse/Potenzialanalyse\\_Share\\_Economy\\_2014\\_Steria.pdf](https://www.steria.com/de/fileadmin/assets/sharingOurViews/publications/potenzialanalyse/Potenzialanalyse_Share_Economy_2014_Steria.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2015.
- Zentes, Joachim; Freer, Tatjana; Beham, Frank (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben - Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Hg. v. Universität des Saarlandes - Institut für Handel & Internationales Marketing.

**Fragen zu Regulierungen, gesetzlichen Regelungen oder politischen Handlungsempfehlungen**

Anhang

*Die Untersuchungen beinhalten (in unterschiedlichem Umfang) Aspekte zu den Auswirkungen bzw. Anforderungen einer Sharing Economy, die in Postulate oder Empfehlungen zur politischen oder regulativen Ausgestaltung und Begleitung der Sharing Economy münden.*

- Haucap, Justus (2015): Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ? Die Chancen der Sharing Economy und ihre möglichen Risiken und Nebenwirkungen. Studie. Hg. v. Düsseldorfer Institut für Wettbewerbsökonomie. Düsseldorf.
- Scholl, Gerd; Gossen, Maïke; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013): Vertiefungsanalyse 1: Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.
- Woskow, Debbie (2014): Unlocking the sharing economy. An independent review. Hg. v. Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom.

**Weitere Effekte einer Sharing Economy**

*Die Untersuchungen beleuchten auch weitere mittelbare und unmittelbare Effekte einer Sharing Economy, die über rein ökonomische Betrachtungen hinausgehen, wie z.B. Ressourceneffektivität und -effizienz.*

- Leismann, Kristin; Schmitt, Martina; Rohn, Holger; Baedeker, Carolin (2012): Nutzen statt Besitzen. Auf dem Weg zu einer ressourcenschonenden Konsumkultur. Studie. Hg. v. Heinrich-Böll-Stiftung. Reinheim.
- Scholl, Gerd; Gossen, Maïke; Grubbe, Magnus; Brumbauer, Tanja (2013): Vertiefungsanalyse 1: Alternative Nutzungskonzepte - Sharing, Leasing und Wiederverwendung. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung.
- Scholl, Gerd; Schulz, Lasse; Süßbauer, Elisabeth; Otto, Siegmund (2010): Nutzen statt Besitzen. Perspektiven für ressourceneffizienten Konsum durch innovative Dienstleistungen. Studie. Hg. v. Institut für ökologische Wirtschaftsförderung und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

## 7 Anhang

Anhang

### Implikationen für P2P-Sharing Economy-Unternehmen («sharing companies«)

*Die Untersuchungen setzen sich mit Veränderungen, Anpassungen und/oder Perspektiven auseinander, die die Sharing Economy für neue Unternehmen mit einem typischen Sharing-Geschäftsmodell evtl. impliziert.*

- Kiron, David; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Berman, Robert (2013): Social Business: Shifting Out of First Gear. Findings from the 2013 Social Business Global Executive Study and Research Project. Hg. v. Massachusetts Institute of Technology.
- MetaDesign AG (2014): Erfolgreich Teilen. Wie Marken von der Shareconomy profitieren. Studie. Online verfügbar unter [http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210\\_M\\_Pulse\\_RZ\\_RGB.pdf](http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210_M_Pulse_RZ_RGB.pdf), zuletzt geprüft am 11.8.2015
- Roland Berger (Hg.) (2014): Shared Mobility. How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game. Studie.
- Wosskow, Debbie (2014): Unlocking the sharing economy. An independent review. Hg. v. Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom.

### Implikationen für etablierte Unternehmen («non-sharing companies«)

*Die Untersuchungen setzen sich auch mit Veränderungen, Anpassungen und/oder Perspektiven auseinander, die die Sharing Economy für etablierte Unternehmen mit einem bis dato konventionellen Geschäftsmodell evtl. impliziert.*

- Deloitte AG (Hg.) (2015): Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz? Studie
- Kiron, David; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Berman, Robert (2013): Social Business: Shifting Out of First Gear. Findings from the 2013 Social Business Global Executive Study and Research Project. Hg. v. Massachusetts Institute of Technology.
- MetaDesign AG (2014): Erfolgreich Teilen. Wie Marken von der Shareconomy profitieren. Studie. Online verfügbar unter [http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210\\_M\\_Pulse\\_RZ\\_RGB.pdf](http://www.metadesign.com/sites/default/files/assets/000/000/013/133/140210_M_Pulse_RZ_RGB.pdf), zuletzt geprüft am 11.8.2015
- Quantum (Hg.) (2014): Mine, yours, ours. Wie wirkt die Sharing Economy auf die Immobilienwirtschaft? Studie (Focus, No. 14). Online verfügbar unter

**Implikationen für etablierte Unternehmen (»non-sharing companies«)**

-----  
Anhang  
-----

<http://www.quantum.ag/immobilien-ag/research/>, zuletzt geprüft am 28.06.2015.

- Roland Berger (Hg.) (2014): Shared Mobility. How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game. Studie.
- Steria Mummert Consulting GmbH (Hg.) (2014): Potenzialanalyse Share Economy. Discover the Power of Sharing. Studie. Online verfügbar unter [https://www.steria.com/de/fileadmin/assets/sharingOurViews/publications/potenzialanalyse/Potenzialanalyse\\_Share\\_Economy\\_2014\\_Steria.pdf](https://www.steria.com/de/fileadmin/assets/sharingOurViews/publications/potenzialanalyse/Potenzialanalyse_Share_Economy_2014_Steria.pdf), zuletzt geprüft am 05.08.2015.
- Zentes, Joachim; Freer, Tatjana; Beham, Frank (2013): Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben - Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen. Hg. v. Universität des Saarlandes - Institut für Handel & Internationales Marketing.

*Impressum*

*Kontaktadresse:*

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
www.iao.fraunhofer.de*

*Helge Spindler*

*Telefon +49 711 970-2267*

*helge.spindler@iao.fraunhofer.de*

*© Fraunhofer IAO, 2015*

*Alle Rechte vorbehalten*

*Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des IAO unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das IAO keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.*



Unter dem Etikett »Sharing Economy« sind in den letzten Jahren auf internationaler Ebene Start-ups wie Pilze aus dem Boden geschossen. Das Teilen von überwiegend privaten Gütern und Dienstleistungen ist *das* neue Geschäftsmodell und damit Gegenstand einer fortschreitenden Kommerzialisierung. Möglich geworden ist dies unter anderem durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien. Insbesondere in den Bereichen Mobilität und Tourismus können global agierende Protagonisten bemerkenswerte wirtschaftliche Zuwachsraten verzeichnen. Kommerzialisierte digitale Vermittlungsplattformen erfreuen sich großer Beliebtheit von Seiten der Konsumenten und der Medien.

Ist die Sharing Economy aus Sicht traditioneller Wirtschaftsunternehmen nur ein Medienhype oder tatsächlich eine relevante Entwicklung? Lassen sich die Prinzipien des »Sharing« auf die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen übertragen und anwenden und kann eine Sharing Economy neue Marktpotenziale für klassische produzierende Unternehmen bieten? Nicht zuletzt stellt sich auch die Frage danach, wie diese den Wettbewerb der Sharing Economy aktuell, aber auch mit Blick auf zukünftige Entwicklungen einschätzen. Erste Antworten auf diese Fragestellungen aus Sicht der etablierten Wirtschaft legt das Fraunhofer IAO mit dieser Studie vor, die mit Förderung der baden-württembergischen Landesregierung durchgeführt wurde.