

# Teilen ist das neue Besitzen

Die Sharing Economy erhält immer mehr Zulauf

Die Digitalisierung erleichtert das Teilen und die gemeinsame Nutzung von Dingen und Dienstleistungen, doch das Teilen an sich ist nichts wirklich Neues. Kaum jemand, der nicht die Geschichte von St. Martin kennt, der seinen Mantel mit einem Bettler teilte.

VON ANDREA PRZYKLENK

oder nehmen wir die Genossenschaften, deren Geschichte bereits mehr als 150 Jahre alt ist. Doch auch die beiden Genossenschaftspioniere Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen haben das Prinzip nicht erfunden. Bereits vorindustrielle Zusammenschlüsse wiesen die Charakteristika moderner Genossenschaften auf. Die Digitalisierung und die mit ihr einhergehenden Technologien haben das Teilen jedoch auf eine neue Stufe gehoben. Sharing-Geschäftsmodelle schießen wie Pilze aus dem Boden und haben mittlerweile fast alle Lebensbereiche erreicht. Der amerikanische Ökonom Jeremy Rifkin hat in seinem Buch „Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ den Siegeszug des neuen Wirtschaftssystems analysiert. Er sieht in der Ökonomie des Teilens und Tauschens ein neues Paradigma, das alles verändern wird: die Wirtschaft, die Gesellschaft, unsere Art zu leben und zu denken. Der Kapitalismus wird laut Rifkin künftig nur noch in einigen Nischen stattfinden. Andere sprechen vom Plattform- oder Raubtierkapitalismus. Doch wie man die Sache dreht und wendet, es führt kein Weg daran vorbei, dass sich Unternehmen mit dieser neuen Art von Geschäftsmodellen befassen und prüfen müssen, an welcher Stelle sie dadurch bedroht sind und welche Möglichkeiten sich für sie ergeben.

## Wenig Wissen in Unternehmen

Bisher stehen etablierte Unternehmen der Sharing Economy als ambivalentem Thema noch eher abwartend gegenüber, wie die Studie „BWShare Gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen – Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy für

## DREI SHARING-MODELLE

### Dezentrale Plattformen

Der Anbieter eines Produkts tritt direkt mit dem Nutzer in Kontakt. Die Plattform tritt als Vermittler auf und macht die Transaktion möglich. Dafür erhält sie einen geringen Anteil vom Preis. So funktioniert zum Beispiel Airbnb.

### Zentrale Plattformen

Die Plattform selbst besitzt das Produkt und bietet es zu einem bestimmten Preis an. Dadurch hat die Plattform eine bessere Kontrolle über Qualität, Verfügbarkeit und Standardisierung. Sie verdient mehr, braucht aber auch mehr Kapital und eine hohe Nutzung, damit es sich lohnt. Beispiele für diese Art der Plattform sind Drivenow und Zipcar.

### Hybride Plattformen

Anbieter stellen einen Service zur Verfügung. Der Preis und die Standards werden jedoch durch die Plattform gesetzt. Besitz und Risiko werden so verteilt, während Standardisierung und Service Level zentralisiert sind. So arbeitet Uber. Entscheidend ist hier das Management der Anbieter-Beziehung.

**Tipp:** Für Hersteller bieten sich zentrale oder hybride Plattformen an, denn mit diesen Modellen behalten sie mehr Kontrolle über ihre Marke.

die etablierte Wirtschaft in Baden-Württemberg“ ergeben hat. Gleichzeitig ist den Unternehmen „mehrheitlich bewusst, dass sie – wenn nicht schon in 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 künftig nicht zu vernachlässigenden Wettbewerbsfaktor. Darüber hinaus erwarten viele Unternehmen eine Verstärkung des Trends hin zu nutzungsorientierten Abrechnungsmodellen oder allgemeiner zu „Nutzen statt Besitzen“ bei Privat- und auch Geschäftskunden in traditionellen Branchen. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass Sharing Economy hauptsächlich als Ressourcenaustausch zwischen Privatpersonen über digitale Vermittlungsplattformen betrachtet wird. Chancen für das eigene Geschäft sehen die befragten Unternehmen vor allem in Kostenoptimierungen in der eigenen Wertschöpfungskette, in der Investitionsreduzierung durch die Nutzung externer Sharing-Ressourcen und in flexibleren Geschäftsprozessen durch die Annahme von Sharing-Angeboten (on demand).

## Alles wird geteilt

Mit dem Sharing ist es wie mit der Digitalisierung. Statt „alles was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert“, heißt es jetzt „alles was geteilt werden kann, wird auch geteilt“: Designer-Kleidung, -Handtaschen und -Schuhe, Autos, Fahrräder, Wohnungen, Büroräume, Zeit, Möbel, Kunstwerke,

Maschinen – die Begeisterung fürs Teilen macht nirgends halt. Wer teilt, so die allgemeine Meinung, spart Geld, schont Ressourcen, schafft sich neue Möglichkeiten und kommt weiter. Man sollte jedoch nicht dem Irrtum verfallen, dass Sharing ausschließlich eine Sache zwischen Privatpersonen ist. Die Sharing Economy ist zwar damit gestartet, doch hat sie längst begonnen, ihre Geschäfts-

modelle in die B2B-Economy auszudehnen. Unzählige As-a-Service-, Mieten-statt-Kaufen- und Nutzen-statt-Kaufen-Modelle etablierter Unternehmen sprechen eine deutliche Sprache. Grundprinzipien der Sharing Economy sind niedrige Transaktionskosten; der Preis für die Nutzung muss im Vergleich zum Preis für Besitz wirtschaftlich sinnvoll sein und einen zusätzlichen Mehrwert bieten. Darüber hinaus verfügt das Teilen oft über den Vorteil der Vielfalt.

## Verteidigung nur begrenzt möglich

Judith Wallenstein und Urvesh Shelat von der Boston Consulting Group beschreiben in ihrem White Paper „Learning to love (or live with) the Sharing Economy“ nicht nur, wie es gelingt, auf den Zug Sharing Economy aufzuspringen, sondern auch Verteidigungsstrategien, um auf Zeit zu spielen bis das eigene Sharing-Modell steht. Starke Marken empfehlen die Experten zum Beispiel auf Exklusivität und exklusiven Zugang zu setzen, um die Kunden an das Produkt zu binden. Eine günstigere Produktlinie könnte mit Sharing-Gebühren konkurrieren und den Besitz attraktiv machen. Auch die regulatorische Karte zu ziehen, könnte sinnvoll sein. Das Taxi-Gewerbe hat das gegenüber Uber getan. Trotzdem sollten sich Unternehmen nicht der Täuschung hingeben, damit Ungemach auf Dauer fernhalten zu können. Das Nachdenken über ein eigenes Sharing-Geschäftsmodell sollte besser heute als morgen erfolgen. Denn der Kulturwandel ist nicht mehr rückgängig zu machen: Künftig heißt es „wir statt ich“. Teilen, gemeinsam nutzen, forschen, entwickeln und produzieren wird zum Standard. Unternehmen werden Teile von Ökosystemen. ■