



# Sharing Economy im Business-to-Business - Eine Bestandsaufnahme und Modellierung

Stanislav Lekhtser

WORKING PAPER 20-002

## „Sharing Economy im Business-to-Business - Eine Bestandsaufnahme und Modellierung“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

**Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) - ZIFET Working Paper Series 20 Volume 2**

**ISSN 2701-5076**

### **Kontaktdaten der Herausgeber**

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)  
Universität Koblenz-Landau  
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch  
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek  
Universitätsstraße 1  
D-56070 Koblenz

März 2020

## Zusammenfassung

*“We’ve always been in a culture where more is more, and suddenly we’re in a culture where less is a better quality of life. It’s pretty revolutionary.” – Bill Stewart*

Der Wandel der Gesellschaft brachte innerhalb des vergangenen Jahrzehnts einige Veränderungen mit sich, darunter auch die Tendenz zum bewussteren Konsum sowie nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen. Traditionelle Denkmuster rückten immer weiter in den Hintergrund, Stereotypen wurden durchbrochen und die Bewertungsmaßstäbe neu definiert. Und so sind wir in einer Zeit angekommen, in der weniger Besitz plötzlich höheres Ansehen genießt und der Minimalismus zum neuen Trend wurde. Vom Wandel gesellschaftlicher Normen blieb auch der wirtschaftliche Sektor nicht unberührt, und so nahm das Modell der *Sharing Economy* in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung auf dem Markt. Vereinfacht kann das Geschäftsmodell als das Teilen ungenutzter Ressourcen gegen (non-) monetäre Anreize beschrieben werden.

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Anwendbarkeit der *Sharing Economy* auf den B2B-Sektor. Dabei wurden die Vor- und Nachteile des Geschäftsmodells erfasst und daraus die Barrieren und Chancen der Implementierung für Unternehmen abgeleitet. Ferner wurde untersucht, welche Rahmenbedingungen aus dem Konsumentenbereich sich zur Implementierung im Geschäftsbereich eignen und welche neuen Faktoren berücksichtigt werden müssen.

Hierfür wurde auf Grundlage der Literaturanalyse eine Modellierung des B2C-Konzeptes vorgenommen. Basierend darauf wurden Interviews mit den Führungsmitarbeitern und der Geschäftsführung eines mittelständischen IT-Unternehmens durchgeführt. Nach der an Mayring (2002) angelehnten Auswertung, wurde mithilfe der Ergebnisse ein B2B- sowie ein Entscheidungsmodell aufgestellt und Antworten auf die Forschungsfragen gegeben.

Aus den Interviewergebnissen konnten zahlreiche Voraussetzungen aus dem privaten Sharing-Umfeld auf das B2B-Modell übertragen sowie weitere relevante Faktoren identifiziert werden. Mit Hilfe des Entscheidungsmodells konnte dargestellt werden, unter welchen Rahmenbedingungen eine Umsetzung des Geschäftsmodells im B2B-Umfeld sinnvoll wäre und welche Herausforderungen berücksichtigt werden müssen.

## Abstract

*“We’ve always been in a culture where more is more, and suddenly we’re in a culture where less is a better quality of life. It’s pretty revolutionary.” – Bill Stewart*

The transformation of society in recent years has brought significant changes, including the trend towards more conscious consumption and more sustainable use of resources. Traditional patterns have increasingly receded into the background, stereotypes have been broken and the standards of assessment have been redefined. And so we have arrived at a time when owning less is considered as more valuable and minimalism has become a new trend. The transformation of the social norms has also led to changes in the economy. Due to recent changes, sharing economy has emerged as a new, rapidly growing sector of the economy. In simple terms, the business model can be put as the sharing of unused resources in exchange for (non-) monetary incentives.

The present bachelor thesis deals with the implementation of the sharing economy in the B2B sector. The advantages and disadvantages of the business model have been shown and opportunities and risks of the implementation in companies have been described. Furthermore, it is examined, which conditions of the consumer sector are suitable for implementation in the B2B model and which new factors should be taken into consideration. Based on the literature analysis, a B2C model has been developed. In addition, qualitative interviews were carried out. Among the experts were the managers and CEO of a medium-sized IT company. The results of the evaluation, based on Mayring (2002), helped to develop a decision model for implementation of sharing economy in B2B and to answer the research questions.

Based on the results of the interviews, key framework conditions were transferred from the private sharing sector to the B2B model. In addition, further factors were identified. Depending on the decision model, it was possible to show the requirements for the implementation of sharing economy in the B2B environment and identify the challenges to be faced.

# I. Inhaltsverzeichnis

Eidesstaatliche Erklärung.....	2
Zusammenfassung.....	3
Abstract .....	4
I. Inhaltsverzeichnis .....	5
II. Abbildungsverzeichnis .....	7
III. Tabellenverzeichnis .....	8
IV. Abkürzungsverzeichnis .....	9
1. Einleitung.....	10
1.1. Definition und Ausgangslage .....	10
1.2. Problemstellung.....	12
1.3. Zielsetzung .....	13
1.4. Methodik.....	15
1.5. Aufbau der Arbeit .....	21
2. Begriffliche und konzeptuelle Grundlagen.....	23
2.1. Begriffsentwicklung .....	23
2.2. Konzepte .....	26
2.2.1. Botsman / Rodgers – Collaborative Consumption.....	27
2.2.2. Botsman – Sharing Economy.....	29
2.2.3. Belk – Sharing and collaborative consumption.....	29
2.2.4. Bardhi / Eckhardt – Access-Based Consumption .....	30
2.2.5. Gansky – The Mesh .....	32
2.2.6. Stephany – Sharing Economy.....	32
2.2.7. Frenken / Schor – Sharing Economy .....	34
3. Ergebnisse der Literaturanalyse zu Sharing Economy und Modellierung.....	36
3.1. Vor- und Nachteile von Sharing Economy .....	36
3.1.1. Ökonomische Faktoren .....	36
3.1.2. Gesellschaftliche/soziale Faktoren.....	38
3.1.3. Ökologische Faktoren.....	40
3.2. Barrieren und Chancen bei der Umsetzung des Geschäftsmodells .....	41
3.3. Modellierung.....	46

4.	Qualitatives Vorgehen und Ergebnisse .....	49
4.1.	Vorgehensweise bei der qualitativen Expertenbefragung .....	49
4.2.	Interviewleitfaden.....	50
4.3.	Vorgehensweise bei der Inhaltsanalyse .....	52
4.4.	Ergebnisse der qualitativen Expertenbefragung .....	55
4.5.	B2B Modell.....	69
4.6.	Entscheidungsmodell.....	72
5.	Diskussion .....	74
5.1.	Methodenauswahl .....	74
5.2.	Gütekriterien.....	78
5.3.	Ergebnisdiskussion.....	79
6.	Schlussfolgerungen.....	86
6.1.	Implikationen für die Praxis .....	86
6.2.	Implikationen für die Forschung.....	87
6.3.	Fazit.....	88
7.	Referenzen.....	90
7.1.	Literaturverzeichnis .....	90
7.2.	Internetquellen .....	94
	Anhang.....	97
I.	Literaturtabelle .....	97
II.	Interviews .....	100
i.	Anschreiben.....	100
ii.	Transkript Experte 1 .....	101
iii.	Transkript Experte 2 .....	104
iv.	Transkript Experte 3 .....	108
v.	Transkript Experte 4 .....	114
vi.	Transkript Experte 5 .....	118

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Forschungsprozesses (Quelle: eigene Darstellung nach Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 4).....	15
Abbildung 2: The sharing economy: Increasing asset utilization (Quelle: eigene Darstellung nach Stephany, 2015, S. 12).....	33
Abbildung 3: Sharing economy and related forms of platform economy (Quelle: eigene Darstellung nach: Frenken et al., 2015) .....	34
Abbildung 4: Grundkonzeption der Sharing Economy im B2C Kontext (Quelle: eigene Darstellung) .....	46
Abbildung 5: Grundkonzeption der Sharing Economy im B2B Kontext (Quelle: eigene Darstellung) .....	69
Abbildung 6: Entscheidungsmodell zum Einsatz von Sharing Economy im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung).....	72

### III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzeptmatrix (Ausschnitt), Tabelle (Quelle: eigene Darstellung nach Webster und Watson, 2002) .....	17
Tabelle 2: Konzeptmatrix, Tabelle (Quelle: eigene Darstellung nach Webster und Watson, 2002) .....	26
Tabelle 3: Kodierleitfaden, Kategorie "Umsetzung des Modells" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010) .....	53
Tabelle 4: Kodierleitfaden, Kategorie "Akteure" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010) .....	53
Tabelle 5: Kodierleitfaden, Kategorie "Faktoren" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010) .....	54
Tabelle 6: Kodierleitfaden, Kategorien "Fortschritt/Entwicklung" und "Definition" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010).....	55

## IV. Abkürzungsverzeichnis

B2B Business-to-Business

B2C Business-to-Customer

C2C Customer-to-Customer

P2P Peer-to-Peer

VHB Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

PwC PricewaterhouseCoopers International

# 1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit soll das Thema *Sharing Economy* vorgestellt und ein allgemeines Verständnis für die Thematik gebildet werden. Zunächst werden im Abschnitt „Definition und Ausgangslage“ die Aktualität sowie die Bedeutsamkeit der *Sharing Economy* beleuchtet und sodann in „Problemstellung“ die Forschungsrelevanz aufgezeigt. Anschließend werden im Abschnitt „Zielsetzung“ die Ziele sowie die Forschungsfragen der Bachelorthesis vorgestellt. Im nachfolgenden Abschnitt „Methodik“ werden die Methoden für die durchgeführten Literaturanalyse und Interviews dargestellt. Im letzten Teil „Aufbau der Arbeit“ wird die Struktur der Arbeit genauer vorgestellt.

## 1.1. Definition und Ausgangslage

Teilen (Englisch *sharing*) wird laut Duden u.a. als „*gemeinsam (mit einem anderen) nutzen, benutzen, gebrauchen*“ (Duden 2019) definiert und ist ein soziales Phänomen, das den Menschen seit jeher begleitet (vgl. Frenken/Schor 2017: 4). Das Teilen spiegelt soziale Beziehungen wieder und festigt kulturelle Bindungen (vgl. Belk 2010: 717). Doch gewinnt dieses altbekannte Prinzip in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung. Der Grund dafür lautet: „*Sharing Economy*“. So taucht dieser Terminus seit einigen Jahren immer häufiger in den Medien auf. Zum einen wurde *Sharing (Economy)* im Jahr 2011 vom Time Magazine unter den Top 10 der Ideen, die die Welt verändern werden, gelistet (Times 2011). Zum anderen fand die CeBIT, eine der größten Informationstechnikmessen der Welt, im Jahr 2013 unter dem Leitthema „*Shareconomy*“ statt (vgl. Heise 2012). Spätestens zu diesem Zeitpunkt erreichte dieser Begriff eine breite Masse von Menschen und etablierte sich gleichzeitig im Sprachgebrauch. Für die Entwicklung dieser Wirtschaftsform ist im Allgemeinen ein Faktor besonders entscheidend, das Internet (vgl. Belk 2014: 1595). Die Entwicklung des Internets, was als Web 1.0 begann und primär nur den Informationsfluss in eine Richtung, von Webseite zum Nutzer, bot und somit dem Nutzer kaum bis keine Interaktionsmöglichkeit gestattete, entwickelte sich im Laufe der Zeit zu Web 2.0 (vgl. Belk 2014: 1595). Web 2.0 beschreibt Webseiten, die es ihren Nutzern erlauben, Content (Inhalte) zu generieren und sich mit anderen zu vernetzen (vgl. Carroll/Romano 2011: 190; Belk 2014: 1595).

Diese Eigenschaft des Web 2.0 ermöglichte es den Unternehmen wie Airbnb oder Uber, ihre Geschäftsmodelle so zu entwickeln bzw. anzupassen, dass ein Nutzen für Anwender sowie für das Unternehmen selbst geschaffen wurde und den Unternehmen ein rasantes Wachstum bescherte. Ein weiterer entscheidender Faktor, der durch den Fortschritt des Internets lukrativer wurde, sind die auf ein Minimum gesunkenen Transaktionskosten (vgl. The Economist 2013). Dies ermöglicht bspw. eine sowohl zeitlich als auch finanziell günstige Informationsbeschaffung über die benötigte Ressource oder deren Besitzer.

*Sharing Economy* kann als ein Geschäftsmodell oder eine Konsumgewohnheit angesehen werden, bei der Ressourcen einer geteilten Nutzung, durch teilweise einander unbekanntem Verwender, unterliegen (vgl. Hawlitschek et al. 2018: 145). Als bekanntesten Beispiele in diesem Sektor lassen sich bereits erwähnte Plattformen wie Airbnb und Uber anbringen. Airbnb ist eine Plattform, bei der Privatpersonen ihre Unterkunft anderen Nutzern (entgeltlich) zur Verfügung stellen können (vgl. airbnb.com). Uber bietet in Städten rund um den Globus verschiedene Arten der Personen- bzw. Frachtbeförderung an (vgl. uber.com).

Beide Plattformen sind der Inbegriff der *Sharing Economy*. So hat laut einer Statista-Umfrage, 2017, jeder vierte Befragte mindestens einmal die Plattform Airbnb aktiv genutzt, weitere 54% konnten sich eine Nutzung vorstellen (vgl. de.statista.com 2018). Dabei wies Airbnb im Jahr 2018 einen Unternehmenswert von ca. 38 Mrd. US-\$ auf (vgl. de.statista.com 2019), mit einem stetigen Wachstum, dessen Ende nicht abzusehen ist. Gleiches gilt auch für Uber, dessen Unternehmenswert 2018 auf rund 76 Mrd. US-\$ geschätzt wurde (vgl. The Wall Street Journal 2015/2019). Anfang 2014 betrug der Unternehmenswert noch 3.8 Mrd. US-\$, was einer Wachstumsrate von ca. 1900% über vier Jahre entspricht.

Neben der Bezeichnung der „*Sharing Economy*“ haben sich in der Literatur auch einige verwandte Begriffe wie u.a. *the mesh* (Gansky 2010), *collaborative consumption* (Botsman/Rogers 2010) oder *accessbased consumption* (Bardhi/Eckhardt 2012) festgesetzt. Diese Begriffe beschreiben ähnliche bzw. verwandte Geschäfts- und Konsumformen (vgl. Belk 2014: 1596). Auf diese wird im Kapitel 2 „Begrifflichen und konzeptuellen Grundlagen“ näher eingegangen.

Der aktuelle Forschungsstand enthält derzeit zwar einige Definitionen des Begriffs „*Sharing Economy*“, eine allgemeingeltende Definition in der Literatur zu finden ist allerdings kaum möglich, da diese Wirtschaftsform, allein durch die unterschiedlichen Aktivitäten und Akteure, sehr vielfältig ist (vgl. Schor 2014: 7; Belk 2014: 1596).

Eine der ersten Definitionen wurde von Rachel Botsman erbracht, als sie feststellte, dass dieses Wirtschaftsmodell auf der Aufteilung von nicht ausgelasteten Ressourcen für (nicht) monetäre Vorteile basiert: „*An economic model based on sharing underutilized assets from spaces to skill to stuff for monetary or non-monetary benefits. It is largely focused on P2P marketplaces*“ (Botsman 2013).

Andere wie u.a. Entrepreneurin und Autorin Lisa Gansky betrachten das Konstrukt als ein Netzwerk, in das sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen ihre (ungenutzten) Ressourcen einbringen können: „*The Mesh is a model in which consumers have more choices, more tools, more information and more power to guide those choices.*“ (vgl. Gansky 2010: 2).

In der klassischen Literatur werden die P2P (Peer-to-Peer) bzw. C2C (Customer-to-Customer) sowie B2C (Business-to-Customer) Beziehungen innerhalb der *Sharing Economy* genau untersucht, Beispiele hierfür sind u.a. „*Understanding the Sharing Economy – Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental*“. Darin erläutern Hawlitschek, Teubner und Gimpel (2016a) die Erfolgsfaktoren und Hindernisse für Peer-to-Peer in der *Sharing Economy* anhand von Vermietung. In „*Putting the sharing economy into perspective*“ stellen Frenken und Schor (2017) *Sharing Economy* den verwandten Modellen gegenüberstellen und zeigen die Unterschiede u.a. bei den Akteuren auf.

## 1.2. Problemstellung

Anhand der Literaturrecherche wurde deutlich, dass die Bedeutung von „*Sharing Economy*“ unter dem Gesichtspunkt des B2B (Business-to-Business) in der vorhandenen Literatur nur oberflächlich bis gar nicht beleuchtet wird. Den Beziehungen zwischen den Unternehmen, sowie Problemen und Barrieren, die für die Unternehmen entstehen, die diese Art von Ressourcennutzung in Anspruch nehmen, wird in der bisherigen Literatur kaum bis keine Beachtung geschenkt. Auf Grundlage dieser Lücke soll in der vorliegenden Arbeit der B2B-Bereich der *Sharing Economy* untersucht werden. Hierfür

werden Eigenschaften aus B2C festgestellt, in den B2B Kontext überführt und überprüft, ob diese Faktoren im Unternehmenskontext ihre Gültigkeit beibehalten und ob das Sharing-Modell eine Relevanz im B2B-Kontext besitzt.

### 1.3. Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die in der relevanten Literatur vorhandenen Definitionen sowie Ansätze von *Sharing Economy* zu identifizieren und gegenüberzustellen. Nachdem die begrifflichen und konzeptuellen Grundlagen geschaffen wurden, sollen Vor- und Nachteile der *Sharing Economy* erfasst und dargestellt werden. Anschließend sollen mögliche Hürden und Perspektiven dieser Geschäftsform für Unternehmen aufgezeigt werden. Des Weiteren soll die Frage beantwortet werden, ob eine *Sharing Economy* im Kontext des B2B umsetzbar bzw. praktikierbar ist. Im finalen Teil der Bachelorthesis soll ein Modell der Eigenschaften von *Sharing Economy* erstellt werden. Dieses wird aufgrund der mangelnden Literatur für den Business-to-Business-Bereich und dem breiten Spektrum an Literatur im C2C (Customer-to-Customer) und B2C (Business-to-Customer) aus genau diesem Kontext abgeleitet. Die Faktoren aus dem erstellten C2C/B2C – Modell sollen dann, durch Interviews mit Unternehmern und Führungskräften, in den Business-to-Business-Kontext überführt werden. Anschließend sollen sie darauf untersucht werden, ob die Faktoren geeignet sind um Entscheidungshilfen für Unternehmen darzustellen, wenn es sich die Frage stellt, die *Sharing Economy* als Geschäftsmodell zu verwenden. Daraus resultierend soll das Modell validiert und, im Falle der Gewinnung neuer Erkenntnisse, erweitert werden.

Der Bachelorthesis liegen folgende Forschungsfragen zu Grunde:

**FF1:** Welche Vor- und Nachteile bieten sich für Unternehmen bei Umsetzung dieser Wirtschaftsform?

**FF2:** Welche Barrieren und Chancen bestehen für Unternehmen, wenn sie diese Geschäftsform etablieren wollen?

**FF3:** Ist eine *Sharing Economy* im Business-to-Business Kontext umsetzbar?

**FF4:** Wann ist eine Nutzung der *Sharing Economy* für Unternehmen geeignet?

**FF5:** Eignen sich Faktoren aus dem B2C-Kontext als Entscheidungshilfen für Unternehmen im B2B-Kontext?

Diese Fragen gilt es nach durchgeführter Literaturanalyse zu beantworten. Zur Aufstellung des B2C-Modells werden ebenfalls Ergebnisse aus der Literaturanalyse herangezogen. Das Modell wird anschließend mithilfe von Interviews überprüft. Im nachfolgenden Kapitel wird die Methodik der Literaturanalyse dargestellt. Des Weiteren wird aufgezeigt nach welcher Methode die Interviews durchgeführt und analysiert wurden.

## 1.4. Methodik

In diesem Abschnitt wird die der Arbeit zugrunde liegenden Methodik behandelt. Dabei wird diese zum einen in die Methode für Theoriebildung und Literaturanalyse und zum anderen in die empirische Untersuchung unterteilt. Das Vorgehen der vorliegenden Arbeit ist an die Arbeitsschritte (s. Abb. 1) aus „*Methoden der empirischen Sozialforschung*“ von Schnell, Hill und Esser (2018) angelehnt.

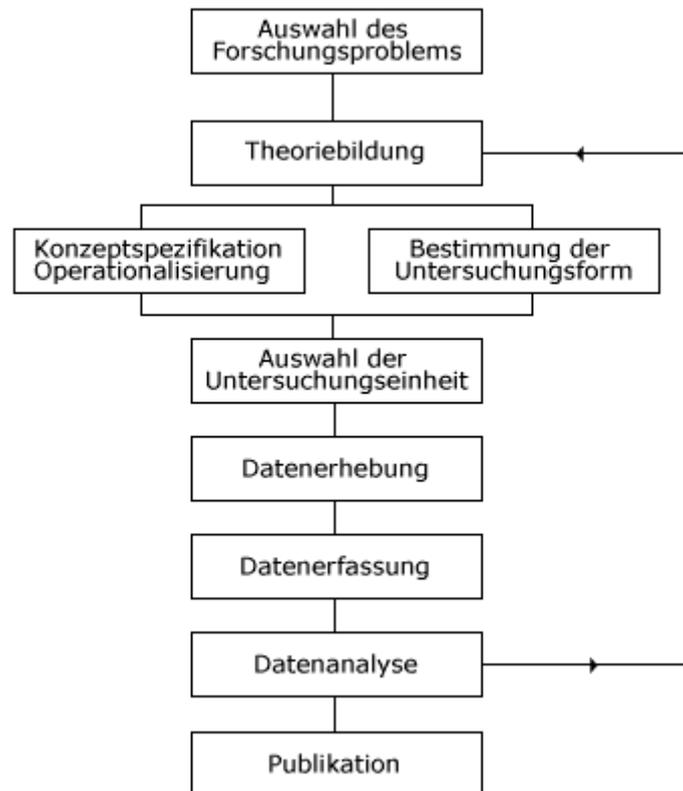


Abbildung 1: Phasen des Forschungsprozesses (Quelle: eigene Darstellung nach Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 4)

Dabei wurde im ersten Schritt das zu untersuchende Forschungsobjekt gewählt. Dem Autor wurde sowohl die Themenauswahl als auch der Forschungsgegenstand und die Untersuchung dieser Arbeit freigestellt. Die Entscheidung zu Gunsten der Thematik der *Sharing Economy* wird mit der Aktualität des Themengebietes und der stetig wachsenden Bedeutung in den alltäglichen Konsumgewohnheiten (s. 1.1) begründet. Des Weiteren, wie in 1.2. erläutert, bietet das Themengebiet besonders im Business-to-Business-Kontext ein großes Forschungspotenzial.

Für die Bildung der Theoriegrundlagen wurden durch Recherche die relevanten Literaturquellen identifiziert. Der Teil Literaturanalyse wurde nach Webster und Watson (2002) „*Writing A Literature Review*“ durchgeführt. Die Herausforderung für die

Durchführung der Literaturanalyse bestand im Umfang der Suchergebnisse. Dieser lag bei der Suchmaschine für wissenschaftliche Literatur „*Google Scholar*“ allein mit dem Suchbegriff „*sharing economy*“ bei über 3 Mio. Suchergebnissen, die einer Selektion nach Relevanz bedurften. Außerdem besteht bei einem jungen Themengebiet wie *Sharing Economy* die Problematik, dass es an qualitativ hochwertiger wissenschaftlicher Literatur mangelt (auch „geschuldet“ der teilweise langen Publikationsdauer bei Journals mit hohem Ranking – dieses wird im weiteren Verlauf genauer erläutert). Weiterhin muss die Literatur aus alternativen Publikationen zunächst auf ihre Integrität und somit auf eine mögliche Verwendung geprüft werden.

Zu Beginn wurde mithilfe der genannten Suchmaschine relevante Literatur identifiziert. Als einige der ersten Quellen dienten die Beiträge „*Debating the sharing economy*“ (Schor 2014) und „*Putting the sharing economy into perspective*“ (Franken/Schor 2017). Weitere Quellen wurden zum großen Teil durch Vor- bzw. Rückwärtssuche identifiziert. Rückwärtssuche wird von Webster und Watson (2002) empfohlen „*Go backward by reviewing the citations for the articles identified in step 1 to determine prior articles you should consider*“ (Webster/Watson 2002: 16). Dabei wird auf bereits analysierte Quellen zurückgegriffen und anhand des Referenzverzeichnisses die für die Arbeit relevante Literatur festgestellt. So wurde u.a. der Artikel „*Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0*“ (Belk 2013b) oder das Buch „*What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption Is Changing the Way We Live*“ (Botsman/Rogers 2010) identifiziert. Diese und weiteren, für diese Arbeit relevanten Quellen werden im weiteren Verlauf der Ausarbeitung vorgestellt.

Nachdem die Literatur identifiziert wurde, wurden durch Journal Ranking die renommiertesten Beiträge ausgewählt. Für das Ranking wurde VHB-JOURQUAL3 hinzugezogen. VHB (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.) stellt das Ranking VHB-JOURQUAL3 zur Verfügung. Dies ist „*ein Ranking von betriebswirtschaftlich relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Urteilen der VHB-Mitglieder (Stand 2015)*“ (vhbonline.org 2019). Das Rating reicht von „A+“ („*herausragende und weltweit führende wissenschaftliche Zeitschriften im Fach BWL*“) bis „D“ („*wissenschaftliche BWL-Zeitschriften*“) (vgl. vhbonline.com 2019). Der überwiegende Teil der, dieser Arbeit zugrunde liegenden Literatur mit einem Journal-Ranking, hat eine Bewertung von „B“, was „*wichtigen und angesehenen wissenschaftlichen BWL-Zeitschriften*“ entspricht.

Eine Quelle, Porter und Kramer (2011), wurde mit „C“ bewertet, was gleichbedeutend mit „anerkannten wissenschaftlichen BWL-Zeitschriften“ ist. Ein weiterer Artikel, der Beitrag von Bardhi und Eckhardt (2012), hat die bestmögliche Bewertung, „A+“ erzielt.

Anschließend wurde eine Konzeptmatrix erarbeitet, bei der die einzelnen Literaturbeiträge nach den vorher festgelegten Konzepten bewertet wurden (s. Tab. 1). Die Tabelle enthält neben Autoren und Erscheinungsjahr auch die Bewertung für die jeweiligen Konzepte. Die Literatur wurde analog zu den Zielen der vorliegenden Arbeit anhand folgender Konzepte unterteilt:

Die „Definition“ deckt ein breites Spektrum der Literatur ab und gewährleistet somit die Identifizierung gebräuchlichster Definitionen. Des Weiteren wurden Aspekte wie Vor- und Nachteile sowie Hürden und Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der *Sharing Economy* beurteilt. Diese Erkenntnisse bildeten im späteren Verlauf die Grundlage für die Modellierung. Ebenso sind die Effekte der *Sharing Economy* mit den Vor- und Nachteilen eng verbunden, sodass verschiedene (sowohl positive als auch negative) Effekte zu neuen Rückschlüssen führen können. Einen wichtigen Faktor bei der Konzeption stellte auch der Bereich „B2B“ dar. Wie zuvor erläutert, wird dem B2B-Faktor in der Literatur nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Diese Beobachtung wird durch Tab. 2 ebenfalls bestätigt, wobei zu erkennen ist, dass keine der vorliegenden Quellen sich angemessen mit dem Konzept auseinandersetzt. Die Konzeptmatrix wird in 2.2., vor den vorgestellten Konzepten, vollständig abgebildet.

Autor(en)	Konzept						
	Name	B2B	Erfolgsfaktoren	Hürden	Vor- / Nachteile	Definition	Effekte
Bardhi, Eckhardt (2012)		-	o	o	+	+	o
Belk (2014)		-	+	+	+	+	+

Tabelle 1: Konzeptmatrix (Ausschnitt), Tabelle (Quelle: eigene Darstellung nach Webster und Watson, 2002)

Die Bewertung wurde in drei Stufen vorgenommen:

- + genau behandelt
- o wenig behandelt
- nicht behandelt

Zeitgleich mit der Konzeptmatrix wurde eine Literaturtabelle angefertigt (s. Anhang I). Die Literaturtabelle enthält neben den Autoren und Erscheinungsjahr ebenfalls die Art des Beitrages, den Kontext, in dem der Beitrag steht und die wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Beitrag. Diese Gliederung ermöglicht eine weitere Strukturierung der Literatur und erleichtert den Analyseprozess erheblich.

Im nächsten Schritt wurde die Konzeptspezifikation sowie Operationalisierung vorgenommen und die Untersuchungsform festgelegt. Es existieren einige Methoden zur Erhebung empirischer Daten, dazu zählen u.a. Einzelfallstudien oder Gruppendiskussionen (vgl. Lamnek/Krell 2016: 272). Diese qualitative Methode der Interviews ist ein häufig eingesetztes Instrument zur Ermittlung und Erfassung von u.a. Bewertungen, Einstellungen und Meinungen zu gegebenen Themengebieten (vgl. ebd.). Für die vorliegende Arbeit wurde diese Methode verwendet, da für die Untersuchung die Meinung von Experten, in diesem Fall Unternehmern und Mitarbeitern in Führungspositionen, vom besonderen Interesse war.

Bei einem Interview handelt es sich um ein *„planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.“* (Scheuch 1973, S. 71). Die Differenzierung lässt sich in viele Dimensionen einteilen. Eine davon ist die „Standardisierung“. Diese lässt sich in drei Arten unterteilen, teilstandardisierte (wenig-strukturierte), nicht standardisierte und standardisierte Interviews (vgl. Lamnek/Krell 2016: 303).

Bei dem standardisierten Interview folgt der Gesprächsverlauf streng dem im Voraus angefertigten Leitfaden (vgl. Lamnek/Krell 2016: 307). Das nicht standardisierte Interview lässt den Befragten frei über die Thematik berichten, ohne Vorgaben oder Fragestellungen, bei denen der Gesprächspartner gelenkt wird (vgl. ebd.). Für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurde jedoch die dritte Methode gewählt, das teilstandardisierte bzw. semistrukturierte Interview. Hierbei wird der Gesprächspartner zwar gelenkt, jedoch zu keinem Zeitpunkt eingeschränkt (vgl. Lamnek/Krell 2016: 307). Dazu wird ein Leitfaden (s. 4.1.) angefertigt, der Fragen und mögliche Gegenfragen für einen flexiblen Gesprächsverlauf enthält (vgl. ebd.).

Diese Methode eignet sich hervorragend zum Überprüfen des aufgestellten Modells und zum Beantworten der Forschungsfragen. Dabei sollen die Faktoren aus dem C2C- bzw.

B2C-Kontext auf ihre Gültigkeit im B2B-Kontext überprüft und in Abhängigkeit des Ergebnisses das Modell dementsprechend angepasst werden.

Die Konzeptspezifikation hat das Ziel, nicht exakt und eindeutig definierte Begriffe zu klären (vgl. Schnell et al. 2018: 11f). So ist in dem Kontext die begriffliche Differenzierung von *Sharing Economy* und u.a. *Collaborative Consumption* zu schaffen (vgl. Belk 2014: 1596). Zeitgleich findet die Operationalisierung statt. Hierbei werden theoretische Begriffe spezifiziert, um diese empirisch erfassbar zu machen (vgl. Schnell et al. 2018: 11f). So kann in dem Kontext der *Sharing Economy* Verlässlichkeit als Indikator für das Vertrauen in den Geschäftspartner dienen. In der gleichen Phase werden die Instrumente wie der Interviewleitfaden konzipiert und während einer Voruntersuchung auf ihre Gültigkeit geprüft (vgl. Schnell et al. 2018: 12).

Bei diesem sog. Pretest werden die Fragen des Leitfadens getestet und bei Bedarf angepasst (vgl. Lamnek/Krell 2016: 77). Des Weiteren kann es im Verlauf des Untersuchungsprozesses dazu kommen, dass sich durch die Interviews neue Erkenntnisse gewinnen lassen, die folglich in den Leitfaden aufgenommen werden, damit diesen Erkenntnissen in nachfolgenden Interviews weiter nachgegangen werden kann (vgl. Lamnek/Krell 2016: 82).

Anschließend wurden nach Schnell, Hill und Esser (2011) die Untersuchungseinheiten ausgewählt. Die Untersuchungseinheiten der vorliegenden Arbeit sind Unternehmer, Geschäftsführer und Mitarbeiter in Führungspositionen eines mittelständischen Unternehmens des IT-Sektors bzw. eines Start-Ups. Diese Gruppe eignet sich besonders gut, da sie in dem Sektor tätig ist, der als „Möglichmacher“ der *Sharing Economy* gilt (vgl. Belk 2014: 1595f).

Nachdem die theoretische Grundlagenbildung und der Forschungsprozess vorbereitet wurden, wurde die Datenerhebung durchgeführt. Diese erfolgte in einem kurzen Zeitraum. So wurde vermieden, dass externe, unerwartete Ereignisse zu Beeinflussung der Ergebnisse führen (vgl. Schröder 2015: 1). Die gewählte Untersuchungsmethode der persönlichen, semistrukturierten Interviews bietet hierbei die Möglichkeit, komplexe Sachverhalte zu erschließen und eine hohe Ausschöpfungsrate zu erreichen (vgl. ebd.). Jedoch ist auch zu beachten, dass es zu Verzerrungen durch den Interviewer kommen kann, da der Befragte möglicherweise suggestiv in eine Richtung gelenkt werden könnte

(vgl. Schröder 2015: 1f). So ist es wichtig, die Fragen für einen Sachverhalt zwar genau zu formulieren, jedoch dadurch keine bestimmte Antwort zu suggerieren oder zu forcieren (vgl. ebd.).

Die Datenerfassung erfolgte wie von Lamnek und Krell (2016) beschrieben „[...] *im alltäglichen Milieu des Befragten, um eine möglichst natürliche Situation herzustellen und authentische Informationen zu erhalten.*“ (Lamnek/Krell 2016: 325). Die Gespräche mit den befragten Personen fanden in den Räumlichkeiten ihres Unternehmens statt. Der Zeitraum, in dem die Befragungen durchgeführt wurden, belief sich auf drei Wochen (4. – 6. Kalenderwoche 2020). So konnte ausgeschlossen werden, dass eine Beeinflussung der Ergebnisse durch mögliche unerwartete Ereignisse stattfand (vgl. Schröder 2015: 1). Die fünf Befragten waren Geschäftsführer und Führungskräfte eines mittelständischen IT-Kommunikations-Unternehmens.

Für eine erfolgreiche Datenanalyse ist die Transkription eine notwendige Bedingung (vgl. Lamnek/Krell 2016: 367). Dafür wurde eine einfache bereinigte Transkription gewählt, da die kommunikativen Aspekte wie Füllwörter oder Wortdehnungen für den gesagten Inhalt der Untersuchung nicht relevant sind. Für eine bessere Lesbarkeit wurde das Transkript „geglättet“. Demnach wird der Text grammatikalisch so verändert, dass die Lesbarkeit und das Verständnis gesteigert werden kann. So wurde nach jedem durchgeführten Interview, das Gespräch mithilfe der Audio-Aufnahme transkribiert.

Die durchgeführte Datenanalyse wurde in Anlehnung an Mayring (2002) durchgeführt. Hierfür wurden die Form der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, die deduktive Kategorienanwendung, und die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die induktive Kategorienbildung, miteinander kombiniert. Im Vorfeld wurden Kategorien theoriegeleitet entwickelt. Die Kategorienentwicklung beeinflusste zum Teil auch den Aufbau des Interviewleitfadens. So wurden z.B. Fragen eingeteilt und mit Überschriften strukturiert, diese finden sich zum Teil auch in der Kategorienliste wieder. Nach der Durchführung der ersten Befragungen wurden die Transkripte analysiert und anschließend Kategorien überarbeitet und ergänzt. Anschließend wurde der Kodierleitfaden erstellt und die Analyse des verbliebenen Materials komplettiert. Die Vorgehensweise sowie der Kodierleitfaden werden in 4.1.2. detailliert dargestellt.

## 1.5. Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel der Bachelorthesis werden zunächst ein kurzer Überblick über das Themengebiet *Sharing Economy* und der Stand der Forschung aufgezeigt. Dieser Abschnitt beinhaltet darüber hinaus die daraus resultierenden Problematiken und definiert die Untersuchungsschwerpunkte dieser Arbeit. Außerdem wird die Zielsetzung der Arbeit erläutert und die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen gestellt. Komplettiert wird das erste Kapitel von der Methodik. In diesem Abschnitt wird näher darauf eingegangen, welche Methoden sowohl für die Literaturanalyse und -selektion als auch für die Erhebung der Daten verwendet wurden. Des Weiteren wird dargelegt, welche Aspekte des erstellten Modells für die qualitative Methode der Datenerhebung genutzt wurden. Ferner wird in dem Abschnitt das Vorgehen bei den Interviews (die gewählte Erhebungsmethode) vorgestellt, sowie die Durchführung und anschließende Datenanalyse erläutert.

Im zweiten Kapitel dieser Ausarbeitung, den Grundlagen, wird der kurze Überblick aus 1.1 weiter vertieft. Hierbei werden die in der Literatur gängigen Definitionen und Konzepte zum Thema *Sharing Economy* vorgestellt, sowie grundlegende Begriffe zum Thema erläutert. Dazu gehört ebenfalls eine Abgrenzung zu den bereits genannten Begriffen wie „*collaborative consumption*“ zu ziehen, sowie unterschiedliche Treiber und Faktoren für eine funktionierende *Sharing Economy* zu identifizieren. Ferner wird in diesem Abschnitt ebenfalls die relevante Literatur vorgestellt und deren Bedeutung für die vorliegende Arbeit aufgezeigt.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturanalyse präsentiert und modelliert. Im ersten Teil werden Vor- und Nachteile des Einsatzes der *Sharing Economy* im Allgemeinen zusammengefasst. Anschließend werden die Barrieren und Chancen bei einer möglichen Umsetzung dieser Wirtschaftsform für Unternehmen ausgearbeitet. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird auf Grundlage der zuvor durch Literaturrecherche erlangten Informationen, ein Modell erstellt und erläutert.

Aufgrund der geringen Informationsmenge im B2B-Kontext in der vorhandenen Literatur beinhaltet das erstellte Modell allgemeine Eigenschaften und Faktoren der *Sharing Economy*. Diese gilt es durch Interviews auf ihre Gültigkeit im B2B-Kontext zu prüfen.

Im vierten Kapitel wird das empirische Vorgehen beschrieben sowie die Ergebnisse der Interviews präsentiert. Anschließend werden auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ein Modell für den B2B-Kontext und ein Entscheidungsmodell erstellt.

Im fünften Kapitel, der Diskussion, werden die Ergebnisse aus den vorigen Kapiteln diskutiert und hinterfragt. Bei den durchgeführten Interviews zur Validierung der Eigenschaften und Faktoren des Modells werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und kritisch hinterfragt.

Anschließend werden im letzten Kapitel die Limitationen der Ausarbeitung aufgezeigt sowie anhand der gewonnenen Erkenntnissen Implikationen für weitere Forschung und Praxis gegeben und ein finales Fazit gezogen.

## 2. Begriffliche und konzeptuelle Grundlagen

Das Phänomen *Sharing Economy* ist eine Thematik, die seit einigen Jahren eine stetig zunehmende Bedeutung erfährt (vgl. Belk 2014: 1595f). Innovative Konzepte für eine gemeinsame Nutzung sowie Tausch, Vermietung oder Verleih von Gütern sind kennzeichnend für eine neue Form der Ökonomie des Teilens (vgl. Scholl et al. 2015: 6). Die rasant steigende Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft ist damit zu erklären, dass der Begriff *Sharing Economy* als „Zelt“ für viele, sich ähnelnden Aktivitäten dient (vgl. Schor 2014: 7). So ist es schwer eine Systematisierung bzw. solide Definition für den Begriff zu geben (vgl. ebd.).

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, die relevanten Begriffe der gegebenen Literatur zu identifizieren und zu klären. Des Weiteren sollen die gängigen Konzepte und Merkmale zu *Sharing Economy* aufgezeigt werden, sowie eine Abgrenzung zu verwandten Bezeichnungen wie „*Collaborative Consumption*“ (Botsman/Rogers 2010) oder „*Access-Based Consumption*“ (Bardhi/Eckhardt 2012) geschaffen werden. Im Zuge der Erläuterungen werden dieser Arbeit und den Konzepten zugrunde liegende Literaturbeiträge detailliert vorgestellt.

### 2.1. Begriffsentwicklung

Im Deutschen werden u.a. Begriffe wie „Share Economy“ (vgl. Haucap et al. 2015: 87) als Bezeichnung für *Sharing Economy* verwendet. 2013 war „Shareconomy“ das Leitthema der IT-Fachmesse CeBIT in Hannover und seit jeher wird der Begriff im deutschsprachigen Raum immer häufiger verwendet (vgl. ebd.). Haucap et al. (2015) definieren die *Sharing Economy* als die „Ökonomie des Teilens“ (vgl. ebd.). Man verzichtet freiwillig darauf, Güter zu erstehen und zu besitzen (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 881f). Stattdessen möchte man einen Zugang zu Gütern erhalten, sowie einen Preis dafür bezahlen, zeitlich beschränkten Zugang zu diesem Gut gewährt zu bekommen (vgl. ebd.).

Ende des 20. Jahrhunderts tauchte der Begriff „*Sharing Economy*“, in einem etwas anderem Kontext als heute bekannt ist, erstmals auf. Martin Lawrence Weitzman schlug 1987 in seinem Werk „Das Beteiligungsmodell (The Share Economy) vor, das traditionelle Festlohnsystem durch ein Beteiligungssystem zu ersetzen, bei dem die

Entlohnung unmittelbar mit der betrieblichen Leistung verknüpft wird (vgl. Scherf 1988; Weitzman 1987).

Dieses Verständnis hat sich im Laufe der Zeit verändert. Laut jüngsten Ansätzen steht die *Sharing Economy* für ein Konzept, in dem Ressourcen geliehen, geteilt, vermietet und gemietet werden (vgl. Botsman/Rogers 2010: 10). Bei dem zu teilenden Gut kann es sich sowohl um ein digitales oder physisches Objekt, als auch um eine Dienstleistung handeln (vgl. Andersson et al. 2013).

Botsman und Rogers (2010) argumentieren, dass anstelle des Besitzes einer Ressource bzw. eines Objekts der Zugang zu dieser genügt und von immer mehr Menschen bevorzugt wird. Somit ist die Erfahrung, die man mit dem Objekt macht, wesentlich bedeutender als das Objekt bzw. der Besitz dessen selbst (vgl. Botsman/Rogers 2010). Folglich ist die Nutzung der zentrale Aspekt dieser Konsumart und wird über einen festgeschriebenen Zeitraum festgelegt (vgl. Frenken/Schor 2017: 5; Belk 2014: 1596). Dies bedingte einen Wandel im Konsumverhalten, den Rifkin (2014) als „*Wandel hinsichtlich der Vorstellung von Freiheit – vom Recht auf Besitz und darauf, andere davon auszuschließen hin zum Recht auf Zugang zum Benötigten und Aufnahme in die Gemeinschaft*“ beschrieb (vgl. ebd.). Es entwickelt sich also ein Umdenken von Besitzansprüchen hin zu „*What’s Mine Is Yours*“, was mein ist, ist dein (Botsman/Rogers 2010).

In der Sharing Economy kann ein Teilnehmer sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager auftreten (vgl. Andersson 2013). Rifkin beschreibt diesen Fall als „Prosumer“ bzw. „Prosument“ (Rifkin 2014). Dabei entwickelt sich der Nutzer gleichzeitig zum Produzenten und zum Konsumenten eines Produktes oder einer Dienstleistung (vgl. ebd.). Ein Beispiel für die Teilnehmer der *Sharing Economy*, die man als *Prosumer* bezeichnet, sind die Nutzer von Wikis (laut Duden eine „*Sammlung von Informationen und Beiträgen im Internet zu einem bestimmten Thema, die von den Nutzern selbst bearbeitet werden können*“), die nicht nur auf die Information zugreifen, sondern auch aktiv mitgestalten und Inhalte generieren. Dies zeigt ebenfalls, dass es bei einer *Sharing Economy*, im Gegensatz zu traditionellen Geschäftsmodellen, keine klassische Verkäuferrolle gibt, sondern die Transaktion direkt zwischen den Nutzern stattfindet (vgl. Botsman/Rogers 2010: 78).

Nachdem die begriffliche Grundlage gelegt und das Prinzip der *Sharing Economy* dargestellt wurde, werden im nachfolgenden Abschnitt die gängigen Konzepte der vorhandenen Literatur aufgezeigt und die jeweiligen Beiträge kurz vorgestellt.

## 2.2. Konzepte

Autor(en)		Konzept						
Name	B2B	Erfolgsfaktoren	Hürden	Vor- / Nachteile	Definition	Effekte		
Bardhi, Eckhardt (2012)	-	0	0	+	+	0		
Belk (2014)	-	+	+	+	+	+		
Botsman (2013)	-	+	+	-	+	-		
Dreyer, Lüdeke-Freund, Hamann, Faccer	-	+	+	+	+	0		
Eckhardt, Bardhi (2015)	-	+	+	0	+	0		
Frenken, Schor (2017)	-	+	+	+	+	+		
Frey, Trenz, Veit (2019)	0/+	+	+	-	-	0		
Hartl, Hofmann, Kirchner (2015)	-	0	0	0	+	0		
Hawliitschek, Teubner, Gimpel (2016)	-	+	0	0	+	-		
Hawliitschek, Teubner, Weinhardt (2016)	0/-	0/+	+	-	0	-		
Malhotra, Van Alstyne (2014)	-	+	+	+	-	+		
Olsson (2016)	-	0	0	-	+	-		
Perren, Grauerholz (2015)	0	0/+	0/+	0/+	0	+		
Porter, Kramer (2011)	0	0	0	-	-	-		
Reinhardt (2014)	-	-	0	-	0	-		
Stephany (2015)	0	+	0	0	+	+		
The Economist (2013)	-	0	+	+	0/+	-		

Tabelle 2: Konzeptmatrix, Tabelle (Quelle: eigene Darstellung nach Webster und Watson, 2002)

Die aufgeführte Konzeptmatrix (Tab. 2) zeigt die wichtigste Literatur der vorliegenden Arbeit. Nachfolgend werden die relevantesten Konzepte vorgestellt.

### 2.2.1. Botsman / Rodgers – Collaborative Consumption

„I don't need a drill. I need a hole in my wall.“ (PwC 2015: 17; vgl. Botsman 2010) zu Deutsch etwa „Ich benötige keinen Bohrer, sondern ein Loch in der Wand“ ist ein englisches Sprichwort was den Gedanken von *Sharing Economy* perfekt beschreibt. „That power drill will be used around 12 to 15 minutes in its entire lifetime“, sagte Rachel Botsman (2010) im Rahmen ihres Beitrages zu der TedxSydney 2010. So wird laut Botsman eine Bohrmaschine etwa 15 Minuten der gesamten Produktlebensdauer aktiv genutzt. In solchen Situationen soll die *Sharing Economy* eine entscheidende Rolle spielen. Wie eingangs erwähnt fehlt es der *Sharing Economy* an einer allgemeingültigen Definition (vgl. Botsman 2013). Die *Sharing Economy* bzw. „*Collaborative Consumption*“, zu Deutsch kollaborativer Konsum, versucht auch Botsman zu definieren. In ihrem gemeinsamen Buch „*What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*“ (2010) nennen Botsman und Rogers vier Konzepte, um die genannten Phänomene zu beschreiben, „*Idling Capacity*“, „*Critical Mass*“, „*Belief in the Commons*“ sowie „*Trust between strangers*“.

Das Fundament für die *Sharing Economy* bilden laut Botsman und Rogers ungenutzte Ressourcen, „*Idling Capacity*“ (vgl. Botsman/Rogers 2010: 72f). Für diese ungenutzten Ressourcen wird u.a. das bereits erwähnte Beispiel der Bohrmaschine verwendet (vgl. ebd.). Doch nicht nur physische, sondern auch immaterielle, wenig greifbare oder digitale Güter können geteilt werden (vgl. Botsman/Rogers 2010: 74). Als Beispiel dafür lassen sich Zeit, Wissen oder Fähigkeiten anbringen. Anhand des „*ride-sharing*“ wie z.B. BlaBlaCar, das die Möglichkeit bietet, sich auf der Plattform Mitfahrer für Fahrten zu suchen, lässt sich veranschaulichen, dass auch wenig greifbare Güter (bzw. Dienstleistungen) sich zum Teilen eignen (vgl. Botsman/Rogers 2010: 73). Dabei nutzt man zwar ein physisches Gut (das Auto), die geteilte Aktivität (das Fortbewegen zum gewünschten Zielort) ist jedoch immateriell (vgl. ebd.). Durch die geteilte Nutzung einer Ressource lassen sich folglich sowohl die Produktivität und der Nutzen der Ressource maximieren als auch überschüssiger Verbrauch minimieren (vgl. Botsman/Rogers 2010: 73).

„*Critical Mass*“ wird als zweiter Faktor von Botsman und Rogers aufgeführt. Die „kritische Masse“ ist ein soziologischer Begriff, der das Phänomen beschreibt, bei dem ein System genügend Schwung aufnimmt, um selbstständig existieren zu können (vgl. Botsman/Rogers 2010: 67; Ball 2006). Im Kontext der *Sharing Economy* bedeutet es, dass eine Mindestanzahl an Angeboten (z.B. auf einer Sharing-Plattform) existieren muss, damit diese funktionieren kann (vgl. Botsman/Rogers 2010: 67f). Einen entscheidenden Faktor stellen dabei die Auswahlmöglichkeiten dar (vgl. ebd.). Bedingt durch eine Vielzahl verschiedener Bedürfnisse steigt die Wahrscheinlichkeit in einer größeren Auswahlpalette ein passendes Angebot zu finden (vgl. ebd.). Des Weiteren wird der „*Social Proof*“, der sog. soziale Beweis, als wichtiger Aspekt angesehen (vgl. Botsman/Rogers 2010: 70). Da die psychologische Barriere, Neues auszuprobieren, hoch ist, fällt es einfacher diese Barriere zu überwinden, wenn „*Early Adopters*“ (jemand, der als einer der Ersten neue Produkte und insbesondere neue Technologien nutzt, vgl. Cambridge Dictionary) den Beweis erbringen, dass z.B. die Form des Teilens funktioniert und von anderen ausprobiert werden sollte (vgl. Botsman/Rogers 2010: 71).

Der Dritte Faktor „*Belief in the Commons*“ ist als der Glaube an das öffentliche Gut definiert (vgl. Botsman/Rogers 2010: 76f). Darunter verstehen die beiden Autoren Objekte wie Parks, Straßen, Wasser, Luft oder weniger greifbare Güter wie Wissen und Kultur (vgl. ebd.). Damit dieser Glaube funktionieren kann, muss der Gedanke des kollaborativen Konsums gestärkt werden (vgl. ebd.). Als Beispiel hierfür bringen Botsman und Rogers die Nutzung der Autobahnen an (vgl. Botsman/Rogers 2010: 76). Wenn jeder versucht über eine Strecke abzukürzen, um Zeit zu sparen, kommt es zu einem Stau, wodurch der Zeitverlust für die Allgemeinheit höher wird (vgl. ebd.). Wenn man jedoch kollaborativ konsumiert und das Auto mit anderen teilt, verringert sich folglich die Anzahl der Autos und somit die Wahrscheinlichkeit einer Staubildung um ein Vielfaches (vgl. ebd.). Folglich steigt der Nutzen sowohl für jeden Einzelnen als auch für die Allgemeinheit. So schafft jedes Mitglied einen Mehrwert für die Gemeinschaft (in diesem Fall immer weniger Fahrzeuge auf der Straße) (vgl. Botsman/Rogers 2010: 76). Ähnlich verhält es sich mit dem Prinzip des Teilens von Wissen (vgl. Botsman/Rogers 2010: 77). Wenn man sein Wissen mit anderen teilt, kann man demnach von deren Wissen profitieren (vgl. ebd.).

Der vierte und letzte Faktor von Botsman und Rogers ist „*Trust between strangers*“ (vgl. Botsman/Rogers 2010: 78f). Das Vertrauen zwischen Fremden ist dort gefragt, wo mehrere unbekannte Personen einen Vertrag miteinander eingehen, wie z.B. auf C2C Sharing-Plattformen wie Airbnb (vgl. ebd.). Da die Nutzer sich nicht kennen, ist es wichtig Vertrauen zwischen ihnen zu schaffen, denn Misstrauen kann ein großes Hindernis für die Nutzung einer solchen Plattform sein (vgl. Botsman/Rogers 2010: 78).

### 2.2.2. Botsman – Sharing Economy

Drei Jahre später differenziert Botsman (2013) u.a. die Konzepte „*Collaborative Consumption*“ und „*Sharing Economy*“ für das, von zwei ehemaligen „*Harvard Business Review*“ Autoren ins Leben gerufene, renommierte Technologie und Business Magazin „*Fast Company*“. Während diese Konzepte anfänglich im Einklang betrachtet wurden, versucht Botsman (2013) eine klare Abgrenzung zu liefern. So definiert sie *Collaborative Consumption* als „*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 consum*“ (Botsman 2013). Sie betrachtet diese Form des Konsums als eine Vielzahl von möglichen Aktivitäten, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten, anstatt diese zu besitzen. Davon differenziert Botsman die *Sharing Economy* als „*an economic model based on sharing underutilized assets from spaces to skills to stuff for monetary or non-monetary benefits. [...]*“ (Botsman 2013). Der wesentliche Unterschied liegt laut Botsman bei den zur Verfügung gestellten Ressourcen. So wird im Kontext der *Sharing Economy* angenommen, dass die zu teilenden Ressourcen durch ihren Eigentümer nicht vollkommen ausgelastet sind (vgl. Botsman 2013).

### 2.2.3. Belk – Sharing and collaborative consumption

Anknüpfend an Botsmans und Rogers' Buch differenziert Belk in seinem Beitrag „*You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*“ zwischen *sharing* und *collaborative consumption* für das Journal of Business Research (JOURQUAL-Rating B). Dabei stellt er zu Beginn zwei Gemeinsamkeiten fest, zum einen den Nutzen vom temporären Zugang zu Gütern, die im Besitz eines anderen sind, und zum anderen die Abhängigkeit vom Internet, speziell vom Web 2.0 (vgl. Belk 2014: 1595f). Das Teilen definiert Belk als einen Akt und Prozess der Bereitstellung von Dingen, die einem gehören, zur gemeinsamen Nutzung mit anderen (vgl. ebd.). Er führt aus, dass das Teilen

häufiger im engen sozialen Umfeld als zwischen Fremden stattfindet (vgl. Belk 2014: 1596). Diesen Vorgang nennt Belk „*sharing in*“ („Leihen“ eines Blattes Papier) (vgl. ebd.). Dabei wird der Empfänger des Gutes zu einem Teil einer „pseudo Familie“, eines (weiteren) sozialen Kreises (vgl. ebd.). Das Gegenteil trifft bei „*sharing out*“ zu (vgl. Belk 2014: 1596). Hierbei wird etwas zwischen Fremden einmalig geteilt und ist folglich mit keinerlei Intimität verbunden (Angabe der Uhrzeit an einen Fremden) (vgl. ebd.). *Collaborative Consumption* definiert Belk folgendermaßen: „*Collaborative consumption is people coordinating the acquisition and distribution of a resource for a fee or other compensation*“ (Belk 2014: 1597), also Personen, die die Anschaffung und die Verteilung einer Ressource gegen eine Gebühr oder andere Vergütung koordinieren. Durch „andere Vergütung“ werden Transaktionen wie Tausch ebenfalls ein-, jedoch Aktivitäten wie das Teilen ausgeschlossen (vgl. ebd.). Ebenfalls wird das Schenken aus der Definition exkludiert, da es dabei zu einem permanenten Transfer des Besitzes kommt (vgl. ebd.).

#### 2.2.4. Bardhi / Eckhardt – Access-Based Consumption

Bardhi und Eckhardt (2012) stellen in ihrem Beitrag „*Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing*“ im Journal of Consumer Research (bewertet mit der besten JOURQUAL-Note, A+) eine Sichtweise vor, die auf Zugang zu Gütern basiert. Bardhi und Eckhardt definieren die *access-based consumption* als „*transactions that may be market mediated in which no transfer of ownership takes place*“ (Bardhi/Eckhardt 2012: 881), also Transaktionen, die über einen Markt vermittelt werden, bei denen jedoch keine Eigentumsübertragung stattfindet. „*The consumer is acquiring consumption time with the item, and, in market-mediated cases of access, is willing to pay a price premium for use of that object*“ (Bardhi/Eckhardt 2012: 881; Durgee/O’Conner 1995), wonach der Konsument sich die Zeit mit dem Gut erkauft und dabei teilweise bereit ist einen höheren (als den marktüblichen) Preis zu zahlen. Konsumenten sind demnach in der Lage auf Objekte zuzugreifen, welche sie sich üblicherweise nicht leisten können oder wollen u.a. aufgrund des Platzmangels und/oder des Umweltbewusstseins. Bardhi und Eckhardt stellen fest, dass sich das Zugänglichmachen dem Teilen ähnelt „*Access is similar to sharing, [...]*“ (Bardhi/Eckhardt 2012: 882), da keine Eigentumsübertragung stattfindet. Im Kontrast dazu wird das teilende Gut bei dem Konzept des „*sharing*“ zu „*joint ownership*“ (vgl. ebd.), einem „gemeinsamen Eigentum“. Dies ist bei dem Konzept

„access“ jedoch nicht der Fall, da der Konsument lediglich den Zugang für die Nutzung des Objektes erhält (vgl. ebd.). Bardhi und Eckhardt entwickelten sechs Dimensionen der *access-based consumption* (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894ff). „*Temporality*“ (Temporalität), unterscheidet zwischen einer kurzen (einmaligen Transaktion, wie Mieten eines Hotelzimmers) und einer längeren Dauer (Mitgliedschaft im Fitnessstudio) des Zugangs (vgl. ebd.). Unter „*Anonymity*“ (Anonymität) wird die Unterscheidung von privatem und öffentlichem Kontext verstanden (vgl. ebd.).

Bei einem privaten Zugang zu Ressourcen bleibt der Konsument weitestgehend anonym und benötigt keinen sozialen Kontakt bzw. lehnt diesen ab (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). Ein Beispiel hierfür sind Hotelzimmer oder *car-sharing* Anbieter. Im Gegensatz dazu steht der öffentliche, soziale Konsum (vgl. ebd.). Dabei wird prosoziales Verhalten gefördert und aktiv nach sozialer Interaktion gesucht, wie im Falle von „*couch surfing*“ (vgl. ebd.). „*Market mediation*“ (Marktvermittlung) unterscheidet zwischen monetären und nicht monetären Anreizen (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). „*Consumer involvement*“ (Einbeziehung des Verbrauchers) beschreibt das Maß der Beteiligung des Konsumenten am Produkt (vgl. ebd.). So wird zwischen geringer (Hotel) und hoher Beteiligung unterschieden (*car-sharing*) (vgl. ebd.). „*Type of accessed object*“ (Typ des Objekts) grenzt die materiellen und digitalen Güter voneinander ab, wobei die Nutzung der materiellen Güter eher den geringeren Teil ausmacht, da die digitalen Güter über Online-Plattformen einfacher zur Verfügung gestellt werden können (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). Als letzte Dimension wird „*political consumerism*“ (politischer Konsum) angebracht (vgl. ebd.). Dabei nutzen die Teilnehmer ihre Wahl des Konsums, um ihre ideologischen Interessen an die Gesellschaft oder Politik zu artikulieren (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). Bei ihrer Untersuchung im Fallbeispiel Car Sharing haben Bardhi und Eckhardt ebenfalls vier Beobachtungen festgestellt: Mangel an Identifikation, sodass Konsumenten keine Beziehung zu dem in Anspruch genommenen Objekt entwickeln (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). Die zweite Beobachtung zeigt eine unterschiedliche Wahrnehmung vom Gebrauch und dem damit verbundenen Mehrwert (vgl. ebd.). Die dritte Beobachtung wird als „*Negative Reciprocity and Big-Brother-Governance*“ beschrieben (vgl. ebd.).

Dabei werden negative Folgen von Restriktionen und die damit verbundene Bevormundung der Nutzer befürchtet. Jedoch wurde gezeigt, dass der Großteil der Befragten eine Überwachung als sinnvoll erachtet und glaubt, dass so negative Effekte unterdrückt werden können (vgl. ebd.). Die letzte Beobachtung ist die Ablehnung der „*Brand Community*“ (Gemeinschaft zwischen Markenliebhabern/-nutzern) (vgl. Bardhi/Eckhardt 2012: 894). Dies resultiert daraus, dass die „*access consumption*“ als temporärer Zustand angesehen wird und die Motive der Unternehmen, die die Ressourcen zur Verfügung stellen, fortlaufend hinterfragt werden (vgl. ebd.).

### 2.2.5. Gansky – The Mesh

Die Entrepreneurin und Autorin Lisa Gansky betrachtet in ihrem Buch „*The Mesh Explains Why the Present and Future of Business is Sharing*“ (2010) das Konstrukt der *Sharing Economy* als ein Netzwerk, in das sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen ihre Ressourcen einbringen können: „*The Mesh is a model in which consumers have more choices, more tools, more information and more power to guide those choices.*“ (Gansky 2010: 2). Also ein Modell „*based on network-enabled sharing—on access rather than ownership*“ (Gansky 2010: 2), was einem Netzwerk gleicht und ähnlich wie Bardhi/Eckhardt (2012) Zugang zu Ressourcen über den Besitz stellt.

### 2.2.6. Stephany – Sharing Economy

In seinem Buch „*The Business of Sharing: Making It in the New Sharing Economy*“ (2015) betrachtet Alex Stephany alle Facetten der *Sharing Economy* und gibt u.a. auch Einblicke in wirtschaftliche und gewerbliche Zusammenhänge. Stephanys Definition der *Sharing Economy* „*[...] is the value in taking underutilized assets and making them accessible online to a community, leading to a reduced need for ownership of those assets*“ (Stephany 2015: 9) ähnelt der Definition von Botsman (2013) („*sharing underutilized assets*“, Botsman 2013) und enthält Elemente von Belk (2014) (Die Abhängigkeit vom Internet). Stephany sieht die *Sharing Economy* als den Wert von nicht ausgelasteten Ressourcen, die online einer Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden und wodurch ein verringerter Bedarf für den Besitz der Ressource eintritt. Dabei stellt er die Definition als ein fünf Säulen Modell dar und erläutert den Wert („*value*“) anhand von *Sharing* Plattformen, die korrelativ einen ökonomischen Wert für die Plattform und die Nutzer

erschaffen (vgl. Stephany 2015: 12). In der aufgeführten Grafik (Abb. 2) sind die fünf Säulen und der damit verbundene Kreislauf dargestellt.

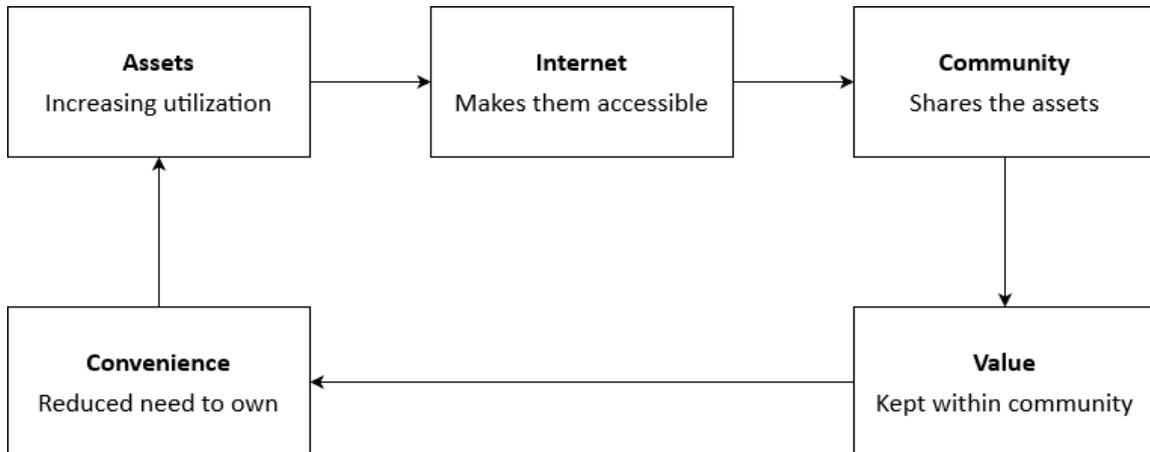


Abbildung 2: The sharing economy: Increasing asset utilization (Quelle: eigene Darstellung nach Stephany, 2015, S. 12)

Die zweite Säule der nicht ausgelasteten Güter („*underutilized assets*“) betrachtet er ähnlich wie Botsman als Güter der „*idling capacity*“. Unter „*idling capacity*“ versteht er die Zeitspanne, in der ein Mehrwert durch die nicht gebrauchten Güter entwickelt werden könnte (vgl. Stephany 2015: 12f). Die online Verfügbarkeit als dritte Säule erklärt er damit, dass die nicht genutzten Ressourcen zugänglich gemacht werden müssen, um das Teilen zu ermöglichen (vgl. ebd.). Die Verfügbarkeit der Güter allein reicht jedoch nicht aus, sie müssen innerhalb der Gemeinschaft zirkulieren, um so aus Fremden eine Gemeinschaft zu kreieren, die auf Vertrauen beruht (vgl. ebd.).

Wenn Nutzer einen Zugang zu den Gütern innerhalb der Gemeinschaft haben, so reduziert sich auch die Notwendigkeit, die Güter besitzen zu wollen. Somit bilden Gemeinschaft und Zweckmäßigkeit die letzten beiden Säulen seines Konzepts (vgl. Stephany 2015: 13).

## 2.2.7. Frenken / Schor – Sharing Economy

Frenken und Schor (2017) stellen in ihrer Publikation „*Putting the sharing economy into perspective*“ im *Environmental Innovation and Societal Transitions Journal* des Verlages „Elsevier“ eine weitere Definition der *Sharing Economy* vor. „Consumers granting each other temporary access to underutilized physical assets („idle capacity“), possibly for money “ (Frenken/Schor 2017: 4) definiert die *Sharing Economy* nach den gleichen Faktoren wie Botsman (2013) oder Stephany (2015), jedoch liefern Frenken und Schor, wie in Abb. 3 zu sehen, Abgrenzungen zu verwandten Ökonomieformen. Dabei wird aufgezeigt, dass die *Sharing Economy* durch die drei Faktoren, „consumer-to-consumer (C2C)“, „temporary access“ und „physical goods“ charakterisiert wird.

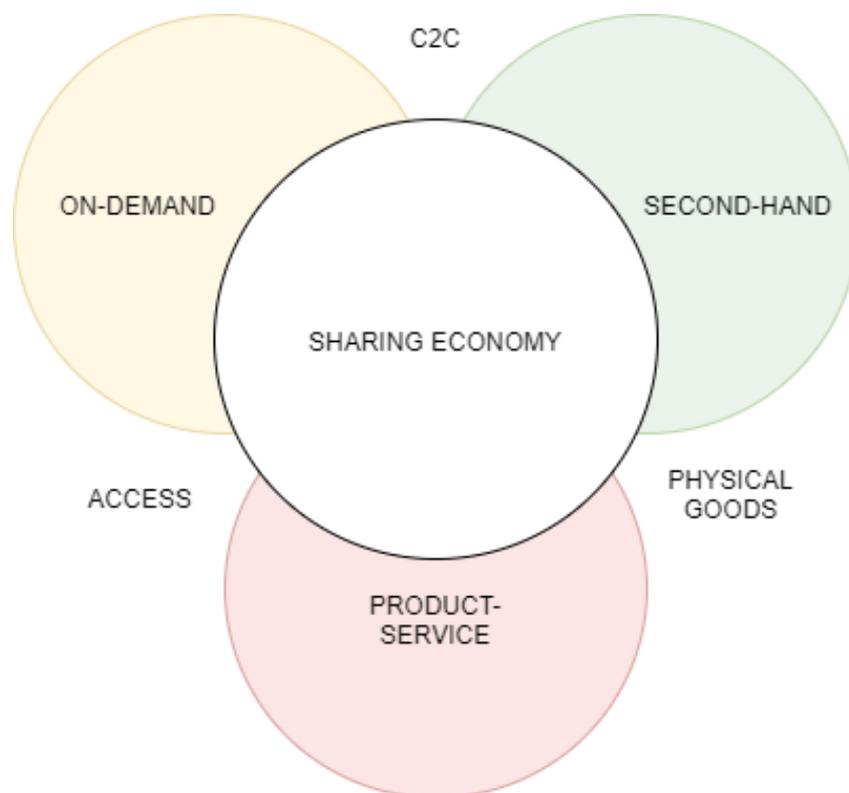


Abbildung 3: *Sharing economy and related forms of platform economy* (Quelle: eigene Darstellung nach: Frenken et al., 2015)

So entsteht dem Besitzer durch die ungenutzten Güter eine Überkapazität, welche ihm die Möglichkeit bietet, diese Güter mit anderen zu teilen und so die volle Kapazität auszuschöpfen (vgl. Frenken/Schor 2017: 5f). Die Abgrenzung der *Sharing Economy* zur „on-demand economy“ wird anhand von *Carsharing* aufgezeigt (vgl. ebd.). Während der Nutzung eines Taxis kreiert der Konsument eine neue Kapazität, in dem er eine Fahrt nachfragt (vgl. ebd.).

Im Falle von *Carsharing* würde die Fahrt auch ohne eine extra Nachfrage stattfinden, so teilt der Fahrer seine überschüssige Kapazität mit einem Konsumenten (vgl. Frenken/Schor 2017: 5f).

Des Weiteren enthält die *on-demand economy* die Möglichkeit, eine persönliche Dienstleistung zu erwerben (vgl. Frenken/Schor 2017: 5f). Im Vergleich dazu sprechen Frenken und Schor von einer „*product-service economy*“, wenn Güter von einem Unternehmen statt von einem anderen Konsumenten gemietet werden (vgl. ebd.). Dabei besteht der Service des Unternehmens darin, dem Konsumenten den Zugang zu einem Produkt zu gewähren, während das Unternehmen immer im Besitz des Gutes bleibt (vgl. ebd.). Nachdem das Produkt gemietet und verwendet wurde, wird es erneut zugänglich für andere Konsumenten. So entsteht der Unterschied zwischen der *on-demand economy*, bei der die Konsumenten von anderen Konsumenten Produkte in Anspruch nehmen, und der *product-service economy*, wo es zu einem Austausch zwischen Konsumenten und Unternehmen kommt (vgl. Frenken/Schor 2017: 5). Die Abgrenzung zu der *second-hand economy* wird dadurch charakterisiert, dass es zu einem Verkauf von Gütern zwischen Konsumenten kommt (vgl. ebd.). Der permanente Besitz des Gegenstandes wird auch an den Käufer transferiert, während in einer *Sharing Economy* jedoch nur temporärer Besitzanspruch besteht (vgl. Frenken/Schor 2017: 6).

## 3. Ergebnisse der Literaturanalyse zu Sharing Economy und Modellierung

In diesem Kapitel werden die Resultate der Literaturanalyse dargestellt. So werden im ersten Teil Vor- sowie Nachteile der *Sharing Economy* aufgezeigt. Diese werden für eine übersichtliche Darstellung in drei Kategorien eingeteilt: ökonomische, gesellschaftliche/soziale und ökologische Faktoren. Anschließend werden Barrieren und Chancen für Unternehmen, die in *Sharing Economy* agieren, dargestellt. Anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse wird im Anschluss eine Modellierung vorgenommen. Diese soll eine Grundlage für spätere Untersuchung der Gültigkeit der B2C-Faktoren für den B2B-Kontext bilden.

### 3.1. Vor- und Nachteile von Sharing Economy

Nachfolgend wird die erste Forschungsfrage **FF1** „*Welche Vor- und Nachteile bieten sich für Unternehmen bei der Umsetzung dieser Wirtschaftsform?*“ beantwortet.

#### 3.1.1. Ökonomische Faktoren

Aus ökonomischer Sicht ist die *Sharing Economy* eine Veränderung, die sich durchaus positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der darin agierenden Unternehmen auswirken kann (vgl. Frenken/Schor 2017: 4). So ist es gewissermaßen für jeden Teilnehmer in einer *Sharing Economy* möglich, einen Umsatz zu generieren (vgl. Frenken/Schor 2017: 7; Dreyer et al 2017: 89). Dementsprechend können Eigentümer von Produkten oder Objekten ein Einkommen erwirtschaften, wenn sie ihre Produkte anderen für die Verwendung zur Verfügung stellen (vgl. Belk 2014: 1596ff; Bardhi/Eckhardt 2012). Analog dazu haben 86% der Befragten einer Studie, durchgeführt durch PwC im Jahr 2015, angegeben, dass das Partizipieren an der *Sharing Economy* „das Leben erschwinglicher macht“ (vgl. PwC 2015: 9). Dieser Effekt entsteht u.a. dadurch, dass der Nutzer nicht den vollen Preis aufwenden muss, um das Produkt zu bezahlen, sondern eine geringere Aufwendung leisten muss, um das Produkt temporär in Besitz zu nehmen (vgl. PwC 2015: 9). Diese Preisdifferenz lässt sich einerseits mit dem temporären anstelle des permanenten Besitzes erklären, andererseits kann ein Preisvorteil solcher Angebote dadurch entstehen, dass Regularien nicht wirksam greifen (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). So wird am Beispiel von Uber dargestellt, dass Fahrer keinen

Personenbeförderungsschein oder gewerbliche Versicherung benötigen, wo hingegen der direkte „Konkurrent“ aus der traditionellen Geschäftsform, der Taxifahrer, beides benötigt (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 25). Entsprechend kann ein Service aus der *Sharing Economy*, in diesem Fall Uber, zu einem günstigeren Preis angeboten werden, was das traditionelle Taxi-Geschäft nahezu konkurrenzunfähig macht (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 25).

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Tatsache, dass es, durch Sharing-Plattformen wie Airbnb, zu mittelfristigen Erhöhungen der Mietpreise kommt (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 26f). So wird langfristiger Mietraum unattraktiv und temporäre Zurverfügungstellung (u.a. über Airbnb) profitabler, was mittelfristig einen Prozess der Gentrifizierung unausweichlich anstößt (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). Ferner kommt es aufgrund dieser Preisvorteile dazu, dass Wohnraum für kurzzeitige Vermietung genutzt wird und somit nicht mehr als „traditioneller“ Langzeitwohnraum zur Verfügung steht (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). Dies kann seinen Teil zu der Wohnungsknappheit, die in vielen Großstädten herrscht, beitragen (vgl. tagesspiegel 2015).

Ebenfalls ist es für Sharing Plattformen möglich, mit geringem Kapital in einen Markt einzudringen. Da keine Investments in die zu teilenden Güter selbst, sondern nur für den Aufbau der Plattform benötigt werden, verringern sich die finanziellen Risiken für die Unternehmen (vgl. Wirtz/So/Mody/Liu 2019: 466; Malhotra/van Alstyne 2014: 26). Weiterhin wird kritisiert, dass solche Unternehmen den Profit genießen, während das Risiko für dessen Erwirtschaften meist an die Nutzer ausgelagert wird (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 26).

Dadurch kann es im Streitfall zu Verantwortungs- bzw. Haftungsproblemen einer Plattform kommen, was nachhaltig nicht nur die Nutzererfahrung negativ beeinflussen, sondern auch der gesamten Branche langfristig schaden kann (vgl. Wirtz/So/Mody/Liu 2019: 466). Dies könnte zur Folge haben, dass im Zuge möglicher Risiken und Probleme die Angebote von Sharing Plattformen nicht mehr in Anspruch genommen werden würden (vgl. ebd.).

### 3.1.2. Gesellschaftliche/soziale Faktoren

Der Gentrifizierungsprozess, der (in diesem Fall) infolge ökonomischer Vorteile für die Einzelpersonen (Wohnraumbesitzer) entsteht, kann sich also negativ auf die Allgemeinheit bzw. die Gesellschaft selbst auswirken. So kommt es nicht nur zu einem sozialen Ausschluss von Personen geringeren Einkommens, sondern kann u.U. zur Rassen- und Ethnientrennung führen (vgl. Piracha/Sharples/Forrest/Dunn 2018). Entsprechend könnte es dazu kommen, dass bestimmte ethnische Gruppen nicht im vollen Umfang an der *Sharing Economy* teilnehmen können, da sie als Anbieter von (einigen) Nachfragern nicht in Betracht gezogen werden (vgl. Piracha/Sharples/Forrest/Dunn 2018; Frenken/Schor 2017: 8).

Da im Zuge von Sharing-Plattformen wie Airbnb sich auch die Tourismusbranche bzw. die Art des Verreisens der jüngeren Generationen verändern, kann das Zurverfügungstellen von Wohnraum an Touristen (z.B. über Airbnb) durchaus seine positiven Eigenschaften haben (vgl. Dredge/Gyimóthy 2015: 2). So kann es dazu beitragen, dass strukturschwache Regionen einen Aufschwung erhalten und Barrieren für Innovationen und Investments in der Branche überwunden werden (vgl. Dredge/Gyimóthy 2015: 2).

Ein weiterer, positiver sozialer Aspekt der *Sharing Economy* ist die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls (vgl. PwC 2015: 9). So haben 78% der Befragten einer Studie, durchgeführt durch PwC im Jahr 2015, angegeben, dass das Agieren in der *Sharing Economy* das Gefühl der Gemeinschaft stärkt. Dafür spricht auch der Einsatz von Airbnb bei Naturkatastrophen. Mit „*Open Homes*“ - *Katastrophenhilfe* hat Airbnb eine Möglichkeit ins Leben gerufen, direkt an Hilfsorganisation spenden zu können oder in betroffenen Regionen Wohnraum für Menschen in Not oder Helfer kostenfrei zur Verfügung zu stellen, um das Gemeinschaftsgefühl noch weiter zu stärken (vgl. [airbnb.de/openhomes](https://airbnb.de/openhomes)).

Was an der *Sharing Economy* häufig bemängelt wird, sind die wenigen Regularien, denen Unternehmen oder Teilnehmer unterliegen (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). Jedoch herrscht auf z.B. Sharing-Plattformen eine Art Selbstregulierung. So kann durch Bewertungs- oder Meldfunktionen, negatives Verhalten von Nutzern aufgezeigt und entsprechende Konsequenzen (seitens der Plattform) gezogen werden (vgl. ebd.).

Allerdings können Plattformen auch ohne gesetzliche Rahmenbedingungen, einige Regularien besser durchsetzen als es z.B. der Staat schaffen würde (vgl. ebd.). Dies wird besonders in den Fällen des Stalkings oder bei Konflikten zwischen Mitgliedern einer Plattform deutlich (vgl. ebd.), da die Plattformen viel näher am Geschehen sind und daran interessiert sind, ihren Nutzern eine konfliktlose Nutzung zur Verfügung zu stellen (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014). Darüber hinaus können Sharing Plattformen nicht nur schneller intervenieren, sie können dem Staat auch helfen (vgl. ebd.). So dient die Bewertungsplattform „Yelp“ Gesundheits- und Hygienekontrolleuren als Anhaltspunkt für weitere Untersuchungen (vgl. ebd.).

Aufgrund der Funktionsweise von Sharing Plattformen ist es essenziell wichtig eine „critical mass“ aufzubauen (vgl. Frenken/Schor 2017: 9). Man benötigt demnach genügend Teilnehmer auf beiden Seiten, sowohl auf der der Nachfrager als auch der der Anbieter. Ist das Interesse an einem Service bzw. Produkt nicht groß genug oder kein Bedarf vorhanden, so kann es zu keinem Austausch kommen und folglich werden es nicht nur Unternehmen, sondern auch der Grundgedanke der *Sharing Economy* schwer haben (vgl. ebd.).

Ein weiterer negativer Aspekt ist die mögliche Folge des Teilens für monetäre Anreize. Während früher innerhalb des Freundeskreises und der Familie kostenfrei geteilt wurde, wird befürchtet, dass durch den monetären Anreiz, Güter auf Sharing Plattformen zur Verfügung zu stellen, die Möglichkeit der kostenlosen Teilung immer mehr schwindet (vgl. Frenken/Schor 2017: 9). Man bewertet folglich die Opportunitätskosten und erachtet diese als zu hoch, um auf einen möglichen monetären Gewinn verzichten zu können (vgl. ebd.).

Nicht nur das Vertrauen zwischen Nutzer und Plattform ist entscheidend. Einen wichtigen Punkt bildet das Vertrauen der Nutzer unter sich. Schon ein geringer Anschein von Betrug kann dazu beitragen, das Misstrauen anderer Nutzer massiv zu steigern und somit das Image innerhalb der Branche zu schädigen (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 26). Auch durch Schutzfunktionen seitens der Plattformen, wie z.B. Bewertungsfunktionen, lässt sich Betrug nicht komplett umgehen. Zunächst müssen in solchen Fällen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden (z.B. durch Versicherung oder Erstattung), um den Nutzern ein gewisses Risiko abzunehmen (vgl. Malhotra/van

Alstyne 2014: 26). Die bestehende Problematik wird durch die Studie von PwC (2015) bestätigt, wonach 69% der Befragten angaben, dass sie den Unternehmen der *Sharing Economy* erst trauen, wenn ein Vertrauter ihnen dieses empfohlen hat (vgl. PwC 2015: 9).

Dieses Misstrauen hängt möglicherweise damit zusammen, dass 72% der Befragten angaben, die Erfahrungen mit der *Sharing Economy* als zu inkonsistent zu empfinden (vgl. PwC 2015: 9). Die Einschätzung resultiert zum Teil daher, dass für Unternehmen der *Sharing Economy* keine einheitlichen Regelungen gelten und sich somit auch die Selbstregulierung der jeweiligen Plattformen voneinander unterscheiden kann (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27).

Der Kritikpunkt, der besonders von Forschern der *Sharing Economy* angebracht wird, ist die Tatsache, dass Unternehmen keinen Zugang zu den Nutzerdaten für Forschungszwecke gewähren, wodurch keine eindeutigen Tendenzen festzustellen sind (vgl. Frenken/Schor 2017: 9). So müssen Entwicklungen überwiegend anhand von Daten festgestellt werden, die von den Unternehmen bereitgestellt werden (vgl. ebd.). Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass Informationen nicht zurückgehalten oder beschönigt werden (vgl. ebd.).

### 3.1.3. Ökologische Faktoren

Zu den positiven Merkmalen der *Sharing Economy* zählen die ökologischen Faktoren und werden wiederholt in diesem Kontext erwähnt. So wird der Umweltschutz bzw. der umweltschonende und nachhaltige Konsum von Gütern als zentraler Nutzen der *Sharing Economy* verstanden (vgl. Frenken/Schor 2017: 3f; Perren/Grauerholz 2015: 139).

Die nachhaltige Nutzung von Ressourcen lässt sich anhand des zuvor aufgeführten Beispiels der Bohrmaschine verdeutlichen. Dabei wird u.a. von Botsman und Rogers (2010) angebracht, dass eine Bohrmaschine in etwa nur 15 Minuten der gesamten Produktlebensdauer genutzt wird und die restliche Zeit als „*idle capacity*“ (ungenutzte Kapazität) verbringt. Wenn also die volle Kapazität der Bohrmaschine durch das Teilen ausgeschöpft werden würde, wäre der Bedarf an Bohrmaschinen geringer und würde somit auch eine geringere Produktion nach sich ziehen, was gleichzeitig als ökonomischer Nachteil betrachtet werden kann.

Folglich würde nicht nur der Ressourcenbedarf der Produktion sinken, sondern der Nutzen der vorhandenen Güter (in diesem Fall Bohrmaschinen) gleichzeitig maximiert werden (vgl. Frenken/Schor 2017: 4f; Perren/Grauerholz 2015: 139).

Diese Beobachtung wird auch durch eine von PwC im Jahr 2015 durchgeführte Studie bestätigt. Hiernach stimmten 76% der Befragten zu, dass die Sharing Economy bzw. die Aktivitäten ebendieser einen positiven Effekt auf die Umwelt haben (vgl. PwC 2015: 9). Ebenso gaben 83% der Befragten an, dass die Sharing Economy nicht nur eine effizientere Nutzung erlaubt, sondern im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen auch eine günstigere Nutzung gestattet (vgl. ebd.).

## 3.2. Barrieren und Chancen bei der Umsetzung des Geschäftsmodells

Im Folgenden werden Barrieren sowie Chancen für das Agieren von Unternehmen im Kontext der *Sharing Economy* und somit die Antwort auf die zweite Forschungsfrage **FF2** „*Welche Barrieren und Chancen bestehen für Unternehmen, wenn sie diese Geschäftsform etablieren wollen?*“ dargelegt. Dabei werden verschiedene Perspektiven eingenommen. Anfangs wird die Kunden- bzw. Nutzersicht betrachtet und Perspektiven sowie Hürden aufgezeigt, die die Nutzer in einer B2C-Beziehung wahrnehmen oder gar abschrecken. Anschließend wird die Unternehmenssicht eingenommen und Faktoren wie Regelungen oder Wirtschaftlichkeit charakterisiert. Des Weiteren wird dargelegt, wie Unternehmen die Chancen nutzen und Barrieren überwinden können.

Viele Menschen, insbesondere in jüngeren Generationen verlieren das Interesse daran, Objekte zu besitzen (vgl. Belk 2014: 1597). Durch diesen Wandel des Konsums besteht für diese Menschen kein Bedarf mehr darin, ein Gut bzw. Objekt zu besitzen, um sich über dieses zu definieren (vgl. ebd.). Bei eben diesem Konsumwandel liegt eine große Chance für Unternehmen der *Sharing Economy* (vgl. Belk 2014: 1597). Durch eine Ablehnung des traditionellen Konsums (Besitz) wächst die Akzeptanz von temporärem Zugang zu Ressourcen (Leih- oder Tauschgeschäfte) (vgl. ebd.).

Die Nutzer stehen sowohl allgemein in der *Sharing Economy* als insbesondere auch bei Sharing Plattformen im Mittelpunkt, da sie die kritische Masse bilden, die benötigt wird, um das System funktionsfähig zu machen/halten (vgl. Frenken/Schor 2017: 9).

Hierfür müssen Unternehmen Anreize für Nutzer schaffen und bspw. durch Transparenz das Vertrauen der Nutzer in das System und das Unternehmen aufbauen (vgl. ebd.). Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die in der *Sharing Economy* erfolgreich wirtschaften wollen, in ihre Kunden zu „investieren“ (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). Kunden tragen einen hohen Teil zu der Wertschöpfung eines, in der *Sharing Economy* agierenden Unternehmens bei (vgl. ebd.). Wenn Unternehmen es schaffen z.B. durch Aufzeigen von richtigen Methoden oder Schaffung von besseren infrastrukturellen Ressourcen (u.a. bessere Server) das Verhalten der Nutzer positiv zu steuern, entsteht ein Mehrwert für die gesamte Nutzerschaft (vgl. ebd.). Als positives Beispiel für solch ein Konzept lässt sich wiederholt Airbnb aufführen. Durch das Unterrichten der Nutzer (u.a. Tutorials zur korrekten Erstellung der Angebotsanzeigen) ließ sich einheitlich eine Qualitätsverbesserung bewirken, die gleichzeitig mit der Steigerung der Erlöse einherging (vgl. ebd.).

Das Aufbauen von Vertrauen seitens der Kunden bzw. Nutzer ist ebenfalls eine Hürde, die die Unternehmen überwinden müssen (vgl. Hawlitschek et al. 2016b: 29). Um dies zu bewältigen, müssen konkrete Ängste und Bedenken von Nutzern beseitigt werden. So ist eine Befürchtung seitens der Nutzer, dass die Produkte, die sie zur Nutzung zur Verfügung stellen, beschädigt oder zerstört werden. Dem kann aber das Unternehmen bzw. die Plattform als Mediator, durch Versicherungen oder Entschädigungen im Schadensfall, entgegenwirken (vgl. ebd.). Entgegengesetzt muss das Unternehmen auf das Wohlwollen des Nutzers vertrauen, dass dieser sich an Vereinbarungen (z.B. die Zwecke des geteilten Gutes) hält (vgl. ebd.). Dieses Problem lässt sich jedoch dadurch entschärfen, dass solche Vereinbarungen vertraglich geregelt und bei einem möglichen Vertragsbruch entsprechend sanktioniert werden (vgl. Hawlitschek et al. 2016b: 29).

Es gilt also für Unternehmen nicht nur vertraglich, sondern auch rechtlich, einige Aspekte zu beachten. So kommt es aus Unternehmenssicht zu dem Problem, dass die Nutzer (teilweise absichtlich) mit z.B. falschen Bewertungen versuchen dem Unternehmen oder anderen Nutzern Schaden zuzuführen (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27). Hierbei ist es für das Unternehmen (oder Sharing Plattform) wichtig Lösungsansätze zu entwickeln, um dieser Problematik entgegenwirken zu können (vgl. ebd.). Andernfalls riskiert es eine schlechte Reputation oder ein toxisches Umfeld für

seine Nutzer, die sich unter Umständen nicht mehr einbringen und folglich das Angebot und/oder die Nachfrage (die kritische Masse) zurückgeht (vgl. ebd.).

Da es in der *Sharing Economy* zum Zusammentreffen von digitalen und physischen Interaktionen kommt, ist es für Unternehmen wichtig diese Barriere zu überwinden (vgl. Frey et al. 2019: 154). Es muss also dafür sorgen, dass nicht nur die Nutzererfahrung online bzw. digital reibungslos verläuft, sondern auch bei den physischen Transaktionen keine Probleme entstehen (vgl. ebd.). Das Unternehmen muss also strategisch so aufgestellt sein, dass es den Erwartungen der Nutzer sowohl digital als auch physisch gerecht wird, um so Unsicherheiten der Anbieter als auch der Nachfrager zu bereinigen (vgl. Frey et al. 2019: 154).

Eine weitere Problematik für die Unternehmen der *Sharing Economy* ist das Konkurrieren mit den Mitstreitern aus den traditionellen Geschäftsformen (vgl. Belk 2014: 1598). Besonders herausfordernd sind die hohen regulatorischen Standards, die für die traditionellen Unternehmen gelten, jedoch nicht für Unternehmen der *Sharing Economy*, da dort der Service oder das Produkt von Privatpersonen zur Verfügung gestellt wird (vgl. ebd.). So müssen Unternehmen der *Sharing Economy* teilweise durch Selbstregulierung dafür sorgen, dass Qualitätsstandards ähnlich den der traditionellen Unternehmen gehalten werden, um so folglich auch konkurrenzfähig zu traditionellen Geschäftsformen zu sein (vgl. ebd.).

Durch Regelungen, die die Nutzerqualität steigern, lassen sich neue Kunden gewinnen und bestehende können besser zu dem Wertschöpfungsprozess beitragen (vgl. Malhotra/van Alstynne 2014: 27). Ebenfalls wird die Nutzererfahrung verbessert, wenn Unternehmen Risiken absorbieren und somit ihre Kunden/Nutzer schützen und attraktiver für neue Kunden werden (vgl. ebd.).

Durch den fehlenden gesetzlichen Rahmen für Unternehmen der *Sharing Economy* kann die zukünftige Entwicklung nicht präzise dargestellt werden (vgl. Frenken/Schor 2017: 8f). Um diese Unsicherheiten zu beseitigen, können die Unternehmen der *Sharing Economy* eng mit den Gesetzgebern zusammenarbeiten (vgl. ebd.). So werden durch und für beide Seiten angemessene Richtlinien festgelegt, die im besten Fall die Entwicklung der *Sharing Economy* voranbringen und nicht hemmen (vgl. ebd.).

Aus der ökonomischen Sicht betrachtet, eröffnen sich den Unternehmen in der *Sharing Economy* einige Chancen. Die möglichen makroökonomischen Perspektiven sind vielversprechend. Wie bereits aufgezeigt, ist das Marktvolumen allein in Deutschland mit 24 Milliarden Euro recht groß (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 24, PwC 2018). Durch die geringen Transaktionskosten für Nutzer kann die Zielgruppe weltweit erreicht und bedient werden (vgl. ebd.).

Da das Geschäftsmodell der *Sharing Economy* ein recht junges ist, liegen die Chance für Unternehmen darin, dass sie sich schnell weiterentwickeln, dazulernen und gegebenenfalls Anpassungen in der Strategie vornehmen können (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27; Belk 2014: 1598). Für traditionelle Unternehmen besteht ebenfalls die Möglichkeit auf die neue Konsumgewohnheit zu reagieren und den Markt zu betreten (vgl. Belk 2014: 1598f). Dabei muss der Fehler vermieden werden, Teilgruppen als Zielgruppe zu betrachten (vgl. ebd.). Diese Teilgruppen bestehen zumeist aus Menschen, die finanziell stark aufgestellt sind, denen jedoch die zeitliche Kapazität fehlt sich mit der Aneignung eines Objekts auseinanderzusetzen und die sich daher zum u.a. Leihen statt Besitzen entscheiden (vgl. Belk 2014: 1599). Die alternative Strategie ist hierbei den Inhalt kostenfrei zur Verfügung zu stellen (Wikis oder Blogs) und sich alternative Einnahmequellen zu suchen (vgl. ebd.: 1598). Somit kann eine breitere Zielgruppe erreicht und der ökonomische Wert gesteigert werden.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit für traditionelle Unternehmen, Unternehmen der neuen Geschäftsform aufzukaufen und somit den Markt zu betreten oder gar den „traditionellen“ und „neuen“ Markt gleichzeitig zu bedienen (vgl. Belk 2014: 1598).

Durch Änderung der Konsumgewohnheiten ist es für Unternehmen der *Sharing Economy* essenziell, einen Bedarf für ihren Service zu schaffen (vgl. Hawlitschek et al. 2016a: 27). Dabei besteht die große Möglichkeit, sich über einzigartige Angebote eine gute Marktposition zu erarbeiten, insbesondere durch das Zurverfügungstellen von Produkten, deren Vorkommen beschränkt ist oder deren Kaufpreis für den Großteil der Gesellschaft nicht erschwinglich ist (vgl. Hawlitschek et al. 2016a: 27f). Durch das Teilen eröffnet sich dennoch eine Möglichkeit, dieses Produkt (temporär begrenzt) zu nutzen (vgl. ebd.).

Derartiges Vorgehen kann man bei diversen Autoherstellern beobachten. Diese bieten teilweise *Carsharing* Angebote an, obwohl es zum eigentlichen Kerngeschäft, dem Absatz von Fahrzeugen, im Widerspruch steht (vgl. Belk 2014: 1597f). Dies ist zum Teil darin begründet, dass zunehmend mehr Menschen den Besitz von Fahrzeugen ablehnen, nicht zuletzt aufgrund der hohen Kosten (vgl. ebd.). So können Autohersteller unabhängig von dem Absatz der Fahrzeuge, diese temporär zur Verfügung stellen. Auf diese Weise erwirtschaften Unternehmen einen zusätzlichen Umsatz und Nutzer erhalten einen Zugang zu Produkten (in diesem Fall Fahrzeugen), die für sie sonst nicht bezahlbar wären (vgl. Belk 2014: 1597f).

Eine weitere große Chance für Unternehmen und der *Sharing Economy* allgemein sind paradoxerweise Krisen und andere unwiderrufliche Events, wie z.B. der Klimawandel (vgl. Belk 2014: 1599). So profitierten einige der Unternehmen der *Sharing Economy* von der Weltwirtschaftskrise Anfang des 21. Jahrhunderts (vgl. ebd.). Solche Krisen, die die Verbraucher vor allem finanziell treffen, sensibilisieren sie für den Umgang mit Geld und Besitztümern (vgl. ebd.).

Dem sensibilisierten Umgang mit Besitz steht die Gefahr des „*insider trading*“ bzw. „*insider sharing*“ gegenüber (vgl. Belk 2014: 1598). Dabei handelt es sich um eine Aktivität, die zwischen den Kunden stattfindet und dem Unternehmen finanziellen Schaden zufügen kann (vgl. ebd.). Wenn ein Nutzer ein Sharing Angebot in Anspruch nimmt und das Produkt dann für eine geringe Gebühr an einen weiteren verleiht, entstehen dem Unternehmen finanzielle Einbuße (vgl. Belk 2014: 1598). Besonders auffällig ist das Phänomen in der Filmindustrie und dem damit verbundenem Verleih zu beobachten (vgl. ebd.). Ein Nutzer leiht sich einen Film, verleiht diesen für eine geringe Gebühr weiter, bis er ihn schließlich retourniert (vgl. ebd.). Dabei ist zwar ein Nutzen für die beiden Nutzer entstanden, jedoch verliert das leihende Unternehmen mögliche Einnahmen und folglich auch der Filmproduzent (vgl. Belk 2014: 1598). Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig diese Schattenwirtschaft in Form von *insider sharing* durch u.a. Richtlinien oder Nutzungsbedingungen zu unterbinden (vgl. Malhotra/van Alstyne 2014: 27).

### 3.3. Modellierung

Im folgenden Abschnitt wird ein Modell vorgestellt, das die Grundzüge der Interaktionen der Sharing Economy im Kontext des B2C darstellt. Ergänzend dazu werden Faktoren des Modells sowie separate Eigenschaften erläutert, deren Abbildung in diesem Modell (Abb. 4) nicht berücksichtigt wurden, da es sich hierbei nicht um essentielle Elemente der grundlegenden Aktivitäten der Sharing Economy handelt. Diese Aspekte könnten jedoch eine zentrale Rolle im B2B Kontext einnehmen und sollen daher im späteren Verlauf geprüft werden.

#### B2C Modell

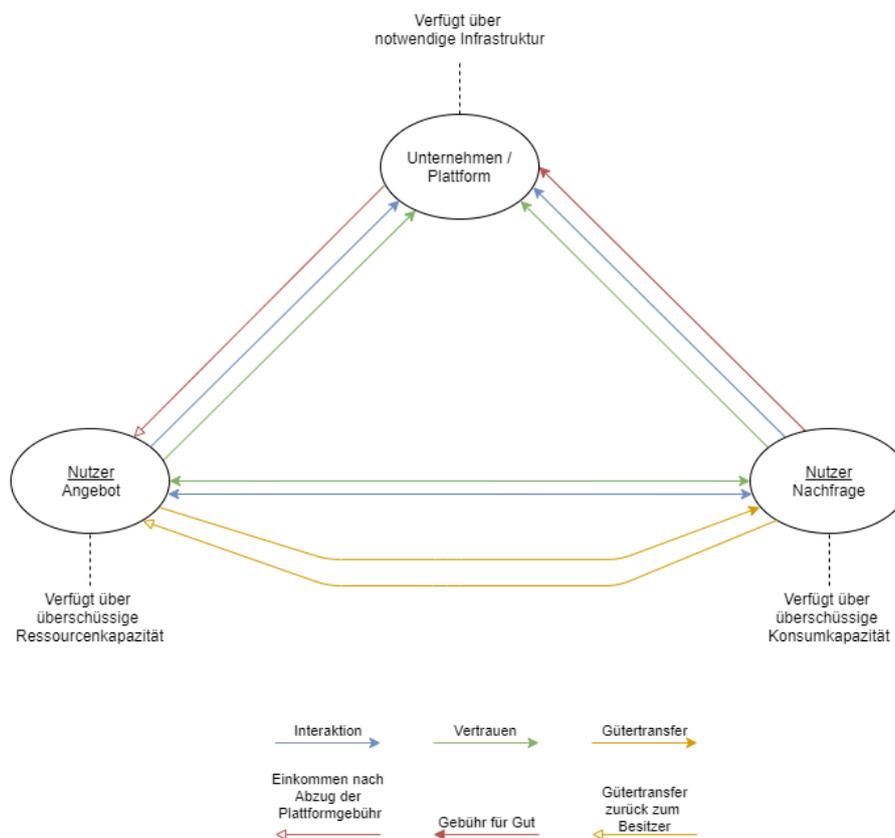


Abbildung 4: Grundkonzeption der Sharing Economy im B2C Kontext (Quelle: eigene Darstellung)

Das vorliegende Modell (Abb. 4) wurde auf Basis der Literaturanalyse angefertigt und beinhaltet die grundlegenden Abläufe und Faktoren von Vorgängen der *Sharing Economy*.

## **Akteure**

Das Modell beinhaltet die beiden Akteure Unternehmen und Nutzer, wobei die Nutzer in zwei Kategorien unterteilt sind. Die Unternehmen fungieren im B2C der *Sharing Economy* als Plattform, die den Nutzern die nötige Infrastruktur bietet, um das Teilen zu ermöglichen (vgl. Hawlitschek et al. 2016b: 27).

Die Teilnehmer der *Sharing Economy* werden in diesem Kontext als Nutzer der Sharing Plattformen dargestellt. Dabei wird zwischen „zur Verfügung stellenden“ Nutzern (Angebot) und konsumierenden Nutzern (Nachfrage) unterschieden. Damit die *Sharing Economy* funktionsfähig ist, ist eine Bildung der kritischen Masse notwendig (vgl. Botsman/Rogers 2010: 72f). Diese wird durch die beiden Nutzergruppen gebildet, wobei die Rollen nicht festgeschrieben sind und sich teilweise sogar in einem „Prosumer“ vereinen können (vgl. Botsman/Rogers 2010; Rifkin 2014). So benötigt das System für seine uneingeschränkte Funktionstüchtigkeit sowohl genügend Teilnehmer auf der Seite des Angebots als auch eine entsprechend hohe Nachfrage (vgl. Botsman/Rogers 2010: 72f).

## **Aktivitäten**

Zu den Akteuren der *Sharing Economy* gehören ebenfalls ein gewisses Verhalten und spezifische Aktivitäten, die im Folgendem aufgezeigt und erläutert werden. Wie zuvor beschrieben, ist die Bildung der kritischen Masse essenziell wichtig. Diese setzt auf der Seite der Anbieter die Existenz von nicht ausgelasteten Ressourcen voraus. Auf der Seite der Inanspruchnahme setzt dies eine überschüssige Konsumkapazität (Bedarf) voraus (vgl. Botsman/Rogers 2010: 72f). Um aus den untereinander fremden Nutzern eine kritische Masse zu bilden, muss der Glaube an die Gemeinschaft bestehen bzw. gestärkt werden (vgl. PwC 2015: 9). Darüber hinaus ist es wichtig, das Vertrauen zwischen den Teilnehmern aufzubauen (vgl. Botsman/Rogers 2010: 75f; Hawlitschek et al. 2016b: 27), damit eine Transaktion zwischen fremden Individuen stattfinden kann.

## Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen definieren die *Sharing Economy* und erläutern gleichzeitig die wegbereitenden externen Einflüsse, aus denen sich die Geschäftsform entwickelte. Diese Ebene wird nachfolgend erläutert und wurde bewusst nicht in das Modell aufgenommen, um die Veranschaulichung so grundlegend wie möglich zu belassen. Zu Beginn wird als Wegbereiter der *Sharing Economy* die Entwicklung des Internets, allen voran des Web 2.0 verstanden (vgl. Belk 2014: 1595). Durch die Vernetzung der Gesellschaft sind die Transaktionskosten der Informationsbeschaffung (dazu zählen u.a. die Angebotsbeschaffung, Vergleiche oder Kontaktaufnahme zum Anbieter) annähernd auf null gesunken (vgl. Belk 2014: 1595f). Dadurch werden Barrieren, wie z.B. Angebotsbeschaffung überwunden und breite Massen stehen sowohl auf der Seite der Nachfrage als auch seitens des Angebots zur Verfügung. Ein weiterer grundlegender Faktor liegt in den Ursprüngen der *Sharing Economy*, der (Un-)Sicherheit des Umfeldes. Das Konzept gewann Ende der 2000er Jahre stark an Bedeutung, als im Zuge der Weltwirtschaftskrise Menschen durch finanzielle Unsicherheiten ihren Konsum weg von Besitz abwandeln (vgl. ebd.). Ein weiterer, durch Krisen gestärkter Faktor ist der Glaube an die Gemeinschaft (vgl. PwC 2015: 9). Dieser ist ebenfalls entscheidend für die Bildung der kritischen Masse (vgl. PwC 2015: 9; Botsman/Rogers 2010: 76).

Im Zuge der qualitativen Forschung sollen die Elemente des B2C Modells als Grundlage genommen werden. Diese werden durch die Erkenntnisse aus den Interviews ergänzt sowie geprüft und für die anschließende Modellierung des B2B Modells eingesetzt.

## 4. Qualitatives Vorgehen und Ergebnisse

Im folgenden Kapitel wird das qualitative Vorgehen der Interviewdurchführung erläutert. Des Weiteren werden der Interviewleitfaden sowie der Ablauf der Interviews vorgestellt und beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert, ein Modell für den B2B-Kontext und ein Entscheidungsmodell erarbeitet sowie die verbleibenden Forschungsfragen beantwortet:

**FF3:** „Ist eine Sharing Economy im Business-to-Business Kontext umsetzbar?“

**FF4:** „Wann ist eine Nutzung der Sharing Economy für Unternehmen geeignet?“

**FF5:** „Eignen sich Faktoren aus dem B2C-Kontext als Entscheidungshilfen für Unternehmen im B2B-Kontext?“

### 4.1. Vorgehensweise bei der qualitativen Expertenbefragung

Für die Durchführung der Interviews wurden Experten eines mittelständischen IT-Kommunikations-Unternehmens befragt. Dabei handelt es sich um Geschäftsführer und Mitarbeiter in Führungspositionen (Projekt- bzw. Teamleiter) im Alter von 30-55 Jahren. Die Befragungen fanden alle in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt, um eine Beeinflussung durch ein neues Umfeld zu verhindern. Zur Minimierung externer Einflüsse auf das Ergebnis wurden die Befragungen in einem Zeitraum von drei Wochen durchgeführt.

Nachfolgend ist der verwendete Leitfaden dargestellt. Dieser wurde in einem Pretest mit einem vorab ausgewählten Experten analysiert. Der sog. Pretest kann als eine Art Vorüberprüfung verstanden werden, mit dem Ziel die Gültigkeit und die Verständlichkeit des Untersuchungsinstruments (in dem Fall des Interviews) sicher zu stellen (vgl. Lamnek 1989: 379). Die Durchführung des Pretests ergab u.a. eine Änderung der Reihenfolge der Einstiegsfragen, sodass zu Beginn, anstelle einer Definition, nach den persönlichen Erfahrungen mit der *Sharing Economy* gefragt wurde, um einen einfacheren Themeneinstieg zu ermöglichen.

Die Fragen wurden nach Themen sortiert und mit Überschriften versehen. Dieses Vorgehen ermöglichte eine strukturierte Gesprächsführung und die Abdeckung aller zu stellenden Fragen. Den Fragen wurden jeweils mögliche Rückfragen zugeordnet, um so

gezielt relevante Sachverhalte zu präzisieren. Zu Beginn wurden die Befragten gebeten sich, ihre Tätigkeit und das Unternehmen vorzustellen. Um einen weichen Einstieg ins Thema zu gewährleisten, wurden die Teilnehmer zunächst zu ihren privaten Erfahrungen mit *Sharing*-Angeboten befragt. Der Übergang zu dem B2B-Bereich erfolgte über den Akteur, z.B. eine *Sharing*-Plattform im B2C. So wurden die Experten zu der Umsetzbarkeit im Unternehmenskontext befragt. An dieser Stelle des Gesprächs befanden sich die Befragten kontextuell vollständig im B2B-Bereich, sodass anschließend Fragen zu den Einflussfaktoren gestellt werden konnten und die befragten Personen keinerlei Hilfestellungen für ihre Antworten benötigten. Durch die Gesprächsführung konnten die Befragten ihr Verständnis sowie ihre Vorstellungen zum Thema *Sharing Economy* präzisieren, wodurch sie abschließend konkret zu dem Einsatz der *Sharing Economy* im Unternehmen befragt werden konnten.

## 4.2. Interviewleitfaden

### ***Sharing Economy* im privaten Kontext**

Bisherige Erfahrungen mit Angeboten der *Sharing Economy*?

**Rückfragen:** Wenn ja, welche genau? Positiv oder negativ?

Warum würden Sie das Teilen von Gütern dem Besitz vorziehen? Was spricht dagegen?

### **Allgemeine theoretischen Grundlagen**

Was verstehen Sie unter *Sharing Economy*?

**Anmerkung:** (Falls notwendig) Klärung von Begrifflichkeiten – Vorgabe einer Definition (nach Botsman 2013: „*Ein ökonomisches Modell, das auf der gemeinsamen Nutzung von nicht ausgelasteten Ressourcen, gegen monetäre oder nicht-monetäre Anreize, basiert, wie z.B. Räume, Fähigkeiten und Material.*“)

### ***Sharing Economy* in Business-to-Business**

#### **Umsetzbarkeit**

Welche Akteure nehmen in diesem Kontext eine wichtige Rolle ein?

**Rückfragen:** Welche „neuen“ Akteure sind für eine Zusammenarbeit erforderlich?

Wie könnten Unternehmen auf ungenutzte Ressourcen anderer zugreifen?

**Rückfragen:** Warum könnten sie das nicht? Bietet dieses Vorgehen Vorteile lediglich für bestimmte Branchen, wenn ja, welche und warum? Wann ist vom Einsatz abzuraten?

Wo sehen Sie Hindernisse bei der Umsetzung, insbesondere mit anderen Unternehmen?  
Wo die Chancen?

### **Einflussfaktoren**

Welche Faktoren sind entscheidend für die Funktionstüchtigkeit dieser Geschäftsform im B2B Kontext?

**Rückfragen:** Wie gewichten Sie die einzelnen Faktoren? Welche Umstände hindern/fördern die Entwicklung?

Weshalb ist die neue Geschäftsform eine Chance für „traditionelle“ Unternehmen/Geschäftsmodelle? Weshalb eine Bedrohung?

**Rückfragen:** Ist eine Anpassung der Geschäftsform möglich? Ist der Mehraufwand (durch u.a. neue, noch undefinierte Aufgaben) durch die Anpassung nicht verhältnismäßig?

*Sharing Economy* ist ein junges Geschäftsmodell. Inwiefern ist das ein Vor- bzw. ein Nachteil?

**Anmerkung:** Da u.a. Nutzer der *Sharing Economy* zumeist jüngere Menschen sind und somit nicht unbedingt in den Führungsetagen vertreten.  
Anpassungen von Unternehmen nehmen einige Zeit in Anspruch.

### **Einsatz im Unternehmen**

Warum würden Sie das Teilen von Ressourcen für das Unternehmen bzw. Ihren Aufgabenbereich in Betracht ziehen? Warum nicht?

Wann denken Sie, sollte ein Unternehmen an der *Sharing Economy* (B2B) teilnehmen?

Was definiert eine erfolgreiche Umsetzung dieses Prinzips? Was eine Gescheiterte?

### 4.3. Vorgehensweise bei der Inhaltsanalyse

Zunächst wurden die Audioaufnahmen in Form einer einfachen Transkription verschriftlicht. Wie in 1.3. erläutert, wurde diese Form gewählt, da sprachliche Eigenheiten in dem Kontext sowie für den zu untersuchenden Inhalt keine Relevanz besitzen. Anschließend wurden die Inhalte anhand aufgestellter Kategorien und Kodiereinheiten untersucht. *„Die Kodiereinheit legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf, was der minimale Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann.“* (Mayring 2010: 59). Für die durchgeführte Analyse wurde festgelegt, dass die kleinste Einheit, die unter eine Kategorie fallen kann, ein einzelnes Wort sein kann. *„Die Kontexteinheit legt den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann.“* (Mayring 2010: 59). Diese Einheit wurde auf die gesamte Antwort der jeweiligen Frage bzw. einen kompletten Absatz festgelegt. Jede Aussage zu Akteuren der *Sharing Economy*, der Umsetzung des Modells, den Rahmenbedingungen für die Umsetzung, dem Fortschritt sowie der Definition wurde mit besonderer Beachtung geprüft.

Die Analyse der transkribierten Interviews erfolgte direkt am Material. Die für die Analyse relevanten Textpassagen (Kodiereinheiten) wurden markiert und somit für den nächsten Schritt der Ergebnisaufbereitung vorbereitet.

Nachfolgend wird der Kodierleitfaden (s. Tab. 3-6) aufgezeigt. Dieser stellt die benutzten Kategorien, deren Beschreibung, einen Textausschnitt aus den Interviews als Beispiel sowie die Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Kategorie dar. Letzteres wurde in der rechten Spalte unter „Anzahl“ aufgeführt. Die grau gekennzeichneten Felder stellen die Oberkategorien dar. Da die Untersuchung darauf abzielt nominale und keine ordinalen Werte zu messen, wurde bei der Erstellung auf Kodierregeln verzichtet. Um dennoch eine mögliche Gewichtung der nominalen Werte zu erhalten, wurde die Häufigkeit der Nennung des Faktors hinzugezogen. Alternativ wurde während der Befragung nach der Wichtigkeit bzw. Gewichtung der einzelnen Faktoren explizit gefragt z.B. der Stellenwert der Wirtschaftlichkeit *„Wir sind natürlich auch immer gewinnorientiert.“* (Experte 4, Anh. 2.5: 117) oder *„Am Ende des Tages, wie gesagt, muss das Unternehmen aber immer noch Gewinn machen.“* (Experte 4, Anh. 2.5: 117).

Kategorie	Beschreibung	Textbeispiel	Anzahl
Umsetzung des Modells	Implementierung des Geschäftsmodells im Unternehmen	„Ich könnte mir schon vorstellen, dass ein Teil im Unternehmen offen das Sharing Modell umsetzt.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 103)	72
Erfolgreiche Umsetzung	Geschäftsmodell im Unternehmen etabliert. Feststellung anhand festgelegter Kennzahlen	„Wenn es eine Kosteneinsparung gibt bei vergleichbar guten Leistungen“ (Experte 2, Anh. 2.3: 107)	6
Chance	Möglichkeiten für Unternehmen, die das Geschäftsmodell implementieren.	„Weil man da Investitionen sparen kann bzw. anderweitig verwenden kann.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 105)	25
Barriere	Hürden für Unternehmen bei der Umsetzung des Geschäftsmodells.	„Aber welche rechtlichen Hürden alle zu überspringen sind, da ist es auch nicht ganz so ohne.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 105)	33

Tabelle 3: Kodierleitfaden, Kategorie "Umsetzung des Modells" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010)

Kategorie	Beschreibung	Textbeispiel	Anzahl
Akteure	Rollen von Personen/Plattformen im Sharing-Prozess.	„Ja, hier könnte man einen spezifischen Akteur auch anbringen, sowas wie einen Partner Manager.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 102)	14
Interne Position	Person im Unternehmen, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Koordination der Sharing-Abläufe liegt.	„[...] da wäre eine Clearingstelle, die sich um solche Anliegen kümmert, schon hilfreich.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 106)	5
Externe Position	Externe Plattform als Vermittler zwischen Unternehmen.	„Wenn es um Dinge geht, die wir ab und an mal im Leben brauchen, aber nicht so oft, da wäre es cool, dass es über einen Anbieter läuft.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 114)	7

Tabelle 4: Kodierleitfaden, Kategorie "Akteure" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010)

Kategorie	Beschreibung	Textbeispiel	Anzahl
Faktoren	Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Sharing Economy im Unternehmen.	„[...] es sind dieselben Faktoren (wie im privaten Kontext) oder gehen in eine ähnliche Richtung.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 102)	124
Alter	Das Alter der Sharing Economy als beeinflussender Aspekt.	„[...] was Neues wirkt immer ungewiss.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116)	9
Aufwand	Zusätzlicher Aufwand, der bei der Umsetzung des Modells entsteht.	„[...] kommt natürlich auch Kommunikationsaufwand, dazu Projektplanung, finanzieller Aufwand usw.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 112)	11
Flexibilität	Anpassungsfähigkeit und Reaktionsvermögen innerhalb kurzer Zeitspannen	„Und dadurch können wir auf viele Sachen viel besser reagieren“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116)	7
Nachhaltigkeit	Ökologisch nachhaltige Nutzung von Ressourcen.	„Es soll alles nachhaltiger werden. Und ich finde schon, dass ein Punkt der Nachhaltigkeit schon auch das Teilen von Dingen ist.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116)	14
Richtlinien	Gesetzliche Rahmenbedingungen für Unternehmen und Aktivitäten der Sharing Economy.	„[...] das denke ich schon, es sollte schon gesetzlichen Regelung geben oder zumindest einen Rahmen.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 115)	21
Transparenz	Interne Informationen über Abläufe, die das Unternehmen bewusst nach außen trägt.	„Unternehmen müssen da auch von der Abschottung weg und sich öffnen.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 102)	4
Vertrauen	Sicherheit, sich auf den Vertragspartner verlassen zu können.	„Vertrauen müssen also gerade bezogen auch auf den vorigen Punkt, der Haftung. Du musst schon den ganzen Prozess vertrauen können.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 115)	17
Wettbewerbsfähigkeit	Fähigkeit, mit andern Marktteilnehmern zu konkurrieren	„Und wenn du diesen Schritt nicht gehst, wirst du irgendwann abgehängt“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116)	5
Wirtschaftlichkeit	Positive ökonomische Faktoren u.a. Umsatz oder Gewinn eines Unternehmens.	„Letztendlich ist Wirtschaftlichkeit unser tägliches Brot.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 110)	34

Tabelle 5: Kodierleitfaden, Kategorie "Faktoren" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010)

Kategorie	Beschreibung	Textbeispiel	Anzahl
Fortschritt / Entwicklung	Weiterentwicklung und Innovation von Unternehmen	„Aber das ist meiner Meinung nach, der Weg voran, sich mehr der Innovationen stellen.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116)	18
Definition	Verständnis der Funktionsweise von Sharing Economy	„Produktionsmittel zu teilen, ggf. gegen Entgelt“ (Experte 2, Anh. 2.3: 105)	3

Tabelle 6: Kodierleitfaden, Kategorien "Fortschritt/Entwicklung" und "Definition" (Quelle: eigene Darstellung nach Mayring, 2010)

#### 4.4. Ergebnisse der qualitativen Expertenbefragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragungen dargestellt. Dabei orientiert sich das Vorgehen an der Struktur des Interviewleitfadens. Für eine bessere Übersicht wurden die einzelnen Bereiche mit Überschriften unterteilt.

##### Privater Kontext

Die befragten Experten verfügten allesamt über fundierte Kenntnisse zum Thema *Sharing Economy*. Für den unkomplizierten Einstieg in das Interview und um einen ersten Eindruck über die Sichtweisen der Experten zu erhalten, wurden die Personen zu den Kontaktpunkten mit der *Sharing Economy* im privaten Kontext befragt. Die Mehrheit der Befragten steht der *Sharing Economy* positiv gegenüber „Produktionsmittel zu teilen, ggf. gegen Entgelt, ist ja grundsätzlich eine tolle Sache.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 107), auch wenn sie noch kein *Sharing*-Angebot bis zu dem Zeitpunkt der Befragung in Anspruch genommen haben. Dafür wurden Gründe wie die psychologische Barriere, Neues auszuprobieren „Wahrscheinlich, weil ich es nicht gewohnt bin.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 101) oder die traditionelle Besitzform „Aber bisher hat sich für mich die Möglichkeit im Endeffekt noch nicht ergeben, weil ja, ich besitze alles, was ich brauche einfach selbst.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 114) angebracht. Eine mögliche Erklärung hierfür ist das Alter der befragten Personen, wobei das Alter der Experten zwischen 30 und 55 Jahren lag. Belk (2014) stellte fest, dass größtenteils junge Menschen als Teilnehmer der *Sharing Economy* fungieren (vgl. Belk 2014: 1597). Dies lässt darauf schließen, dass die befragte Altersgruppe den traditionellen Besitz der modernen Konsumform vorzieht. Ein Befragter äußerte von Beginn an seine negative Einstellung zur *Sharing Economy*: „Der Hintergrund ist, dass für mich das Thema *Sharing Economy* mit meinen [...] Werten, Regeln [...] nicht wirklich gut vereinbar ist.“ (Experte

5, Anh. 2.6: 118). Die persönlichen Präferenzen der Befragten im privaten Kontext sind für den Untersuchungsgegenstand primär zwar unerheblich, jedoch lassen sich dadurch möglicherweise Tendenzen für das Unternehmensumfeld ableiten. So könnten negative Einstellungen zu und Erfahrungen mit der *Sharing Economy* im privaten Umfeld, ebenfalls zur Ablehnung im Geschäftsumfeld führen.

### **Definition**

Wie schon von Belk (2014) thematisiert, bestätigte die durchgeführte Befragung ebenfalls die vielfältigen Definitionen der *Sharing Economy*. Obwohl der Grundgedanke der von den Experten gelieferten Begriffserklärung sich ähnelt, traten einige Unterschiede, insbesondere in der Definition der zu teilenden Ressourcen auf. Dabei wurden Ähnlichkeiten u.a. bei den monetären Aspekten festgestellt „*Eine Bereitstellung von Material, Informationen oder Gerätschaften, die geteilt werden, sowohl monetär als auch non-monetär.*“ (Experte 1, Anh. 2.2: 101) sowie „*Produktionsmittel zu teilen, ggf. gegen Entgelt [...]*“ (Experte 2, Anh. 2.3: 105).

### **Akteur**

Wie bereits bei der Vorstellung des Interviewleitfadens erläutert, erfolgte der Übergang vom privaten in den geschäftlichen Kontext über die Rolle des Akteurs. Das Ziel war es herauszufinden, ob ein Akteur als „Vermittler“ zwischen den Unternehmen benötigt wird und ob es sich dabei um eine interne (dedizierte Stelle im Unternehmen) oder eine externe Position (externe Arbeitskraft oder Plattform) handeln sollte. Die Ergebnisse unterschieden sich hierbei hinsichtlich der Bedarfsfrequenz des zu teilenden Objektes. So wurde deutlich, dass für Güter, die außerordentlich und nicht frequentiert benötigt werden, eine externe Plattform als Vermittler zwischen den teilenden Unternehmen angebracht sei „*[...] wenn es um Dinge geht, die wir ab und an mal im Leben brauchen, aber nicht so oft, da wäre es schön, dass es über einen Anbieter läuft.*“ (Experte 4, Anh. 2.5: 114) oder „*[...] und das ist aber ja nichts, was wir ordinär im Unternehmen einsetzen, dann wäre das schon interessant, über eine Plattform auch beziehen zu können.*“ (Experte 4, Anh. 2.5: 114). Bei einem beschränkten Bedarf greift man folglich bevorzugt auf die Dienstleistung einer externen Instanz zurück, um so bewusst (u.a. finanzielle) Ressourcen für eine interne Stelle zu sparen. Dagegen wurde eine interne „Clearingstelle“ von den Experten als sinnvoll erachtet, für den Fall, dass es sich um

Ressourcen handelt, die einen gewissen planerischen Aufwand benötigen: *„Ich sag mal in unserem Bereich, wenn es um Hardware o.ä. ginge, da muss es schon geplant sein. Aber da könnte man auch interne Ressourcen verwenden, [...]“* (Experte 4, Anh. 2.5: 114) oder *„Und da wäre eine Clearingstelle, die sich um solche Anliegen kümmert, schon hilfreich. [...] Das sind eben die Dinge, die viel Zeit und wesentlich Aufwand kosten [...] und damit eben den Kostenvorteil wieder komplett wegfrisst.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 106). Ein weiterer Punkt, der für eine externe Stelle spricht, ist der Aufwand und die Unsicherheit, die durch die fehlenden gesetzlichen Richtlinien für Akteure der *Sharing Economy*, entstehen: *„Ja, also tendenziell würde ich eher auf einen externen Akteur das Ganze abbilden wollen [...] man könnte ja mal auch die Extremfälle betrachten. Es kommt auch letztendlich zu Unstimmigkeiten oder auch zu Streitereien auch vor Gericht etc. Dann ist das mit einem internen Akteur aus meiner Sicht schwieriger handhabbar.“* (Experte 5, Anh. 2.6: 118) Des Weiteren ist, laut den Befragten, eine externe Stelle beim Umgang mit Kunden der partizipierenden Unternehmen sinnvoll, wenn diese sich um Unterstützung oder Regressansprüche kümmert und somit die eigentlichen Unternehmen entlastet (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 118).

## **Barrieren**

Wie man aus Tab. 3 entnehmen kann, wurden überwiegend Hindernisse und Gefahren bei der Umsetzung der *Sharing Economy* im Unternehmenskontext genannt. Eine Barriere wurde den handelnden Personen zugeordnet: *„Die Barriere wird hier wahrscheinlich das Menschliche sein. Dass es hierbei unter den einzelnen Mitarbeitern oder Geschäftsführungen möglicherweise infolge von Abneigung oder dem Konkurrenzgedanken dazu kommt, dass man eine solche Zusammenarbeit mit dem Konkurrenten kategorisch ausschließt.“* (Experte 1, Anh. 2.2: 101). Durch eigene Befangenheit würde man folglich auf die Implementierung eines Geschäftsmodells verzichten, was für das Unternehmen u.a. finanziell lukrativ sein könnte. Ebenfalls eine persönliche Barriere ist die fehlende Innovationsfreudigkeit von handelnden Akteuren *„Ich bin jetzt persönlich sehr, sehr konservativ unterwegs, und wenn ich von solchen Modellen höre, dann denke ich nicht: “Oh toll, sparen“, sondern, welche Formalismen stehen dahinter?“* (Experte 2, Anh. 2.3: 107). Weitere Bedenken äußerten die Experten in Hinblick auf die Verlässlichkeit und die Verfügbarkeit des geteilten Gutes. Als Beispiel wurde hier die Infrastruktur für IT-Kommunikation genannt: *„Die Verlässlichkeit der*

*Systeme zum einen und auch die Verfügbarkeit, aber sind diese jederzeit auch wirklich gesetzeskonform?“ (Experte 2, Anh. 2.3: 106). Sowohl Verlässlichkeit als auch Verfügbarkeit fließen maßgeblich in die Hürde des Vertrauens mit ein „Aber ich glaube nicht, dass man sich da drauf als Unternehmen verlassen würde.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 109), bezogen auf das genannte Beispiel: „Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Umgebung immer noch auf fremder Hardware läuft, auf einem Server bei einem fremden Unternehmen.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 112). Eine Gefahr, die durch Kooperation mit Konkurrenten deutlich wurde, ist die möglicherweise fehlende Entwicklung und Motivation, Innovationen voranzutreiben. Es könnte also zu einer Art Stillstand der Entwicklung neuer Produkte etc. kommen: „Denn im Grunde genommen ist ja Konkurrenz eigentlich ein wichtiges Geschäft, um natürlich auch Innovationen voranzutreiben. [...] Aber andersherum ist natürlich auch die Frage, ob das nicht auch dann das Konkurrenzgewahre reduziert und damit also auch zumindest der Antrieb, sich insgesamt weiter zu verbessern oder letztendlich auch innovativere Produkte herauszubringen, könnte dadurch ein bisschen gefährdet sein.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 120).*

Einigkeit herrschte unter den Befragten hinsichtlich eines Einwandes, der von allen Teilnehmern angebracht wurde. Hierbei handelte es sich um die fehlende bzw. mangelnde gesetzliche Grundlage für das Verhalten der Unternehmen in der *Sharing Economy*. Ein Experte bemängelte die vorhandenen Unklarheiten: „Ich finde, es sind einfach viele Sachen noch unklar in verschiedensten Aspekten.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116). Ein anderer sah den hohen regulatorischen Aufwand als bedrohlich an: „Aber welche rechtlichen Hürden alle zu überspringen sind, da ist es auch nicht ganz so ohne. [...] Wir bewegen uns auch in Schritten, aber eben gerade Datenschutz, rechtliche Dinge, steuerrechtliche Geschichten. [...] Ja, da müsste eben stärker reglementiert werden.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 108). Unter anderem wurden steuerrechtliche Lücken bemängelt „Das heißt also bspw. auch im Bereich, was gerade angesprochen wurde, Steuern etc.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 119). „[...] was der Gesetzgeber letztendlich eigentlich noch alles zu leisten hat, um das auch in vernünftige Bahnen zu lenken. Denn im Grunde genommen ist das aus meiner Sicht ja noch gar nicht nennenswert angefangen worden, dass das Thema auch da entsprechende Regelungen, also sei es Gesetzgebung, was da alles anhängt, auch entsprechend zu initiieren.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 121).

Es besteht also dringender Handlungsbedarf seitens der Gesetzgebung, um auch negativen Folgen entgegenzuwirken „[...] ansonsten laufen wir darauf hinaus, dass wir eigentlich in den verschiedenen Bereichen des Lebens nur noch Großkonzerne haben. Also eigentlich, wenn man es mal genauer betrachtet, würde es Richtung Monopolstellung rauslaufen.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 120).

## **Chancen**

Allerdings sehen die Experten bei der Umsetzung nicht nur Gefahren, sondern auch zahlreiche Potenziale. So werden Synergieeffekte als Möglichkeit der Umsetzung angebracht: „Entsprechend teilt man die Mängel und kann so vom anderen profitieren, da er in der jeweiligen Branche schon etabliert ist.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 102). Infolgedessen können durch solch eine Zusammenarbeit von Unternehmen qualitativ hochwertige Standards gesetzt werden (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 109) und eigene Produkte optimiert oder innovative Produkte entwickelt werden (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 110).

Einen entscheidenden Vorteil, den die Umsetzung bietet, sehen die Experten in dem finanziellen Anreiz, da man einerseits „[...] Investitionen sparen kann bzw. anderweitig verwenden kann.“ (Experte 2, Anh. 2.3: 105) und man andererseits „[...] nicht alles selbst besitzen muss.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 115) und somit auch die Lagerung oder die Wartung einsparen kann. Ebenso sind die Ressourcen zu dem Zeitpunkt schon vorhanden und es „[...] entstehen keine Risiken, es muss also nichts extra produziert oder gekauft werden. Das ist in diesem Sinne schon mal kein Verlust, eher ein Gewinn, da man das ja auch nochmal monetarisieren kann und somit einen Gewinn einfährt.“ (Experte 1, Anh. 2.2: 103). Des Weiteren bietet ein solches Modell die Möglichkeit neue Märkte und folglich auch neue Zielgruppen zu erschließen (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 110). Eine weitere Perspektive für partizipierende Unternehmen sind die „Möglichkeiten, [...] ihre Kostenstrukturen oder auch ihr Angebot innovativer zu gestalten.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 121) und so auch neue Kundensegmente und Märkte zu erschließen. Ebenfalls bietet die Umsetzung des Modells Chancen für Unternehmen mit saisonalem Einfluss: „Also, wenn ich natürlich ein Geschäft habe, bei dem ich auch damit rechnen kann, dass es einen saisonalen Einfluss gibt, dann kann es unter Umständen sehr gut sein, wenn ich auch in so einem Sharing Economy Umfeld mich bewege [...]“ (Experte 5, Anh. 2.6: 124). So

müssen Ressourcen, die nicht ganzjährig benötigt werden, kostspielig angeschafft werden, sondern können bei Bedarf geteilt bzw. ausgeliehen/gemietet werden.

## **Faktoren**

Anschließend wurden die entscheidenden Faktoren für eine Umsetzung im Unternehmenskontext erfragt. Die Auswertung ergab insgesamt mehr als 120 Erwähnungen in den Gesprächen und lieferte folglich eine ausreichende Anzahl an benötigten Faktoren für die Umsetzung. Da einige Punkte schon im Zuge von Chancen und Barrieren behandelt wurden, werden nachfolgend die herausgearbeiteten Faktoren mit einem Beispiel aus den Interviews vorgestellt. Dabei lässt sich die Wichtigkeit der einzelnen Aspekte anhand der Häufigkeit der Nennung (s. Tab. 5) oder der expliziten Hervorhebung durch den Befragten ableiten. So wurde das Alter des Geschäftsmodells als ein bedeutender Faktor aufgeführt. Damit wurden die fehlende Rechtssicherheit sowie undefinierte Abläufe begründet: *„Ich finde, es sind einfach viele Sachen noch unklar in verschiedensten Aspekten. [...] Aber es ist auch einiges noch nicht geregelt.“* (Experte 4, Anh. 2.5: 116). Darüber hinaus spielt das Alter der Vorstandsmitglieder und der Geschäftsführer eine Rolle. So wurde angegeben, dass diese Positionen selten von jungen Personen bekleidet werden und folglich weniger Innovationsfreudigkeit und Akzeptanz für das junge Geschäftsmodell vorherrscht: *„Generationswechsel - etwas mehr Vorsicht bei der Jugend und etwas mehr Innovationsfreudigkeit bei mir. [...] hier muss ich wieder die Generationen mit ins Spiel bringen, dass die jüngeren Kollegen durchaus affin zu solchen Geschichten stehen, als Kollegen sagen wir jenseits der 40.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 108).

Als zentraler und häufigster Aspekt tauchte in der Argumentation die Wirtschaftlichkeit des Konzeptes auf. Wie auch bei „traditionellen“ Geschäftsmodellen wird bei der *Sharing Economy* ebenfalls der höchste Stellenwert der Wirtschaftlichkeit und der finanziellen Gesundheit zugerechnet. Die Umsetzung im Unternehmen eröffnet neue Möglichkeiten für das finanzielle Wohlergehen des Unternehmens, da man *„Investitionen sparen kann bzw. anderweitig verwenden kann.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 105). So wird das Modell attraktiv, wenn es *„[...] eine Kosteneinsparung gibt bei vergleichbar guten Leistungen.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 107). Ebenfalls kann das Anschaffen von Ressourcen sowie das anschließende (monetäre) Teilen *„[...] auch in die*

*Refinanzierung mit einfließen“* (Experte 4, Anh. 2.5: 114) und somit wirtschaftlichen Nutzen stiften. Es ist ebenso die Möglichkeit gegeben, durch z.B. Infrastrukturteilung (bzw. -auslagerung) Lohnkosten einzusparen (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 112).

Der am zweithäufigsten erwähnte Faktor sind die Richtlinien bzw. der gesetzliche Rahmen. Dabei wurde erkannt, dass ein Mangel an Regeln und Leitlinien für Unternehmen seitens des Gesetzgebers besteht: *„Aber es ist eher eine Frage bezogen jetzt eben auf die Sharing Economy, was der Gesetzgeber letztendlich eigentlich noch alles zu leisten hat, um das auch in vernünftige Bahnen zu lenken.“* (Experte 5, Anh. 2.6: 121) und es *„[...] müssen auf beiden Seiten entsprechende Spielregeln existieren.“* (Experte 3, Anh. 2.4: 109). Durch diese rechtliche Unsicherheit besteht für Unternehmen, die das Prinzip umsetzen möchten, ein hohes Risiko. Besonders bei Informationstechnik und digitalen Gütern ist der rechtliche Rahmen entscheidend für die Umsetzung. So kann z.B. die Nutzung von Hosting-Diensten gerade im Hinblick auf den Datenschutz enorme Hürden aufweisen: *„Aber welche rechtlichen Hürden alle zu überspringen sind, da ist es auch nicht ganz so ohne.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 105).

Analog zu dem B2C/C2C Kontext wird das Vertrauen im B2B Kontext als einer der zentralen Faktoren betrachtet. Einerseits wird von den Experten angeführt, dass das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Umgang mit den geteilten Ressourcen (z.B. Hardware) gegeben sein muss: *„Wenn es Ressourcen anderer nutzt, muss es darauf vertrauen, dass seine Mitarbeiter entsprechend damit umgehen.“* (Experte 1, Anh. 2.2: 102). Andererseits muss das Vertrauen in das Partnerunternehmen bzw. in die zu teilende Ressource vorhanden sein (z.B. Hosting-Dienste: *„Die Verlässlichkeit der Systeme zum einen und auch die Verfügbarkeit [...]“*, Experte 2, Anh. 2.3: 106). Dieses Vertrauen kann zum einen durch die rechtlichen Rahmenbedingungen und zum anderen durch Verträge (und entsprechenden Vertragsstrafen) gesteigert werden.

Die Nachhaltigkeit, einerseits bei der Ressourcennutzung und andererseits bei den damit verbundenen ökonomischen Vorzügen, war einer der am häufigsten genannten Einflussfaktoren: *„Auch das Umweltbewusstsein, wenn wir uns einfach Dinge von anderen besorgen, statt sie explizit noch mal herstellen zu lassen. Dadurch auch eine gewisse ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gefördert wird.“* (Experte 1, Anh.

2.2: 105). Somit nutzt das Unternehmen den positiven Effekt nicht nur für sich aus, sondern erbringt gleichzeitig einen großen Nutzen für die Umwelt.

Der Aufwand bei der Umsetzung wurde ebenfalls als ein wichtiger Faktor beschrieben. Dabei wurde zwischen negativem Aufwand (Mehraufwand durch Umsetzung) und positivem Aufwand (Aufwandsersparnis) unterschieden. Der durch die Umsetzung bedingte Mehraufwand wird dabei als negativer Aspekt angesehen (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 112), den es zu minimieren gilt. Die Aufwandsersparnis ist in dem Kontext positiv zu bewerten und spricht für eine Umsetzung des Modells. Hierbei kann es sich bspw. um die Ersparnis bei der Lagerung und der Wartung oder dem Einkauf von Ressourcen handeln: *„Wenn du das bedarfsgerecht holst und die Mittel so einkaufst, dass es für dich zum einen, eine Erleichterung ist [...]“* (Experte 3, Anh. 2.4: 113).

Transparenz der handelnden Unternehmen wurde ebenfalls von einigen Experten aufgeführt. *„Unternehmen müssen da auch von der Abschottung weg und sich öffnen. In der Welt passiert einiges, woran auch wir wachsen müssen.“* (Experte 1, Anh. 2.2: 102). Demnach sollten Unternehmen auch im Hinblick auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen transparenter auftreten, um so Vertrauen zu fördern. Ebenso stärkt das transparente Auftreten die Kundenbindung, nicht zuletzt durch stabile Preispolitik: *„Und das heißt also der Kunde dieser Konzerne erhält, zumindest mal einen gewissen Einblick, wie das funktioniert und hat auch dann zurecht die Erwartungshaltung, dass er auch davon profitiert über geringere Preise oder stabilere Preise.“* (Experte 5, Anh. 2.6: 119).

Eine Voraussetzung, die angebracht wurde, um die Umsetzung zu ermöglichen, ist die Flexibilität des ausführenden Unternehmens. Die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an das neue Modell ist folglich *„[...] ein Punkt der Flexibilität. Auch traditionelle Unternehmen müssen meiner Meinung nach flexibler werden [...]“* (Experte 4, Anh. 2.5: 115), wobei die Dynamik des Unternehmens eine zentrale Rolle einnimmt (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 124).

Eine weitere Perspektive durch das Teilen von Ressourcen zwischen den Unternehmen wurde anhand des Beispiels von Wissenstransfer deutlich. So könnte man einerseits mithilfe von geteiltem Wissen ein innovatives Produkt entwickeln (*„[...] könnte das eigene Unternehmen ein ganz anderes Produkt entwickeln.“*, Experte 3, Anh. 2.4: 110), andererseits besteht die Gefahr des Wissensabflusses und damit einer schnelleren

Umsetzung durch den Wettbewerber, der durch seine Partnerrolle an dieses Knowhow gelangt (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 108). Als Voraussetzung für den Profit beider Seiten wird die gleiche Ausgangslage bzw. eine gleiche Basis beider Unternehmen vorausgesetzt: „[...] sofern die Werkzeuge etc. auch einigermaßen gleich sind.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 123).

Die Wettbewerbsfähigkeit ist das letzte angesprochene Element. Dabei wurde angebracht, dass durch eine Umsetzung des Modells das Unternehmen sich weiterentwickelt, andernfalls verliert man den Anschluss an Konkurrenten: „[...] wenn du diesen Schritt nicht gehst, wirst du irgendwann abgehängt.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 116).

### **Einsatz im Unternehmen**

Die Konkurrenz zwischen der jungen Geschäftsform, der *Sharing Economy*, und den traditionellen Geschäftsformen betrachten die Experten insgesamt als positiv und sehen darin ein Entwicklungspotenzial für die traditionellen Unternehmen: „[...] klar, die traditionellen Unternehmen sollten sich auf jeden Fall immer auch den Spiegel vorhalten und gucken, wo sie einfach ihre Verbesserungspotenziale haben.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 122). So sehen die befragten Experten zwar eine potenzielle Gefahr für traditionelle Unternehmen (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 116), jedoch überwiegt die Auffassung, dass traditionelle Unternehmen insbesondere durch den Konkurrenzdruck die „[...] Möglichkeiten [...] haben, um ihre Kostenstrukturen oder auch ihr Angebot innovativer zu gestalten.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 112). Entsprechend dürfen sich traditionelle Unternehmen nicht vor dem Wandel verstecken und müssen sich Innovationen, wie einer neuen Geschäftsform, stellen (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 117).

Eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells im Unternehmen definierten die Experten anhand traditioneller KPIs (Key Performance Indicators). Diese werden als Kennzahlen verstanden, die sich auf den Erfolg bzw. die Leistung eines Unternehmens beziehen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2018). So wurden die Kosten(-ersparnisse) als eines der wichtigsten Faktoren zur Definition einer erfolgreichen Umsetzung genannt: „[...] habe ich eine gewisse Kostenersparnis, weil sonst würde ich sowas überhaupt nicht anfangen [...]“ (Experte 3, Anh. 2.4: 113) oder „Wenn es eine Kosteneinsparung gibt bei vergleichbar guten Leistungen“ (Experte 2, Anh. 2.3: 107).

Ebenso spielt die Nachhaltigkeit eine große Rolle: „[...] das ist einer der wichtigsten Punkte, klar, zudem ist Nachhaltigkeit im Moment auch in aller Munde.“ (Experte 4, Anh. 2.5: 117).

Damit spielt eine nachhaltige Ressourcennutzung für das Unternehmen nicht nur finanziell eine bedeutende Rolle (durch höhere Auslastung vorhandener Ressourcen), sondern wirkt sich ebenfalls positiv auf die Überproduktion und Ausschöpfung von Ressourcen aus („[...] Dinge von anderen besorgen, statt sie explizit noch mal herstellen zu lassen“, Experte 1, Anh. 2.2: 104).

Dem Teilen von Ressourcen in ihrem Unternehmen stehen die Befragten positiv gegenüber bzw. sei es teilweise schon gängige Praxis: „Wenn ich jetzt von Wissen ausgehe, [...] dann ist das schon längst etabliert.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 111). So wird der Wissensaustausch als Grundlage für den Umgang mit u.a. Software vorausgesetzt und ermöglicht erst dadurch den Wertschöpfungsprozess in dem Unternehmensbereich: „Wir würden mittlerweile bei der Komplexität, die wir in Anwendungsentwicklung haben, nicht mehr ohne externe Hilfsmittel vernünftig arbeiten können.“ (Experte 3, Anh. 2.4: 111). Dies ähnelt dem Prinzip der Allmende, den Gemeingütern, insbesondere der Wissensallmende, bei dem Wissen geteilt wird und folglich mehr Nutzen stiften kann (vgl. Stollorz 2011). Digitale (immaterielle) Güter zu teilen erachteten die Experten aufgrund von rechtlichen Barrieren und fehlenden Regelungen einerseits als kompliziert (vgl. Experte 2, Anh. 2.3: 107), andererseits fallen bei digitalen Gütern keine Transport- und Transaktionskosten an, sodass der Transfer entsprechend mühelos vollzogen werden kann: „[...] da sehe ich eigentlich das größere Potenzial, denn da ist man gewissermaßen ortsungebunden.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 124). Eine weitere Problematik beim Teilen immaterieller Dinge sah ein Experte bei der Einzigartigkeit der produzierten Software oder Systeme „[...] ist natürlich dennoch immer schon sehr speziell auf den Kunden abgebildet.“ (Experte 5, Anh. 2.6: 123), da diese sehr häufig an einen Kunden angepasst sind und somit für die Nutzung durch andere Unternehmen nicht geeignet sind. Bei materiellen Gütern wurde das Beispiel der Hosting-Dienste herangezogen. Auch wenn die Nutzung der Serverkapazität digital abläuft, ist die Hardware, der Server, ein materielles Gut. Dieses Gut kann man „[...] nicht gleichzeitig an mehrere Leute geben“ (Experte 3, Anh. 2.4: 112), was jedoch geteilt werden kann ist die

unausgeschöpfte Auslastung. Diese wird von Unternehmen zur Verfügung gestellt und ebenfalls nachgefragt, so auch in dem Unternehmen, in dem die Experten tätig sind. So ist zu beobachten, dass die Experten aus diversen Bereichen ihres Unternehmens unterschiedliche Ansichten über die Komplexität vom Teilen von materiellen und immateriellen Gütern vertreten.

Nachdem die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews dargestellt wurden, werden nachfolgend die drei verbleibenden Forschungsfragen beantwortet. Soweit keine eindeutige Antwort aus der Untersuchung gegeben werden konnte, wurden ungerichtete Hypothesen aufgestellt.

**FF3:** *Ist eine Sharing Economy im Business-to-Business Kontext umsetzbar?*

*Sharing Economy* im B2B-Kontext bedeutet, dass Unternehmen untereinander (unausgelastete) Ressourcen gegen (nicht-) monetäre Anreize teilen (angelehnt an die Definition von Botsman 2013 aus dem B2C und C2C-Kontext, vgl. 2.2.2.).

**Hypothese 1:** *Das Modell zwischen Unternehmen ist dann umsetzbar, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen gegeben sind.*

Rechtliche Rahmenbedingungen regeln das Verhalten von Beteiligten und legen die Ansprüche sowie die Schranken gesetzlich fest. Bei den derzeit fehlenden gesetzlichen Regelungen ist die Unsicherheit einer Implementierung zu hoch. Dies wurde durch die im Rahmen der Interviews geäußerten Bedenken der befragten Experten deutlich (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 120f; Experte 4, Anh. 2.5: 116). Ebenso sind die zukünftigen Regulatorien schwer einzuschätzen, sodass für Unternehmen zahlreiche Risiken bestehen, insbesondere bei Haftungsfragen hinsichtlich der zu teilenden sachlichen und personellen Ressourcen. Grundsätzlich kann man eine Umsetzung der *Sharing Economy* zwischen den Unternehmen als nächsten logischen Schritt in Richtung Innovation und Entwicklung betrachten. Im Zuge der Nachhaltigkeit scheint es wahrscheinlich, dass Unternehmen ihrerseits den Ressourcenverbrauch anpassen und mithilfe der *Sharing Economy* nachhaltiger werden.

Die Umsetzung sollte schrittweise erfolgen, um sich nicht in Abhängigkeiten zu führen und bei einem Scheitern überschaubare Einbuße zu erleiden. Dabei ist zunächst die Umstellung eines Bereiches des Unternehmens (z.B. Logistik oder IT) denkbar, worauf,

bei erfolgreicher Umsetzung, andere Bereiche das System ebenfalls implementieren könnten. So halten auch die Experten eine Umsetzung von Sharing Economy im B2B-Kontext, unter den genannten Voraussetzungen, für möglich (vgl. Experte 2, Anh. 2.3: 110).

**FF4:** *Wann ist eine Nutzung der Sharing Economy für Unternehmen geeignet?*

Aufgrund der Schwierigkeit bei der Beantwortung der o.g. Frage, werden im Folgenden die Vorschläge der Experten zusammengeführt.

**Hypothese 2:** *Wenn finanzielle Aspekte die wichtigsten Indikatoren bilden, sollte das Sharing Economy Modell im Unternehmen umgesetzt werden.*

Folglich sollte *Sharing Economy* umgesetzt werden, wenn ein Bedarf besteht, der gedeckt werden muss und es günstiger wäre, die Ressourcen über das *Sharing* (Teilen) temporär in Anspruch zu nehmen, statt diese zu erwerben: „*Wenn ein Mangel bestehen würde und es für das Unternehmen günstiger wäre, ein Sharing Angebot wahrzunehmen als die Sachen einzukaufen.*“ (Experte 1, Anh. 2.2: 104).

**Hypothese 3:** *Wenn in dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens ein saisonaler Einfluss vorhanden ist, bietet die Nutzung der Sharing Economy große Potenziale.*

In zahlreichen Branchen wie z.B. Gastronomie, Logistik oder Tourismus unterliegen gerade die personellen Ressourcen saisonalen Bedarfen. In diesem Zusammenhang bietet sich der Einsatz der externen Fachkräfte zu Zeiten der individuellen „Auftragshochs“ an. So werden bspw. in der Logistikbranche zur Weihnachtszeit durch die erhöhte Nachfrage zusätzliche Zustellfahrzeuge und -personal eingesetzt, deren Arbeitskraft andernfalls nicht benötigt werden würde. Demnach besteht die Möglichkeit die notwendige Technik temporär zu nutzen und sich somit die Anschaffungs-, Lager- und Wartungskosten einzusparen (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 124).

**Hypothese 4:** *Wenn ein temporäres Ressourcendefizit besteht, ist die Umsetzung der Sharing Economy sinnvoll.*

Hierbei handelt es sich um kurzfristigen oder einmaligen Bedarf von Gebrauchsgütern, der gedeckt werden soll. Dabei bietet das Teilen einen entscheidenden Vorteil, bei dem ein Unternehmen auf kurzfristige Engpässe reagieren kann, ohne das Gut permanent zu

erwerben (vgl. Experte 1, Anh. 2.2: 104). Verbrauchsgüter in diesem Kontext zu teilen ist nur bedingt umsetzbar, da es sich nicht um eine temporäre Nutzung, sondern um den Verbrauch des Gutes handelt und das Gut somit dem eigentlichen Besitzer nicht zurückgegeben werden kann.

**Hypothese 5:** *Wenn das Unternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren kann, ist die Umsetzung der Sharing Economy sinnvoll.*

Um ein modernes Geschäftsmodell umsetzen zu können, bedarf es Flexibilität im Unternehmen (Experte 4, Anh. 2.5: 116), damit konventionelle Prozessabläufe etc. durch modernere bzw. innovativere abgelöst werden können. Insbesondere Innovationsfreudigkeit des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle und kann dem Unternehmen die Umstellung erleichtern.

**Hypothese 6:** *Wenn das Unternehmen seinen öffentlichen Auftritt aufbessern möchte, ist die Umsetzung der Sharing Economy sinnvoll.*

Der Begriff der *Sharing Economy* steht gesellschaftlich u.a. für Nachhaltigkeit in der Ressourcennutzung (vgl. PwC 2015: 9), was wiederum mit einem positiven Beitrag zum Umweltschutz assoziiert wird. Entsprechend werden Unternehmen, die an der *Sharing Economy* partizipieren, als nachhaltiger wahrgenommen und positiver bewertet. Dies führt zu einer Image-Verbesserung und gesteigertem Ansehen bei Konsumenten.

Im Zuge des Generationswechsels werden *Young Professionals* (machen derzeit den Großteil der Nutzer der *Sharing Economy* aus) in einigen Jahren in Führungsebenen tätig sein. Infolgedessen könnte das Geschäftsmodell häufiger implementiert werden, da diese Fachkräfte auf Erfahrungswerte zurückgreifen können. Grundsätzlich wurde eine schrittweise Implementierung empfohlen, um das Risiko eines Rückschlags oder einer zu starken Abhängigkeit so gering wie möglich zu halten (vgl. Experte 4, Anh.2.5: 122).

**FF5:** *Eignen sich Faktoren aus dem B2C-Kontext als Entscheidungshilfen für Unternehmen im B2B-Kontext?*

Die Untersuchung zeigte, dass sich einige Faktoren aus dem B2C-Bereich in den B2B-Kontext überführen lassen: „*Ich würde sagen, es sind dieselben Faktoren oder gehen in eine ähnliche Richtung*“ (Experte 1, Anh. 2.2: 102). So wird im B2C/C2C-Bereich

Vertrauen als einer der entscheidenden Aspekte vorausgesetzt (vgl. PwC 2015: 9). Im B2B-Kontext rechnen die befragten Experten dem Vertrauen ebenfalls einen hohen Stellenwert zu: *„Du musst schon dem ganzen Prozess vertrauen können. Es muss gerade für Unternehmen sicher gestaltet sein.“* (Experte 4, Anh. 2.5: 115). Die Nachhaltigkeit der Ressourcennutzung ist sowohl für private Nutzer der *Sharing Economy* ein positiver Effekt (vgl. Frenken/Schor 2017: 3f; Perren/Grauerholz 2015: 139), als auch für Unternehmen, die in der *Sharing Economy* praktizieren (wollen): *„Auch das Umweltbewusstsein, wenn wir uns einfach Dinge von anderen besorgen, statt sie explizit noch mal herstellen zu lassen. [...] Dadurch auch eine gewisse ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gefördert wird.“* (Experte 1, Anh. 2.2: 104). Ebenfalls ist der Aufwand bzw. die Aufwandseinschätzung sowohl für private Nutzer als auch für Unternehmen ein wichtiges Entscheidungskriterium. Wenn im privaten Umfeld das Besitzen einen geringeren (zeitlichen und finanziellen) Aufwand verursacht als das Lokalisieren und das Wahrnehmen von *Sharing* Angeboten, so entscheiden sich die Nutzer meist gegen das Teilen. So verhält es sich auch bei gewinnorientierten Unternehmen. Dabei wird dem Personalaufwand der damit verbundene finanzielle Aufwand gegenübergestellt. Analog zu dem Entscheidungsprozess der privaten Nutzer wird hierbei ebenfalls das Angebot mit dem geringeren Aufwand bevorzugt: *„Am Ende des Tages ist das zehn Euro günstiger, habe aber da X Mann-Tage rein investiert [...]“* (Experte 3, Anh. 2.4: 112). Der wohl wichtigste Faktor sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld ist die Wirtschaftlichkeit. Erst wenn das Teilen von Ressourcen preiswerter als das Anschaffen ist, wird es praktiziert: *„Wenn es eine Kosteneinsparung gibt bei vergleichbar guten Leistungen.“* (Experte 2, Anh. 2.3: 107).

Jedoch müssen im B2B-Kontext auch neue Faktoren hinzugezogen werden. Diese betreffen die Angebote des Unternehmens und das Unternehmen selbst. Ein zusätzlicher Faktor ist die Fähigkeit des Unternehmens flexibel auf Veränderungen zu reagieren (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 122) und sich vom traditionellen Geschäftsmodell weg, hin zu einem dynamischen *Sharing* Konzept zu entwickeln.

Des Weiteren ist die Transparenz von Unternehmen ein wichtiger Aspekt, der im B2B-Kontext aufgekommen ist. Im B2C Modell wird die Transparenz meist über Kundenbewertungen und Erfahrungswerte sichergestellt. Im B2B ist es für Unternehmen entscheidend, die Transparenz eigenständig nach außen zu tragen.

So werden Prozesse und Abläufe nicht nur für Kunden, sondern für andere partizipierende Unternehmen nachvollziehbar. Dies fördert das Vertrauen und die Bereitschaft mit dem Unternehmen zu interagieren (vgl. Experte 5, Anh. 2.6: 123).

## 4.5. B2B Modell

Für die Darstellung der Grundkonzeption im B2B wurde eine ähnliche Darstellungsform wie in 3.3. zur Modellierung des B2C Modells gewählt, um eine Vergleichbarkeit der Modelle wirksamer abzubilden.

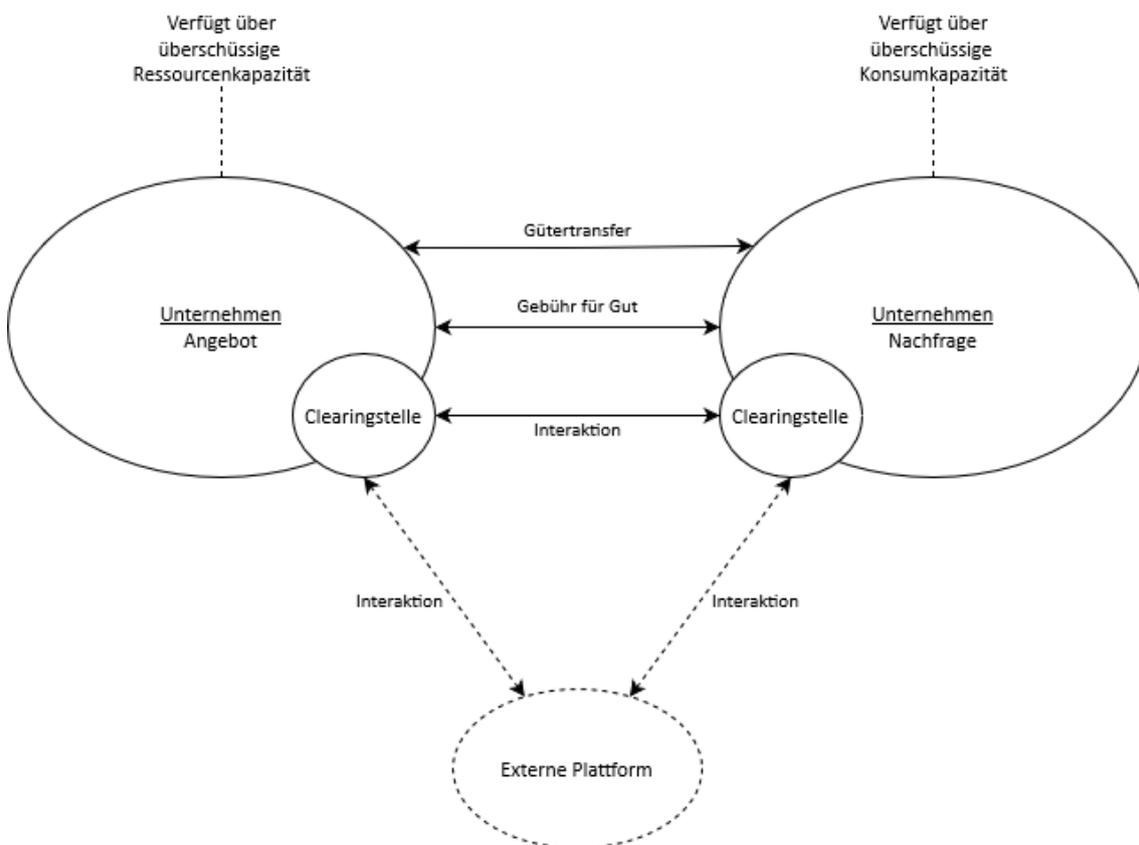


Abbildung 5: Grundkonzeption der Sharing Economy im B2B Kontext (Quelle: eigene Darstellung)

Das vorliegende Modell (Abb. 5) wurde anhand der Interviews erstellt. Hierzu wurden u.a. die Charakteristiken aus dem B2C/C2C-Kontext in Interviews auf ihre Übertragbarkeit für den B2B-Bereich geprüft.

### Akteure

Das Modell besteht aus drei Akteuren, den Unternehmen, den Clearingstellen und einer externen Plattform. Dabei werden die Unternehmen, vergleichbar mit dem B2C Modell, in Anbieter (zur Verfügung stellend) und Nachfrager (in Anspruch nehmend) von Ressourcen unterteilt. Diese bilden gemeinsam die kritische Masse (vgl.

Botsman/Rogers 2010: 72f) für die Funktionstüchtigkeit des Systems. Ähnlich wie im B2C Kontext sind diese Rollen für die Unternehmen nicht festgeschrieben. Sie können entweder als Nachfrager oder als Anbieter auftreten sowie u.U. beide Funktionen vereinen. Die externe Plattform ist in dem Modell als optional dargestellt. Der Grund hierfür ist die Präferenz der Befragten das Teilen vereinzelt benötigter Güter über eine externe Plattform abzuwickeln (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 114). Sie übernimmt die Funktion des „Verteilers“ und ermöglicht gegebenenfalls das Erreichen einer größeren Zielgruppe.

Eine weitere Änderung ist die Ergänzung eines Akteurs, der Clearingstelle. Hierbei handelt es sich um eine gesonderte Stelle im Unternehmen, die für alle Aktivitäten der *Sharing Economy* in diesem Unternehmen verantwortlich ist. Eine solche Stelle wurde als sinnvoll erachtet (vgl. Experte 2, Anh. 2.3: 106), um Aufgaben, die im Zuge einer Umsetzung von *Sharing Economy* in einem Unternehmen anfallen, zu übernehmen. Dazu gehören u.a. Tätigkeiten wie Angebotsbeschaffung, Absprachen und Ausarbeitung von vertraglichen Rahmen für eine Nutzung von in Anspruch genommenen oder angebotenen Ressourcen. Dies geschieht durch eine Interaktion der Clearingstellen verschiedener Unternehmen, um so einen weitestgehend reibungslosen Ablauf der Ressourcenteilung zu ermöglichen.

### **Aktivitäten**

Zu den Aktivitäten im B2B Kontext gehört, wie auch im B2C Kontext, die Bildung der kritischen Masse und damit der Nachfrage und des Angebots. Ebenso wird die Existenz von nicht ausgelasteten Ressourcen vorausgesetzt. Kennzeichnend für den B2B-Kontext ist die Prozessbedienung. Dabei handelt es sich um Aktivitäten, wie das Organisieren von Ressourcen anderer Unternehmen, die primär von der Clearingstelle übernommen werden. Sekundär werden jedoch auch die Mitarbeiter der Unternehmen in die Pflicht genommen, die reibungslose Abwicklung und den ordnungsgemäßen Umgang mit den geteilten Ressourcen zu gewährleisten. Von besonderer Relevanz ist die Clearingstelle für die Kompensation kaum vorhandener rechtlicher Regulierungen. Dazu müssen bspw. vertragliche Bedingungen im Umgang mit anderen Unternehmen und deren Ressourcen geschaffen werden. Andernfalls wird eine Umsetzung zwischen Unternehmen kaum möglich sein.

## **Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen, die zur Umsetzung der *Sharing Economy* im B2B Bereich erforderlich sind, lassen sich teilweise aus dem B2C Bereich ableiten. Um eine geeignete Alternative zur traditionellen Ressourcenbeschaffung darzustellen, dürfen Transaktionskosten im *Sharing Economy* Modell nur in einer minimalen Ausprägung auftauchen. Dies ist gleichermaßen im privaten sowie im geschäftlichen Kontext bedeutend, so wie auch die bereits erwähnte Bildung der kritischen Masse. Die Sicherheit des Umfeldes ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Dies schließt die rechtlichen Gegebenheiten mit ein (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 110). So müssen für eine konfliktfreie Umsetzung des Prinzips zwischen den Unternehmen die rechtlichen Rahmenbedingungen konkretisiert werden. Des Weiteren wird eine Flexibilität seitens der Unternehmen vorausgesetzt, um das Prinzip implementieren zu können (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 116), da andernfalls die Wahrscheinlichkeit einer Ablehnung des Modells steigt. Zur Implementierung eines neuartigen Modells ist darüber hinaus ein gewisses Maß an Innovationsbereitschaft erforderlich (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 114).

## 4.6. Entscheidungsmodell

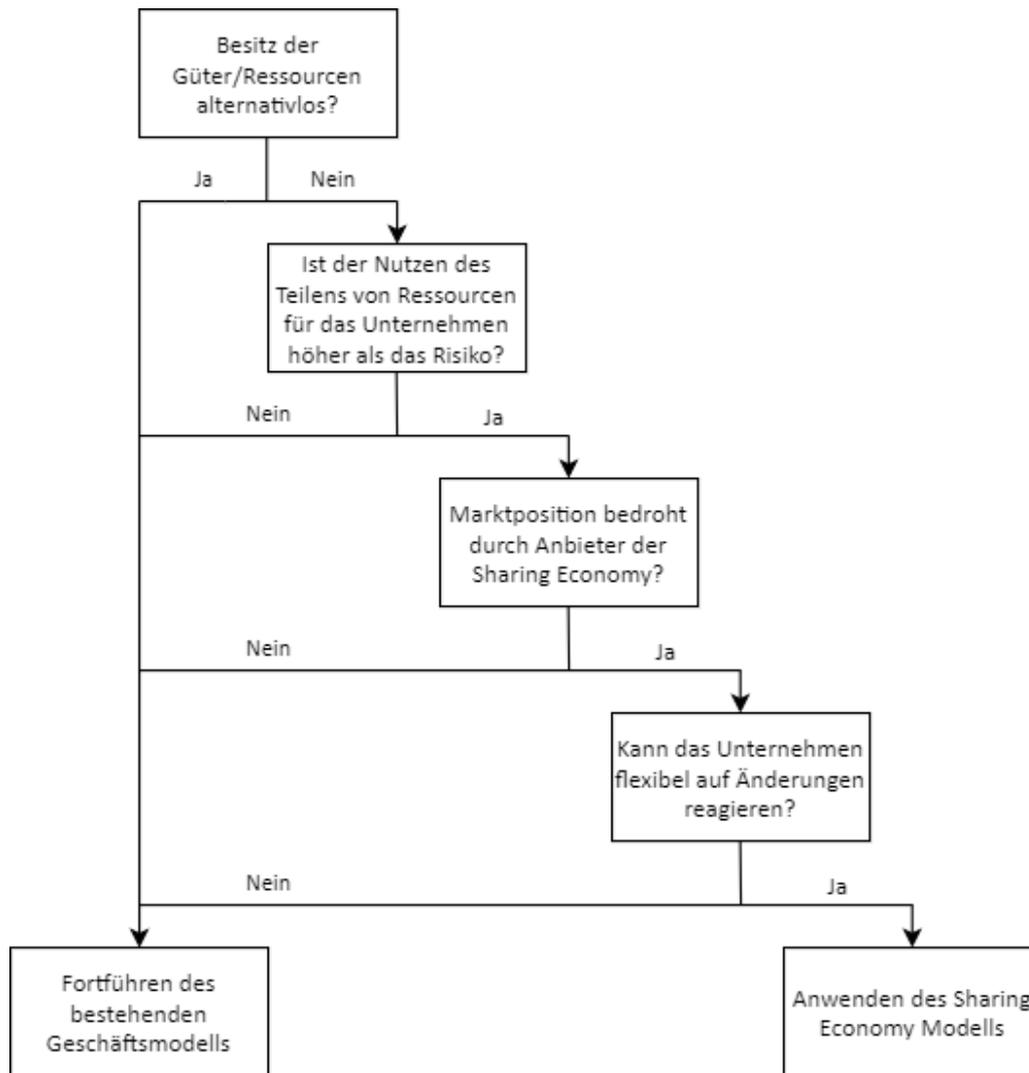


Abbildung 6: Entscheidungsmodell zum Einsatz von Sharing Economy im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Aus den durchgeführten Interviews wurde ergänzend zu dem B2B-Modell ein Entscheidungsmodell (Abb. 6) abgeleitet. Dieses kann ebenfalls als eine weitere Antwort der vierten Forschungsfrage (*Wann ist eine Nutzung der Sharing Economy für Unternehmen geeignet?*) angesehen werden. Dabei wurden aus den häufig genannten Faktoren systematische Entscheidungssituationen bzw. -fragen abgeleitet. Die Anordnung der Elemente ergab sich aus der Gewichtung der genannten Faktoren. So müssen zunächst das Potenzial bzw. die Möglichkeiten vorhanden sein, Ressourcen und Güter temporär in Anspruch nehmen bzw. anbieten zu können. Ist der Besitz der Ressourcen jedoch alternativlos, so kann das Prinzip der *Sharing Economy* im Unternehmen nicht zweckmäßig umgesetzt werden. Die zweite Entscheidung erfolgt aufgrund der Wirtschaftlichkeit. Wenn die Umsetzung des Konzepts einen geringeren

Nutzen als den damit verbundenen Kostenaufwand mit sich bringt, ist die Implementierung ebenfalls nicht adäquat. Schließlich ist die Einschätzung gefordert, ob für den Betrieb eine wirtschaftliche Bedrohung besteht, wenn das Prinzip der *Sharing Economy* nicht umgesetzt wird. Durch das vermehrte Auftreten der modernen Geschäftsform verliert das „traditionelle“ Unternehmen, mit Verzicht auf Anpassung, seine Position sowie die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt. Anknüpfend daran wird die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, als weiterer Faktor für eine mögliche Umsetzung, hinterfragt. Ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit garantiert dem Unternehmen eine unkomplizierte Umstellung des Geschäftsbetriebes und erleichtert bestehende Prozessabläufe zu durchbrechen und abzuändern.

## 5. Diskussion

Im Rahmen der Ergebnisdiskussion erfolgt eine kritische Betrachtung der Vorgehensweise während der Untersuchung sowie der erhaltenen Ergebnisse. Die ausgewählten Methoden werden hinsichtlich ihrer Umsetzung und der Eignung für die Untersuchung diskutiert. Darüber hinaus wird dargestellt, inwiefern die Gütekriterien nach Mayring (2002) erfüllt worden sind. Abschließend wird das Ergebnis hinsichtlich der Erwartung betrachtet.

### 5.1. Methodenauswahl

Die Vorgehensweise bei der Literaturanalyse, angelehnt an Webster und Watson (2002), erwies sich als sinnvoll und zielführend. Die Literaturrecherche zu einem vergleichsweise jungen Modell der *Sharing Economy* im B2B-Kontext lieferte eine geringe Anzahl relevanter Ergebnisse. Die bestehende Forschungslücke rechtfertigte somit das Vorgehen, geeignete Literatur zu *Sharing Economy* im B2C und C2C zu analysieren und auf den B2B-Kontext zu übertragen. Dabei erwies sich die Vorwärts- und Rückwärtssuche als ein zweckmäßiges Hilfsmittel. Ein geringer Teil der ausgewählten Literatur stammte nicht aus ausgewiesenen wissenschaftlichen Fachzeitschriften, sondern aus renommierten Magazinen wie „*Fast Company*“ oder „*Harvard Business Review*“. Renommierte Autoren, deren wissenschaftliche Publikationen zum Thema *Sharing Economy* in hochrangigen Journals erschienen, stellten dort ihre Beiträge zur Verfügung. Dies rechtfertigte, trotz fehlenden Rankings des Magazins, diese Publikationen zur Theoriebildung heranzuziehen. Des Weiteren ist der Mangel an Publikationen der Tatsache geschuldet, dass Beiträge einige Zeit benötigen, um in wissenschaftlichen Journals veröffentlicht zu werden. Für die Strukturierung der Literatur wurde, wie von Webster und Watson (2002) beschrieben, die Konzeptmatrix und Literaturtabelle als vorteilhaft erachtet. Diese ermöglichte eine strukturierte Abarbeitung und Darstellung der Ergebnisse der Literaturanalyse.

Die Expertenauswahl erfolgte analog zu der Expertendefinition von Meuser und Nagel (1991) wonach ein Experte angesprochen wird als jemand, der „[...] in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuser/Nagel 1991: 443) und

zog einige Vor- und Nachteile für die Erhebung nach sich. So wurde die Entscheidung Geschäftsführer sowie Mitarbeiter in Führungspositionen als Befragte heranzuziehen als vorteilhaft erachtet, da diese, angelehnt an die Definition von Meuser und Nagel, über „privilegierten Zugang“ zu Entscheidungsabläufen und Verantwortung über Personengruppen verfügen (vgl. ebd.). Die Personen haben demnach im Unternehmen ihre Expertise bereits unter Beweis gestellt und konnten folglich die Fragen, die das Wissen über die Unternehmensabläufe und -struktur voraussetzen, adäquat beantworten. Dies ermöglichte ein realistisches Abbild der praktischen Umsetzung in Verbindung mit den theoretischen Grundlagen der Literaturanalyse. Dass die befragten Experten (zu dem aktuellen Zeitpunkt) allesamt in einem IT-Unternehmen tätig waren, wurde als nachteilig empfunden. Im Hinblick auf das Forschungsobjekt wäre eine Auswahl der Experten aus einem Unternehmen, das in der *Sharing Economy* tätig ist, möglicherweise vorteilhafter gewesen. Allerdings sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass der IT-Sektor und somit auch die IT-Kommunikationsunternehmen als „Möglichmacher“ der *Sharing Economy* gelten (vgl. Belk 2014: 1595f), was die Auswahl der Experten rechtfertigt. Die gewählte Altersgruppe mit Teilnehmern zwischen 30-55 Jahren entspricht möglicherweise nicht dem zu erwartenden Altersdurchschnitt der meisten *Sharing Economy* Nutzer. Dies liegt daran, dass jüngere Personen noch nicht in den Führungspositionen vertreten sind. An der Stelle wäre eine Auswahl einer jüngeren Altersgruppe an Fachkräften denkbar. Jedoch wäre die Qualifizierung als Experte insbesondere bei Entscheidungsprozessen im Unternehmen und dessen Strukturen stark zu hinterfragen. Alle Befragungen wurden an Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt, wodurch eine Limitation entsteht, da lediglich eine Branche abgedeckt werden konnte. Obwohl die Experten bemüht waren ihre Antworten und Gedankengänge so allgemein und branchenunspezifisch wie möglich zu gestalten, wurden die erbrachten Beispiele größtenteils auf die eigene, informationstechnische Branche bezogen. Somit ersetzt die Befragung keine breite Studie, jedoch lässt sie die ersten Tendenzen erkennen und ermöglicht eine Aufstellung von Hypothesen mit allgemeinem Charakter. Die Interviewanzahl von fünf wurde für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes als angemessen erachtet. Bei einer erneuten Durchführung sollte jedoch eine höhere Anzahl der Teilnehmer sowie der Unternehmen in Betracht gezogen werden. Durch die Beschränkung der Befragten auf mindestens Zwei pro

Unternehmen (Geschäftsführung und Führungsmitarbeiter) und eine Erweiterung der Auswahl über die unterschiedlichen Branchen hinaus, könnte ein breites Spektrum an Businessmodellen dargestellt werden. Positiv anzumerken ist, dass unter den Experten kein Austausch bzgl. der Befragung stattfand und so eine Beeinflussung der Ergebnisse minimiert werden konnte.

Die Anfertigung eines Interviewleitfadens (vgl. Lamnek/Krell 2016: 307) wurde für die Durchführung der Interviews als ein nützliches Hilfsmittel zur Orientierung wahrgenommen. Dieser wurde mithilfe eines Pretests an einem unabhängigen Experten auf seine Tauglichkeit geprüft. Gleichzeitig konnten der Gesprächsverlauf sowie die Interviewführung geübt werden. Da mithilfe des Pretests Optimierungen an dem Leitfaden und der Struktur des Interviews vorgenommen werden konnten, wurde die Durchführung und die Auswahl des Befragten als hilfreich bewertet.

Der Leitfaden verhalf dazu, sich nicht in den, für das Thema irrelevanten, Inhalten zu verlieren. Weiterhin ermöglichte dieser einen unkomplizierten Einstieg in das Gespräch und das Thema, sowie das Abfragen von Information zu allen relevanten Themengebieten. Der Fragenblock zur Umsetzbarkeit brachte einen schlüssigen Gesprächsverlauf hervor, bei dem der Interviewer teilweise ohne Gegenfragen oder alternativen Hilfestellungen auskam. Der Übergang von dem privaten in den geschäftlichen Kontext erfolgte über den Akteur und erwies sich sowohl für die Befragten als auch für den Interviewer als eine logische Überleitung zum B2B-Kontext. In den einzelnen Fällen, in denen seitens der Befragten keine Angaben zu den Faktoren oder Akteuren gemacht werden konnten, wurde auf die Antworten aus dem privaten Kontext verwiesen. Die privaten Erfahrungen konnten somit als Denkipulse auf den B2B-Bereich übertragen werden.

Die Beantwortung der Fragen zu den Einflussfaktoren bereitete den Befragten keine Schwierigkeiten und bot dem Interviewer einen großen Informationsgehalt. Ebenso stellten die Experten Verbindungen zum eigenen Unternehmen her, was dem Interviewer praxisnahe Einblicke gewährte. Im abschließenden Teil des Leitfadens rekapitulierten die Befragten das Interview, um so die Fragen zur Umsetzung im Unternehmen beantworten zu können. Dies gelang einigen Experten erst mit dem Bezug

der Antworten auf das eigene Unternehmen. Durch die Assoziation fiel die Beantwortung leichter und bot einen hohen Informationsgehalt.

Der Beginn des Interviews setzte sich aus einer Begrüßung sowie einer kurzen Vorstellung des Experten, seiner Tätigkeit und des Unternehmens zusammen. Die Verabschiedung erfolgte mit einer Danksagung und einem kurzen Ausblick über die Inhalte und den weiteren Verlauf der Arbeit.

Die Methode der persönlichen Interviews wurde als sinnvoll und ergiebig erachtet. So konnten während des Interviews Unklarheiten schnell beseitigt und auf einzelne Antworten mithilfe von Rückfragen genauer eingegangen werden. Stellt man die gewählte Erhebungsmethode anderen Methoden gegenüber, so kann man unterstellen, dass die qualitative Erhebung der Interviews für den Forschungsgegenstand die voraussichtlich größte Informationsmenge hervorgebracht hat. Durch Rückfragen konnte bei spezifischen Themen der Inhalt vertieft werden, was bspw. mit vorgefertigten Fragebögen nicht umsetzbar wäre.

Die Wahl der einfachen Transkription als Aufbereitungsmethode erwies sich als angemessen. Unterbrechungen durch Nachdenken, Husten oder Lachen wurden durch dieses Verfahren nicht erfasst, da diese keine Relevanz für den untersuchten Inhalt darstellten. Die grammatikalischen Anpassungen des Transkriptes wurden als notwendig angesehen, um das Leseverständnis zu maximieren.

Die Methode der Datenauswertung als eine Mischform aus der zusammenfassenden und der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) erwies sich als effektiv. Mithilfe des deduktiven Verfahrens wurden zum einen Kategorien aus dem Interviewleitfaden und zum anderen aus dem entwickelten B2C-Modell abgeleitet. Durch induktive Kategorienbildung konnten die Textstellen, die keiner Kategorie zugeordnet werden konnten, im Nachhinein zu neugebildeten Kategorien kodiert werden. Diese Ergänzung der Kategorienbildung durch induktive Verfahren wurde als hilfreich und sinnvoll erachtet. So wurden unter der Oberkategorie „Faktoren“ mithilfe des induktiven Verfahrens neue Unterkategorien wie „Flexibilität“ hinzugefügt.

Letztlich wurden die ausgewählten Methoden für die Untersuchung der Literatur- sowie der qualitativen Erhebung, als sinnvoll und angemessen erachtet. Die Interviewanzahl von fünf wurde als geeignet angesehen.

## 5.2. Gütekriterien

Die von Mayring (2002) definierten Gütekriterien für qualitative Forschung konnten größtenteils eingehalten werden.

Die Verfahrensdokumentation wurde durch detailliertes Darstellen der Methoden und des Vorgehens im Kapitel 1.3. dokumentiert. Des Weiteren wurde sowohl in der Einleitung als auch im Grundlagenteil eine ausführliche Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen durchgeführt.

Die Interpretationsabsicherung konnte größtenteils erfüllt werden. Durch die tabellarische Darstellung des Kodierleitfadens mit Originalzitat und der dazugehörigen Kategorie, lässt sich die Zuordnung weitestgehend nachvollziehen. Auf eine explizite Begründung der Zuordnung wurde aufgrund von Nachvollziehbarkeit verzichtet.

Die Regelgeleitetheit konnte bei dem, im Vorfeld festgelegten Vorgehen der qualitativen Erhebung weitestgehend eingehalten werden. Dabei war das systematische Vorgehen an das Modell von Schnell/Hill/Esser (2011) angelehnt. Die dort definierten Prozessschritte wurden im Rahmen der Arbeit befolgt.

Die Nähe zum Gegenstand wurde durch die Ausrichtung auf das gewohnte Umfeld des Befragten berücksichtigt. Die persönlichen Interviews fanden allesamt in den Räumlichkeiten des Unternehmens der Beschäftigten statt. Die Interessenübereinstimmung zwischen Interviewer und Experte war zu jeder Zeit gegeben, sodass ein offener und gleichgestellter Austausch stattfinden konnte.

Eine Absicherung der Ergebnisse nach der Auswertung fand nicht statt. Die Validierung von möglichen Interpretationen von dehnbaren Formulierungen wurde während des Interviews durch Rückfragen geklärt, sodass eine gewisse Validität unterstellt werden kann.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit konnte keine Mehrdimensionalität bezüglich der Datenquellen, Datenerhebung, Datenauswertung oder Methoden erreicht werden. Jedoch konnte das Gütekriterium der Triangulation durch theoriegestützte Analyse des Forschungsgegenstandes (Verbindung der theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der persönlichen Interviews) zum größten Teil erfüllt werden, wobei eine Rückkopplung der Ergebnisse mit den Experten nicht stattfand.

### 5.3. Ergebnisdiskussion

Die Ergebnisse der Literaturanalyse, die einerseits der Bildung der Theoriegrundlagen und andererseits zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage dienen, entsprachen im Umfang den Erwartungen des Autors. Dabei wurden, wie vermutet, einige Literaturquellen zu *Sharing Economy* im B2C/C2C-Kontext, jedoch wenig bis keine zum Themengebiet der *Sharing Economy* im B2B identifiziert. Die Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen wurde als vollständig angesehen. Das leichte Überwiegen von Vor- gegenüber den Nachteilen war nach dem ersten Auseinandersetzen mit der Thematik zu erwarten und ist möglicherweise durch die Aktualität des Konzepts bedingt. Wobei unterstellt werden kann, dass noch keine weitreichende Forschung des Gegenstandes erfolgte und somit mögliche negative Folgeerscheinungen noch nicht absehbar sind. Die Unterteilung der Vor- und Nachteile in ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Faktoren erwies sich als sinnvoll. Bei den Faktoren wurde eine starke Fokussierung auf die monetären Anreize erwartet, was jedoch teils widerlegt wurde, denn die gesellschaftlichen und ökologischen Faktoren werden in der Literatur gleichgestellt. Die festgestellten Nachteile der *Sharing Economy*, wie z.B. die negativen Folgen für den Wohnungsmarkt in Form von Knappheit des Langzeit-Wohnraums (vgl. Experte 2, Anh. 2.3: 108) bedingt durch fehlende Regularien, waren keine unerwarteten Aspekte, da diese Thematik im gesellschaftlichen Alltag seit einiger Zeit für Diskussionen sorgt und teilweise in den Medien behandelt wurde. Für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage lieferten die Befragungen ebenfalls Vor- sowie Nachteile, die es zu diskutieren gilt. Einige Faktoren, die im Zuge der Literaturanalyse herausgearbeitet wurden, erwähnten die Experten nicht. Dabei handelt es sich um bspw. die Chancen des Geschäftsmodell bei Naturkatastrophen. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass solche Faktoren im B2B-Bereich, aber auch speziell in der informationstechnologischen Branche, keine Relevanz besitzen. Die Abhängigkeit von Unternehmen wurde erst durch die Befragung deutlich. Die Experten bemängelten hierbei eine zu schnelle Umsetzung des Geschäftsmodells, was unweigerlich dazu führe, dass die Unternehmen bspw. bei der Ressourcenbeschaffung in unwiderrufliche Abhängigkeiten geführt werden. Eine Handlungsempfehlung, um den Abhängigkeiten entgegenzuwirken, wird in 6.1. aufgeführt. Einige, im Zuge der Literaturanalyse erarbeiteten Faktoren fanden sich auch in den Antworten der Befragten wieder und

erhielten dadurch eine Gewichtung. Die Risikoteilung und das Senken der Investitionskosten durch die geteilte Ressourcennutzung sowie die geringere Bindung von Ressourcen sind finanzielle Vorteile, die in den Augen der Experten einen höheren Stellenwert als bspw. gesellschaftliche Faktoren einnahmen. Unabhängig von den finanziellen Vorteilen ist jedoch zu beachten, dass dennoch eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchgeführt werden muss, um einen wirtschaftlichen Mehrwert für das eigene Unternehmen sicherzustellen. Dies ist bei seltener Nutzung und hohen Anschaffungspreisen von Gütern besonders attraktiv. Die gesellschaftlichen Faktoren wurden von den Experten zwar angesprochen, allerdings nicht als zentral erachtet. In diesem Zusammenhang könnte man jedoch annehmen, dass sie in Zukunft eine bedeutende Rolle für die Geschäftsbeziehungen einnehmen werden. Kulturelle Ansichten im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, den bewussten Konsum und ein gewisses Überangebot in allen Bereichen übertragen sich in den Geschäftsbereich und können dort u.a. die Auswahl der Geschäftspartner beeinflussen.

Die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage erfolgte über das Aufzeigen von Barrieren und Chancen bei der Umsetzung und wurde als vollständig angesehen. Diese Ergebnisse dienten auch als Grundlage für einige Rückfragen bei den Interviews. Der Großteil der Barrieren ist auf fehlende rechtliche Regulierungen zurückzuführen. So könnten Unternehmen das Vertrauen der Kunden sowie die Geschäftsbeziehungen mit anderen Unternehmen stärken. Eine Barriere, die durch Interviews im B2B-Kontext aufkam, ist der Wissenstransfer zwischen den Unternehmen. Dabei gilt es zu beachten, dass durch den Wissensaustausch dem Partnerunternehmen unfaire Vorteile entstehen könnten, während der Wissensabfluss für das teilende Unternehmen einen Nachteil darstellt. Die angesprochene Schattenwirtschaft ist im B2B-Kontext dahingehend relevant, als dass zukünftig keine klare Trennung zwischen Privatpersonen und Business möglich sein wird, da die Digitalisierung jedem die Möglichkeit bietet in einem solchen Modell als Anbieter aufzutreten.

Das Modellieren des Sachverhaltes anhand des B2C-Kontextes und das spätere Überführen des Konzeptes in den B2B-Bereich wurde als sinnvoll angesehen. Das erstellte Modell ist zwar simpel gestaltet, jedoch deckt es die wichtigsten Faktoren und Prozesse der *Sharing Economy* ab. So kann diskutiert werden, ob eine detailliertere

Darstellung zuwider der Verständlichkeit und Klarheit des Modells hätte gewählt werden können. Jedoch wurde die gewählte Darstellung als adäquat erachtet, da das Modell primär die Aufgabe hat, dem Leser einen allgemeinen Ablauf der Umsetzung der *Sharing Economy* im B2B-Kontext aufzuzeigen. Aufgrund des zuvor erwähnten Mangels an Literatur für diesen Bereich, wurde auch das Vorgehen, Überlegungen aus dem B2C Kontext als erste Anhaltspunkte für den B2B-Bereich zu nehmen und zu überprüfen, als legitim erachtet.

Die in 4.3. dargestellten Ergebnisse der Interviews gilt es auf unterschiedliche Art zu diskutieren. Zunächst wurden, bezogen auf die *Sharing Economy*, sehr innovationsfreudige Experten erwartet, dies wurde jedoch teilweise nicht erfüllt, da die Experten allesamt auf eine Partizipation in der *Sharing Economy* bis zum Zeitpunkt des Interviews verzichteten (keine Angebote wahrnahmen) und folglich als konservativ in Bezug auf den Besitz einzuschätzen sind. Jedoch erwiesen sich die Befragten experimentierfreudiger im Kontext der Umsetzung der *Sharing Economy* im Unternehmen. Des Weiteren sind die Ergebnisse im Hinblick auf ihre Tauglichkeit und Qualität zu diskutieren. Dies ist zum Teil auch schon in 5.1. bei der Expertenauswahl behandelt worden. Da es sich um Experten in Sachen Unternehmens- und Mitarbeiterführung handelte, kann man von einer angemessenen Qualität der Aussagen für den Forschungsgegenstand ausgehen. Als Kritikpunkt könnte man ansehen, dass die Experten in keinem *Sharing Economy* Unternehmen tätig gewesen sind, jedoch haben sie die Sachverhalte dieser Geschäftsform adäquat in den Kontext ihres Unternehmens verortet und konnten so, gute Ansatzpunkte und eine angebrachte Reflexion bieten. Aufgrund der komplexeren Abläufe im Unternehmensumfeld wurden deutliche Unterschiede zu dem privaten Kontext erwartet. Die Untersuchung hingegen ergab größtenteils ähnliche Funktionsweisen und Abläufe im B2B-Bereich wie im B2C-/C2C-Bereich („*Ich würde sagen, es sind dieselben Faktoren oder gehen in eine ähnliche Richtung.*“ Experte 1, Anh. 2.2: 102). Die signifikantesten Abweichungen stellten die rechtlichen Regularien sowie Rahmenbedingungen als Hinderungen für Unternehmen dar.

Demnach wurde festgestellt, dass die fehlenden rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in u.a. Haftungsfällen oder vertraglichen Rahmen große Hindernisse bei

der Umsetzung von *Sharing Economy* darstellen (vgl. Experte 3, Anh. 2.4: 114). Eine erhebliche Abweichung zu dem B2C-Kontext stellten die Rahmenbedingungen für Unternehmen, insbesondere die Innovationsbereitschaft und die Flexibilität, dar. Die Wichtigkeit dieser Faktoren wurde von den Experten besonders bei der Umsetzung der *Sharing Economy* hervorgehoben (vgl. Experte 4, Anh. 2.5: 116). Die angebrachte Voraussetzung der Flexibilität für Unternehmen sollte hinterfragt werden, da das Geschäftsmodell von sich aus Flexibilität fördert. Als Beispiel lassen sich Coworking-Spaces anbringen, Büroarbeitsplätze, die man bei Bedarf temporär anmieten kann. Die mit der Flexibilität verbundene Innovationsfreudigkeit darf in diesem Zusammenhang keinesfalls auf das zu teilende Gut bezogen werden. Die Güter sowie das Teilen an sich bestehen in der Form schon vor dem Aufkommen der *Sharing Economy*. So ist festzuhalten, dass ein Wandel des Konsums und keine Innovation im eigentlichen Sinne stattgefunden hat. Insgesamt wurden die erhaltenen Ergebnisse aus den Interviews als qualifiziert und fundiert für die anschließende Modellierung erachtet.

Die Antwort auf die dritte Forschungsfrage wurde mithilfe der **Hypothese 1** in 4.3. gegeben. Hierfür wurde für eine Umsetzung im B2B-Kontext die Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen von den Befragten vorausgesetzt. Dabei ist zu klären, wie die *Sharing Economy* Unternehmen kontrolliert werden und ob eine neue Kontrollinstanz geschaffen werden muss. Die Befragung zeigte, dass grundsätzlich eine Umsetzung der *Sharing Economy* unter den genannten Voraussetzungen möglich ist.

Die vierte Forschungsfrage, wann eine Nutzung der *Sharing Economy* für Unternehmen sinnvoll ist, wurde mithilfe von **Hypothesen 2-6** in 4.3. beantwortet. Die angebrachten Faktoren der Wirtschaftlichkeit, des saisonalen Einflusses und ein temporäres Ressourcendefizit wurden vor dem Hintergrund der Literaturanalyse erwartet und fanden sich ebenfalls im B2C wieder. Die letzten beiden Faktoren, die Flexibilität und der öffentliche Auftritt der Unternehmen, kamen erst im B2B-Kontext auf. Hierbei ist zu beachten, dass in einer immer weiter vernetzten Gesellschaft und Medienlandschaft der öffentliche Auftritt nicht nur bei Konsumenten, sondern auch bei möglichen Geschäftspartnern einen immer höheren Stellenwert einnimmt. So ist zu vermuten, dass die Umsetzung der *Sharing Economy* in Unternehmen, auch mit dem Ziel der Imagepflege, weiter an Bedeutung gewinnen wird. Da das Modell sehr jung ist, fehlt es an

Langzeitforschung, sodass nicht gewährleistet werden kann, dass die Antwort auf die Forschungsfrage alle relevanten Faktoren abdeckt.

Die letzte Forschungsfrage, nach den Faktoren aus dem B2C-Kontext und deren Eignung als Entscheidungshilfen für den B2B-Bereich, konnte durch Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden beantwortet werden. Dabei wurden einige, aus der Literaturanalyse gewonnene, Faktoren als sinnvoll für den B2B-Bereich erachtet. Die Wirtschaftlichkeit stellt in beiden Konzepten den bedeutendsten Faktor dar. Im B2B-Kontext können dem wirtschaftlichen Aspekt darüber hinaus solche Kriterien wie der betriebene Aufwand sowie die große Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit zugerechnet werden. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen besitzen sowohl für den B2C als auch den B2B-Bereich hohe Relevanz, wobei diesen im Geschäftsbereich ein weitaus höherer Stellenwert zugerechnet wird, da im Zweifel nicht nur höhere Summen, sondern auch Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen. Die Nachhaltigkeit wurde in beiden Kontexten vermehrt angebracht, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass im B2B-Kontext die Nachhaltigkeit zugunsten der Wirtschaftlichkeit in den Hintergrund rückt.

Ferner wurde festgestellt, dass für den B2B-Kontext ebenfalls neue Faktoren, wie die Transparenz und die Flexibilität der Unternehmen, hinzugezogen werden müssen. Da im B2C-Kontext für den Endverbraucher die Struktur des Unternehmens irrelevant ist und die Transparenz seitens der Unternehmen nur im geringen Maße zu der Vertrauensbildung beitragen. Dieses Vertrauen wird häufig durch Bewertungen und Empfehlungen anderer Konsumenten beeinflusst. Im Geschäftsumfeld können vertragliche Bindungen das Vertrauen in das kooperierende Unternehmen stärken.

Abschließend lässt sich festhalten, dass für die Beantwortung der Forschungsfrage die Abdeckung aller relevanten Faktoren sowie deren Eignung für den B2B-Kontext kritisch zu hinterfragen ist. Die disruptiven Veränderungen der Märkte und der Geschäftsmodelle, die durch die Weiterentwicklung der *Sharing Economy* entstehen können, könnten dazu führen, dass grundlegende Faktoren sowohl im B2C als auch im B2B-Bereich obsolet werden könnten und möglicherweise neue Faktoren identifiziert werden müssen.

Das entwickelte B2B Modell wurde als angemessen erachtet. Durch die Vergleichbarkeit zu dem B2C Modell ließen sich Veränderungen ersichtlicher darstellen. Die entscheidenden Erkenntnisse aus den Interviews wie bspw. die Relevanz einer internen

Clearingstelle wurden durch das Modell und dessen Beschreibung adäquat abgedeckt. Entsprechend dem B2C Modell wurde auch bei diesem Modell die vereinfachte Darstellung gewählt, um die Anschaulichkeit zu wahren. Die Relevanz der Clearingstelle wird u.a. dadurch begründet, dass die Partner-, Angebots- und Ressourcenlokalisierung einen hohen Koordinationsaufwand benötigen, der dem Unternehmen von einem externen Akteur (in Form von Plattform) nicht immer abgenommen werden kann.

Anschließend wurde ein Entscheidungsmodell, ebenfalls auf Grundlage der Erkenntnisse der Interviews, erstellt. Dieses Modell kann als eine erste Entscheidungshilfe für Unternehmen dienen. Dabei ist die Limitation des Modells deutlich hervorzuheben. Gleichwohl das Modell als ein „erster Entwurf“ aus der Erhebung erstellt wurde, kann dies die erste Iteration des Modells darstellen, das durch weitere Forschung erweitert und abgeändert werden kann. Als Ausgangspunkt für weitere Ausarbeitung der Thematik erschien das Entscheidungsmodell als sachdienlich. Jedoch ist zu beachten, dass das Modell (ebenso wie das B2B Modell) auf Grundlage der Befragung von Experten eines Unternehmens entwickelt wurde. Obwohl diese sich bemühten so allgemein und branchenunabhängig wie möglich die Fragen zu beantworten, kann eine allgemeine Geltung des Modells nicht vollständig gewährleistet werden. Ebenfalls deckt das Modell nur einen Teil möglicher Faktoren ab. Diese wurden aufgrund des häufigen Auftretens in den Befragungen ausgewählt und nach dem gleichen Kriterium geordnet. So ist zu hinterfragen, ob alle Faktoren abgedeckt wurden. Die Relevanz der Faktoren kann darüber hinaus branchenabhängig unterschiedlich gewichtet werden. Wenngleich die Flexibilität von Unternehmen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung spielt, sollte hinterfragt werden, ob fehlende Flexibilität gleichbedeutend einem Ausschlusskriterium für die Umsetzung der *Sharing Economy* ist. Generell muss bewertet werden, ob ein allgemeingültiges Entscheidungsmodell, aufgrund unterschiedlichster Einflussfaktoren sowie der Vielfältigkeit von Unternehmen, Branchen und nicht zuletzt Facetten der *Sharing Economy*, überhaupt aufgestellt werden kann. Jedoch kann das Modell durchaus als eine erste Orientierungshilfe angesehen werden.

Die allgemeinen Ergebnisse wurden hinsichtlich der Fragestellung, die in 1.1 und 1.3. beschrieben wurden als vollständig und als beantwortet erachtet. Die Zielsetzung, den Sachverhalt der *Sharing Economy* aufzuzeigen und Modellierungen für den B2B-Bereich

vorzunehmen, wurden im Rahmen dieser Arbeit erreicht. Darüber hinaus wurde ebenfalls ein Entscheidungsmodell angefertigt, was weiterer Forschung als Hilfestellung dienen könnte. Allgemeine Vor- und Nachteile der *Sharing Economy* sowie Barrieren und Chancen für Unternehmen konnten aufgezeigt werden. Durch das Aufteilen der Vor- und Nachteile in ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Faktoren konnte eine übersichtliche Struktur erzeugt werden, die eine Abgrenzung von relevanten Faktoren im B2B-Kontext ermöglichte. Es besteht die Hoffnung, dass die Erhebung als Grundlage für weitere Forschungen und Erhebungen der *Sharing Economy* im Umfeld des B2B sowie als ein Denkanstoß für die Praxis dienen kann.

Demnach kann abschließend angenommen werden, dass das Ergebnis hinsichtlich der Zielsetzung erreicht wurde.

## 6. Schlussfolgerungen

Aus den in Kap. 3.-5. erarbeiteten Ergebnissen werden im Folgenden die fundamentalen Faktoren sowie die wichtigsten Erkenntnisse auf den aktuellen Entwicklungsstand angewandt und daraus mögliche Empfehlungen und Konsequenzen abgeleitet. Dabei wird den handelnden Unternehmen ein mögliches Vorgehen zum Partizipieren an der *Sharing Economy* vorgeschlagen. Des Weiteren werden Implikationen für Forschung erläutert und abschließend ein Fazit gezogen.

### 6.1. Implikationen für die Praxis

Die Analyse der Literatur zeigte, dass in der Gesellschaft eine hohe Akzeptanz für das Teilen von Gütern besteht und das Prinzip der *Sharing Economy* weit verbreitet ist. Anbieter wie Airbnb oder Uber verändern mit ihren Dienstleistungen die Konsumgewohnheiten der Menschen. Infolge der zunehmenden Bedeutung der Nachhaltigkeit und des Umweltbewusstseins wird verantwortungsvoller Konsum auch in Zukunft immer weiter in den Mittelpunkt der Gesellschaft rücken. Somit lässt es die Vermutung zu, dass der *Sharing Economy* in den kommenden Jahren auch in der Wirtschaft immer mehr Beachtung geschenkt wird. Aufgrund dessen sollten die traditionellen Unternehmen sich eingehend mit dieser Thematik auseinandersetzen. Wie durch die Interviews bestätigt, bieten sich für Unternehmen dadurch einige Potenziale zur Optimierung der Ressourcenauslastung und folglich auch der Wirtschaftlichkeit. Die damit verbundenen Kosteneinsparungen könnten, in Form von stabilerer Preispolitik, an die Kunden weitergegeben werden. Dies steigert das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen und fördert deren Akzeptanz für das Geschäftsmodell.

Dabei ist es für Unternehmen entscheidend, sich vor der Veränderung nicht zu verschließen und diese kategorisch abzulehnen, sondern die Entwicklung dieses Geschäftsfeldes genaustens zu beobachten. Auf Grundlage der durchgeführten Untersuchung kann eine Empfehlung für indeterminierte Unternehmen abgegeben werden, ob das Partizipieren an der *Sharing Economy* ein für sie geeignetes Geschäftsmodell ist. Die schrittweise Implementierung des *Sharing Economy* Modells als Testphase bietet Entscheidungssicherheit durch Reversibilität und hilft, Abhängigkeiten zu minimieren. Dabei handelt es sich um die Möglichkeit einen fortschreitenden Prozess,

ohne größeren (finanziellen) Verlust, umkehren zu können. Wenn es sich also für das Unternehmen als gewinnbringend bestätigt, kann der Bereich innerhalb des Unternehmens schrittweise weiter ausgebaut und auf andere Abteilungen übertragen werden. Wenn es jedoch wider Erwarten keinen Mehrwert für das Unternehmen darstellt, kann die vorläufige Implementierung mit beschränktem finanziellem Aufwand abgebrochen und umgekehrt werden.

Was in Zukunft ebenfalls entscheidend sein wird, ist die Entwicklung des rechtlichen Rahmens insbesondere der steuer-, arbeits- und wettbewerbsrechtlichen Grundlagen. Dabei muss der Staat mit Hilfe der Gesetze einerseits die Regulierung der *Sharing Economy* vorantreiben, andererseits darf die Entwicklung des Modells nicht eingeschränkt werden (vgl. Frenken/Schor 2017: 8f). So gilt es positive Faktoren der *Sharing Economy* (u.a. die höhere Ressourcenauslastung) weiter zu fördern sowie die negativen (u.a. Haftungsfragen und niedrige Qualitätsstandards) zu analysieren, aufzuarbeiten und die entsprechenden Gegenmaßnahmen zu entwickeln, um diese zu unterbinden. Dabei ist es entscheidend alle Interessensgruppen (Forschungseinrichtungen, Vertreter traditioneller und neuer Geschäftsmodelle sowie Gesetzgeber) in die strategische Entwicklung des Geschäftsmodells einzubinden.

## 6.2. Implikationen für die Forschung

Wie die Literaturanalyse zeigte, herrscht aktuell ein Mangel an Literatur mit dem Schwerpunkt des B2B im Umfeld der *Sharing Economy*. So muss die Entwicklung dieses Themengebietes weiterhin beobachtet und erforscht werden. Hierbei ist es notwendig praxisnah mit den Unternehmen zusammen zu arbeiten. Dabei kann ein Vorgehen angelehnt an die „*grounded theory*“, bei dem u.a. mehrere Untersuchungsmethoden kombiniert werden (vgl. Böhm et al. 2008: 30ff), möglicherweise weitere Forschungsergebnisse liefern. Demnach können neue Erkenntnisse gewonnen werden, wenn ein breiteres Spektrum an Experten für die Forschung hinzugezogen wird. Als mögliches Vorgehen kann eine breit angelegte Interviewreihe mit Experten in Betracht gezogen werden. Durch die Erkenntnisse aus den Interviews mit sowohl den Experten der *Sharing Economy* als auch den Führungskräften, können neue theoretische Grundlagen erarbeitet werden. Diese könnten durch eine große Feldstudie in Form von Umfragen

weitreichend geprüft werden. Demnach besteht hohes Potenzial zur weiteren Erkenntnisgewinnung und Theoriebildung.

### 6.3. Fazit

Die vorliegende Ausarbeitung konnte zeigen, dass *Sharing Economy* zwischen Unternehmen definitiv funktionieren und mit „traditionellen“ Geschäftsformen konkurrieren kann. Insbesondere für Unternehmen mit diskontinuierlichem Bedarf an gleichen Gütern entstehen hierbei Potenziale. In Zeiten der „agilen Arbeitsprozesse“ nehmen die Möglichkeiten der transaktionskostenarmen Lokalisierung von Ressourcen und der dynamischen Deckung von unerwarteten Bedarfen eine immer zentralere Rolle ein. Da die Schnelllebigkeit und die Dynamik kennzeichnend für die moderne Gesellschaft sind, ist es abzusehen, dass der Sharing Trend sich in Zukunft auf weitere Facetten des Alltags ausweiten und bestehende soziale Normen und Businessmodelle verdrängen wird. Gesellschaftliche Faktoren, wie u.a. Nachhaltigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung und werden durch die steigende Akzeptanz der Funktionsweisen und Plattformen der *Sharing Economy* einen großen Einfluss auf Unternehmensstrukturen haben. Ob die Unternehmen diese Veränderung von sich aus anstoßen oder durch den Anspruch des Marktes gezwungen werden, sich in diese Richtung zu entwickeln, wird sich in den nächsten Jahren zeigen.

Das Konzept bringt im B2C sichtbare Veränderungen des Marktes mit sich. So entfernt er sich durch die vermittelnde Plattform, die einen großen Teil des Profits – ohne Besitz und Eigenproduktion von eigenen Gütern – generiert, immer weiter vom klassischen Marktmodell des Angebots und der Nachfrage. Da die Rollen der Nachfrage und des Angebots jeweils von Unternehmen eingenommen werden und es zum direkten Ressourcenaustausch kommt, wird die Veränderung im B2B-Bereich teils revidiert. Ebenso kann diese Entwicklung eine Veränderung des Konkurrenzverhaltens von Unternehmen nach sich ziehen. Durch Partnerschaftsbeziehungen könnte der Konkurrenzgedanke abgebaut und folglich auch der Innovationsdruck und somit auch die Entwicklung neuer Produkte, gehemmt werden. Die Kurzlebigkeit von Unternehmen der *Sharing Economy* im B2C-Kontext aufgrund von Übersättigung des Marktes lässt sich im B2B-Umfeld nicht beobachten, sodass dort großes Wachstumspotenzial für Unternehmen vorhanden ist.

Ungeachtet aller Vorteile, die das Modell bietet, bleibt die Vertrauensfrage bei der Implementierung die größte Herausforderung für Unternehmen. Entscheidend für die Zukunft wird die Schaffung der Rahmenbedingungen durch den Gesetzgeber sein. Des Weiteren ist nicht ersichtlich wie und durch welche Instanzen die Unternehmen kontrolliert werden. Dafür bedarf es einer kritischen Auseinandersetzung mit den Instrumenten, Dienstleistungen und Plattformen der *Sharing Economy* und deren Marktmodellen. Auf Grundlage dessen müssen neue regulatorische Instrumente implementiert und Gesetze erlassen bzw. überarbeitet werden.

## 7. Referenzen

### 7.1. Literaturverzeichnis

- Ball, Philip (2005): *Critical Mass: How One Thing Leads to Another*, London, United Kingdom: Arrow Books.
- Bardhi, Fleura / Giana M. Eckhardt (2012): Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing: Table 1., in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 39, Nr. 4, S. 881–898, doi: 10.1086/666376.
- Belk, Russell (2010): Sharing, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 36, Nr. 5, S. 715–734, doi: 10.1086/612649.
- Belk, Russell (2014): You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, in: *Journal of Business Research*, Jg. 67, Nr. 8, S. 1595–1600, doi: 10.1016/j.jbusres.2013.10.001.
- Botsman, Rachel (2010): *The case for collaborative consumption*, Konferenzbeitrag, präsentiert im Rahmen der TEDxSydney, 22.05.2010, Sydney, Australien.
- Botsman, Rachel / Roo Rogers (2011): *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption.*, New York, USA: Collins.
- Böhm, A., Legewie, H., & Muhr, T. (2008). *Kursus Textinterpretation: Grounded Theory*. Berlin: Technische Universität Berlin, Interdisziplinäres Forschungsprojekt ATLAS (Archiv für Technik, Lebenswelt und Alltagssprache)
- Carroll, Evan / John Romano (2011): *Your Digital Afterlife: When Facebook, Flickr and Twitter are Your Estate, What's Your Legacy?*, Berkeley , USA: New Riders.
- Dredge, Dianne / Szilvia Gyimóthy (2015): The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices, in: *Tourism Recreation Research*, Jg. 40, Nr. 3, S. 286–302, doi: 10.1080/02508281.2015.1086076.
- Dreyer, Betine / Florian Lüdeke-Freund / Ralph Hamann / Kristy Faccer (2017): Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Jg. 125, S. 87–104, doi: 10.1016/j.techfore.2017.03.036.
- Durgee, Jeffrey F. / Gina Colarelli O'Connor (1995): An exploration into renting as consumption behavior, in: *Psychology and Marketing*, Jg. 12, Nr. 2, S. 89–104, doi: 10.1002/mar.4220120202.
- Frenken, Koen / Juliet Schor (2017): Putting the sharing economy into perspective, in: *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Jg. 23, S. 3–10, doi: 10.1016/j.eist.2017.01.003.

- Frey, Alexander / Manuel Trenz / Daniel Veit (2019): Three Differentiation Strategies for Competing in the Sharing Economy, in: *MIS Quarterly Executive*, S. 143–156, doi: 10.17705/2msqe.00013.
- Gansky, Lisa (2010): *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*, New York, USA: Portfolio.
- Garz, Detlef / Klaus Kraimer (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Michael Meuser / Ulrike Nsgel (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag, S. 441–471.
- Hartl, Barbara / Eva Hofmann / Erich Kirchler (2016): Do we need rules for “what’s mine is yours”? Governance in collaborative consumption communities, in: *Journal of Business Research*, Jg. 69, Nr. 8, S. 2756–2763, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.11.011.
- Hawlitschek, Florian / Timm Teubner / Henner Gimpel (2018): Consumer motives for peer-to-peer sharing, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 204, S. 144–157, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.08.326.
- Hawlitschek, Florian / Timm Teubner / Henner Gimpel (2016a): Understanding the Sharing Economy -- Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental, in: *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, S. 4782–4791, doi: 10.1109/hicss.2016.593.
- Hawlitschek, Florian / Timm Teubner / Christof Weinhardt (2016b): Trust in the Sharing Economy, in: *Die Unternehmung*, Jg. 70, Nr. 1, S. 26–44, doi: 10.5771/0042-059x-2016-1-26.
- Hinz, Ulrike (2014): Digital Identities in the Peer-to-Peer Shareconomy establishing trust in online networks, in: *Fraunhofer Institute for Open Communication Systems Fokus. Berlin.*, S. 1, doi: 10.13140/2.1.2851.1361.
- Lamnek, Siegfried (1989): *Qualitative Sozialforschung: Band 2: Methoden und Techniken*, Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag.
- Lamnek, Siegfried / Claudia Krell (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag.
- Malhotra, Arvind / Marshall Van Alstyne (2014): The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it, in: *Communications of the ACM*, Jg. 57, Nr. 11, S. 24–27, doi: 10.1145/2668893.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag.

- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*, Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp / Thomas Fenzl (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, S. 633–648, doi: 10.1007/978-3-658-21308-4\_42.
- Perren, Rebeca / Liz Grauerholz (2015): Collaborative Consumption, in: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, S. 139–144, doi: 10.1016/b978-0-08-097086-8.64143-0.
- Piracha, Awais / Rachel Sharples / Jim Forrest / Kevin Dunn (2019): Racism in the sharing economy: Regulatory challenges in a neo-liberal cyber world, in: *Geoforum*, Jg. 98, S. 144–152, doi: 10.1016/j.geoforum.2018.11.007.
- Rifkin, Jeremy (2014): *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*, Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag.
- Ritter, M. / H. Schanz (2019): The sharing economy: A comprehensive business model framework, in: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 213, S. 320–331, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.12.154.
- Scheuch, Erwin Kurt (1973): Das Interview in der Sozialforschung, in: *König, Rene (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Stuttgart, Deutschland: Enke, S. 66–190.
- Schnell, Rainer / Paul Hill / Elke Esser (2018): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München, Deutschland: Walter de Gruyter GmbH.
- Scholl, Gerd / Siegfried Behrendt / Christian Flick / Maike Gossen / Christine Henseling / Lydia Richter (2015): *Peer-to-Peer Sharing: Definition und Bestandsaufnahme*, in: *Peer Sharing - Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)*, Berlin, S. 7–10, doi: 10.13140/RG.2.2.35521.56162.
- Schor, Juliet (2014): Debating The Sharing Economy, in: *Journal of Self-Governance and Management Economics*, Jg. 4, Nr. 3, S. 7, doi: 10.22381/jsme4320161.
- Schröder, Jette (2015): *Persönlich-mündliche Befragung*. Mannheim, GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). doi: 10.15465/gesis-sg\_005
- Stephany, Alex (2015): *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*, 2015. Aufl., London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

- Theurl, Theresia / Justus Haucap / Vera Demary / Birger P. Priddat / Niko Paech (2015):  
Ökonomie des Teilens — nachhaltig und innovativ?, in: *Wirtschaftsdienst*, Jg. 95,  
Nr. 2, S. 87–105, doi: 10.1007/s10273-015-1785-z.
- Webster, Jane / Richard Watson (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future:  
Writing a Literature Review, in: *MIS Quarterly*, Jg. 26, Nr. 2, S. 13–23, doi:  
10.2307/4132319.
- Weitzman, Martin (1987): *Das Beteiligungsmodell: Vollbeschäftigung durch flexible  
Löhne*, Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag.
- Wirtz, Jochen / Kevin Kam Fung So / Makarand Amrish Mody / Stephanie Q. Liu / HaeEun  
Helen Chun (2019): Platforms in the peer-to-peer sharing economy, in: *Journal  
of Service Management*, Jg. 30, Nr. 4, S. 452–483, doi: 10.1108/josm-11-2018-  
0369.

## 7.2. Internetquellen

10 Ideas That Will Change the World - TIME (2011): in: *TIME.com*, [online] <http://content.time.com/time/specials/packages/0,28757,2059521,00.html> [29.11.2019].

Airbnb: company value 2016-2018 (o. J.): in: *de.statista.com*, [online] <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/> [20.10.2019].

„Airbnb Open Homes“ (o. J.): in: *Airbnb*, [online] <https://www.airbnb.de/openhomes> [21.11.2019].

Anderson, Joel (2018): Uber's Value Gets a Boost Thanks to Toyota's \$500M Investment, in: *GOBankingRates*, [online] <https://www.gobankingrates.com/making-money/business/how-much-is-uber-worth/> [20.10.2019].

Andersson, Magnus / Hjalmarsson, Anders / Avital, Michel (2013). *Peer-to-Peer Service Sharing Platforms: Driving Share and Share Alike on a Mass-Scale*. Gehalten auf der International Conference of Information Systems 2013, Milan, Italy, Association for Information Systems. Aufgerufen von <https://www.researchgate.net/publication/268130369> [23.11.2019]

Bardhi, Fleura / Giana Eckhardt (2015): The Sharing Economy Isn't About Sharing at All, in: *Harvard Business Review*, [online] <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all> [27.11.2019].

Botsman, Rachel (2015): Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption – And What Isn't?, in: *Fast Company*, [online] <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt> [23.10.2019].

Botsman, Rachel (2013): The Sharing Economy Lacks A Shared Definition, in: *Fast Company*, [online] <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> [23.10.2019].

Cambridge Dictionary (o. J.): early adopter Bedeutung, Definition early adopter: 1. someone who is one of the first people to start using a new product, especially a new piece of..., in: *Cambridge Dictionary*, [online] <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/early-adopter> [28.11.2019].

Dudenredaktion (Hrsg.) (o. J.): teilen, *Duden online*, [online] <https://www.duden.de/node/181648/revision/181684> [23.11.2019].

Dudenredaktion (Hrsg.) (o. J.): Wiki, *Duden online*, [online] <https://www.duden.de/node/205792/revision/205828> [23.11.2019].

Gesamtliste - vhbonline.de (o. J.): in: *vhbonline*, [online] <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste> [14.11.2019].

- Key Performance Indicator (KPI) (2018): Key Performance Indicator, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670> [19.02.2020].
- Knox, Richard (2014): How Yelp Can Help Disease Detectives Track Food Poisoning, in: *National Public Radio*, [online] <https://www.npr.org/sections/thes-alt/2014/05/22/314933875/how-yelp-can-help-disease-detectives-track-food-poisoning?t=1578658552851> [22.11.2019].
- MacMillan, Douglas (2015): Uber Valued at More Than \$50 Billion, in: *The Wall Street Journal*, [online] <https://www.wsj.com/articles/uber-valued-at-more-than-50-billion-1438367457> [29.10.2019].
- Olsson, Louise (2016): The Peer-to-Peer Sharing Economy and Those Service Elements, in: *BrandBa.se*, [online] <http://www.brandba.se/blog/2016/1/14/the-peer-to-peer-sharing-economy-and-those-service-elements> [13.10.2019].
- Parbel, Matthias (2013): CeBIT 2013: Das Leitthema lautet „Shareconomy“, in: *heise online*, [online] <https://www.heise.de/newsticker/meldung/CeBIT-2013-Das-Leitthema-lautet-Shareconomy-1704377.html> [30.10.2019].
- PwC, PricewaterhouseCoopers (2015): The Sharing Economy - Consumer Intelligence Series, in: *PwC*, [online] [https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc\\_etude\\_sharing\\_economy.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf) [18.12.2019].
- PwC, PricewaterhouseCoopers (2018): Share Economy in Deutschland wächst weiter, in: *PwC*, [online] <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2018/share-economy-in-deutschland-waechst-weiter.html> [24.11.2019].
- Reinhart, James (2014): Why The Success Of „Sharing Economy“ Startups Hinges On Who Owns The Inventory, in: *Business Insider*, [online] <https://www.businessinsider.com/the-success-of-the-sharing-economy-2014-2?r=DE&IR=T> [29.11.2019].
- Reiseunterkünfte: Nutzung von Online-Portalen für Privatzimmer und -wohnungen in Deutschland im Jahr 2017 nach Alter-Umfrage (o. J.): in: *de.statista.com*, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/705331/umfrage/nutzung-von-online-portalen-fuer-privatzimmer-und-wohnungen-in-deutschland/> [05.10.2019].
- Rink, Tiemo (2015): Airbnb und die Wohnungsknappheit in Berlin: Angriff auf den Mietmarkt, in: *Tagesspiegel*, [online] <https://www.tagesspiegel.de/berlin/airbnb-und-die-wohnungsknappheit-in-berlin-angriff-auf-den-mietmarkt/11620912.html> [21.11.2019].

- Scherf, Wolfgang (1988): Der Weitzman-Plan: Vollbeschäftigung durch flexible Löhne?, in: *Wirtschaftsdienst, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 68, Iss.1, S. 41–46*, [online] <http://hdl.handle.net/10419/136359> [23.11.2019].
- So funktioniert Airbnb (o. J.): in: *Airbnb*, [online] <https://www.airbnb.de/how-it-works> [29.10.2019].
- Stollorz, Volker (2011): Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende | APuZ, in: *bpb.de*, [online] <https://www.bpb.de/apuz/33204/elinor-ostrom-und-die-wiederentdeckung-der-allmende> [22.02.2020].
- The Billion Dollar Startup Club (o. J.): in: *The Wall Street Journal*, [online] <https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/> [29.10.2019].
- The Economist (2013): All eyes on the sharing economy, in: *The Economist*, [online] <https://www.economist.com/technology-quarterly/2013/03/09/all-eyes-on-the-sharing-economy> [13.10.2019].
- The rise of the sharing economy (2013): in: *The Economist*, [online] <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy> [29.10.2019].
- Themenseite: Airbnb (2018): in: *de.statista.com*, [online] <https://de.statista.com/themen/2747/airbnb/> [20.10.2019].
- Über Uber – Unsere Geschichte – Unsere Zukunftsvision (o. J.): in: *Uber*, [online] <https://www.uber.com/de/de/about/> [29.10.2019].

## Anhang

### I. Literaturtabelle

Autor	Art des Beitrages	Kontext	Wesentliche Erkenntnisse
Bardhi, Eckhardt (2012)	Artikel	Access Consumption im Carsharing Kontext	Studie für die Abgrenzung von access-bases consumption zu u.a. sharing. Vier spezifische Ergebnisse der Analyse und sechs Dimensionen des allgemeinen "field of access" (temporality, anonymity, market mediation, consumer involvement, type of accessed object, political consumerism)
Belk (2014)	Artikel	Sharing Economy und Collaborative Consumption	"You are what you can access". Durch das Internet entstand eine neue Teilkultur. Definition von share. Sharing in: exklusiver Akt, um Empfänger Teil einer "pseudo" Familie werden zu lassen. Sharing out: Teilen von etwas zwischen Fremden (einmalig). Sharing in: exklusiver Akt um Empfänger Teil einer "pseudo" Familie werden zu lassen. Sharing out: Teilen von etwas zwischen Fremden (einmalig). Demand & open sharing. Definition von collaborative consumption. Diversifizierungsstrategien. Chancen für dieses Modell.
Botsman (2013)	Artikel	Sharing Economy, collaborative consumption	Definitionen zu den jeweiligen Begriffen und deren Abgrenzung, sowie Treiber dieser Wirtschaftsformen.
Dreyer, Lüdeke-Freund, Hamann, Faccor (2017)	Artikel	Einfluss der Sharing Economy auf bestehende Wettbewerber	Aufzeigen von Vor- & Nachteilen der Sharing Economy, sowie Hürden bei Markteintritt. Konkurrenzkampf zwischen SE und traditionellen Geschäftsformen.
Eckhardt, Bardhi (2015)	Artikel	Sharing Economy	Überblick über Shared Economy, Entstehung der größten Sharing Unternehmen. Vor- und Nachteile von solchen Modellen. Grenzen an die Unternehmen stoßen.

Autor	Art des Beitrages	Kontext	Wesentliche Erkenntnisse
Frenken, Schor (2017)	Artikel	Sharing Economy	Eine Definition, die für das Verständnis allgemeingültig sein kann. "Shareable goods", Güter, die seinem Besitzer im Überschuss zur Verfügung stehen. Unterschied zwischen on-demand economy (Uber) und sharing economy. Internet senkt Transaktionskosten für sharing (Suchkosten, Informationsbeschaffungskosten etc.) und erleichtern so das "sharen" zwischen Unbekannten. Diskriminierung nimmt/könnte durch peer-to-peer zunehmen. Gesetzliche Rahmen müssen geschaffen werden, z.B.: Grenzen (30 Tage zur Verfügung stellen)
Frey, Trezz, Veit (2019)	Artikel	Wettbewerb in Sharing Economy	Drei Arten von Werten werden in Sharing Economy erstellt: funktionale, Erlebnis-/Erfahrungswerte & soziale. Dazu werden drei passende Differenzierungsstrategien vorgestellt: technologische, Partnerschafts- und Nutzererfahrungsstrategie.
Hartl, Hofmann, Kirchner (2015)	Artikel	Collaborative Consumption	Regulierungssystem für kollaborativen Konsum. Diese stärken bei den Befürwortern das Vertrauen und die Bereitschaft zu teilen. Wird von den Gegnern jedoch als Einschränkung verstanden und negative Folgen befürchtet.
Hawlitschek, Teubner, Gimpel (2016)	Artikel	Erfolgsfaktoren von Sharing Economy (P2P Rental)	24 Motive für User in solchen Geschäftsmodellen zu partizipieren. Studien und Definitionen.
Hawlitschek, Teubner, Weinhardt (2016)	Artikel	Vertrauen in C2C	Erfolg der shared economy abhängig von Vertrauen (Fähigkeit, Integrität, Wohlwollen)
Malhotra, Van Alstyne (2014)	Artikel	Schattenseiten Sharing Economy	Einige Pro und Contra Argumente - wie man negative Aspekte verbessern kann - Bewertung des Ist-Zustands

Autor	Art des Beitrages	Kontext	Wesentliche Erkenntnisse
Olsson (2016)	Artikel	Peer-to-Peer, Sharing Economy	Da sich die Art und Weise, wie Unternehmen heute Dienstleistungen erbringen, verändert, wird die derzeitige Definition von Personen, Prozessen und physischen Beweisen ebenfalls geändert
Perren, Grauerholz (2015)	Artikel	Collaborative Consumption	Verschiedene Rollen für Verbraucher, Anbieter und Plattform. Unterschiedliche Effekte auf Umwelt, Wirtschaft, einzelne Personen und Gesellschaft als Ganzes
Porter, Kramer (2011)	Artikel	Entstehung von Mehrwert	Entstehung von Mehrwert innerhalb von Sharing Economies. Verantwortung der Entwicklung der Gesellschaft gegenüber.
Reinhart (2014)	Artikel	Sharing Economy im Fall von Textilien/Kleidung	Einfluss von Konsumänderungen durch Sharing Economy auf Textilien u.a. im Second-Hand-Bereich
Stephany (2015)	Buch	Sharing Economy	Modell der sharing Economy. Aufzeigen der benötigten Rahmenbedingungen. Definition der Sharing Economy
The Economist (2013)	Artikel	Sharing Economy	Keine wirkliche Sharing Economy, sondern eher "access economy". Chancen für Unternehmen in dieser Access Economy. Sozialer Aspekt kein Erfolgsfaktor, sondern eher Hindernis.

## II. Interviews

### i. Anschreiben

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dieser Anfrage möchte ich Sie um Ihre Unterstützung für meine Bachelorthesis bitten.

Ich studiere Informationsmanagement an der Universität Koblenz-Landau und befinde mich in der Bearbeitung meiner Bachelorarbeit. Diese beschäftigt sich mit dem Thema „Sharing Economy im B2B-Kontext“ und wird von Herrn Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch und Herrn Manuel Etzkorn betreut.

Im Rahmen meiner Arbeit widme ich mich der allgemeinen Definition und Darstellung von Sharing Economy, sowie die Gültigkeit dieses Geschäftsmodells im Business-to-Business-Bereich. Hierbei möchte ich besonders auf die Umsetzung und entscheidenden Faktoren im Unternehmensumfeld eingehen.

Ziel meiner Arbeit ist die Dar- und Vorstellung der Sharing Economy, sowie das Aufzeigen dessen Vor- und Nachteile. Weiterhin sollen Barrieren und Chancen der Umsetzung für Unternehmen dargestellt werden. Anschließend sollen Faktoren aus dem B2C/C2C Kontext auf ihre Tauglichkeit im B2B-Kontext überprüft werden und eine Modellierung dieses Konzeptes erstellt. In diesem Zusammenhang möchte ich meine theoretischen Überlegungen durch Ihre praktischen Erfahrungen komplementieren.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich Sie als Interviewpartner gewinnen könnte. Die Interviews würde ich gerne zwischen Januar und Februar 2020, in den Kalenderwochen 4-7, durchführen. Die Ergebnisse des Interviews werden von mir selbstverständlich anonymisiert verwendet. Die Interviewdauer wird ca. 30 Minuten betragen.

Für Fragen und weitere Informationen bzgl. Terminabsprache, Interviewleitfaden etc. stehe ich Ihnen gerne unter der angegebenen E-Mail-Adresse zur Verfügung:

Mit freundlichen Grüßen

Stanislav Lekhtser

## ii. Transkript Experte 1

**Interviewer: Was verstehst Du unter Sharing Economy?**

**Experte:** Eine Bereitstellung von Material, Informationen oder Gerätschaften, die geteilt werden, sowohl monetär als auch non-monetär.

**I: Hast Du privat Angebote der Sharing Economy in Anspruch genommen?**

**E:** Abhängig der Definition. Natürlich habe ich bei eBay o.ä. Sachen gekauft.

**I: Aber Angebote der "klassischen" Plattformen wie Airbnb, carsharing oder eben die Nachbarschaftshilfe?**

**E:** Bestimmt.

**I: Könntest Du Dir vorstellen, dass der "Konsum des Teilens" den traditionellen Konsum ablöst oder ebenbürtig werden kann? Sodass Du bewusst auf Besitz verzichten kannst, weil du weißt, dass das Teilen eine ebenso "natürliche" Konsumform für Dich wäre.**

**E:** Schwierig. Wahrscheinlich, weil ich es nicht gewohnt bin. Vermutlich, wenn ich es aktiv leben würde und merke es funktioniert, ich kann den Leuten vertrauen und ich weiß, dass meine Sachen gut behandelt werden. Wenn z.B. aus dem Werkzeugkasten plötzlich nicht Sachen verschwinden.

**I: Wenn wir uns jetzt analog zu dem privaten, den Business-Kontext anschauen: Wenn Du jetzt nochmal die angesprochenen Angebote aus dem "privaten" Sektor vor Augen hast. Was würdest Du sagen, ist nötig bzw. welche (neuen) Akteure sind notwendig, um so ein Modell im Businessbereich zu implementieren?**

**E:** Gibt es dies nicht schon? Wenn man die Co-Working-Spaces betrachtet, bei denen ein Unternehmen freie Bürofläche zur Miete an andere oder Freiberufler anbietet, in der Regel im Businessbereich. Dafür ist auch eine zentrale Instanz notwendig, die sich darum kümmert.

**I: Würdest Du sagen, dass dafür eine Plattform benötigt wird oder Unternehmen das "unter sich" vereinbaren können, wobei hier noch zu klären wäre, ob eine neue Position dafür geschaffen werden müsste?**

**E:** Ich glaube das kann innerhalb der Unternehmen schon geregelt werden, ohne dass dort eine neue Instanz, wie ein Sharing Experte, benötigt wird. Es muss jedoch irgendwo ersichtlich sein, dass ein Angebot da ist. Diese Information muss man ähnlich einem Schwarzem Brett erhalten. Innerhalb eines Unternehmens werden die Mitarbeiter auch nach einer Zeit wissen, dass sowas angeboten wird, jedoch sehe ich keine Relevanz für eine spezifische neue Position im Unternehmen, um sich damit zu beschäftigen. Ausnahme ist hierbei natürlich, wenn es sich um das Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens handelt, dort ist aber dieser "Akteur" quasi das Unternehmen selbst.

**I: Wie genau stellst Du Dir vor, dass Unternehmen miteinander Ressourcen teilen können?**

**E:** Ohne eine durchweg strukturierte Regelung, kann ich mir das nicht vorstellen. Nehmen wir als Beispiel Laptops. Ein Unternehmen hat eine Großzahl an Laptops, die theoretisch anderen zur Verfügung gestellt werden. Da wird eine lange Kette mit Auflagen, Richtlinien und Regeln hinter stehen, bevor überhaupt zum Transfer der Güter kommen kann. Durch vertragliche Rahmen lässt sich diese Ressourcenteilung umsetzen.

**I: Was siehst Du als Barrieren in diesem Kontext? Eventuell auch mit Hinblick auf die Teilung zwischen konkurrierenden Unternehmen**

E: Die Barriere wird hier wahrscheinlich das Menschliche sein. Dass es hierbei unter den einzelnen Mitarbeitern oder Geschäftsführungen möglicherweise infolge von Abneigung oder dem Konkurrenzgedanken dazu kommt, dass man eine solche Zusammenarbeit mit dem Konkurrenten kategorisch ausschließt. Was mMn. Blödsinn ist, da wir immer häufiger beobachten können, dass auch "Konkurrenten" miteinander kooperieren. Man erkennt, dass eine Kooperation viel mehr Vorteile bringen kann, als das stumpfe Konkurrenzdenken.

**I: Du denkst also, dass durch eine Ressourcenteilung sich konkurrierende Unternehmen nähern und ihre Geschäftsbeziehungen verbessern können?**

E: Ja, hier könnte man einen spezifischen Akteur auch anbringen, sowas wie einen Partner Manager.

**I: Im Hinblick auf "ungenutzte Ressourcen". Wenn man bei einem Unternehmen auf ungenutzte Ressourcen stößt, könnte man das auch negativ interpretieren. Was ist deine Meinung dazu?**

E: Ja, man könnte schon davon ausgehen, dass das Unternehmen schlecht wirtschaftet bzw. mit seinen Ressourcen haushaltet.

**I: Wäre dies nicht eine Abschreckung hinsichtlich der Zusammenarbeit?**

E: Nicht unbedingt. Es gibt immer mal wieder unplanmäßige Veränderungen. Des Weiteren wird man ja nicht offen kommunizieren, dass die Güter bei uns "einfach so rumliegen". Sondern "wir stellen euch die Sachen zur Verfügung bzw. bieten sie an". Man würde also eher über Marketing diese Hürde aus dem Weg räumen.

**I: Was würdest Du sagen ist so der größte Pluspunkt, wenn zwei Unternehmen ein solches System implementieren? Wo liegt die Chance?**

E: Der Vorteil liegt daran, dass ein Unternehmen etwas zur Verfügung gestellt bekommt, was es benötigt. Insbesondere wenn Unternehmen verschiedener Branchen "zusammenarbeiten", können sich Synergieeffekte ergeben. Entsprechend teilt man die Mängel und kann so vom anderen profitieren, da er in der jeweiligen Branche schon etabliert ist.

**I: Wenn wir die Faktoren, die Du auch schon im privaten Bereich genannt hast, in den B2B Kontext überführen. Welche Faktoren siehst Du dort als entscheidend an, sind es möglicherweise dieselben?**

E: Ich würde sagen, es sind dieselben Faktoren oder gehen in eine ähnliche Richtung. Unternehmen müssen da auch von der Abschottung weg und sich öffnen. In der Welt passiert einiges, woran auch wir wachsen müssen. Und ich glaube Vertrauen ist da auch eine ganz wichtige Eigenschaft. Die Verlässlichkeit, das muss im B2B gegeben sein. Letztlich besteht ein Unternehmen auch nur aus Menschen und entsprechend das Verhalten der Menschen entscheidet darüber, wie gut das funktionieren kann. Zumal das Unternehmen muss seinen eigenen Mitarbeitern vertrauen. Wenn es Ressourcen anderer nutzt, muss es darauf vertrauen, dass seine Mitarbeiter entsprechend damit umgehen.

**I: Sharing Economy ist an sich ein sehr junges Geschäftsmodell, was teilweise auch bestehende traditionelle Geschäftsmodelle bedrohen könnte, Stichwort Uber-Taxi. Siehst du das ähnlich? Ist es eher Chance oder Risiko für traditionelle Modelle?**

E: Ich würde sagen es ist eine Chance. Denn Veränderungen waren schon immer notwendig und allgegenwärtig. Man sieht dieses Phänomen auch am Einzelhandel und Amazon, entweder er hält mit oder geht unter. Natürlich kann man die negativen Seiten bedauern, aber es ist mehr eine Chance. Da sich dadurch auch größere Märkte eröffnen und großes Entwicklungspotenzial vorhanden ist, wenn

man es nutzt. Solange man sich von vornherein nicht verwehrt und sagt, „oh so haben wir das noch nie gemacht, so kann es nicht funktionieren“. Es funktioniert aber in manchen Bereichen einwandfrei.

**I: Denkst Du, dass der Aufwand für die Umstrukturierung im Verhältnis zu den Möglichkeiten bzw. Potenzialen steht?**

E: Wenn man schon immer knallhart im traditionellen war, dann wird das als Experiment bzw. Hybrid durchgeführt. Es ist dann auch die Frage ob man danach wirklich komplett darin übergehen würde. Und nicht beide Modelle vermischt und nutzt. Ich könnte mir schon vorstellen, dass ein Teil im Unternehmen offen das Sharing Modell umsetzt und ein Teil noch traditionell weiterbesteht. Da würde ich A. als Beispiel anbringen. Da sie gleichzeitig ein traditionelles Geschäftsmodell haben, jedoch auch Elemente des Sharings drin haben, in dem sie z.B. Handbücher und Tutorials anderen Unternehmen kostenfrei zur Verfügung stellen und so einen Wissenstransfer voranbringen. Sie schotten sich hier nicht wie erwähnt ab, sondern teilen bewusst die Informationen raus. Ein ziemlich gutes Hybridmodell, das auch funktioniert. So kann man quasi beide Märkte bedienen und schneidet sich ein größeres Stück vom Kuchen ab.

**I: Eben durch das junge Alter der Sharing Economy, wie problematisch siehst Du, dass wenige Unternehmen das Geschäftsmodell nutzen und hängt es möglicherweise damit zusammen, dass der Großteil der Nutzer jung ist und somit noch nicht in den Geschäftsführungen vertreten ist?**

E: Es könnte ein Teil davon sein. Ich denke Veränderungen benötigen generell immer mehr Zeit. Sobald einer kommt mit "lass uns das doch mal anders machen" ist die erste Reaktion darauf: "Nein, das hat doch immer schon funktioniert, warum sollten wir das anders machen?". Da wäre vielleicht auch der Ansatzpunkt für einen möglichen neuen Akteur, der das entsprechend präsentieren und "verkaufen" kann und dann eine Testphase einleiten könnte.

**I: Das finanzielle Risiko ist an diesem Punkt dann zu groß, um neues auszuprobieren?**

E: Es ist die Frage, wo entstehen die Risiken? Wenn die Dinge einmal da sind, entstehen keine Risiken, es muss also nichts extra produziert oder gekauft werden. Das ist in diesem Sinne schon mal kein Verlust, eher ein Gewinn, da man das ja auch nochmal monetarisieren kann und somit einen Gewinn einfährt.

**I: Wie verhält sich also das Risiko zu Ertrag?**

E: Wenn es nicht das Hauptgeschäftsmodell ist, dann wird das Risiko klar geringer sein. Dann wird man ja in der Entwicklung sehen ob es sich lohnt mehr zu investieren und es auszubauen.

**I: Nutzt ihr solche Angebote in Eurem Unternehmen?**

E: Ja, teilweise schon. Alleine die Zusammenarbeit mit A. Ansonsten müsste man nochmal die Definition heranziehen. Wir stellen keine Angebote zur Verfügung in dieser Hinsicht, also keine z.B. ungenutzten Büroräume die wir anderen anbieten. Weit gefasst könnte man über Hosting Dienste nachdenken, ob es in die Kategorie Sharing fällt, da dort Hardware sonst möglicherweise ungenutzt bliebe. Da wäre eine klare Abgrenzung ob es sich wirklich um Sharing oder um eine Dienstleistung handelt wichtig.

**I: Wann würdest du sagen, ist die Umsetzung dieses Modells geglückt?**

E: Ich würde das generell immer monetär beurteilen. Ein Unternehmen hat immer die Zahlen im Kopf, d.h. "wenn die Zahlen stimmen, ist es geglückt". Gleichzeitig kann es aber auch die Kultur bzw. das Denken im Unternehmen ändern, da

es ein anderes Modell ist. Aber sowas ist schlecht mit Daten zu erfassen, aber wenn man den Umgang innerhalb des Unternehmens betrachtet. Wenn man dort eine Wandlung sieht.

**I: Welche "Zahlen" würdest du da heranziehen?**

**E:** Umsätze. Die Bilanz. Man wird sehen, hat uns das Modell was gebracht? Weil wir was in Anspruch genommen haben und unsere Arbeit dadurch besser machen konnten oder anderen zur Verfügung gestellt haben und dadurch extra was eingenommen.

**I: Wäre für Unternehmen auch oft dargestellte Nachhaltigkeit ein entscheidender Faktor pro Sharing?**

**E:** Auf jeden Fall. Zum einen der Umweltfaktor, zum anderen die Lokalität. Wenn man als Unternehmen X in der Stadt Y ein solches Angebot eines Unternehmens in der gleichen Region nutzt, wird dadurch ja auch die Region unterstützt, was einen Anreiz für das Unternehmen selbst haben könnte. Auch das Umweltbewusstsein, wenn wir uns einfach Dinge von anderen besorgen statt sie explizit noch mal herstellen zu lassen. Dadurch auch eine gewisse ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gefördert wird.

**I: Noch eine abschließende Frage: Wann würdest Du sagen bzw. empfehlen ein Sharing Modell zu implementieren?**

**E:** Wenn ein Mangel bestehen würde und es für das Unternehmen günstiger wäre, ein Sharing Angebot wahrzunehmen als die Sachen einzukaufen. Wenn man als Anbieter auftreten will, wird man nicht drum herumkommen Kosten-Nutzen-Rechnungen aufzustellen. Dieses Denken ist so tief verankert. Also ist der größte Anreiz, wie bei traditionellen Modellen auch, der monetäre Anreiz. Wobei auch der Unternehmensauftritt, wenn man dafür die Nachhaltigkeit o.ä. des Sharing Modell heranzieht, immer eine große Rolle spielen wird, was einem auch bei der Vermarktung hilft.

### iii. Transkript Experte 2

**I: Hattest du schon mal Erfahrungen mit Angeboten der Sharing Economy, also etwas wie Airbnb, Carsharing oder ähnliches?**

**E:** Airbnb nutzen wir in der Tat für Dienstreisen mittlerweile häufiger. Ganz attraktive Angebote, gerade wenn In Gruppen gereist wird, haben wir da durchaus schon sehr gute Erfahrungen mit gemacht.

**I: Und im privaten Bereich?**

**E:** Im privaten Bereich nein.

**I: Hast du da gewisse Scheu vor oder was hält dich da zurück?**

**E:** Vor ein paar Jahren wäre das noch ganz interessant gewesen, als wir noch mit der ganzen Kinderschar verreist sind. Wenn ich mit meiner Frau alleine verreise, sind wir entweder unterwegs, machen eine Rundreise, und dann ist Hotel buchen die durchaus einfachere Variante. Und naja, auch der Luxus, dann morgens zum Frühstück hinzukommen oder ähnliche Geschichten. Es sind sicherlich auch Berührungspunkte dazu. Aber auch auf einer Motorradtour, dann guckst du mittags oder abends, was frei ist und fährst in die Richtungen. Also ist bei so etwas für mich nicht interessant.

**I: Also würdest du sagen, dass du das ich habe mir das Teilen von Ressourcen nicht dem Besitz vorziehen oder gleichstellen würdest. Oder würdest du sagen, du**

### **unterscheidest da nicht mehr?**

**E:** Ich denke, ne. Ich würde da nicht unterscheiden, wenn dort entsprechende Angebote sind, würde ich diese auch wahrnehmen. Auch das Thema Carsharing ist eine interessante Sache, aber wenn man, wie ich auf dem Land wohnt ist es privat schonmal gar keine Alternative. Hier in Koblenz weiß ich nicht, habe auch keine so lukrativen Angebote wahrgenommen. Aber Freunde von mir aus Köln haben ihre Fahrzeuge komplett abgeschafft, sie machen nur noch Carsharing. Dort haben sie mehr als drei Anbieter und sind damit mehr als glücklich.

### **I: Kann ich verstehen, aber dann haben wir schon mal den privaten Bezug kennengelernt. Was verstehst du unter Sharing Economy? Was würdest du sagen, ist Sharing Economy?**

**E:** Finde ich jetzt schwierig die Frage. Produktionsmittel zu teilen, ggf. gegen Entgelt ist ja grundsätzlich eine tolle Sache. Wäre ich ein Bauunternehmer, wäre ich froh einen Pool an Angeboten zu haben, bei denen man teilen kann, auch gerne mit Konkurrenten. Sieht man auch daran, dass der Verleih an Baumaschinen in den letzten Jahren angestiegen ist.

Auch im Landwirtschaftssektor ist es sehr häufig zu treffen. Ernte ist leider immer zur gleichen Zeit, deshalb wird es da immer zu Engpässen kommen, aber ich halte das doch für eine sinnvolle Sache. Weil man da Investitionen sparen kann bzw. anderweitig verwenden kann. Für unsere Branche (IT-Kommunikation) finde ich das allerdings schwierig. Wo haben wir jetzt die Möglichkeit etwas zu „sharen“, außer im Carpooling o.ä. Ist aber vom Zeitaufwand und von den Kosten her nicht so attraktiv, da kann man teilweise auch die normale Verkehrsanbindung nutzen. Ich zitiere ich jetzt nicht den Herrn Stoiber und Produktionsmittel, gerade in unserer Branche. Wie soll das gehen? Schwierig, wenn man Sharing Economy eben auch auf Cloud-Dienste oder Serverlandschaft referenzieren kann. Die nutzen wir in der Tat intensiver. Aber welche rechtlichen Hürden alle zu überspringen sind, das ist auch nicht ganz so ohne. Der Marktführer Amazon hat so einen Webservice, schöne Sache, toll zu konfigurieren, super nutzbar, skalierbar, überschaubare Kostenstrukturen mit Limits, die du setzen kannst beim Verbrauch - tolle Sache. Aber du hast nie eine hundertprozentige Gewähr, dass deine Daten eben auch in Deutschland oder eben in der EU abgelegt werden. Und wenn wir vertrauliche Daten Stichwort DSGVO in die Webservices legen und plötzlich sind die irgendwo in USA oder sonst wo gehostet, die gemäß Patriots Act ja sogar den Auftrag haben, quasi andere ausländische Unternehmen auszuspionieren. Dann kann man das nicht machen.

Wir nutzen auch O. (eine „regionale“ Cloud). Die sind von den Features, die sie anbieten nicht ganz so toll, in Sachen Administrierbarkeit, Wartbarkeit. Beispiel auch Kostenlimits: Wir hatten mal für einen großen User den Massenzugriff getestet. 25.000 Konkurrent User wurden getestet innerhalb einer halben Stunde - angeschaltet - lief wunderbar - ausgeschaltet. Leider hat der Ausschalter nur simuliert, dass es aus war. Da das für einen Kunden war, der einen Monat später die nächsten Ergebnisse haben wollte, lief das Ding den ganzen Monat durch. Wir wissen ja von anderen Systemen, die funktionieren nicht wirklich oder haben technische Schwierigkeiten. Und das hatte seinerzeit nicht funktioniert, was uns dann 7000 Euro kostete. Insofern nutzen wir eigentlich unsere eigene große Landschaft, um Testsysteme aufzusetzen. Und nur wenn der Kunde drauf besteht, machen wir es mit Produkten wie O. Wenn wir live Projekte haben, also

für Evaluierung nicht so gerne aktuell. Tendenz geht in die Richtung. Wir bewegen uns auch in Schritten, aber eben gerade Datenschutz, rechtliche Dinge, steuerrechtliche Geschichten. Ich kann und darf meine Produktionsdaten und auch alles, was letztendlich für die Faktoren oder auch für die Bilanzierung notwendig ist, eigentlich gar nicht außerhalb von deutschen Grenzen - europäischer Grenzen vielleicht noch, aber jetzt niemals im Ausland anlegen. Und sämtliche Safe Harbor Abkommen war eh nur Makulatur. Und ansonsten sehe ich außerhalb vereinzelt im Logistikbereich für uns keine Anwendungsmöglichkeiten oder eben aber wie gesagt, Airbnb für Dienstreisen.

**I: Welche Faktoren sind für dich bei der Umsetzung entscheidend?**

**E:** Die Verlässlichkeit der Systeme zum einen und auch die Verfügbarkeit, aber sind diese jederzeit auch wirklich gesetzeskonform. Entsprechend der DSGVO und sämtlichen anhängenden Formalitäten, die es dann noch gibt, ist es eine Hürde, weil man würde jedes Mal im Einzelfall prüfen, ob 80zig seitige AGBs eben auch mit sämtlichen EU Normen oder deutschen Gesetzen übereinstimmen. Die Flut, die da über einen hereinbricht, wird ja jedes Jahr eigentlich höher. Vor jeder Wahl hört man immer Bürokratieabbau. Die Erfahrungen, die man macht, sind aber komplett gegenläufig. Und das ist auch eine formale Hürde, denn letztendlich liegt die Einhaltung der Regelungen bei mir. Und da bin ich sicherlich ein bisschen vorsichtiger als andere.

**I: Gehen wir noch mal einen Schritt zurück. Die Plattformen, die vermittelt wie ein Mediator, dient im B2C Kontext als Akteur. Was würdest du sagen - Braucht man einen Akteur im B2B Kontext? Eventuell eine separate Stelle im Unternehmen selbst?**

**E:** Naja, so im privaten Umfeld ist das, nicht so dramatisch, wenn die Bewertung, die aufgerufen werden, keine Fakes sind. Da habe ich in der Vergangenheit durchweg positive Erfahrungen gemacht. Da ist überhaupt keine Clearingstelle erforderlich. Im Businessbereich ist es halt leider immer wieder so. Gerade wenn du Auslandseinsätze hast, wie jetzt z.B. in Las Vegas auf der Summit und einfach nur eine offizielle Rechnung zubekommen ist schon schwierig. Manchmal kriegt man irgendwelche Waschzettel, miese Kassenbons. Und das erfährst du aber leider erst zum Schluss, wenn du bezahlt hast. Und die werden vom deutschen Steuer- oder vom Finanzamt dann in der Regel nicht anerkannt. Und da wäre eine Clearingstelle, die sich um solche Anliegen kümmert, schon hilfreich. Also das gilt jetzt für solche Dinge, die durch die Internationalisierung immer weiter dramatisiert werden. Gerade auch wenn du Amazon jetzt als Marketplace nutzt und wenn mir dann irgendwas bestellen. Und plötzlich kommt eine Lieferung aus China. Du hast einfach nichts, was auch nur ansatzweise, wie eine Rechnung aussieht. Das sind eben die Dinge, die viel Zeit und wesentlich Aufwand kosten und damit die Ersparnis, die du vielleicht auch beim Airbnb buchen hast, und damit eben den Kostenvorteil, wieder komplett wegfrisst.

**I: Würdest du sagen, dass diese neue Geschäftsform eine Chance oder Bedrohung für traditionelle Unternehmen ist?**

**E:** Licht und Schatten. Ich glaube, dass es dort sicherlich innovative Unternehmen gibt, die dadurch ihren Vorteil ziehen. Dass dadurch traditionelle Geschäfte, gerade der Mittelstand und jetzt gerade auch der Einzelhandel leidet – guckt in den Innenstädten den Einzelhandel, wie der Einzelhandel wegstirbt – sehe ich das schon als Bedrohung für die Gesellschaft, wie wir sie kennen, mit der wir groß geworden sind. Das hat Stephan Baumann vor knapp 20 Jahren auf einer

Microsoft Keynote in Köln gesagt, und da hat der damalige CEO Stephan Baumann die Keynote Speech gehalten und da damals auch vor dem Amazon Effekt gewarnt und damals eben auch am Beispiel Amazon. „Leute ihr werdet bald keine Buchhändler haben“. Lassen wir mal dahingestellt, aber außerdem den wirklich großen, die auch flankiert durch Onlinegeschäft laufend stirbt. Was sich noch hält ist T. Das ist dann aber eben auch eine Kette, und ich finde dadurch werden Städte ja immer mehr uniformer. Also quasi hohe Effekte der Externalitäten, durch Beratung etc. im Einzelhandel und Kauf im Internet.

**I: Sharing Economy ist ein junges Geschäftsmodell. Das ist in der letzten Dekade angekommen. Würdest du sagen, dass es auch dadurch eventuell eine Hürde ist, für Unternehmen das zu implementieren, weil der Großteil der Nutzer so jung ist, dass sie teilweise noch nicht vertreten sind in den Geschäftsführungen o.ä.?**

E: Ja, es ist so.

Ich bin jetzt persönlich sehr, sehr konservativ unterwegs, und wenn ich von solchen Modellen höre, dann denke ich nicht: „Oh toll, sparen“, sondern, welche Formalismen stehen dahinter? Wo habe ich ein Problem? Wie stellt sich das haftungsrechtlich dar oder eben auch gerade, wenn ich daran denken würde, dass wir irgendwelche Dinge für die IT nutzen würden. Wie stellen Sie sich das Ganze eben auch dann insbesondere mit dem Datenschutzrecht dar? Also da kommen wir dann eben auch mal wieder dahin. Ich glaube, dass die Jugend da wesentliche, unbefangener eben mitumgeht, also auch meine Kinder von 17 bis 22, die nutzen Dinge, wo ich die Hände über dem Kopf zusammenschlage. Aber was soll ich sagen? Generationswechsel - etwas mehr Vorsicht bei der Jugend und etwas mehr Innovationsfreudigkeit bei mir aber auch, kann ich nicht weglegen.

**I: Wann würdest du einem Unternehmen, auch andere Branchen als deine, raten dieses Modell zu implementieren?**

E: Schwere Frage. Ich denke sicherlich in der Baubranche oder Logistikbereich, wenn man Spezialgüter oder -transporte anbietet. Da muss dann nicht jeder diese speziellen Behälter besitzen. Also mehr physische Güter als digitale denke ich.

Physische Güter denke ich sind einfacher. Digitale Güter sehe ich kompliziert an auch wegen der (un-)transparenten Rechtslage. Im digitalen Bereich sehe ich das wirklich schwierig außer Cloud oder Hosting Services zu nutzen.

**I: Wie definierst du eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen, anhand welcher Faktoren?**

E: Wenn es eine Kosteneinsparung gibt bei vergleichbar guten Leistungen. Nur weil ich jetzt 50€ am Tag spare, dann aber einen Kollegen in einer Bretterbude auf einer Pritsche liegen habe. Dann freue ich mich nicht über 50 ersparte Euro, sondern finde es eigentlich schade, dass der Kollege am nächsten Morgen, sich nicht konzentriert auf komplexen Aufgaben konzentrieren kann. Also deshalb ist vergleichbare Qualität wichtig, wenn du dadurch noch eine Kostenersparnis hast inklusive auch vergleichbarem Administrationsaufwand. Wie gerade gesagt, dass du nicht eben eine Rechnung eben mal ewig hinterhertelefonieren, E-Mails schreiben musst, die nicht beantwortet werden. Da wird die Kostenersparnis sehr schnell ausfallen.

**I: Würdest du sagen, dass es in naher Zukunft das Modell verstärkt eingesetzt wird, dass da jetzt der Trend hingeht oder ist es mehr eine Notlösung?**

E: Auch hier muss ich wieder die Generationen mit ins Spiel bringen, dass die

jüngeren Kollegen durchaus affin zu solchen Geschichten stehen, als Kollegen sagen wir jenseits der 40. Ich glaube, der Trend wird sich fortsetzen, wenn das Ganze nicht durch eine kommerzielle Nutzung ausgehebelt wird, dieser private Charakter dringt immer weiter in den Hintergrund. Wenn du jetzt ein Auslandssemester machen würdest, und würdest deine Studentenunterkunft für ein paar Wochen vermieten, ist das eine tolle Sache. Wenn es aber Investoren gibt, die nichts anderes machen, als schnucklige Apartments in der Innenstadt aufzukaufen, die gar nicht mehr zur Vermietung, also dem Wohnungsmarkt bereitzustellen, sondern eigentlich nur verkappte Hotelanbieter sind. Und das bei der Wohnungsnot, die wir haben, diese knappe Ressource dann möglichst gewinnbringend an den Markt zu bringen, sehe ich als schwierig, nicht schön und moralisch bedenklich an.

**I: Aber liegt nicht mehr beim Gesetzgeber, dass dort stärkere Regularien durchgesetzt werden?**

**E:** Natürlich. Dann gibt's eine EU-Norm, die dann in einigen Jahren kommen wird und bis die dann in nationales Recht umzusetzen ist, bin ich mir nicht sicher, ob ich das im Berufsleben noch erleben werde. Ja, da müsste eben stärker reglementiert werden. Es ist halt auch immer die Frage, wie groß die Lobbys sind. Der einzelne Wohnungsanbieter hat keine, die Immobiliengesellschaft schon. Ähnlich wie Uber mit ihrem Einstand in Deutschland. Dort finde ich auch wichtig, dass „gewöhnliche“ Taxifahrer, die ihr ganzes Leben lang gearbeitet haben, auch geschützt werden und nicht jeder x-beliebige einfach so den Job ausführen kann. Da ist mir das Thema Sicherheit auch ein ganz besonderes Anliegen.

#### iv. Transkript Experte 3

**I: Hast du schon mal Angebote vom Sharing wahrgenommen?**

**E:** Bisher selber noch nicht wahrgenommen. Weil naja, das ist meine persönliche Freiheit. Das Auto ist des Deutschen liebstes Spielzeug. Deswegen kam es bisher nicht infrage. Ja für mich ist es eher noch so, dieses klassische Besitzen. Man könnte jetzt Statussymbol nennen, aber ist es nicht wirklich. Aber es ist eher die Geschichte, dass man sagt, okay, man will es jetzt besitzen. Ich bin aber auch aufgeschlossen gegenüber den Sharing Angeboten. Airbnb habe ich zumindest mal gehört. Ja, wenn andere Leute ihre Wohnung zur Miete abgeben, das würde ich persönlich nie machen. Also da bin ich persönlich strikt dagegen. Beim Auto kann man sich so etwas dann auch überlegen. Ja, da bin ich eher aufgeschlossen zu.

Was häufig genutzt wird, Werkzeugverleih - ja, das machen wir eigentlich eh schon nur jetzt nicht an die Öffentlichkeit, sondern unter Nachbarn. Das ist vollkommen okay. Klar, ich gehe mal davon aus, dass hat so dieses historische wieviel ist das Ding wert im Kopf? Ja, wenn ich meinem Nachbarn den Schlagbohrer oder eine Bohrmaschine oder sonst was für von mir 100, 150 Euro ausleihe, wenn die kaputtgeht, dann tut es mir nicht weh. Also nicht so weh, als wäre das Auto zu Schrott gefahren wird. Okay, man hat Versicherung, auch beim Haus. Wenn wir das verleihen würden, wenn dann aus der Einrichtung, die da normalerweise steht, plötzlich was fehlt, was man nicht hoffen möchte. Ist es schon mal was anderes als mal so Nachbarschaftsdienste.

**I: Was verstehst du der Sharing Economy insgesamt, also wie definierst du das für dich?**

E: Also, für mich definiere ich das so, dass es dort quasi viele Individuen gibt, die eigenen Besitz anderen gegen von mir aus Entgelt zur Verfügung stellen.

**I: Wir haben jetzt das Beispiel Airbnb oder Carsharing. Dort hast du eine Plattform, die dir als Mediator zwischen Angebot und Nachfrage dient. Was würdest du sagen, wenn das jetzt auf dem B2B Kontext gespiegelt wird, ist ein Akteur notwendig, ein extra Akteur eventuell eine neue Rolle im Unternehmen selbst?**

E: Also beim Unternehmen. Würde ich zumindest sagen jemand, der das verwaltet, ähnlich wie eine Autoflotte, nur halt egal, was „geshared“ wird. Außerdem wird derjenige sich wahrscheinlich dann auch noch mit Recht auseinandersetzen müssen, weil das zwischen Business-to-Business noch mal ein bisschen anders abläuft. Also von daher, da wird man definitiv jemanden brauchen, der als Bindeglied quasi arbeitet. Es sei denn, du hast das zentral. Aber ich glaube nicht, dass man sich da drauf als Unternehmen verlassen würde. Also das ist wieder so, dieses Vertrauen und so weiter für die Verwaltung von ich sag mal Inventar, könnte ich mir das vorstellen. Aber wenn es halt um das Unternehmen und die Existenz geht, quasi was Rechte und Regressansprüche je nachdem angeht, würde ich das, glaube ich, nicht rausgeben,

**I: Wie würdest du sagen, kann man das umsetzen? Wie können Unternehmen voneinander Ressourcen leihen/teilen, sich gegenseitig zur Verfügung stellen?**

E: Ich denke mal, damit sowas überhaupt funktionieren kann, müssen auf beiden Seiten entsprechende Spielregeln existieren. Zum Beispiel die Ressource Mitarbeiter. Da wäre dann so etwas wie Arbeitszeit, Ruhezeiten und so weiter, dass da ein gewisser gemeinsamer Konsens ist, der dann natürlich auch gegenüber dem Gesetzgeber geschuldet ist. Wobei wir da ja gerade bei diesem speziellen Fall, diese Überlastungsgeschichten im Moment haben.

Bei Wissen, das wäre ja quasi Knowhow-Transfer.

Wer hat das initiiert? Wäre dann die Frage wer hatte die initiale Idee, wer hat die Rechte da dran? Ich sage mal Open Source, nehmen wir jetzt mal wirklich etwas, was man plakativ in der Hand hat, dass derjenige, der quasi das Knowhow schafft, dann entsprechend sagt okay, es wird freigegeben für alle und ich möchte zum Beispiel nur genannt werden. Oder man sagt okay, ihr könnt mein Knowhow haben und gebt mir dafür ein gewisses Entgelt.

Auf der anderen Seite aber, sobald es kopiert wird, unerlaubt, dann sind wir beim Urheberrecht. Genau deswegen ist gerade das, was geistig also Wissen zur Verfügung gestellt wird, denke ich, dass im B2B Umfeld deutlich schwieriger, als im privaten Umfeld.

**I: Also siehst du mehr Hindernisse oder mehr Chancen? Und Welche? Eventuell noch im Hinterkopf, dass man möglicherweise auch mit Konkurrenten sharen könnte.**

E: Da kommt es darauf an, wovon wir reden. Wenn wir so eine gemeinsame Basis haben. Also ich sag mal gemeinsame Schnittstellen, Protokolle und so weiter, dann würde das definitiv Sinn machen.

Weil dann gäbe es nicht so einen Wildwuchs.

Ich sehe ja auch mal die Sicherheitsaspekte, wenn man gemeinsame Geschichten hat, die jeder nutzt, was zum Beispiel Kommunikation angeht verschlüsselte Kommunikation. Wenn es einmal richtig gemacht wird und dann sowohl privat als auch B2B geteilt wird. Ja, dann sehe ich große Chancen darin, dass ich Vorteile

haben kann. Diese Entwicklung gibt es jetzt teilweise auch schon.

**I: Aber ist es da nicht trotzdem eine Barriere, die man auch überwinden muss, wenn du weißt, dass es direkte Konkurrenz ist?**

**E:** Ja, theoretisch könnte der direkte Konkurrent schneller sein mit einem Produkt, was er auf Basis dieses Knowhows entwickeln hat. Genau auf der anderen Seite könnte das eigene Unternehmen ein ganz anderes Produkt entwickeln. Es ist einfach die Frage, was du teilst und was du letztendlich damit machst. Ich sag mal so, was wie Legobausteine das kannst du verfügbar machen. Das ist kein Problem. Was du damit machst ist etwas ganz anderes. Bei einem Bauplan ist es dann wieder was anderes. Weil dann sind wir nämlich an dem Punkt, wo man damit kopieren und Namen drauf packen kann. Das ist gerade bei Unternehmen natürlich von der Existenz her, weil man ja mit irgendetwas auch Gewinne erwirtschaften muss.

**I: Du hast ja schon Faktoren angesprochen, wie zum Beispiel Vertrauen. Was würdest du sagen, muss noch gegeben sein damit das funktionieren kann?**

**E:** Vertrauen. Rechtssicherheit. Man kann auch hingehen und sagen, dass man sich für eine gewisse Zeit auf eine gemeinsame Produktentwicklung zum Beispiel konzentriert. Na, das wäre ja auch eine Möglichkeit, dass man dann nicht auf immer und ewig zusammenarbeitet und das Knowhow „shared“, sondern dass man das für eine gewisse Zeit macht, um auf beiden Seiten einen gewissen Anschlag zu haben. Gut die kommerziellen Themen, die müssen natürlich auch geklärt sein. Ich denke eher in Geld und Recht.

So altruistisch, „wir geben alles raus“, bin ich jetzt auch nicht. Ich bin ein großer Freund, was Open Source und auch gemeinsame Entwicklung angeht. Aber das muss gerade in einem Unternehmen gewisse Grenzen haben, weil wenn wir alles frei, zügig rausgeben, dann verdienen wir ja auch gar kein Geld. Oder man findet alternative Methoden. Man gibt also einen Teil kostenlos raus, auch an andere Unternehmen und sagt, wenn ihr Zusatzleistungen haben wollt, die bezahlt ihr. Letztendlich ist Wirtschaftlichkeit unser tägliches Brot.

**I: Siehst du bei diesem Modell eher eine Bedrohung oder Chance für traditionelle Unternehmen?**

**E:** Ich sehe das mehr als Chance, weil man deutlich größere Märkte erschließen kann. Ja die Frage an dem Fall ist: Muss dieses Unternehmen dann auch deutsche Gesetze entsprechend umsetzen? Wo wir wieder bei dem rechtlichen Teil wären. Die Möglichkeit ist hier, sich weiterzuentwickeln und auf Märkte zugreifen zu können.

Wäre wie gesagt, für mich eine Option. Allein aus der Idee heraus, dass ich mich nicht einfach nur standortbezogen auf einen kleinen Bereich konzentriere. Auch mal weltweit, denn es gibt ja wahrscheinlich auch noch irgendwo anders auf der Welt die Menschen mit denselben Problemen. Und diese Chancen zu nutzen macht meiner Meinung nach auch in Kooperation von mir aus mit anderen Unternehmen durchaus Sinn.

**I: Die Bedrohung für die traditionellen Unternehmen ist dann eher geringer?**

**E:** Naja, ich sag mal so die traditionellen Unternehmen werden wahrscheinlich auf lange Frist nur ihren, ich sage mal, bisherigen Kundenstamm, bzw. bisherigen Radius haben, und das wird meiner Meinung nach auf Dauer ein Problem werden,

Das Problem ist, wenn du dich für alle Ewigkeit mit einem gewissen Stand

zufriedengibst. Ob das funktioniert, sei mal dahingestellt. Aber wenn du irgendwann expandieren oder größer werden willst, dann bleibt nichts anderes übrig, als auch andere Märkte zu erschließen. Also deswegen bin ich dann Verfechter davon, mit in die Richtung „Moderne“ zu gehen.

**I: Durch das junge Alter des Modells würdest du sagen, dass es noch eine Hürde für Unternehmen ist, das umzusetzen als Geschäftsmodell, weil auch viele Konsumenten der Sharing Economy auch recht jung sind und deshalb noch nicht Chefetagen vertreten?**

**E:** Ja, ja, ja, vielmals Ja.

Gerade bei etablierten Unternehmen sehe ich das oder bei großen, etablierten Unternehmen, sehe ich das als Problem, weil dort ich sag mal so eine Richtungsänderung, die gravierend ist, sehr, sehr langsam vollzogen wird, weil oberste Priorität ist, wie immer, den Kahn in eine Richtung zu fahren, aber ob in eine Richtung fährt, die gut ist oder schlecht, das sei dahingestellt. Es ist meistens eher das Problem, man bewegt sich nicht mehr, sondern man schützt erst mal das, was man hat, bevor man große Risiken eingeht. So und bei Unternehmungen, die jetzt so ganz frisch sind, mit einer Dekade immer noch sehr frisch. Ist es so, dass die Risikobereitschaft in den Chefetagen denke ich noch nicht so da. Es muss zwar an einigen Stellen jetzt mittlerweile gemacht werden, da wird ja schon über Digitalisierung und so weitergesprochen. Aber man sieht teilweise, was darum kommt.

Ja, es ist echt ein Problem, weil auf der einen Seite willst du eine gewisse Sicherheit haben, die dir heute keiner mehr garantieren kann, aber das ist so die landläufige Meinung. Auf der anderen Seite musst du etwas Neues machen, womit du dich eigentlich überhaupt noch nicht auskennst.

Zu dem Punkt, wo es weitergeht, was große Unternehmen machen. Ich weiß es von der Sparkasse, die haben eine Entwicklungsabteilung, die ist so eine Art Spielabteilung. Da werden neue Sachen ausprobiert. Und Sparkasse ist ja nun mal ganz, ganz, ganz, ganz traditionell. Da wird es so gemacht, wie dieses Handy Pay was reinkam. Wurde erst mal in der Spielabteilung ausgetestet, bevor man das im Unternehmen vorstellt. Gleiches gilt bei Debeka. Debeka Innovation Center, auch schon davon gehört wahrscheinlich. Da werden auch mal neue Methoden, neue Arbeitsweisen, neue Unternehmenschancen, mal ausprobiert, entwickelt bevor die in das alteingesessene Unternehmen irgendwann vielleicht mal übernommen. Also Geschwindigkeit ist jetzt nicht die größte Stärke, ich denke so fünf bis zehn Jahren. Also sowas mittelfristiges. Also, wie gesagt, ich gehe da immer von mittelfristigen Zielen aus, denn das wirst du nicht von heute auf morgen umgesetzt bekommen.

**I: Würdest du solchen Konsum für deinen Tätigkeitsbereich in Betracht ziehen? Und warum oder warum nicht?**

**E:** Wenn ich jetzt von Wissen ausgehe, was von einer fremden Unternehmung gemacht wurde und was wir nutzen für unsere Zwecke, dann ist das schon längst etabliert. Wir würden mittlerweile bei der Komplexität, die wir in Anwendungsentwicklung haben, nicht mehr ohne externe Hilfsmittel vernünftig arbeiten können.

Es ist nicht nur die Dokumentation, es geht auch generell um Entwicklungsprozesse. Quasi unser kompletter Entwicklungsprozess basiert auf Anwendungen von einem anderen Hersteller, die zum Teil kostenlos zur Verfügung gestellt

werden. Und wenn man mehr möchte, dann kann man halt noch was bezahlen und alleine das aufzubauen ohne diesen Part wäre das ganze fehleranfällig. Und eigentlich dem Kunden nicht mehr zuzumuten.

Nein, das heißt, es geht auch nicht mehr nur ums reine entwickeln, sondern du musst halt auch Prozesse bereitstellen, um das Ganze sauber und nachvollziehbar zu machen. Und da kann sich nicht jeder drum kümmern. Deswegen gibt es das schon. Deswegen bin ich auch ein großer Freund davor.

**I: Wie sieht es mit physikalischen Gütern aus, also z.B. Hardware?**

**E:** Da bin ich im Moment noch etwas phantasielos, wie ich die sharen soll, außer, dass ich Umgebung zur Verfügung stelle. Ja, denn Hardware ist wieder so eine Sache, die kannst du ja nicht gleichzeitig an mehrere Leute geben. Naja, für das, was wir so machen, würde das wahrscheinlich ausreichen. Es gibt auch Sharing Konzepte im privaten Bereich, was Spiele und so weiter angeht. Da weiß ich noch nicht, ob man da mittlerweile schon so weit ist. Bin ich nicht tief genug drin. Aber ich sage mal so für reine Business Anwendungen eine Cloud Umgebung zur Verfügung gestellt zu bekommen. Bis auf die Sicherheitsaspekte, die ich damit habe, würde ich sagen ja, geht.

Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Umgebung immer noch auf fremder Hardware läuft, auf einem Server bei einem fremden Unternehmen. Da sind wir wieder bei diesen Dingen. Und da sind wir wieder bei rechtlichen Teilen, darf ich meine Datennutzung wieder auslagern. Das ist mittlerweile scheinbar etwas leichter geworden. Aber Sicherheit ist immer noch ein Problem, denn ich muss dem Anbieter zu hundert Prozent vertrauen. Oder ich muss solche Knebelverträge haben, um im Zweifelsfall, wenn was passiert, mein Schaden dadurch kompensieren können.

**I: Wie würdest du sagen, also wie definierst du erfolgreiche Umsetzung von diesem Prinzip. An welchen Faktoren würde es das festmachen?**

**E:** Beim Unternehmen würde ich sagen, wäre es zum einen, habe ich eine gewisse Kostenersparnis, weil sonst würde ich sowas überhaupt nicht anfangen wollen bei gleicher Leistung

Und das geht auch einher mit, so schlimm ist es klingen mag, weniger Personalbelastung. Heißt: Wenn ich einen kompletten Infrastrukturbereich auslagere und dafür von mir aus in einem Großunternehmen 100, 200, 300 Personen, die nur für Infrastruktur tätig sind, einer anderen Aufgabe zuführen kann.

Ich rede nicht von Kündigung. Ja, dann ist das für mich schon mal ein gewisser Gewinn. Wenn das Ganze, preislich immer noch günstiger ist, als die Lohnkosten dafür zu zahlen und die Personen einfach gebunden sind mit dem, was sie da tun.

**I: Siehst du möglicherweise Mehraufwand, der damit verbunden ist?**

**E:** Kommt drauf an, wer das umsetzt, wenn das Knowhow schon im Haus ist bei der Umsetzung, dann denke ich mal ist das machbar. Sobald ich einen Dienstleister hinzunehmen muss, kommt natürlich auch Kommunikationsaufwand, dazu Projektplanung, finanzieller Aufwand und so weiter. Es ist immer die Frage was ist es mir wert? Das muss meiner Meinung nach auf jeden Fall mit eingerechnet werden in die Bepreisung. Und weil letztendlich es bringt nichts zu sagen: Wir machen das jetzt einfach, gucken nicht links und gucken nicht rechts. Am Ende des Tages ist das zehn Euro günstiger, habe aber da X Mann-Tage rein investiert, damit das Ding überhaupt ins Rennen kommt. Deswegen sage ich, wenn man

sich das Knowhow teilweise ins Haus schon holt oder schon hat auf Grund von anderen Erfahrungen oder Projekten, dann kann man natürlich immer mehr davon profitieren.

**I: Wann würdest du denn einem Unternehmen dazu raten? Also quasi sagen: Setzt lieber auf Teilen statt Besitzen oder macht es zu einem festen Bestandteil.**

E: Man kann darüber streiten. Aber das habe ich selbst bei meinem Vater im Geschäft gemacht, der vier Angestellte hat und sich vorher nicht um Mail und den ganzen Kram gekümmert hat. Irgendwie muss sich aber immer drum kümmern. Und man kann jetzt davon halten, was man möchte. Er hat jetzt für die paar Leute Office 365, nutzt quasi nur die Software von Microsoft aus dem Cloud Bereich, speichert dort seine Daten, hat seine E-Mails da und bezahlt im Monat einen Betrag X. Kauft sich die Leistung eben ein. Das ist für ihn einfacher und stressfreier. Es kostet ihn vielleicht einen Tick mehr. Aber dafür hat er dauerhaft die neueste Version und muss sich nicht mehr um die E-Mails kümmern, um die Verwaltung, sondern das Ding ist einfach da. Was gerade so bei einem kleinen bis mittelständigen Unternehmen denke ich mal sehr, sehr häufig ist, weil die nun mal keine dedizierte IT-Abteilungen haben. Für die würde sich das Mieten oder Kaufen von Leistungen von anderen definitiv lohnen. Bei großen Unternehmen redet man einfach von einer anderen Dimension. Da ist die Frage kriege ich, nehmen wir mal das große Magenta Unternehmen, kriege ich von mir aus eine Serverfarm innerhalb von vier Wochen? Oder kann ich sagen mit einem Klick: Okay, ich habe da meine Server stehen. Ja einfach um die Geschwindigkeit voranzutreiben, weil da einfach der Fokus darauf liegt, möglichst viele Projekte nach einer gewissen Zeit umzusetzen.

Meiner Meinung nach spielt das Alter nicht unbedingt eine Rolle.

Das Start-up, ist ja noch relativ klein und man hat meistens nicht unbedingt alles vorab vor Ort. Ja, da kann man damit anfangen. Bei einem Großunternehmen wirst du nicht alles auf einmal umgesetzt bekommen, heißt da fängt es auch wieder punktuell an. Da sind wir bei der Ersparnis, also eigentlich ist es vollkommen egal. Du gehst auch nicht mal als Start-up hin und sagst ich will ein komplettes Rechenzentrum kaufen, macht keinen Sinn. Wenn du das bedarfsgerecht holst und die Mittel so einkaufst, dass es für dich zum einen, eine Erleichterung ist, weil sonst müsstest du Personen einstellen. Auf der anderen Seite, wir lösen alte Dinge ab, um sie zu beschleunigen. Dann kommt das aufs selbe raus. Deswegen ist es sowohl für junge als auch alteingesessene Unternehmen meiner Meinung nach gleich sinnvoll. Nur die Denke muss erst dahinkommen, weil gebe ich gewisse Dinge raus. Oder was nehme ich davon? Was lagere ich aus?

Aber ich sag mal, wir sind hier jetzt nun mal noch kein Großunternehmen. Es ist es ist auch eine Einstellungssache. Mehr Innovationsfreudigkeit

Oder wieviel gebe ich für Sachen raus oder welche? Ich kann auch wirklich sagen, ich nehme nur Teilbereiche.

## v. Transkript Experte 4

**I: Hast du schon mal Erfahrungen mit der Sharing Economy gemacht? Also, ob du schon mal privat Angebote wahrgenommen hast.**

E: Bisher nicht. Bisher einfach nicht dazugekommen. Ich finde diese Möglichkeiten zum Beispiel Carsharing gar nicht schlecht für bestimmte Anwendungsgebiete. Also, wenn ich jetzt wirklich nur hier im innerstädtischen Bereich unterwegs wäre oder auch: Ja, ich sag mal so andere Transport-möglichkeiten zu teilen, das ist schon eine gute Sache. Aber bisher hat sich für mich die Möglichkeit im Endeffekt noch nicht ergeben, weil ja, ich besitze alles, was ich brauche einfach selbst.

**I: Du hast ja im privaten Bereich eine Plattform, die zwischen Angebot und Nachfrage vermittelt. Denkst du sowas ist in dem B2B-Kontext ebenfalls notwendig? Möglicherweise als eine interne Stelle in den Unternehmen selbst.**

E: Das kommt auch auf die Sachen an, die man teilt. Ich sag mal in unserem Bereich, wenn es um Hardware o.ä. ginge, da muss es schon geplant sein. Aber da könnte man auch interne Ressourcen verwenden, wenn es um Dinge geht, die wir ab und an mal im Leben brauchen, aber nicht so oft, da wäre es schön, dass es über einen Anbieter läuft. Ich sag mal so: In meinem Bereich zum Beispiel, wenn es um Dienstwagen o.ä. in dem Bereich gibt. Da brauchst du mal vielleicht ein bestimmtes Gerät oder ein bestimmtes irgendwas. Und das ist aber ja nichts, was wir ordinär im Unternehmen einsetzen, dann wäre das schon interessant, über eine Plattform auch beziehen zu können. Oder Werkzeug, Werkzeug wird eher selten bei uns gebraucht. Aber wenn du mal welches brauchst, muss man nicht gleich einen Handwerker rufen, sondern könntest sowas teilen mit anderen. Aber dafür fände ich eine Plattform besser.

**I: Also für einmalige Sachen eine Plattform und auf Dauer eher intern?**

E: Jetzt im Kontext was wir einsetzen, Hardware etc. Wobei das ja auch schon wieder schwieriger ist. Was für Nutzungsdauer hast du bei einem Server? Unsere sind relativ ausgelastet. Aber da könnte ich mir schon vorstellen, so eine Ressource, die wir nicht brauchen. Das oder die wir nur zum Teil auslasten, die zu vergeben. Das ist nicht so, dass der Server physisch dann das Unternehmen verlassen würde. Das könnte man natürlich intern verwalten. Im Moment für die nächsten drei, vier Monate brauchen wir nicht 100 Prozent von diesem Server, aber wir wollen den aber anschaffen, um zukunftssicher zu sein. Dann könnten wir ungenutzte Ressourcen teilen, das würde natürlich auch intern abbildbar sein und auch in die Refinanzierung mit einfließen.

**I: Wo siehst Du Hindernisse bei so einer Umsetzung und wo die Chancen?**

E: Haftungsfragen, Hindernisse. Also, es ist ja auch ein ganz großes Thema im Carsharing. Was passiert bei einem Unfall? Was passiert im Falle davon, dass ich, was ich mir geliehen habe, kaputt mache? Es ist, glaube ich, auch so ein Punkt, der viele davon abhält. Wenn es jetzt um Werkzeuge o.ä. geht, okay, die Sachen sind versichert, das wird ersetzt. Wenn es um komplexere Dinge geht, ist halt die Frage, wer haftet dafür? Auf einem Server, wenn da Schindluder getrieben wird, bin ich es dann? Wir hatten ja lange Zeit auch das Thema mit den Hotspots. Du bist der Betreiber, also haftest du dafür. Deswegen hat kein Mensch in Deutschland Hotspots benutzt. Und sowas ist natürlich, wenn ich Serverkapazitäten zur Verfügung stelle. Inwieweit muss ich sicherstellen, dass der,

dem ich das zur Verfügung stelle - Provider Haftung - Na, das wäre natürlich ein Desaster, je nachdem, wie man das auslegt.

Wie gesagt, bei Dingen wie Sachen ist es ja nicht so komplex, da sehe ich das jetzt eigentlich nicht so schwierig.

Bei einem Auto wird schon wieder komplexer, weil da ist manchmal ja nicht unbedingt alles klar. Jetzt ist der Sitz abgenutzt, weil derjenige halt immer komisch sitzt. Das zeigt dir kein Mensch. Nein, da kann ich mir schon vorstellen das ist, was viele Leute auch abhält oder derjenige fährt jetzt und raucht da drin. Wer zahlt dir das dann?

Das ist halt schon so eine Sache. Chancen sind natürlich, das, finde ich, du nicht alles selbst besitzen musst. Das ist ein Kostenfaktor, was auch gerade für Unternehmen vielleicht ganz gut ist. Und eben eine Refinanzierung. Na also, ich kann vielleicht einen Teil meiner Kosten, auch einfach nochmal temporär wieder einholen. Das macht es vielleicht auch gerade Server zum Beispiel attraktiv, die sind ja teuer. Das würde Anschaffungen vielleicht auch einfacher machen, denn wir haben jetzt zum Beispiel den Fall: Wir haben genau eine Virtual Machine, die nicht mehr auf den Server passt. Ja, dafür gibst du jetzt 20.000 Euro für einen Server aus, du weißt aber nicht, brauche ich die restlichen 95 Prozent in den nächsten acht Jahren oder habe ich das Ding gekauft für nichts. So könntest du natürlich ein bisschen mehr Planungssicherheit schaffen.

**I: Welche Faktoren würdest du sagen, sind entscheidend damit das zwischen Unternehmen funktionieren kann?**

E: Ja, da würde ich auch in... Es ist schwierig. Vertrauen, also gerade bezogen auch auf den vorigen Punkt, der Haftung. Du musst schon dem ganzen Prozess vertrauen können. Es muss gerade für Unternehmen sicher gestaltet sein. Und es muss, ich nenne es mal dumpf, eine Exit Strategie geben. Na, wenn ich meine Ressource jetzt irgendwann selbst brauche, muss ich die Möglichkeit haben, auch da wieder hinzukommen, relativ komplikationslos. Da haben wir oft manchmal in Deutschland doch so ein Problem. Gewohnheitsrechte o.ä... Na, wenn das dann anfängt und da erst großflächig wieder irgendwelche Prozesse bedient werden, damit du deine Ressource selber nutzen kannst, dann ist das natürlich nachteilig. Nein, da denke ich wirklich, dass es, wenn es über einen Mittelsmann läuft, dann auch irgendwann dann eine Sicherheit geschaffen werden muss. Du hast folgende Rechte X und Rechte Y.

**I: Benötigt man da nicht die gesetzlichen Rahmenbedingungen?**

E: Doch das ist ja das, was mir auch unter Sicherheit vorschwebt. Du musst sicher sein, dass du soweit einmal Sicherheit im Haftungsfall hast. Das muss irgendwo klar von Gesetzen auch gedeckelt oder definiert sein. Und aber auch Sicherheit im Fall von, ich brauche mein Zeug selbst. Oder wie sind die Rahmenbedingungen? Klarheit, das denke ich schon, es sollte schon gesetzlichen Regelung geben oder zumindest einen Rahmen. Aber die Durchführung sehe ich schon in privater Hand, weil da wird ein ganzes Geschäftsmodell darauf aufgebaut. Person A bietet eine Ressource an, und wir vermitteln die für dich und nehmen dafür X Provision oder sonst was.

**I: Sharing Economy ist eher ein modernes Geschäftsmodell. Siehst du da mehr Gefahren oder mehr Chancen für traditionelle Unternehmen?**

E: Natürlich ist es für traditionelle Unternehmen auch eine Gefahr. Andererseits denke ich immer, wenn man nicht mit der Zeit geht, wird man auch irgendwann

gegangen.

Das ist also meiner Meinung nach, ein Punkt der Flexibilität. Auch traditionelle Unternehmen müssen meiner Meinung nach flexibler werden, in vielen Punkten. Und da fällt genau sowas auch mit rein. Wie kann ich Ressourcen besser nutzen? Wie kann ich Ressourcen besser verteilen? Aber auch, wie kann ich Prozesse dynamischer gestalten? Server wäre auch ein Beispiel. Bei uns ist vieles jetzt nicht mehr wie früher, da haben wir alles selber abgebildet. Jetzt sagen wir auch, wir holen eher mal einen Server für drei, vier Monate in der Cloud. Na, das ist ja auch im Endeffekt eine Form von Ressourcen Sharing. Und wenn wir es nicht mehr brauchen, mieten wir es wieder ab. Und dadurch können wir auf viele Sachen viel besser reagieren. Und wenn du diesen Schritt nicht gehst, wirst du irgendwann abgehängt. Deswegen klar, Gefahr schon. Aber das ist meiner Meinung nach, der Weg voran, sich mehr der Innovationen stellen. Und wenn man sich davor versteckt, dann ist es ganz klar, dass man irgendwann auf der Strecke bleibt, weil sich die Zukunft auch im Businessbereich stark verändert.

**I: Die Sharing Economy ist ein junges Geschäftsmodell was in der vergangenen Dekade aufkam. Ist das ein Nachteil beziehungsweise auch ein Grund warum man das Modell so selten sieht?**

E: Ich finde, es sind einfach viele Sachen noch unklar in verschiedensten Aspekten. In der Theorie hört sich das alles toll an. Aber es ist auch einiges noch nicht geregelt. Ich kenne sie nur zum Beispiel im Bereich Carsharing.

Es ist ja sehr progressiv, was die da vorhaben. Aber die scheitern, quasi an kleinsten Dingen. Wie ist es denn geregelt? Du kannst deine Batterie freigeben, für andere zum Laden sagst, das sind deine Rest Kilometer. Ja, was ist zum Beispiel, wenn sich das plötzlich ändert. Und da hängt aber einer dran und er hat sich jetzt darauf verlassen. Und da sind einfach viele Dinge, zu viele Fragen offen. Das ist die Gefahr, an dem, dass es sich einfach noch nicht etabliert hat und deswegen einfach sich über manche Dinge noch keiner Gedanken gemacht hat. Und das ist gerade bei dem jungen Geschäftsmodellen, wie du nennst, natürlich auch der Fall. Aber das ist in allen Bereichen so, was Neues wirkt immer ungewiss.

**I: Aber denkst du, dass es tatsächlich eine Trenderscheinung ist oder dass es wirklich, wenn es ein bisschen gereift ist, es sich durchsetzen kann?**

E: Natürlich immer schwierig zu sagen. Aber ich denke schon, dass vieles auch in vielen Bereichen des Lebens auch auf „shared“ gehen wird. Jetzt zum Beispiel im Hinblick auf Ressourcen einsparen, umweltfreundlich, nachhaltig. Es ist ja in aller Munde Ressourcensparen, Umweltverträglichkeit, Ressourcen besser nutzen, nicht so viel Müll produzieren. Ja, wenn ich sehe, was wir teilweise alles wegschmeißen, weil wir es nicht mehr nutzen. Und die Verwertungsmöglichkeiten sind marginal für unseren Abfall hier, also sag ich mal, da ist es natürlich, denke ich, ein Trend, der immer mehr gefragt wird, gerade weil es im Moment diese Bewegungen gibt. Es soll alles nachhaltiger werden. Und ich finde schon, dass ein Punkt der Nachhaltigkeit schon auch das Teilen von Dingen ist. Was wir nicht mehr benutzen können, kann, vielleicht noch ein anderer noch gut nutzen. Da trifft das schon rein. Also ich denke schon, dass sich da was tun wird in den nächsten Jahren.

**I: Wir haben ja schon kurz angeschnitten das Thema, wie und wo du dir das Teilen vorstellen könntest.**

E: Beim Hosting z.B. könnte ich mir das gut vorstellen. Na also, im Endeffekt was

die Cloud macht, ist ja schon eine Art von Teilen. Jemand hat ganz viele Ressourcen und bietet sie an. Und das auch recht kurzfristig. Wir mieten uns da ein. Und das könnte man natürlich auch runterbrechen. Jeder hat irgendwo seine verteilten Ressourcen. Du brauchst keine riesigen Rechenzentren mehr, und du schmeißt diese Ressourcen in einen Pool. Und jeder kann sich ein Tacken über eine Plattform davon buchen und wo es nachher liegt. Wäre, wenn da ein anständiges Konzept dahinter liegt, wäre das ja relativ. Also das ist mir egal, ob mein Zeug in Frankfurt, Hamburg oder sonst wo liegt. Hauptsache, die Anbindung stimmt, die Erreichbarkeit stimmt, und der Preis stimmt. Und ich habe einen Nutzen davon und der gesetzliche Rahmen. Und dann ist mir das doch relativ. Ja, die Sache, ob die Sachen sicher sind, das sind natürlich die Sachen, die dann geklärt werden müssen, wenn Hans Dampf in seiner Garage 40 Server Stichwort Bitcoin Mining, was da der nächste große Trend ist auf einmal Serverkapazitäten zur Verfügung zu stellen. Und jeder stellt sich da so zum Ding in den Kühlschrank. Und dann brennt die Garage ab, weil die Stromleitungen nicht mehr mithalten. Das darf natürlich nicht passieren. Dafür werden dann wieder diese gesetzlichen Rahmen benötigt. Aber ich denke schon, dass da einiges möglich wäre und wir da auch einiges mehr machen könnten.

**I: Anhand welcher Faktoren würdest du eine erfolgreiche Umsetzung dieses Prinzips festmachen?**

E: Wir sind natürlich auch immer gewinnorientiert. Es muss schon mehr Wert darstellen. Nachhaltigkeit schön und gut, alle Nachhaltigkeit nützt uns nichts mehr, wenn wir am Ende vom Tag kein Essen mehr auf dem Tisch haben. Ein Erfolg wäre schon, wenn es a) ein Mehrwert für Unternehmen hätte, aber auch b) einen Mehrwert für die Umwelt, für den Rest also für alle, Mehrwert für alle darstellten. Am Ende des Tages, wie gesagt, muss das Unternehmen aber immer noch Gewinn machen. Wir sind jetzt supernachhaltig und schreiben rote Zahlen im Monat, minus 10.000 Euro auf dem Konto, denn das macht halt auch keinen Sinn. Also da würde ich das schon irgendwo auch daran festmachen, dass es für alle einen Mehrwert bietet.

Ich denke, das ist einer der wichtigsten Punkte, klar, zudem ist Nachhaltigkeit im Moment auch in aller Munde. Wie gesagt, wir müssen auch noch alle leben.

**I: Noch eine abschließende Frage wann würdest du einem Unternehmen empfehlen, so ein Konzept umzusetzen?**

E: Schwierig, weil, wie gesagt, das birgt im Moment noch viele Gefahren, weil einfach vieles nicht geklärt ist. Was ist, wenn du jetzt da rein investierst und das Recht zieht nicht nach oder wobei ich glaube, dass es in die Richtung gehen wird. In kleinen Zügen fände ich, könnte man da seine Fühler ausstrecken. Aber ich würde nicht im Moment alles auf eine Karte setzen. Also ein bisschen konservativ zu bleiben ist immer noch gut. Also genau ein Zeitraum würde ich da jetzt nicht benennen. Man muss die Entwicklung beobachten und schauen, wo es ja so oft scheitert. Es scheitert halt an Gesetzen und Machbarkeit. Es gibt viele tolle Ideen, nicht jede ist alltagspraktisch. Da muss man einfach die Entwicklung beobachten. Und meiner Meinung nach mit der Zeit gehen. Vielleicht nach und nach Sachen einführen,

Also quasi über einen kleinen Zweig und dann immer weiter ausbauen. Einfach mal die Fühler ausstrecken, reinschnuppern. Und dann, wenn die Entwicklung weitergeht, mitgehen. Und dann kann man nach und nach immer mehr da

draufsetzen, das wäre jetzt wie ich es tun würde.

## vi. Transkript Experte 5

### **I: Wir fangen mal mit dem privaten Konsum an. Hast du schon mal Erfahrungen mit Angeboten der Sharing Economy machen können?**

E: Ja, also Angebote. Klar, kommen natürlich bei Nutzung des Internets automatisch ganz einfach mit, gerade natürlich oft bei der Suche von Reisezielen, Unterkünften, Hotels etc. Dort ist klar, die Shared oder Sharing Economy auch sehr präsent zu nennen. In jedem Falle Airbnb als sicherlich der größte Anbieter in dem Segment.

### **I: Schon mal etwas wahrgenommen davon?**

E: Nein, wahrgenommen habe ich keinerlei Angebote. Der Hintergrund ist, dass für mich das Thema Sharing Economy mit meinen, ich sage mal Werten, Regeln, meiner Ethik etc. nicht wirklich gut vereinbar ist. Für mich ist die Sharing Economy so ausgerichtet, dass es ja kompakt zusammengefasst wenige Personen in dem Kreis gibt, die wirklich sehr gut verdienen. Denn andersherum, bedeutet das, dass dieser Gewinn auch durchaus zulasten eben einer größeren Anzahl an Menschen geht. Gleichzeitig, was mich persönlich also auch daran stört, ist, dass Sharing Economy im Grunde genommen keinen wirklichen Bestand aufbaut. Das heißt also, es werden im Grunde genommen keine Materialien aufgebaut, keine Produkte erzeugt. Denn klar ist auch nicht das Ziel. Man möchte also nach meiner Interpretation den eigenen Bereich, das eigene Geschäft natürlich möglichst schlank organisieren. Wenn ich keine Ressourcen etc. einkaufen muss, dann spare ich mir die Kosten. Und wälze das ja im Grunde genommen eben auf Dritte ab, die wiederum natürlich gefordert sind, entsprechend Material etc. zur Verfügung zu stellen, beispielsweise: Uber ist ja auch einer der ganz großen Sharing Economy Anbieter und das Thema Fahrzeugkauf, Fahrzeugwartung, was alles dranhängt – Insurance, Versicherungen, das bleibt letztendlich alles bei den Dritten hängen und spielt also für das eigentliche Sharing Economy Unternehmen keine wirkliche Rolle in der Bilanz etc.

### **I: Ich merke schon du hast dich mit dem Thema auseinandergesetzt. Aber wie genau definierst du für dich Sharing Economy?**

E: In zwei Sätzen zu formulieren schwierig also zumindest für mich jetzt erst mal im Rahmen dieses Interviews. Aber es geht darum, dass wenige Beteiligte dem Sharing Economy Unternehmen gehören oder letztendlich auch dort verankert sind. Versuchen eben, eine möglichst große Kundenklientel aufzubauen mit möglichst wenig Aufwand, aber eben für sich persönlich. Aus Unternehmersicht hat mit einem maximalen Gewinn

### **I: Wir betrachten in dem privaten Konzept, die Plattform als Akteur, der zwischen Angebot und Nachfrage vermittelt. Wie würdest du so einen Akteur im Unternehmenskontext einschätzen? Würdest du sagen, dass ein Akteur benötigt wird? Ein externer oder möglicherweise interner?**

E: Ja, also tendenziell würde ich eher auf einen externen Akteur das Ganze abbilden wollen. Es ist eigentlich auch erforderlich. Wenn man solche Plattformen teilen möchte oder andersherum auch gemeinsam nutzen möchte, dann ist es erforderlich...

Im Grunde genommen so ein bisschen „supervising“ auch stattfindet. Ja, wenn man das jetzt von innen heraus organisiert und man könnte ja mal auch die

Extremfälle betrachten. Es kommt auch letztendlich zu Unstimmigkeiten oder auch zu Streitereien auch vor Gericht etc. Dann ist das mit einem internen Akteur aus meiner Sicht schwieriger handhabbar. Und deswegen bin ich der Meinung, dass ein externer Akteur da sicherlich eine sehr große Hilfestellung auch bietet. Darüber hinaus darf man jetzt nicht nur Sharing Economy Unternehmen betrachten. Man muss auch natürlich die Kundenklientel betrachten und die aus meiner Sicht im Rahmen auch von Unterstützung oder auch von berechtigten Regressansprüchen etc. muss ja auch entsprechend betreut werden. Und wenn das über einen Dritten erfolgt, dann würde ich erwarten, dass es zumindest mal erfolgsversprechender ist, als wenn das letztendlich aus den eigentlichen, sagen wir es mal zwei Akteuren hinaus organisieren wird. Aber das ist eine Vermutung. Das sind keine Erfahrungswerte, die ich habe.

**I: Wenn wir jetzt genau das Geschäftsmodell so betrachten, dass wir jetzt wirklich nur die Ressourcenverteilung angucken: Das Unternehmen A teilt mit Unternehmen B und andersrum. Was würdest du sagen, sind Hindernisse und was sind Chancen?**

E: Also im B2B Umfeld würde ich das persönlich sogar schon fast positiver betrachten als im B2C Umfeld. Hintergrund, das hätte ich meine jetzt an früherer Stelle, auch schon erwähnen können. Ich meine das Thema Airbnb, ist da auch erneut zu nennen. Das ist auch eine Frage von, rein gesellschaftlich betrachtet, Steuereinnahmen etc. dann auch natürlich Steuer- ja, ich sage mal ganz deutlich Hinterziehung und so weiter spielen natürlich auch eine ganz große Rolle. Schattenwirtschaft, weil es letztendlich auch nicht wirklich kontrollierbar ist. Auch wenn es im Rahmen von Steuerfahndungen etc. auch diese ganzen Portale sicherlich durchforstet werden und auch viele der Beteiligten zur Rede gestellt werden. Aber de facto gesehen ist das wirklich schwer kontrollierbar und deswegen ist das Stichwort Schattenwirtschaft - das ist wirklich sehr zutreffend. B2B Umfeld würde ich jetzt, da wiederum die Gefahr nicht so groß betrachten. Allein weil Gesellschaften oder Konzerne letztendlich miteinander interagieren. In gewisser Weise, ist es zwar jetzt nicht gleichzusetzen, aber ich meine viele der Konzerne beispielsweise jetzt auch im Automobilbereich, sind auch schon mit gewissen Joint Ventures unterwegs. Man hat auch dort jetzt mittlerweile gemeinsame Plattformen aufgebaut, sei es beispielsweise Motorenbau oder auch durchaus im Karosserie- oder Fahrgestellbau. Dass man also dort auch in der Lage ist, natürlich die Ressourcen gemeinsam zu nutzen. Es hat auch so ein bisschen den Charakter von Share. Aber es ist eben nicht 100 prozentig gleichzusetzen. Aber ich denke aufgrund der Beteiligten Prozesse, die dort einfach auch erforderlich sind, weil die natürlich auch automatisch funktionieren müssen. Ich weiß nicht, ob das Stichwort da jetzt Web 4.0 sogar noch gut zu passt. Und die beteiligten Systeme, sei es jetzt angefangen von Warenwirtschaft und etc. Die müssen auch untereinander kommunizieren, sodass ich persönlich dort also auf jeden Fall eine insgesamt korrektere Abbildung erwarten würde. Das heißt also bspw. auch im Bereich, was gerade angesprochen wurde Steuern etc. Ja, ich denke, dass das also einfach direkt vernünftig funktioniert. Andersherum ist es dann auch so, wenn ich im Share Modus unterwegs bin, klar dient das natürlich einerseits auch der Kosteneinsparungen von Konzernen. Aber da bin ich also relativ optimistisch, dass zumindest mal ein Teil auch an die Kundschaft mit durchgereicht wird. Denn, wenn andersherum in den Nachrichten oder auch natürlich in den Beiträgen, Fachbeiträgen sowas auch populärer wird. Und das heißt also der Kunde

dieser Konzerne erhält, denke ich mal, zumindest mal einen gewissen Einblick, wie das funktioniert und hat auch dann zurecht die Erwartungshaltung, dass er auch davon profitiert über geringere Preise oder stabilere Preise. Es müssen nicht unbedingt niedrigere Preise sein. Wenn das Produkt hochwertiger wird.

**I: Was würdest du als zentrale Faktoren sehen, damit es ist so ein System funktionieren kann im B2B?**

E: Ja gut. Zentrale Faktoren, das ist einfach eine leistungsfähige IT. Da sehe ich vorrangig erstmal so als technischen Backbone für das ganze System. Aber was natürlich auch erforderlich ist und das ist eigentlich viel wichtiger, dass man natürlich auch in der Lage ist, seine eigene Belegschaft etc. dort vernünftig mit einzubinden. Denn klar, wenn ich Themenbereiche, also jetzt mal pauschal erst einmal ausgedrückt, zusammenlege, um daraus natürlich auch eine gewisse Effizienz zu generieren und auch Einsparungen. Dann ist die Gefahr groß, dass das Personalkarussell zumindest mal auch mit gedreht wird und damit natürlich die Gefahr auch größer ist, das Personal freigesetzt wird, was eben auch dann zu den entsprechenden Ängsten der Belegschaft führt. Und das kann natürlich genau kontraproduktiv funktionieren und auch natürlich darüber hinaus auch B2B Projekte auch torpedieren. Und das ist eben eine echte Gratwanderung, wenn man so etwas dann auch wirklich aufzieht und speziell auch motiviert. Also die pure IT ist ein Werkzeug. Das muss funktionieren. Die IT, das ist ganz klar. Aber ohne, ich sage mal, Menschen trotzdem nicht möglich und auch natürlich ohne Kunden, das ist auch selbstverständlich.

**I: Würdest du sagen, dass analog zu C2C/B2C einiges über Vertrauen funktioniert? Ist das für dich ein zentraler Faktor im B2B?**

E: Naja, das sind mal mindestens zwei Perspektiven bezogen. Auf das Produkt bin ich überzeugt, dass es ganz klar wahrscheinlich sogar besser wird. Das ist meine Vermutung. Denn dadurch, dass man auch gefordert ist, also, das würde ich jetzt vermuten. Also wir gehen jetzt mal von Produkten für, ich sage jetzt in Normalverbraucher aus, also jetzt nicht nur im Bereich Premium etc. wo natürlich auch Konzerne versuchen, sich immer wieder auch abzuheben von den anderen. Das würde ich jetzt mal außen vorlassen. Also ich würde jetzt den typischen Consumer-Bereich betrachten. Und da bin ich überzeugt, dass das Vertrauen sogar letztendlich sogar gesteigert werden kann in die Produkte aufgrund von Vereinheitlichung. Das hat ja auch vorausgesetzt natürlich, dass das gut konstruiert ist, auch im Rahmen von Wartung, oder was da alles anhängt, auch durchaus Vorteile. Und da würde ich zum Beispiel auch Kostenersparnisse sogar sehen in dem Moment, weil man ja einfach auch standardisierte Bauteile oder auch IT-Anteile, vieles ist ja auch Software gesteuert, dann dort auch verwendet. Das macht es eigentlich insgesamt gesehen, also vorausschauend auf die Themen Wartung etc. sogar einfacher. Und dadurch persönlich würde ich als Kunde sogar größeres Vertrauen in das zukünftige Produkte haben.

**I: Und zwischen Unternehmen?**

E: Das ist ein Aspekt, den ich schwierig einschätzen kann. Denn im Grunde genommen ist ja Konkurrenz eigentlich ein wichtiges Geschäft, um natürlich auch Innovationen voranzutreiben. Und da ist jetzt die Frage. Ich hatte zwar gerade gesagt, durch Standardisierung und so weiter kann man auch einem größeren Qualitätsanteil erzielen. Aber andersherum ist natürlich auch die Frage, ob das nicht auch dann das Konkurrenzgewahre reduziert und damit also auch

zumindest der Antrieb, sich insgesamt weiter zu verbessern oder letztendlich auch innovativere Produkte herauszubringen, könnte dadurch ein bisschen gefährdet sein. Denn Konkurrenz ist ja eigentlich Konkurrenz. Ansonsten laufen wir darauf hinaus, dass wir eigentlich in den verschiedenen Bereichen des Lebens nur noch Großkonzerne haben. Also eigentlich, wenn man es mal genauer betrachtet, würde es Richtung Monopolstellung rauslaufen. Das ist natürlich auch eine gewisse Gefahr, wenn das denn darauf hinausläuft, dass man klare Monopole hat. Man hat diese nicht umsonst immer wieder verhindern wollen oder auch abgeschafft, das müssen wir jetzt, glaube ich, nicht weiter ausrollen.

**I: Wenn wir jetzt nochmal die Brücke schlagen zu von dir angesprochenem Thema „Uber“. Würdest du sagen, dass die moderne, neue Geschäftsform oder -modell eine Gefahr bzw. Chance darstellt für traditionelle Geschäftsmodelle?**

E: Also im Grunde genommen muss man eigentlich immer die Chancen auch sehen durch die Veränderungen des Marktes. Ich denke ein Unternehmen, das sich also diesen Veränderungen nicht stellen möchte, also einfach sagt das muss so bleiben, wie es ist, wird auf Dauer sicherlich keine Chance haben und nun auch hinten herunterfallen. Das ist sehr oft ein Ding im Dienstleistungsbereich, wo man es jetzt zunächst vorfindet.

Da würde ich sagen, Ist das natürlich modern. Ich möchte das etwas anders betrachten. Also einerseits klar, die traditionellen Unternehmen sollten sich auf jeden Fall immer auch den Spiegel vorhalten und gucken, wo sie einfach ihre Verbesserungspotenziale haben. Das ist keine Frage. Aber es ist eher eine Frage bezogen jetzt eben auf die Sharing Economy, was der Gesetzgeber letztendlich eigentlich noch alles zu leisten hat, um das auch in vernünftige Bahnen zu lenken. Denn im Grunde genommen ist das aus meiner Sicht ja noch gar nicht nennenswert angefangen worden, dass das Thema auch da entsprechende Regelungen, also sei es Gesetzgebung, was alles daran erhängt, auch entsprechend zu initiieren. Denn wie schon gesagt also Uber kümmert sich nicht darum, dass die Uber Fahrer versichert sind. Ich denke nicht, dass im Falle eines schweren Unfalls Uber sich bereit erklärt, sich zu beteiligen an Folgekosten. Und wir wollen jetzt ja gar nicht von dem Fall ausgehen, dass es auch noch zu Verletzten, Schwerverletzten oder eventuell auch Toten kommt das, ist nochmal ein ganz anderes Thema. Und da sieht man aber schon aus meiner Sicht auch die Lücke, die da klafft. Denn das kann man nicht auf den einzelnen Beteiligten, die also jetzt

Sharing Economy „konsumieren“ oder auch letztendlich in der Exekutive sind, und diese Ökonomie auch letztendlich dann wirklich voranzutreiben. Das kann man darauf nicht abwälzen. Denn das kann aus meiner Sicht wirklich nur in relativ größere, katastrophale Folgen hinauslaufen und andersherum stehen auch die traditionellen Unternehmen, die ja eben auch gewisse Regeln schon befolgen müssen, sonst dürfen sie Geschäft ja gar nicht umsetzen. Das ist auch der Widerspruch in sich. Man sollte aber auch dennoch schauen, welche Möglichkeiten sie haben, um ihre Kostenstrukturen oder auch ihr Angebot innovativer zu gestalten. Und das sind ja auch Punkte, die eine wichtige Rolle spielen. Wir sind mittlerweile einfach aufgrund unserer Smartphones, mit Apps X beliebiger Art auch unterwegs. Dass man also schon fast einfach ein Überangebot auch hat. Aber dennoch es wäre mal in einem Bereich interessant, vielleicht aber auch relativ solide Möglichkeiten, dennoch auch nutzen zu können und das Ganze für den Kunden also letztendlich, also wir sind jetzt im B2C Bereich wieder, eben auch

komfortabler zu gestalten. Aber Ideen kann ich jetzt nicht direkt ausspulen. Aber dennoch, da ist das Potenzial vorhanden gar keine Frage.

**I: Würdest du sagen, dass dadurch, dass es ein recht junges Geschäftsmodell ist, dass es da zu Komplikationen kommt und wir das zum Beispiel nicht so häufig umgesetzt sehen von Unternehmen?**

E: Die Frage kann ich jetzt nicht mit Ja oder Nein beantworten.

Wir sind natürlich, wenn man es mal so auf Europa betrachtet, wo nun insbesondere jetzt auch tatsächlich einmal auch Richtung Deutschland. Ja, wir sind immer etwas konservativ, was ich persönlich jetzt nicht immer schlecht finden. Oder andersherum ausgedrückt: Im Normalfall finde ich sogar eher gut, dass man sich mit Themen auch ein bisschen länger mal beschäftigt und auseinandersetzt, einfach um klar die Auswirkungen insgesamt zu untersuchen. Andersherum werden wir manchmal überrollt, weil beispielsweise wie in diesem Falle, die USA oder auch der südostasiatische Bereich ist da eigentlich auch in vielen Bereichen schon innovativer unterwegs. Dass wir dort ja auch andersherum so ein bisschen den Anschluss verlieren können. Ja, in der Disruption von Märkten. Das ist genauso auch der Spagat, der da eine wichtige Rolle spielt - nur andersherum. In Europa und auch in Deutschland sind natürlich viele der Sharing Economy Unternehmen also zumindest für mich - ich kann jetzt nicht für die Allgemeinheit sprechen - für mich nicht so präsent, wie es beispielsweise auch in den USA der Fall ist. Und ich denke, wir sollten uns da auch die Zeit nehmen, das zu untersuchen. Denn das Problem ist ja, wenn wir da jetzt plötzlich den Markt sehr, sehr früh und sehr, sehr schnell öffnen und nun wird dieser geflutet mit Sharing Economy, dann ist das Rad irgendwann auch nicht wirklich zurückzudrehen für den Fall, dass es wirklich sehr, sehr große Probleme damit geben wird.

Und ich sehe ein großes Risiko darin, dass man Leute ganz einfach in Abhängigkeiten führt. Wir haben in unserem Beispiel auch jetzt schon außerhalb der Sharing Economy. Also wenn wir, wenn es mal den Paketzustelldienst angucken, aus meiner Sicht ist das ein unhaltbarer Zustand. Im Grunde genommen, wie die Mitarbeiter dort gefordert sind, durch Scheinverträge, durch Scheinwerkverträge oder Scheinselbstständigkeiten. Kostenabwälzung auf diese Leute, die ohnehin wirklich kein sehr großes Einkommen haben. Was zu hören war, ich möchte keinen Paketdienst nennen. Aber, dass Fahrer, die ihre Tagesroute nicht vollständig abgefahren haben, dafür sogar noch in Regress genommen werden. Das heißt also für Pakete, die nicht ausgeliefert wurden, müssen sie auch noch zurückbezahlen. Und das kann nicht funktionieren. Also da sehe ich einfach ein ganz großes gesellschaftliches Problem. Und das würde ich im Rahmen der Share Economy zumindest mal jetzt im B2C Bereich eigentlich dann auch so ein bisschen als Trend sehen, sofern es keine vernünftige Regelung gibt, seitens der Politik.

**I: Kommen wir zum abschließenden Part: Würdest du das Teilen von Ressourcen für dein Unternehmen beziehungsweise für dein Aufgabenfeld in Betracht ziehen? Und warum?**

E: Ich hatte eingangs erwähnt, welche Rolle ich im Unternehmen spiele und im Grunde genommen, sehe ich da jetzt momentan noch keine Möglichkeit, dass wirklich als B2B Sharing Economy zu betrachten. Die Frage ist andersherum: Es sind ja auch genügend Plattformen, wo ich also, wenn ich jetzt Engpässe hätte, beispielsweise mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, könnte ich mir natürlich auch welche über schon bereits bestehende Plattform anheuern. Ja, aber das ist

natürlich was Klassisches, das ist jetzt nix mehr mit B2B Sharing Economy zu tun, man könnte es versuchen irgendwie in dieses Bild zwar irgendwie rein zu bauen. Aber das ist es ja letztendlich nicht wirklich. Es ist auch für mich, also jetzt aus dem Stehgreif heraus schwer vorstellbar. Zumindest mal, dass es zuerst mal funktionieren wird, denn in unseren Bereichen, die Business Intelligence klar, da gibt es natürlich auch gewisse Standards etc. Das ist keine Frage. Aber Business Intelligence ist natürlich dennoch immer schon sehr speziell auf den Kunden abgebildet. Und als Beispiel: Wenn ich also ein Data Warehouse aufbauen mit entsprechenden Prozessen für ein Telekommunikationsunternehmen, dann ist das, ich denke in wenigen Bereichen nur deckungsgleich zu einem Datawarehouse mit den entsprechenden Prozessen. Wer beispielsweise im Finance oder im Insurance Bereich. Und da ist dann die Frage, ob ich da Mitarbeiter abziehen kann oder von anderen beziehen kann.

Wenn es darum geht, das ganze Themen bezogen, also bei kleinen Unternehmen natürlich ihre Expertisen haben und so weiter und im Grunde genommen als Beispiel wir machen jetzt BI Projekt, Telekommunikation und ein anderes Unternehmen hat da jetzt einen dringenden Bedarf, weil es beim einem anderen Telekommunikations-Unternehmen unterwegs ist. Dann könnte ich mir vorstellen, dass man in einem Sharing Economy Bereich da auch sich gegenseitig gut unterstützen könnte. Das ist denkbar, sofern die Werkzeuge etc. auch einigermaßen gleich sind. Ich meine, das ist ja ein Punkt, wenn jemand, der sich erstmal auch in ein neues Technologie Framework intensiv reinarbeiten muss, der ist natürlich nicht lauffähig nach zwei Wochen, das sind eigentlich auch die Herausforderungen, die da eine große Rolle spielen. Ein gleiches gilt natürlich auch, wenn ich suche oder andersherum, wenn wir gesucht würden, also als Unterstützer in Projekten, dann ist man eigentlich gefordert, natürlich auch einfach einen sehr, sehr großen gemeinsamen Pool aufzubauen, aus dem sich letztendlich dann diverse Unternehmen dann auch wirklich bedienen können. Also das kann man nicht als Insellösungen machen. Genau das ist eigentlich der Punkt. Also wenn man sich zu diesem Schritt entscheidet, der durchaus vorstellbar ist. Aber dann geht es eben auch darum. Es ist auch ein bisschen analog zu dem Beispiel mit der Automobilindustrie, da muss ich einfach für so einen großen Pool sorgen, an dem man sich dann auch wirklich bedient. Aber klar ist auch wieder das Thema Konkurrenzgedanke etc., der dann auch wieder ganz anders definiert wird in dem Moment.

**I: Und wann würdest du sagen ist so eine Umsetzung zwischen Unternehmen geglückt? Anhand welcher Faktoren würdest du das zum Beispiel festmachen?**

E: Umsätze, Produktabsätze das sind natürlich die typischen Faktoren, indem man das festmachen kann. Aber das ist die Frage, ob das die wesentlichen Faktoren sind. Ja, ich habe überlegt, ob es einfach Faktoren gibt, die ich jetzt doch gar nicht so auf dem Schirm habe. Das ist eigentlich viel wichtiger. Denn ich meine klar eine Umsatzsteigerung will jeder das ist richtig. Sein Geschäftsumfeld natürlich vergrößern, also mehr Kundschaft, mehr Umsatz natürlich mehr Gewinn auch letztendlich dann daraus. Das sind diese typischen, ich sage mal KPIs an denen man sich festhält, aber die würde ich jetzt ja hier nicht unbedingt alleine sehen wollen, weil wenn wir uns schon für ein neues Modell entscheiden. Dann brauche ich auch neue KPIs, um das messen zu können. Und die fallen mir jetzt gerade einfach schwer zu definieren in dem Zusammenhang. Was ein ganz wichtiger Faktor dabei ist, das ist das, was ich schon angesprochen habe. Was

eine Rolle spielt, ist natürlich, dass alle Beteiligten ganz einfach irgendwie zufrieden sind. Das ist eigentlich der Punkt, da schließen diese KPIs, Umsatz etc. natürlich mit ein. Aber was auch da der Punkt ist, ist natürlich, wie immer mehr Menschen mit drin sind, wie die sich da auch nach wie vor fühlen und wenn sich die auch gut fühlen, dabei. Und, dass sie sich respektiert sehen, dass sie auch natürlich entsprechend anspruchsvolle Aufgaben haben etc. Dann ist es auch inzwischen ein wesentlicher Faktor. Aber ich kann die Frage letztendlich nicht gut beantworten.

Möglicherweise eine nachhaltige Ressourcennutzung, natürlich eine höhere Auslastung vorhandener Ressourcen. Ja, aber das sind alles klassische Faktoren, die ohnehin schon eine Rolle spielen, auch jetzt. Und deswegen sind die für mich nicht wirklich erwähnenswert.

**I: Abschließend noch eine Frage, wann würdest du einem Unternehmen dazu raten, so ein Modell umzusetzen?**

E: Also ich meine grundsätzliche ist Teilen ja keine schlechte Eigenschaft. Das ist einfach der Punkt und betrachtet das jetzt auch natürlich so ein bisschen im Bereich. Das hängt natürlich vom Business ab, wie dynamisch es ist. Also wenn ich natürlich ein Geschäft habe, bei dem ich auch damit rechnen kann, dass es einen saisonalen Einfluss gibt, dann kann es unter Umständen sehr gut sein, wenn ich auch in so einem Sharing Economy Umfeld mich bewege, um natürlich einerseits Bedarfe, die ich habe, die saisonal bedingt sind auszugleichen. Andersherum kann ich auch in anderen Bereichen wiederum zum Ausgleich beitragen. Wenn man das auch ein bisschen global betrachtet. Das ist das auch noch ein Punkt, denn man darf das nicht nur auf Deutschland beziehen, sondern wenn die Möglichkeit besteht, dass man sowas auch dann global macht. Also jetzt hat es nur als Beispiel: Ich bin ein Unternehmen, das sich um Ernten kümmert. So wenn ich jetzt in der Ukraine die Weizenfelder abgeerntet habe. Dann kann ich natürlich, wenn ich mich jetzt hier auf der Nordhalbkugel bewege, kann ich natürlich genau diesen Ausgleich bringen auf der Südhalbkugel, denn das ist ja möglicherweise ein bisschen antizyklischer. Und da habe ich natürlich eine gute Möglichkeit, unter Umständen über dieses Teilen zu interagieren. Es hat den Vorteil auch, dass in Bereichen, das muss jetzt nicht auf Erntearbeit etc. bezogen sein. Aber grundsätzlicher Art geht doch so ein bisschen Nachhaltigkeit. Ja, aber andersherum ist der Aspekt Transport etc. auch nicht zu verachten. Denn ich meine so ein Mähdrescher muss ich ja von der Ukraine möglicherweise auch irgendwo anders hin transportieren können. Die Frage ist natürlich, wie sinnvoll ist das? Das ist also schwierig zu sagen. Aber es gibt sicherlich Bereiche, wo das funktionieren kann. Ja, das ist denkbar. Das Beispiel hinkt ja damit, weil ich ja ganz einfach auch viel ich sage mal Maschinenpark benötigen. Aber die Frage ist ja auch andersherum in Bereichen zum Beispiel die wir machen, BI etc. da ist nix zum Anfassen oder selten zumindest. Das kann man da gut nutzen. Die Frage ist auch in Forschung zum Beispiel. Also der Forschungsbereich, wie der auch in der Lage ist, sich vielleicht auch mit dem Verfahren der Sharing Economy auch weiterzuentwickeln.

**I: Das wäre nämlich meine Frage: Unterscheiden wir zwischen digitalen und physischen Gütern ob dort eine Form einfacher wäre?**

E: Ja, und da sehe ich eigentlich das größere Potenzial, denn da ist man gewissermaßen ortsungebunden. Und deswegen sehe ich, dass in diesen Bereichen eigentlich eher die Möglichkeit oder die Chancen das entsprechend umzusetzen,

in diesem physikalischen „Part“ ist das natürlich schwieriger. Es wird sicherlich auch ein paar ganz gute Möglichkeiten geben. Aber ich denke in dem Bereich der Forschung oder auch in gewisser Weise Dienstleistungen und so weiter steckt zumindest ein großes Potenzial drin.

**I: Würdest du da unterscheiden zwischen der größte der Unternehmen, ob größere Unternehmen das möglicherweise schwerer haben umzusetzen?**

E: Nein. Das kann man, glaube ich so pauschal nicht sagen. Es gibt genügend Beispiele, wo Großunternehmen in der Lage sind, sich wirklich sehr schnell auch umzustellen. Gar keine Frage, und es gibt eben auch Unternehmen, die klein sind, die sich verdammt schwer damit tun. Natürlich genau andersherum auch, da gibt es beliebige Kombinationen, sodass man es einfach nicht pauschalisieren kann.

**I: Spielt das Alter vom Unternehmen eine Rolle?**

E: Nein, das kann man so pauschal nicht sagen. Natürlich haben die alteingesessenen Unternehmen eine größere Gefahr in vielen Fällen, also nach meiner - das ist, wie gesagt, mein persönlicher Blickwinkel. Das muss ich nochmal betonen. Wenn also so ein paar alteingesessene Familien Unternehmen bringen sich da manchmal auch in die Bredouille. Es ist dieses Thema loslassen, natürlich klar, Innovationscharakter. Es gibt aber auch Beispiele, wo das gut funktioniert hat. Aber deswegen kann man nicht pauschal sagen, das Weltunternehmen schlechter aufgestellt sind. Aber da schlummert zunächst mal eine größere Gefahr drin. Ja, ich meine, man muss ja bedenken also auch Beispiele, die dennoch dann gut funktionieren, wo man auch dachte „vielleicht kriegen die die Kurve ja auch nicht mehr so richtig“. Wir sehen es ja beispielsweise an Microsoft. Microsoft hat auch eine schwere Delle letztendlich davongetragen. Aber es sind wieder ganz oben auf, weil sie auch in der Lage waren, sich wieder neu zu erfinden. Ich meine, dass Unternehmen wie Google,

die äußerst innovativ sind, die erfinden sich, zumindest geht es immer noch sehr schnell, immer wieder neu. Die erkennen auch und das finde ich auch immer ganz, ganz spannend. Aber klar, was ja auch normalerweise kein Material ist, was sie abwerfen müssen. Sie sind in der Lage, auch immer wieder schnell Ballast abzuwerfen. Das heißt also Prozesse oder auch ich sage mal Produkte letztendlich ja, die einfach nicht gut funktionieren. Und da sind die schmerzfrei. Das wird relativ schnell eingestampft. Und das finde ich eher bewundernswert, dass ein Unternehmen, das schafft. Und das ist auch ein Punkt, der einen nicht schützt, vielleicht kommt noch immer eine gewisse Trägheit zustande, das weiß man ja alles nicht vorher. Glaskugel lesen, das funktioniert eben nicht wirklich gut. Und es gibt aber auch Unternehmen, die so von ihrer Marktposition überzeugt waren und die voll vor die Wand gefahren sind, ist, die es nicht mehr gibt, ganz einfach, die aber trotzdem global tätig waren. Also da spielt auch die Größe keine Rolle, ist kein Schutz und heißt nicht, dass man es automatisch besser oder schlechter hinkommt. Guck dir IBM zum Beispiel an. Sie haben jetzt auch ein Unternehmen klar, die sehr innovativ waren, die auch letztendlich glaube ich immer noch gut sind aber die jetzt, ich weiß gar nicht. Das letzte Quartal weiß ich nicht, aber die Quartale davor nur rote Zahlen geschrieben haben. Da fragt man sich auch, obwohl sie ja auch Innovationen herausgebracht haben. Da waren möglicherweise andere auch einfach schneller.