

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Michael Reinbold**

## **Sharing Economy**

**Chancen und Herausforderungen für den Markenwert  
etablierter Unternehmen**

2017

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Sharing Economy**

### **Chancen und Herausforderungen für den Markenwert etablierter Unternehmen**

Autor:  
**Herr Michael Reinbold**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM14wM1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

Zweitprüfer:  
**Dr. Sandra Ebert**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Sharing Economy**

### **Opportunities and challenges for the brand value of estab- lished companies**

author:

**Mr. Michael Reinbold**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wM1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

second examiner:

**Dr. Sandra Ebert**

**Bibliografische Angaben**

Reinbold, Michael:

Sharing Economy. Chancen und Herausforderungen für den Markenwert  
etablierter Unternehmen

Sharing Economy. Opportunities and challenges for the brand value of  
established companies

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

**Abstract**

Die Bedeutung des Phänomens der Sharing Economy wird in der heutigen Zeit immer weiter steigen. Für etablierte Unternehmen entsteht ein Handlungsbedarf im Umgang mit der einhergehenden wirtschaftlichen Weiterentwicklung. Sie sehen sich mit neuen Marktbedingungen, einem erhöhten Wettbewerbsdruck und einem Wertewandel der Konsumenten konfrontiert. In der folgenden Bachelorarbeit werden verschiedene Facetten der Sharing Economy beleuchtet und es wird dabei aufgezeigt, warum dieses Geschäftsmodell in der heutigen Zeit immer mehr an Präsenz gewonnen hat. Dabei wird vor allem ein Fokus auf die Regeln, Auswirkungen und Konsequenzen im Marketingkontext gelegt und die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen für die Branche veranschaulicht. Am Ende der Arbeit werden zudem die Auswirkungen der sich veränderten Bedingungen auf den Markenwert von etablierten Unternehmen verdeutlicht, sowie Handlungsoptionen definiert. Mit Hilfe dieser können die existierenden Unternehmen die durch das neue Wirtschaftsprinzip entstehenden Potenziale nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz des Themas .....	1
1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	2
<b>2 Grundlagen der Sharing Economy .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definition und Zielgruppe .....	5
2.2 Historische Entwicklung .....	7
2.3 Digitalisierung als Erfolgsfaktor.....	10
2.4 Sharing Modelle .....	12
2.4.1 B2C.....	12
2.4.2 B2B.....	13
2.4.3 P2P.....	13
2.5 Angebote der Sharing Economy .....	14
<b>3 Sharing Economy im Marketingkontext.....</b>	<b>16</b>
3.1 Rahmenbedingungen im Markt.....	16
3.1.1 Anbieterintegration .....	16
3.1.2 Kundenbedürfnisse .....	18
3.2 Auswirkungen .....	20
3.2.1 Wettbewerbseffekte.....	20
3.2.2 Regulierungsbedarf .....	21
3.3 Konsequenzen .....	22
3.3.1 Veränderung des Konsumverhaltens .....	23
3.3.2 Wettbewerbsfähigkeit .....	24
<b>4 Chancen und Herausforderungen in der Sharing Economy im Marketingkontext.....</b>	<b>25</b>
4.1 Chancen.....	25
4.1.1 Bildung von Kooperationen .....	26
4.1.2 Nutzung von Synergieeffekten .....	28

---

4.2	Herausforderungen .....	30
4.2.1	Marktbeschaffenheit .....	30
4.2.2	Marketing-Mix .....	32
<b>5</b>	<b>Auswirkungen auf den Markenwert etablierter Unternehmen .....</b>	<b>35</b>
5.1	Markenkommunikation .....	36
5.2	Handlungsoptionen .....	38
5.2.1	Entwicklung der Marktintelligenz .....	39
5.2.2	Reduzierung der Komplexität in der Markenstrategie .....	40
5.2.3	Operationalisierung der Markenstrategie .....	41
5.2.4	Anpassungsfähigkeit in der Markenführung .....	42
5.2.5	Fallbeispiele.....	43
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>45</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIX</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sharing ist weltweit akzeptiert.....	9
Abbildung 2: Collaborative Economy Honeycomb Version 3.0.....	15
Abbildung 3: Veränderte Kundenbedürfnisse aufgrund des Megatrends Mobilität.....	18
Abbildung 4: Synergieeffekte zwischen etablierten und jungen Unternehmen.....	28
Abbildung 5: Die Marktbeschaffenheit wandelt sich.....	31
Abbildung 6: Die Bausteine einer Marketingkonzeption.....	33

---

## Abkürzungsverzeichnis

<b>B2B</b>	business-to-business
<b>B2C</b>	business-to-consumer
<b>BMC</b>	Brand-Market Connector
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>C2C</b>	consumer-to-consumer
<b>CERN</b>	Europäische Organisation für Kernforschung
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>ÖPNV</b>	öffentlicher Personennahverkehr
<b>P2P</b>	peer-to-peer
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>sog.</b>	sogenannt



## Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit zum Thema „Sharing Economy. Chancen und Herausforderungen für den Markenwert etablierter Unternehmen“ wurde im Zeitraum zwischen dem 13. März 2017 und dem 6. Juni 2017 verfasst. Diese Bachelorarbeit entstand als Abschlussarbeit im Rahmen meines Business Management Studiums mit Studienrichtung Marketing, Marken und Medien. Das Studienfach wurde am Campus M21-Studienzentrum in München in Partnerschaft mit der staatlichen Hochschule Mittweida / University of Applied Sciences angeboten. Diese Zusammenarbeit gewährt den Studenten und Studentinnen einen nach internationalen Standards akkreditierten Bachelor-Abschluss.

Ich möchte mich recht herzlich bei Frau Dr. Sandra Ebert bedanken, die sich um die Organisation mehrerer Betreuungsrunden gekümmert und bei diesen Terminen relevante Informationen zur Bewältigung der Bachelorarbeit vermittelt hat.

Die Idee zu dem Thema der Sharing Economy entwickelte sich während meines Praktikums in der Aftersales-Abteilung der BMW AG in Garching bei München. Im Rahmen des Praktikums wurden mir Aufgaben und Projekte zugeteilt, die sich mit dem genannten Themenumfeld befassten. Bei den dafür notwendigen Recherchen ist mir aufgefallen, dass bereits eine Vielzahl an Sharing-Angeboten existieren. Es haben sich zunehmend Start-up-Unternehmen, mit Fokus auf das Konzept der Sharing Economy, im Markt eingegliedert. Interessant ist hierbei zu beobachten, dass gerade im digitalen Zeitalter das Konzept des Teilens eine anhaltende Präsenz zeigt. Die etablierten Unternehmen müssen auf diesen erfolgsbestimmenden Trend reagieren.

München, Juni 2017

Michael Reinbold

# 1 Einleitung

Die Einleitung dieser Arbeit stellt das zu behandelnde Thema vor und soll ein generelles Verständnis für die Relevanz des Geschäftsmodells der Sharing Economy schaffen. Zunächst wird durch die Hinleitung zum Thema die Aktualität und Bedeutsamkeit der Sharing Economy in der heutigen Gesellschaft verdeutlicht und im Hinblick auf den Marketingkontext von bereits existierenden Unternehmen beleuchtet. Im Anschluss wird der Aufbau, die Vorgehensweise, sowie das Ziel der Arbeit detaillierter dargestellt.

## 1.1 Relevanz des Themas

“Teile deine Welt!”<sup>1</sup> lautet der Werbeslogan von Airbnb, einem Online-Community-Marktplatz für Buchungen und Vermietungen von privaten Unterkünften weltweit. Man reist in ein anderes Land und wohnt dort in der Wohnung einer fremden Person, die man über das Internet kennengelernt hat. Vor rund 10 Jahren ein noch unvorstellbarer Gedanke, der in der heutigen Zeit Realität geworden ist. Beispiele wie dieses, bei denen das gemeinsame Nutzen und Tauschen von Produkten und Dienstleistungen im Fokus steht, können mittlerweile in nahezu allen Lebensbereichen gefunden werden. Über den Vermittlungsdienst Uber bieten Privatpersonen Fahrten in ihrem eigenen Auto an und Kinder spielen mit gemietetem Spielzeug von MeineSpielzeugkiste.de. Parallel dazu bietet BMW mit DriveNow ein Car-Sharing Angebot, bei dem sich Fahrzeuge in diversen Großstädten nutzen lassen.<sup>2</sup>

Einhergehend mit den angesprochenen, neuartigen Geschäftsideen, stellt sich die unternehmerische Herausforderung, mit dem technischen Fortschritt und dem entstandenen Wertewandel Schritt zu halten. Viele Unternehmen haben bereits registriert, dass diese Veränderung im Konsumverhalten, die durch soziale Medien und die Verbreitung des mobilen Internets unterstützt wird, eine nachhaltige gesellschaftliche Wirkung haben wird. Denn bereits jetzt produzieren die Konsumenten immer mehr Güter und Dienstleistungen selbst und bieten sie im Internet zum Tausch an, wobei sie gleichzeitig konsumieren und produzieren. In diesem Kontext entstand der Begriff der Prosumenten.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Beck/ Beck 2013, 47

<sup>2</sup> Vgl. Zentes/ Freer/ Beham 2013, 62 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Bruns 2010, 192 f.

Anhand der rasanten Entwicklung der Online-Plattform Airbnb wird deutlich, dass man bei der Sharing Economy von einem zukunftssträchtigen Trend mit globaler Reichweite sprechen kann. Das Start-up-Unternehmen, das im Jahr 2008 gegründet wurde verzeichnete bereits im Jahr 2016 einen geschätzten Marktwert von rund 30 Milliarden Euro. In der Übernachtungsbranche ist es demnach erfolgreicher als viele traditionsreiche Hotelketten.<sup>4</sup> Zu diesem Erfolg hat maßgeblich das Zusammenspiel der Digitalisierung mit der zunehmenden Smartphone-Nutzung beigetragen. Airbnb hat früh erkannt, dass diese Entwicklung einen Wertewandel der Gesellschaft mit sich gebracht hat und heutzutage die Leitmotive „Nutzen statt Besitzen“ und „Teilen statt Haben“ im Fokus stehen.

Derartige Erfolg bringende Konzepte sollten Unternehmen, die bisher noch nicht auf den Sharing Economy Trend reagiert haben, hellhörig machen und zu einem Umdenken motivieren, denn „eine Welt in der viel geteilt wird, ist noch lange keine Welt, in der niemand mehr ein gutes Geschäft machen will.“<sup>5</sup>

## 1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in vier thematische Bereiche, die aufeinander aufbauen und allesamt das Hauptaugenmerk auf die Sharing Economy legen. Zu Beginn der Arbeit werden die relevanten Grundlagen der Sharing Economy veranschaulicht, um dem Leser die Thematik dieses Geschäftsmodells näherzubringen. Der Leser kann dadurch ein Grundverständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit entwickeln. Anschließend wird die Sharing Economy in den Marketingkontext eingegliedert und dabei Rahmenbedingungen im Markt, Auswirkungen und Konsequenzen aufgezeigt. Um tiefer in die Thematik einzusteigen, werden daraufhin Chancen und Herausforderungen in der Sharing Economy im Marketingkontext dargestellt. Aufbauend auf den Ergebnissen werden im vierten Teil der Arbeit Auswirkungen der Sharing Economy auf den Markenwert bereits existierender Unternehmen analysiert, um schlussendlich Handlungsoptionen definieren zu können. Das Fazit am Ende der Arbeit fasst die gewonnen Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln zusammen. Abschließend werden in Form eines Ausblicks Tendenzen hervorgehoben, die zu einer Prognose der zukünftigen Entwicklung der Sharing Economy führen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Klemm, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 01.05.17]

<sup>5</sup> Wittchen, [www.diplomatisches-magazin.de](http://www.diplomatisches-magazin.de), [Stand 01.05.17]

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es einen Überblick über Regeln, Auswirkungen und Konsequenzen der Sharing Economy im Marketingkontext zu geben. Aus Sicht des Marketings sind die veränderten Kundenbedürfnisse und das „Teilen statt Besitzen“-Geschäftsmodell eine neue Herausforderung. Die Vernetzung der Kunden im Web 2.0 hat neue Rahmenbedingungen im Markt definiert. Erfolgsorientierte Unternehmen müssen ihren Markenwert langfristig stärken um positive Assoziationen mit dem Unternehmen beim Konsumenten hervorzurufen. Daraus ergibt sich folglich die Forschungsfrage, inwieweit das Geschäftsmodell der Sharing Economy den Markenwert von bereits existierenden Unternehmen beeinflusst. Betrachtet man den aktuellen Stand der Wissenschaft, fällt auf, dass zwar der Status quo der noch als Nischenphänomen benannten Sharing Economy aufgezeigt wird, jedoch weniger auf das Wachstumspotenzial und die damit verbundene Relevanz für den Markenwert bereits existierender Unternehmen eingegangen wird. Demnach bleibt offen, ob sich der Trend in Zukunft weiter auf bestimmte Bereiche fokussiert oder ein wesentlicher Aspekt für das Marketing von Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen wird. In Folge dessen ist es möglich einen Neuigkeitswert der Bachelorarbeit durch die Definition möglicher Handlungsoptionen für Unternehmen zu garantieren.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der Thematik der Sharing Economy um ein großes und weitreichendes Gebiet handelt, welches den Umfang der Bachelorarbeit sprengen würde. Demnach werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit ausschließlich Aspekte im Marketingkontext bearbeitet, die zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Erreichung des Ziels geeignet sind. Um das Gebiet der bereits existierenden Unternehmen einzugrenzen und gleichzeitig die wirtschaftliche Bedeutung bestimmter Anwendungsfelder zu berücksichtigen, wird im Umfang der Arbeit lediglich eine Auswahl an repräsentativen Anwendungsfeldern beleuchtet. Diese lauten Mobilität, Immobilien und Räumlichkeiten, sowie Finanzen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff des etablierten Unternehmens verwendet. Daher wird dieser zu Beginn definiert, um dessen Bedeutung festzulegen und dem Leser dessen Verwendung zu erläutern. In Anlehnung an die Begriffsbestimmung nach Nicolas Heinrichs, kann das sog. Lebenszykluskonzept herangezogen werden. Dieser dynamische Ansatz besagt, dass ein Unternehmen einen Entwicklungsprozess mit mehreren idealtypischen Phasen durchläuft. Diese lauten Gründungsphase, Wachstumsphase, Reifephase und Rückgangsphase. Der ersten Phase können Start-up-Unternehmen zugeordnet werden, Unternehmen der Wachstumsphase werden Wachstumsunternehmen genannt. Zusätzlich bildet der Begriff der jungen Wachstumsunternehmen einen Sammelbegriff für alle Unternehmen, die bereits gegründet wurden, jedoch noch nicht die Charakteristika eines etablierten Unternehmens erreicht haben. Heinrichs betont, dass Unternehmen als etabliert gelten, wenn sie sich am Ende der Wachstumsphase mit Erreichen eines Reifezustandes befinden. Diese Betriebe

haben sich bereits am Markt positioniert und können nicht mehr als junge und neugegründete Unternehmen bezeichnet werden. In der Regel wird das Betriebsalter als Kriterium für etablierte Unternehmen herangezogen, um sie von jungen Unternehmen deutlich abzugrenzen. Dabei gilt meist eine Marktpräsenz von mindestens zwei bis drei Jahren als Merkmal für ein etabliertes Unternehmen.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Heinrichs 2008, 17 ff.

## 2 Grundlagen der Sharing Economy

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die Grundlagen der Sharing Economy. Einzelne Aspekte, wie die Definition, der Ursprung und die Bedeutung für verschiedene Zielgruppen in der heutigen Zeit, werden ausgearbeitet. Darüber hinaus wird erläutert, in welcher Verbindung die Digitalisierung zu der Sharing Economy steht und wieso das Geschäftsmodell der Sharing Economy in der Form, wie es gegenwärtig präsent ist, ohne die Weiterentwicklung des Internets zum heutigen Web 2.0 nicht möglich wäre. Ebenso werden die verschiedenen Sharing-Modelle kurz erläutert. Dabei werden dem Leser einzelne, spezifische, Beispiele aus der Sharing Economy aufgezeigt. Nicht zuletzt werden die Anwendungsfelder der Sharing Economy thematisiert.

### 2.1 Definition und Zielgruppe

Im Mittelpunkt der Sharing Economy steht der Gemeinschaftskonsum. Dieser Konsum, der auch kollaborativer Konsum genannt wird, beinhaltet das systematische Teilen von Gütern. Sowohl Privatpersonen, als auch Unternehmen, machen von diesem Geschäftsmodell Gebrauch. Der Unterschied zum traditionellen Konsum liegt darin, dass der Konsument das rechtliche Eigentum an einer Sache nur für einen bestimmten Zeitraum erwirbt.<sup>7</sup> Voraussetzung für eine funktionierende Sharing Economy ist nach wie vor ein Anbieter bzw. Eigentümer. Dieser stellt die gemeinsam zu nützenden Ressourcen zur Verfügung.

Übersetzt man den Begriff Sharing Economy in die deutsche Sprache, bedeutet dies so viel wie Ökonomie des Teilens. Daneben entwickelten sich zudem weitere Synonyme wie Share Market, Share Trading, Shared Value, Access Economy und kollaborativer Konsum. Durch die Vielzahl der unterschiedlichen Begrifflichkeiten ist bis zum jetzigen Zeitpunkt keine einheitliche und allgemeingültige Definition entstanden. Das Gabler Wirtschaftslexikon hat sich an eine Definition herangetraut und charakterisiert die Sharing Economy als „systematische[s] Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige[s] Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessensgruppen.“<sup>8</sup>

Die britische Publizistin Rachel Botsman beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit dem Phänomen der Sharing Economy und prägt mit ihren Publikationen diesen Begriff,

---

<sup>7</sup> Vgl. Kreutzer / Land 2015, 59

<sup>8</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.04.17]

wie er im heutigen Sinne verstanden wird. Sie definiert die Sharing Economy als ein ökonomisches Modell, das darauf aufgebaut ist, zu gering genutzte Vermögensanlagen wie ungenutzten Raum, Dienstleistungen, oder herkömmliche Gegenstände zu teilen und sie somit für monetäre oder nicht-monetäre Gegenleistungen zur Verfügung zu stellen.<sup>9</sup> Botsman vertritt die Auffassung, dass die Güter auf verschiedenen Konsummärkten geteilt werden. Diese werden Redistribution Markets, Product Service Systems und Collaborative Lifestyles genannt. Auf den Redistribution Markets werden gebrauchte Güter, die von einem Anbieter nicht mehr genutzt werden, an einen Abnehmer übergeben, der für das Gut eine Verwendung hat. Die Marktplätze können sowohl offline als auch online existieren.<sup>10</sup> In Product Service Systems werden Gegenstände, die von dem Besitzer selten genutzt werden, gewerblich angeboten. Dabei unterscheidet man zwei verschiedene Systeme. Das eine System charakterisiert sich dadurch, dass der Anbieter ein Unternehmen sein kann, das ein Produkt in großer Menge dem Konsumenten anbietet. Bei dem zweiten System befindet sich das Produkt im Privateigentum und das Geschäftsverhältnis besteht zwischen zwei Privatpersonen.<sup>11</sup> Bei den Collaborative Lifestyles werden beispielsweise Arbeitsräume geteilt, Besorgungen füreinander getätigt und individuelle Dienstleistungen angeboten. Somit werden nicht nur materielle Güter geteilt, sondern auch immaterielle Güter ausgetauscht. Das Internet bietet hierbei den Konsumenten eine geeignete Plattform um auf lokaler und globaler Ebene interagieren zu können.<sup>12</sup>

Die Unternehmen, die ihre Offerten auf das Geschäftsmodell der Sharing Economy ausgelegt haben, mussten anfangs analysieren welche Zielgruppe sich am ehesten mit dem Trend identifizieren kann. Mehrere durchgeführte Studien und Umfragen zeigten auf, dass die Hauptzielgruppe dieser Unternehmen die Generation Y ist. Nahezu alle Unternehmen verfügen über eine webbasierte Plattform, über die sie mit ihrer Zielgruppe kommunizieren können. Die Generation Y wird auch Millennials oder Digital Natives genannt.<sup>13</sup> Darunter versteht man Menschen, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind. Weitere Charakterzüge dieser Generation sind der Wunsch des Teilens, die Informationsgewinnung über das Internet und die Leichtigkeit im Umgang mit neuen Technologien.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Botsman, [www.collaborativeconsumption.com](http://www.collaborativeconsumption.com), [Stand 25.04.17]

<sup>10</sup> Vgl. Botsman/ Rogers 2010, 72 f.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., 71 f.

<sup>12</sup> Vgl. ebd. 73 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Wagner/ Kuhndt/ Lagomarsino et al. 2015, 13

<sup>14</sup> Vgl. Parment 2009, 15 ff.

## 2.2 Historische Entwicklung

Der Gedanke des Teilens in der Wirtschaft wird international erstmals in den 1980er-Jahren diskutiert und vorerst unter dem Begriff der Share Economy verstanden. Geprägt wurde er zu Beginn durch den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler und Harvard-Professor Martin Weitzman. Bereits 1984 beschrieb dieser in seinem Werk „The Share Economy: Conquering Stagflation“ Lösungsansätze für die, durch die Ölkrise 1973 verursachte, andauernde Inflation. Seine grundlegenden Untersuchungen widmete er der Fragestellung, ob innerhalb eines Unternehmens feste oder erfolgsbezogene Vergütungen zu einem erhöhten Anreiz für die Mitarbeiter sorgen. Demzufolge sei eine Wirtschaft, in der erfolgsabhängige Vergütungen gezahlt werden, bei einer Konjunkturabschwung besser in der Lage, Arbeitslosigkeit zu verhindern, da sich die Arbeitskosten dynamisch der wirtschaftlichen Situation des Arbeitgebers anpassen. Es entstehe nicht die Schwierigkeit, dass bei fixen Personalkosten und stagnierenden Umsätzen an Personal eingespart werden müsse, um den Umsatzrückgang auszugleichen. So verbessere sich auch die Zuordnung von Arbeitskräften, da Mitarbeiter bei sinkender Vergütung infolge schwindender Gewinne ihres Arbeitgebers aus Eigeninteresse das Unternehmen verlassen, wenn sie in einem Unternehmen mit höherem Gewinn und daher besserer Vergütung einen Arbeitsplatz erhalten können. Demnach kam Weitzman zu der Aussage, dass sich der Wohlstand für alle erhöht, je mehr unter den Eigentümern und Beschäftigten geteilt wird.<sup>15</sup> Weitzman trifft ferner die Annahme, dass Anreizsysteme, in Form von Gewinnbeteiligung für die Mitarbeiter, geschaffen werden müssen, um die amerikanische Volkswirtschaft wieder anzukurbeln.<sup>16</sup> Der Begriff der Share Economy wurde anfangs noch im Kontext der Arbeitergewinnbeteiligung geprägt und ist erst nachfolgend mit dem Begriff der Sharing Economy in Verbindung gebracht worden. Hierbei rückte die Ressourcenteilung in den Fokus.

Während Weitzman als einer der Ersten den Gedanken des Teilens geprägt hat, ist bereits vor dem Aufkommen der Sharing Economy ein erster Ansatz nach dem sogenannten Nutzen-statt-kaufen Prinzip bemerkbar geworden. Zu Zeiten der Umweltbewegung in den siebziger Jahren waren deren Anhänger stark gegen den Kapitalismus gerichtet und wirtschaftliche Bedürfnisse rückten in den Hintergrund. Damals lag der Fokus darauf, Ressourcen zu schonen und die Ausbeutung der Natur zu verhindern.<sup>17</sup> Die Durchsetzung dieses Prinzips konnte nicht erreicht werden, da sich die Gesell-

---

<sup>15</sup> Vgl. Weitzman 1987, 2 ff.

<sup>16</sup> Vgl. ebd., 12 f.

<sup>17</sup> Vgl. Täubner, [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de), [Stand 18.04.17]



schaft zu dieser Zeit mit dem Ansatz nicht hinreichend identifizieren konnte und somit nicht genug gesellschaftliche Aufmerksamkeit bestand. Es wurden andere Ansprüche an das Leben gestellt, sodass sich trotz der Umweltbewegung kein grundlegendes Umdenken in der Gesellschaft hin zu einem postmaterialistischen Lebensstil entwickelte.<sup>18</sup>

Im Jahr 2009 hielt der deutsche Internetdienstleister SinnerSchrader AG die sogenannte next09-Konferenz in Hamburg ab. Im Rahmen der Konferenz befassten sich die Teilnehmer mit dem Internet als virtueller Tauschmarkt und der Sharing Economy als neue Wirtschaftsform im Zusammenhang mit den digitalen Technologien. Die Neuausrichtung des Begriffs hatte mehrere Gründe. Zum einen als Folge der Finanzkrise, zum anderen spielen ökologische Aspekte, wie Nachhaltigkeit und die Ressourcenknappheit in der heutigen Gesellschaft eine stärkere Rolle. Ein Konsument, der stets bemüht ist sowohl sein Einkommen zu steigern, als auch mehr Geld beiseite zu legen, und für den die Umwelt ein knappes Gut darstellt, versucht stets seine Besitzverhältnisse effizienter zu gestalten.<sup>19</sup> Gründe für dieses Verhalten sind das steigende Nachhaltigkeitsinteresse der heutigen Gesellschaft sowie der Anstieg von postmaterialistischen Werten. Fast ein Viertel aller Deutschen gehört zu den sozialinnovativen, kollaborativen Konsumenten. Darunter werden sozialorientierte Personen verstanden, die ihren eigentumsorientierten Konsum erweitern, obgleich das Gut von einer oder mehreren weiteren Personen genutzt wird. Der Nutzen und Zugang zu Gütern haben mehr Bedeutung für diese Konsumenten als der eigentliche Besitz. Postmaterialistische Werte und ein Leben, das Abwechslung im Konsumieren bietet, sind von hoher Bedeutung.<sup>20</sup>

Der Trend des Teilens hat sich historisch gesehen soweit entwickelt, dass dieser heutzutage die Wirtschaft verändert und einen Wertewandel in der Gesellschaft mit sich bringt.<sup>21</sup> Die Gesellschaft lebt nach dem Prinzip Dinge nicht mehr nur zu besitzen, sondern diese auch zu teilen. Somit beläuft sich das Bedürfnis der Konsumenten nicht mehr auf das Eigentum einer Sache, vielmehr geht es hierbei um den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen. Um diesen Zugang gewährleisten zu können, werden in der heutigen Zeit entsprechende Plattformen genutzt, die eine Option auf die Weitergabe und den Tausch von physischen Gütern, Wohnungen, sowie Dienstleistungen geben. Vor allem durch die sich gewandelten medientechnologischen Bedingungen hat

---

<sup>18</sup> Vgl. Jungblut, [www.reset.org](http://www.reset.org), [Stand 02.05.17]

<sup>19</sup> Vgl. Wittchen, [www.diplomatisches-magazin.de](http://www.diplomatisches-magazin.de), [Stand 18.04.17]

<sup>20</sup> Vgl. Heinrichs/ Grunenberg 2012, 14

<sup>21</sup> Vgl. Botsman/ Rogers 2010, 44

sich die Nutzung des Internets schnell weiterentwickelt und dient als Erfolgsfaktor und Treiber der Sharing Economy.<sup>22</sup>

Aufgrund der Entwicklung der Sharing Economy führte das Marktforschungsinstitut Nielsen im Jahr 2013 eine Umfrage durch, um den Anteil der Internetnutzer, die die Sharing-Communities nutzen würden, herauszufinden. Dafür wurden 30.000 Personen in 60 Ländern weltweit befragt. Die Ergebnisse der Umfrage werden nachfolgend in Abbildung 1 aufgezeigt.

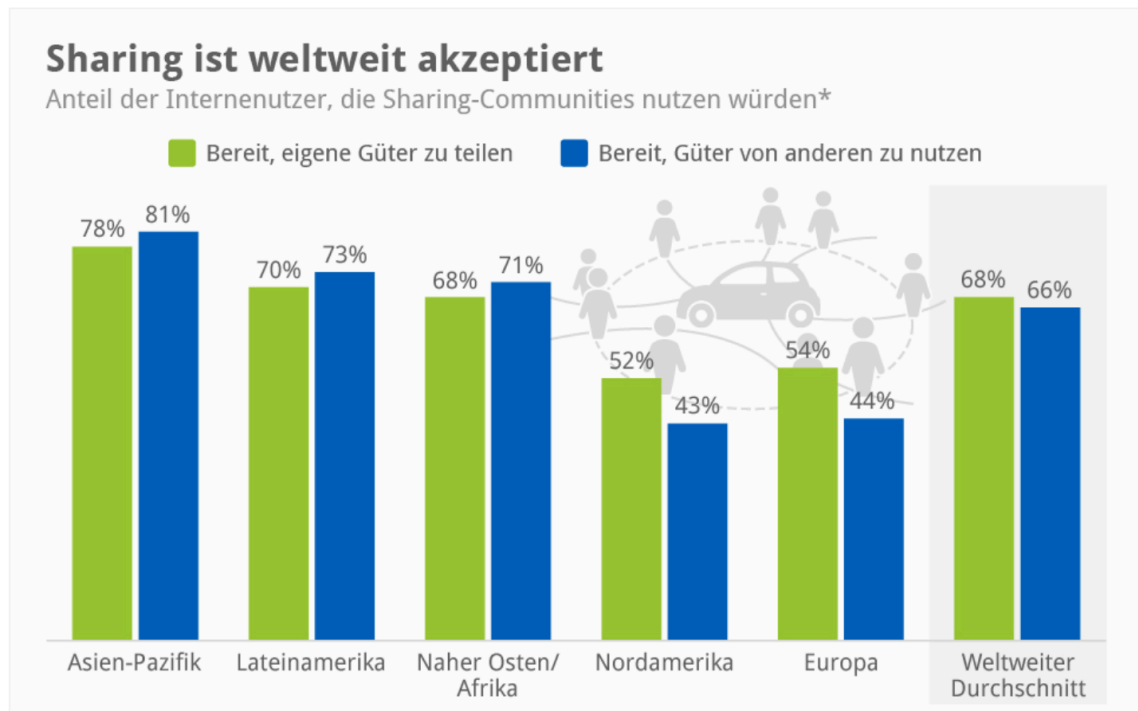


Abbildung 1: „Sharing ist weltweit akzeptiert“<sup>23</sup>

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass mittlerweile weltweit eine große Akzeptanz des Teilens von Gütern stattgefunden hat. Vor allem in der Asien-Pazifik-Region ist die Bereitschaft zu teilen am größten. Menschen aus der europäischen Region zeigen im Vergleich dazu noch deutlich weniger Interesse an den Sharing-Communities, aber dennoch wird dieses System im weltweiten Durchschnitt mit großer Mehrheit akzeptiert.

<sup>22</sup> Vgl. Botsman/ Rogers 2010, 18 f.

<sup>23</sup> Brandt, www.statista.de, [Stand 02.05.17]

## 2.3 Digitalisierung als Erfolgsfaktor

Mit der Idee einer weltweiten Vernetzung der Menschen setzte man sich bereits in den 60er Jahren auseinander. Die Anfänge des Internets unterscheiden sich jedoch grundlegend von den jetzigen Ausprägungen. Als ein Meilenstein in der Geschichte des Internets gilt die Entwicklung des World Wide Webs im Jahr 1989 von Tim Berner-Lee am CERN in der Schweiz. Zur damaligen Zeit erkannten die Unternehmen und Konsumenten jedoch noch nicht das Potenzial, das durch das neue Medium entstanden ist. Demnach richteten sich die entwickelten Websites auf die reine Vermittlung von Informationen, auf eine ansprechende Gestaltung wurde jedoch verzichtet. Vor allem nachfolgende technische Fortschritte und der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien führten dazu, dass die Anzahl an Angeboten im Internet stieg.<sup>24</sup>

Spätestens ab der Jahrtausendwende sprach man von einem Übergang der Alten in die Neue Ökonomie. Der Wandel entfachte eine Gründungswelle und führte zu einem starken Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten in Europa und den Vereinigten Staaten. Die Entwicklung hin zu einer Wirtschaft, die durch Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen geprägt ist, bezeichnete man als New Economy.<sup>25</sup> Ab diesem Zeitpunkt breitete sich das Internet als Massenmedium in der Gesellschaft aus und wurde zum Austausch von Informationen, Dienstleistungen und Produkten genutzt. Viele Unternehmen reagierten auf den Boom und investierten zunehmend in webbasierte Projekte. Die Neuausrichtung bot Wachstumspotenziale und verhalf zu der Erschließung neuer Märkte. Hauptsächlich wurden immaterielle Güter produziert und angeboten, doch auch bei materiellen Gütern spielte die New Economy beispielsweise bei dem Vertrieb über das Internet eine entscheidende Rolle. Die Möglichkeiten im Internet beeinflussten die Rolle der Nutzer insofern, dass diese neben dem reinen Konsum von Inhalten zudem zu Akteuren wurden und selbst Inhalte zur Verfügung stellten. Aus der so entstandenen Beschaffenheit des Internets ging der Begriff des Webs 2.0 hervor.<sup>26</sup>

Der Begriff des Webs 2.0 wird zumeist mit dem Internet-Vordenker Tim O'Reilly in Verbindung gebracht. Dieser veranstaltete im Oktober 2004 eine IT-Konferenz um mit ausgewählten Gästen über die Entwicklung des Internets in der Zeit nach dem Platzen

---

<sup>24</sup> Vgl. Behrendt/ Zeppenfeld 2008, 6 f.

<sup>25</sup> Vgl. Klodt 2005, 303 f.

<sup>26</sup> Vgl. Behrendt/ Zeppenfeld 2008, 8

der sog. Dot-Com-Blase zu diskutieren.<sup>27</sup> Darunter verstand man einen um die Jahrtausendwende temporären Einbruch des Erfolgs der New Economy und das daraus resultierende Scheitern vieler Unternehmen am digitalen Markt.<sup>28</sup> Im Rahmen der Konferenz stellte man fest, dass die Krise für alle Unternehmen, die diese überstanden hatten, einen Wendepunkt darstellte. Begründet wurde dies mit Publikationen neuer Anwendungen und Websites, die sich vor allem auf eine Beteiligung der Konsumenten stützten und in regelmäßigen Abständen erschienen.<sup>29</sup>

Anlässlich des erneuten Aufschwungs des Internets arbeitete O'Reilly sieben Prinzipien heraus, die seiner Meinung nach positiven Einfluss auf den wiederkehrenden Erfolg der Unternehmen hatten. Dabei können vor allem drei Prinzipien in den direkten Zusammenhang mit der Sharing Economy gebracht werden. Zum einen gehört dazu das Web als Plattform. Mittlerweile wird eine breite Masse an Nutzern erreicht, für die Internet-Plattformen als Basis zum gegenseitigen Austausch von Dienstleistungen und Produkten dienen. Diese Plattformen stellen eine wichtige Grundlage in der Sharing Economy dar.<sup>30</sup> Als ein zweites Prinzip gilt die Nutzung der kollektiven Intelligenz. Dieser Grundsatz bezieht sich auf die Verlinkungen der Daten und Seiten im Web untereinander. Die Nutzer haben die Möglichkeit die Inhalte selber zu überarbeiten und bei Bedarf Informationen hinzuzufügen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die Plattform Wikipedia.<sup>31</sup> Dabei handelt es sich um eine webbasierte Enzyklopädie, bei der die Nutzer ihr Wissen teilen können, indem sie bereits bestehende Artikel verbessern oder erweitern.<sup>32</sup> Das dritte Prinzip lautet Benutzerführung, wobei gezielt auf nutzergenerierte Inhalte und Werte eingegangen wird. Durch die Erstellung von Webangeboten der Nutzer wird ein Mehrwert für alle Nutzer dieser Plattform generiert. Letztendlich stellen die Unternehmen öffentlich Plattformen in Form von sozialen Netzwerken bereit, auf denen die User gleichzeitig Inhalte veröffentlichen und konsumieren können.<sup>33</sup>

Wie relevant die Sharing Economy in der Gesellschaft in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung ist, zeigt eine 2013 in Deutschland durchgeführte Studie des Hightech-Verbands Bitkom. Die Umfrage ergibt, dass 83 Prozent der Internetnutzer digitale Inhalte, wie z.B. Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen, auf Online-Plattformen teilen. Dies führt zunehmend dazu, dass Unternehmen auf sozialen Netzwerken prä-

---

<sup>27</sup> Vgl. Bettel 2009, 24

<sup>28</sup> Vgl. Luttermann/ Schäble 2016, 406

<sup>29</sup> Vgl. Bettel 2009, 24

<sup>30</sup> Vgl. O'Reilly, [www.oreilly.com](http://www.oreilly.com), [Stand 03.05.17]

<sup>31</sup> Vgl. O'Reilly, [www.oreilly.com](http://www.oreilly.com), [Stand 04.05.17]

<sup>32</sup> Vgl. Hilker 2010, 51

<sup>33</sup> Vgl. O'Reilly, [www.oreilly.com](http://www.oreilly.com), [Stand 05.05.17]

sent sind und Bewertungen der Nutzer für die Verbesserung ihrer Produkte aufnehmen. Dieses Ergebnis der Studie macht deutlich, wie das Konsumverhalten im Social Web das Wirtschaftsleben nachhaltig verändern kann.<sup>34</sup> Daneben führte die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC im Jahr 2015 eine repräsentative Bevölkerungsbefragung in Deutschland durch, um den Trend des Teilens und Tauschens näher zu betrachten. Die Umfrage ergab, dass rund 60 Prozent bereits mindestens einen Anbieter der Sharing Economy kennen und wiederum fast 50 Prozent der Befragten in den letzten zwei Jahren eines der Angebote wahrgenommen hat. Des Weiteren wird der Unterschied zwischen den Generationen deutlich. Während über 80 Prozent der Menschen unter 30 Jahren bereits auf den Trend reagiert hat, nahm lediglich ein Viertel der Generation 60 plus die Angebote wahr.<sup>35</sup> Dieses Ergebnis zeigt auf, dass die Unternehmen folgerichtig ihre Angebote auf die Hauptzielgruppe der Generation Y ausrichten, da diese die häufigsten Nutzer der Sharing Economy sind und das Potenzial haben den Trend voranzubringen.

## 2.4 Sharing Modelle

In der Sharing Economy wird grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Modellen unterschieden. Dabei sind sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen aktiv und stehen in den jeweiligen Modellen in gegenseitigen Wechselbeziehungen zueinander. Man spricht im Hinblick auf die beteiligten bzw. angesprochenen Akteuren von dem B2C-Sektor, dem B2B-Bereich, sowie dem P2P-Modell.<sup>36</sup>

### 2.4.1 B2C

Der Begriff B2C bedeutet business-to-consumer und bezeichnet die Handelsbeziehung zwischen einem Unternehmen als Anbieter und einem Konsumenten als Käufer eines Sharing Angebots.<sup>37</sup> Dabei stellen die Unternehmen den Endnutzern die Produkte oder Dienstleistungen situativ gegen Entgelt zur Verfügung. Die Kunden können die Produkte entsprechend des individuellen Bedarfs je nach gewünschter Nutzungsdauer in Anspruch nehmen. Bei dem Verkauf eines temporären Nutzungsrechts handelt es sich um ein herkömmliches profitorientiertes Modell, wie anhand eines Beispiels aus den

---

<sup>34</sup> Vgl. Bitkom, [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org), [Stand 05.05.17]

<sup>35</sup> Vgl. PwC 2015, 2

<sup>36</sup> Vgl. Eichhorst/ Spermann 2015, 11

<sup>37</sup> Vgl. Wright 2004, 2

Car-Sharing Angeboten von Autovermietungen anschaulich dargestellt werden kann.<sup>38</sup> Das Unternehmen DriveNow verfügt über ein Kontingent an Fahrzeugen, welche von den Nutzern innerhalb eines festgelegten Geschäftsbereichs genutzt werden können.<sup>39</sup>

## 2.4.2 B2B

Der Begriff B2B steht für business-to-business und bezieht sich auf Geschäftsbeziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen, die jeweils Käufer und Verkäufer sind.<sup>40</sup> Im Gegensatz zu dem B2C-Modell geht es bei diesem Modell nicht um die herkömmliche Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde oder der Vermarktung von Konsumgütern. Vielmehr steht die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Kapazitäten im Mittelpunkt. Auch bei diesem Modell handelt es sich grundsätzlich nicht um eine neue Herangehensweise, doch vor allem durch die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehenden technologischen Möglichkeiten resultieren neue Anwendungsmöglichkeiten.<sup>41</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Online-Plattform LiquidSpace, die es Unternehmen ermöglicht, die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter flexibler zu gestalten, indem überschüssige Arbeitsplätze an Nutzer der Online-Plattform vergeben werden oder weitere Arbeitsplätze bei Bedarf bei anderen Unternehmen angefragt werden können.<sup>42</sup>

## 2.4.3 P2P

Der Begriff P2P, oder auch peer-to-peer, repräsentiert das zwischen Privatpersonen praktizierte Sharing von Produkten. Dabei treten die Privatpersonen entweder als Anbieter oder als Nachfrager auf und verleihen ihr privates Eigentum. Die Rolle der Unternehmen in diesem Modell beschränkt sich lediglich auf das Bereitstellen einer Plattform.<sup>43</sup> Meist wird dieses Modell mit dem Begriff consumer-to-consumer, abgekürzt C2C, in Verbindung gebracht, da beide dieser Bereiche eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Privatpersonen darstellen. Jedoch werden die P2P Marktplätze häufig als echte Innovation der Sharing Economy gesehen, da es sich um ein internetgestütztes Modell mit Fokus auf den gemeinschaftlichen Konsum handelt.<sup>44</sup> Es etablieren sich

---

<sup>38</sup> Vgl. Levering/ Icks 2016, 2

<sup>39</sup> Vgl. DriveNow, [www.drive-now.com](http://www.drive-now.com), [Stand 05.05.17]

<sup>40</sup> Vgl. Wright 2004, 2

<sup>41</sup> Vgl. Levering/ Icks 2016, 3

<sup>42</sup> Vgl. LiquidSpace, [www.liquidspace.com](http://www.liquidspace.com), [Stand 05.05.17]

<sup>43</sup> Vgl. Levering/ Icks 2016, 4

<sup>44</sup> Vgl. Eichhorst/ Spermann 2015, 11

neue Märkte in Wirtschaftsbereichen, in denen bislang keine Sharing Angebote existierten.<sup>45</sup> Eines der wohl bekanntesten und erfolgreichsten Beispiele ist die Online-Plattform Airbnb, die als Vermittlungsdienst für private Übernachtungsmöglichkeiten fungiert.<sup>46</sup>

## 2.5 Angebote der Sharing Economy

Wie bereits im vorherigen Abschnitt deutlich gemacht wurde, wächst das Spektrum an digitalen Plattformen und Marktplätzen kontinuierlich und breitet sich auf immer mehr Wirtschaftsbereiche aus, die so Teil der Sharing Economy werden.<sup>47</sup> Grundlegend ist die Sharing Economy mit ihren Dienstleistungen auf die Nutzung von kommerziellen und nicht-kommerziellen Angeboten ausgelegt. Das kommerzielle Geschäftsmodell konzentriert sich auf ökonomische Motive und zielt auf die Schaffung einer Transparenz bei ressourcenschonenden Angeboten ab. Dabei steht die Absicht einer Gewinnerzielung im Vordergrund, um die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines als Vermittler agierenden Unternehmens garantieren zu können. Das Car-Sharing ist ein Beispiel dieses Ansatzes. Daneben sind Dienstleistungen im nicht-kommerziellen Geschäftsmodell auf die Erzeugung eines sozialen Nutzens ausgerichtet ohne damit einen Gewinn zu erzielen. Sowohl bei kommerziellen, als auch bei nicht-kommerziellen Dienstleistungen werden internetgestützte Plattformen zur Kommunikation und Vermittlung der Angebote genutzt.<sup>48</sup>

Der Analyst Jeremiah Owyang hat sich über die letzten Jahre hinweg mit der steigenden Anzahl an Sharing Angeboten auseinandergesetzt und identifizierte Anwendungsbereiche, in denen der kollaborative Konsum bereits Einzug genommen hat. Er veröffentlichte im Mai 2014 eine erste Version eines Wabenmodells, das sechs Hauptanwendungsbereiche umfasste. Diese Bereiche lauten Goods, Food, Services, Transportation, Space und Money. Bereits sieben Monate später ergänzte er das ursprüngliche Modell um weitere sechs Sektoren. Diese heißen Health & Wellness, Logistics, Corporate, Utilities, Municipal und Learning. Knapp zwei Jahre später strukturierte Owyang das Modell um und erweiterte es erneut, nachdem er sich ausführlich mit Start-up-Unternehmen beschäftigt und die für die Sharing Economy relevanten Geschäftsideen ausgewählt hatte.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Schoder/ Fischbach 2002, 3

<sup>46</sup> Vgl. Airbnb, [www.airbnb.de](http://www.airbnb.de), [Stand 06.05.17]

<sup>47</sup> Vgl. Brühl 2015, 142

<sup>48</sup> Vgl. Pick/ Haase 2015, 9 f.

<sup>49</sup> Vgl. Owyang, [www.web-strategist.com](http://www.web-strategist.com), [Stand 06.05.17]

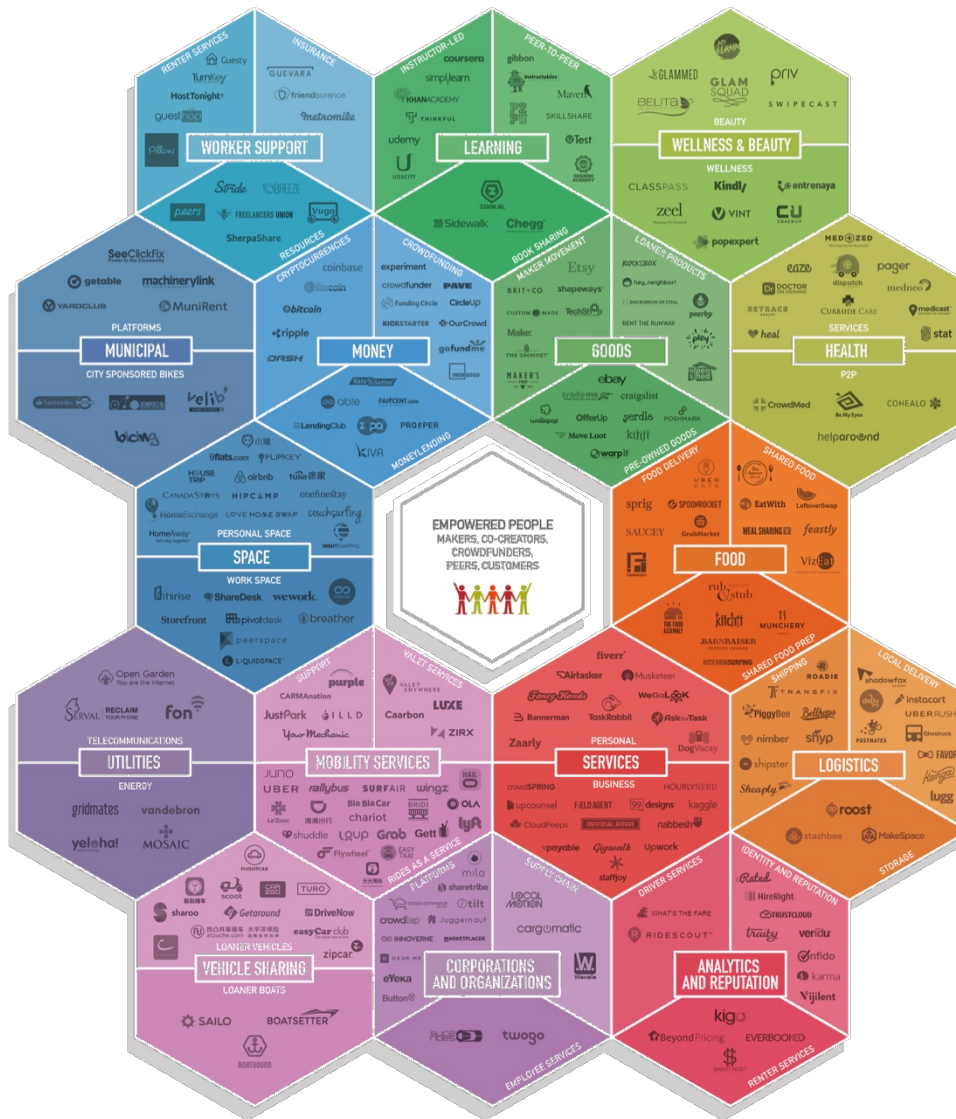


Abbildung 2: „Collaborative Economy Honeycomb Version 3.0“<sup>50</sup>

Wie an dem überarbeiteten Wabenmodell in Abbildung 2 deutlich wird, ist mittlerweile eine komplexe Struktur mit vielen verschiedenen Anwendungsbereichen entstanden. In Anbetracht der schnellen Weiterentwicklung der Sharing Economy ist anzunehmen, dass auch in Zukunft das Modell einer ständigen Überarbeitung unterzogen werden muss, um dem aktuellen Stand der Sharing Angebote in den diversen Wirtschaftsbereichen gerecht zu bleiben.

<sup>50</sup> Owyang, www.web-strategist.com, [Stand 07.05.17]



## **3 Sharing Economy im Marketingkontext**

In den vorherigen Abschnitten wurde bereits eine umfassende Übersicht zu den Grundlagen der Sharing Economy gegeben. In dem nachfolgenden Kapitel wird zunächst erläutert, welche Rahmenbedingungen sich durch die Sharing Economy im Markt entwickelt haben. Dabei wird der Wandel von der Kundenintegration zur Anbieterintegration veranschaulicht, sowie die veränderten Kundenbedürfnisse näher beleuchtet. Die neuartigen Strukturen im Markt nehmen beispielsweise Auswirkungen auf den Wettbewerb, aber verdeutlichen auch einen notwendigen Regulierungsbedarf zwischen den etablierten Unternehmen und den Vermittlungsplattformen der Sharing Economy. Daraus resultieren Konsequenzen, die aus Marketingsicht berücksichtigt werden müssen.

### **3.1 Rahmenbedingungen im Markt**

Das Konzept des Teilens lässt sich anhand mehrerer Charakteristika veranschaulichen: Man schließt sich zusammen um Informationen zu teilen, untereinander soziale Netzwerke zu bilden, Güter zu teilen und diese für andere Personen zugänglich zu machen. Kurzum erreicht die gemeinschaftliche Nutzung neue Dimensionen, die zum einen durch innovative Technologien und zum anderen durch Erfahrungen und Bedürfnisse hervorgerufen werden. Der vorherrschende kollaborative Konsum in der heutigen Zeit beeinflusst jedoch nicht nur die Gesellschaft, sondern muss auch von bereits etablierten Unternehmen berücksichtigt werden. Die wachsende wirtschaftliche Bedeutung der Sharing Economy definiert neue Rahmenbedingungen, die im Marketingkontext beleuchtet werden müssen.

#### **3.1.1 Anbieterintegration**

Eine umfassende Kundenorientierung ist für erfolgsorientierte Unternehmen in der heutigen Zeit unumgänglich. Das Marketing darf sich nicht nur auf den Kaufprozess beschränken, sondern muss sich auf den gesamten Prozess der Nachfrager ausrichten. Damit geht eine Auseinandersetzung mit dem Konsumentenverhalten und den Motiven hinter der Kaufentscheidung einher.

Im Laufe der Jahre haben sich Unternehmen immer mehr mit dem Sachverhalt der Kundenbeteiligung an der betrieblichen Leistungserstellung auseinandergesetzt. An-

fangs sprach man dabei von dem Marketingkonzept der Kundenintegration.<sup>51</sup> Bereits 1997 beschäftigte sich der Wirtschaftswissenschaftler Kleinaltenkamp mit der Kundenintegration und definierte den Begriff als Tatsache, „dass Nachfrager durch von ihnen zur Verfügung zu stellende sog. externe Faktoren in betriebliche Leistungserstellungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten“.<sup>52</sup> Der Nachfrager wird im Prozess für den Anbieter zu einem externen Produktionsfaktor. Unter die Bezeichnung der externen Faktoren werden zudem Objekte, Rechte, Nominalgüter und Informationen gezählt.<sup>53</sup>

Die technologischen Entwicklungen und die Entfaltung des Webs 2.0 haben dazu geführt, dass für die Unternehmen die Koordinationskosten beim direkten Austausch mit den Kunden über elektronische Medien signifikant gesunken sind. Der Kontakt mit den Nachfragern ist letztendlich zu jedem Zeitpunkt möglich. Demnach steht die aktive Auseinandersetzung mit den veränderten Bedingungen in Bezug auf das Marketing im Fokus der Unternehmen. Zum einen bietet die Digitalisierung neue Wege mit den Kunden in Interaktion zu treten um sie von dem Unternehmen, den Produkten und den Dienstleistungen zu überzeugen. Zum anderen wandelt die digitalisierte Umwelt das Verhalten und die Erwartungen der Kunden.<sup>54</sup> Nutzer haben vermehrt das Bedürfnis sich nicht nur mit dem Produkt, sondern vor allem mit dem dahinterstehenden Unternehmen individuell verbunden zu fühlen. Soziale Netzwerke ermöglichen es Anbietern diese Erwartung zu erfüllen, indem sie ihnen eine Plattform bieten auf denen Unternehmen schnell mit einer großen Anzahl an Kunden in persönlichen Kontakt treten können. Es erfolgt ein Wandel von der Kundenintegration zur Anbieterintegration, wodurch nun der Anbieter als externer Gestaltungsfaktor in dem Nutzungsprozess des Kunden im Mittelpunkt steht.<sup>55</sup>

Einen wesentlichen Aspekt der aktuellen Entwicklungen stellt der Wandel von der Vermarktung des eigentlichen Produkts hin zur Nutzungsvermarktung dar. Dabei liegt der Vermarktungsfokus nicht mehr auf dem Verkauf des Produktes, sondern auf dessen aktiver Nutzung durch die Konsumenten in deren Nutzungsprozessen.<sup>56</sup> Ferner dienen die Produkte nunmehr lediglich als Bedürfnisbefriedigung, wobei für den Nachfrager je nach Nutzungssituation und Nutzungsintensität der Produkte Kosten entstehen. Dadurch ergeben sich für das Marketing neue Informations- und Gestaltungsoptionen, wobei sich dieses auf den Gesamtprozess der Nachfrager kon-

---

<sup>51</sup> Vgl. Fließ 2006, 31

<sup>52</sup> Kleinaltenkamp 1997, 350

<sup>53</sup> Vgl. Fließ 2001, 19 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Châlons/ Dufft 2016, 30

<sup>55</sup> Vgl. Weiber/ Hörstrup 2009, 297

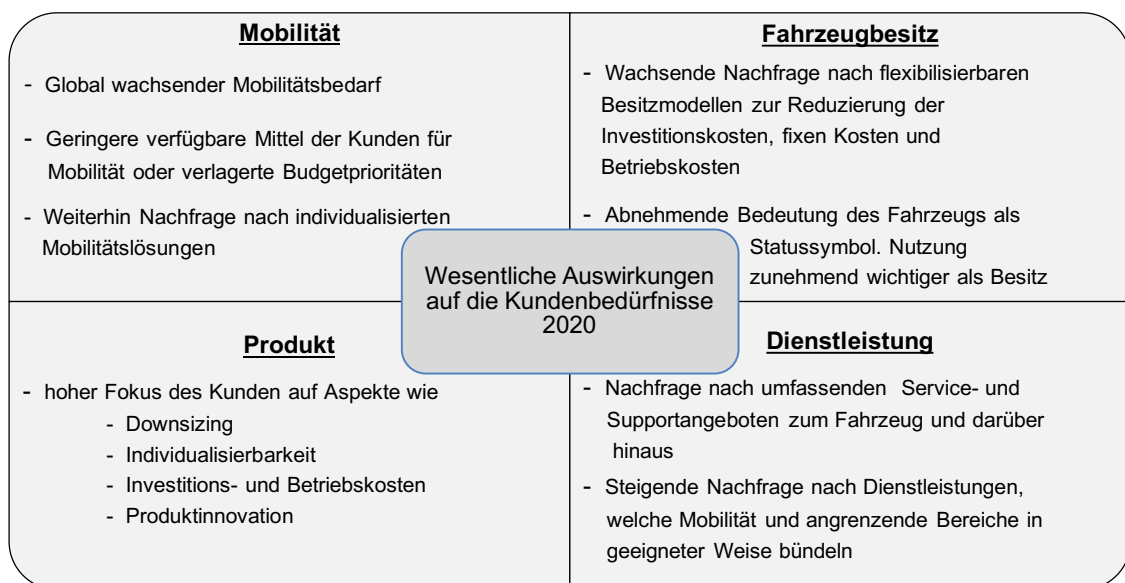
<sup>56</sup> Vgl. Weiber/ Pohl 2017, S.18 ff.

zentrieren muss und auch dem hinter der Kaufentscheidung stehenden Konsumprozess Beachtung schenken muss. Daraus resultiert, dass mit der Anbieterintegration ein konzeptioneller Marketingansatz für die Nutzungsvermarktung hervorgegangen ist.<sup>57</sup>

### 3.1.2 Kundenbedürfnisse

Die Unternehmen müssen sich kontinuierlich mit den Kundenwünschen, den Anforderungen der Kunden und deren Ansprüchen an die Produkte und Dienstleistungen auseinandersetzen um eine langfristige Kundenbefriedigung garantieren zu können. Pflügt das Unternehmen ein optimales Verhältnis zum Kunden, so zieht es dieser in Betracht die angebotenen Leistungen in Anspruch zu nehmen. Die konsequente Fokussierung und Abstimmung der eigenen Unternehmensprozesse auf die wesentlichen Kundenprozesse wirkt sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus.<sup>58</sup> Im Folgenden wird die Bedeutung und Ausprägung der Kundenbedürfnisse in den Kontext der zu Beginn der Arbeit definierten Anwendungsfelder gebracht.

Im Anwendungsfeld der Mobilität wird deutlich, dass die Automobilhersteller aufgrund des langjährigen direkten Kontakts zu den Kunden in einer sehr guten Ausgangsposition sind, um auf die sich veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren.<sup>59</sup> Die Bedürfnisprofile der Kunden werden nachfolgend in Abbildung 3 verdeutlicht.



**Abbildung 3: „Veränderte Kundenbedürfnisse aufgrund des Megatrends Mobilität“<sup>60</sup>**

<sup>57</sup> Vgl. Weiber/ Hörstrup 2009, 288 f.

<sup>58</sup> Vgl. Wagner 2004, 24

<sup>59</sup> Vgl. Winterhoff/ Kahner/ Ulrich et al. 2009, 4

<sup>60</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Winterhoff/ Kahner/ Ulrich et al. 2009, 5

Wie in Abbildung 3 deutlich wird, haben sich die Kundenbedürfnisse dahingehend verändert, dass nicht länger das Fahrzeug als Besitz im Mittelpunkt steht. Viel mehr sind die Faktoren der Nachhaltigkeit und Individualität von großer Relevanz. Die Entwicklung zeigt, dass die Unternehmen permanent die Kundenbedürfnisse analysieren und sich mit der Frage auseinandersetzen müssen, mit welchen Maßnahmen die neuen Kundenanforderungen befriedigen werden können.

Die Anforderungen der Kunden im Anwendungsfeld der Immobilien und Räumlichkeiten lassen sich anhand einer Umfrage des Meinungsforschungsinstitut TNS-Emnid im Auftrag von Airbnb veranschaulichen. Die Studie ergibt, dass die Kunden Einfachheit, Transparenz und Individualität vor Komplexität und Unpersönlichem bevorzugen. Die Nutzer sind bereit ihren privaten Wohnraum kurzfristig zu vermieten oder andere private Räumlichkeiten einem Hotelzimmer vorzuziehen. Das gemeinschaftliche Nutzungskonzept, das vor allem bei jüngeren Menschen Anklang findet, spiegelt die Kundenbedürfnisse wider, denn es bezieht die Kunden in das Unternehmen mit ein und lässt diese am Erfolg teilhaben.<sup>61</sup> Das Geschäftsmodell bietet somit Transparenz, was sich positiv auf die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit auswirkt.

Die Kundenbedürfnisse im Anwendungsfeld der Finanzen ähneln den Anforderungen der Kunden aus den beiden bereits angesprochenen Anwendungsfeldern. Auch hier spielt die Individualisierung eine entscheidende Rolle. Vor allem der Wandel des Privatkunden ist hervorzuheben. Mit einer zunehmenden Bedeutung der digitalen Welt erwarten die Kunden vielfältige webbasierte Zugangswege zu ihrer Bank. Nach wie vor bleibt das Beratungsgespräch ein zentraler Faktor. Die Kunden wollen auf einen festen Ansprechpartner, der sich um alle finanziellen Anliegen kümmert, nicht verzichten. Daneben werden individuelle Empfehlungen, die auf den Bedarf des Kunden orientiert sind, erwartet.<sup>62</sup> Mit der zunehmenden Konzentration auf die Digitalisierung und die damit einhergehende Informationsbeschaffung über das Internet, entwickelte sich auch die Bereitschaft der Privatkunden sich gemeinsam an Unternehmensgründungen zu beteiligen und Kredite zur Verfügung zu stellen. Die Kunden haben das Bedürfnis sich an innovativen Ideen beteiligen zu können und die Umsetzung als Community erreichen zu können.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Brühl 2015, 141 f.

<sup>62</sup> Vgl. Raake/ Hilker 2010, 51

<sup>63</sup> Vgl. Gruber/ Seidel 2017, 112

## 3.2 Auswirkungen

Nachdem sich in der gemeinschaftlichen Nutzung von privaten Gütern und Dienstleistungen, aufgrund der schnellen Ausbreitung global agierender Online-Plattformen, positive wirtschaftliche Effekte bemerkbar gemacht haben, hat diese Entwicklung zunehmend Auswirkungen mit sich gebracht. Damit einhergehend wurde ein verstärkt kritisches Hinterfragen in Bezug auf die Sharing Economy wahrnehmbar. Die Auswirkungen haben ebenso Einfluss auf das Marketing und werden im Folgenden ausgeführt.

### 3.2.1 Wettbewerbseffekte

Heutzutage stehen auf den Märkten die etablierten Unternehmen im Wettbewerb mit den Unternehmen der Sharing Economy. Die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft wandelt die Wettbewerbspolitik und stellt sie vor die Herausforderung die Wettbewerbsordnung kontinuierlich zu überprüfen und ggf. anzupassen.<sup>64</sup>

Besonders in der Branche der Mobilität und bei der Bereitstellung von Unterkünften wird deutlich, dass die Unternehmen der Sharing Economy erhebliche Auswirkungen auf den Wettbewerb haben.<sup>65</sup> Durch die Zunahme von Anbietern auf dem Markt steigt der Innovationsdruck und die Unternehmen arbeiten effizienter. Die Kosten bei Transaktionen sinken, die Online Dienste können ihre Angebote schneller und in einem größeren Radius an die Verbraucher zustellen, die Transparenz für die Konsumenten steigt. Daraus resultiert, dass ineffiziente Unternehmen zunehmend verschwinden. Problematisch daran ist die Tatsache, dass zu den ineffizienten Unternehmen häufig etablierte zählen. Der Grund dafür, dass die Start-up-Unternehmen im Vergleich zu den etablierten Unternehmen im Wettbewerb erfolgreicher sind, besteht darin, dass die Unternehmen der Sharing Economy mehrfach bestehende Regelungen in der Wirtschaft umgehen können, die den Verbraucher schützen. Das ist möglich, da diese Vorschriften bei den neuartigen Anbietern nicht greifen. Dadurch, dass die neuen Unternehmen bestimmte Vorschriften also nicht beachten, ist es ihnen möglich Kosten einzusparen, was wiederum die etablierten Unternehmen nicht verwirklichen können.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Wambach 2016, 589

<sup>65</sup> Vgl. Eichhorst/ Spermann 2016, 433

<sup>66</sup> Vgl. Levering/ Icks 2016, 6 ff.

In der Praxis werden die Online-Plattformen teilweise auch von gewinnorientierten Anbietern genutzt. Dies geschieht unter denselben Voraussetzungen und Wettbewerbsbedingungen wie für private Anbieter. Dieser Umstand verschärft die Diskussion um das Wettbewerbsverhalten der Start-up-Unternehmen und die unzureichenden Wettbewerbsregulierungen.<sup>67</sup>

### 3.2.2 Regulierungsbedarf

Trotz der Tatsache, dass das Phänomen der Sharing Economy mittlerweile in der gesellschaftlichen Mitte angekommen ist, gelten noch keine klaren Rahmenbedingungen für die digitalen Vermittlungsplattformen, sowie für die Geschäftsbeziehungen der Privatleute untereinander. Es besteht staatlicher Regulierungsbedarf, um einen fairen Wettbewerb zwischen den etablierten Unternehmen und den Start-up-Unternehmen garantieren zu können. Die Online-Vermittlungsplattformen bzw. die Anbieter in der Sharing Economy allgemein nutzen oftmals die fehlenden Rahmenbedingungen um somit nicht als direkte Wettbewerber zu etablierten Unternehmen aufzutreten. Demnach unterliegen sie nicht den gleichen Regelwerken wie ihre Mitstreiter. Die Vermittlungsplattformen rechtfertigen ihr Handeln mit dem Argument, nicht Eigentümer der angebotenen Ressourcen zu sein und somit kein direktes Verpflichtungsbewusstsein für diese zu verspüren. Sie argumentieren, dass dadurch beispielsweise bei Fragestellungen der Sicherheit, oder des Verbraucherschutzes keine Verantwortung von ihrer Seite getragen werden muss.<sup>68</sup>

Auf der anderen Seite ist es oft schwierig eine Abgrenzung zwischen gewerblichen und privaten Anbietern zu treffen, da die Rechtsvorschriften keine klare Unterscheidung formulieren. Privatpersonen sehen sich als Anbieter oder Dienstleister häufig nicht in einem gewerblichen Kontext, in dem sie wiederum gewisse rechtliche Regulierungen oder Auflagen einhalten müssten. Daneben ist es für die Verbraucher meist nicht ersichtlich, ob sie mit einem gewerblichen Anbieter oder einem Privatanbieter interagieren. Dementsprechend wissen sie nicht in welchem Rechtsraum sie sich befinden. Die Vermittlungsplattformen der Sharing Economy können somit dazu genutzt werden, Verbrauchervorschriften oder Steuerpflichten zu umgehen.<sup>69</sup>

Zusammengefasst führen beide Aspekte aber zu der Tatsache, dass sich Privatanbieter und Vermittlungsplattformen im Verbund in einem direkten Wettbewerb zu etablier-

---

<sup>67</sup> Vgl. Bala/ Schuldzinski 2016, 17 f.

<sup>68</sup> Vgl. Dörr/ Goldschmidt 2016, [www.taz.net](http://www.taz.net), [Stand 19.05.17]

<sup>69</sup> Vgl. Verbraucherzentrale Bundesverband 2015, 27 f.

ten Wirtschaftsbereichen befinden. Sie sind somit dem Vorwurf ausgesetzt, sich mit ihren neuartigen Geschäftsmodellen einen teilweise unfairen Wettbewerbsvorteil durch Umgehung oder gar Außerachtlassung gesetzlicher Regeln und Auflagen zu verschaffen. Vor allem durch das deutschlandweite Verbot des Fahrdienstes Uber hat die Diskussion um die rechtliche Grauzone Gewicht bekommen.<sup>70</sup>

Für das Marketing spielt der Regulierungsbedarf ebenso eine wichtige Rolle, denn die Unternehmen müssen trotz einer innovativen Idee den rechtlich einzuhaltenden Rahmen berücksichtigen. Im Vorfeld müssen kritische Fragen beantwortet werden, sowie gemeinsam mit den Behörden ein klares Regelwerk ausgearbeitet werden. Mit der Beachtung dieser Regeln bzw. der Bildung eines funktionsfähigen ordnungspolitischen Rahmens kann dem Verbraucher gegenüber Transparenz geschaffen werden und das Risiko eines Verbots der Angebote minimiert werden. Vor allem die etablierten Unternehmen müssen sich bei einer aktiven Beteiligung in der Sharing Economy in der Verantwortung sehen, die alternativen Wirtschaftsformen dahingehend umfassend zu analysieren. Des Weiteren gilt es mit staatlichen Behörden zu diskutieren, inwiefern bereits bestehende Regulierungen nicht mehr zeitgemäß sind und eine Außerkraftsetzung dieser sinnvoll wäre. Mit einer klaren Regulierung und Adaption der rechtlichen Rahmenbedingungen, kann ein gangbarer Mittelweg gefunden werden. Mit der Übertragung der definierten Vorschriften auf alle Anbieter kann zudem ein fairer Wettbewerb garantiert werden. Somit kann die Sharing Economy auch in Zukunft ein Teil des Wirtschaftssystems bleiben.<sup>71</sup>

### 3.3 Konsequenzen

Aufgrund des wachsenden Interesses der Konsumenten und der gesellschaftlichen Relevanz sind Konsequenzen in der Sharing Economy bemerkbar geworden. Es wird ein verändertes Verhalten der Verbraucher beim Konsum mit den neuartigen Produkten deutlich, auf das die Unternehmen reagieren sollten. Demnach müssen die bisherigen Marketingaktivitäten in Bezug auf den Kunden überdacht werden und an die neuen Bedingungen im Markt angepasst werden. Gleichzeitig dürfen sich die Unternehmen nicht auf bisherige Konsumpraktiken beschränken und auf Markterfolge ausruhen, sondern müssen kontinuierlich Innovationsprozesse anstoßen, um eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit garantieren zu können.

---

<sup>70</sup> Vgl. Dörr/ Goldschmidt 2016, [www.taz.net](http://www.taz.net), [Stand 19.05.17]

<sup>71</sup> Vgl. Demary 2015, 97

### 3.3.1 Veränderung des Konsumverhaltens

In der Zeit eines kontinuierlichen Voranschreitens der Sharing Economy verliert der Wunsch, Dinge zu besitzen, an Bedeutung. Vielmehr wird nun Wert auf soziale Einbindung und Zugehörigkeit in der Gesellschaft gelegt. Die Menschen wollen Güter und Dienstleistungen gemeinschaftlich nutzen, um somit neue Erfahrungen und Erlebnisse zu machen. Die Konsumenten suchen vermehrt die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und den Austausch mit anderen, die bisherigen Marketingbotschaften verlieren immer mehr an Wirkung.<sup>72</sup> Dieser Wertewandel bedeutet für die Unternehmen primär die Notwendigkeit einer Überprüfung der eigenen Marketingausrichtung auf die Zielgruppe und ggf. eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Es gilt die veränderten Verhaltensmuster zu analysieren und das Marketing anhand der Ergebnisse anzupassen.

Die Sharing Economy erlebt vor allem wegen der Veränderung des Konsumverhaltens eine zunehmende Akzeptanz in der Gesellschaft. Der gesellschaftliche Wertewandel und das veränderte Verbraucherverhalten bringen dabei einen verstärkten Wunsch der Konsumenten nach nachhaltigen Produkten zum Vorschein. Bedingt wird der Wertewandel vor allem durch die Weiterentwicklung der sozialen Online-Plattformen, sowie der digitalen Angebote. Jedoch ist anzunehmen, dass das Konsumverhalten von den Modellen der Sharing Economy selbst zusätzlich beeinflusst wird. Die Gesellschaft hofft, dass sich eine nachhaltige Form des Konsums durch die Sharing Economy herausbildet. Nachdem Faktoren wie z.B. Ressourcenknappheit oder der Klimawandel mittlerweile relevant sind, wird erwartet, dass diese sozialen Innovationen ihren Anteil an der Problemlösung mittragen.<sup>73</sup>

Für die Marketingverantwortlichen in den Unternehmen gilt die Gruppe der Digital Natives, die bereits zu Beginn der Arbeit erläutert wurde, als die wohl interessanteste Bevölkerungsgruppe in der Ökonomie des Teilens. Sie repräsentieren die neuen Konsumgewohnheiten und Markenpräferenzen im Vergleich zu den anderen Gruppen am meisten und können sich mit den Angeboten in der Sharing Economy identifizieren.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Matzler/ Veider/ Kathan 2016, 122

<sup>73</sup> Vgl. Rückert-John/ Jaeger-Erben 2016, 68

<sup>74</sup> Vgl. Hilker, [www.hilker-consulting.de](http://www.hilker-consulting.de), [Stand 20.05.17]



### 3.3.2 Wettbewerbsfähigkeit

Wie die Ausführung des veränderten Konsumverhaltens aufgezeigt hat, sehen sich die Unternehmen mit neuen Kommunikationswegen, globalen Märkten und vielfältige Kundenwünschen konfrontiert. Die rasante Entwicklung von technologischen Innovationen verändert die Wertekultur der Konsumenten, an die sich die Unternehmen anpassen müssen. Mobile Anwendungen sind mit Hilfe des flächendeckenden Ausbaus des Internets in jeglichen Lebenslagen verfügbar und sind ein Treiber der Sharing Economy. Die sich abzeichnenden Entwicklungen müssen bei den unternehmerischen Handlungen in der Sharing Economy berücksichtigt werden. Es gilt eine passende Kommunikationsstrategie zu haben, um die Kunden gezielt ansprechen zu können. Sollten sich die Unternehmen im Vorfeld nicht auf die veränderten Bedingungen eingestellt haben, so ist eine gezielte Vermarktung nicht möglich. Dieser Umstand ist jedoch notwendig, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.<sup>75</sup>

Die auf die Digitalisierung spezialisierte Managementberatung Detecon lieferte in Kooperation mit dem Digitalverband Bitkom im Jahr 2016 eine Studie, in der sie sich mit der Bedeutung der Wettbewerbsfähigkeit und den neuen Anforderungen an die Unternehmen in einer vernetzten Welt auseinandergesetzt haben.<sup>76</sup> Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass das smarte Internet, in dem sich die verschiedenen Geräte intelligent miteinander verknüpfen lassen, Potenziale in der Kommunikation mit den Konsumenten mit sich bringt. Die Unternehmen müssen Digitalisierungskompetenzen und agile Strukturen aufbauen, mit denen in Zukunft ausreichend Flexibilität und innovative Produkte aufgewiesen werden können.<sup>77</sup> Die neuen Anforderungen, die durch die digitale Transformation der Geschäftsmodelle gestellt werden, fordern die Unternehmen dazu Maßnahmen zu ergreifen. Handlungsoptionen sind die Bildung von Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern, sowie die Planung und Durchführung von Pilotprojekten, um wichtige Erfahrungen zu sammeln. Die Unternehmen müssen schnell handeln, agile Methoden umsetzen und Vorkehrungen treffen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. GfK Verein, [www.gfk-verein.org](http://www.gfk-verein.org), [Stand 21.05.17]

<sup>76</sup> Vgl. Detecon, [www.detecon.de](http://www.detecon.de), [Stand 22.05.17]

<sup>77</sup> Vgl. Wolter/ Salomon/ Glohr et al. 2016, 19

<sup>78</sup> Vgl. ebd., 11 f.

## **4 Chancen und Herausforderungen in der Sharing Economy im Marketingkontext**

Bereits zum heutigen Zeitpunkt integrieren innovative Unternehmen digitale Technologien in ihre bestehenden Geschäftsmodelle und Start-up-Unternehmen erobern innerhalb kürzester Zeit internationale Märkte. Für den Großteil der Unternehmen bedeutet das, einen schnellen und effizienten Weg zu finden, sich neu zu justieren und Bestandsmodelle entsprechend digital zu transformieren. Die in der Sharing Economy agierenden Unternehmen breiten sich immer stärker in traditionellen Märkten und den unterschiedlichsten Branchen aus. Die etablierten Unternehmen müssen sich mit den unbekanntem Wettbewerbern auseinandersetzen und zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit in die teilweise neu entstandenen Märkte eintreten.

Für etablierte Unternehmen bedeutet die Sharing Economy Chance und Herausforderung zugleich. Zum einen ergibt sich für diese Unternehmen die Chance, bereits bestehende Geschäftsmodelle um ausgewählte Sharingangebote zu erweitern und dadurch neue Märkte zu erschließen oder andere Zielgruppen anzusprechen. Nachfolgend wird aufgezeigt, dass dies mit Bildung von Kooperationen oder der Nutzung von Synergieeffekten verwirklicht werden kann. Zum anderen müssen sich etablierte Unternehmen mit der Herausforderung auseinandersetzen, dass, aufgrund der zunehmenden Partizipation der Konsumenten, zukünftig weniger Produkte oder Dienstleistungen über die bisher verwendeten Geschäftsmodelle verkauft werden können. Ferner werden deshalb die Herausforderungen der Marktbeschaffenheit und des ausgewählten Marketingmix näher beleuchtet.

### **4.1 Chancen**

Die neuen Wettbewerber aus der Sharing Economy haben dafür gesorgt, dass sich die klassischen Branchen von Grund auf verändert haben. Etablierte Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen sollten sich durchaus mit der boomenden Sharing Economy auseinandersetzen, um den Anschluss nicht zu verpassen. Sie müssen sich mit den innovativen Geschäftsmodellen der Start-up-Unternehmen befassen, sodass Lösungsansätze im Umgang mit der Ökonomie des Teilens abgeleitet werden können. Aus Sicht der Unternehmen gilt es, sich bei einem Einstieg in die Sharing Economy auf die bestehenden Chancen einzustellen, um unerwünschte Risiken zu vermeiden und gleichzeitig kreative Geschäftskonzepte entwickeln zu können. Bereits erfolgreich agierende Start-up-Unternehmen sind der Beweis dafür, dass man von der Sharing Economy profitieren kann.

### 4.1.1 Bildung von Kooperationen

Der Umbruch der gesellschaftlichen Werte und das stetige Wachstum von Start-up-Unternehmen stellt keine Bedrohung dar, sondern eine Chance, die von etablierten Unternehmen genutzt werden muss. Hierbei müssen sie es schaffen, anpassungsfähiger im Markt zu agieren und agilere Strukturen aufzubauen, um die Potenziale der Digitalisierung ausschöpfen zu können.<sup>79</sup> Sollte sich ein etabliertes Unternehmen dazu entscheiden in die Sharing Economy einzutreten, so kann dieses eigene Angebote und Leistungen entwickeln und in einem spezifischen Geschäftsbereich dem Konsumenten anbieten. Neben der Eigenentwicklung ist eine Kooperation mit Unternehmen aus der Sharing Economy eine weitere Option, wobei auf diese Weise das eigene Angebotssportfolio um die Sharing-Leistungen erweitert werden kann.

Es muss ein unternehmensübergreifender und strategischer Ansatz der Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-up-Unternehmen entstehen, aus dem beide Seiten ihre Vorteile ziehen können. Somit können Einblicke in die Aktionen der Anderen gewährt werden, kombiniert mit der Möglichkeit, Innovationspotenziale zu schaffen und gemeinsam in neue Märkte einzusteigen. Die traditionellen Unternehmen müssen verstehen, dass ein vielfältiges Know-How aus beiden Bereichen eine relevante Grundvoraussetzung für einen späteren Erfolg im digitalen Umfeld darstellt. Die gemeinsame Kooperation kann enormes Wachstum mit sich bringen und mit den einhergehenden Veränderungen Freiraum für die digitale Transformation des Geschäftsmodells im eigenen Unternehmen schaffen.<sup>80</sup> Darunter versteht man hauptsächlich den Prozess des Wandels innerhalb eines Unternehmens, der dieses auf die digitalen Herausforderungen vorbereitet.<sup>81</sup>

Bevor die etablierten Unternehmen jedoch eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen eingehen, sollten sie die Bedürfnisse der Zielgruppe im Blick haben. Sie stehen mit den Konsumenten über verschiedene Kommunikationswege im direkten Austausch, wodurch sie deren Wünsche in Erfahrung bringen und ermitteln können, welche Zusatzangebote eine Optimierung des Portfolios darstellen. Die Kommunikation mit dem Kunden ist demzufolge ein wichtiger erster Schritt bei dem Einstieg in die Sharing Economy. Im nächsten Schritt geht es um die Frage, welches Unternehmen ein strategisch geeigneter Kooperationspartner ist und inwiefern beide Parteien von dem Zusammenschluss profitieren können. Die etablierten Unternehmen können beispiels-

---

<sup>79</sup> Vgl. Peters 2015, 84

<sup>80</sup> Vgl. Kollmann 2015, 19

<sup>81</sup> Vgl. Schallmo/ Rusnjak 2017, 5

weise auf unzählige Erfahrungen und gesammeltes Know-How zurückgreifen, wohingegen sich die Start-up-Unternehmen durch agiles Denken und Handeln auszeichnen, sowie einen Mehrwert durch die Sicherheit im Umgang mit den neuartigen Wegen im Internet bieten. Die Vereinigung beider Seiten stellt ein Potenzial in der Sharing Economy dar.<sup>82</sup>

Im Anwendungsfeld der Mobilität beispielsweise wird deutlich, dass die Kunden den Wunsch nach einer an ihre Erwartungen angepassten Fortbewegungsmöglichkeit haben und im Vergleich zu früher höhere Ansprüche gegenüber Mobilitätsleistungen stellen. Das Verlangen der Nutzer nach Statussymbolen wie dem Besitz eines Autos vor allem im urbanen Umfeld ist überholt. Die Kundenbedürfnisse konzentrieren sich primär darauf, sich zeitsparend, komfortabel und ressourcenschonend fortzubewegen. Demnach müssen Unternehmen mit weiteren Anbietern kooperieren, die nicht zwangsläufig Unternehmen aus der Wirtschaft sein müssen.<sup>83</sup> In diesem Themenumfeld ist die Kooperation mit öffentlichen Partnern, wie z.B. Städten oder dem öffentlichen Personennahverkehr, eine innovative Sichtweise auf die Mobilität. Aus der zunehmenden Vernetzung der Fahrzeuge aus umweltpolitischer Sicht, ergibt sich die Chance, die Mobilität in den Städten zu verbessern. Mit der Gründung von Partnerschaften kann in der städtischen Infrastruktur der verfügbare Raum effizienter genutzt werden. Die Konsumenten sollen nicht mehr die Notwendigkeit haben, ein Auto im urbanen Umfeld besitzen zu müssen, wenn ebenso die Möglichkeit einer temporären Nutzung von Fahrzeugen besteht. So müssen sich die Konsumenten zum Beispiel nicht mehr mit der Problematik einer langwierigen Parkplatzsuche auseinandersetzen. Eigens für die Car-Sharing-Fahrzeuge reservierte Parkplätze oder Sonderfahrstreifen stellen eine attraktive Alternative zur Nutzung eines privaten Fahrzeugs dar. Mit der Kombination von Urbanisierung und Digitalisierung werden bei diesen Partnerschaften Potenziale optimal genutzt. Bei der Zusammenarbeit zwischen dem ÖPNV und Car-Sharing-Unternehmen entstehen vernetzte Angebote, die Entlastungspotenziale bieten. Es werden damit Kriterien der Nachhaltigkeit und Ansätze im Klimaschutz berücksichtigt, sowie die Umwelt entlastet. Mit Hilfe der Kooperationen können dem Kunden günstigere Optionen bei der Nutzung beider Verkehrsträger gewährt werden. Vor allem dient dies als Basis, um in Ballungsräumen weitere Verkehrsträger, wie beispielsweise das Fahrrad oder den Bus, integrieren zu können und somit eine umfassende Mobilitätsdienstleistung anbieten zu können.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Nguyen, [www.berlinvalley.com](http://www.berlinvalley.com), [Stand 23.05.17]

<sup>83</sup> Vgl. Freese/ Schönberg 2014, 17

<sup>84</sup> Vgl. Voeth/ Pölzl/ Kienzler 2015, 485

### 4.1.2 Nutzung von Synergieeffekten

Die Bildung von Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-up-Unternehmen bietet die Chance, die Vorteile beider Seiten miteinander zu verbinden. Hierbei handelt es sich optimalerweise um eine gleichberechtigte Zusammenarbeit, die Vorteile für alle bietet. Im Zuge der gemeinsamen Arbeit können Unternehmensgrenzen durchbrochen werden und die Unternehmen ihre Kernkompetenzen in bisher unbekanntem Bereichen nutzen. Welche Synergieeffekte bei dem Zusammenschluss der Unternehmen auftreten, wird in Abbildung 4 dargestellt. Die Grundlage für die Veranschaulichung bietet das Werk des Autors Karsten Schween, der sich bereits 1996 mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat.

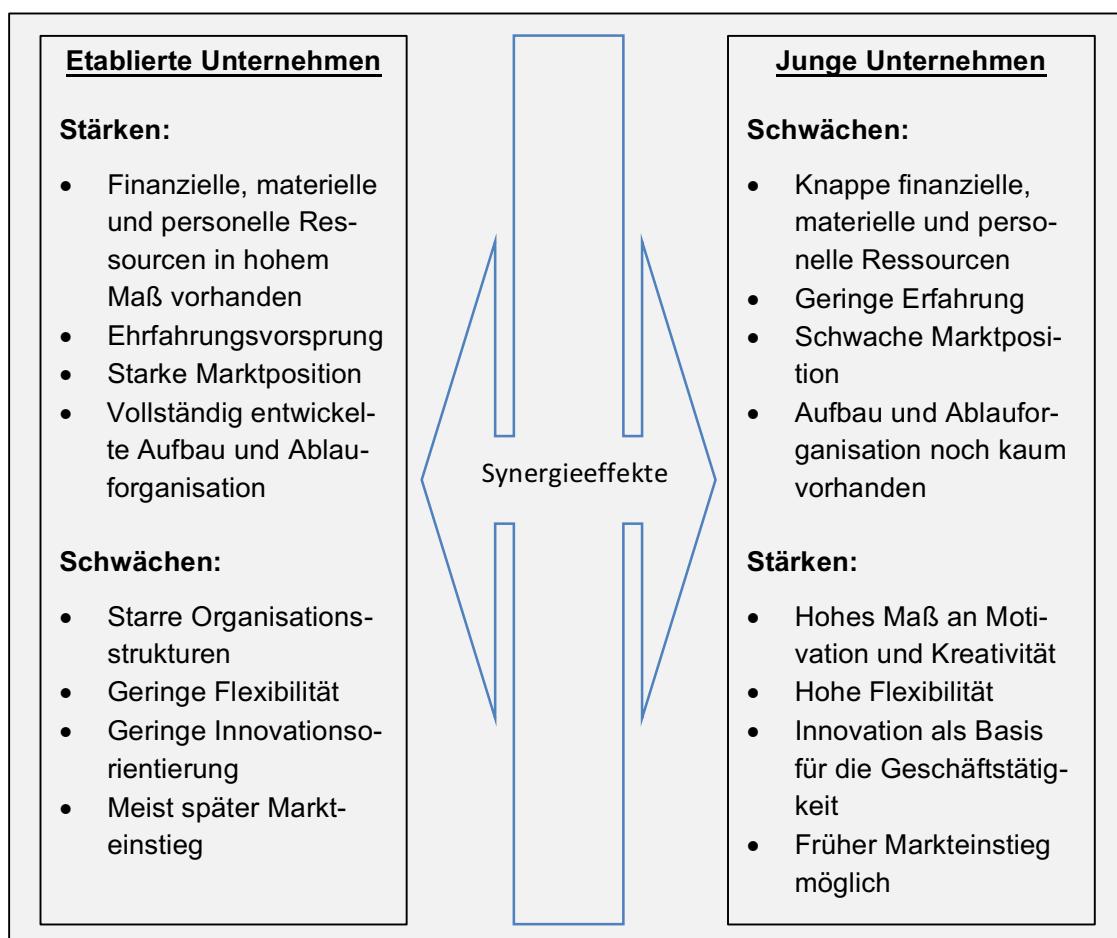


Abbildung 4: „Synergieeffekte zwischen etablierten und jungen Unternehmen“<sup>85</sup>

Wie in Abbildung 4 deutlich wird, weisen sowohl die etablierten Unternehmen, als auch die jungen Unternehmen Stärken und Schwächen in verschiedenen Unternehmensas-

<sup>85</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Schween 1996, 75

pekten auf. Durch das Zusammenwirken der jeweiligen Stärken und Schwächen beider Seiten können potenzielle Synergieeffekte auftreten. Die Erwartung, dass die Kooperation Vorteile gegenüber einem getrennten Handeln mit sich bringt, kann nur erfüllt werden, wenn beide Unternehmen auf einem gleichwertigen Level miteinander agieren. Je nach Stärke der gemeinsamen Zusammenwirkung entstehen Potenziale. Es gilt abzuwägen mit welchen Aktivitäten die entstandenen Möglichkeiten optimal erschlossen werden können, um somit die Nutzung der Synergien bestmöglich ausschöpfen zu können.

Trotz der Tatsache, dass sich Synergien durch die gemeinsame Bündelung der Stärken von etablierten Unternehmen mit denen der Start-up-Unternehmen erzeugen lassen, ziehen die Etablierten eine Kooperation zumeist nicht in Erwägung. Gerade in der heutigen Zeit, in der eine grundlegende Veränderung der Wirtschaft durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien über alle Branchen hinweg geschieht, ist es aber sinnvoll zusammenzuarbeiten. Zum einen nutzen die etablierten Unternehmen ihr vorhandenes Kapital nur in geringem Maße für den immer stärker anwachsenden Aufwand für die Forschung und Entwicklung. Zum anderen sind die Start-up-Unternehmen bereit in die Forschung und Entwicklung zu investieren und haben die Mentalität Neues zu schaffen und Probleme auf eine Art und Weise zu lösen, bei der sie hohes Risiko eingehen. Des Weiteren haben die jungen Unternehmen im Gegensatz zu den bereits etablierten Unternehmen wegen ihrer geringen Anzahl an Mitarbeitern ein hohes Innovationspotenzial. Bei der Suche nach etwas Neuem stehen ihnen keine festen Strukturen oder eine Vielzahl an Hierarchieebenen im Weg, sie können ihre Idee schnell und agil umsetzen. Außerdem haben Start-up-Unternehmen ein überdurchschnittlich großes Potenzial zu wachsen. Von diesem Umstand würde bei einer Kooperation auch das etablierte Unternehmen profitieren, da es gleichzeitig an den erzielten Erfolgen teilhaben kann. Ferner haben junge Unternehmen ein hohes Maß an Motivation und Kreativität und sehen sich nicht mit starren Organisationsstrukturen konfrontiert. Vielmehr gibt es kaum Standards, die bei der Zielerreichung festgeschrieben sind. Sie verfolgen gemeinsam eine Vision, fangen ohne nennenswerte Erfahrungen in diesem Bereich an zu arbeiten und erfinden sich bei der Umsetzung ständig neu. Mit ihrer hohen Motivation können die Mitarbeiter aus dem Start-up-Unternehmen die Kollegen mitreißen, wodurch eine kreative Arbeitsatmosphäre und eine neue Organisationskultur entsteht. Letztendlich ist von enormer Bedeutung, dass die etablierten Unternehmen durch die Kooperation direkt in der Start-up-Szene aktiv sind und dadurch früh Trends und Innovationen erkennen.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Binnenbrücker, [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), [Stand 24.05.17]

## 4.2 Herausforderungen

Mit den dargestellten Chancen wird deutlich, dass auch etablierte Unternehmen durch ein Umwandeln ihrer Geschäftsmodelle von der Sharing Economy profitieren können. Trotz des wirtschaftlichen Wachstums von Start-up-Unternehmen und des Potenzials in der Sharing Economy, gibt es auch Herausforderungen, die beachtet werden müssen. Für die etablierten Unternehmen, die sich auf die Sharing Economy ausrichten, stellt dieses Geschäftsmodell ein unbekanntes Umfeld dar, das Risiken birgt. Dieser Umstand bedeutet, dass im Vorfeld jegliche Unsicherheiten beseitigt werden müssen, um ein erfolgreiches Agieren garantieren zu können. Deshalb müssen sich die etablierten Unternehmen frühzeitig mit der Marktbeschaffenheit auseinandersetzen und sich bewusstwerden, welche Instrumente im Marketing am sinnvollsten eingesetzt werden sollten.

### 4.2.1 Marktbeschaffenheit

Die digitale Transformation führt heutzutage zu einem weltweiten Wandel der Wirtschaft und zu neuen Bedingungen im Markt. In einigen Fällen sind komplette Wirtschaftsbereiche davon betroffen, in denen die Unternehmen eine geeignete Digital-Strategie entwickeln müssen.<sup>87</sup> In der Gegenwart stellen die neuen digitalen Strategien die herkömmlichen Geschäftsmodelle auf die Probe und können sie potentiell in ihrer Existenz bedrohen.<sup>88</sup> Dieser Umstand regt die etablierten Unternehmen zum Umdenken der altbewährten Strukturen an und bringt im Wesentlichen eine Neuausrichtung der Wertschöpfung mit sich. Anhand der Wertschöpfung lassen sich die in einzelnen Wirtschaftsbereichen erbrachten Leistungen eines Unternehmens messen. Mit Hilfe von verschiedenen Aktivitäten kann demnach der Wert des Unternehmens erhöht werden, sowie die Kaufbereitschaft der Kunden gesteigert werden. In traditionellen Unternehmen erfolgte die Wertschöpfung noch als Identifizierung langanhaltender Kundenbedürfnisse und die darauf passende Anfertigung von Lösungen. Anschließend wurden die entwickelten Lösungen im Markt platziert und auf innovative Produkte von Wettbewerbern mit einer Niedrigpreisstrategie reagiert. So wurde garantiert, dass sich die Verbraucher für die bekannten Produkte entscheiden, dadurch konnten sich jedoch innovative Produkte im Markt nicht etablieren. In der heutigen vernetzten Welt hingegen können die Unternehmen dem Verbraucher tagtäglich neue Funktionen oder Updates ihrer Produkte vermitteln. Mittels der technischen Voraussetzungen können die

---

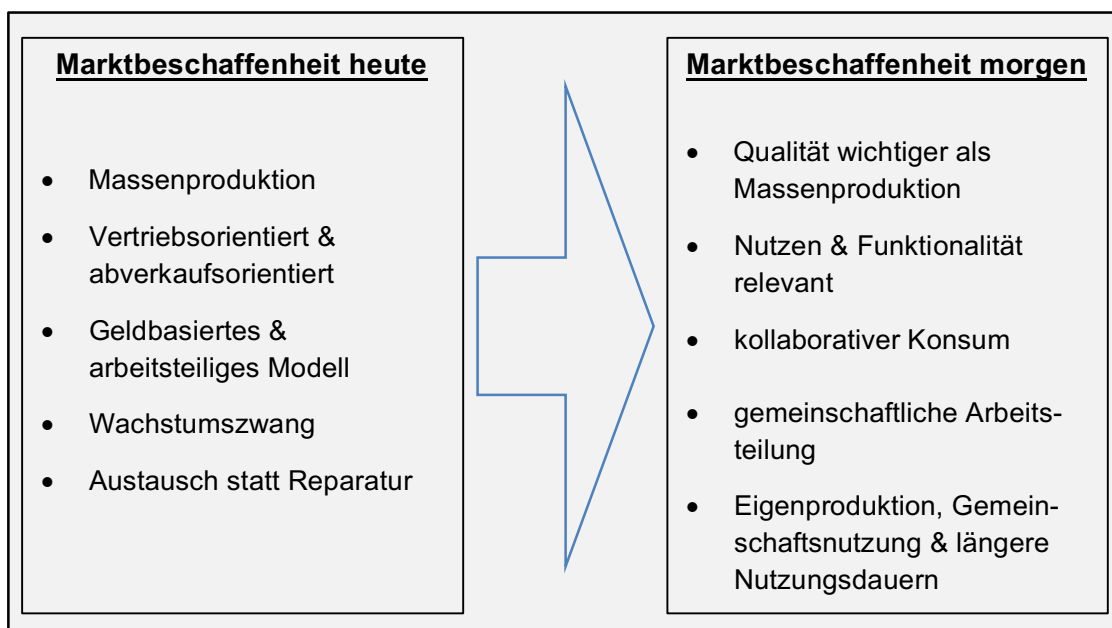
<sup>87</sup> Vgl. Hedemann, [www.blogs.adobe.com](http://www.blogs.adobe.com), [Stand 24.05.17]

<sup>88</sup> Vgl. Herrmann/ Moeller 2015, 4

Produkte verfolgt und anhand deren Benutzung das Kundenverhalten analysiert werden. Daneben entstehen mit der Möglichkeit der Vernetzung der Produkte untereinander neue Wege innovative Ideen in den Alltag der Konsumenten zu integrieren.<sup>89</sup>

Die Werte in der Gesellschaft haben sich zudem gewandelt, das Eigentum und Statussymbole werden nicht mehr so wertgeschätzt, wie die gemeinsame Nutzung von Produkten und Dienstleistungen. Das Tauschen, Mieten und Handeln steht im Gegensatz zum Kaufen merklich im Fokus. Es wird deutlich, dass die Digitalisierung einen grundlegenden Strukturwandel verursacht hat, der neben der Gesellschaft viele weitere Bereiche erfasst und die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. Das neue Wirtschaftskonzept der Sharing Economy stellt für die Unternehmen ebenso eine Herausforderung dar, denn die Beschaffenheit des Markts hat sich geändert.<sup>90</sup>

Neben den genannten Veränderungen der Rahmenbedingungen im Markt lassen sich noch weitere Entwicklungen feststellen, anhand derer in Zukunft eine gewandelte Kundennachfrage nach bestimmten Faktoren resultiert. Deswegen müssen sich sowohl die etablierten Unternehmen, als auch die Start-up-Unternehmen an die Bedingungen anpassen. Der Wandel wird nachfolgend in Abbildung 5 erläutert.



**Abbildung 5: „Die Marktbeschaffenheit wandelt sich“<sup>91</sup>**

<sup>89</sup> Vgl. Hui, [www.hbr.org](http://www.hbr.org), [Stand 24.05.17].

<sup>90</sup> Vgl. Fox 2017, 19

<sup>91</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an Bernard 2015, 6



Aus der Abbildung geht hervor, mit welchen Merkmalen sich die aktuelle Beschaffenheit des Marktes charakterisieren lässt. Die jetzigen Bedingungen haben sich entweder schon verändert oder werden in den nächsten Jahren von neuen Konditionen überholt. Die Veränderungen im Markt zeigen, dass bestehende Strukturen in der Wirtschaft und der Gesellschaft schneller in Frage gestellt werden und neue Ansätze kontinuierlich weiterentwickelt und etabliert werden müssen. Die etablierten Unternehmen müssen sich durch die veränderten Konditionen im Markt die Frage stellen, ob sie über ausreichende Kernkompetenzen im Vergleich zu den Wettbewerbern verfügen, um auf langfristige Sicht die Kunden zufrieden stellen zu können. Des Weiteren müssen sie im Stande sein, mit ihren Kompetenzen Alleinstellungsmerkmale zu schaffen, um sich von den Wettbewerbern abgrenzen zu können und somit von den Kunden wahrgenommen werden. Diese Voraussetzungen sind für die Unternehmen im neuen digitalen Markt von großer Bedeutung.

### 4.2.2 Marketing-Mix

Nachdem die etablierten Unternehmen ein umfassendes Verständnis von der Marktbeschaffenheit erlangt haben, müssen sie im nächsten Schritt eine passende Vorgehensweise im Marketing entwickeln, um ein gelungenes Erschließen neuer Märkte garantieren zu können. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Vermarktung der Unternehmensleistungen, ist eine im Vorfeld erstellte, auf die spezifischen strategischen Ausrichtungen basierende Marketingkonzeption erforderlich. Im Verlauf der Erstellung können neben der Herausbildung von Potenzialen auch mögliche Problematiken oder Risiken identifiziert werden, die ohne die Analyse nicht festgestellt worden wären und im Anschluss mit Anpassungen bewältigt werden können. Im Allgemeinen ist die Marketingkonzeption ein kompletter Entwurf, der die neue Idee möglichst umfassend aus allen Perspektiven beleuchtet. Zu den einzelnen Bestandteilen dieser Konzeption gehören unter anderem die Marketing-Ziele, die Marketing-Strategien, der Marketing-Mix, sowie die abschließende Marketingkontrolle. Im Großen und Ganzen repräsentieren die Marketing-Ziele den angestrebten Zustand in der Zukunft, die Marketing-Strategien den Verhaltensplan zur Erreichung der Ziele, der Marketing-Mix die konkreten Aktionen in der Umsetzung der Strategie und die Marketingkontrolle die Überprüfung des Erfolgs.<sup>92</sup> Im Folgenden sind in der Abbildung 6 die einzelnen Bausteine, sowie der idealtypische Aufbau einer Marketingkonzeption dargestellt.

---

<sup>92</sup> Vgl. Schneider 2007, 11

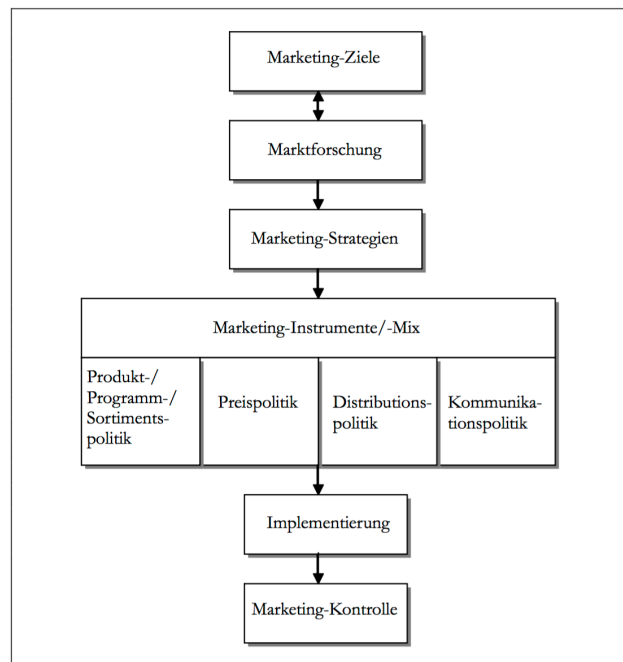


Abbildung 6: „Die Bausteine einer Marketingkonzeption“<sup>93</sup>

Im weiteren Verlauf wird der Baustein des Marketing-Mix, sowie der Einfluss der Digitalisierung auf diesen, näher beleuchtet. In Zusammenhang mit den auszuwählenden Marketing-Instrumenten in der Marketingkonzeption spricht man von den vier P's des Marketings. Darunter zählen die Produktpolitik, die Preispolitik, die Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik. Der Marketing-Mix wurde bereits 1960 von Jerome McCarthy in die vier Bereiche gegliedert, die sich mittlerweile jedoch nicht mehr so klar abgrenzen lassen, da sie eng miteinander verbunden sind und sich vielfältig gestalten lassen.<sup>94</sup>

Das Marketinginstrument der Produktpolitik umfasst grundsätzlich alle Entscheidungen, die sich auf die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens beziehen und bietet einen engen und direkten Kontakt zu den Kunden. Die Bedeutung des Produkts hat sich dahingehend verändert, dass sich die Konsumenten Erfahrungen und Bewertungen einholen um auf diesen basierend ihre Auswahl zu treffen. Im Zuge der Digitalisierung ist es demnach wichtig geworden, dass der Verbraucher vom Produkt überzeugt wird.<sup>95</sup> Annähernd alle Produkte lassen sich heutzutage austauschen, deswegen liegt der Fokus darauf, dem Kunden ein Erlebnis zu bieten.<sup>96</sup> Der Bereich der Preispolitik beschäftigt sich hauptsächlich mit der Schaffung von Kaufanreizen für den Kunden und

<sup>93</sup> Schneider 2007, 12

<sup>94</sup> Vgl. Köhnke/ Kedrowitsch 2014, 538

<sup>95</sup> Vgl. ebd., 538

<sup>96</sup> Vgl. Herrmann/ Moeller 2015, 13

der Positionierung der Produkte gemäß der Strategie am Markt. Dabei steht immer die Preisgestaltung im Mittelpunkt. Gegenwärtig nutzen die Verbraucher die Preistransparenz im Internet und vergleichen bereits vor dem Kauf online die Angebote. Die Herausforderung für die Unternehmen liegt darin, zu verstehen, bei welchem Preis es den Kunden Wert ist das Produkt zu kaufen. Mit Hilfe des Marketinginstruments der Distributionspolitik wird innerhalb des Marketings die Steuerung der Vertriebsaktivitäten geregelt. Das Internet hat auf diesen Bereich enormen Einfluss gehabt, es gibt neben dem analogen Kanal die Möglichkeit online die gewünschten Produkte zu erwerben. Die Möglichkeit des Handelns auf mehreren verschiedenen Kanälen bedeutet, dass sich die Unternehmen nicht nur auf einen Bereich konzentrieren sollten, sondern dem Kunden mehrere Kontaktpunkte bieten müssen. Das vierte Marketinginstrument bildet die Kommunikationspolitik, bei dem sich mit der Ausrichtung und Gestaltung der Kommunikation befasst wird und Entscheidungen für geeignete Maßnahmen getroffen werden. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Kommunikationskanälen, die für die Unternehmen eine komplexe Kommunikation mit den Kunden mit sich bringen. Dies stellt die Unternehmen vor die Herausforderung unterschiedliche Kanäle zu entwickeln und diese auf Eignung für die strategischen Ziele zu testen, sowie den Kunden die Möglichkeit des Austausches innerhalb der gewählten Kanäle zu bieten.<sup>97</sup>

Der Wandel in den Märkten, die Veränderungen in den Medien und die Neuerung im Verhalten der Kunden bedeutet zwar einen differenzierten Umgang der Unternehmen mit den genannten Änderungen, jedoch kein allumfassendes Überdenken des eigenen Handelns im Markt. Vielmehr müssen die Unternehmen offen gegenüber einer Anpassung der Strategie sein und den Mut haben, neue Wege auszuprobieren. In der Sharing Economy finden sich die Unternehmen in einem Umfeld von sozialen Netzwerken und mobilen Anwendungen wieder. Grundsätzlich wird deutlich, dass sich die Konsumenten nunmehr ausschließlich im Internet aufhalten. Die Ausrichtung des Marketings auf dieses Medium ist unumgänglich, um eine bestmögliche Kundenansprache garantieren zu können. Da die Konsumenten mittlerweile durch umfassende Informationsmöglichkeiten, einer größeren Vielfalt an Alternativen und einer vereinfachten Kontaktaufnahme zu anderen Nutzern, die Möglichkeiten haben die Markenwelt eines Unternehmens aktiv mitzugestalten, muss das Marketing auf die Veränderungen angepasst werden. Eine Orientierung hin zu einer digitalen Marketingstrategie mit Ausrichtung auf die Technologien und Nutzung von verschiedenen Kommunikationskanälen ist erforderlich.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. Köhnke/ Kedrowitsch 2014, 539

<sup>98</sup> Vgl. Herrmann/ Moeller 2015, 12

## 5 Auswirkungen auf den Markenwert etablierter Unternehmen

Nachdem im vorherigen Kapitel die Chancen und Herausforderungen in der Sharing Economy im Marketingkontext veranschaulicht wurden, besteht nun ein grundlegendes Verständnis für die notwendigen Vorgehensweisen in der Sharing Economy und die Marketingaktivitäten, die umgesetzt werden sollten. Dieser Umstand bezieht sich vor allem auf die im Markt bereits etablierten Unternehmen, die sich mit dem neuen Trend einer digitalisierten Wirtschaft des Teilens konfrontiert sehen. Aufbauend auf den Ergebnissen können im Folgenden Auswirkungen auf den Markenwert von etablierten Unternehmen formuliert werden. Dabei wird auf die Markenkommunikation eingegangen, die die Einstellung der potenziellen Kunden zu dem Produkt oder der Dienstleistung positiv beeinflussen soll. Ferner fungiert diese als Bindeglied zwischen unternehmerischer Initiative und kaufmännischer Umsetzung im Markt. Abschließend werden Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang der etablierten Unternehmen mit der Sharing Economy ausgearbeitet, die unter Einbeziehung der Anwendungsfelder Mobilität, Immobilien und Räumlichkeiten, sowie Finanzen ausformuliert werden. Es gilt herauszufinden, ob die etablierten Unternehmen ihr Geschäftsmodell je nach Branche in der Sharing Economy erweitern können. Da an dieser Stelle der Neuigkeitswert der Arbeit ausgearbeitet wird, dienen die repräsentativen Beispiele aus den ausgewählten Anwendungsfeldern als exemplarische Veranschaulichung einer möglichen Vorgehensweise.

Vorerst ist es jedoch notwendig, die Verwendung des Begriffs des Markenwertes im Kontext der Arbeit in einen Rahmen zu setzen und dessen Verständnis abzugrenzen. Die Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern ist kennzeichnend für die Sharing Economy, demnach steht eine konsumentenorientierte Definition des Markenwertes im Fokus. Dem Verbraucher wird mit der Verwendung einer Marke die Zugehörigkeit von Produkten und Dienstleistungen zu einem bestimmten Unternehmen signalisiert. Agiert das Unternehmen im Marktumfeld strategisch klug und grenzt sich von den Wettbewerbern ab, so steigt der Wert des eigenen Angebots. Der Nachfrager wählt die Angebote bevorzugter aus, was zur Folge hat, dass die Unternehmen einen hohen Markenwert erreichen und langfristig wettbewerbsfähig bleiben.<sup>99</sup> Aufgrund der Informationsüberlastung der Verbraucher ist es für ein Unternehmen schwer der Zielgruppe werbliche Botschaften zu vermitteln. Die Marke wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

---

<sup>99</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 6 f.

## 5.1 Markenkommunikation

Für die Marketingverantwortlichen in den Unternehmen spielt die Markenkommunikation eine entscheidende Rolle, denn vor allem diesem Bereich wird die größte Bedeutung im Zuge der Digitalisierung beigemessen. Zudem gibt es kein Gebiet der Markenführung und kein Marketinginstrument aus dem Marketing-Mix, das ohne einen kommunikativen Aspekt auskommt. Die unmittelbare Interaktion zwischen den Kunden und den Marken gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich mit den neuen Anforderungen auseinanderzusetzen und müssen anfangen zu verstehen, wie mit den Konsumenten in Kommunikation zu treten ist. Das vernetzte Internet stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, den direkten und permanenten Dialog mit den Kunden zu suchen und so eine neue Vorgehensweise im Marketing in Gang zu bringen. Die reine Aussendung von Botschaften an den Verbraucher reicht nicht mehr aus, vielmehr müssen internetbasierte Kommunikationsplattformen genutzt werden, auf denen Bild-, Text- und Videomaterial zum Austausch in Blogs, Foren und anderen Communities zur Verfügung gestellt werden können. Auf diesen Medien können die Kunden mit dem Unternehmen und der Marke in Kontakt treten und sich interaktiv über Erfahrungen austauschen.<sup>100</sup> Für die etablierten Unternehmen ist es wichtig, sich auf die digitalen Kanäle einzulassen und die einhergehenden Chancen im Kontakt mit den Kunden zu nutzen.

Im Zuge der Digitalisierung sind im Internet Möglichkeiten entstanden, bei denen Inhalte ohne kommerzielle Absicht an relevante Zielgruppen vermittelt werden, wobei der jeweiligen Zielgruppe ein Nutzen und Mehrwert mit den Inhalten geboten werden muss. Bei dieser Marketingtechnik stellt das Unternehmen den Kunden nützliche Informationen, Wissen oder unterhaltende Themen zur Verfügung, um sie von der eigenen Marke und den Angeboten zu überzeugen. Daneben zielen die Unternehmen auf eine gute Positionierung der Marke, eine Erschließung von neuen Zielgruppen und eine Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen ab. Dieser strategische Einsatz der Kommunikation wird Content-Marketing genannt.<sup>101</sup> Bei der Umsetzung dieser Strategie können die etablierten Unternehmen wertvolle Kenntnisse über die Zielgruppen erlangen und bereits vorhandene Kundendaten um weitere Daten ergänzen.

Die innovativen Optionen zeigen, dass Markenthemen zunehmend zu Medienthemen werden. Auch im Umgang mit dem Content-Marketing haben sich weitere Methoden gebildet. Eine der wichtigsten Formen ist hierbei der Branded Content. Anstatt die

---

<sup>100</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 39 f.

<sup>101</sup> Vgl. ebd. 2016, 40

Aufmerksamkeit des Kunden mit klassischen Kommunikationsbotschaften nur für kurze Zeit zu bekommen, versuchen die Unternehmen den Kontakt zu ihren Kunden dauerhaft aufrechtzuerhalten. Es werden den potenziellen Kunden Markenbotschaften in Form von themenrelevanten Inhalten bereitgestellt, ohne dabei vorrangig auf den Verkauf des beworbenen Produkts abzielen. Vielmehr platzieren die Unternehmen ihre Botschaft in die Medien selbst. Dabei wird nicht ausschließlich auf die Produktplatzierung abgezielt, vielmehr soll den Kunden verdeutlicht werden, für was die Marke steht und wie sie wahrgenommen werden soll. Mit der Verbreitung von Inhalten im Internet und deren vielfältiger Gestaltungsmöglichkeiten, nimmt die Wirkung der herkömmlichen Produktwerbungen ab.<sup>102</sup>

Im Kontext der Markenkommunikation wird zumeist auch der Begriff der integrierten Kommunikation verwendet. Hierbei wird eine inhaltliche und formale Abstimmung der einzelnen Kommunikationskanäle bei der Vermittlung der Marke verstanden, die dazu dienen soll, ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes und stimmiges Erscheinungsbild zu vermitteln. Das Ziel ist es, bei den Konsumenten prägnante Vorstellungsbilder von der Marke zu entwickeln und die Bekanntheit des Unternehmens langfristig zu steigern. Dieses Konzept dient als eine Herausforderung für die etablierten Unternehmen, da es sich auf den Markenwert auswirken kann.<sup>103</sup>

Bevor die etablierten Unternehmen aufgrund der neuen Möglichkeiten zu schnell einen kompletten Wandel der Unternehmensstrategie vollziehen, müssen sie erkennen, dass sie ihre bisherige Markenführung nicht vernachlässigen, sondern mit den digitalisierten Kommunikationsansätzen erweitern sollten. Mit der Verknüpfung verbinden sie klassische und neue Kommunikationskanäle und können deren gemeinsame Potenziale für die Steigerung des Markenwerts entfalten. Eine strukturierte Markenrecherche hilft den Unternehmen dabei, sich im digitalen Umfeld zu positionieren. Sie werden sich über die digitalen Möglichkeiten ihrer eigenen Marke bewusst, erlangen fundierte Kenntnisse über die Rahmenbedingungen im Markt, sowie über die Wettbewerber, und erweitern ihr Verständnis über das Verhalten der Kunden. Anschließend können sie die geeigneten Kommunikationskanäle testen und diese in die Markenkommunikation integrieren.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. von Matt 2008, 9

<sup>103</sup> Vgl. Rademacher 2015, 740

<sup>104</sup> Vgl. Herrmann/ Moeller 2015, 19

## 5.2 Handlungsoptionen

Die umfassende Beschäftigung mit der Sharing Economy im Rahmen der Arbeit hat deutlich gemacht, dass der Trend zum Teilen viele verschiedene Facetten hat und aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Diese Tatsache beeinflusst ebenso die etablierten Unternehmen, die sich systematisch mit dem zukünftigen Umgang mit der Sharing Economy auseinandersetzen müssen. Die Unternehmen bekommen bei der Analyse der digitalisierten Wirtschaft einen Eindruck von der gemeinschaftlichen Ressourcennutzung und können strategische Handlungsoptionen ableiten. Die Einhaltung dieser Optionen kann langfristige unternehmerische Handlungsmöglichkeiten in den etablierten und neuen Märkten garantieren und sich positiv auf den Markenwert der etablierten Unternehmen auswirken.

Mit der Fokussierung auf Beispiele aus den drei ausgewählten Anwendungsfeldern können die definierten Handlungsoptionen anschaulich untermauert und die Möglichkeiten für etablierte Unternehmen dargestellt werden. Diese Bereiche lauten Mobilität, Immobilien und Räumlichkeiten, sowie Finanzen. Sharing-Angebote aus dem Anwendungsbereich der Mobilität sind primär im B2C-Bereich zu finden. Der Mobilitätssektor wird mit jährlichen Wachstumsraten von bis zu 35 Prozent als einer der am schnellsten wachsenden Bereiche der New Economy betitelt. In Deutschland macht sich der Wachstum vor allem an der zunehmenden Anzahl an Fahrzeugen bemerkbar, die für Carsharing-Dienste genutzt werden.<sup>105</sup> Daneben existieren auch im P2P-Bereich immer mehr Angebote, bei denen Privatpersonen Fahrdienste über digitale Plattformen anbieten. Dabei entstand das Konzept, dass eine Mitfahrgelegenheit von einem Anbieter angeboten wird, der den Ort und Zeitpunkt der Fahrt selbst festlegt. Hierbei spricht man von dem sogenannten Ridesharing.<sup>106</sup> Der Bereich der Immobilien und Räumlichkeiten konzentriert sich zumeist auf Angebote des kurzfristigen Vermietens von Zimmern, Wohnungen und Häusern. Hier beruht das Konzept auf gegenseitigem Vertrauen zwischen den Privatpersonen. Daneben entstanden im B2B-Sektor Angebote, bei denen Unternehmen ihre Büroräume je nach Bedarf anderen Unternehmen zur flexiblen und temporären Nutzung anbieten. Dafür etablierte sich der Begriff des sogenannten Office Sharing.<sup>107</sup> Im Bereich der Finanzdienstleistungen spricht man vermehrt von Crowdfunding. Dabei können sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen einen Kredit von privaten Investoren erhalten, wobei meist eine Vielzahl an Investoren benötigt wird um die gewünschte Summe erreichen zu können. Konsumenten nehmen

---

<sup>105</sup> Vgl. Russo, [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com), [Stand 26.05.17]

<sup>106</sup> Vgl. Kistler, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), [Stand 26.05.17]

<sup>107</sup> Vgl. Natusch, [www.arbeiten-im-sekretariat.de](http://www.arbeiten-im-sekretariat.de), [Stand 26.05.17]

somit selbst Einfluss auf die Zukunft der Produkt- bzw. Geschäftsidee, da diese nur mit einer ausreichenden Finanzierung verwirklicht werden kann. Über eine Online-Plattform treten Anbieter und Nachfrager miteinander in Kontakt, wobei die privaten Investoren einen selbst festgelegten Betrag zur Verfügung stellen.<sup>108</sup>

Im weiteren Verlauf werden die verschiedenen Handlungsoptionen für die etablierten Unternehmen definiert und unter Einbeziehung der ausgewählten Aspekte der notwendige Umgang mit den neuen Rahmenbedingungen dargestellt. Die nachfolgenden Optionen lauten Entwicklung der Marktintelligenz, Reduzierung der Komplexität der Marke, Operationalisierung der Markenstrategie und Anpassungsfähigkeit in der Markenführung. Die Aspekte dienen dazu, der eigenen Marke mehr Agilität in der Markenführung und dem Umgang mit der Sharing Economy zu verleihen und sollen den etablierten Unternehmen helfen, eine schnelle und zielgerichtete Reaktion auf die sich wandelnden Marktsituationen zu zeigen.

### 5.2.1 Entwicklung der Marktintelligenz

Die Entwicklung der Marktintelligenz spielt für die etablierten Unternehmen einen grundlegenden Faktor in der Realisierung einer agilen Markenführung. Der Begriff der Marktintelligenz lässt sich als ein Konzept beschreiben, das „weiter gefasst [ist] als klassische Markt- und Verbraucherforschung.“<sup>109</sup> Die Unternehmen müssen die Kundenbedürfnisse erforschen, den Wettbewerb gründlich analysieren, die Leistungserbringung ihrer Marke messbar machen und die wesentlichen Einflussfaktoren der Marktumwelt identifizieren. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Marktintelligenz müssen sogenannte Insights erlangt werden. Unter dieser Bezeichnung werden Beobachtungen verstanden, die substanzielle Erkenntnisse über Ursache und Wirkung des Verhaltens von Marktakteuren bieten. Insights waren zwar schon immer Teil von Positionierungsmodellen, wurden aber bis zum heutigen Zeitpunkt noch zu einseitig genutzt und infolgedessen die Vernetzung der Märkte vernachlässigt. Der Weg zu relevanten Insights beginnt mit der Aufstellung von Forschungshypothesen. Dabei können beispielsweise folgende Fragestellungen hinsichtlich verschiedener Faktoren Ansatzpunkte sein. In Bezug auf das Unternehmen müssen sich die Fragen gestellt werden, welchen internen bzw. externen Treibern der Unternehmenserfolg verdankt werden kann oder welche Faktoren für die bisher erfolgreichste bzw. schlechteste Jahresbilanz des Unternehmens verantwortlich waren. Bezüglich der Kunden stellen sich

---

<sup>108</sup> Vgl. Stephany 2015, 108

<sup>109</sup> Bruce/ Jeromin 2016, 67



die Fragen an welchen Bedürfnissen und Wünschen des Kunden die Marke ansetzt oder von welchen Faktoren die Kaufentscheidung der Kunden hauptsächlich beeinflusst wird. Im Hinblick auf den Wettbewerb gilt es herauszufinden, aus welchen Gründen ein Konkurrent im Augenblick so erfolgreich ist oder inwieweit die eigenen Angebote in Zukunft von den Wettbewerbern ersetzt werden können. Zuletzt muss in Bezug auf das Marktumfeld analysiert werden, welche gesellschaftlichen, kulturellen oder technologischen Entwicklungen Einfluss auf die Marke ausüben oder auf welche Marktakteure sich die Einflüsse besonders auswirken.<sup>110</sup>

Mit den daraus entwickelten Insights lässt sich anschließend zum einen ermitteln, wie sich der Markt verändert, und zum anderen, wo Chancen und Probleme der Marke liegen. Das Ziel muss dementsprechend stetig die aktive Auseinandersetzung mit der Marktsituation sein, um aufzudecken, warum die Marktakteure bestimmte Verhaltensweisen zeigen. Qualitative Forschungsmethoden wie Fokusgruppen, Einzelinterviews oder beobachtende Methoden sind dabei ein hilfreiches Instrument, um die Erfolgsfaktoren der eigenen Marke zu ermitteln.<sup>111</sup> Diese Methoden können durchaus aufwändig sein, jedoch müssen sie es nicht zwangsläufig. So lassen sich zum Beispiel mit der sogenannten Netnografie, einer Zusammensetzung der Ethnografie und des Internets, aussagekräftige Ergebnisse erzielen, ohne dass die Unternehmen dabei wie früher den persönlichen Kontakt zu den Kunden pflegen müssen. In Onlinediskussionsforen tauschen sich Kunden umfassend über ihre Erfahrungen mit verschiedenen Produkten aus. Die somit gewonnenen konkreten und realitätsnahen Informationen liefern wertvolle Insights.<sup>112</sup>

## 5.2.2 Reduzierung der Komplexität in der Markenstrategie

Zumeist haben Markenstrategien den Nachteil, dass sie zu viele Variablen beinhalten, wodurch sie in der Praxis schwer handhabbar werden. Über eine wichtige Frage sollten sich die etablierten Unternehmen daher Gedanken machen und zwar wie ein simpler, verständlicher Markenkern definiert werden kann. Der Kern muss eine Grundlage bieten, um im Umfeld einer Marke klare und schnelle Entscheidungen treffen zu können.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 67 ff.

<sup>111</sup> Vgl. ebd., 71 ff.

<sup>112</sup> Vgl. ebd., 81

<sup>113</sup> Vgl. ebd., 84 f.

Eine Antwort auf diese Frage findet der sogenannte Brand-Market Connector, ein Modell der Markenpositionierung. Der BMC verbindet zwei strategische Ansätze: zum einen den nach innen gerichteten Resource-Based-View, der hauptsächlich Ressourcen, Kompetenzen und Produkte eines Unternehmens betrachtet, und zum anderen den nach außen gerichteten Market-Based-View mit seinem Fokus auf Kundenbedürfnisse und auf Aktivitäten der Wettbewerber. Er umgeht so die Nachteile der klassischen Modelle und betrachtet drei Elemente. Das erste Element lautet Desirability und beschäftigt sich mit den Leitfragen, welche Kundenbedürfnisse durch die Marke erfüllt werden und worin das Identifikationspotenzial des eigenen Unternehmens aus Sicht des Kunden liegt. Das zweite Element ist die Differentiation und konzentriert sich auf die Leitfragen, welche Stellung die Marke im Wettbewerbsgefüge hat und wie es die Marke schafft, vom Kunden gegenüber den Angeboten der Konkurrenz bevorzugt zu werden. Das dritte Element heißt Deliverability und setzt sich mit den Kernfragen auseinander, was genau ein Unternehmen machen muss, um hinsichtlich Desirability und Differentiation Erfolg zu haben. Hieraus entsteht das Leistungsversprechen einer Marke. Die etablierten Unternehmen müssen besonders darauf achten, das Leistungsversprechen prägnant zu formulieren. Idealerweise finden sie einen einzigen Faktor, der die Marke begehrenswert macht und von der Konkurrenz abgrenzen lässt. Im besten Fall finden die Unternehmen einen Nutzen, der gleichzeitig Leitlinie und Motivation für alle im Unternehmen Tätigen sein kann.<sup>114</sup>

Es gibt eine Vielzahl an Grundregeln, die von den etablierten Unternehmen bei der Entwicklung eines BMC berücksichtigt werden sollten. Zu allererst sollten sie sich vor allem auf den Punkt Desirability konzentrieren, denn die Erzeugung der Relevanz der Marke beim Kunden ist grundlegend notwendig. Des Weiteren muss die Formulierung der Differentiation darstellen, welche Position die Marke im Wettbewerb einnehmen soll. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Unternehmen die Ergebnisse ihrer Marktingtelligenz in die Erarbeitung des BMC einfließen lassen.<sup>115</sup>

### 5.2.3 Operationalisierung der Markenstrategie

Die Unternehmen der klassischen Markenmodelle verharren oft in ihrer Marktpräsenz und können daher keine innovativen Leitlinien bei der Anpassung ihrer Strategie auf Marktveränderungen erstellen. Mit der konsequenten Formulierung von sog. Non-Negotiables können die etablierten Unternehmen dagegen die Distanz zwischen abs-

---

<sup>114</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 86 ff.

<sup>115</sup> Vgl. ebd., 92 f.

trakt formulierter Markenstrategie und operativer Umsetzung im Unternehmensalltag überbrücken. Der Begriff der Non-Negotiables bedeutet unverhandelbare, anschaulich formulierte Prinzipien der Marke. Diese sind dann gut formuliert, wenn ihre Auswirkungen für Kunden und Mitarbeiter erlebbar sind, denn somit haben sie einen Einfluss auf den Erfolg der Marke. Die drei wichtigsten Effekte von Non-Negotiables sind zum einen, dass sie die Bedeutung des Marketings im Unternehmen stärken. Des Weiteren erhöhen sie die Motivation der Mitarbeiter, da deren Entscheidungen auf sichere Grundlagen gestellt werden. Der dritte Effekt ist, dass sie einen Vorteil im Wettbewerb bedeuten, da sie die Entscheidungsfindung im Unternehmen beschleunigen. Um diese Effekte nutzen zu können, müssen die etablierten Unternehmen eine Antwort auf zwei grundlegende Fragen haben. Die erste ist, welche Eigenschaften der Marke den stärksten Wettbewerbsvorteil sichern und die zweite, durch welche Maßnahmen das Unternehmen dafür sorgt, dass das Markenversprechen eingehalten wird. Die so formulierten Non-Negotiables werden im Folgenden zu Abgrenzungsposten der Markenführung. Darüber hinaus werden sie auch zu Entscheidungsgrundlagen bei der Aussage, ob die Markenposition an die veränderten Marktverhältnisse angepasst werden muss.<sup>116</sup>

#### 5.2.4 Anpassungsfähigkeit in der Markenführung

Die Agilität in der Markenführung bedeutet nicht zwangsläufig Aktionismus. Bei jeder Entscheidung müssen die etablierten Unternehmen zwischen Veränderung und Kontinuität abwägen. Die zielgerichtete Konstruktion des BMC und die präzise Formulierung der Non-Negotiables tragen zu einem Gleichgewicht bei, denn die zwingende Notwendigkeit zur Anpassung an veränderte Märkte kann selbst starke Marken in Gefahr bringen. Daraus sollte jedoch nicht geschlussfolgert werden, dass die Ausweitung des Angebots im Rahmen einer Marke immer unterbunden werden muss.<sup>117</sup>

In der Praxis will jedes Unternehmen seine Marke möglichst tragfähig positionieren und Kunden langfristig an die Marke binden. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie es in den heutigen dynamischen Märkten möglich ist, mit Veränderungen mitzugehen, ohne die Marke in Gefahr zu bringen. Eine Antwort auf diese Frage ist die Etablierung kontinuierlicher Feedback-Prozesse. Wenn regelmäßig relevante Daten erhoben werden, können diese als ein frühzeitiges Warnsystem genutzt werden. Hierzu gibt es einige Beispiele von Messgrößen, die für ein Feedback infrage kommen. Einerseits die kun-

---

<sup>116</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 94 ff.

<sup>117</sup> Vgl. ebd., 102 ff.

denorientierten Messgrößen Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsrate oder Zahlungsbereitschaft. Zum anderen die wettbewerbsorientierten Messgrößen der Distanz zum Markenführer oder zu den wichtigsten Wettbewerbern. Darüber hinaus gibt es die unternehmensorientierten Messgrößen Produktqualität, Servicequalität oder Anteil am Gesamtumsatz.<sup>118</sup>

Für die zentralen Feedback-Kriterien müssen kritische Messwerte definiert werden. Diese zeigen an, zu welchem Zeitpunkt die Markenführung angepasst werden muss. Um kontinuierliches Feedback sicherzustellen, sollten die Methoden möglichst einfach und wenig zeitaufwändig sein. Die etablierten Unternehmen müssen dabei jederzeit den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Sollten die Unternehmen aufgrund der Feedback-Ergebnisse anschließend die Markenstrategie ändern, müssen sie als erstes untersuchen, ob die Non-Negotiables anzupassen sind. Mit einer derartigen Anpassung muss sich im Vorfeld ausreichend auseinandergesetzt werden, diese darf nicht zu einem Identitätsverlust der Marke führen.<sup>119</sup>

### 5.2.5 Fallbeispiele

Im Anwendungsfeld der Mobilität ist ein zunehmendes Interesse an Carsharing-Diensten bemerkbar geworden. Ein erfolgreiches Beispiel aus diesem Bereich ist das Unternehmen Flinkster, das Carsharing-Angebot der Deutschen Bahn. Nach der Registrierung kann der Kunde deutschlandweit in nahezu allen Großstädten das Angebot nutzen und bei Bedarf kurzzeitig auf eines der Fahrzeuge zurückgreifen.<sup>120</sup> Neben dem kurzzeitigen Anmieten von Fahrzeugen bietet die Deutsche Bahn zudem ein Fahrradverleihsystem unter dem Namen Call a Bike an. Der Kunde kann sich in der Stadt schnell und flexibel bewegen und das Fahrrad an einer beliebigen Station wieder abstellen.<sup>121</sup> Das Sharing-Konzept macht deutlich, dass digitale Medien in Kombination mit der Vernetzung von Mobilitätsdienstleistungen im öffentlichen Nahverkehr Erfolgsfaktoren für die agile Markenführung in dynamischen Märkten darstellen. Das Angebot erfüllt den Wunsch der Kunden nach einer einfachen und schnellen Ausleihe. Die Kommunikation erfolgt über digitale Plattformen und ermöglicht einen ständigen Austausch, mit dem präzise Insights erworben werden können.

---

<sup>118</sup> Vgl. Bruce/ Jeromin 2016, 106 f.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., 108 f.

<sup>120</sup> Vgl. Flinkster, [www.flinkster.de](http://www.flinkster.de), [Stand 27.05.17]

<sup>121</sup> Vgl. Call a Bike, [www.callabike-interaktiv.de](http://www.callabike-interaktiv.de), [Stand 27.05.17]

Neben dem bereits erwähnten Unternehmen Airbnb hat sich im Anwendungsfeld der Immobilien und Räumlichkeiten die Online-Plattform 9flats im Markt bewährt. Auf dieser Plattform können Privatpersonen z.B. ihre Zimmer oder Häuser für Reisende anbieten. 9flats konzentriert sich darauf, dem Kunden die angebotenen Unterkünfte in Deutschland und der ganzen Welt zu vermitteln. Anschließend an die Benutzung können die Kunden die Unterkunft online bewerten und somit ein persönliches Urteil über die Bewohnung veröffentlichen.<sup>122</sup> Mit der zentralen Kommunikation über das Internet und der Möglichkeit den persönlichen privaten Besitz öffentlich zu teilen, bietet 9flats dem Kunden neue und transparente Kontaktmöglichkeiten in der Gesellschaft. Der Prozess einer Buchung verläuft unkompliziert und lässt dem Anbieter die Freiheit, wer in der eigenen Unterkunft übernachten darf. Dieser Umstand macht die Marke agil und garantiert dem Kunden vielfältige Möglichkeiten im Umgang mit dieser.

Ein erfolgreiches Beispiel aus dem Anwendungsbereich der Finanzen ist das US-amerikanische Unternehmen Lending Club. Dieses betreibt eine Online-Plattform, auf dem P2P-Kredite vermittelt werden und basiert auf dem Konzept des Crowdlendings, das wiederum dem Crowdfunding ähnelt. Dabei agiert die Plattform als Vermittler zwischen Investoren und Kreditinteressenten. Kreditnehmer müssen die Investoren von ihrem Konzept überzeugen und bekommen von diesen einen selbst gewählten Geldbetrag zugesprochen. In Gegenleistung für Gebühren vom Kreditgeber und Kreditnehmer werden die Kredite im Anschluss von dem Unternehmen zusammengetragen und an den Kunden vermittelt.<sup>123</sup> Das Prinzip der Unternehmensidee bringt mehrere Vorteile mit sich. Zum einen ist es für Privatpersonen deutlich leichter einen Kredit zu bekommen als bei einer Bank, zum anderen bekommt das Unternehmen im onlinebasierten Umgang mit den Kunden eine große Menge an Daten, mit Hilfe derer sie herausfinden können, wie hoch die Bonität der jeweiligen Person ist.<sup>124</sup> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Unternehmen Lending Club aufgrund seiner innovativen Technologie eine günstige Kostenstruktur besitzt und die damit eingesparten Kosten gewinnbringend an die Kunden weitertragen kann. Sie konzentrieren sich bei der Kundenansprache auf ein Segment, nutzen für die Kommunikation das Internet als digitales Medium, bieten dem Kunden Transparenz im kompletten Prozess und überlassen dem Kunden die Entscheidung über die zu investierende Summe. In Bezug auf die Notwendigkeit einer agilen Markenführung in dynamischen Märkten wird deutlich, dass Lending Club die Bedürfnisse der Kunden erkannt hat, ihr Marke einfach strukturiert hat, den Kunden Transparenz bietet und flexibel auf Änderungen reagieren kann.

---

<sup>122</sup> Vgl. 9flats, [www.9flats.de](http://www.9flats.de), [Stand 27.05.17]

<sup>123</sup> Vgl. Lending Club, [www.lendingclub.com](http://www.lendingclub.com), [Stand 27.05.17]

<sup>124</sup> Vgl. Lending Club, [www.lendingclub.com](http://www.lendingclub.com), [Stand 28.05.17]

## 6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit vermittelte anhand einer umfassenden Recherche relevanter Literatur wichtige Aspekte zu dem Thema der Sharing Economy. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit lag darauf, einen Überblick über Regeln, Auswirkungen und Konsequenzen der Sharing Economy im Marketingkontext zu geben. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Frage, inwieweit das Geschäftsmodell der Sharing Economy den Markenwert von etablierten Unternehmen beeinflusst. Es wurde herausgearbeitet, inwiefern die Entwicklung in der heutigen Gesellschaft eine Rolle spielt und von den Unternehmen berücksichtigt werden muss. Vor allem sollen die definierten Handlungsoptionen für diese Unternehmen einen Neuigkeitswert der Arbeit darstellen. Um ein Verständnis für die einzelnen Bestandteile der zu beantwortenden Forschungsfrage zu schaffen, wurde anfangs der Begriff Sharing Economy genauer erläutert, die Zielgruppe analysiert und die historische Entstehung der Ökonomie des Teilens aufgezeigt. Anschließend wurde erklärt, warum die fortschreitende Digitalisierung einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Sharing Economy hat und die drei am stärksten ausgeprägten Modelle der Sharing Economy näher beleuchtet. Des Weiteren wurde verdeutlicht, dass bereits eine Vielzahl an vielfältigen Angeboten aus den verschiedensten Wirtschaftsbereichen existieren.

Die Betrachtung der Sharing Economy im Kontext des Marketings hat gezeigt, dass sich die Rahmenbedingungen im Markt geändert haben. Es hat sich ein Marketingkonzept entwickelt, das auf eine interaktive Wertschaffung für den Nachfrager abzielt. Demnach liegt der Fokus heutzutage nicht mehr auf der Vermarktung, sondern auf der Nutzung des Produkts. Daraus resultieren veränderte Kundenbedürfnisse, die von den Unternehmen analysiert werden müssen, um langfristig eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung garantieren zu können. Einhergehend mit dem Vormarsch der Online-Plattformen und dem Wachstum von Unternehmen in der Sharing Economy, sind Auswirkungen der Ökonomie des Teilens wahrnehmbar geworden. Die Betrachtung der Wettbewerbseffekte zwischen den etablierten Unternehmen und den Start-up-Unternehmen veranschaulichte, dass diese in Wechselwirkungen zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Nachfolgend wurde deutlich, dass die Sharing Economy für die etablierten Unternehmen noch einen hohen Regulierungsbedarf hat und unter Umständen bei falscher Herangehensweise dem Erfolg des Unternehmens schaden kann. Der Trend zum Teilen taucht bereits in vielen Branchen auf, ist jedoch noch nicht ausreichend juristisch geregelt. Folglich fehlen stabile Rahmenbedingungen im Markt, die eine Gleichbehandlung zwischen etablierten Unternehmen und Start-up-Unternehmen garantieren. Neue Technologien, sowie ein wachsendes Umweltbewusstsein in Verbindung mit dem Internet ermöglichen den nahezu reibungslosen Austausch von Gegenständen, Dienstleistungen und Informationen. Die Sharing Economy bietet den Menschen eine Alternative zum Eigentum und verdeutlicht, was passiert,

wenn der traditionelle Konsum an Relevanz verliert und stattdessen geteilt oder getauscht wird. Innovative Plattformen erlauben ein barrierefreies Konsumieren zeitgleich zum Produzieren. Vor diesem Hintergrund und angesichts globaler Problematiken wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und dem Mangel an Raum müssen die Unternehmen den Fokus auf die Möglichkeiten zukunftsfähiger Entwicklungen legen. Das Leitbild Nutzen statt Kaufen führt in diesem Zusammenhang zu einem nachhaltigeren Konsum in der Gesellschaft, an den sich die Unternehmen im Marketingkontext anpassen müssen. Eine Außerachtlassung dieser Tatsachen hätte eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit zur Folge. Die Unternehmen haben zur Aufgabe strategische Maßnahmen, wie z.B. den Aufbau von Partnerschaften zu ergreifen, um diesem Umstand entgegenzuwirken.

Aufgrund der Sharing Economy und dem vermeintlich unaufhaltsamen Voranschreiten digitaler Geschäftsmodelle werden die etablierten Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Jedoch können sich aus dieser Entwicklung auch Chancen und strategische Herangehensweisen ergeben, womit die Unternehmen zukünftig ihre Attraktivität gegenüber den Konsumenten steigern können. Sowohl auf die Chancen, als auch auf die Herausforderungen in der Sharing Economy im Marketingkontext wurde anschließend in der Arbeit eingegangen. Bei einem Einstieg eines etablierten Unternehmens in die Sharing Economy kann dieses eine strategische Kooperation mit einem Start-up-Unternehmen bilden und somit über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg neue Potenziale nutzen. Neben dem Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen kann auch die gemeinsame Arbeit mit beispielsweise öffentlichen Partnern positive Auswirkungen auf den weiteren Erfolg in der Sharing Economy haben. Unternehmen tun gut daran, keine neuen Wege zu scheuen und sich die aufkommenden Möglichkeiten in einem alternativen Marktumfeld zu Nutze zu machen. Das Zusammenwirken kann die jeweiligen Schwächen mindern und positive Synergieeffekte hervorrufen, wovon beide Seiten profitieren. Deutlich wurde zudem, dass die etablierten Unternehmen einiges von den Start-up-Unternehmen lernen können um daraus resultierend für die digitale Zukunft bereit zu sein. Die Vielfalt der unterschiedlichen Geschäftsmodelle in der Sharing Economy hat gezeigt, dass sich die Bedingungen am Markt geändert haben und der Konsument nunmehr andere Erwartungen an die Leistungen der Unternehmen stellt. Die analysierten Potenziale können in dem digitalen Markt ausgeschöpft werden, sobald sich die etablierten Unternehmen mit dessen Beschaffenheit auseinandergesetzt haben und die für das Unternehmen geeigneten strategischen Vorgehensweisen definiert haben. Mit Hilfe einer fundierten Planungs- und Entscheidungsgrundlage kann das Unternehmen zielführend die Marktbearbeitung steuern. Um dem Verbraucher in Zukunft ein konsistentes markentypisches Kundenerlebnis bieten zu können, sind die etablierten Unternehmen gefordert, geeignete Marketinginstrumente auszuwählen und das Marketing, den Vertrieb und die Kommunikation neu zu gestalten. Damit die etablierten Unternehmen von der Digitalisierung profitieren

können, müssen sie die neu entstandenen Marketingkanäle nutzen, um die Kunden auf differenzierte Art und Weise erreichen zu können und eine passende Strategie entwickeln.

In den darauffolgenden Ausführungen waren die zentralen Ergebnisse der Arbeit hilfreich, um herauszuarbeiten, inwieweit die Sharing Economy Auswirkungen auf den Markenwert etablierter Unternehmen hat. Im Kapitel wurde zu Beginn der Begriff des Markenwertes definiert und verdeutlicht, dass dieser neben der reinen Markierungsfunktion zu einem relevanten Wertschöpfungsfaktor für die Unternehmen wurde. Ferner ist deutlich geworden, dass die Kommunikation über die klassischen Kanäle nicht mehr ausreicht, denn eine große Anzahl an Online-Kommunikationsinstrumenten ermöglicht den Unternehmen neue Wege mit dem Kunden in Kontakt zu treten. Das Internet gewinnt für die Unternehmens- und Markenkommunikation immer mehr an Bedeutung und entwickelt sich zu einem maßgeblichen Erfolgsfaktor, der von den Marketingverantwortlichen nicht außer Acht gelassen werden darf. Die etablierten Unternehmen müssen die neuen Möglichkeiten nutzen und den Dialog mit den Kunden suchen, um die eigene Unternehmensstrategie mit den digitalisierten Kommunikationsansätzen zu erweitern. Basierend auf den Ergebnissen konnten Handlungsoptionen für etablierte Unternehmen abgeleitet werden. Es gilt Marktintelligenz zu entwickeln, die Komplexität des Markenmanagements zu reduzieren, die Markenstrategie zu operationalisieren und die Marke anpassungsfähig zu machen. Darüber hinaus wurden praktische Beispiele aus den drei Anwendungsfeldern Mobilität, Immobilien und Räumlichkeiten, sowie Finanzen zur besseren Veranschaulichung miteinbezogen, um erkennbar zu machen, warum die Handlungsoptionen für die etablierten Unternehmen relevant und erfolgsversprechend sind.

Anhand der gesammelten Erkenntnisse aus der kompletten Arbeit wurde deutlich, dass sich die Technologie und die Gesellschaft schneller verändern, als Unternehmen teilweise in der Lage sind, sich an die Veränderungen anzupassen. Diese Entwicklungen erfordern einen alternativen Führungsstil, der die kollaborativen Wertschöpfungsprozesse, die neuen Infrastrukturen und die Bedürfnisse der Konsumenten berücksichtigt. Diejenigen Unternehmen, denen eine Anpassung an die Geschwindigkeit und die Anforderungen nicht gelingt, sind in Zukunft in ihrer Existenz bedroht. Die etablierten Unternehmen können zwar eine beträchtliche Unternehmensgröße und Marktstärke aufweisen, doch stellt im digitalen Zeitalter die Anpassungsfähigkeit einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Es ist demnach wichtig die neuen Rahmenbedingungen zu erkennen und innovative Geschäftsideen zu verwirklichen. Die Unternehmen müssen über ihre eigenen Grenzen hinausdenken, ihr Angebotsportfolio erweitern, Dienstleistungen erstellen und Kooperationen mit anderen Akteuren als Innovationstreiber mit einbeziehen. Die Umsetzung dieser Möglichkeiten ebnet den Weg zu einer Schaffung



von erfolgversprechenden Schnittstellen und setzt entscheidende Akzente auf dem Weg in eine digitale Zukunft.

Die Sharing Economy stellt in ihrer aktuellen Erscheinungsform noch ein relativ neues Phänomen dar und wird von vielen Unternehmen passiv beobachtet, jedoch ist anzunehmen, dass sich in den kommenden Jahren starke Wachstumsraten für die dazugehörigen Geschäftsmodelle und den darin agierenden Unternehmen einstellen werden. In Anbetracht des Aspektes der effizienten und ökonomischen Nutzung knapper Ressourcen in der Gesellschaft, besteht ein kollektives Interesse daran, solche Konzepte zu fördern. Denn gerade das Ziel eines nachhaltigen Umgangs mit knappen Ressourcen wird in vielen Bereichen ein Umdenken hervorrufen, wenn nicht sogar herkömmliche Denkweisen eines vom Besitzanspruch geprägten Konsumverhaltens verdrängen. Zwar herrscht noch ein Mangel an umfangreichen empirischen Studien um vollkommen sicher zu sein, doch scheint die Sharing Economy Tendenzen zu der Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft aufzuzeigen. Sie kennzeichnet sich als eine innovative Wirtschaftsform, die durch die Nutzung der technologischen Möglichkeiten und sozialen Netzwerken den gemeinschaftlichen Konsum weiter fördern wird. Diese Entwicklung verdeutlicht das enorme wirtschaftliche Potenzial, das auch Auswirkungen auf Mobilitätsdienstleistungen, die Vermietung von Immobilien und Räumlichkeiten, sowie den Finanzsektor zur Folge hat.

Mit dem Fortschritt der technologischen Entwicklung ist zudem davon auszugehen, dass sich in Zukunft weitere Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle im Rahmen der Sharing Economy ergeben werden. Viele der zurzeit erfolgreichen Start-up-Unternehmen waren vor wenigen Jahren in der heutigen Form kaum vorstellbar, weil die Rahmenbedingungen, wie beispielsweise das mobile Internet, noch nicht verbreitet waren. Analog dazu sind auch zukünftig, vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung, Geschäftsmodelle zu erwarten, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vorstellbar sind. Für die neuen Geschäftsmodelle sind webbasierte Anwendungen oft ein grundlegender Bestandteil, sodass die Nutzung des Internets Voraussetzung für die Beteiligung an der Sharing Economy ist.

Mit Blick auf die potentiell positiven Nachhaltigkeitswirkungen dieser neuen Konsumformen sind die Akteure, wie beispielsweise die Wirtschaft und Gesellschaft, aufgefordert, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Ökonomie des Teilens und der kollaborative Konsum als Alternative zum persönlichen Besitz ihre Entwicklungspotentiale entfalten kann. In der Sharing Economy sind die verschiedenen Akteure die aktiven Treiber von neuen Geschäftsmodellen und beschäftigen sich mit diesen. Die Politik hingegen bleibt bisher noch passiv und beteiligt sich nicht an der neuartigen Facette des Konsums. Zudem existieren noch Regulierungen, die im Kontext der Wirtschaft des Teilens überholt sind und keinen Bestand mehr haben sollten. Die Sharing Eco-

nomy kann sich weiterentwickeln, jedoch müssen die politischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Es fehlen staatliche Regulierungen, die einen fairen Wettbewerb zwischen den etablierten Unternehmen und den Start-up-Unternehmen garantieren können. Nur wenn der Bedarf nach Regulierungen befriedigt wird, besteht die Chance, dass sich die Sharing Economy in vollen Zügen entfalten und in Zukunft ihr ganzes Potenzial ausgeschöpft werden kann.

Im Verlauf der Entwicklung der Sharing Economy wurde deutlich, wie vielfältig die bereits existierenden Ansätze diverser Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen sind. In diesem Zusammenhang ist auch aufgefallen, dass neben den B2B- und B2C-Ansätzen vor allem die P2P-Ansätze als eigentliche Innovation der Sharing Economy gesehen werden. Etablierte Unternehmen sollten sich dennoch nicht ausschließlich damit auseinandersetzen, ob die eigenen Produkte durch Kunden geteilt werden oder ihre Online-Plattformen im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreicher sind. Vielmehr sollten sich die Unternehmen in Zukunft von anderen Wettbewerbern differenzieren und sich auf einen individuell geeigneten Einstieg in die Sharing Economy konzentrieren. Erweisen sich die ersten Aktivitäten eines etablierten Unternehmens im Bereich der Sharing Economy als vielversprechend, so ist es sinnvoll das bisherige Geschäftsmodell anzupassen bzw. zu erweitern. Somit agiert das Unternehmen selbst als Vorreiter und kann im Markt einen neuen Ansatz integrieren, mit dem ein Wettbewerbsvorteil generiert werden kann.

Es ist deutlich geworden, dass der Trend der Sharing Economy nicht nur temporär ist und einzelne Unternehmen oder spezifische Branchen betrifft, sondern sich in jedem Wirtschaftsbereich entwickeln und ausdehnen kann, sowie für die Konsumenten und Anbieter stetig an Bedeutung gewinnt. Die Vielfalt der unterschiedlichen Geschäftsmodelle in der Sharing Economy sollte in das Bewusstsein der Gesellschaft und der etablierten Unternehmen gerückt werden. Ob nun gesamtwirtschaftlich betrachtet, in Bezug auf Unternehmen oder auf einzelne Personen, die Sharing Economy ist ein erfolgsversprechendes Geschäftsmodell, das den aktuellen Bedarf in der Gesellschaft repräsentiert. Es steht außer Frage, dass die Rahmenbedingung für die Shareconomy so optimal sind wie nie. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass das Konsumverhalten in der Gesellschaft und das Verhalten von Unternehmen durch die Sharing Economy nachhaltig geprägt wird.

Die etablierten Unternehmen dürfen die Geschwindigkeit der digitalen Entwicklung nicht unterschätzen, vielmehr gilt, dass sie so schnell wie möglich auf die Sharing Economy reagieren. Das frühzeitige Auseinandersetzen mit dem Megatrend des kollaborativen Konsums garantiert den Unternehmen den Anschluss nicht zu verlieren und bewirkt, dass sie von dem Megatrend profitieren. Mit der Anwendung der definierten Handlungsoptionen in der sich schnell entwickelnden Wirtschaft können die etablierten

Unternehmen die Potenziale ausschöpfen und mit ihrem Umdenken dafür sorgen, dass sie auf lange Sicht einen positiven Markenwert haben und erfolgreich im Markt etabliert sind. Eins scheint sicher zu sein, dass die Sharing Economy, als Folge der digitalen Revolution, das Leben und Konsumieren grundlegend verändern wird. Bei diesem Wandel dürfen die etablierten Unternehmen nicht nur eine Zuschauerrolle spielen, sondern müssen am aktiven Geschehen des kollaborativen Konsums teilhaben, um auf lange Sicht am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

---

# Literaturverzeichnis

## Buchquellen

Bala, Christian/ Schuldzinski, Wolfgang: Einleitung: Neuer sozialer Konsum? Sharing Economy und Peer-Produktion. In: Bala, Christian/ Schuldzinski, Wolfgang (Hrsg.): Prosuming und Sharing – neuer sozialer Konsum: Aspekte kollaborativer Formen von Konsumtion und Produktion. Beiträge zur Verbraucherborschung, Band 4, Düsseldorf 2016, 7-29.

Beck, Johann/ Beck, Norbert: Artig oder einzigartig: Mit Service-Innovation zum Regional Hidden Champion. Books on Demand 2013.

Behrendt, Jens/ Zeppenfeld, Klaus: Informatik im Fokus: Web 2.0. Berlin Heidelberg 2008.

Bettel, Sonja: Warum Web 2.0? Oder: Was vom Web 2.0 wirklich bleiben wird. In: Blu-mauer, Andreas/ Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Social Semantic Web: Web 2.0 – Was nun? Berlin Heidelberg 2009. 23-42.

Botsman, Rachel/ Rogers, Roo: What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. New York 2010.

Bruce, Annette/ Jeromin, Christoph: Agile Markenführung: Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden 2016.

Bruns, Axel: Vom Prosumenten zum Produzter. In: Blättel-Mink, Birgit/ Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Prosumer Revisited: Zur Aktualität einer Debatte. Wiesbaden 2010. 191-205.

Brühl, Volker: Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie. Wiesbaden 2015.

Châlons, Christophe/ Dufft, Nicole: Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In: Abolhassan, Ferri (Hrsg.): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden 2016. 27-38.

Demary, Vera: Mehr als Teilen unter Freunden – Was die Sharing Economy ausmacht. In: Theurl, Theresia/ Haucap, Justus/ Demary, Vera/ Priddat, Birger P./ Peach, Niko: Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 2/ 95. Jahrgang, 2015, 87-105.

Eichhorst, Werner/ Spermann, Alexander: Sharing Economy: Mehr Chancen als Risiken? In: Wirtschaftsdienst, Nr. 6/ 96. Jahrgang, 2016, 433-439.

Fließ, Sabine: Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen: Effizienz in Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden 2001.

Fließ, Sabine: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart 2006.

Fox, Rüdiger: Bionische Unternehmensführung: Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration. Wiesbaden 2017.

Gruber, Stefan/ Seidel, Marcel: Herausforderungen für Finanzinstitute im Bereich des Crowdfundings. In: Seidel, Marcel (Hrsg.): Banking und Innovation 2017: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis. Wiesbaden 2017. 109-126.

Heinrichs, Nicolas: Bewertung von Wachstums- und Startup-Unternehmen: Analyse traditioneller Bewertungsverfahren und des stochastischen Modells von Schwartz und Moon. Hamburg 2008.

Heinrichs, Harald/ Grunenberg, Heiko: Sharing Economy: Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur? Lüneburg 2012.

Hilker, Claudia: Social Media für Unternehmer: Wie man Xing, Twitter, Youtube und Co. erfolgreich im Business einsetzt. Wien 2010.

Kleinaltenkamp, Michael: Kundenintegration. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr.7/1997, 350-354.

Klodt, Henning: New Economy. In: Schubert, Klaus (Hrsg.): Handwörterbuch des ökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2005. 303-308.

Kollmann, Tobias: Die Schlüsselfrage: Warum die Digitale Zukunft Deutschlands in der Kooperation von Konzernen und Startups liegt. In: Thomas, Jan (Hrsg.): The Hundred – Old Meets New Economy. Nr.5/2015, 19.

Köhnke, Carmen/ Kedrowitsch, Dirk: Integriertes Online-Marketing oder der kommunikative Hochleistungssport. In: Holland, Heinrich: Digitales Dialogmarketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2014. 537-548.

Kreutzer, Ralf T./ Land, Karl-Heinz: Dematerialisierung: Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus. Köln 2015.

Luttermann, Karin/ Schäble Pia Christin: Wissenstransfer in der Wirtschaftskommunikation: Zum Sprachverständnis der europäischen Finanzkrise aus Experten- und Laiensicht. In: Kastens, Inga Ellen/ Busch, Albert (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftskommunikation: Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen 2016. 389-433.

Matt, Dominique von: Markenkommunikation in der neuen Medienwelt. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 25/2008, 6-11.

Matzler, Kurt/ Veider, Viktoria/ Kathan, Wolfgang: Collaborative Consumption: Teilen statt Besitzen. In: Granig, Peter/ Hartlieb, Erich/ Lingenhel, Doris (Hrsg.): Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell. Wiesbaden 2016. 119-131.

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden 2009.

Peters, Stefanie: Sieben Schritte zur digitalen Transformation. In: Thomas, Jan (Hrsg.): The Hundert – Old Meets New Economy. Nr.5/2015, 84-85.

Pick, Doreén/ Haase, Michaela: Gründe der Mitwirkung in der kommerziellen Sharing Economy. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 32/2015, 7-15.

Raake, Stefan/ Hilker, Claudia: Web 2.0 in der Finanzbranche: Die neue Macht des Kunden. Wiesbaden 2010.

Rademacher, Lars: Integrierte Kommunikation. In: Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter/ Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden 2015. 739-756.

Rückert-John, Jana/ Jaeger-Erben, Melanie: Alternative Konsumformen als Herausforderungen für die Verbraucherpolitik. In: Bala, Christian/ Schuldzinski, Wolfgang (Hrsg.): Prosuming und Sharing – neuer sozialer Konsum: Aspekte kollaborativer Formen von Konsumtion und Produktion. Beiträge zur Verbraucherforschung, Band 4, Düsseldorf 2016, 63-83.

Schallmo, Daniel/ Rusnjak, Andreas: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In: Schallmo, Daniel (Hrsg.)/ Rusnjak, Andreas (Hrsg.)/ Anzengruber, Johanna (Hrsg.)/ Werani, Thomas (Hrsg.)/ Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Wiesbaden 2017, 1-32.

Schneider, Willy: Marketing. Heidelberg 2007.

Schoder, Detlef/ Fischbach, Kai: Peer-to-Peer Anwendungsbereiche und Herausforderungen. In: Schoder, Detlef/ Fischbach, Kai/ Teichmann, René (Hrsg.): Peer-to-Peer: Ökonomische, technologische und juristische Perspektiven. Berlin Heidelberg 2002. 3-24.

Schween, Karsten: Corporate Venture Capital: Risikokapitalfinanzierung deutscher Industrieunternehmen. Wiesbaden 1996.

Stephany, Alex: The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy. Hampshire 2015.

Voeth, Markus/ Pölzl, Jana/ Kienzler, Oliver: Sharing Economy – Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für den Wandel vom Produktgeschäft zur interaktiven Dienstleistung am Beispiel des Car-Sharings. In: Bruhn, Manfred/ Hadwich, Karsten (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Wiesbaden 2015. 469-492.

Wagner, Michael: Business Networking im Internet: Interaktive Anbahnung von Kooperationen in Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden 2004.

Wagner, Thomas/ Kuhnert, Michael/ Lagomarsino, Jeffrey/ Mattar, Helio: Listening to Sharing Economy Initiatives. Report 2015.

Wambach, Achim: Wettbewerbsregeln für das digitale Zeitalter. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 8/ 96. Jahrgang, 2016, 589-593.

Weiber, Rolf/ Hörstrup, Robert: Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration: Die Erweiterung anbieterseitiger Wertschöpfungsprozesse auf kundenseitige Nutzungsprozesse. In: Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Hrsg.): Kundenintegration. Wiesbaden 2009. 281-312.

Weiber, Rolf/ Pohl, Alexander: Innovation und Marketing. Stuttgart 2017.

Weitzman, Martin: Das Beteiligungsmodell: The Share Economy: Vollbeschäftigung durch flexible Löhne. New York 1987.

Wright, Ray: Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide. Harlow 2004.

Zentes, Joachim/ Freer, Tatjana/ Beham, Frank: Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben – Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen, Frankfurt am Main 2013.

## Internetquellen

Airbnb: Über uns, <https://www.airbnb.de/about/about-us>, [Stand 06.05.2017].

Binnenbrücker, Jörg: 5 Gründe, warum Unternehmen mit Startups kooperieren sollten, 02.10.2015, <https://www.gruenderszene.de/allgemein/startup-unternehmen-kooperation>, [Stand 24.05.2017].

Bitkom: Das Internet schafft eine Kultur des Teilens, 04.03.2013, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Das-Internet-schafft-eine-Kultur-des-Teilens.html>, [Stand 05.05.2017].

Botsman, Rachel: The Sharing Economy Lacks a Shared Definition, 22.11.2013, <http://www.collaborativeconsumption.com/2013/11/22/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition/>, [Stand 25.04.2017].

Brandt, Mathias: Sharing ist weltweit akzeptiert, 17.06.2014, <https://de.statista.com/infografik/2365/bereitschaft-zur-nutzung-von-sharing-communities/>, [Stand 02.05.2017].

Call a Bike: So einfach geht's, <https://www.callabike-interaktiv.de/de>, [Stand 27.05.2017].

Detecon: Digitalisierung und Internet of Things (IoT): Anforderungen an agile Organisationen, <http://www.detecon.com/de/Publikationen/digitalisierung-und-internet-things-iot>, [Stand 22.05.2017].

Dörr, Julian/ Goldschmidt, Nils: Share Economy: Vom Wert des Teilens, 02.01.2016, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/share-economy-vom-wert-des-teilens-13990987-p4.html>, [Stand 19.05.2017].



DriveNow: DriveNow Carsharing, <https://www.drive-now.com/de>, [Stand 05.05.2017].

Flinkster: Flinkster – Carsharing, <https://www.flinkster.de>, [Stand 27.05.2017].

GfK Verein: Marketing Challenges: Wettbewerbsfähig bleiben, Dezember 2016, <http://www.gfk-verein.org/compact/fokusthemen/marketing-challenges-wettbewerbsfaehig-bleiben>, [Stand 21.05.2017].

Hedemann, Falk: Digitale Transformation: Der Kunde steht im Mittelpunkt, 09.03.2016, <https://blogs.adobe.com/digitaleurope/de/digital-marketing-de/digitale-transformation-der-kunde-steht-im-mittelpunkt/>, [Stand 24.05.2017].

Hilker, Claudia: Share Economy: Ursache und Folgen, 09.07.2015, <http://blog.hilker-consulting.de/share-economy-ursache-und-folgen-26>, [Stand 20.05.2017].

Hui, Gordon: How the Internet of Things Changes Business Models, 29.07.2014, <https://hbr.org/2014/07/how-the-internet-of-things-changes-business-models>, [Stand 24.05.2017].

Jungblut, Indra: Sharing is Caring – liegt die Zukunft im kollektiven Konsum?, 2013, <https://reset.org/knowledge/sharing-caring---liegt-die-zukunft-im-kollektiven-konsum>, [Stand 02.05.2017].

Kistler, Katharina: Sharing-Economy auf dem Vormarsch: Geteilter Laster, doppelter Profit, 24.05.2015, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/sharing-economy-auf-dem-vormarsch-geteilter-laster-doppelter-profit/11770784.html>, [Stand 26.05.2017].

Klemm, Thomas: Uber, Airbnb und Co.: Warum die „Einhörner“ nicht an die Börse wollen, 30.10.2016, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/internet-boersengaenge/warum-uber-airbnb-und-co-nicht-an-die-boerse-wollen-14503392.html>, [Stand 01.05.2017].

Lending Club: About us, <https://www.lendingclub.com/public/about-us.action>, [Stand 27.05.2017].

Lending Club: How it Works, <https://www.lendingclub.com/public/how-peer-lending-works.action>, [Stand 28.05.2017].

Natusch, Cordula: Leerstand im Büro? Office Sharing hilft, 19.01.2017, <http://www.arbeiten-im-sekretariat.de/blog/2017/01/19/office-sharing/>, [Stand 26.05.2017].

Nguyen, Linh: Partnering – Wie Startups und Old Economy zusammenarbeiten sollten, 29.12.2017, <http://berlinvalley.com/kisura-partnering/>, [Stand 23.05.2017].

O'Reilly, Tim: What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generations of Software, 30.09.2005, <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>, [Stand 03.05.2017].

O'Reilly, Tim: What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generations of Software, 30.09.2005, <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=2>, [Stand 04.05.2017].

O'Reilly, Tim: What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generations of Software, 30.09.2005, <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=5>, [Stand 05.05.2017].

Owyang, Jeremiah: Honeycomb 3.0: The Collaborative Economy Market Expansion, 10.03.2016, <http://www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/>, [Stand 06.05.2017].

Owyang, Jeremiah: Collaborative Economy Honeycomb Version 3.0, [http://www.web-strategist.com/blog/wp-content/uploads/2016/03/Honeycomb3\\_highres.jpg](http://www.web-strategist.com/blog/wp-content/uploads/2016/03/Honeycomb3_highres.jpg), [Stand 07.05.2017].

Russo, Claudia: Shared Mobility: Weltweiter Markt für gemeinsam genutzte Fahrzeuge und Mobilitätsangebote wächst bis 2020 jährlich um bis zu 35 Prozent, 17.07.2014, <https://www.rolandberger.com/de/press/Shared-Mobility-Weltweiter-Markt-für-gemeinsam-genutzte-Fahrzeuge-und-Mobilität.html>, [Stand 26.05.2017].

Täubner, Mischa: Sharing Economy: Meins bleibt meins, Ausgabe 05/2013, <https://www.brandeins.de/archiv/2013/besitz/meins-bleibt-meins/>, [Stand 18.04.2017].

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Sharing Economy, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sharing-economy.html>, [Stand 24.04.2017].

Wittchen, Ferry: Shareconomy: Ein neues Schlagwort des Wirtschaftens im Zeitalter des Internet, <https://www.diplomatisches-magazin.de/business-05-2013-de/A2/>, [Stand 18.04.2017].

9flats: Wie funktioniert 9flats?, <http://faq.9flats.com/hc/de/articles/200497318-Wie-funktioniert-9flats->, [Stand 27.05.2017].

## Sonstige Schriften

Bernard, Frederik: Sharing Economy: Vom Wandel der Werte und neuen Chancen für Unternehmen, Februar 2015, <https://de.slideshare.net/frederikbernard96/40grad-sharingeconomy-20150224>.

Eichhorst, Werner/ Spermann, Alexander: Sharing Economy – Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt, November 2015, [http://www.randstadstiftung.de/images/uploads/Publikationen/randstadstiftung\\_DEZ2015\\_Sharing\\_Economy.pdf](http://www.randstadstiftung.de/images/uploads/Publikationen/randstadstiftung_DEZ2015_Sharing_Economy.pdf).

Freese, Christian/ Schönberg, Tobias: Shared Mobility: How New Businesses Are Rewriting the Rules of the Private Transportation Game, Juli 2014, [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_tab\\_shared\\_mobility\\_1.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_tab_shared_mobility_1.pdf).

Herrmann, Christoph/ Moeller, Günter: Marketing im Zeitalter des Digitalen Darwinismus: Warum gerade das Marketing in Zeiten der digitalen Revolution ein wichtiger Innovationstreiber sein kann und muss, 2015, [http://www.hmp-innovation.de/files/whitepaper/Marketing\\_im\\_Zeitalter\\_des\\_Digitalen\\_Darwinismus.pdf](http://www.hmp-innovation.de/files/whitepaper/Marketing_im_Zeitalter_des_Digitalen_Darwinismus.pdf).

Levering, Britta/ Icks, Annette: Sharing Economy und Mittelstand: Chancen und Herausforderungen, August 2016, [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Denkpapier\\_sharing\\_\\_econom-2016.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Denkpapier_sharing__econom-2016.pdf).

PwC: Share Economy: Repräsentative Bevölkerungsbefragung 2015, Juni 2015, <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf>.

Verbraucherzentrale Bundesverband: Teilen, Haben, Teilhaben: Verbraucher in der Sharing Economy, Juni 2015, <http://www.vzbv.de/sites/default/files/downloads/dvt15-diskussionspapier-vzbv-2015-06-29.pdf>.

Winterhoff, Marc/ Kahner, Carsten/ Ulrich, Christopher/ Saylor, Philipp/ Wenzel, Eike: Zukunft der Mobilität 2020: Die Automobilindustrie im Umbruch?, März 2009, [http://www.adlittle.de/uploads/tx\\_extthoughtleadership/ADL\\_Zukunft\\_der\\_Mobilitaet\\_2020\\_Langfassung.pdf](http://www.adlittle.de/uploads/tx_extthoughtleadership/ADL_Zukunft_der_Mobilitaet_2020_Langfassung.pdf).

Wolter, Bernd/ Salomon, Claudia/ Glohr, Carsten/ Mainusch, Amelie/ Mense, Constantin/ Sentürk, Cem/ Stylianou, Lukas: Digitalisierung und Internet of Things (IoT) – Anforderungen an agile Organisationen, April 2016, [http://www.detecon.com/sites/default/files/detecon\\_studie\\_iot\\_organisation\\_final.pdf](http://www.detecon.com/sites/default/files/detecon_studie_iot_organisation_final.pdf).

---

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mering, den 02. Juni 2017



---

Ort, Datum

Vorname Nachname