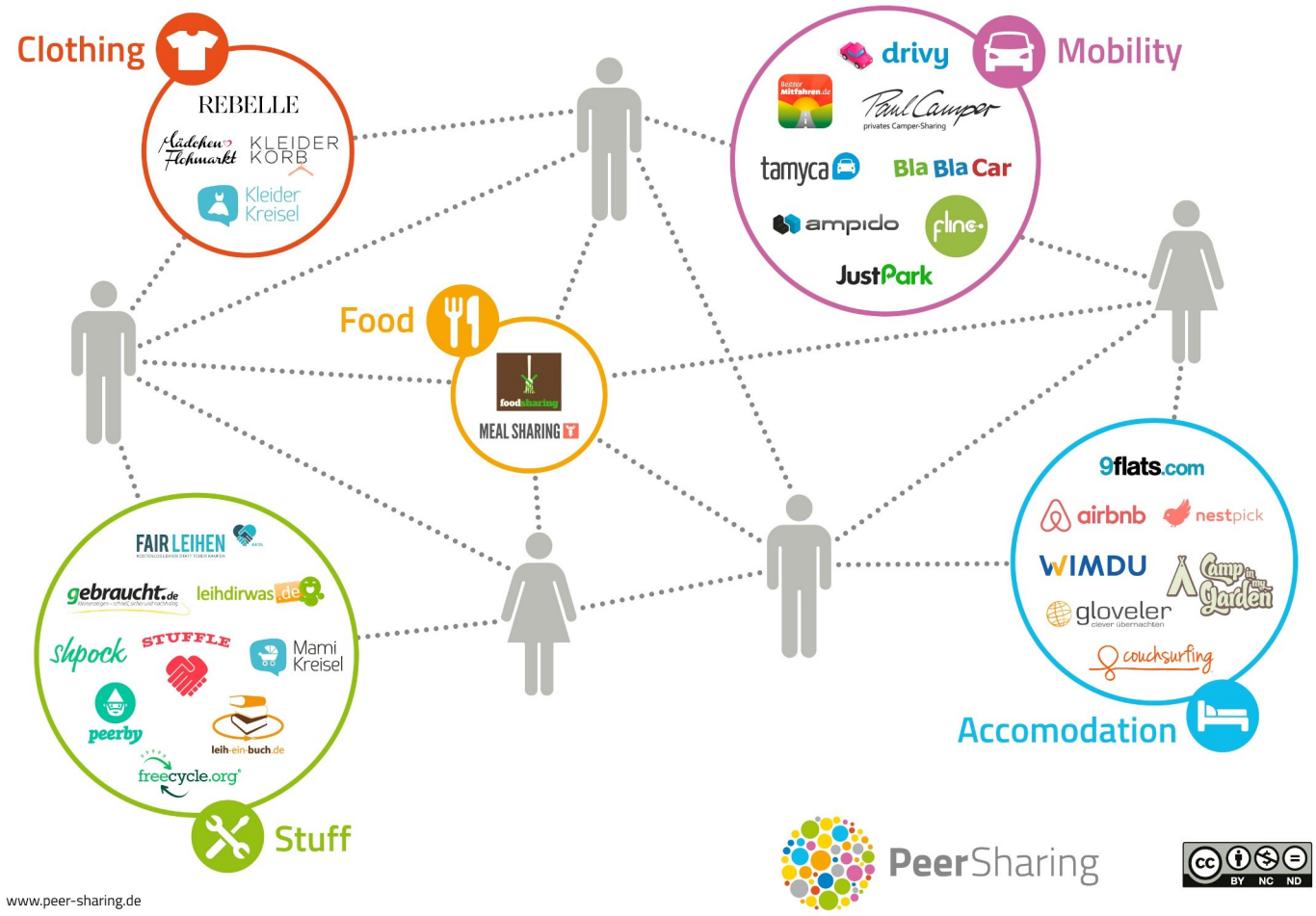
Leitfaden für Peer-to-Peer Sharing-Plattformen



Praktische Tipps für die Gestaltung des Geschäftsmodells

- mit Fallbeispielen -

Leitfaden für Peer-to-Peer Sharing Plattformen

Praktische Tipps für die Gestaltung des Geschäftsmodells

- mit Fallbeispielen -

Iris Bröse, Christine Henseling, Siegfried Behrendt

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

FONA Sozial-ökologische Forschung BMBF

© 2016
IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH,
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin
Tel.: 030-803088-0, Fax: 030-803088-88, E-Mail: info@izt.de

Coverabbildung: PeerSharing Forschungsprojekt (www.peer-sharing.de)

Inhalt

1 **Vorwort**

2 **Einführung**

3 **Die Sharing Economy und Peer-to-Peer Geschäftsmodelle**

5 **Überblick Business Model Canvas**

7 **Wertangebote**

11 **Kundensegmente**

13 **Kanäle**

15 **Kundenbeziehungen zur Plattform**

17 **Beziehung zwischen den Kunden**

19 **Einnahmequellen**

23 **Schlüsselaktivitäten**

25 **Schlüsselressourcen**

27 **Kostenstruktur**

29 **Schlüsselpartner**

31 **Externe Herausforderungen**

35 **Literatur**

37 **Weiterführende Informationen**

Investoren von P2P Geschäftsmodellen nach Cluster

Beispiel Business Model Canvas Drivy

Inkubatoren, Co-working und Wettbewerbe

Netzwerke & Beratungsstellen

Literatur

Konferenzen/Events

Forschungsprojekte

Vorwort

Dr. Siegfried Behrendt

Peer-to-Peer Plattformen in Deutschland

In den vergangenen Jahren haben sich innovative Formen des kollaborativen Konsums entwickelt, bei denen der Zugang zu Produkten und nicht mehr ihr Besitz im Vordergrund steht. Autos, Kleidung, Wohnungen – viele Produkte und Dienstleistungen werden mittlerweile von Privat zu Privat verliehen, getauscht und verkauft. Innovative Online-Plattformen vermitteln zwischen Nutzer/innen und Anbieter/innen. Noch ist dieses *Peer-to-Peer Sharing* ein Nischenphänomen, es weist allerdings eine beachtliche Dynamik auf und umfasst vielfältige Konzepte und Angebote aus unterschiedlichen Konsumbereichen. In den letzten 10 Jahren sind über hundert neue Plattformen gegründet worden. Die Vermittlung von Privatunterkünften oder geteilter Autonutzung sowie der Handel mit Gebrauchtgegenständen sind zwar erfolgreiche Beispiele. Viele Geschäftsmodelle befinden sich aber in einem frühen Entwicklungsstadium: es fehlt an Anwendungserfahrungen, anspruchsvolle kundenspezifische Problemlösungen müssen noch entwickelt werden, für die Vermarktung werden risikobereite Investoren, tragfähige Finanzmodelle und starke Durchsetzungspartner benötigt.

Mit Blick darauf zeigt das Projekt „PeerSharing“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, nachhaltige Entwicklungsperspektiven für das Peer-to-Peer Sharing auf. Gemeinsam untersuchen das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), das Institut für Energie und Umweltforschung (ifeu) und das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) folgende Fragen:

- Was sind hindernde und fördernde Faktoren für die Tragfähigkeit und Verbreitung von Peer-to-Peer Sharing – auf Ebene der Geschäftsmodelle sowie mit Blick auf geeignete Rahmenbedingungen? Welche Geschäftsfeldperspektiven zeichnen sich ab?
- Welche Motive und Hemmnisse bestehen auf der Seite der Verbraucher?
- Welche Rolle spielen etwa Konsumroutinen und Lebensstile für die Akzeptanz von Peer-to-Peer Sharing?
- Wie können VerbraucherInnen für Peer-to-Peer Sharing mobilisiert werden?
- Welche ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitswirkungen erzielt das Peer-to-Peer Sharing? In welchem Umfang können Rebound-Effekte entstehen oder vermieden werden?

Aufbauend auf Fallanalysen, Interviews mit Praxispartnern, einer Repräsentativbefragung und Befragungen von Nutzern von Peer-to-Peer-Plattformen ist der vorliegende Leitfaden entstanden.

In Anlehnung an das bewährte Business Model Canvas bietet er eine ganzheitliche Sicht auf Wertschöpfungs- und Nutzungssysteme und eine spezifisch unternehmerische Perspektive. Er unterstützt die Entwicklung von unternehmerischen Strategien und deren operative Umsetzung in Geschäftsmodellen und damit das unternehmerische Lernpotenzial im Wechselspiel von Strategie und Umsetzung.

Einführung

Für wen ist dieser Leitfaden?

Viele existierende Peer-to-Peer (P2P) Plattformen in Deutschland haben noch nicht ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit erreicht und müssen Wege zur kontinuierlichen Optimierung finden, um am Markt bestehen zu können. Getragen werden die Unternehmen zumeist von Investorengeldern oder Drittmittelgebern, da besonders die Startphase von zweiseitigen Plattformen viel Geld und Ressourcen benötigt, um sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager auf die Plattform zu holen.

Dieser Leitfaden richtet sich an angehende und bestehende P2P Plattformen und möchte ihnen potentielle Fallstricke aufzeigen, praktische Tipps anhand von Fallbeispielen geben und die systematische Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle unterstützen.

> *Ich finde die Idee des Teilens, also dass man einem Gebrauchsgut einen längeren Lebenszyklus dadurch verschafft, dass es mehr Leute nutzen, sehr gut. Dadurch vermeidet man auch, dass einfach zu viel von allem produziert wird.*
>
> Antwort aus der qualitativen Nutzerbefragung im Forschungsprojekt PeerSharing

Wie ist der Leitfaden aufgebaut und wie kann er genutzt werden?

Der Leitfaden soll Tipps und Anregungen bei der Überwindung von typischen Herausforderungen geben und es damit ermöglichen, diese Herausforderungen von Beginn an mitzudenken und das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Der Leitfaden folgt dabei im Aufbau dem bewährten Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011) und erweitert dieses in Hinblick auf die speziellen Eigenschaften und Herausforderungen von P2P Geschäftsmodellen. Für jedes Element des Business Model Canvas werden Leitfragen vorgestellt, die bei der Nutzung des Business Model Canvas helfen sollen und typische Merkmale sowie Herausforderungen von P2P Geschäftsmodellen beschrieben. Verdeutlicht werden die Herausforderungen und Charakteristiken anhand von Fallbeispielen wie Airbnb, Drivy und Tailster. Als weiterführende Informationen werden nach der Vorstellung der Bausteine des Business Model Canvas praktische Hinweise zu passenden Netzwerken, Investoren, Gründerpreisen und hilfreicher Literatur vorgestellt.

Die Sharing Economy und Peer-to-Peer Geschäftsmodelle

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl neuer Plattformen entstanden, die den Verkauf, den Tausch oder die Kurzzeitmiete von Gütern zwischen Privatpersonen erleichtern. Die Güter, die auf diesen Plattformen gehandelt werden, sind breit gefächert: sie reichen von Autos (Drivy), Kleidung (Kleiderkreisel), Wohnungen (Airbnb, Wimdu) und Gebrauchsgegenständen (Leihdirwas) bis hin zu Lebensmitteln (Foodsharing) und frisch zubereitetem Essen (Shareyourmeal).

Doch es werden nicht nur materielle Güter bereit gestellt oder verkauft, sondern auch Services angeboten wie Mitfahrten (BlaBlaCar), die Erledigung von Aufgaben (TaskRabbit) oder die Bereitstellung von Krediten (Lending Club). Diese Art von Geschäftsmodellen wird unter dem Begriff Peer-to-Peer (P2P) Plattformen zusammengefasst und ist Teil der Sharing Economy.

Das Teilen von materiellen und immateriellen Gütern kann zwischen verschiedenen Akteuren erfolgen, wobei sich der Begriff der Sharing Economy nach der Definition von Botsman und Rogers (2011) nur auf die Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen (B2C) und zwischen Privat und Privat (P2P) konzentriert. Die Definition von P2P Sharing, wie sie in diesem Leitfaden verwendet wird, folgt der aus dem aktuellen Forschungsprojekt PeerSharing, das in Kooperation der Institute IÖW, IZT und IFEU durchgeführt wird. Die Definition macht deutlich, dass das Verkaufen, Tauschen und Verschenken von materiellen Gütern ebenso zur Sharing Economy gezählt werden kann wie das Teilen ohne Besitzwechsel.

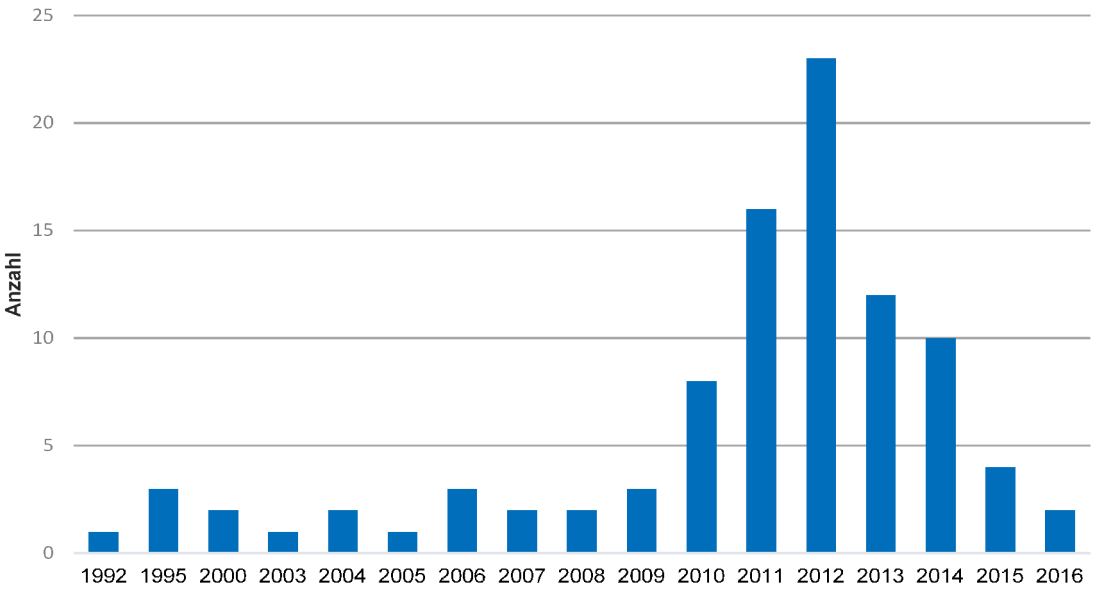
Mehrseitige Plattformen

P2P Plattformen zählen zu sogenannten *mehrseitigen Plattformen* (auch: zweiseitige Plattformen), denen bestimmte Eigenschaften zugrunde liegen. Zweiseitige Plattformen ermöglichen die Interaktion zwischen zwei unabhängigen Kundengruppen, indem sie die Infrastruktur sowie die Regeln bereitstellen, welche die Transaktionen zwischen den zwei Seiten bedingen. Zu zweiseitigen Plattformen im Peer-to-Peer Bereich gehören beispielsweise Plattformen zur Vermittlung von privaten Unterkünften (z.B. Airbnb oder Wimdu), Plattformen zum Weiterverkauf gebrauchter Produkte (z.B. Kleiderkreisel oder eBay), aber auch Plattformen zur Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten, wie flinc oder BlaBlaCar.

Ein wichtiger Unterschied von P2P Plattformen

> **Beim Sharing geht es darum, Dinge des Alltags mit anderen Menschen zu teilen. Autos, Kleidung, Wohnungen – Produkte und Dienstleistungen werden so von Privat zu Privat verliehen, geteilt, getauscht und verkauft. Dabei vermitteln oftmals Online-Plattformen zwischen Anbietern und Nachfragern. Sie machen das Teilen unter Fremden möglich. Diese Form des Sharings nennen wir „Peer-to-Peer Sharing“.**
>
> Scholl et al. 2015

Anzahl der Neugründungen von Peer-to-Peer Plattformen in Deutschland pro Jahr

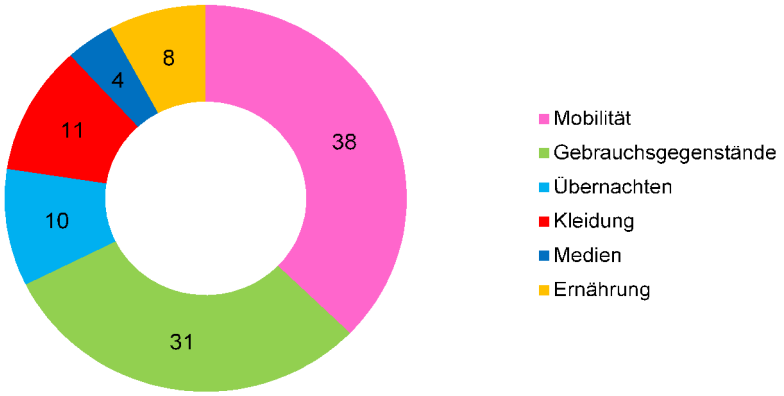


(Stand: Mai 2016, 7 Plattformen ohne Angabe des Gründungsjahres, insgesamt 102 P2P Plattformen in Deutschland ermittelt)

zu Händlern wie Walmart oder Edeka ist, dass die Händler das Eigentum am Verkaufsgut besitzen und vollständige Kontrolle darüber haben, wie das Gut dem Endkonsumenten präsentiert und verkauft wird. Eine zweiseitige Plattform erlangt hingegen weder das Eigentum an den gehandelten Gütern noch die Kontrolle über deren Präsentation oder den Preis. Die Bedingungen der Interaktion oder des Austauschs von Gütern werden demnach (zumindest teilweise) von den auf der Plattform agierenden Anbietern und Nachfragern direkt ausgehandelt und kontrolliert, was ein wichtiger Bestandteil einer mehrseitigen Plattform ist.

Aus den spezifischen Bedingungen von Peer-to-Peer Geschäftsmodellen entspringen eine Reihe von Herausforderungen, denen sich die P2P Plattformen bewusst sein sollten. Aus diesem Grund wird in den folgenden Abschnitten auf verschiedene Herausforderungen eingegangen, mit denen P2P Plattformen konfrontiert sind – entweder da sie in ihrer Art von Geschäftsmodell begründet liegen oder weil die Rahmenbedingungen (Markt, Gesetzgebung etc.) diese hervorrufen.

Anzahl der P2P Plattformen in Deutschland nach Konsumbereichen



Stand: Mai 2016

Überblick Business Model Canvas

Im Gegensatz zu einem bestehenden Unternehmen hat ein Startup oft noch kein erprobtes und funktionierendes Geschäftsmodell. Die Aufgabe des Startups ist es daher, ein funktionierendes Geschäftsmodell zu finden, währenddessen bestehende Unternehmen vorrangig mit der Ausführung und Verbesserung des eigenen Geschäftsmodells beschäftigt sind.

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis wird für die Strukturierung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells oft ein Werkzeug verwendet, das von Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelt wurde: das Business Model Canvas. Diese anschauliche Darstellung eines Geschäftsmodells macht es möglich, das eigene Geschäftsmodell anhand verschiedener Elemente zu kommunizieren und zu diskutieren, da es – ausgedruckt (siehe Download-Link rechts) und mit Post-its bestückt – sich einfach anpassen lässt.

Bausteine des Business Model Canvas

Das hier verwendete Business Model Canvas für P2P Geschäftsmodelle basiert auf 10 Bausteinen, welche für die Beschreibung der Charakteristiken und Herausforderungen herangezogen werden. Der erste Baustein Wertangebote (1) beschreibt, welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen anbietet, um Wert für die Kundensegmente (2) zu schaffen, die sich aus Personengruppen oder Organisationen zusammensetzen können. Bei P2P Plattformen werden immer zwei (oder mehrere) Kundengruppen betreut, auf die unterschiedliche Erlösstrukturen und Wertangebote zutreffen. Die Kundensegmente werden bei P2P Plattformen als Peer Provider (Anbieter) und Peer Consumer (Nachfrager) bezeichnet. Im Baustein Kanäle (3) wird festgelegt, wie die Kundensegmente angesprochen werden sollen, um das Wertangebot zu vermitteln und die Elemente Kundenbeziehungen zur Plattform (4) und Kundenbeziehungen zwischen den Kunden (5) beschreiben die Arten von Beziehungen zu den Kundensegmenten bzw. zwischen den Kunden, die das Unternehmen aufbauen muss. Die Bausteine Schlüsselressourcen (8), -aktivitäten (7) und –partnerschaften (10) stellen die wichtigsten Wirtschaftsgüter, elementaren Aktivitäten und Partnerschaften dar, die vorhanden sein müssen, damit das Wertangebot generiert oder verbessert werden kann. In den Elementen Einnahmequellen (6) und Kostenstruktur (9) wird beschrieben, aus welchen Quellen die Einkünfte stammen und welche Kosten bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen.

How-to

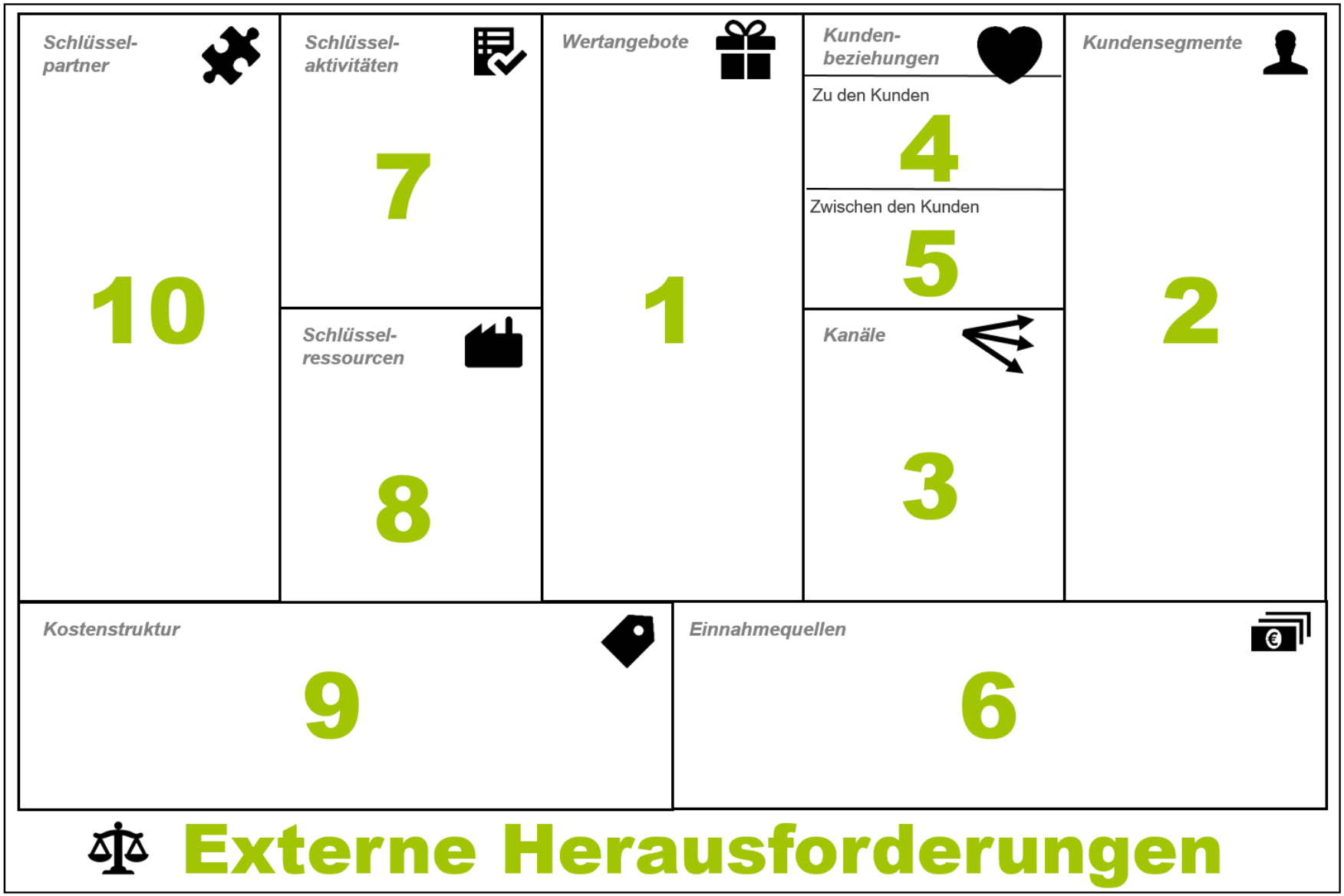
Zur Nutzung des Business Model Canvas in der Praxis bietet es sich an, das Canvas auf ein Plakat drucken zu lassen und mit Post-its die aktuelle Zusammensetzung des eigenen Geschäftsmodells visuell deutlich zu machen. Auf diese Weise kann das Geschäftsmodell einerseits Mitarbeitern, Stakeholdern und Investoren anschaulich kommuniziert werden und bietet andererseits die Möglichkeit, einfacher Veränderungen abzubilden oder zu diskutieren.

Gerade bei zweiseitigen Plattformen kann das Business Model Canvas schnell unübersichtlich werden, falls man z.B. eine Kundengruppe anders anspricht. Hier bietet es sich an, zwei verschiedene Versionen anzufertigen, bei der eine auf die Peer Consumer fokussiert und die andere auf die Peer Provider.

Möglichkeit zum Download des Business Model Canvas:

http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc

Business Model Canvas für P2P Plattformen



Quelle: in Anlehnung an das Business Model Canvas von Osterwalder & Pigneur (2011)

1 Wertangebote

Leitfragen

Was bieten wir unseren Peer Providern für einen Mehrwert?

Was bieten wir unseren Peer Consumern für einen Mehrwert?

Welches Problem oder Bedürfnis lösen wir mit unserem Produkt/Service (für die Peer Provider und Consumer)?

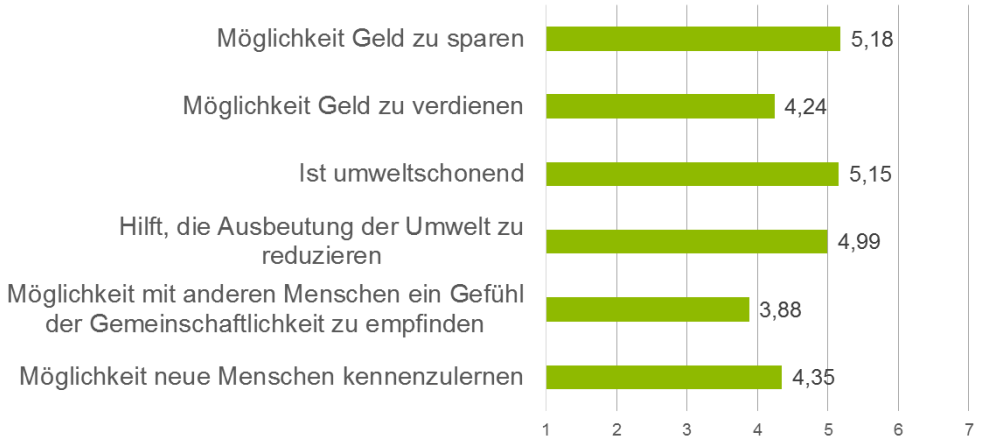
Merkmale

Allgemein sind vier verschiedene Motive anzuführen, die Menschen dazu veranlassen, eine P2P Plattform zu nutzen: ökonomische Gründe (Geld verdienen oder sparen), soziale Gründe (neue Leute kennen lernen), praktische Gründe (Zeit sparen) oder nachhaltige Gründe (Ressourcen sparen). Diese Faktoren spielen bei der Nutzung der meisten Sharing Economy Plattformen eine Rolle und sollten dementsprechend von der Plattform adressiert werden.

Für die Peer Provider besteht der Mehrwert einer Sharing Plattform, auf der materielle Güter geteilt werden, meistens in einer (teilweisen) Deckung von Kosten, die ohnehin anfallen würden (Fixkosten) oder der größeren Reichweite für das Teilen (inkl. dem Verkauf) von Sach- und Vermögenswerten. Bei anderen Plattformen (z.B. Social Eating) kann der Mehrwert für die Provider auch darin liegen, dass sie die Möglichkeit bekommen, mit ihren Fähigkeiten oder ihrer Zeit Geld zu verdienen und gleichzeitig andere Menschen kennen zu lernen. Auch die Umwelt zu schonen und die Ressourcen, die man besitzt, besser auszulasten, ist ein wichtiges Motiv.

Auf der anderen Seite der Plattform liegt der Vorteil für die Peer Consumer vor allem im (günstigeren) Zugang zu Sach- und Vermögenswerten oder Services, die zuvor nicht erreichbar gewesen wären. Für einen Aribnb Kunden spielt es nicht nur eine Rolle, das Zimmer besonders günstig zu bekommen, sondern auch in einer Nachbarschaft zu wohnen, in der das authentische Leben in der Stadt deutlich wird („Kiezcharakter“) und in der womöglich keine Hotels vorhanden sind. Hinzu kommt, dass die Sharing Angebote oft günstiger und flexibler zu erreichen sind als vergleichbare Angebote (Autovermietungen, Hotels, Ferienwohnungen etc.).

Beim Ausfüllen des Business Model Canvas hinsichtlich der Wertangebote für den eigenen Business Case sind diese generischen Vorschläge nicht ausreichend. Sie sollen lediglich einen Hinweis auf die Art des Wertangebots geben, doch sollten diese sehr viel detaillierter und spezifischer von den Plattformbetreibern definiert werden. In Abgrenzung zu Airbnb legt Wimdu z.B. den Fokus auf „hochwertige City-Apartments“ und ermöglicht seinen Peer Consumern damit den günstigen Zugang zu ebendiesen Apartments.



Mittelwerte auf einer Skala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 „stimme voll und ganz zu“
Ergebnisse der Repräsentativerhebung im Rahmen des Projekts Peer Sharing (n = 2.001)

Herausforderungen

Eine Herausforderung, die mit den Wertangeboten an die Kundensegmente verbunden ist, ist die wechselnde Qualität des Angebots. Da es sich auf den P2P Plattformen um Privatpersonen handelt, die den Handel oder die Vermietung ihrer Sach- und Wertgegenstände oft als Nebenverdienst betreiben und nur begrenzte Ressourcen in die Kommunikation und Abwicklung mit anderen Nutzern stecken können, kann die Angebotsqualität stark schwanken. Unter der Qualität des Angebots wird nicht nur der Zustand des gehandelten Objekts verstanden, sondern auch die Qualität des mit der Transaktion verbundenen Services (schnelle Antwortzeiten, Freundlichkeit, Verlässlichkeit etc.), die besonders bei reinen Dienstleistungen wie Mitfahrgelegenheiten eine Rolle spielen. Auch wenn die Anbieter auf der Plattform gute Bewertungen haben, kann es daher vorkommen, dass der Service oder der Zustand des Objektes (wie die Wohnung) von Transaktion zu Transaktion erheblich schwankt. Ist die Qualität des Services schlecht, erwarten die Nachfrager Hilfe von der Plattform bei der Vermittlung mit dem Anbietenden oder der Suche nach Alternativen – und hier liegen in diesem Fall die Kosten für die Plattformbetreiber. Diese können von Personalkosten, um den Fall zu bearbeiten bis hin zu Ausfallkosten reichen (im Fall von Airbnb z.B. die Bereitstellung von Ersatzunterkünften).

Da ein Wertangebot von P2P Plattformen für die Peer Provider oft eine erhöhte Reichweite ist, ist es von großer Bedeutung, die Sichtbarkeit von Neumitgliedern auf der Plattform nicht zu vernachlässigen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Plattform Sachwerte wie Werkzeuge oder Kleidung vermittelt und ein großer Katalog vorhanden ist, der wie eine Art Feed aktuelle Angebote oben listet. Je größer der Katalog der angebotenen Gegenstände ist, desto schwieriger kann es für Neumitglieder sein, gesehen zu werden. Eine Sortier- oder Filterfunktion nach „Kundenbewertungen“ kann dies zusätzlich erschweren.

In jüngster Zeit müssen sich P2P Plattformen auch mit einer ganz anderen Bedrohung ihres Wertangebotes beschäftigen. Die Implikationen, welche die Blockchain-Technologie für die Unternehmen der Sharing Economy haben wird, sind bisher noch kaum abzuschätzen, doch das Potential besteht, dass sie Vermittlungs-plattformen wie Airbnb, Uber etc. obsolet macht. Die Blockchain selbst ist die Architektur hinter Bitcoin, der bekannten digitalen Kryptowährung, und ist aufgebaut als Art dezentrale Datenbank, die für jeden zu jeder Zeit einsehbar ist. D.h., es gibt keine zentrale Autorität (wie eine Bank oder ein Amt), die diese unterhält, sondern sie wird von allen Teilnehmern verwaltet. Die Teilnehmer besitzen Kopien der Eintragungen in die Datenbank, die wie eine Kette miteinander verbunden sind. Dies macht es möglich, Zahlungsvorgänge sofort zu verifizieren. Die Einsicht in die Transaktionen kann auch durch sogenannte Smart Contracts durchgeführt werden. In den Metadaten der Transaktionen können im Programmcode Wenn-Dann-Bedingungen mitgegeben werden. Diese Bedingungen werden durch die Verträge überwacht und wenn die Bedingung erfüllt wird, lösen die Smart Contracts automatisch bestimmte Handlungen aus.

Das Unternehmen smartcontract.com aus den USA arbeitet bereits mit solchen Szenarien und hat verschiedene Vertragstypen entworfen. Ein Beispiel ist der Hausverkauf, bei dem automatisch abgebucht wird, wenn der Verkauf im staatlichen Grundbuch bestätigt ist. Oder es wird bei Lieferverträgen erst dann gezahlt, wenn das per GPS getrackte Produkt am Zielstandort angelangt ist. In Deutschland arbeitet das Unternehmen Slock.it daran, Gebrauchs– und Vermögensgegenstände wie Fahrräder, Autos und Wohnungen mit „smarten“ Schlössern zu versehen, die sich öffnen, sobald der Kunde die geforderte Kaution und Miete gezahlt hat. Ebenso die Musikindustrie kann davon profitieren, denn auch Urheberrechte können auf diese Weise abgebildet werden. Nach dem Download eines Lieds wird der anfallende Betrag einfach an die Künstler bzw. Rechteinhaber übertragen.

Diese Anwendungsbeispiele zeigen, dass sich P2P Plattformen mit der Blockchain genauestens auseinandersetzen sollten. Ein Wertangebot von P2P Plattformen kann allerdings auch in der Community liegen. Wie Airbnb-Deutschlandchef Alexander Schwarz in einem Interview mit Berlin Valley erklärt, ist die Community ein zentrales Element der Plattform und Airbnb damit nicht nur ein reiner Vermittler.

1 Wertangebote

Ich habe was davon und mein Geschäftspartner auch. Er hat etwas anzubieten und ich kann dafür günstig etwas anmieten.

Antwort aus der qualitativen Nutzerbefragung im Forschungsprojekt PeerSharing

Praxisbeispiel

Egal wie bekannt eine P2P Plattform am Markt ist, auch Unternehmen wie Airbnb haben stets mit den negativen Auswirkungen der wechselnden Angebotsqualität zu kämpfen. Besonders 2014 kam es zu einer Reihe bekannter Zwischenfälle. Schlechte Erfahrungen mit Gastgebern und Gästen bei Airbnb reichen von kurzfristigen Absagen und dreckigen Wohnungen bis hin zu Hausbesetzern und Sexorgien in der vermieteten Wohnung. Einer von den noch relativ normalen Vorfällen geschah ebenfalls 2014 als eine Amerikanerin und ihre Familie für einen Monat eine Wohnung in der Schweiz buchten. Streit entbrannte über die Frage, ob die Nutzung der Waschmaschine und der Zugang der Nanny zur Wohnung extra kosten sollen. Die Amerikanerin beschwert sich bei Airbnb, da sie glaubt, die Schweizerin wolle sie ausnutzen. Airbnb storniert die Buchung eigenmächtig, zahlt der Amerikanerin die volle Miete zurück, währenddessen die Schweizerin keine Stornogebühren ausgezahlt bekommt und ihre Inserate nach einem E-Mail Austausch mit Airbnb von der Plattform genommen wurden. Die Schweizerin hatte bis dahin nur sehr gute Bewertungen bekommen, doch Airbnb blieb bei der endgültigen Entscheidung, sie von der Plattform auszuschließen, zahlt ihr aber die entgangenen Stornogebühren zurück. Ob der Kundendienst hier angemessen reagiert hat und sich tatsächlich die Zeit genommen hat, den Fall gründlich zu prüfen, bleibt fraglich. Was das Beispiel zeigt, ist die Bedeutung des Kundenservices im Fall von einer wechselnden Angebotsqualität (die hier mehr in der Kommunikation zwischen den Nutzern der Plattform liegt als in der des Objektes selbst). Unabhängig davon, was passiert, wenden sich die Betroffenen zunächst an die vermittelnde Plattform und suchen Rat, Unterstützung oder Entschädigungen. Hierauf sollten die Plattformen mit entsprechenden Richtlinien und am besten (erreichbaren) 24-Stunden-Kundendiensten vorbereitet sein.

Es ist eine gute Alternative zu oft sehr kostenintensiven Dingen wie zum Beispiel beim Reisen, Hotels sind teuer, Autofahren. Wenn man kein Auto braucht, nicht immer, kann man sich das vielleicht teilen. Es ist einfach ökonomischer. […] Was mich ein bisschen dran stört ist, dass man immer irgendwie abhängig ist quasi von den individuellen Bedürfnissen von jemand Fremden, also man muss sich auf jemanden verlassen können, den man eigentlich gar nicht kennt.

Antwort aus der qualitativen Nutzerbefragung im Forschungsprojekt PeerSharing

Tipps

- Versuchen Sie, Ihr Wertangebot oder Unique Selling Point (USP) klar im Business Model Canvas zu formulieren. Wo sehen die Nutzer der Plattform tatsächlich den Mehrwert? Dieser muss nicht notwendigerweise Ihrer Annahme über den Mehrwert entsprechen, sondern liegt im Zweifelsfall ganz woanders (z.B. in der herausragenden User Experience).
- Führen Sie von Anfang an ein gutes Beschwerdemanagement ein. 89% der für den Customer Experience Impact Report 2011 befragten US-Amerikaner geben an, dass sie nach einer schlechten Erfahrung mit dem Kundenservice eines Unternehmens zur Konkurrenz gewechselt sind. Sowohl klare Richtlinien als auch das Training von Kundenservice-Mitarbeitern für den Umgang mit Beschwerden sind wichtige Grundsätze für ein gutes Beschwerdemanagement.
- Überlegen Sie, ob bei Ihrer Plattform Neumitglieder schnell untergehen. Wenn ja, können Sie darüber nachdenken, neue Teilnehmer zu „featuren“: entweder über einen kleinen Artikel im eigenen Blog und/oder durch das Erscheinen der Artikel weit oben im Feed.
- Schätzen Sie die Auswirkungen von neuen technologischen Entwicklungen wie der Blockchain für Ihre eigene Plattform ab. Wie stark ist der Community-Gedanke bei Ihnen verankert und wie können Sie diesen möglicherweise stärken, damit sie nicht nur als reine Vermittlungsplattform wahrgenommen werden?

2 Kundensegmente

Leitfragen

Wer sind unsere Peer Provider?

Wer sind unsere Peer Consumer?

Gibt es weitere (potentielle) Kunden wie z.B. Unternehmen?

Merkmale

Eine bekannte Eigenschaft von zweiseitigen Plattformen ist die Existenz von Netzwerkeffekten, die z.B. das Kundenwachstum beeinflussen. Generell werden zwei Arten von Netzwerkeffekten unterschieden: Effekte zwischen Teilnehmern auf derselben Seite (same-side effects) und Effekte zwischen Teilnehmern auf verschiedenen Seiten (cross-side effects).

Same-side effects liegen vor, wenn der Anstieg der Teilnehmer auf der einen Seite der Plattform dazu führt, dass Teilnehmer auf derselben Seite die Plattform entweder mehr oder weniger schätzen. Oft sind diese Effekte negativ (Anbieter schätzen nicht mehr Anbieter), sie können aber auch positiv sein, wenn beispielsweise das Tauschen von Videospielen durch viele Spieler einfacher wird. *Cross-side effects* können andererseits beobachtet werden, wenn der Anstieg der Teilnehmer auf der einen Seite dazu führt, dass die Teilnehmer auf der anderen Seite die Plattform entweder mehr oder weniger zu schätzen wissen. Hier sind die Effekte oft positiv (Anbieter schätzen mehr Nachfrager), doch sind auch negative Effekte möglich (z.B. Fernsehzuschauer, die weniger Werbung sehen möchten). Das Ziel bei der Preisbildung für die Plattform ist es daher oft, cross-side effects zu generieren, d.h. genügend Teilnehmer auf der subventionierten Seite zu vereinen, damit die bezahlende Seite viel dafür zahlt, an diese Gruppe heranzukommen

Die interagierenden Parteien auf einer P2P Plattform sind Privatpersonen, die Güter oder Leistungen austauschen. Die Peer Provider auf P2P Plattformen sind zumeist Anbieter von ungenutzten Ressourcen. Darunter fallen nicht nur Sach- und Vermögensgegenstände, sondern auch freie zeitliche Ressourcen und Fähigkeiten, die zur Verfügung gestellt werden können. Die Peer Consumer wiederum sind interessiert an sozialeren, ökologischeren und/oder günstigeren Konsummöglichkeiten. Das dominierende Motiv ist dabei für beide Seiten meist ökonomischer Natur – der zusätzliche Verdienst oder die günstigere Konsummöglichkeit stehen im Vordergrund der Entscheidung, an der Sharing Economy teilzunehmen.

Betrachtet man das Alter der Kundensegmente auf verschiedenen Plattformen, zeigt sich ein vielfältiges Bild. Bei Kleiderkreisel ist z.B. der Großteil der Teilnehmer weiblich und zwischen 14 und 24 Jahren alt, die Nutzerschaft von Wimdu ist zwischen 30 und 55 Jahre alt und zu 60% weiblich und bei Drivy ist der durchschnittliche Teilnehmer 36 Jahre alt.

Herausforderungen

Netzwerkeffekte führen in zweiseitigen Märkten zu der Frage, bei welcher Seite die Anzahl der Teilnehmenden zuerst erhöht werden sollte bzw. welche Seite das Wachstum der anderen Seite bedingt. Beispielsweise werden Autobesitzer nur die Anstrengung auf sich nehmen, die Verfügbarkeit ihrer Autos regelmäßig zu erneuern, wenn es genügend Anfragen gibt und die Plattform nicht in Vergessenheit gerät. Kunden werden sich wiederum nicht für eine Plattform entscheiden, wenn sie nicht auf Anhieb ein passendes Angebot finden. Dieses Problem wird auch als Henne-Ei-Problem bezeichnet.

Ein Problem bei bestehenden Netzwerkeffekten auf Plattformen ist außerdem das Erreichen einer kritischen Masse. Die kritische Masse beschreibt hierbei den Punkt, nach dem die Nutzerzahlen stark zu wachsen beginnen und die Zunahme auf beiden Seiten zum Selbstläufer wird. Der Begriff der kritischen Masse ist eng verbunden mit dem positiven Feedback-Effekt. Dieser Effekt bezeichnet das Phänomen auf mehrseitigen Märkten, dass die stärkere Plattform, die z.B. 60% Marktanteil hält, immer mehr an Attraktivität gewinnt bis sie nahe 100% hält, während eine zweite Plattform mit einem Marktanteil von 40%, Marktanteile zu verlieren beginnt. Diese positive (sich selbst verstärkende) Rückkopplung entspringt dem Wunsch der Nutzer, diejenige Technologie

oder Plattform auszuwählen, die dauerhaft die größte Marktmacht besitzt. Im extremen Fall kann es hierdurch zu einem "Winner-takes-all' Markt kommen, bei dem es zur Verdrängung von konkurrierenden Plattformen oder Technologien durch ein einziges vorherrschendes Unternehmen kommt. Ein Beispiel ist Facebook, das es geschafft hat, andere lange erfolgreiche Plattformen für die Online-Vernetzung von Freunden wie StudiVZ zu verdrängen.

Die Anzahl wiederkehrender und neuer Kunden zu erhöhen, ist ebenfalls eine elementare Aufgabe sowie Herausforderung von Plattformen. Besonders die Herausforderung, die Nutzer nach der Anmeldung auf der Plattform zu behalten und zum Wiederkehren zu bewegen, insbesondere wenn die kritische Masse noch nicht erreicht ist, spielt eine wichtige Rolle.

Eine weitere Herausforderung ist die Entstehung eines Graumarkts, der potentiell auf jeder P2P Plattform auftreten kann, nachdem sich die Nutzer zum ersten Mal vernetzt haben. Als Graumarkt werden die Transaktionen bezeichnet, die durch die Teilnehmer der Plattform durchgeführt werden, ohne dass sie über die Plattform selbst ablaufen. D.h., die Nutzer verabreden sich nach dem ersten Matching über die Plattform auf anderen Wegen. Als fördernde Faktoren für die Entstehung eines Graumarkts können eine gewisse Regelmäßigkeit sowie die geografische Nähe von Angebot und Nachfrage genannt werden. Diese Faktoren treffen u.a. bei Plattformen für Mitfahrgelegenheiten zusammen, bei denen die Privatpersonen z.B. in der gleichen Stadt wohnen und jedes Wochenende in dieselbe Heimatregion fahren. Auch beim Verleih von Gebrauchsgegenständen ist dies vorstellbar: weiß der Peer Consumer, dass jemand in der Nähe das gewünschte Werkzeug besitzt und über die Plattform bereits Kontaktdaten ausgetauscht wurden, wird die Plattform nicht mehr benötigt. Gleiches gilt für Verkaufsplattformen, wenn Käufer und Verkäufer geografisch eng beieinander wohnen und bereits über die Plattform vermittelt wurden. Nehmen die Plattformen eine Servicegebühr für die Vermittlung, bricht so der Umsatz für diese Transaktionen weg.

Praxisbeispiel

Um das Problem der kritischen Masse zu lösen, kümmern sich viele Plattformen zunächst um das Angebot und versuchen dieses zu erhöhen. Auch Tailster, ein Online-Marktplatz, der Hundebesitzer mit Menschen verbindet, die sich gerne um Hunde kümmern, hat zuerst das Angebot auf der Plattform erhöht – denn stehen nicht ausreichend Angebote zur Verfügung, helfen auch keine hohen Besucherzahlen auf der Webseite. Tailster verweist außerdem auf die Bedeutung der Angebotsqualität, denn diese kann schnell wechseln und die Erfahrungen der Kunden korrelieren dann mit dem Image der Plattform. Um sowohl die Angebotsqualität auf der Seite sicherzustellen als auch die Anzahl des Angebots zu erhöhen, wurden daher zunächst bestehende Hundesitter-Unternehmer angesprochen und die Bewerbungen von anderen potentiellen Hundesittern streng überprüft (5 von 6 Bewerbungen werden nicht angenommen). Für die Hundesitter bestand der Vorteil in einer potentiell höheren Reichweite ihres Angebots sowie die Übernahme aller Zahlungsabwicklungsprozesse durch Tailster.

Auch bei Tailster besteht potentiell die Gefahr eines Graumarkts, da die Hundebesitzer und Hundesitter nicht weit auseinander wohnen können und die Hundebesitzer hin und wieder den Service in Anspruch nehmen werden (z.B. während sie auf Reisen sind). Tailster hat erkannt, dass so ein Graumarkt entstehen kann und stellt zusätzliche Services wie die treuhänderische Verwaltung von Zahlungen und eine Versicherungen für die Transaktionen über Tailster zur Verfügung. Ähnlich machen dies auch Drivy, Kleiderkreisel, Peerby und Wimdu, die zusätzliche Versicherungen oder Garantien anbieten, durch die es einen klaren Vorteil gibt, die Transaktionen online und nicht offline durchzuführen.

Tipps

- Beginnen Sie mit der Erhöhung des Angebots auf der Plattform
- Sichern Sie die Angebotsqualität z.B. durch (unangekündigte) Überprüfungen, Belohnungssysteme für guten Service, Kriterienkatalog etc.
- Generieren Sie Zusatzservices, die den Nutzern einen klaren Vorteil geben, den Service über Ihre Plattform zu buchen und sich auch bei bereits bekannten Teilnehmern nicht offline vernetzen zu wollen. Beispiele hierfür sind die Übernahme der Zahlungsabwicklung, Garantien oder Versicherungen, die mehr abdecken als die private Versicherung.

3 Kanäle

Leitfragen

Wie erreichen wir unsere Kundensegmente? Gibt es Unterschiede bei der Ansprache?

Welche Kanäle sind am vielversprechendsten?

Merkmale

Typische Kanäle von P2P Unternehmen sind die Plattform selbst, Blogs mit aktuellen Informationen und Tipps, Social Media Aktivitäten (z.B. Gewinnspiele), Newsletter und in späteren Stadien auch Fernseh- und Außenwerbung. Diese Kanäle sind nicht sonderlich spezifisch für P2P Plattformen, doch unterscheiden sich die Plattformen oft in der Ansprache zwischen den Peer Providern und Peer Consumern. Drivy, Wimdu, Uber etc. kontaktieren z.B. ihre Anbieter entweder telefonisch oder laden sogar zu persönlichen Vorstellungsgesprächen ein, um sie einerseits besser unterstützen und andererseits auch deren Existenz überprüfen sowie die Qualität des Angebots einschätzen zu können. Um die Peer Provider auf der Plattform besser zu verstehen und ihre täglichen Herausforderungen mit der Plattform kennen zu lernen, veranstaltet z.B. Airbnb auch große Diskussions- und Netzwerkveranstaltungen.

Herausforderungen

Wichtig für P2P Plattformen, die als reine Vermittler auftreten, ist die Frage, wie sie am besten mit ihren (potentiellen) Kunden kommunizieren sollten. Dies gilt sowohl für die Kundenansprache (über welche Kanäle sollen Kunden vom Service erfahren?) als auch für die Kundenbindung (Welche Informationen sollen unsere Kunden nach der Anmeldung erhalten? Wie können wir Kunden zur Wiederkehr animieren?). Gleich zwei Kundengruppen ansprechen zu müssen, kann kostspielig sein, weswegen die Kanäle besonders effektiv gestaltet sein sollten. Das folgende Praxisbeispiel von Wimdu soll daher Anregungen für die eigene Ausgestaltung der Kommunikation über verschiedene Kanäle geben.

Praxisbeispiel

Wimdus potentielle Kundengruppen werden unterschiedlich angesprochen. Für die Gastgeber gibt es z.B. spezielle Facebook-Kampagnen, die auf ausgewählte Städte ausgerichtet sind. Außerdem gibt es ein Team in Lissabon, das gezielt versucht, Gastgeber anzusprechen und zu gewinnen, da die Ansprache von Gastgebern sehr viel spezifischer sein muss als für Gäste. Die Gäste wiederum werden über Massenkanäle wie TV-Werbung erreicht, da jeder potentiell ein Reisender ist. Allerdings ist Fernsehwerbung teuer und sollte daher zu unterschiedlichen Zeiten und auf unterschiedlichen Kanälen laufen, um eine möglichst breite Masse anzusprechen. Wimdu zufolge hilft die Marketingkommunikation über diverse Kanäle und insbesondere über Fernsehwerbung, Vertrauen in das Produkt zu schaffen. Die Zuschauer sehen, dass das Onlineunternehmen echt ist und wenn genug Geld zur Verfügung stehe, Fernsehwerbung bezahlen zu können, gibt es das Unternehmen wahrscheinlich auch morgen noch. Im Hinblick auf die Vertrauensförderung wurde auch eine Kampagne gestartet, die besonders auf die persönliche Weiterempfehlung von Freunden abzielte, welche den Service von Wimdu bereits in Anspruch genommen haben.

Ein wichtiger Kanal zu Kundenbindung und –engagement ist die Nutzung von Newslettern. Wimdu spricht die beiden Nutzergruppen in diesem Fall ebenfalls getrennt an. Der Gäste-Newsletter deckt Themen wie die Top-Reiseziele der Saison ab oder informiert über Empfehlungen und Rabatte für bestimmte Anlässe wie den Valentinstag. Der Newsletter für die Gastgeber konzentriert sich hingegen auf Tipps, um den Aufenthalt für die Gäste zu verbessern oder gibt Ratschläge bei Problemen. In der Regel werden dabei Neuigkeiten häufiger für die Gäste kommuniziert als für die Gastgeber.

Ein Partner bei der Kommunikation auf den Social Media Kanälen ist u.a. das Fernbusunternehmen Flixbus, das mit dem Transport zur Unterkunft einen komplementären Service anbietet und eine ähnliche Kundengruppe anspricht. Mit Flixbus wurde daher ein Gewinnspiel angeboten, in dem man eine Fahrt mit dem Fernbus plus Wimdu-Apartment gewinnen konnte. Da diese Kooperation gut funktioniert hat, wird auch über den Ausbau der Partnerschaft mit Flixbus nachgedacht.

Tipps

- Wenn Sie Newsletter einsetzen, trennen Sie diese. Die Informationen für die Peer Provider unterscheiden sich oft von denen für die Peer Consumer. Angebote, Reisespecials, Werbung werden von P2P Plattformen öfter an die Peer Consumer kommuniziert, währenddessen die Peer Provider mehr Tipps zur Verbesserung Ihres Services oder neuen Funktionen erhalten und insgesamt weniger E-Mails bekommen.
- Um eine breite Masse zu erreichen, machen in späteren Phasen Fernsehwerbung (s. Wimdu) und Außenwerbung (Drivy) Sinn, denn hierüber können die Plattformen zeigen, dass sie bereits so am Markt etabliert sind, dass sie sich diese Art von Werbung leisten können.

4 Kundenbeziehung zur Plattform

Leitfragen

Welche Beziehung besteht zu unseren Kunden?

Welche Maßnahmen ergreifen wir, um Vertrauen zu uns als Plattform zu schaffen?

Merkmale

Oft ist die Beziehung von P2P Plattformen zu ihren Kunden automatisiert. Dies kann zum einen eine Art Selbstbedienung sein, bei der die Plattform alle notwendigen Ressourcen und Informationen zur Verfügung stellt, damit die Transaktionen durchgeführt werden können, zum anderen kann es sich auch um personalisierte Dienstleistungen handeln, bei denen durch Profile eine persönliche Beziehung zu den Nutzern simuliert werden kann (z.B. durch Empfehlungen von Reisezielen, Webseiten etc.).

"Wenn das [Auto] jetzt nicht über Drivy versichert wäre, würde ich es auch nicht vermieten. […] Weil ich sowieso auch als Alleinfahrer bei meiner Versicherung eingetragen bin. Ansonsten könnte ich es ja gar nicht machen und würde es auch nicht machen."

Herausforderungen

Das Schaffen von Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Online-Unternehmen und gilt sowohl für B2C als auch für P2P Transaktionen. Im Kontext von Online-Interaktionen zwischen verschiedenen Seiten, kann Vertrauen verstanden werden als eine zuversichtliche Einstellung zu einer Transaktion auf Grundlage von positiven Erwartungen hinsichtlich der Intentionen oder des Verhaltens von anderen Teilnehmern, dass die eigene Verwundbarkeit nicht ausgenutzt wird. Chang et al. (2013) untersuchten drei Vertrauen schaffende Mechanismen (Verifizierung durch Dritte, Reputation und Rücknahmegarantie) in einem B2C Verhältnis und fanden heraus, dass alle drei einen positiven Effekt auf das Vertrauen zum Verkäufer haben.

Praxisbeispiel

Über den gesamten Zeitraum des Bestehens des Online-Marktplatzes, ist eine der größten Herausforderungen für eBay das Schaffen und das Halten von Vertrauen in den Marktplatz. Die Anonymität der Käufer und Händler auf eBay stellt nicht nur für die beiden Seiten eine Herausforderung dar, wenn sie den Handelspartner nicht einschätzen können, sondern auch für den Marktplatz selbst, da eBay sicherstellen muss, dass keine verbotenen oder unrechtmäßig erworbene Güter verkauft oder Markenrechte verletzt werden. Neben dem Bewertungssystem, das insbesondere das Vertrauen zwischen den beiden Handelsparteien stärken soll, beschäftigt eBay allein in Deutschland Sicherheitsteams, um den Marktplatz kontinuierlich überprüfen zu können. Für die Käufer tritt der eBay-Käuferschutz ein, wenn der Artikel nicht geliefert wurde, was zur vollständigen Rückerstattung der Kosten durch eBay führt. Verkäufer können eine Auszeichnung (eBay-Garantie) erlangen, wenn ihre regelmäßig von eBay überprüfte Serviceleistung die Standards erfüllt. Ebay garantiert den Nachfragern so die Leistung durch den Anbieter. Falls diese nicht erfüllt wird, umfasst die Garantie die vollständige Rückerstattung der Kosten inklusive Versandkosten für den Zeitraum von

einem Monat nach dem Kauf. Auf der anderen Seite, kümmert sich eBay auch darum, dass die Verkäufer ihr Geld bekommen. Die Käufer werden im Falle einer verzögerten Zahlung aufgefordert, ihren Verpflichtungen nachzukommen. Tun sie dies nicht, bekommt der Verkäufer die Verkaufsprovision und der Käufer einen Eintrag in sein Profil über den nicht bezahlten Artikel. Ebay behält sich dabei vor, den Käufer in seinen Rechten auf der Plattform einzuschränken oder ihn auszuschließen. Bei all diesen Absicherungen übernimmt eBay einen Teil oder sogar die gesamten Ausfallkosten beim Fehlverhalten von Peers. Dies generiert zusätzliches Vertrauen in die Plattform, da Verkäufer und Käufer einen verlässlichen Partner an die Seite gestellt bekommen, sollte eine Transaktion nicht wie erwartet abgeschlossen werden.

Tipps

- Es gibt Plattformen wie Trustpilot oder auch TÜV-Zertifizierungen (s. Wimdu), die dabei helfen können, das Vertrauen in die Plattform selbst zu steigern.
- Das Eintreten der Plattform für etwaige Ausfälle auf einer der beiden Nutzerseiten, schafft Vertrauen. Probieren Sie von Unternehmen wie eBay zu lernen, denn sie haben bereits durch Versuche gelernt, was den Nutzern hilft und was nicht.
- Der Kundenservice ist die direkte Schnittstelle zu Ihren Kunden. Wie bereits erläutert (s. Wertangebote, Kostenstruktur), sind ein gut erreichbarer Kundenservice und Hilfeseiten unerlässlich für das Vertrauen der Kunden in den Service.

5 Beziehungen zwischen den Kunden

Leitfragen

Welche Maßnahmen gibt es, um das Vertrauen der Kunden untereinander zu stärken?

Merkmale

Garantien und Versicherungen sowie Bewertungssysteme sind auf dem P2P Markt üblich. Bei jeder Buchung über Drivy ist auch ein Versicherungsschutz in den Gebühren enthalten, der für die Deckung der Haftpflicht gegenüber Beteiligten, bei Schäden am Auto, Feuer und Diebstahl – durch den Mieter oder einen Dritten sorgt. Unterkünfte-Anbieter wie Wimdu und Airbnb stellen ebenfalls Versicherungen zur Verfügung.

Herausforderungen

Bei P2P Plattformen ist das Schaffen von Vertrauen zwischen den Kunden besonders entscheidend, da die beiden Seiten oft die mit den Transaktionen verbundenen Risiken selbst tragen müssen, ohne dass es eine Verifizierung von Dritten gibt. Dies spiegelt auch eine Befragung von PricewaterhouseCoopers (PwC (2015)) wider, bei der 89% der befragten US-Amerikaner erklären, dass die Sharing Economy für sie auf Vertrauen zwischen den Nutzern und den Gebern basiert. Dieses Vertrauen kann auf vielfältige Art hergestellt werden wie z.B. durch das Feedback von vergangenen Transaktionen, das genutzt wird, um Urteile über die potentiellen Partner treffen zu können. Dabei sollten die Plattformen sich bewusst sein, dass jegliche Bewertungen von Anbietern zu Erwartungen hinsichtlich deren Verlässlichkeit und Qualität führen (ob gut oder schlecht) und diese auch Einfluss auf die Gesamteinschätzung der Plattform haben.

Praxisbeispiel

EatWith, auch als „Airbnb for food“ bezeichnet, vermittelt gegen Gebühr Hobbyköche, in deren Wohnzimmer man sich für kleines Geld zum Dinner einladen kann. Hier spielt das Vertrauen, dass der Host kein altes, halb-gares oder nicht fachgemäß gekühltes Essen auf den Tisch bringt, eine große Rolle. Vollkommen auszuschließen ist dies nicht, auch nicht in einem Restaurant, doch diese können zumindest mit rechtlichen Konsequenzen rechnen, wenn etwas passiert. Im Fall von EatWith sind die Gastgeber daher mit bis zu einer Millionen US-Dollar versichert – allerdings nur in Spanien und Israel und auch nur für Schäden an Dritten, nicht gegen Diebstahl oder den Schaden an Einrichtungsgegenständen. Neben dieser Garantie kontrolliert EatWith alle neuen Gastgeber entweder durch eigene Mitarbeiter oder durch die bestehende Community an Köchen. Nach dem Essen bei einem Host, kann dieser über die Plattform bewertet werden, was zusätzlich Vertrauen schaffen soll für alle, die noch nie an einem über die Plattform vermittelten Abendessen teilgenommen haben.

Tipps

- Alle hier betrachteten P2P Plattformen haben eins gemeinsam: ein Bewertungssystem für die Nutzer auf der Plattform. Ein Bewertungssystem ist eine erfolgskritische Funktion für das Schaffen von Vertrauen auf der Plattform, sollte allerdings nicht die einzige sein.
- Überlegen Sie sich, ob Sie eine Versicherung oder Garantie anbieten können und wenn ja, welche Ausgestaltung diese in Grundzügen haben sollte. Eine Versicherung oder Garantie schafft Vertrauen und kann helfen, der Entstehung eines Graumarkts vorzubeugen.
- In den letzten Jahren haben sich Unternehmen entwickelt, die P2P Transaktionen sicherer und vertrauenswürdiger machen wollen, indem z.B. transaktionsbezogene und persönliche Daten von verschieden Marktplätzen und sozialen Netzwerken gesammelt und in einer Art tragbaren Online-Ausweis zusammengeführt werden. Unternehmen wie Traity (www.traity.com) und TrustCloud (www.trustcloud.com) bieten beispielsweise einen solchen Service an.

Die Sharing Economy
basiert auf dem
Vertrauen
zwischen
Peer Consumern
und
Peer Providern.

6 Einnahmequellen

Leitfragen

Wie sehen tragfähige Erlösmodelle aus?

Worauf ist bei der Preisbildung zu achten?

Gibt es weitere Ertragsquellen?

Merkmale

Viele P2P Unternehmen in Deutschland können sich wirtschaftlich noch nicht selbst tragen und benötigen (wenn von der Rechtsform und Ziel her möglich und gewünscht) Investmentkapital, um ihren Service anbieten und verbreiten zu können. Eine Liste von Investoren in der Sharing Economy ist unter „Weiterführende Informationen“ zu finden und ist aufgeteilt auf die Bereiche Ernährung, Gebrauchsgegenstände, Kleidung, Medien, Mobilität und Übernachten.

Charakteristisch für P2P Plattformen im Bereich Einnahmequellen ist, dass sie von den beiden interagierenden Seiten unterschiedlich hohe Preise verlangen. Peer Provider und Peer Consumer bezahlen auf P2P Marktplätzen oft unterschiedlich hohe Beträge für die Vermittlung von Services und Gütern. Es kommt auch vor, dass nur eine Seite für den bereitgestellten Nutzen zahlt und die andere somit querfinanziert, da die Plattformen bei der Preisfindung die Zahlungsbereitschaft sowie die Auswirkungen auf das Wachstum der anderen Seite berücksichtigen müssen.

TaskRabbit, Drivy, Wimdu, Airbnb und viele P2P Unternehmen mehr nehmen eine Servicegebühr (ein Prozentsatz des Verkaufs- oder Mietpreises) für jede Transaktion. Bei Airbnb zahlen die Gastgeber 3% und die Gäste zwischen 6 und 12% auf die Buchungssumme, Wimdu nimmt abhängig von Land und Saison mindestens 10% pro Transaktion, Drivy verlangt 30% vom Vermieter, genauso wie TaskRabbit vom Auftraggeber. Welche Seite mehr zahlt und ob die andere Seite gar nichts oder einen geringeren Anteil zahlen soll, kann nicht pauschalisiert werden, denn die Preisbildung ist ein grundsätzliches Problem auf mehrseitigen Plattformen (s. Herausforderungen).

Mögliche Erlösmodelle

Im Folgenden sollen Erlösmodelle von P2P, aber auch von B2C Unternehmen in der Sharing Economy vorgestellt werden, um Anregungen zu geben und gebräuchliche oder alternative Einnahmequellen vorzustellen.

Servicegebühr: Ein Unternehmen nimmt einen prozentualen Anteil des Preises, der bei einer erfolgreichen Vermittlung von Anbietern und Nachfragern auf der Plattform anfällt
Beispiele: Airbnb, BlaBlaCar, TaskRabbit

Abonnement: Ein Unternehmen erhebt monatliche oder jährliche Mitgliedschaftsgebühren, die unabhängig von der Nutzung anfallen.
Beispiel: Borrow my Doggy

Abgestuftes Abonnement: Ein Unternehmen bietet Abonnement-Optionen mit unterschiedlichen Beitragshöhen an. Diese hängen von der Häufigkeit der Nutzung oder der Anzahl der gewünschten Güter ab.
Beispiele: pley (online Spieleverleihplattform), HUB (Co-working space).

Mitgliedschaft + Nutzungsgebühr: Ein Unternehmen erhebt einen einmaligen oder jährlichen Mitgliedsbeitrag sowie Gebühren pro Nutzungseinheit (z.B. Minuten). Zusätzlich können Pakete erworben werden, die die Gebühren pro Nutzungseinheit in Abhängigkeit von der Nutzungshäufigkeit reduzieren können.
Beispiele: DriveNow (B2C Carsharing ohne feste Stationen), Barclays (der Verleih von Fahrrädern an festen Stationen)

Freemium: Ein Unternehmen bietet einen Basis-Service an, der für die Nutzer kostenfrei ist. Werden zusätzliche Services und exklusive Vorteile gewünscht, können die Nutzer für diese zahlen (als Mitgliedschaft oder einmalig).
Beispiel: Skype

Herausforderungen

Die Preisbildung und damit die Frage, wie viel jede Seite für die Nutzung der Infrastruktur und Regeln der Plattform bezahlen sollte, ist elementar, um die Kunden auf die Plattform zu bekommen. In vielen mehrseitigen Märkten müssen die verschiedenen Seiten unterschiedliche Preise für die angebotene Leistung bezahlen, da die Plattformen bei der Preisfindung die Zahlungsbereitschaft sowie die Auswirkungen auf das Wachstum der anderen Seite berücksichtigen müssen. Ziel ist es, sogenannte cross-side Netzeffekte zu generieren, d.h. genügend Teilnehmer auf der nicht oder weniger zahlenden Seite zu vereinen, damit die bezahlende Seite viel dafür gibt, an diese Gruppe heranzukommen. Eine grundsätzliche Frage für die Plattformen ist daher zu Beginn, welche Seite weniger (oder nichts) zahlt und welche Seite mehr (oder überhaupt) zahlen soll. In der wissenschaftlichen Forschung wurde festgestellt, dass die Sensitivität der Nutzer für Qualität und Preis ein entscheidendes Kriterium für die Beantwortung dieser Frage ist. Statt die Seite zahlen zu lassen, die nach hoher Qualität verlangt, sollte diejenige Seite für die Nutzung der Infrastruktur zahlen, die die Qualität liefern muss. Als Beispiel gelten Videospiele, denn hier zahlen die Spielentwickler hohe Lizenzkosten für die Nutzung der Plattform und müssen strikte Lizenzvorgaben erfüllen – zusätzlich zu den hohen Fixkosten, die sie für die Entwicklung von Spielen aufbringen müssen. Um ihre Kosten decken zu können, müssen sie sicher sein können, dass genügend Spieler auf der Plattform sind, welche damit zur treibenden Größe des Wachstums werden und querfinanziert werden sollten. Hinsichtlich der Preissensitivität gilt, dass die Seite, die weniger preissensitiv ist, auch für die Infrastruktur zahlen sollte. Bei den relativ jungen Nutzern von Spielekonsolen würde eine zusätzliche Gebühr für den Gebrauch der Plattform wahrscheinlich zu einem Einbruch der Nutzerzahlen auf der Plattform führen, was wiederum die Entwickler abhalten würde, die hohen Kosten für die Entwicklung auf sich zu nehmen.

Nicht alle Plattformen entscheiden sich von Beginn an dafür, ein Online-Bezahlsystem einzuführen. Dies hat mit der Tatsache zu tun, dass die Plattformen keine Hürden für die ohnehin schon schwierige Aufgabe aufbauen wollen, beide Seiten auf die Plattform zu bekommen. Da ein Wertangebot von P2P Plattformen in der größeren Auswahl und Reichweite der Angebote liegt, ist die große Anzahl an Mitgliedern auf der Plattform elementar für die Erfüllung dieses Wertangebots.

Eine weitere Herausforderung, die eng mit der Sicherstellung der Einnahmequellen zusammenhängt, ist die Preisfestlegung durch die Nutzer auf den P2P Plattformen. Insbesondere neuen Mitgliedern auf der Plattform stellt sich die Frage, wie viel Miete sie für ihr Auto oder ihre Wohnung pro Tag/Nacht verdienen möchten. Plattformen haben hier die Möglichkeit, z.B. eine Orientierungshilfe für die Vermieter zu geben, die an das Modell, Alter etc. angelehnt ist oder eine technische Lösung zu entwickeln, die einen Preis auf Grundlage von üblichen Mietpreisen in der Umgebung errechnet. Drivy verweist zudem darauf, dass neue Mitglieder ihren Preis etwas geringer ansetzen sollten als Mitglieder, die bereits Bewertungen haben.

6 Einnahmequellen

Praxisbeispiel

Eine bekannte P2P Plattform, die ein Bezahlsystem erst spät eingeführt hat, ist Kleiderkreisel. Die Kleiderkreisel GmbH ist ein online Secondhandmarkt, auf dem Kleidung, Accessoires und Kosmetik getauscht, weiterverkauft oder verschenkt werden können. Die Mutterfirma von Kleiderkreisel, Vinted, entstand 2008 in Litauen als Nebenprojekt der Gründer. Heute gehören die Plattformableger in acht Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Litauen, Österreich, Polen, Tschechien und den USA) zu der litauischen Vinted Limited. Weltweit sind über 11 Millionen Menschen auf den Plattformen registriert, wobei Kleiderkreisel die größte Mitgliederanzahl auf sich vereint.

Erst seit Anfang 2016 erhebt Kleiderkreisel eine Gebühr von 10% des Verkaufspreises, die sofort mit dem Betrag für den Verkäufer verrechnet oder von seinem virtuellen Geldbeutel abgezogen wird. Das Thema Gebühren beschäftigte Kleiderkreisel allerdings schon seit 2014, als sie erstmals eine Gebühr mit eigenem Bezahlsystem eingeführt haben. Zu diesem Zeitpunkt kostete jeder Verkauf über das Bezahlsystem 10% pro Artikel plus 50 Cent für die Transaktion und warf große Wellen in der eigenen Community. Die harsche Kritik traf Kleiderkreisel unerwartet und sie mussten feststellen, dass sie ihre Mitglieder auf dem falschen Fuß erwischt hatten. Daraufhin wurde offensichtlich, dass Kleiderkreisel zunächst mehr Aufklärungsarbeit leisten musste, um den Mitgliedern auf der Plattform deutlich zu machen, warum Kleiderkreisel Geld verdienen muss, denn dies stieß auf viel Unverständnis in den Foren. Warum sollten die Teilnehmer plötzlich Geld für eine Serviceleistung zahlen, die jahrelang kostenlos war? Bis dato finanzierte sich die Plattform durch Investoren und konnte sich durch mehrere Finanzierungsrunden, die das Mutterunternehmen Vinted mit Investoren wie Insight Venture Partners, Accel Partners und Ende 2015 auch Hubert Burda Media einsammeln konnte, über Wasser halten. Doch Investoren investieren nicht nur in einen guten Zweck, sondern erwarten auch einen Gewinn aus ihren Investitionen. Ca. 20% der Einnahmen kamen durch Werbeeinnahmen und andere Dienste zustande, die nun nach der Einführung des Bezahlsystems nicht mehr genutzt werden.

Anfang 2015 machte sich Kleiderkreisel Gedanken, wie es mit der Plattform weitergehen kann und machte das Bezahlsystem optional. Wie zu erwarten war, wurde dieses aber kaum genutzt, was zu dem Schluss führte, dass ein obligatorisches Bezahlsystem vonnöten ist, aber die Frage zu klären bleibt, wie dieses gestaltet werden kann. Daraufhin entschied sich Kleiderkreisel die Community mit einzubeziehen und eine große Mitgliederbefragung durchzuführen, um herauszufinden, welche Art von Gebühr sie als fair empfinden und wie viel sie zu zahlen bereit wären. Dabei machte Kleiderkreisel klar, dass dies keine Abstimmung sein sollte, sondern eine Möglichkeit, den Dialog zwischen Teilnehmern und der Plattform herzustellen. Die Mitglieder sahen im Zuge der Umfrage die Verkaufsgebühr als fairste Variante an, denn die Verkäufer, welche über die Plattform Geld verdienen, das sie sonst nicht oder nicht so einfach verdienen könnten, sollten auch etwas dafür zahlen. Eine alternative Variante wäre eine Einstellgebühr gewesen, doch dann wäre die Hürde überhaupt Artikel einzustellen größer, das Angebot geringer und damit auch die Anzahl der Käufer auf der anderen Seite.

Die Einführung des obligatorischen Bezahlsystems erfolgte 2015 in einer Höhe von 5% pro Transaktion, die dann im Januar 2016 auf 10% erhöht wurde und die endgültige Gebühr darstellt. Doch auch nach der Aufklärungsarbeit und der angekündigten Erhöhung auf 10% wird die Kommerzialisierung der Plattform immer noch von einigen Mitgliedern als Vertrauensverrat angesehen. Wie hat sich die Einführung daher auf die Nutzerzahlen ausgewirkt?

Wenn wir die Nutzerzahlen anschauen, insbesondere die aktiven Nutzer, dann sind die Zahlen über 2015 hinweg stabil geblieben. Was wir aber gesehen haben, ist, dass wir langsamer gewachsen sind. [...] als wir noch umsonst waren, sind wir viel über Empfehlungsmarketing gewachsen, was inzwischen etwas zurückgegangen ist. Das spüren wir auch jetzt noch.[1]

Tipps

- Überlegen Sie sich: wer muss die Qualität auf der Plattform liefern? Wer hat den größeren Nutzen an der Vermittlung der Güter oder Services? Wer ist tendenziell preissensitiver? Die Beantwortung der Fragen kann Ihnen dabei helfen, herauszufinden, wer (mehr) für die Leistung der Plattform bezahlen soll.
- Wollen wir die Nutzer von Beginn an bezahlen lassen oder warten wir ab? Wenn es in Ihrer Rechtsform und Ihrem Ziel als Unternehmen angelegt ist, sollten Sie nicht damit warten, denn so sehen sie schnell, was Ihr Wertangebot den Teilnehmern wert ist und umgehen die Probleme, die sonst bei der Einführung eines Zahlungssystems auftreten könnten.
- Unterstützen Sie Ihre Nutzer von Anfang an dabei, einen angemessenen Preis für das angebotene Gut oder die Dienstleistung zu finden. Zeigen Sie Beispielrechnungen, analysieren Sie öffentlich zugängliche Daten vom Land, der Region oder der Stadt, schauen Sie bei Konkurrenten. Alles was Sie den Peer Providern an Arbeit abnehmen können, verhilft Ihrer Seite zu einer besseren User Experience und Ihnen bei der Festlegung einer passenden Gebühr. Vergessen Sie auch nicht, die Daten regelmäßig zu überprüfen.

[1] Interview mit Kleiderkreisel, 12.02.2016

7 Schlüsselaktivitäten

Leitfragen

Welche zentralen Aktivitäten müssen zur Erstellung des Wertangebots durchgeführt werden?

Merkmale

Typische Aufgaben einer P2P Plattform beinhalten das Management der Plattform und die damit verbundene Bereitstellung des Services. Darunter fallen die Wartung und Weiterentwicklung der Plattform, der Kundenservice und die Qualitätssicherung auf der Webseite. Um Kunden auf die Plattform zu bekommen und die Reichweite zu erhöhen, muss darüber hinaus in das Marketing der Plattform investiert werden, welches je nach Geschäftsmodell und Standort pro neuem Nutzer viel Geld und Zeit kosten kann.

Herausforderungen

Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe ist es, sich immer wieder die Frage zu stellen, wie der Mehrwert der Plattform für die Nutzer erhöht werden kann. Aus diesem Grund gehören die Elemente Wertangebote, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressource eng zusammen, denn hier müssen sich die Plattformen entscheiden, worauf sie ihre Zeit und Ressourcen bei der Entwicklung konzentrieren wollen. Wie das nachfolgende Beispiel von WHY own it zeigt, ist es von großer Bedeutung, so schnell wie möglich die richtigen Aktivitäten und das Wertangebot zu finden, bevor die Ressourcen aufgebraucht sind – oder einzusehen, dass der Nutzen des Wertangebots doch nicht so hoch liegt, wie man vielleicht dachte.

Praxisbeispiel

Eine Schlüsselaktivität von WHY own it, einem Online-Marktplatz für den Verleih von privaten Gebrauchsgegenständen, war von Beginn an die technische und konzeptionelle Entwicklung der Plattform. Begonnen hat die App als ein zentraler Marktplatz für den Verleih unter Freunden, was das Henne-Ei-Problem allerdings verschärft hat. Die Idee, dass man Freunden mehr vertraut als Fremden, mag einleuchtend sein, doch gepaart mit der Hürde, dass man nach der Anmeldung nicht sofort etwas leihen kann, da noch keine Freunde auf der Plattform sind, war das Angebot zu gering und es konnte keine kritische Masse erreicht werden. Die Gründer entschieden sich daher in einer weiteren Version dazu, die App auch für „Nichtfreunde“ zu öffnen. Die große Hoffnung, dass die Nutzer nun einfacher Dinge ausleihen können und auch mehr Gegenstände zur Verfügung stellen, erwies sich allerdings als falsch, denn die Aktivität auf der Plattform veränderte sich nicht bedeutend. Nach der dritten Version der App, die wiederum nicht den gewünschten Erfolg hatte, kamen die Gründer zu der ernüchternden Erkenntnis, dass es zwar alle für eine tolle Idee hielten, aber kaum jemand die App installierte, sich anmeldete und Gegenstände zum Verleih bereitstellte.

Bei diesem Beispiel zeigen sich die Herausforderungen von P2P Plattformen sehr gut: die Startschwierigkeiten können auf die Natur der zweiseitigen Märkte zurückgeführt werden: das Henne-Ei-Problem und die kritische Masse, die bereits unter „Kundensegmente“ beschrieben wurden. Nach einer gewissen Zeit ist aber möglicherweise der Punkt erreicht, an dem man sich als Plattformbetreiber fragen sollte, ob eine neue App mit besserem Design das tatsächliche Problem lösen kann: dass sich anscheinend nur ein kleiner Teil der Leute so stark dafür interessiert, dass sie auch tatsächlich mitmachen und dass diese oft nur ausleihen statt verleihen möchten. Man kann die Teilnehmer dazu zwingen, drei eigene Gegenstände zum Verleih zur Verfügung zu stellen, bevor sie selbst etwas ausleihen dürfen (wie fairleihen dies tut), man kann aber auch einen komplett neuen Ansatz für den Prozess des Verleihens initiieren wie Peerby, bei dem die Nachbarn aktiv nach Gegenständen fragen anstatt sie vorher einzustellen. Peerby hat damit möglicherweise das Problem erkannt: der „Pain“ für die Nutzer, zunächst alle möglichen Gegenstände einzustellen und Anfragen zu beantworten, ist größer als der „Gain“ (um es mit Alexander Osterwalders Worten zu beschreiben).

Leute, die sich angemeldet haben, wollten sich am liebsten etwas ausleihen, hochgeladen hat kaum jemand etwas. Und da meistens noch keiner der eigenen Freunde die App nutzte, bestand für den Nutzer gar nicht die Möglichkeit, sich etwas auszuleihen.

Philipp Gloeckler, 24. Februar 2015 (Gloeckler 2015)

Tipps

- Gerade zu Beginn einer Unternehmung besteht das Geschäftsmodell noch aus vielen unbewiesenen Hypothesen. Anstatt zu fragen: Wie können wir dieses Produkt bauen? Sollte zuerst die Frage gestellt werden: Soll dieses Produkt überhaupt gebaut werden? Diese Frage können Sie nicht alleine beantworten (Ihre Antwort wird Ja lauten, denn sonst würden Sie nicht überlegen, das Unternehmen zu gründen), sondern nur mithilfe von Kundenfeedback.
- Reden Sie mit Ihren potentiellen Kunden! Führen Sie Interviews, zeigen Sie eine erste Produktversion oder fordern Sie Ihre Zielgruppe auf, sich zu registrieren, selbst ein Zimmer, einen Gegenstand, Zeit etc. zur Verfügung zu stellen und schauen Sie, wie die Menschen reagieren. Warum machen sie es nicht? Was stört sie? Was würde ihnen helfen, es doch zu machen?
- Wenn Sie mehr über die frühe Überprüfung von Hypothesen und kontinuierliche Verbesserung Ihres Produktes erfahren möchten, finden Sie Informationen hierzu in den Büchern „Lean Startup“ oder „Running Lean“ von Eric Ries und Ash Maurya (Maurya 2012; Ries 2014).

8 Das Business Model Canvas

Schlüsselressourcen

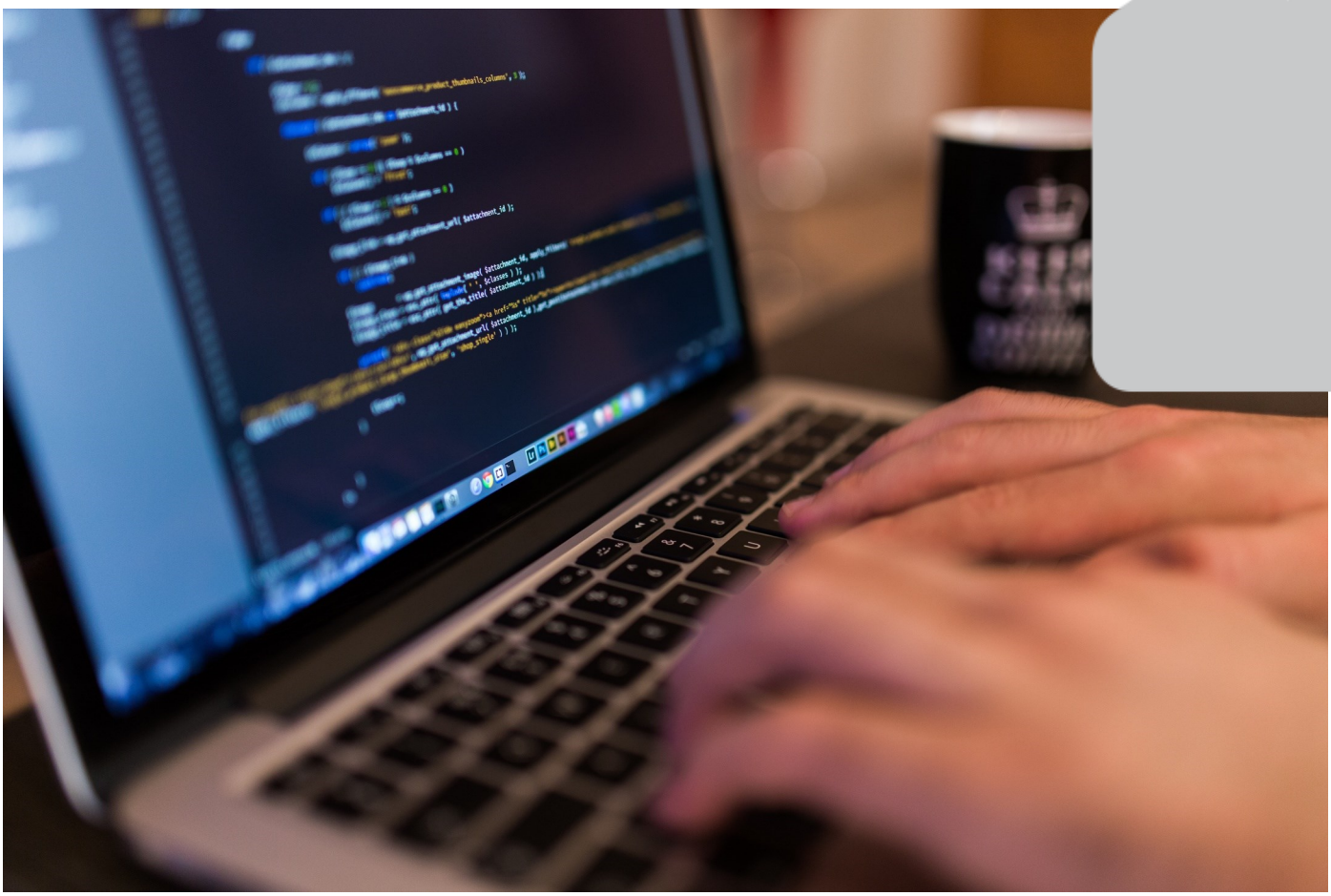
Leitfragen

Welche zentralen Ressourcen und Infrastruktur werden zur Erstellung des Wertangebots benötigt?

Merkmale

Typische Schlüsselressourcen für P2P Unternehmen sind die Plattform selbst sowie das Personal. Besonders wichtig sind oft die Mitarbeiter der Entwicklung und des Kundenservices, da sie die Schnittstelle zum Kunden darstellen und für die reibungslose Nutzung des angebotenen Services elementar sind. Falls Server oder andere wichtige IT-Infrastruktur für die Bereitstellung der Plattform angeschafft wurden, können auch diese hier genannt werden.

Die Plattform ist elementar für die Bereitstellung des Services und muss aus diesem Grund stets darauf überprüft werden, wie nutzerfreundlich sie ist und wie schnell der Nutzer von der Suche zur Buchung kommen kann. Es reicht nicht aus, den Nutzern eine neue Möglichkeit zur Kollaboration und Geldverdienen zu geben, der Service muss auch gerne genutzt werden. Einfachheit und Spaß bei der Anwendung, ein schönes Design und die Konzentration auf Kernfunktionen sind hierbei wichtige Kriterien.



Herausforderungen

Die Herausforderungen, die im Bereich der Schlüsselressourcen auftreten, hängen mit der Sicherstellung des Services in Lastzeiten zusammen. Bei manchen Services wird es eine Hauptzeit geben, wie z.B. sonntagabends, die zu Schwierigkeiten bei der Serverauslastung führen kann, wenn die Plattform nicht darauf vorbereitet ist. Andere P2P Plattformen hängen stark vom Saisongeschäft ab (z.B. Ferien oder Sommersaison), weshalb neben der Erreichbarkeit der Plattform zusätzlich die Auslastung des Angebots und die Nachfrage im Blick gehalten werden sollten. Es kann passieren, dass ein frustrierter Autobesitzer den Kundendienst anruft, weil er zu viele Anfragen an Sommerwochenenden bekommt oder dass ein Neumitglied nicht genügend Angebote auf der Plattform vorfindet und sie wieder verlässt. In solchen Zeiten und in Zeiten eines starken Wachstums ist daher auch der Kundenservice von hoher Bedeutung und kann die Plattform vor ein Problem stellen, wenn sich die unbeantworteten Anfragen häufen.

Praxisbeispiel

Wimdu und Drivy kennen beide die Auswirkungen des Saisongeschäfts auf die operative Arbeit. Hochsaison bei Wimdu ist das erste Quartal, da hier viele ihren Jahresurlaub buchen. Bei Drivy nehmen im Sommer die Anfragen stark zu. Gerade in der Reisebranche gibt es eine Hoch- und Nebensaison, weswegen die Plattformen schauen müssen, dass sie eine möglichst gute Kapazitätsauslastung haben. Auch Drivy reagierte mit einer Aufstockung der Mitarbeiter in den Sommermonaten, um dem gestiegenen Vermietungsvolumen gerecht zu werden.

Tipps

- Die Plattform ist Ihre wichtigste Ressource und sollte stets erreichbar sein. Stellen Sie sicher, dass Sie dynamisch mehr Serverleistung in der Hochsaison zur Verfügung haben.
- Bereiten Sie rechtzeitig Trainingsmaterial für neue Kundenservice-Mitarbeiter vor. Gerade in Zeiten der Hochsaison, in der Sie viele neue Mitarbeiter einstellen, ist eine konsistente Kommunikation wichtig.
- Überprüfen Sie Ihre Kriterien für Preisnachlässe, Rückzahlungen, Ersatzunterkünfte etc. kontinuierlich und holen Sie Feedback und Vorschläge von Ihren Service-Mitarbeitern ein – sie kennen die Erwartungen, Probleme und Wünsche der Kunden gut und können für Lastzeiten Anregungen geben.

9 Kostenstruktur

Leitfragen

Welche Aktivitäten oder Ressourcen sind unsere größten Kostenblöcke?

Was sind fixe und was variable Kosten?

Sind oder waren große Investitionen nötig?

Merkmale

Der Block Kostenstruktur hängt eng zusammen mit den Schlüsselressourcen und –aktivitäten. Hier finden sich normalerweise alle Kosten für das Betreiben der Plattform und deren Weiterentwicklung. Diese hängen wiederum eng zusammen mit den Personalkosten für das Management, die Wartung und die Entwicklung der Plattform sowie der Bereitstellung von (Kunden-)Services. Weitere mögliche Kostenblöcke von P2P Plattformen können die Bereitstellung von Ersatzunterkünften, Ausfallentschädigungen, Kosten für Versicherungen oder auch für große Marketing-kampagnen sein.

Herausforderungen

In der Hochsaison des angebotenen Services (z.B. Sommerzeit bei der Vermietung von Ferienwohnungen) müssen möglicherweise neue Mitarbeiter eingestellt werden, um die steigende Anzahl an Kundenanfragen zu beantworten und neue Kunden auf der Plattform zu unterstützen. Neben der Personalkomponente kann es auch nötig werden, neue Server bzw. Serverleistung zu kaufen, bevor die existierenden Server die vielen Webseitenanfragen nicht tragen können. Auch Wachstums– und Professionalisierungsphasen, in denen der Verwaltungs– und Koordinationsaufwand durch viele Neueinstellungen und Aufgabenüberschneidungen wächst, treiben die Kosten in die Höhe und erfordern Konsolidierungsphasen, damit Kosten nicht weiter ansteigen.

Praxisbeispiel

Wie bereits unter Schlüsselressourcen aufgezeigt wurde, spielt für Drivy und Wimdu das Saisongeschäft und damit einhergehende Investitionen und Kosten eine wichtige Rolle. Neben dem Einstellen von neuen Mitarbeitern oder dem Einkauf von zusätzlicher Serverleistung, steigen gleichzeitig mögliche Kosten für Ersatzunterkünfte und der administrative Aufwand.

Tipps

- Planen Sie im Voraus extra Mitarbeiter für die Hochsaison ein und berechnen Sie, was Sie dies kosten wird, inkl. Onboarding Prozess, in welchem Ihre bestehenden Mitarbeiter Zeit für Fragen von neuen Mitarbeitern einplanen sollten.
- In einem stark wachsenden Unternehmen, müssen Rollen neu definiert werden, damit es nicht zu großen Überschneidungen und Unmut kommt. Außerdem darf der administrative Aufwand (Personalabteilung) nicht unterschätzt werden, der mit der Neueinstellung von Mitarbeitern einhergeht.
- Wenn gewünscht, können Sie zur Hochsaison auch Ihre Servicegebühr erhöhen, um die zusätzlichen Kosten abzudecken. Kommunizieren Sie dies allerdings auch entsprechend.

10 Schlüsselpartner

Leitfragen

Wer sind die wichtigsten Geschäftspartner und Lieferanten?

Welche Funktion haben die Partner (Erhöhung der Reichweite, Ausübung von Schlüsselaktivität, Bezug von Schlüsselressourcen etc.)?

Merkmale

Viele P2P Plattformen arbeiten mit Versicherungen zusammen (s. z.B. Airbnb, Drivy, Wimdu), um die Transaktionen über ihre Webseiten sicherer zu gestalten und Vertrauen herzustellen. Neben diesen Gründen sind Versicherungen auch eine Prävention gegen die Entstehung eines Graumarkts, denn hier wird für die Teilnehmer ein echter Mehrwert generiert, der über die reine Vermittlung der Leistung hinausgeht.

Des Weiteren arbeiten Plattformen auch mit Partnern zusammen, die ihre Sichtbarkeit und Reichweite erhöhen oder komplementäre Services anbieten. Zum Teil sind dies zeitig begrenzte Kooperationen zur Bewerbung der gegenseitigen Services (Drivy und BlaBlaCar), es gibt aber auch langfristige Partnerschaften wie die Integration von Mitfahrgelegenheiten in Mobilitätsportale als alternative Möglichkeiten, um von A nach B zu gelangen.

Herausforderungen

Da Partnerschaften oft langfristiger Natur sind, sollten diese sorgfältig ausgewählt werden. Insbesondere wenn mit anderen jungen Unternehmen kooperiert wird, sollte man sicher sein, dass diese noch ein paar Jahre bestehen werden, wenn man auf die Leistung des Partners angewiesen ist und diese prominent auf der Webseite bewirbt. Plattformen wie Wimdu und Drivy bewerben zunächst nur das gegenseitige Angebot (z.B. Wimdu mit Flixbux und Drivy mit BlaBlaCar), anstatt eine langfristige Partnerschaft einzugehen.

Photo credit: 드림포유 via Visualhunt.com / CC BY-ND

Praxisbeispiel

Flinc, eine Plattform für die Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten in Echtzeit, hat bzw. hatte bereits viele Partner vom Mobilitätsmarkt. Fahrer konnten über die Navigationssysteme von NAVIGON und Bosch in Echtzeit Mitfahreranfragen von flinc erhalten und wurden zum Abhol- und Zielort der Mitfahrer navigiert. Außerdem war flinc serienmäßig in den BMW i3 integriert und konnte über den Boardcomputer für das Anlegen von Fahrten und eingehender Mitfahrtengesuche genutzt werden. Ähnlich funktionierte dies auch bei den Boardcomputern der DriveNow Fahrzeuge. Seit 2014 wurde auch die Deutsche Bahn als Kooperationspartner gewonnen, welche flinc in ihr neues Mobilitätsportal Qixxit integriert. Generell sind die Partner im Mobilitätsbereich besonders für die Verbreitung des Services von Bedeutung, da bereits eine Vielzahl an alternativen Fortbewegungsmöglichkeiten in Industrienationen besteht. Andererseits zeigt Drivy, dass es auch ohne Mobilitätspartner funktioniert, aber dafür andere Partner wie der Versicherungskonzern Allianz eine entscheidende Rolle bei Bereitstellung des Angebots spielten. Gäbe es keine Kooperation und eine genau auf das Geschäftsmodell von Drivy zugeschnittene Versicherungslösung, wäre es fraglich, ob Drivy auf dem deutschen Markt bestehen könnte.

> *Und bei Versicherungsfragen haben wir auch eine sehr gute Lösung. Jede Anmietung bei Autonetzer war bisher über die R+V-Versicherung abgesichert. Ab dem 10. Juni, wenn die Website umgestellt wird, wechseln wir ebenfalls zum Drivy-Partner Allianz. Diese Versicherungslösung hat zurecht einen guten Ruf. Und das gibt uns auch die Möglichkeit, ein internationales Wachstum in Angriff zu nehmen.*
>
> Sebastian Ballweg , Gründer von Autonetzer, im Interview mit dem Handelsblatt nach der Übernahme durch Drivy, 28. Mai 2015 (Bay 2015).

Tipps

- Stellen Sie sich die Frage, welchen Mehrwert die Partnerschaft haben soll und ob diese eher kurzfristig oder langfristig bestehen soll. Ist die Partnerschaft auf eine Erhöhung der Sichtbarkeit ausgelegt, kann diese kurzfristig oder langfristig sein, soll sie allerdings das Angebot legitimieren oder stellt einen komplementären Service dar, ist sie von langfristiger Natur und sollte deshalb genau abgewogen werden.
- Gehen Sie langfristige Partnerschaften ein, können Sie entweder von der Marke des anderen profitieren (z.B. Drivy und Allianz) oder Sie verlieren an Glaubwürdigkeit, sollte es das Partnerunternehmen in einem Jahr nicht mehr geben und die angebotene Funktion nicht mehr zur Verfügung stehen.

Externe Herausforderungen

Leitfragen

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gibt es, die die Ausführung des Geschäftsmodells beeinträchtigen könnten?

Wie sieht der Markt (insbesondere der Wettbewerbsmarkt) aus, in dem wir operieren möchten? Gibt es bereits ähnliche P2P Plattformen, die größer sind als unsere, oder starke Unternehmen, die einen Sharing Service leicht auf den Weg bringen könnten?

Welche externen Finanzierungsmöglichkeiten stehen uns offen?

Merkmale

Neben den Herausforderungen, die sich im Geschäftsmodell wiederfinden, gibt es auch eine Reihe von externen Herausforderungen, die auf P2P Geschäftsmodelle zukommen können. Diese schließen sowohl das Verhalten der Nutzer und der Konkurrenz ein als auch gesetzliche oder marktbezogene Rahmenbedingungen, auf die die Plattformen wenig bis gar keinen Einfluss haben.

Herausforderungen

Viele Sharing Economy Start-ups, deren Hauptgeschäft sich auf den Zugang zu ungenutzten Ressourcen konzentriert, fordern vielerorts das bestehende Eigentumsverständnis heraus. Peer-to-Peer Sharing wird mal als Weiterentwicklung und mal als Gegenmodell zur kapitalistischen Gesellschaftsordnung beschrieben, mal als aus der Konsumgesellschaft herausführende, mal als sie verstärkende Tendenz, mal als nachhaltigkeitsbefördernde und mal als nachhaltigkeitsbremsende Wirtschaftsordnung. Welche Betrachtung von P2P Sharing auch zutrifft, Fakt ist, dass Unternehmen wie Airbnb, flinc oder Uber mit Gesetzen und Verordnungen zu kämpfen haben, die nicht nur landesabhängig sind, sondern auch von Stadt zu Stadt verschieden sein können.

Vielerorts ist die Kurzmiete von Wohnungen rechtlich ein Problem, insbesondere da die Vermutung geäußert wird, dass die Kurzmieten die durchschnittlichen Mietpreise in einigen Gegenden erhöhen. Seit Mai 2014 ist die Nutzung von Wohnraum in Berlin für andere Zwecke als Wohnzwecke genehmigungspflichtig. Hiernach muss der Wohnraum, der wiederholt und entgeltlich über Tage oder Wochen hinweg als Ferienwohnung oder zur gewerblichen Zimmervermietung genutzt wird, genehmigt werden. Wird dies nicht getan, können Bußgelder in Höhe von 100.000 Euro drohen. Nach Klagen durch verschiedene Ferienwohnungsbetreiber hat das Berliner Verwaltungsgericht das Gesetz im Juni 2016 als verfassungsgemäß erklärt. In anderen Städten wie Amsterdam oder San Francisco wird pauschal eine Obergrenze an Tagen pro Jahr für die kurzzeitige Vermietung von Wohnraum festgelegt (z.B. 60 Tage pro Jahr). Außerdem erheben die Städte Touristensteuern oder Gebühren für die Registrierung der Wohnung.

Für den Mobilitätsmarkt gibt es ebenfalls viele rechtliche Rahmenbedingungen, die P2P Unternehmen in Deutschland beachten müssen. Das Personenbeförderungsgesetz schränkt beispielsweise die Preisstruktur für die Fahrer auf P2P Plattformen ein. Nach dem Gesetz dürfen Fahrer, die jemanden mitnehmen wollen, nicht mehr Geld verdienen als das Geld, das er für die Betriebskosten der jeweiligen Fahrt ausgibt. Die Betriebskosten sind definiert als Kosten ohne Fixkosten, d.h., es darf weder die Abschreibung darin enthalten sein, noch Steuern und Versicherung. Nur der Sprit und die Abnutzung

des Fahrzeuges werden eingerechnet, was je nach Auto und Spritkosten zwischen ca. 5 und 20 Cent pro Kilometer liegt.

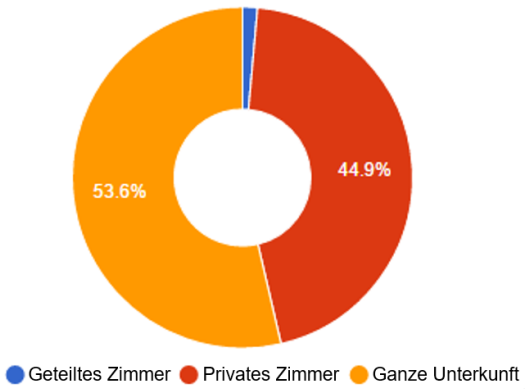
Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen sind auf mehrseitigen Märkten darüber hinaus die größeren Wettbewerber eine Herausforderung. Wie unter „Kundensegmente“ aufgegriffen wurde, entsteht durch die Netzwerk-Eigenschaften der Plattformen eine sich selbst verstärkende Wirkung: viele Nutzer generieren viele Nutzer. Dieser positive (sich selbst verstärkende) Feedback-Effekt kann dazu führen, dass eine Plattform den Markt dominiert, denn die Nutzer tendieren dazu, diejenige Plattform auszuwählen, die die größte Reichweite und Bekanntheit hat. Airbnb ist mit rund 2 Millionen Inseraten auf der Plattform der dominante Player im P2P Sharing Übernachtungsmarkt. Wimdu verzeichnet mehr als 350.000 Angebote, ist aber auch nur im europäischen Markt aktiv. 9flats liegt mit ca. 200.000 Apartments und Ferienwohnungen ebenfalls weit hinter Airbnb.

Ein immer wieder genanntes Problem stellt die Verfügbarkeit von Wagniskapital dar (z.B.: BITKOM 2013). Laut dem Start-up Barometer vom Beratungsunternehmen Ernst & Young (2015, 2016) zeigt der Trend in Deutschland aber in eine gute Richtung: seit 2013 wächst der Venture Capital Markt weiter an und Berlin hat inzwischen London als Fokuspunkt für Investoren überholt. Über 2 Milliarden Euro konnten die Startups in Berlin von Investoren einsammeln, wohingegen nur rund 1,7 Milliarden nach London flossen. Dennoch ist der deutsche Markt noch weit entfernt von den Investitionssummen, die im US-Markt üblich sind. Während in den USA VC-Investitionen knapp 0,3% des BIP ausmachen, liegt dieser Anteil in Deutschland laut OECD (2015) bei ca. 0,02% des BIP.

Multihoming beschreibt die Tatsache, dass ein Teil der Nutzer auf der einen oder sogar auf beiden Seiten mehrere Plattformen für denselben Zweck benutzen. Für P2P Plattformen bedeutet dies z.B., dass Airbnb-Nutzer ihre Wohnung auch auf Wimdu anbieten oder die Gäste sich auf beiden Plattformen registrieren. Ist z.B. die Transaktionsgebühr bei Airbnb höher als die von Wimdu (die Gebühren hängen von Saison und Ort ab), kann der Gastgeber die Annahme von Gästen, die über Airbnb buchen, verweigern und sie bitten, über Wimdu zu buchen. Für die Seite, die Multihoming betreibt, kann außerdem der Preis steigen, währenddessen er für die single-homing Seite sinkt, da die Plattformen stärker um diese Seite konkurrieren.

Unterkünfte auf Airbnb in Berlin

Stand: August 2016



Quelle: Airdna, Airbnb Data and Analytics - August 2016, www.airdna.co/city/de/berlin

Praxisbeispiel

Grundsätzlich ist es für Plattformen, die Kurzstrecken-Mitfahrgelegenheiten anbieten schwierig, in Deutschland einen monetären Anreiz für den Fahrer zu schaffen, da der Preis, den dieser auf Grundlage des Personenbeförderungsgesetzes nur verdienen darf, zwischen 5-20 Cent liegt. Von diesen rechtlichen Einschränkungen ist nicht nur das deutsche Unternehmen flinc betroffen. Auch das amerikanische Fahrtenvermittlungs-unternehmen Uber hat in den vergangen Jahren in Deutschland immer wieder für Schlagzeilen gesorgt, da der Service in Konkurrenz zu Taxiunternehmen steht, die in Deutschland vielen Restriktionen unterliegen. Hierzulande ist Uber mit seinen Angeboten UberPop, über den Privatleute mithilfe der App ihre Fahrdienste anbieten können, und UberBlack, den Mietwagen bzw. Limousinen-Service, vor verschiedenen Gerichten gescheitert und seit 2015 in ganz Deutschland verboten. Die Grundlage für die Entscheidung ist das Personenbeförderungs-gesetz, nach dem die Fahrer einen Personenbeförderungsschein benötigen würden, da es sich nach Einschätzung des Frankfurter Landgerichts beim Uber Service um eine vertraglich geregelte Beförderung gegen Entgelt und nicht um einen Mitfahrdienst handle, bei dem die Mitfahrer höchstens die Selbstkosten des Fahrers bzw. die Betriebskosten decken würden. Uber verlegte sich daraufhin auf die alleinige Bereitstellung des Taxivermittlungsservices UberTaxi und macht damit anderen Apps wie myTaxi oder Taxi.eu Konkurrenz. Ubers Strategie, zunächst in alle möglichen Länder und Städte weltweit zu expandieren und sich erst dann mit den rechtlichen Details auseinanderzusetzen, ist daher in Deutschland nicht erfolgreich gewesen. Seit Mai 2016 ist allerdings bekannt, dass Uber einen weiteren Service in Deutschland einführen wird: UberX. Hierbei handelt es sich um einen ähnlichen Service wie UberBlack, doch wurde dieser nach eigenen Aussagen an die gesetzlichen Bestimmungen in Deutschland angeglichen. UberX wird durch das konzessionierte Beförderungsunternehmen MyChauffeur durchgeführt und Uber übernimmt allein die Vermittlung und nicht die Personenbeförderung.

Tipps

- Starten Sie bzw. gehen sie in Märkte, in denen eine gewisse rechtliche Freiheit für Ihr Geschäftsmodell besteht. Gerade im Mobilitätsmarkt in Deutschland gibt es viele Restriktionen und flinc würde nach eigener Aussage nicht noch einmal in Deutschland gründen.
- Machen Sie alle Informationen zur rechtlichen Lage in verschiedenen Städten oder Ländern auf Ihrer Plattform zugänglich. So können sich Ihre Peer Provider versichern, was sie tun müssen, um nicht illegal Wohnungen, Autos etc. anzubieten.
- Versuchen Sie, mit den Verwaltungen der Städte oder Länder zu kooperieren, bevor sie klagen, um aktiv an der Gestaltung der Rahmenbedingungen teilzuhaben. Viele P2P Geschäftsmodelle verändern die Sichtweise und das Verständnis von Eigentum und dessen Nutzungsalternativen. Sie werden nicht immer erfolgreich sein (s. Zweckentfremdungsverbot in Berlin), aber eine solche Veränderung findet auch nicht von heute auf morgen statt.

Literatur

9flats (o.J.): 9flats.com „Book a home“ – Unterkünfte von Privat, Ferienwohnungen, Apartments und Zimmer. Online verfügbar unter https://www.9flats.com/de, zuletzt geprüft am 02.07.2016.

Andersson, Magnus; Hjalmarsson, Anders; Avital, Michel (2013): Peer-to-Peer Service Sharing Platforms: Driving Share and Share Alike on a Mass-Scale. In: *The 34th International Conference on Information Systems. ICIS 2013*.

Armstrong, Mark (2006): Competition in two-sided markets. In: *The RAND Journal of Economics* 37 (3), S. 668–691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x.

Balck, Birte; Cracau, Daniel (2015): Empirical analysis of customer motives in the shareconomy: a cross-sectoral comparison. Working Paper: Univ., Faculty of Economics and Management.

Barandun, Angela (2014): Airbnb-Horrorstorys. Online verfügbar unter http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/AirbnbHorrorstorys/story/29734424, zuletzt aktualisiert am 10.11.2014, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Bay, Lukas (2015): Drivy-Gründer Dementhon im Interview: „Unsere Kundenzahl wird sich verzehnfachen“. In: Handelsblatt, 28.05.2015. Online verfügbar unter http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/drivy-gruender-dementhon-im-interview-unsere-kundenzahl-wird-sich-verzehnfachen/11836020.html, zuletzt geprüft am 18.01.2016.

Bieger, Thomas; Knyphausen-Aufseß, Dodo zu; Krys, Christian (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

BITKOM (2013): Hightech-Start-ups fehlt es oft an Wagniskapital. Online verfügbar unter https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Hightech-Start-ups-fehlt-es-oft-an-Wagniskapital.html, zuletzt aktualisiert am 02.07.2016, zuletzt geprüft am 03.07.2016.

BlaBlaCar (2015): BlaBlaCar und Drivy denken Mobilität neu. Online verfügbar unter https://www.blablacar.de/news/drivy, zuletzt geprüft am 18.01.2016.

Bort, Julie (2014a): An Airbnb Host Got Drunk And Let Himself Into The House While A Business Insider Employee Was Sleeping. Hg. v. Business Insider. Online verfügbar unter http://www.businessinsider.com/bi-employee-has-airbnb-horror-story-2014-6?IR=T, zuletzt aktualisiert am 24.06.2014, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Bort, Julie (2014b): The Airbnb Squatter Has Been Officially Kicked Out Of That Palm Springs Condo. Online verfügbar unter http://www.businessinsider.com/airbnb-squatter-is-officially-kicked-out-2014-8?IR=T, zuletzt aktualisiert am 22.08.2014, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

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

Chang, Man Kit; Cheung, Waiman; Tang, Mincong (2013): Building trust online. Interactions among trust building mechanisms. In: *Information & Management* 50 (7), S. 439–445. DOI: 10.1016/j.im.2013.06.003.

Collaborative Lab (2015): Collaborative Lab. Online verfügbar unter http://de.slideshare.net/collablab, zuletzt geprüft am 02.12.2015.

Corritore, Cynthia L.; Kracher, Beverly; Wiedenbeck, Susan (2003): On-line trust: concepts, evolving themes, a model. In: *International Journal of Human-Computer Studies* 58 (6), S. 737–758. DOI: 10.1016/S1071-5819(03)00041-7.

Drivy (o.J.): Wie bestimme ich den Preis für mein Auto? Online verfügbar unter https://www.drivy.de/help/articles/c10db4a51d13, zuletzt geprüft am 15.03.2016.

EatWith.com (2016): What is the EatWith Guarantee? Online verfügbar unter https://eatwith.zendesk.com/hc/en-us/articles/207970995-What-is-the-EatWith-Guarantee-, zuletzt aktualisiert am 15.03.2016, zuletzt geprüft am 29.06.2016.

eBay (o.J.): Sicherheit und Vertrauen auf eBay. Online verfügbar unter http://pages.ebay.de/help/account/safety.html, zuletzt geprüft am 30.06.2016.

Eisenmann, Thomas; Parker, Geoffrey; van Alstyne, Marshall W. (2006): Strategies for two-sided markets. In: *Harvard Business Review* 84 (10), S. 92–101.

Ernst & Young (2015): Venture capital and start ups in germany 2015, zuletzt geprüft am 03.07.2016.

Ernst & Young (2016): Start-up-Barometer Deutschland - Januar 2016. Online verfügbar unter http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Start-up-Barometer-2016/$FILE/EY-Start-up-Barometer-2016.pdf, zuletzt geprüft am 03.07.2016.

Esch, Franz-Rudolf (2009): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler (SpringerLink : Bücher).

FlixBus (2016): Coole Reise gewinnen mit FlixBus & Wimdu! Online verfügbar unter https://www.facebook.com/FlixBusDE/posts/948266585221142, zuletzt geprüft am 23.02.2016.

Gloeckler, Philipp (2015): We failed - Warum die Verleih App WHY own it nicht funktioniert hat. Online verfügbar unter http://whyownit.com/blog/we-failed-warum-die-verleih-app-why-own-it-nicht-funktioniert-hat, zuletzt geprüft am 10.08.2016.

Gossen, Maike; Henseling, Christine; Bätzing, Miriam; Flick, Christian (2016): Peer-to-Peer Sharing: Einschätzungen und Erfahrungen. Ergebnisse einer qualitativen Befragung. IÖW, IZT. Online verfügbar unter http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier_AP4_Vorstudie_final_neu.pdf., zuletzt aktualisiert am 30.06.2016.

Guralp, Cem (2015): How to build an efficient online marketplace. As seen through the eyes of Tailster CEO, Indy Sangha. (Interview). In: *EC1 Capital*, 01.07.2015. Online verfügbar unter http://www.ec1capital.com/blog/2015/the-fundamentals-of-building-an-online-marketplace, zuletzt geprüft am 23.03.2016.

Handelsblatt (2015): Umstrittener Fahrdienst: Uber in ganz Deutschland verboten. Online verfügbar unter http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/umstrittener-fahrdienst-uber-in-ganz-deutschland-verboten/11522380.html, zuletzt aktualisiert am 18.03.2015, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Huffington Post (2014): Man Who Rented His Home On Airbnb Returns To Find An Orgy. Online verfügbar unter http://www.huffingtonpost.com/2014/03/17/airbnb-orgy_n_4978830.html, zuletzt aktualisiert am 18.05.2014, zuletzt geprüft am 23.06.2016.

Kleiderkreisel (2014a): Forum: Sicheres Bezahlsystem auf KK: Warum? Online verfügbar unter http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/2670848-sicheres-bezahlsystem-auf-kk-warum, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Kleiderkreisel (2014b): Forum: Ich sag euch was zum neuen Bezahlsystem! Online verfügbar unter http://www.kleiderkreisel.de/foren/kommentare-zu-kleiderkreisel/fragen-und-probleme/2671470-ich-sag-euch-was-zum-neuen-bezahlsystem, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

Kleiderkreisel (2014c): Forum: KK-Gründer beantwortet eure Fragen! Online verfügbar unter http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/2687326-kk-grunder-beantwortet-eure-fragen, zuletzt geprüft am 19.01.2016.

Kleiderkreisel (2016): Forum: Ab jetzt: 10% Verkaufsgebühr für verkaufte Artikel. Online verfügbar unter https://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/3457502-ab-jetzt-10-verkaufsgebuhr-fur-verkaufte-artikel?page=4, zuletzt geprüft am 19.01.2016.

Kuri, J. (2015): Uber Black: Gericht stoppt in Berlin Ubers Mietwagen-Modell. Heise Medien. Online verfügbar unter http://www.heise.de/newsticker/meldung/Uber-Black-Gericht-stoppt-in-Berlin-Ubers-Mietwagen-Modell-2545873.html, zuletzt aktualisiert am 11.02.2015, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Li, Charmaine (2015): The story behind Lithuanian secondhand marketplace Vinted. Hg. v. tech.eu. Online verfügbar unter http://tech.eu/features/3655/vinted-profile/, zuletzt geprüft am 23.04.2016.

Magretta, J. (2002): Why business models matter. In: *Harvard Business Review* 80 (5), S. 86.

Mäkinen, Saku; Seppänen, Marko (2007): Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. In: *Management Research News* 30 (10), S. 735–748. DOI: 10.1108/01409170710823458.

Maurya, Ash (2012): Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2. Aufl. Sebastopol: O'Reilly Media; O'Reilly (The lean series).

Nosko, Chris; Tadelis, Steven (2015): The Limits of Reputation in Platform Markets: An Empirical Analysis and Field Experiment. NBER Working Paper Series. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

OECD (2015): Entrepreneurship at a Glance 2015. Paris: OECD Publishing.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verl. (Business 2011).

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Value Proposition Design. Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Unter Mitarbeit von übersetzt von Wegberg, T. A. Frankfurt am Main: Campus.

Plewinski, Tina (2014): Shitstorm: Kleiderkreisel vor der „Kommerzialisierung“. Hg. v. Onlinehaendler-News.de. Online verfügbar unter https://www.onlinehaendler-news.de/handel/allgemein/10367-shitstorm-kleiderkreisel-kommerzialisierung.html, zuletzt geprüft am 25.01.2016.

PwC (2015): The Sharing Eocnomy. Consumer Intelligence Series. Online verfügbar unter https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 29.01.2016.

Ries, Eric (2014): Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. 3., aktualisierte und überarb. Neuaufl. München: Redline-Verl.

RightNow Technologies (2012): RightNow’s Annual Research Shows 86 Percent of U.S. Adults Will Pay More For A Better Customer Experience. [Press release]. Online verfügbar unter http://www.businesswire.com/news/home/20120111005284/en/RightNow%E2%80%99s-Annual-Research-Shows-86-Percent-U.S., zuletzt geprüft am 22.03.2016.

Rochet, Jean-Charles; Tirole, Jean (2003): Platform Competition in Two-Sided Markets. In: *Journal of the European Economic Association* 1 (4), S. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.

Roson, Roberto (2005): Two-sided markets: A tentative survey. In: *Review of Network Economics* 4 (2), S. 1–19.

Scholl, Gerd; Behrendt, Siegfried; Flick, Christian; Gossen, Maike; Henseling, Christine; Richter, Lydia (2015): Peer-to-Peer Sharing Ergebnispapier. Definition und Bestandsaufnahme. IÖW, IZT. Online verfügbar unter http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier.pdf, zuletzt aktualisiert am 2015, zuletzt geprüft am 13.01.2015.

Schor, Juliet B. (2015): The Sharing Economy: Reports from Stage One. Working Paper, zuletzt geprüft am 30.06.2016.

Spiegel Online (2015): Vermittlung privater Fahrer: Gericht verbietet Uber deutschlandweit -. Online verfügbar unter http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/uber-urteil-gericht-verbietet-uber-deutschlandweit-a-1024214.html, zuletzt aktualisiert am 18.03.2015, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Spiegel Online (2016): Taxi-Konkurrenz: Uber passt sich deutschen Regeln an - SPIEGEL ONLINE. Online verfügbar unter http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/uber-startet-uberx-in-deutschland-a-1034452.html, zuletzt aktualisiert am 19.05.2015, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Uber (o.J.): uberX Deutschland. Online verfügbar unter http://www.uberxgermany.com/#toggle-id-3, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Vogelpohl, Thomas; Simons, Arno (2016): PeerSharing Arbeitsbericht 2: Kontroversen ums Teilen. Ein Überblick übder das online gestützte Peer-to-Peer Sharung als gesellschaftliche Innovation und eingehende allgemeine und spezifische Kontroversen. Online verfügbar unter http://www.peer-sharing.de/veroeffentlichungen/arbeitsberichte.html#c2780, zuletzt geprüft am 02.07.2016.

Warkentin, Tatiana (2013): EatWith.com: The Airbnb of food. Hg. v. Matador Network. Online verfügbar unter http://matadornetwork.com/trips/eatwith-com-the-airbnb-of-food/, zuletzt aktualisiert am 17.07.2013, zuletzt geprüft am 29.06.2016.

Weyl, E. Glen (2010): A price theory of multi-sided platforms. In: *The American Economic Review* 100 (4), S. 1642–1672. DOI: 10.1257/aer.100.4.1642.

Wimdu (o.J.): Wimdu Kurzporträt. Online verfügbar unter http://presse.wimdu.de/, zuletzt geprüft am 02.07.2016.

Xiong, L.; Liu, L. (2002): Building trust in decentralized peer-to-peer electronic communities. In: *In: Fifth International Conference on Electronic Commerce Research (ICECR-5)*.

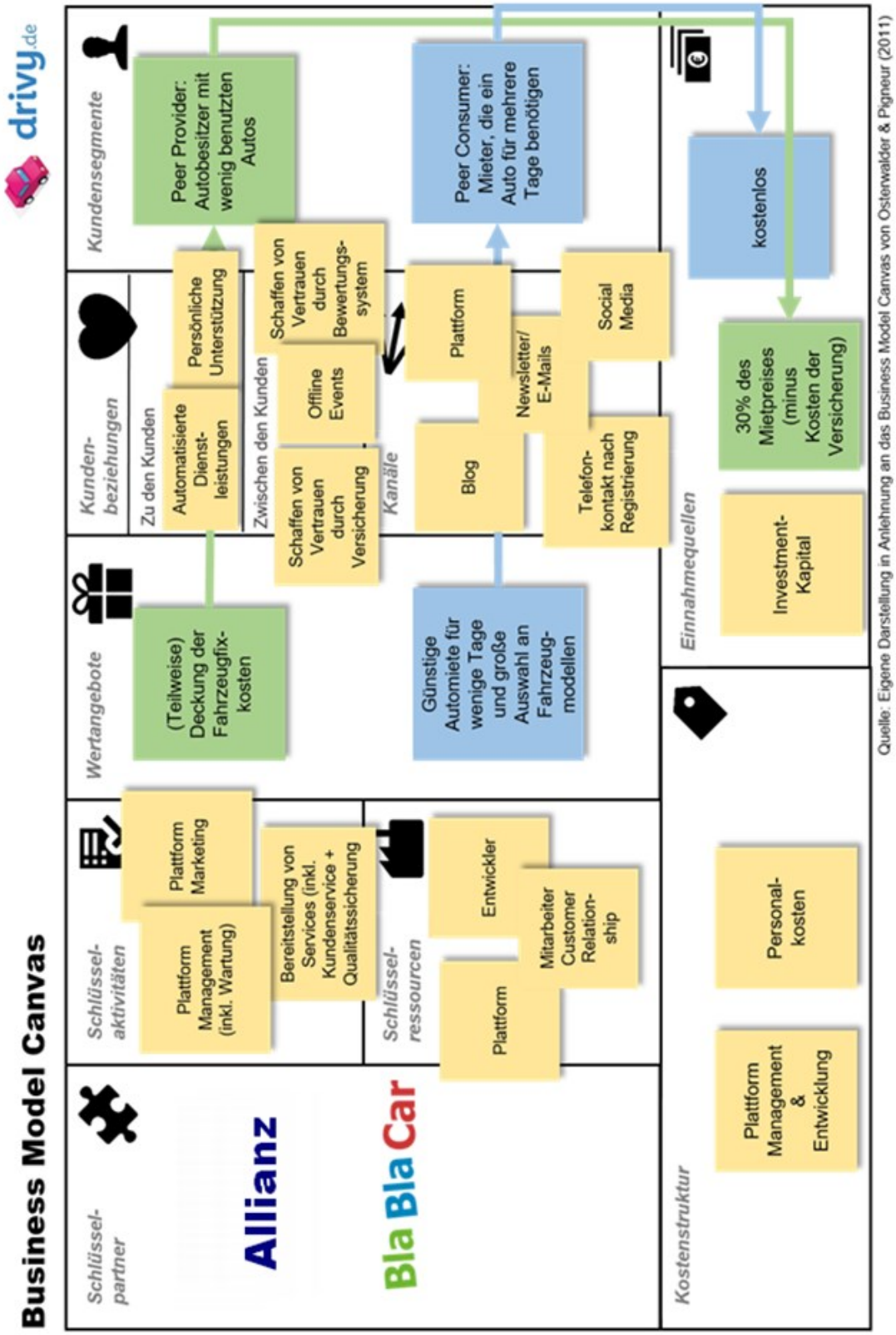
Weiterführende Informationen

Investoren von P2P Geschäftsmodellen nach Cluster

Ernährung		
Billiken Angels Network	Entrepreneurs Roundtable Accelerator	Eurovestech
Greenhouse Group	Greylock Partners	Prosper Capital
The Impact Engine		
Gebrauchsgegenstände		
Accel	Austria Wirtschaftsservice	Benchmark
Breyer Capital	Digital Pioneers	Dutch Postcode Lottery
ebay	Glynn Capital Management	High-Tech Gründerfonds
Index Ventures	INiTS	Johann Hansmann (Angel)
Leverate Media	Mehrdad Piroozram (Angel)	Oliver Holle (SpeedInvest)
Raphael Mahir (Angel)	Right Side Capital Management	Sanoma Ventures
Schibsted Classifieds Media	Techstars	Tim Schumacher
Tivola Ventures	TS Ventures GmbH	Union Square Ventures
XAnge Private Equity		
Kleidung		
Accel Partners	Ahit Heinla (Angel)	Ari Hypponen (Angel)
Cleantech Invest	Feliks Eyser (Angel)	Gerald Heidenreich (Angel)
HCS Beteiligungsgesellschaft	High-Tech Gründerfonds	Huber Burda Media
Insight Venture Partners	Jaan Tallinn (Angel)	North-East Ventures
Peter Ambrozy (Angel)	Tassilo Bestler (Angel)	Vorwerk Ventures
Medien		
Styria Media Group AG		
Mobilität		
Accel	Alven Capital	AMAG
Athlon	AutoBinck	Axel Springer Plug and Play Accelerator
Baidu	Benchmark	Blumberg Capital
BPI Ecotechnologies Fund	b-to-v Partners AG	Cathay Capital
Christian Dam Rasmussen (Angel)	Deutsche Bahn	Ecomobility Ventures
Fidelity Investments	FundersClub	General Motors Ventures
German Startup Group	Goldman Sachs	Groupe Arnault
GV	High-Tech Gründerfonds	iEurope Capital
Index Ventures	Insight Venture Partners	ISB Rheinland-Pfalz
Jesper Sogaard (Angel)	KfW	KIZOO
Konstantin Sixt (Angel)	Lead Edge Capital	LetterOne
Marcelo Loureiro (Angel)	Markus Ertler (Angel)	Martin Egger (Angel)
Menlo Ventures	Michael Brehm (Angel)	Migros
Mobiliar	Mobility	Möller Ventures
Nikolaus Futter (Angel)	Nokia Growth Partner	Partech Ventures
Pioneers Ventures	ProSiebenSat1 Accelerator	Radobank
Rinigier Digital AG	Saudi Arabia's Public Investment Fund	Scentan Ventures
TA Ventures	Via-ID	
Übernachten		
Andreessen Horowitz	Benchmark	b-to-v Partners AG
e.ventures	Enern	Expansinvest
Founders Fund	General Atlantic	General Catalyst Partners
Germany Media Pool GmbH	Greycroft Partners II, LP	Investment AB Kinnevik
Keadyn	Luca Ascan (Angel)	Lumia Capital
Mangrove Capital Partners	Menlo Ventures	Omidyar Network
Redpoint Ventures	Rocket Internet	Sequoia Capital
Sympasis innovation capital GmbH & Co KG	Target Global	Tiger Global Management
T-Ventures		

Weiterführende Informationen

Beispiel Business Model Canvas Drivy



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Business Model Canvas von Osterwalder & Pigneur (2011)

Social Impact Lab & Social Impact Start

Standorte: Berlin, Hamburg, Duisburg, Frankfurt, Leipzig, Potsdam

Die Social Impact Labs sind eine Plattform für Social Entrepreneurs, Freelancer und Unternehmen rund um das Thema Social Entrepreneurship. Die Programme unter dem Dach von Social Impact START bieten individuelles Coaching, professionelle Fachberatung zu Gründungsthemen, Mentoring, Arbeitsplätze in Co-Working-Spaces, Ansprache & Matching potentieller Finanzierungspartner sowie die fachliche Begleitung bei Stiftungs- und Fördermittelanträgen. Die Qualifizierungsprogramme haben einen Gegenwert von ca.12.500 EUR und laufen in der Regel bis zu acht Monate.

Co-working space für Social Entrepreneurs

In mehr als 60 Städten weltweit, in Deutschland in Berlin und München

Das Impact Hub bringt Menschen und Organisationen zusammen, die sich mit unternehmerischen Mitteln den komplexen Problemen unserer Gesellschaft stellen. Als Co-Working Space stehen verschiedene Mitgliedschaften mit monatlichen Beiträgen zur Verfügung, um das Netzwerk und den Arbeitsplatz nutzen zu können sowie Rabatte für Veranstaltungsräume zu bekommen und bei hub-eigenen Veranstaltungen dabei sein zu können.

Ideenwettbewerb yooweedoo

Deutschlandweit

Beim yooweedoo Ideenwettbewerb werden innovative Ideen gesucht, die u.a. zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen, die einen klar beschriebenen gesellschaftlichen Nutzen bewirken und die ein tragfähiges Finanzierung- bzw. Geschäftsmodell haben. Gewinnen kann man einen Zuschuss zu den Projektkosten bis zu einer Höhe von 2.000 Euro, eine Teilnahme am Startup-Weekend und yooweedoo Summer Camp sowie Fachberatung für das weitere Vorhaben.

Gründungswettbewerb start2grow

Deutschlandweit

Die Gründungswettbewerbe start2grow wurden 2001 von der Wirtschaftsförderung Dortmund erstmals initiiert und finden seitdem kontinuierlich statt. Der Wettbewerb ist offen für Gründer aus ganz Deutschland und aus allen Branchen. Geboten werden kostenfreies Coaching, interaktive Events und Preisgelder in Höhe von 37.000 Euro sowie ein Sonderpreis Technologie über 10.000 Euro Die Anmeldung ist jederzeit möglich.

OuiShare Netzwerk

OuiShare verbindet Menschen und Projekte für einen systematischen Wandel in der Gesellschaft hin zu Kollaboration, Offenheit und Fairness.

Nach der Gründung 2012 ist Ouishare zu einer globalen Community in Europa, Nord– und Lateinamerika, sowie im Mittleren Osten herangewachsen. Angetrieben wird Ouishare von „Connectors“, die Projekte und Aktivitäten leiten und ist an den Standorten in Paris, Barcelona, London, München, Montreal und Rio vertreten.

Fuer-gruender.de

Auf Fuer-gruender.de werden viele allgemeine Informationen zur Gründung bereitgestellt. Themen wie „Das Unternehmen anmelden“ oder „Welche Versicherung ist notwendig?“ werden ebenso abgedeckt wie Auflistungen von allen Gründerwettbewerben in Deutschland und Tipps, wie man sich am besten auf diese vorbereitet.

Start-green.net

In diesem Netzwerk findet sich eine große Sammlung von Start-ups, Investoren und Gründungsförderer aus dem Bereich Cleantech und Green Economy. Das Netzwerk steht allen Organisationen der grünen Gründerszene offen; jeder kann sich kostenfrei ein Profil erstellen oder einfach nur nach potentiellen Partner suchen. Hilfreich ist auch der Themenpunkt „Tools“, in dem u.a. das Business Model Canvas zu einem neuen Gesicht kommt: dem Sustainable Business Canvas. Hier besteht die Möglichkeit, das Canvas online auszufüllen und sich Tipps und Anregungen zu holen.

Get Started

Get Started ist die Start-up-Initiative des Digitalverbands Bitkom und richtet sich an Gründer, Geschäftsführer und Mitarbeiter von Start-ups. Tech Start-ups können für 100€/Jahr in den ersten vier Jahren ab Gründung Mitglied in dem Verband werden. Die Startups erhalten Zugang zu Start-up-Events, zu Entscheidern etablierter Unternehmen sowie zu aktuellen Informationen zur Marktentwicklungen und Gesetzesvorhaben.

Business Model Generation

Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer

Alexander Osterwalders und Yves Pigneurs Buch liefert die Grundlage für die in diesem Leitfaden durchgeführte Analyse. Das Werkzeug Business Model Canvas wird hier detailliert erklärt, typische Ausprägungen für viele unterschiedliche Geschäftsmodelle vorgestellt und anhand prominenter Beispiele wie Skype illustriert.

The Lean Startup und Running Lean

The Lean Startup Series

The Lean Startup von Eric Ries und Running Lean von Ash Maurya verfolgen beide das Ziel, den Lesern Hilfestellungen und Tools an die Hand zu geben, mit denen sie ihr eigenes Geschäftsmodell und dessen zugrunde liegende Hypothesen überprüfen können, um nicht Gefahr zu laufen, Zeit, Geld und Ressourcen zu verschwenden. Außerdem wird mit dem Lean Canvas eine abgewandelte Art des Business Model Canvas vorgestellt, das sich insbesondere an Tech-Startups richtet.

What‘s mine is yours

The Rise of Collaborative Consumption

In diesem Buch zeigen Rachel Botsman und Roo Rogers den Aufstieg der Collaborative Economy und skizzieren, wie sich diese zusammensetzt. Die Nutzung von Dingen ist der neue Besitz und hierfür werden viele verschiedene Geschäftsmodelle in der Collaborative Economy angerissen, z.B. BIXI, einem Fahrrad-Sharing Service oder die Kleiderplattform Clothing Exchange, von deren Geschäftsmodellen man sich Inspiration sowie Erkenntnisse versprechen kann (die im Buch erwähnte Ausleihplattform für Kinderspiele BabyPlays hat z.B. inzwischen das Geschäftsmodell geändert).

Matchmakers

The New Economics of Multisided Platforms

David S. Evans und Richard Schmalensee sind keine Neulinge in der ökonomischen Welt der (mehrseitigen) Plattformen; beide haben bereits viele wissenschaftliche Publikationen zu diesem Thema zu verzeichnen. Dennoch schaffen sie es in diesem Buch, ihr Wissen verständlich und anschaulich anhand vieler Beispiele darzustellen. Insbesondere für Neulinge in diesem Bereich ein lesenswerter Einstieg in die Herausforderungen und Chancen von „Vermittlern“ - den mehrseitigen Plattformen.

OuiShare Fest

Mai 2016 in Paris

Seit 2013 organisiert die französische Newsplattform ein Fest für mehr als 2000 Akteure und Interessierte der Sharing Economy. Zu den Themen des Fests gehören u.a. die Zukunft der Arbeit, Blockchain & Dezentralisierung, Open Source und kollaborative Ökonomien. Wer Interesse daran hat, im nächsten Jahr am OuiShare Fest teilzunehmen, kann auf magazine.ouishare.net durch Videos aller Sessions, Fotos und Live Drawings nacherleben sowie mehr über die Inhalte des Fests 2016 erfahren (Re-experience OuiShare Fest 2016).

Tech Open Air

Juli 2016 in Berlin, Juli 2017 in Berlin

Das Tech Open Air ist eine seit 2012 jährlich in Berlin stattfindende Veranstaltung, die Technologie, Kunst, Musik und Wissenschaft verbindet. Mit mehr als 150 Rednern fand die TOA 2016 zum vierten Mal statt und ist mit 175 Nebenveranstaltungen im Rahmen der Konferenz und 7000 Besucher stark angewachsen. Neben inspirerenden Vorträgen, Paneldiskussionen und Kunstinstallationen werden auch Einblicke in die Tech-Szene bewegende Themen wie Blockchain, Virtual Worlds und Mobilität gegeben.

TechCrunch Disrupt

Mai 2016 in New York, September 2016 in San Francisco, Dezember 2016 in London

Tech Crunch Disrupt ist die führende Veranstaltung für das Entdecken neuer Start-ups, Technologien und was die Tech– und Start-ups Szene so bewegt. Dirsrupt vereinigt bekannte und unbekannte Entrepreneurs, Investoren, Hacker und Tech Fans auf der Bühne, die etwas verändern möchten. Zum Event gehören außerdem der Start-up Battlefield Wettbewerb, ein 24-stündiger Hackathon, die Startup Alley und Hardware Alley sowie After Parties.

PeerSharing Abschlusskonferenz

Herbst 2017 in Berlin

www.peer-sharing.de

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „PeerSharing“ beschäftigt sich mit innovativen Online-Plattformen, die den Verleih, Kauf oder Tausch von Produkten und Dienstleistungen von Privat zu Privat vermitteln. Das Projekt untersucht die ökologischen Wirkungen des Peer-to-Peer Sharing und die Frage, warum Menschen diese neuartigen Dienste (noch nicht) in Anspruch nehmen. Ferner geht es darum, nachhaltige Entwicklungsperspektiven für das Peer-to-Peer Sharing zu ermitteln. Mit den vier kooperierenden Plattformen *Wimdu, Kleiderkreisel, Drivy und flinc* werden Geschäftsmodell- und Governance-Analysen, empirische Untersuchungen des Nutzerverhaltens, ökobilanzielle Betrachtungen und Potenzialabschätzungen durchgeführt. Die enge Zusammenarbeit mit dem internationalen Sharing-Netzwerk Ouishare und dem Onlineportal für nachhaltigen Konsum Utopia ermöglicht einen intensiven Austausch mit Plattformbetreibern und NutzerInnen. In Dialogveranstaltungen werden weitere Stakeholder, vor allem aus Politik und Zivilgesellschaft, für das Thema mobilisiert.

www.peer-sharing.de

Verschiedene Geschäftsmodelle der Sharing Economy Organisationen versprechen, in unterschiedlicher Form zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen beizutragen. Es fehlen jedoch bisher ein systematischer Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle, eine vergleichende Analyse der positiven und negativen Wirkungen hinsichtlich dieser Ziele und eine Abschätzung des aktuellen und des zukünftigen gesamtgesellschaftlichen Beitrags dieser Modelle. Ziel des Forschungsverbundes i-share ist es deshalb, diesen Beitrag zu bestimmen und ökologische, ökonomische und soziale Wirkungen der Sharing Economy abzuschätzen.

www.i-share-economy.org

Bildquellen:

Unsplash: S.: 2, 5, 10, 13, 16, 18, 22, 24, 25, 27, 28, 34

Visualhunt: S. 29

Impressum

IZT - Institut für Zukunftsstudien
und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH

Tel.: +49 (0) 30 803088-0
Fax: +49 (0) 30 803088-88

Schopenhauerstr. 26
14129 Berlin

www.izt.de

Der vorliegende Beitrag entstand im Forschungsprojekt „PeerSharing – Internetgestützte Geschäftsmodelle für gemeinschaftlichen Konsum als Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften“, welches gemeinsam mit dem Institut für ökologisches Wirtschaften (IÖW) sowie dem Institut für Energie und Umweltforschung (IFEU) durchgeführt wird. Das Projekt ist Teil des vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Schwerpunktprogramms "Nachhaltiges Wirtschaften" der Sozial-Ökologischen Forschung (SÖF; Förderkennzeichen 01UT1405A).

Für nähere Informationen zum Projekt: www.peer-sharing.de

Berlin, Dezember 2016