

Christine Henseling, Christine Hobelsberger, Christian Flick, Siegfried Behrendt

# Nachhaltige Entwicklungsperspektiven für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing

PeerSharing Arbeitsbericht 6



**Peer**Sharing

# Impressum

**Autor/innen:**

Christine Henseling (IZT), Christine Hobelsberger (IÖW), Christian Flick (IZT), Dr. Siegfried Behrendt (IZT)

**Projektleitung:**

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin

[www.ioew.de](http://www.ioew.de)

**Kooperationspartner:**

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung

Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin

[www.izt.de](http://www.izt.de)

ifeu - Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg

Wilckensstraße 3, 69120 Heidelberg

[www.ifeu.de](http://www.ifeu.de)

Der vorliegende Beitrag entstand im Forschungsprojekt „PeerSharing – Internetgestützte Geschäftsmodelle für gemeinschaftlichen Konsum als Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften“. 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](http://www.peer-sharing.de)

Berlin, Januar 2018



## Kurzbeschreibung

In dem vorliegenden Arbeitspapier werden nachhaltige Entwicklungsperspektiven für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing ermittelt. Anhand des Business Model Canvas werden spezifische Herausforderungen von Peer-to-Peer Sharing-Plattformen dargestellt. Des Weiteren werden die Ergebnisse einer Fokusgruppen-Untersuchung vorgestellt, die sich mit der Frage beschäftigte, wie Sharing-Plattformen für ihre Nutzer/innen noch attraktiver gemacht werden können und welche Maßnahmen und Funktionen sinnvoll in die Plattformen integriert werden sollten, um ein nachhaltiges Nutzungsverhalten zu fördern. An den Fokusgruppen nahmen Nutzer/innen der Plattformen Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel sowie Personen teil, die Peer-to-Peer Sharing bislang nicht nutzen. Die Befunde zeigen, dass die Stärkung des Nutzervertrauens ein wichtiges Thema für die künftige Entwicklung der Plattformen darstellt. Dabei spielt eine Optimierung und weitere Ausgestaltung der von den Plattformen eingesetzten Mechanismen zur Vertrauensbildung – Verifizierung, Bewertungssysteme und Versicherungen – eine große Rolle. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die Weiterentwicklung der Wertangebote. Hier ist der Einsatz von neuen technischen Funktionen (z.B. Smart Locks, automatisches Öffnen eines Mietfahrzeugs per Smartphone-App) wesentlich, die die Transaktionen noch einfacher und bequemer machen. Aber auch die Erweiterung des Kernangebots durch Zusatzangebote kann dazu beitragen, die Attraktivität für Nutzer/innen zu erhöhen. Des Weiteren identifiziert die Studie verschiedene Maßnahmen, mit denen die Plattformen ein nachhaltiges Nutzerverhalten fördern können. Insbesondere können sie durch Hervorhebungen und verbesserte Suchfunktionen umweltfreundliche Angebote stärker in den Vordergrund stellen. Auch eine Integration von Umweltthemen in die Unternehmenskommunikation kann unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll sein. Die Ergebnisse können Plattformen des Peer-to-Peer Sharing dabei unterstützen, ihre Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund eines Marktes mit hohem Wettbewerbsdruck weiterzuentwickeln und dabei Impulse für eine nachhaltige Nutzung zu setzen.

## Abstract

This paper identifies sustainable development perspectives for business models of peer-to-peer sharing. Specific challenges of peer-to-peer sharing platforms are identified using the Business Model Canvas approach. Furthermore, results of a focus group study are presented. The focus group study investigated how sharing platforms can be made even more attractive to their users and which measures and functions should be integrated into the platforms in order to ensure a sustainable usage behavior. The focus groups included users of the platforms Drivy, Wimdu and Kleiderkreisel, as well as people who have not yet used peer-to-peer sharing. Our findings show that further strengthening of user confidence is a relevant topic for further development of the platforms. Optimization of trust-building mechanisms used by the platforms, such as verification, rating systems and insurance, plays a major role. For the strategic development of the platforms, further refinement of value propositions is of great importance. Here, the use of new technological features (e.g. the automatic opening of a rented vehicle via smartphone app, known as smart lock) is significant. To increase the attractiveness for the users the core product may be extended by adding additional options. Various measures have been identified that allow platforms to promote sustainable usage behavior. In particular, by highlighting and improving search functions, they can put more emphasis on eco-friendly offers. An integration of environmental issues into corporate communications may under certain circumstances be useful as well. The findings may help peer-to-peer sharing platforms to develop their business models against the background of a highly competitive marketplace. At the same time, they show ways in which platforms can support sustainable use.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Vorgehensweise .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Der Geschäftsmodell-Ansatz – Aktueller Stand von Forschung und Praxis .....</b>	<b>11</b>
3.1	Entwicklung des Geschäftsmodell-Ansatzes .....	11
3.2	Das Business Model Canvas .....	13
<b>4</b>	<b>Herausforderungen für die Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing .....</b>	<b>14</b>
4.1	Externe Herausforderungen .....	15
4.2	Geschäftsmodellinterne Herausforderungen .....	17
<b>5</b>	<b>Ansatzpunkte für nachhaltige Entwicklungsperspektiven von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing.....</b>	<b>22</b>
5.1	Stärkung des Nutzervertrauens.....	22
5.1.1	Wimdu .....	22
5.1.2	Drivy .....	24
5.2	Weiterentwicklung der Wertangebote .....	25
5.2.1	Wimdu .....	26
5.2.2	Drivy .....	27
5.3	Gewinnung neuer Nutzergruppen .....	30
5.4	Ökologisierungspotenziale .....	32
5.4.1	Wimdu .....	32
5.4.2	Drivy .....	33
5.4.3	Kleiderkreisell.....	34
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>43</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Neugründungen von Peer-to-Peer Plattformen pro Jahr .....	6
Abbildung 2: Anzahl der Plattformen nach Konsumbereichen .....	7
Abbildung 3: Business Model Canvas (adaptiert von Osterwalder/ Pigneur, 2011) .....	14
Abbildung 4: Übersicht über Herausforderungen für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing (in Anlehnung an Bröse 2016) .....	21

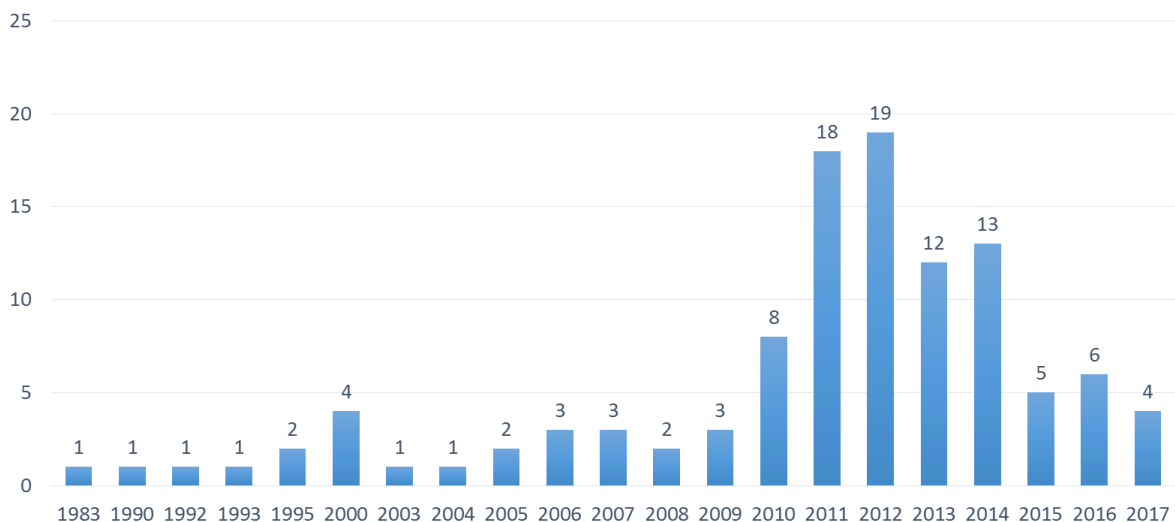
## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die durchgeführten Fokusgruppen .....	10
---	----

# 1 Einleitung

In Deutschland entstehen immer mehr Online-Plattformen, die das Teilen bzw. die gemeinschaftliche Nutzung von Produkten zwischen Privatpersonen organisieren – das sogenannte Peer-to-Peer Sharing. Dabei handelt es sich um die verlängerte beziehungsweise intensivere Nutzung von Gütern durch Tauschen, Verschenken, Weiterverkaufen, Verleihen, Vermieten oder Co-Using zwischen Privatpersonen. Möglich wird dies durch Online-Plattformen, die Anbietende und Nachfragende zusammenbringen. Elektronische Plattformen sorgen nicht nur für eine dramatische Vergrößerung der Anzahl von Marktteilnehmern, sondern bilden auch die Basis für eine Vielzahl neuer Geschäfts- und Erlösmodelle.

Im Jahr 2017 gab es in Deutschland 110 Plattformen für Peer-to-Peer Sharing<sup>1</sup>. Vor allem in den Jahren 2010 bis 2012 stieg die Zahl der Neugründungen erheblich (siehe Abbildung 1). Die Mehrheit dieser Sharing-Plattformen ist kommerziell ausgerichtet. Etwa ein Fünftel verfolgt gemeinnützige Zwecke, versteht sich als soziale Initiative oder Netzwerk, der Kommerzialisierungsgrad ist bei ihnen gering. Dominiert wird der Markt durch global agierende digitale Vermittlungsplattformen. Dazu gehören Airbnb, Uber und eBay (Behrendt et al. 2017).

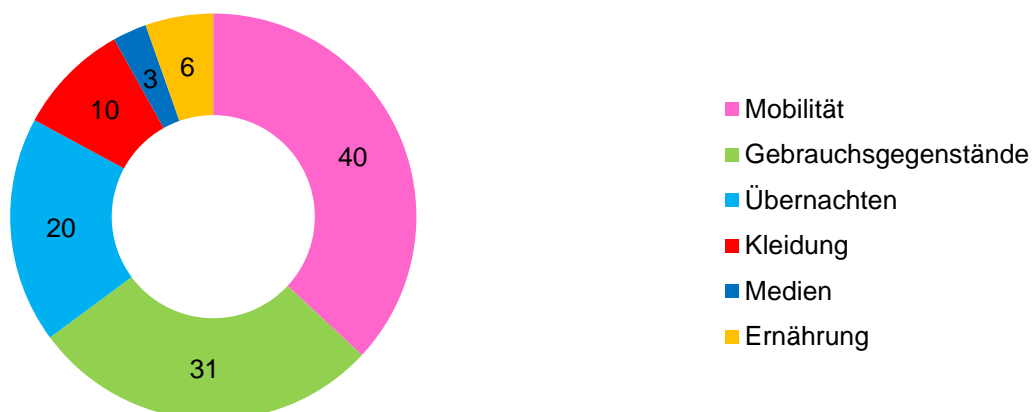


Quelle: PeerSharing 2017 (Stand November 2017, n = 110)

## Abbildung 1: Anzahl der Neugründungen von Peer-to-Peer Sharing-Plattformen pro Jahr

Online-Plattformen für Peer-to-Peer Sharing findet man in verschiedenen Konsumbereichen. Die meisten Anbieter gibt es im Mobilitätsbereich, im Bereich Gebrauchsgegenstände sowie im Bereich Übernachten. Eine geringere Anzahl an Plattformen findet man in den Bereichen Kleidung, Medien und Ernährung (siehe Abbildung 2).

<sup>1</sup> <http://www.peer-sharing.de/veroeffentlichungen/landkarte-peer-to-peer-sharing.html>



Quelle: PeerSharing 2017 (Stand November 2017, n = 110)

### Abbildung 2: Anzahl der Plattformen nach Konsumbereichen

Peer-to-Peer Sharing eröffnet auch neue Möglichkeiten für einen nachhaltigen Konsum. Die geteilte Nutzung erlaubt eine intensivere Nutzung des bestehenden Güterbestands und damit eine effizientere Nutzung materieller Ressourcen. Peer-to-Peer Sharing kann dazu beitragen, die Notwendigkeit für Individualkonsum und Neuanschaffungen zu verringern. Eine Erfassung der ökologischen Effekte des Peer-to-Peer Sharing im Rahmen des Projekts „PeerSharing“ ergab, dass diese Konsumform tatsächlich – unter bestimmten Bedingungen – einen Beitrag zu einem nachhaltigen Wirtschaften leisten kann (Ludmann 2018). Das vorliegende Arbeitspapier zielt daher auf die Frage, wie die weitere Verbreitung des Peer-to-Peer Sharing und seine Etablierung als Konsumalternative unterstützt werden kann.

Einen wichtigen Ansatzpunkt hierfür liefert der Geschäftsmodell-Ansatz, der sich in den vergangenen Jahren sowohl begrifflich als auch konzeptionell zunehmend in Wissenschaft und Praxis etabliert hat. Der Geschäftsmodell-Ansatz erlaubt nicht nur eine vereinfachte Darstellung der Antwort auf die Frage, welchen Nutzen ein Unternehmen für seine Kund/innen stiftet, und wie sich ein Unternehmen durch den geschaffenen Kundennutzen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen verschafft. Die Überprüfung eines Geschäftsmodells kann auch Hinweise auf notwendige Modifikationen geben, die den Erhalt bzw. Ausbau dieses Wettbewerbsvorteils ermöglichen (vgl. Kapitel 3.1).

Im Fokus der vorliegenden Studie stehen nachhaltige Entwicklungsperspektiven für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing. Folgende Fragestellungen sind dabei handlungsleitend:

- Wie können Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing weiterentwickelt werden, um vorhandene Nutzerpotenziale zu erschließen?
- Welche Maßnahmen können Plattform-Betreiber umsetzen, damit Potenziale für einen nachhaltigen Konsum erschlossen werden können?

Hierzu wurden zunächst spezifische Herausforderungen identifiziert, denen Peer-to-Peer Plattformen gegenüberstehen. Am Beispiel der Sharing-Plattformen Kleiderkreisel, Wimdu, Drivy und flinc wurden im nächsten Schritt einzelne zentrale Herausforderungen aufgegriffen und mit Hilfe von Fokusgruppen genauer analysiert. Ziel war es dabei, nachhaltige Entwicklungsperspektiven der Plattformen anhand von Diskussionen mit den Nutzer/innen zu überprüfen und zu ergänzen.

Das Projekt „PeerSharing“ wird vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gemeinsam mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und dem Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg (ifeu) bearbeitet und durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunkts Sozial-ökologische Forschung gefördert. Praxispartner des Projekts sind die Peer-to-Peer Sharing-Plattformen Wimdu, Kleiderkreisel, flinc und Drivy.

## 2 Vorgehensweise

Die diesem Arbeitsbericht zugrunde liegende Studie gliedert sich in folgende Bausteine:

Um die Geschäftsmodelle der Peer-to-Peer Sharing-Plattformen fassen und einordnen zu können, wurde ein Überblick über die Verwendung verschiedener Geschäftsmodell-Ansätze in Forschung und Praxis erstellt. Vor diesem Hintergrund wurde ein Geschäftsmodell-Framework als Grundlage für die Analyse von Peer-to-Peer Geschäftsmodellen ausgewählt. Die Entscheidung fiel auf das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011), da es sich aufgrund seiner Praxisorientierung besonders gut eignet, um Geschäftsmodelle systematisch zu beschreiben, zu überprüfen und weiterzuentwickeln (siehe Kapitel 3).

Des Weiteren wurden – auf der Grundlage von Literaturlauswertungen und Interviews mit Plattform-Betreibern (Scholl et al. 2015, Bröse 2016), Nutzerbefragungen (Gossen et al. 2016, Henseling et al. 2017) sowie handlungsfeldbezogenen Analysen der Bereiche Apartment-Sharing und Carsharing (Peuckert et al. 2017) – generische Herausforderungen für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing identifiziert und anhand des Business Model Canvas dargestellt (siehe Kapitel 4).

Gemeinsam mit den Praxispartnern Kleiderkreisel, Drivy, Wimdu und flinc wurden Herausforderungen identifiziert, die für die genannten Plattformen eine zentrale Rolle spielen. Diese wurden anhand von Fokusgruppen vertiefend untersucht und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing abgeleitet (siehe Kapitel 5).

Die am Projekt „PeerSharing“ beteiligten **vier Praxispartner** stellen Internet-basierte Plattformen dar, die ihren Nutzer/innen über Websites und Apps eine Vermittlung zwischen Anbieter/innen und Nachfrager/innen eines geteilten Konsums bieten.

### **Drivy**

Drivy ist eine internetgestützte Vermittlungsplattform für Peer-to-Peer Carsharing. Die Plattform ermöglicht Autobesitzer/innen die temporäre Vermietung ihres privaten PKW an andere Privatpersonen inklusive eines umfassenden Versicherungsschutzes. Drivy wurde 2010 in Frankreich gegründet und ist seit 2014 auch auf dem deutschen Markt aktiv. In Folge der Übernahme des Konkurrenten Autonetzer ist Drivy seit Juni 2015 der größte Anbieter von Peer-to-Peer Carsharing in Deutschland.

### **Wimdu**

Wimdu ist eine Online-Plattform, über die Gastgeber ihre Privatunterkünfte an Gäste vermieten können. Die Vision des Unternehmens ist es, Reisenden die Möglichkeit zu geben, günstig und einfach qualitativ hochwertige Apartments zu buchen und bei Interesse auch als Gastgeber



selbst Geld dazuzuverdienen. Wimdu bietet Unterkünfte in über 150 Ländern an. Das Unternehmen wurde 2011 in Berlin gegründet. Wimdu ist mit 350.000 Unterkünften<sup>2</sup> eine der großen Plattformen in diesem Bereich.

#### **flinc**

Flinc ist eine Vermittlungsplattform für Mitfahrgelegenheiten. Die Technologie erlaubt es, (Mit-) Fahrten in Echtzeit zu vermitteln, ebenso wie längerfristig geplante und regelmäßige Mitfahrten zu organisieren. Flinc zielt darauf ab, vor allem für regelmäßig stattfindende Fahrten, zum Beispiel Wege zur Arbeit, im Bereich mittlerer Strecken (um die 50 km) Mitfahrgelegenheiten zu vermitteln und sieht sich als Ergänzung zu anderen Mobilitätsangeboten wie Fernbussen, Taxis und dem öffentlichen Verkehr.

#### **Kleiderkreisel**

Die 2008 gegründete Plattform Kleiderkreisel ist Deutschlands größter Online-Markt für Second-hand-Kleidung. Sie ermöglicht es ihren Nutzer/innen, nicht mehr benötigte Kleidung weiterzuverkaufen, zu tauschen oder zu verschenken. Die Nutzer treten sowohl als Anbieter/innen gebrauchter Kleidung als auch als Nachfrager/innen auf. Häufig werden beide Rollen eingenommen.

### **Konzeptionierung, Auswahl und Zusammensetzung der Fokusgruppen**

Ursprünglich war im Projekt vorgesehen, mit allen Praxispartnern Fokusgruppen durchzuführen, um Entwicklungsperspektiven in einzelnen für die Unternehmen besonders relevanten Handlungsfeldern ableiten zu können. Da flinc zu dieser Zeit in Verkaufsverhandlungen mit Daimler stand und nicht absehbar war, ob das Geschäftsmodell in seiner bisherigen Form überhaupt weitergeführt werden würde, waren mit flinc leider keine Fokusgruppen möglich<sup>3</sup>. Die Fokusgruppen-Untersuchung bezog sich daher lediglich auf die Praxispartner Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel.

Der im Projekt erarbeitete Katalog von Herausforderungen für Peer-to-Peer Plattformen wurde mit den Praxispartnern diskutiert, um einzelne für die jeweilige Plattform besonders relevante Themen zu identifizieren, die mit Hilfe der Fokusgruppen weiter untersucht wurden. Folgende Themen wurden im Gespräch mit den Plattformbetreibern ausgewählt:

- Stärkung des Nutzervertrauens
- Erweiterung der Wertangebote
- Gewinnung neuer Nutzergruppen

Des Weiteren wurde aufgrund der Fragestellungen im Projekt „PeerSharing“ das Thema Ökologisierungspotenziale für die weitere Analyse ausgewählt. Ziel der Fokusgruppen war es, anhand der Diskussionen mit Nutzer/innen der Peer-to-Peer Plattformen relevante Akzeptanz- und Nutzungsaussagen bei der Bewertung und praktischen Anwendung von Optionen zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle zu generieren. Fokusgruppen sind eine qualitative Forschungsmethode, bei der Diskussionsgruppen anhand bestimmter Kriterien (z.B. milieu- oder akteurspezifisch) zusammengestellt und durch einen Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt

<sup>2</sup> <https://www.wimdu.de/> (letzter Zugriff am 30.1.2018)

<sup>3</sup> Ende September 2017 wurde schließlich der Kauf der Plattform flinc durch Daimler bekanntgegeben: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/uebernahme-von-flinc-daimler-baut-seine-mobilitaetsdienste-aus/20390124.html> (letzter Zugriff am 15.1.2018)

werden. Das Verfahren eignet sich vor allem zur Generierung oder Überprüfung von Thesen und Ideen (Henseling et al. 2006). Im vorliegenden Projekt wurden insgesamt **sechs Fokusgruppen** mit jeweils sechs bis neun Teilnehmer/innen pro Gruppe durchgeführt. Eingeladen wurden jeweils Nutzer/innen der Plattformen Kleiderkreisel, Drivy und Wimdu und zwar sowohl jene Nutzer/innen, die Güter bzw. Leistungen über die Plattform anbieten (Peer Provider) als auch jene, die diese Güter bzw. Leistungen über die Plattform in Anspruch nehmen (Peer Consumer). Bei den Teilnehmenden handelt es sich zudem um Personen, die die Plattformen regelmäßig nutzen und über ein hohes Maß an Erfahrung mit dem Peer-to-Peer Sharing im jeweiligen Bereich verfügen.

Ergänzend wurde eine Fokusgruppe mit Personen durchgeführt, die Peer-to-Peer Sharing noch nicht nutzen, solchen Angeboten aber grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber stehen. In dieser Fokusgruppe wurden insbesondere Hemmnisse untersucht, die einer Nutzung von Peer-to-Peer Sharing entgegenstehen bzw. Ansätze, mit deren Hilfe interessierte Nicht-Nutzer/innen gewonnen werden können.

Bei der Rekrutierung der Teilnehmer/innen wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum in Bezug auf Alter, Geschlecht und Bildungsstand abzubilden. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass die Teilnehmer/innen eine Bandbreite unterschiedlicher Erfahrungen mit Peer-to-Peer Sharing im jeweiligen Bereich abdecken (unterschiedliche Häufigkeit in der Nutzung der Plattform, Nutzung weiterer Sharing-Plattformen im jeweiligen Konsumbereich). Rekrutierung und Einladung erfolgten durch ein beauftragtes Marktforschungsinstitut. Die Fokusgruppen mit Wimdu- und Drivy-Nutzer/innen fanden im Sommer 2017 statt, die Fokusgruppen mit Kleiderkreisel-Nutzer/innen sowie mit Nicht-Nutzer/innen wurden im Herbst 2017 durchgeführt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Fokusgruppen sowie die behandelten Themen.

**Tabelle 1: Überblick über die durchgeführten Fokusgruppen**

		Stärkung des Nutzer- vertrauens	Weiterent- wicklung der Wertangebote	Gewinnung neuer Nut- zergruppen	Ökologisie- rungspoten- ziale
1.	Wimdu: Anbieter/innen + Nachfrager/innen	X			X
2.	Wimdu: Nachfrager/innen		X		X
3.	Drivy: Nachfrager/innen	X	X		X
4.	Drivy: Anbieter/innen	X	X		X
5.	P2P Nicht-Nutzer/innen			X	
6.	Kleiderkreisel: Anbieter/in- nen + Nachfrager/innen		(X)		X

Die inhaltsanalytische Auswertung des Interviewmaterials wurde softwaregestützt (MAXQDA) entlang eines Kategoriensystems durchgeführt. Die deduktiv-induktive Kategorienbildung erfolgte sowohl anhand der Forschungsfragen als auch am Material. Den Kategorien wurde das Material nach

einheitlichen Kodierregeln in Form von passenden Textstellen zugeordnet. Die thematisch relevanten Passagen wurden daraufhin mittels Retrievals<sup>4</sup> in verschiedenen Kombinationen zusammengefasst und analysiert.

Im Folgenden wird zunächst der Geschäftsmodell-Begriff erläutert und seine Entwicklung beleuchtet, bevor anschließend die spezifischen Herausforderungen für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing dargestellt werden.

## 3 Der Geschäftsmodell-Ansatz – Aktueller Stand von Forschung und Praxis

### 3.1 Entwicklung des Geschäftsmodell-Ansatzes

Der Begriff des Geschäftsmodells ist im wissenschaftlichen Diskurs an sich nicht neu. Osterwalder et al. (2005) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass Geschäftsmodelle bereits vor über 60 Jahren diskutiert wurden. Allerdings dauerte es eine geraume Zeit, bis sich aus dem unspezifisch und in unterschiedlichsten Kontexten verwendeten Terminus „Geschäftsmodell“ ein eigenständiges Konzept entwickeln konnte. Im Laufe seiner langen Entwicklung wurde das Geschäftsmodell-Konzept dabei von unterschiedlichen Strömungen geprägt (Wirtz 2011; Bieger/ Reinhold 2011):

Der eigentliche Ursprung des Geschäftsmodell-Konzepts wird in den Anfängen der Wirtschaftsinformatik Mitte der 1970er Jahre verortet. Hier wurden Geschäftsmodelle vor allem zur Geschäftsmodellierung eingesetzt mit dem Ziel, eine geschäftskonforme Architektur des Informations- und Kommunikationssystems zu gewährleisten. Mit der Etablierung des Internets und dem damit einhergehenden Aufstieg des E-Commerce ab den 2000er Jahren gewannen Geschäftsmodelle für Unternehmen der New Economy und deren Investoren erheblich an Bedeutung. Dies schlug sich auch in einem signifikanten Aufschwung der Verwendung des Geschäftsmodell-Begriffs in Praxis und Medien nieder. Dabei rückte das bis dahin vorherrschende Verständnis von Geschäftsmodellen als Modellierungstools in den Hintergrund, während die strategische Komponente zusehends an Bedeutung gewann. Damit in Verbindung stand die Frage nach der Differenzierung von Geschäftsmodellen, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile generieren und erhalten zu können. Des Weiteren kristallisierte sich – angesichts der durch das Internet eröffneten neuen Möglichkeiten unternehmerischer Wertschöpfung und Gestaltung von Wertschöpfungsketten – die Frage nach der Wertschöpfung als wichtiger Aspekt von Geschäftsmodellen heraus.

Der nahezu schon inflationäre Gebrauch des Begriffs „Geschäftsmodell“ in der Boom-Zeit der New Economy zog gerade in wissenschaftlichen Kreisen jedoch auch Kritik auf sich: Autor/innen bemängelten die unreflektierte Verwendung und Schwammigkeit des Terminus oder zweifelten gar dessen Nutzen und somit Daseinsberechtigung an (bspw. Porter 2001). Diese Kritik wurde in den frühen 2000er Jahren in der wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen, die sich nun zusehends mit dem Forschungsgegenstand „Geschäftsmodell“ sowie mit der Synthese der je nach Strömung und

---

<sup>4</sup> „Retrieval“ bezeichnet das Wiederfinden von Textstellen, die man zuvor kodiert hat.

Denkschule teilweise höchst unterschiedlichen Geschäftsmodell-Ansätze befasste (bspw. Wirtz et al. 2015; Zott et al. 2011).<sup>5</sup>

Seit einigen Jahren wird der – im wissenschaftlichen Diskurs bis dahin vernachlässigten – Verknüpfung von Geschäftsmodellen mit Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil. Im Zentrum des Interesses steht dabei die Frage, wie Geschäftsmodelle dazu beitragen können unternehmerische Nachhaltigkeitsbestrebungen und nachhaltigeres Wirtschaften zu unterstützen und zu fördern (Joyce et al. 2015; Fichter/ Tiemann 2015; Schaltegger et al. 2012).

Die verstärkte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen hat nach Wirtz et al. (2015) inzwischen zu einem einheitlicheren Verständnis des Geschäftsmodell-Begriffs geführt: Demnach stimmen die meisten Definitionen darin überein, dass Geschäftsmodelle aus verschiedenen Elementen bestehen und die Grundlogik eines Unternehmens beschreiben. Mithilfe eines Geschäftsmodells lässt sich in aggregierter und vereinfachter Form darstellen, welcher Nutzen bzw. welches Wertangebot auf welche Weise durch ein Unternehmen für Kund/innen und Partner gestiftet wird und wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an ein Unternehmen zurückfließt. Das durch das Unternehmen geschaffene Wertangebot ermöglicht dabei eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung bzw. den Erhalt eines Wettbewerbsvorteils. In diesem Kontext wird oft auch die Notwendigkeit einer dynamischen Sichtweise hervorgehoben: Demnach ist es angesichts eines sich schnell verändernden Geschäftsumfelds notwendig, ein Geschäftsmodell wiederholt zu überprüfen und ggf. zu modifizieren, um einen Wettbewerbsvorteil erhalten bzw. ausbauen zu können.

Des Weiteren besteht weitgehend Einigkeit darin, dass die Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“, obgleich in der Praxis oft gemeinsam oder gar synonym verwendet, zwei verschiedene Konzepte mit unterschiedlichen Wirkungsebenen bezeichnen. Während unter einer Strategie ein Plan zur Erreichung mittel- und langfristiger Ziele in einem wettbewerbsgeprägten und dynamischen Umfeld verstanden werden kann, ist ein Geschäftsmodell die Übersetzung und Konkretisierung dieser Geschäftsstrategie in ein logisches Gerüst zur wirtschaftlichen Wertschöpfung. Somit ist das Geschäftsmodell keine vereinfachte Darstellung der Strategie, vielmehr ist die Strategie der Bezugsrahmen für die Entwicklung und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen setzt folglich eine sinnvolle Verknüpfung von Geschäftsmodell- und Strategieplanung voraus (Sommer 2012; Bieger/ Reinhold 2011).

Unter Berücksichtigung der oben genannten Aspekte schlagen Wirtz et al. (2015, S. 41) vor, Geschäftsmodelle wie folgt zu definieren:

*„A business model is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information, products and/or services are generated by means of a company's value-added component. In addition to the architecture of value creation, strategic as well as customer and market components are taken into consideration, in order to achieve the superordinate goal of generating, or rather, securing the competitive advantage. To fulfill this latter*

---

<sup>5</sup> Osterwalder et al. (2005) unterscheiden in diesem Kontext fünf Evolutionsstufen des Geschäftsmodell-Konzepts: So befassten sich Arbeiten der ersten Stufe überwiegend mit Definitions- und Klassifizierungsversuchen des Geschäftsmodell-Terminus. Diese Definitionsvorschläge wurden in der zweiten Stufe um die bloße Nennung möglicher Elemente eines Geschäftsmodells und in der dritten Stufe um eine detaillierte Beschreibung dieser Elemente ergänzt. Im Zuge der vierten Stufe wurden die einzelnen Elemente konzeptuell ausgearbeitet und in Referenzmodelle und Ontologien überführt. Besagte Referenzmodelle und Ontologien fanden im Zuge der fünften Stufe schließlich ihre Anwendung.

*purpose, a current business model should always be critically regarded from a dynamic perspective, thus within the consciousness that there may be the need for business model evolution or business model innovation, due to internal or external changes over time.“*

## 3.2 Das Business Model Canvas

In Wissenschaft und Praxis hat in den vergangenen Jahren das Business Model Canvas von Osterwalder/ Pigneur (2011) starke Resonanz und weite Verbreitung als Referenzmodell zur Beschreibung und Diskussion von Geschäftsmodellen gefunden. Osterwalder/ Pigneur (2011) verstehen das Business Model Canvas als ein praxisorientiertes Tool, mit dessen Hilfe ein Geschäftsmodell vereinfacht und anhand der wichtigsten Bausteine übersichtlich dargestellt werden kann. Das Zusammenspiel der Bausteine verdeutlicht dabei, wie ein Unternehmen Einnahmen generieren möchte. Als Unterstützung zur Bearbeitung des Business Model Canvas dienen Leitfragen zu jedem einzelnen der Bausteine. Ähnlich wie auf einer Leinwand (= „canvas“) können so Bilder von neuen oder bestehenden Geschäftsmodellen visualisiert werden (vgl. Abbildung 3). Dabei schafft das Business Model Canvas für alle Beteiligten eine „gemeinsame Sprache“, mit deren Hilfe ein Geschäftsmodell systematisch beschrieben, durchdacht und – von besonderer Relevanz im vorliegenden Kontext – überprüft und weiterentwickelt werden kann.

Die Elemente des Business Model Canvas bestehen aus insgesamt neun Bausteinen. Diese werden im Folgenden zuerst einmal unabhängig von einem konkreten Anwendungsfall vorgestellt. In Unterkapitel 4 „Herausforderungen für die Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing“ werden dann die spezifischen Herausforderungen, denen die Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing gegenüberstehen, anhand der einzelnen Bausteine des Business Model Canvas herausgearbeitet. Die neun Bausteine des Business Model Canvas sind (Osterwalder/ Pigneur 2011):

- **Baustein 1 – Kundensegmente:** definiert die Kundensegmente, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Segmente hinsichtlich ihrer Charakteristika (bspw. Verhaltensweisen, Kaufkraft) und somit auch in ihren Anforderungen und Bedürfnissen.
- **Baustein 2 – Wertangebote:** beschreibt die Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen den Kundensegmenten anbietet mit dem Ziel, die Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente zu erfüllen.
- **Baustein 3 – Kanäle:** definiert die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle, die ein Unternehmen nutzt, um seine Kundensegmente anzusprechen und zu erreichen sowie ihnen ein bestimmtes Wertangebot zu vermitteln.
- **Baustein 4 – Kundenbeziehungen:** beschreibt die Arten von Beziehungen, seien sie persönlich, automatisiert oder per Selbstbedienung, die ein Unternehmen mit einzelnen Kundensegmenten eingeht.
- **Baustein 5 – Einnahmequellen:** zeigt, wie Einkünfte aus den einzelnen Kundensegmenten generiert werden.
- **Baustein 6 – Schlüsselressourcen:** stellt die wichtigsten Ressourcen dar, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells notwendig sind. Dabei kann es sich um physische Ressourcen (bspw. Produktionseinrichtungen, Gebäude), intellektuelle Ressourcen (bspw. Marken, Patente und Copyrights), menschliche Ressourcen (Mitarbeiter/innen) und finanzielle Ressourcen (bspw. Bargeld oder andere finanzielle Sicherheiten) handeln.

- **Baustein 7 – Schlüsselaktivitäten:** umschreibt die elementaren Aktivitäten (bspw. Entwicklung, Bewerbung oder Lieferung von Produkten oder Dienstleistungen), die ein Unternehmen durchführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert.
- **Baustein 8 – Schlüsselpartner:** zeigt das Netzwerk von Partnern und Lieferanten, die dazu beitragen, dass das Geschäftsmodell funktioniert.
- **Baustein 9 – Kostenstruktur:** beinhaltet die Produktions- und Transaktionskosten, welche sich aus dem Einkauf von Schlüsselressourcen, der Durchführung von Schlüsselaktivitäten und der Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern ergeben.

Grundsätzlich können die neun Bausteine des Business Model Canvas in beliebiger Reihenfolge bearbeitet werden. Dennoch empfiehlt es sich, mit Baustein 1 „Kundensegmente“ zu beginnen, und mit Baustein 2 „Wertangebot“ fortzufahren, bevor die anderen Felder bearbeitet werden. Denn schließlich ist die Frage, ob das Wertangebot die Probleme und Bedürfnisse des anvisierten Kundensegments tatsächlich im erforderlichen Maße zu lösen bzw. zu erfüllen vermag, entscheidend für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Geschäftsmodells (Osterwalder/ Pigneur, 2011).



Abbildung 3: Business Model Canvas (adaptiert von Osterwalder/ Pigneur, 2011)

## 4 Herausforderungen für die Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing

Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing unterscheiden sich durch besondere Charakteristiken von anderen Unternehmensmodellen. Als elektronische Marktplätze vermitteln sie Produkte und Leistungen zwischen einer Vielzahl von Anbietenden und Nachfragenden. Somit gehören sie zu den zweiseitigen Märkten (Osterwalder/ Pigneur 2011). Anders als Märkte, die zwischen kommer-

ziellen Anbietern und Konsumenten vermitteln (Business-to-Consumer), bringen Peer-to-Peer Sharing-Plattformen private Anbieter (Peer Provider) mit privaten Konsumenten (Peer Consumer) zusammen und zählen damit zu den Consumer-to-Consumer Marktplätzen. Des Weiteren zeichnen sie sich dadurch aus, dass es sich um digitale Plattformen, d.h. um internetbasierte Marktplätze handelt.

Im vorliegenden Kapitel wird der Frage nachgegangen, mit welchen Herausforderungen kommerzielle Peer-to-Peer Sharing-Plattformen konfrontiert sind, um dann in einem zweiten Schritt einzelne zentrale Herausforderungen aufzugreifen und genauer zu analysieren (Kapitel 5). Ziel ist es, deutlich zu machen, welchen generischen Herausforderungen Peer-to-Peer Sharing-Plattformen im Unterschied zu anderen Unternehmenstypen gegenüberstehen. Daher werden insbesondere jene Aspekte herausgearbeitet, die Peer-to-Peer Plattformen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Ausprägungen gleichermaßen betreffen. Gleichwohl wird bei den folgenden Ausführungen auf besondere bereichsspezifische Unterschiede hingewiesen, um auch die besonderen Bedingungen in den einzelnen Konsumfeldern wie geteilte Mobilität, Apartment-Sharing oder Kleider-Sharing zu beleuchten.

Hierzu wurden im Rahmen einer Fallstudienanalyse leitfadengestützte Interviews mit Vertreter/innen der vier Peer-to-Peer Plattformen Kleiderkreisel, Drivy, flink und Wimdu durchgeführt (Scholl et al. 2015; Bröse 2016). Des Weiteren wurden Herausforderungen an Peer-to-Peer Plattformen aus Interviews mit Nutzer/innen verschiedener Peer-to-Peer Plattformen (Gossen et al. 2016) sowie aus handlungsfeldbezogenen Analysen in den Bereichen Carsharing und Apartment-Sharing (Peuckert et al. 2017) abgeleitet. Ergebnisse aus diesen Arbeitsschritten wurden auch in einem Leitfaden publiziert, der sich insbesondere an Start-ups im Bereich des Peer-to-Peer Sharing richtet und der praktische Hinweise dazu gibt, wie mögliche Geschäftsmodelle (weiter-)entwickelt und optimiert werden können (Bröse et al. 2016)<sup>6</sup>.

Im Folgenden werden die identifizierten Herausforderungen im Überblick dargestellt. Zunächst wird auf externe Herausforderungen eingegangen, die Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen haben. Im Anschluss werden jene Herausforderungen beschrieben, die im Einflussbereich der Unternehmen liegen. Diese werden anhand der Elemente des Business Model Canvas dargestellt (Strukturierung in Anlehnung an Bröse 2016).

## 4.1 Externe Herausforderungen

Externe Herausforderungen bezeichnen „alle Herausforderungen, die von außen auf die Unternehmen einwirken und auf die reagiert werden muss, um die Marktposition zu sichern“ (Bröse 2016, S. 61). Zu nennen sind hier v.a. uneinheitliche und nicht eindeutige rechtliche Rahmenbedingungen und ein hoher Wachstumsdruck durch dynamische Netzwerkeffekte<sup>7</sup>.

Durch Peer-to-Peer Sharing-Plattformen entstehen in vielen Bereichen neue Geschäftsmodelle, die sich mit bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen nur begrenzt fassen lassen. Dadurch ent-

---

<sup>6</sup> Der Leitfaden kann unter folgendem Link heruntergeladen werden: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/P2P\\_Leitfaden\\_Gesch%C3%A4ftsmodelle\\_final.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/P2P_Leitfaden_Gesch%C3%A4ftsmodelle_final.pdf)

<sup>7</sup> Für eine ausführliche Darstellung der externen Herausforderungen für Peer-to-Peer Sharing-Unternehmen in den Bereichen Carsharing und Übernachten wird zudem auf die im Rahmen des Projekts erstellte Studie „Kontexte des Teilens“ verwiesen (Peuckert et al. 2017).



stehen rechtliche Unsicherheiten. So ist beispielsweise die Abgrenzung zwischen privaten und gewerblichen Anbietern oft schwierig. Die einschlägigen Rechtsvorschriften im Gewerberecht sind sehr allgemein gehalten und schaffen dadurch erhebliche Grauzonen (Behrendt et al. 2017). Auch bei der Steuer- und Abgabepflicht bestehen Unklarheiten. So ist beispielsweise unklar, ab welcher Höhe beim privaten Carsharing die daraus erzielten Einnahmen versteuert werden müssen.

In einigen Bereichen ist durch große Plattformen, die massiv in den Markt drängen, ein hoher Handlungsdruck entstanden. Dies ist beispielsweise im Bereich Apartment-Sharing der Fall, wo durch die Verbreitung von Vermittlungsplattformen für private Unterkünfte eine kontroverse Diskussion um die Verknappung von Wohnraum in Großstädten entstanden ist. Hier reagieren nationale und lokale Behörden bislang mit einem Mosaik verschiedener Regulierungsmaßnahmen. Während Hamburg und München verstärkt gegen Ferienwohnungen ohne Genehmigungen vorgehen, hatte Berlin 2014 ein verschärftes Zweckentfremdungsverbot eingeführt. Nach verschiedenen Gerichtsverhandlungen hat der Berliner Senat das Gesetz im Dezember 2017 novelliert. Seitdem ist eine Vermietung in Berlin an bis zu 60 Tagen im Jahr unter bestimmten Voraussetzungen wieder erlaubt. Auch im Ausland wächst der Druck, in Städten mit angespannter Wohnraumversorgung die Zweckentfremdung des Wohnraums einzudämmen. Bislang scheinen die unterschiedlichen Regularien das Problem der Zweckentfremdung von Wohnraum nur unzureichend lösen zu können. Der Druck auf Vermittlungsportale, wie Airbnb oder Wimdu, wächst weltweit, so dass die Plattformen verstärkt nach Kooperationen mit den Städten suchen. Einzelne Städte (z.B. Amsterdam) arbeiten inzwischen mit Vermittlungsportalen zusammen, um einvernehmliche Lösungen zu finden.

Die rechtlichen Unsicherheiten für die Plattformen und ihre Nutzer/innen sind in den verschiedenen Bereichen des Peer-to-Peer Sharing unterschiedlich groß. Im Bereich des Apartment-Sharing stellen rechtliche Fragen ein erhebliches Problem dar. Fragmentierte lokale oder nationale Regulierungen, wie sie derzeit vorzufinden sind, schränken hier das Entwicklungspotenzial des Peer-to-Peer Sharing ein. Auch im Mobilitätsbereich treten rechtliche Unsicherheiten zutage. Im Bereich Kleider-Sharing dagegen spielen rechtliche Unklarheiten keine Rolle.

Aufgrund von positiven Netzwerkeffekten besteht beim Peer-to-Peer Sharing eine Tendenz zur Marktkonzentration. Als positiven Netzwerkeffekt bezeichnet man einen Effekt, bei dem der Nutzen eines Gutes mit steigender Nutzerzahl wächst. Dies ist bei Peer-to-Peer Plattformen in starkem Maße der Fall. Eine Plattform ist erst dann für Nachfrager/innen interessant, wenn eine gewisse Zahl an unterschiedlichen Angeboten vorhanden ist und umgekehrt. Des Weiteren steigt die Attraktivität der Plattform, je größer der Marktplatz ist, d.h. je mehr Anbietende und Nachfragende dort agieren. Dies führt dazu, dass diejenige Plattform, welche die größten Nutzerzahlen aufweist, immer mehr an Attraktivität gewinnt, während kleinere Plattformen an Attraktivität verlieren. Im extremen Fall kann es hierdurch zu einem „Winner-takes-all“-Effekt kommen, bei dem kleinere Plattformen durch ein einzelnes vorherrschendes Unternehmen verdrängt werden (Peuckert et al. 2017). Dies erklärt den hohen Wachstumsdruck, die schnelle Expansion und den Konzentrationsprozess unter den Vermittlungsplattformen für Peer-to-Peer Sharing.

Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich des Apartment-Sharing. Hier ist Airbnb seit Jahren unangefochtener Marktführer, dessen Nutzerzahlen weltweit steigen. Demgegenüber mussten sich die drei wichtigsten Wettbewerber am deutschen Markt, Wimdu, 9flats und Gloveller, neu positionieren. So versucht sich Wimdu in seinem Geschäftsmodell vom Konkurrenten Airbnb durch den Fokus auf Professionalität, Kundenorientierung und qualitativ hochwertige City-Apartments für (im Vergleich zur Couchsurfing-Generation) etwas ältere Kundengruppen abzuheben. Auch sind im Bereich des Apartment-Sharing Konzentrationsprozesse und Übernahmen zu beobachten. So wurde z.B. Wimdu nach dem Verkauf an 9flats von Novasol übernommen. Insgesamt ist festzustellen, dass sich der Verdrängungswettbewerb in verschiedenen Bereichen des Peer-to-Peer Sharing



– insbesondere in den Bereichen Apartment-Sharing und Mobilität – weiter verschärft (Behrendt et al. 2017).

## 4.2 Geschäftsmodellinterne Herausforderungen

### Kundensegmente

Wie oben geschildert ist der Erfolg von Plattformen des Peer-to-Peer Sharing in hohem Maß von einer Steigerung der Nutzerzahlen abhängig. Die Plattformen sind daher mit der Herausforderung konfrontiert, die Reichweite kontinuierlich zu erhöhen, und sowohl die Zahl der Anbieter/innen sowie der Nachfrager/innen zu vergrößern. Gleichzeitig zeigt eine im Projekt durchgeführte Repräsentativerhebung, dass es in Deutschland erhebliche zukünftige Nutzungspotenziale für das Peer-to-Peer Sharing gibt (Scholl et al. 2017). Während der Anteil an Personen, die bereits Erfahrung mit Peer-to-Peer Sharing haben, zwar bisher gering ist (er liegt bei 4 Prozent), besteht eine große Aufgeschlossenheit gegenüber solchen Konsumformen. Insgesamt kann sich knapp ein Drittel der deutschen Bevölkerung vorstellen, zukünftig Peer-to-Peer Sharing zu nutzen (Scholl et al. 2017, S. 9). Auch wenn sich die Nutzungsbereitschaft in den verschiedenen Konsumbereichen unterscheidet, bestehen insgesamt für Plattformen im Bereich des Peer-to-Peer Sharing erhebliche Chancen, weitere und neue Nutzergruppen zu erschließen.

Weiterhin müssen die Plattformen Anreize schaffen, um registrierte Nutzer zur (wiederholten) Nutzung der Plattform zu motivieren. Beispielsweise zeigt die Befragung von flinc-Nutzer/innen, dass zwar die Zahl der registrierten Nutzer/innen hoch ist, dass es jedoch gleichzeitig einen erheblichen Anteil an Personen gibt, die zwar auf der Plattform angemeldet sind, diese aber nicht aktiv nutzen. In der Befragungsstichprobe machen diese „Inaktiven“ einen Anteil von über 60 Prozent der Befragten aus<sup>8</sup>. Hier steht die Plattform vor der Aufgabe, dieses Potenzial an Nutzer/innen, die immerhin die erste Hürde – die Registrierung – genommen haben, auch für eine aktive Beteiligung zu gewinnen.

Peer-to-Peer Plattformen in unterschiedlichen Bereichen sind mit unterschiedlichen Anforderungen in Bezug auf Angebotsdichte und Angebotsvielfalt konfrontiert. Beim Ridesharing und beim Car-sharing kommt es vor allem auf die räumliche Dichte an. In diesen beiden Bereichen hängt die Attraktivität der Plattformen unmittelbar davon ab, ob potenzielle Nachfrager/innen passende Angebote in ihrer unmittelbaren Umgebung finden können. Die komplexe Herausforderung der Vermittlungsplattformen besteht also darin, ein entsprechendes Verhältnis von Angebot und Nachfrage im jeweiligen Geschäftsgebiet zu organisieren. Hier gestaltet sich der Aufbau einer kritischen Masse schwieriger als in anderen Bereichen wie beispielsweise dem Kleider-Sharing, wo es zwar durchaus auf das Vorhandensein hoher Nutzerzahlen ankommt, diese Nutzer/innen aber nicht räumlich gebündelt auftreten müssen. Auch im Bereich Apartment-Sharing kommt es weniger auf eine hohe Angebotsdichte als auf die Angebotsbreite an. Die Attraktivität von Plattformen wie Airbnb oder Wimdu hängt nicht von der räumlichen Nähe der Angebote ab, sondern von einer Vielzahl von Anbietern in einem Netz unterschiedlicher Reise-Destinationen.

Eine weitere Thematik, die in den Bereich Kundensegmente fällt, ist die Gefahr der Entstehung eines Graumarktes. Unter Graumarkt wird das Phänomen verstanden, dass Personen, die durch

<sup>8</sup> Siehe URL: <http://www.peer-sharing.de/veranstaltungen/marktdynamiken-des-peer-to-peer-sharing/dokumentation.html> (letzter Zugriff am 06.11.2017)

eine Transaktion auf einer Peer-to-Peer Plattform miteinander in Kontakt getreten sind, bei nachfolgenden Transaktionen die Plattform umgehen (z.B. im Falle einer Ferienunterkunft den Vermieter direkt kontaktieren). In einem solchen Szenario verliert die Plattform den Nutzer/ die Nutzerin und damit die Transaktionsgebühren. Die Gefahr der Entstehung eines Graumarktes stellt insbesondere für den Bereich Ridesharing ein Problem dar. Beispielsweise bei Berufspendlern, die regelmäßig zur gleichen Zeit die gleiche Strecke fahren, besteht die Tendenz, nach dem ersten über die Plattform vermittelten Kontakt, die Transaktion nicht mehr über das Peer-to-Peer Sharing-Unternehmen laufen zu lassen, sondern direkt miteinander Kontakt aufzunehmen, um die entsprechenden Vereinbarungen zu treffen. In anderen Bereichen (z.B. beim Peer-to-Peer Carsharing) wird dieses Problem weniger beobachtet. So wird von Drivy berichtet, dass das Unternehmen kaum Probleme mit der Umgehung der Plattform hat, da die von Drivy angebotene, speziell für das Peer-to-Peer Carsharing zugeschnittene Versicherungslösung, einen sehr hohen Zusatznutzen darstellt.

### **Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten**

Zu den Schlüsselressourcen von Peer-to-Peer Sharing-Diensten gehören in erster Linie die Plattform selbst sowie die Mitarbeiter/innen in den verschiedenen Unternehmensbereichen: technische Entwicklung/ IT, Kundenservice, Plattform-Administration und Marketing. Aufgrund der schnellen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik sind die Unternehmen gefordert, ihre Plattform entsprechend weiterzuentwickeln und neue technische Möglichkeiten für sich zu nutzen (siehe unten, Abschnitt „Wertangebote“). Eine wichtige Rolle spielt hier die technische Anpassung der Plattform an wachsende Nutzerzahlen. Hierzu zählen z.B. technische Herausforderungen, wenn die Plattform nicht für den steigenden Datenverkehr ausgelegt ist. Auch der Kundenservice muss an die wachsenden Nutzerzahlen angepasst werden, damit die steigende Zahl der Anfragen bearbeitet werden kann (Bröse 2016).

### **Wertangebote**

Um sich in einem Markt mit hohem Wettbewerbsdruck zu behaupten und eine hohe Attraktivität für die Nutzer zu gewährleisten, stehen Peer-to-Peer Plattformen vor der Herausforderung, ihre Wertangebote zu erweitern. Dabei geht es sowohl um die Entwicklung komplementärer Angebote zum Kernangebot als auch um die Erweiterung der technischen Eigenschaften der Plattform.

Eine zentrale Rolle hierbei spielen technologische Innovationen. Aktuelle technologische Entwicklungen bieten Möglichkeiten, die Transaktionsprozesse beim Peer-to-Peer Sharing noch weiter zu vereinfachen und damit die Attraktivität für die Nutzer/innen weiter zu erhöhen. Dies gilt für Peer-to-Peer Plattformen in allen Bereichen. Als Beispiel soll auf den Bereich des Carsharing eingegangen werden. Eine besondere Rolle für die Entwicklung des Peer-to-Peer Carsharing spielten in den letzten Jahren der mobile Internetzugang und mobile Anwendungen wie Apps (Lenz und Fraedrich 2015). Sie erleichtern das Auffinden von verfügbaren Fahrzeugen in der Umgebung mit Hilfe von GPS und tragen dazu bei, die Kontaktaufnahme mit den Anbieter/innen, die Registrierung und Buchung weiter zu flexibilisieren und zu vereinfachen (Peuckert et al. 2017). Aktuell bieten InCar-Technologien die Möglichkeit den Aufwand für die Nutzung von Carsharing weiter zu verringern. Seit März 2016 nutzt auch Drivy diese Technologie. Fahrzeugbesitzer können eine Box („Drivy Open“) in ihrem Auto installieren. Mithilfe einer App kann daraufhin das Fahrzeug vom Mieter geöffnet werden, ohne dass eine persönliche Schlüsselübergabe nötig ist<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Siehe <https://www.drivy.de/open-autobesitzer> (letzter Zugriff am 06.11.2017)

Eine weitere Strategie zur Weiterentwicklung der Wertangebote ist die Öffnung der Plattformen für neue Nutzergruppen. Verschiedene Plattformen des Peer-to-Peer Sharing binden beispielsweise zunehmend gewerbliche Anbieter/innen ein. So hat sich beispielsweise eBay im Laufe seines Bestehens von einer Wiederverkaufsplattform für Privatpersonen zunehmend hin zu einer Plattform entwickelt, auf der zu einem großen Anteil professionelle Händler auftreten. Eine zunehmende Nutzung durch gewerbliche Anbieter ist auch beim Apartment-Sharing zu beobachten. Obwohl sich Peer-to-Peer Plattformen wie Airbnb oder Wimdu in der Regel als Vermittler von Privatunterkünften darstellen, werden darüber hinaus immer häufiger auch Ferienunterkünfte gewerblicher Betreiber angeboten. Auch die Plattform Drivy, die ursprünglich ausschließlich das Teilen von privaten PKW vermittelte, hat sich kürzlich (2017) für gewerbliche Anbieter geöffnet (Auto-Werkstätten, Unternehmen, Einzelhändler etc.).

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Qualität der Leistungen sicherzustellen. Da die angebotenen Güter hier nicht von der Plattform selbst bereitgestellt werden, sondern von einer Vielzahl privater Anbieter, hat die Plattform keine direkte Kontrolle über deren Qualität. Hier sind Instrumente wichtig, die die Verlässlichkeit der Transaktionspartner sowie das Nutzervertrauen stärken (siehe unten: „Kundenbeziehungen“). Die Verlässlichkeit der Plattform kann außerdem durch Ausfall-Garantien gesteigert werden. So hilft beispielsweise die Plattform Airbnb Gästen bei der Suche nach einer neuen Unterkunft, sollte eine über die Plattform gebuchte Ferienwohnung kurzfristig ausfallen.

#### *Ökologisierung der Wertangebote*

Peer-to-Peer Sharing eröffnet auch neue Möglichkeiten für einen nachhaltigen Konsum. Die geteilte Nutzung kann dazu beitragen, dass vorhandene Güter länger oder intensiver genutzt werden. Hieraus erwächst grundsätzlich ein Potenzial, die Produktion und den Verkauf neuer Produkte zu verhindern oder zu verzögern und somit Umweltlasten zu vermeiden, die mit neu produzierten Konsumgütern verbunden sind. Des Weiteren kann Peer-to-Peer Sharing Verbraucher/innen neue nachhaltige Konsumoptionen jenseits des Individualkonsums aufzeigen. Andererseits können durch die geteilte Nutzung von Gütern auch ökologische Nachteile entstehen. Wenn z.B. durch den erleichterten Zugang zu Konsum durch Plattformen des Peer-to-Peer Sharing zusätzlicher Konsum entsteht, der ansonsten nicht stattgefunden hätte. Oder wenn durch die Möglichkeit des einfachen Weiterverkaufs gebrauchter Güter eine Konsumbeschleunigung stattfindet (Güter werden gekauft, nur kurz genutzt und anschließend weiterverkauft, um wiederum ein neues Produkt zu erwerben).

Eine zentrale Fragestellung im Projekt „PeerSharing“ lautete daher, wie die Nachhaltigkeitspotenziale der geteilten Nutzung von Gütern erschlossen und mögliche negative Effekte vermieden werden können. Eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Abschätzung der ökologischen Effekte des Peer-to-Peer Sharing zeigt, dass die Nachhaltigkeitswirkungen entscheidend davon abhängen, wie die Nutzer/innen sich auf den Peer-to-Peer Plattformen verhalten und ob es gelingt den Konsum, der über diese Plattformen stattfindet, in eine insgesamt nachhaltigere Konsumkultur einzubetten (Ludmann 2018). Hier können auch die Plattform-Betreiber einen maßgeblichen Beitrag leisten. Insbesondere können sie durch ergänzende Funktionen auf der Plattform ökologische Produkte stärker in den Vordergrund stellen (beispielsweise Hinweise auf verbrauchsarme Fahrzeuge beim Peer-to-Peer Carsharing) oder dazu anregen, den Konsum insgesamt umweltfreundlicher zu machen (beispielsweise durch Hinweise für eine nachhaltige Nutzung).

#### **Kundenbeziehungen und Kanäle**

Peer-to-Peer Sharing-Plattformen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Transaktionen zwischen Privatpersonen vermitteln. Da hier private Konsument/innen auf private Anbieter/innen treffen, ist

die Gewährleistung des Leistungsversprechens weniger abgesichert als bei Transaktionen mit gewerblichen Anbietern. Diese unterliegen beispielsweise staatlichen Kontrollen und Zulassungen. Zudem gelten für sie Garantie- und Gewährleistungspflichten, die es für Privatpersonen nicht gibt. Eine zentrale Aufgabe der Plattformen besteht folglich darin, Vertrauen zwischen den Nutzergruppen herzustellen. Dieses Vertrauen bezieht sich auf die Sicherstellung der Angebotsqualität, wovon zum einen die Qualität der Güter zu verstehen ist (z.B. Sauberkeit/ Hochwertigkeit des Gutes) und zum anderen die Qualität der Kommunikation und der Transaktion (z.B. schnelles Antworten auf Anfragen, pünktliche und zuverlässige Bereitstellung). Dies betrifft alle Bereiche des Peer-to-Peer Sharing. Zur Herstellung von Vertrauen bedienen sich die Plattformen verschiedener, sich ergänzender Mechanismen. Eine zentrale Rolle bei allen untersuchten Plattformen spielen Bewertungssysteme. Hinzu kommen bei einigen Unternehmen die Sicherstellung der Identität der Nutzer/innen (z.B. durch Einscannen des Personalausweises oder des Führerscheins) und – insbesondere bei höherwertigen Gütern – Versicherungen. Interviews mit Personen, die Peer-to-Peer Sharing noch nicht nutzen zeigen, dass mangelndes Nutzervertrauen ein zentrales Hemmnis für die Nutzung solcher Dienste darstellt (Gossen et al. 2016).

Neben Beiträgen zur Ökologisierung der Wertangebote (siehe oben) können sich die Plattformen auch in ihrer Umweltkommunikation stärker mit Umweltargumenten positionieren. So können sie die nachhaltige Gestaltung von Konsumprozessen im Peer-to-Peer Sharing auch durch entsprechende redaktionelle Berichterstattung und Hinweise fördern und über Umwelteffekte beim Peer-to-Peer Sharing berichten. Verschiedene im Rahmen des vorliegenden Projekts durchgeführte Befragungen bei Nutzer/innen von Peer-to-Peer Sharing-Diensten ergaben, dass ökologische Motive zwar nicht an erster Stelle stehen, wenn es um die Frage geht, warum Peer-to-Peer Plattformen genutzt werden, dass sie aber durchaus einen erwünschten Nebeneffekt darstellen. So gaben beispielsweise 60% der Kleiderkreisel-Nutzer/innen und 63% der Drivy-Nutzer/innen an, dass sie die Angebote auch deshalb nutzen, weil sie dazu beitragen möchten, dass Ressourcen besser genutzt werden (Henseling et al. 2017). Auch über einzelne Plattformen hinaus werden dem Peer-to-Peer Sharing von Seiten der Nutzer/innen erhebliche Potenziale für einen nachhaltigen Konsum zugeschrieben (Henseling et al. 2017, Gossen et al. 2016). Neben Rohstoffeinsparungen durch die intensivere Nutzung von Gütern und die Vermeidung von Neukäufen, vermuten die Nutzer/innen, dass durch Peer-to-Peer Sharing ein bewussterer Konsum gefördert wird und Ideen für ein anderes, nachhaltigeres Konsumverhalten entstehen. Für Plattformen kann es eine sinnvolle strategische Positionierung im Wettbewerb sein, die ökologischen Wirkungen in den Vordergrund zu stellen.

### **Einnahmequellen**

Viele Peer-to-Peer Plattformen haben noch nicht ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit erreicht und müssen erst noch ausreichend Einnahmen generieren, um am Markt rentabel arbeiten zu können. Getragen werden die Unternehmen bis dato zumeist von Investorengeldern oder Drittmittelgebern, da besonders die Startphase von zweiseitigen Plattformen viel Geld und Ressourcen benötigt, um sowohl die Anbieter/innen als auch die Nachfrager/innen auf die Plattform zu holen. Die zukünftige Entwicklung und Verbreitung des Peer-to-Peer Sharing hängt entscheidend davon ab, ob es den Sharing-Unternehmen gelingt, sich ohne Investorengelder zu finanzieren und tragfähige von den Nutzer/innen akzeptierte Gebühren-Modelle zu etablieren bzw. andere Einnahmequellen zu erschließen (Behrendt et al. 2017).

Dabei stecken die Vermittlungsplattformen in einem Aufbau- bzw. Etablierungs-Dilemma. Das in der Gründungsphase erforderliche schnelle Wachstum der Nutzerzahlen lässt sich am besten erreichen, wenn niedrige oder keine Nutzungsgebühren erhoben werden. Werden dann nachträglich Nutzungsgebühren eingeführt, um das Geschäftsmodell wirtschaftlich tragfähig zu machen, kann

dies zu einer Abschwächung der Wachstumszahlen führen. Teilweise werden diese Umstellungen von der Nutzer/innen-Community massiv kritisiert und abgelehnt. Als beispielsweise Kleiderkreisel versuchte, sich mit einem Bezahlssystem, das zehn Prozent Verkaufsgebühr vorsah, unabhängiger zu machen, waren massive Proteste im Netz die Folge. Die Nutzerzahlen wuchsen daraufhin erheblich langsamer. Kleiderkreisel sah sich gezwungen, das Bezahlmodell wieder abzuschaffen. Andere Vermittlungsplattformen stehen vor ähnlichen Schwierigkeiten.

Eine Problematik, die ebenfalls in den Bereich Einnahmequellen fällt, ist die Festlegung des jeweiligen Miet- bzw. Kaufpreises durch die Nutzer/innen. Für die Anbieter/innen, die auf der Plattform agieren, stellt sich die Frage, welchen Preis sie für ihr Angebot (z.B. Vermietung des Autos oder der Wohnung) verlangen können. Um hier eine Orientierungshilfe zu bieten hat beispielsweise Airbnb eine Funktion entwickelt, die dem Vermieter – je nach Stadt, Lage und Ausstattung der Ferienwohnung – einen Mietpreis vorschlägt. Dieser wird auf Basis der ortsüblichen Preise errechnet. Die Carsharing-Plattform Drivy verfügt über eine ähnliche Funktion. Hier unterbreitet ein sogenannter „Preisschieber“ dem Autobesitzer einen Vorschlag für den Mietpreis seines Fahrzeugs, der sich am Fahrzeugmodell, dem Alter sowie weiteren Kriterien orientiert.

In der folgenden Abbildung 4 sind die identifizierten Herausforderungen für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing nach den Elementen des Business Model Canvas (Osterwalder/ Pigneur 2011) dargestellt. Die zuvor im Text beschriebenen Herausforderungen sind hier stichpunktartig den neun Bausteinen des Business Model Canvas zugeordnet, wie sie klassischerweise dargestellt werden (zum Business Model Canvas siehe Kapitel 3.2).

Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebote	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
	Schlüsselressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur		Einnahmequellen		
Externe Herausforderungen				

Guten Kundenservice gewährleisten bei wachsenden Nutzerzahlen	Weiterentwicklung der Wertangebote	Schaffung/ Stärkung des Nutzervertrauens	Anzahl neuer Kunden (Reichweite) erhöhen
Technische Weiterentwicklung der Plattform	Entwicklung zusätzlicher Leistungen zum Kernangebot	Tipps/ Hinweise für eine nachhaltige Nutzung	Nutzungsrate registrierter Kunden erhöhen
Anpassung der Plattform an wachsende Nutzerzahlen	Qualität der angebotenen Leistungen sicherstellen	Tipps/ Hinweise für eine nachhaltige Nutzung	Matching zwischen Anbietenden und Nachfragenden sicherstellen
	Ökologisierung der Wertangebote		Vermeidung Graumarkt

Einführung eines akzeptierten Bezahlsystems (Miet-/ Kauf-)Preisfestlegung durch die Nutzer/innen
Rentabel werden, kostendeckend arbeiten
Genügend (Investment-)Kapital gewinnen

Unklare bzw. nicht einheitliche rechtliche Rahmenbedingungen
Sich selbst verstärkende Effekte durch höhere Marktmacht

**Abbildung 4: Übersicht über Herausforderungen für Geschäftsmodelle des Peer-to-Peer Sharing (in Anlehnung an Bröse 2016)**

## 5 Ansatzpunkte für nachhaltige Entwicklungsperspektiven von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing

Das vorliegende Kapitel zeigt Ansatzpunkte für nachhaltige Entwicklungsperspektiven von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing auf. Diese beruhen auf den Ergebnissen einer Fokusgruppen-Untersuchung mit Nutzer/innen der Plattformen Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel sowie mit Personen, die Peer-to-Peer Sharing bislang noch nicht nutzen (zur Konzeptionierung, Auswahl und Zusammensetzung der Fokusgruppen siehe ausführlich Kapitel 2). Ziel der Fokusgruppen war es, anhand der Diskussionen mit Nutzer/innen Optionen für die Weiterentwicklung der Plattformen auszuloten. Es wurde der Frage nachgegangen, wie Sharing-Plattformen für ihre Nutzer/innen noch attraktiver gemacht werden können und welche Maßnahmen und Funktionen sinnvoll in die Plattformen integriert werden sollten, um ein nachhaltiges Nutzungsverhalten zu fördern. Im Mittelpunkt standen dabei die Themen Stärkung des Nutzervertrauens, Weiterentwicklung der Wertangebote, Gewinnung neuer Nutzergruppen und Ökologisierungspotenziale.

### 5.1 Stärkung des Nutzervertrauens

Bei Drivy und Wimdu spielt die Stärkung des Nutzervertrauens eine zentrale Rolle, vermitteln beide Plattformen doch Güter, die äußerst hochpreisig (Autos bei Drivy) beziehungsweise mit der eigenen Privatsphäre verknüpft sind (Wohnungen bei Wimdu). Entsprechend ist die Frage, wie das Vertrauen unter Nutzer/innen gestärkt werden kann, nicht bloß relevant, sondern vielmehr konstitutiv für die beiden Plattformen. Bei der Frage des „wie“ zeigt sich, dass beide Plattformen auf mehrere, sich ergänzende Mechanismen setzen. Im Mittelpunkt stehen dabei einerseits Versicherungsleistungen, die eine verbindliche Regelung im Schadensfall gewährleisten, sowie andererseits Vertrauensmechanismen, welche die Erwartungssicherheit erhöhen sollen. Bei letzterem rücken Fragen zur Optimierung von Bewertungsmöglichkeiten, der verbesserten Kommunikation zwischen Vermieter/innen und Mieter/innen sowie der Verifizierung in den Mittelpunkt. Bei ersterem geht es primär um Klarheit bei Rechtsansprüchen in Schadensfällen und die Bereitschaft, für spezifische Versicherungsleistungen eine zusätzliche Gebühr zu bezahlen.

Die Ergebnisse der Fokusgruppen werden im Folgenden nach Plattformen getrennt vorgestellt.

#### 5.1.1 Wimdu

Die Stärkung des Nutzervertrauens ist für Nutzer/innen von Wimdu ein zentraler Faktor. Dies zeigte sich an den vielfältigen Antworten auf die offen gestellte Frage, wie eine Stärkung erreicht werden könne. Für Mieter/innen stellt die Qualitätssicherung der Fotos einen wichtigen Vertrauensfaktor dar. Dies beinhaltet zwei Komponenten: Die umfassende Darstellung der Wohnung anhand einer Mindestanzahl an Fotos mitsamt aller relevanter Details sowie die authentische Abbildung der Räumlichkeiten. Dies soll sicherstellen, dass die Online-Präsentation der Wohnungen der aktuellen realen Situation vor Ort entspricht.



Ebenso zentral für Mieter/innen ist eine schnelle und vertrauensbildende Kommunikation mit den Vermietenden: *„Wenn ich dann z.B. merke, [...] dass die Person halt nicht unbedingt so freundlich ist oder irgendwie so das Interesse wirklich daran hat, diese Wohnung zu vermieten, sondern das eher so aus Lust und Laune heraus macht, dann suche ich mir halt eine andere Wohnung.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Auch die Vermieter/innen geben schnelle und freundliche Kommunikation als besonders vertrauensbildend an, um ein Gefühl der Sicherheit zu bekommen: *„Von daher: ein paar Mal anschreiben, freundliche Antworten, schwierige Fragen am Telefon klären, also nach der gemeinsamen Buchung hat man ja auch die Telefonnummer freigeschaltet, also da kann man sehr viel kurz klären und auch eine Art Sicherheit bieten.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Weitere vereinzelte von Vermieter/innen-Seite genannte Maßnahmen sind die Professionalisierung der Schlüsselübergabe, um potenzielle Unzuverlässigkeit zu umgehen (beispielsweise durch eine Schlüsselaufbewahrung in nahegelegenen Geschäften), die Steigerung der Aussagekraft von Nutzer-Profilen zum Abbau von Anonymität sowie die generelle Bereitschaft unter Nutzenden, dem Transaktionspartner flexibel und spontan entgegenzukommen.

#### Verifizierung

Eine Überprüfung der Angebote auf Richtigkeit durch Wimdu wurde von den Gästen positiv betrachtet. So stieß die bis vor kurzem verfolgte Praxis von Wimdu, Wohnungen durch einen professionellen Fotografen aufnehmen und überprüfen zu lassen, auf sehr positive Resonanz<sup>10</sup>. Umstrittener fielen die Reaktionen auf die Hinterlegung einer Ausweiskopie zur Feststellung der Identität aus, welche vereinzelt Widerspruch hervorrief.

Auch auf Seite der Vermieter/innen gab es bezüglich einer Ausweiskopie vereinzelt Widerspruch, da es am Verhalten der Gäste vor Ort nichts ändern würde: *„Also ich hab das nie und das auch nicht gebraucht. Und die Schwierigkeiten, die wir mit Gästen hatten, da hätte ein Personalausweis auch nichts gebracht.“* (FG Wimdu 27.6.2017) Nichtsdestotrotz spricht sich die überwiegende Mehrheit für den Verifizierungsmechanismus der Ausweiskopie aus.

#### Bewertungssystem

Die weitere Ausdifferenzierung des Bewertungssystems stellt für die Mehrheit der Mieter/innen eine geeignete Maßnahme dar, um das Nutzervertrauen zu stärken. Die derzeitige Kombination einer Punktvorgabe auf einer 10er-Skala mit einem offenen Feedback-Text stellt für die Teilnehmer/innen dabei eine gute Grundlage dar. Eine sinnvolle Weiterentwicklung bestehe in der Vorgabe einzelner Kategorien, wie z.B. Sauberkeit, Zuverlässigkeit, Objekt entsprach der Beschreibung etc., die getrennt bewertet werden können. *„Manchmal denkt man gar nicht daran, das alles so explizit nochmal aufzuschreiben und dann: Ach, Mensch, ja, Sauberkeit [...] daran hätte ich jetzt gar nicht gedacht, das in meine Bewertung mit einfließen zu lassen. So ein bisschen ist der rote Faden dadurch vorgegeben.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Ebenfalls sollten die erhaltenen Bewertungen erst angezeigt werden, sobald beide Seiten eine Bewertung des jeweils Anderen getätigt haben. Dies steigere Fairness und Ehrlichkeit der Rezensionen, da die eigene Beurteilung dann nicht von der Bewertung durch den Transaktionspartner beeinflusst wird. Ein oft geäußerter Wunsch ist die standardisierte Übersetzung von Bewertungen in

<sup>10</sup> Laut Wimdu wurde das Abbilden der Wohnungen durch professionelle Fotografen eingestellt, da der Aufwand aufgrund der stark gestiegenen Inserats-Zahlen nicht mehr zu bewältigen war.

Englische, da die Verständlichkeit aufgrund der globalen Verbreitung der englischen Sprache hierdurch sichergestellt würde.

Breiter Konsens in der Frage der Ausdifferenzierung des Bewertungssystems besteht ebenso auf Seiten der Vermieter/innen. Auch die einzelnen Vorschläge (Kombination aus Punktvorgabe und textliche Bewertung, Übersetzung ins Englische) stimmen mit denen der Gäste überein. In der Runde der Vermieter/innen wurde ebenfalls die Idee einer weiteren Ausdifferenzierung des Bewertungssystems nach einzelnen Unterkategorien befürwortet. *„Diese Unterpunkte sind durchaus wirklich interessant, weil es können Leute sein, die unheimlich kommunikativ sind, unheimlich sauber sind, aber absolut chaotisch sind. Oder die ganz lieb sind, aber irre laut [...]“* (FG Wimdu 27.6.2017)

#### Versicherung

Durchgängige Unklarheit auf Seiten der Vermieter/innen herrscht bezüglich der Versicherungssituation bei Wimdu. Zwar ist den Vermieter/innen bekannt, dass es bei Wimdu eine Versicherung für die Wohnungsvermietung gibt. Die Diskussions-Teilnehmer/innen waren aber nicht darüber informiert, bei welchen Schäden die Versicherung greift und ob beispielsweise Fälle von Diebstahl mit abgedeckt sind. *„Greift dann wieder die normale Versicherung? Ich weiß nicht, Einbruch ist es ja nicht, weil der hat ja einen Schlüssel.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Als größtes Risiko werden Fälle von möglichem Vandalismus gesehen: *„Vandalismus ist ja das einzige, was wirklich krass passieren kann.“* (FG Wimdu 27.6.2017) Hier besteht von einigen die Bereitschaft, zusätzliche Gebühren für eine Vandalismus-Versicherung zu bezahlen. Ein anderer Teil der Befragten ist allerdings der Meinung, bei Fällen von Vandalismus solle Wimdu für den entstandenen Schaden aufkommen. Einige Befragte sehen die Gefahr, eine Vandalismus-Gebühr könne erst recht den Anreiz schaffen, sich während des Aufenthalts schlecht zu benehmen. Als Analogie dient hier die Reinigungsgebühr: *„[...] weil wenn man eine Reinigungsgebühr erhebt, dann heißt es auch unterschwellig dann oft, dass man die Wohnung versaut hinterlassen kann.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

## 5.1.2 Drivy

Auch für Drivy-Nutzer/innen ist das Thema Nutzervertrauen von hoher Bedeutung.

#### Versicherung

In diesem Zusammenhang heben die Diskussionsteilnehmer/innen besonders positiv den Versicherungsschutz in Kooperation mit der Allianz und die unkomplizierte Abwicklung der Versicherung hervor: *„[...] weil die Allianz da mit im Boot ist. Das ist eine große Versicherung, das macht es noch ein bisschen vertrauenswürdiger oder noch angenehmer.“* (FG-Drivy 18.7.2017) Ein Vermieter äußert allerdings Kritik an der Praxis, dass von der Versicherung im Falle einer Panne lediglich eine Rückfahrt per Bahn ermöglicht werde. Dies sei jedoch für bestimmte Mietzwecke, wie bspw. den Transport großer Gegenstände, keine befriedigende Option: *„Dass jemand 180 Kilo verteilt auf vier Sackkarren noch im Sprinter hat, selber 73 Jahre alt ist und die Aufforderung kriegt, mit der Bahn zu fahren, hat meine Kunden echt verwirrt. [...] Drivy muss alles versichern, was im Auto ist. Das geht nicht, dass die dann sagen: ‘Fahrt mit der Bahn zurück.’ Entweder ist es eine Panne und ich werde mit meinen Sachen zurückgefahren oder das gilt nicht. Das können die vorher klären und das muss klar sein.“* (FG Drivy 18.7.2017) Ein Mieter äußert zudem den Wunsch nach einer geringeren Selbstbeteiligung für bestimmte Mietergruppen, wie bspw. Studierende. Trotz ihres prinzipiell positiven Grundgefühls bezüglich ihrer Absicherung im Schadensfall bevorzugen die Mieter/innen für Fahrten ins Ausland dann doch professionelle Autovermietungen: *„Ja, ich denke halt einfach,*



*das ist versicherungsmäßig sicherer. [...] Und bei so einer Firma hat man, glaube ich, mehr Vertrauen in die Professionalität [die Fahrzeugwartung betreffend].“ (FG Drivy 17.7.2017)*

### Bewertungen

Grundsätzlich stufen die Diskussionsteilnehmer/innen die auf Drivy eingestellten Bewertungen als authentisch und somit auch vertrauenswürdig ein: *„Keine Trolle irgendwie in der Runde, sondern da scheint eine Person dahinter zu stecken und das ist ehrlich gemeint. Ich selber gebe auch meine Kommentare ab, beobachte dann auch, wie lange die noch drin stehen bleiben und so weiter. Also wie sie [eine Diskussionsteilnehmerin] sagt, dass da nicht irgendwelche Fakes eingestellt werden“. (FG Drivy 17.7.2017)* Dementsprechend spielen Bewertungen auch eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine Anfrage bzw. eine Mietzusage: *„Ich glaube, das Wichtigste für den Mieter ist immer, dass das Auto gut in Schuss ist. Also man vertraut ja sozusagen sein Leben oder seine Gesundheit diesem Auto an. Das ist halt manchmal so ein mulmiges Gefühl auf jeden Fall. [...] Aber der [Vermieter] hatte zum Beispiel 138 Bewertungen oder so, das macht schon einen guten Eindruck dann auf jeden Fall. Das stärkt das Vertrauen dann.“ (FG Drivy 17.7.2017)* Ein Vermieter berichtet gar von einem Fall, in dem ein Mieter quer durch die Stadt fuhr, um das angebotene Auto zu mieten. Auf erstaunte Nachfrage des Vermieters, ob es denn im anderen Stadtteil nicht auch verfügbare Fahrzeuge gebe, erwiderte der Mieter, dass ihm die weitere Anreise aufgrund der vielen positiven Bewertungen des Vermieters wert sei. Fehlende Bewertungen eines Vermieters/ einer Vermieterin hingegen sind für einige Mieter/innen ein Grund, keine Anfrage für ein Fahrzeug zu stellen – insbesondere dann, wenn es sich um ein älteres Modell handelt, oder längere Strecken mit dem Fahrzeug geplant sind.

Trotz der hohen Relevanz von Bewertungen geben einige Nutzer/innen an, selbst kaum bzw. gar keine Bewertungen abzugeben: *„Also wenn es wirklich super war, dann schreibe ich da auch meine Bewertung hin und ich bin aber manchmal auch, wie er [ein anderer Diskussionsteilnehmer] gerade gesagt hat, zu faul, also vergesse das dann im Nachhinein.“ (FG Drivy 17.7.2017)*

### Fotos

Zahl und Qualität der Fotos des zu vermietenden Fahrzeugs werden von den Mieter/innen als weiterer wichtiger vertrauensbildender Aspekt genannt: So könne man am Ende zwar nie sicher wissen, was man bekomme, *„[...] aber da wäre es schon wichtig, irgendwie das aussagekräftig zu machen als Vermieter, also irgendwie ein paar Bilder von innen und von allen Seiten irgendwie, dass man wirklich eine Vorstellung hat.“ (FG Drivy 17.7.2017)* In diesem Zusammenhang äußern die Mieter/innen den Wunsch nach erweiterten Fahrzeugpräsentationen, wie bspw. 360 Grad-Aufnahmen, oder Animationen. Zudem sollte sichergestellt sein, dass die hochgeladenen Fotos und Videos möglichst aktuell sind.

### Persönlicher Kontakt

Nicht zuletzt bewerten viele Diskussionsteilnehmer/innen, so wie der nachfolgend zitierte Vermieter, den persönlichen Kontakt als eine weitere entscheidende Maßnahme zur Bildung von Nutzervertrauen (siehe hierzu auch 4.2.2, „Drivy Open“): *„Ja, ich fahre einmal um den Block, bevor ich die Menschen entlasse und sage: „Lenkrad ist noch dran.“ (FG Drivy 18.07.2017)*

## 5.2 Weiterentwicklung der Wertangebote

Die Weiterentwicklung des Wertangebotes ist sowohl für Wimdu als auch für Drivy ein relevantes Thema für die weitere Strategieentwicklung. Hierzu gehört die Umsetzung von neuen technischen Funktionen. So wurde beispielsweise bei Drivy ein Tool entwickelt („Drivy Open“), das direkt in das

Auto eingebaut werden kann, um ein Öffnen des Fahrzeugs mittels Smartphone zu ermöglichen und so den Ausleihvorgang weiter zu automatisieren und zu vereinfachen. Bei Wimdu wird über die Vorteile von Smartlocks diskutiert, mit deren Hilfe die Wohnungstür ebenfalls mittels einer Smartphone-App geöffnet werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, die Plattform für die Kunden noch attraktiver zu machen, stellt die Entwicklung von weiteren zusätzlichen Leistungen dar, die das Kernangebot ergänzen. So wird bei Wimdu darüber diskutiert, weitere Angebote rund um die Buchung, Organisation und Gestaltung der Reise (z.B. Buchung von Stadtführungen oder Veranstaltungstickets über die Plattform) zusätzlich zur Vermittlung der Unterkunft anzubieten.

Ein weiteres Thema, das sowohl für Wimdu als auch für Drivy eine Rolle spielt, ist die Öffnung der Plattform für professionelle Anbieter/innen. Während bei Wimdu schon von Beginn an sowohl private Unterkünfte als auch gewerblich betriebene Ferienapartments vermittelt wurden, ist bei Drivy eine Öffnung für gewerbliche Autovermieter erst kürzlich (2017) erfolgt.

## 5.2.1 Wimdu

### Zusätzliche Leistungen

In den Fokusgruppen mit Wimdu-Nutzer/innen wurden die Teilnehmenden gefragt, welche zusätzlichen Angebote rund um die Buchung, Organisation und Gestaltung der Reise sie sich auf der Plattform Wimdu wünschen würden. Konkret wurde die Option diskutiert, über die Plattform Tickets für Veranstaltungen oder Sehenswürdigkeiten zu buchen (über einen direkten Link zum Anbieter Get your Guide) sowie Angebote für Stadtführungen (ähnlich wie Airbnb Experiences) und für gemeinsame kulinarische Erlebnisse mit Einheimischen (über den Anbieter VizEat) in Anspruch zu nehmen.

Es zeigte sich, dass viele Nutzer/innen Angebote als attraktiv einschätzen, die Kontakte mit Einheimischen vermitteln. Hieran anknüpfend versprechen sich die Befragten Insidertipps, welche nicht in jedem Reiseführer zu finden sind. *„AirBnB hat so ein Botschaftermodell, also dass du mit denen Touren machst. [...] So etwas finde ich gut, also da sind wir wieder beim Thema der sozialen Aspekte und Persönlichkeit. Dann hast du jemanden da vor Ort, einen Einheimischen, der sich auskennt. Dass man halt sowas als Zusatzprodukt, als Option auswählen kann.“* (FG Wimdu 28.6.2017)

Auch Angebote, die Verabredungen zum gemeinsamen Kochen und Essen mit Einheimischen vermitteln, wurden von den Teilnehmenden vor allem wegen des individuellen, familiären und lokalen Charakters als positiv hervorgehoben.

Ein kritischer Faktor stellt bei diesen Zusatzangeboten der Preis dar. Da die zentrale Motivation für die Nutzung von Peer-to-Peer Sharing die Möglichkeit darstellt Geld zu sparen<sup>11</sup>, sollten auch Zusatzangebote nicht zu teuer sein, damit sich die Zielgruppe angesprochen fühlt. *„Das passt irgendwie nicht: Eine günstige Wohnung suchen, aber dann für 200 Euro eine Tour mal eben machen.“* *„Dann nehme ich mir doch lieber ein schönes Hotel und verzichte darauf.“* (FG Wimdu 28.6.2017)

Auch in der Möglichkeit, Tickets für Veranstaltungen und Sehenswürdigkeiten über einen direkten Link auf der Plattform zu buchen, sehen viele Teilnehmende einen Gewinn – insbesondere dann,

---

<sup>11</sup> Dies ergaben auch quantitative Nutzerbefragungen, siehe Henseling et al. 2017.

wenn durch die Vermeidung von Wartezeiten bei sehr beliebten Touristenattraktionen noch ein weiterer Zusatznutzen hinzukommt.

Generell zeigte sich in den Diskussionen, dass solche Angebote dann auf Interesse stoßen, wenn es sich um modulare Bausteine handelt, die eine gute und preisgünstige Ergänzung für individuell Reisende bieten. Von den Teilnehmenden wurde aber auch betont, dass die Plattform nicht „überfrachtet“ werden solle. Einfachheit und Übersichtlichkeit der Plattform werden von den Nutzer/innen als klarer Pluspunkt benannt. Die Plattform sollte daher bei der Bereitstellung zusätzlicher Angebote auf eine klare, übersichtliche Darstellung achten.

Auch sollten die Plattformbetreiber darauf achten, Übersichtlichkeit und unkomplizierte Handhabbarkeit nicht durch zu viele zusätzliche Features einzuschränken. Wenn Zusatzangebote auf der Seite angeboten werden, sollte dies zudem erst nach der eigentlichen Transaktion – der Buchung der Unterkunft – erfolgen, um nicht den Eindruck entstehen zu lassen, den Gästen werden zusätzliche Leistungen „aufgedrückt“. *„[Nach abgeschlossener Buchung] habe ich das Gefühl: ich habe jetzt eine Unterkunft. Das Andere sind dann alles Sachen, die unabhängig voneinander laufen. Da will nicht derjenige, der etwas vermietet, mit daran verdienen. Ich habe ein viel, viel besseres und vertrauenswürdiges Gefühl bei dieser Variante.“ (FG Wimdu 28.6.2017)*

#### Öffnen der Wohnungstür mittels Smartphone App

Des Weiteren wurden technische Maßnahmen diskutiert, um die Schlüsselübergabe zu erleichtern, insbesondere die Option eines Smartlock an der Wohnungstür, das mit einer Handy-App geöffnet werden kann. Hier fielen die Reaktionen unterschiedlich aus. Während einerseits Vereinfachungen bei der Schlüsselübergabe generell positiv gesehen werden (um z.B. Wartezeiten oder eine zusätzliche Anfahrt zu vermeiden), wurde andererseits eine zu starke Automatisierung der Vorgänge kritisiert. So wurde von den Gästen betont, dass sie sich zumindest *einen* persönlichen Kontakt mit dem Vermieter oder einem Ansprechpartner vor Ort wünschen. *„Und ich finde wichtig, dass man auf jeden Fall mindestens einen persönlichen Kontakt hatte, z.B. für den Fall, dass irgendetwas fehlt. Dass man sofort erst mal denjenigen sieht und was einem auffällt, erstmal konkret äußern kann.“ (FG Wimdu 28.6.2017)*

## 5.2.2 Drivy

Auch in den Fokusgruppen mit Drivy-Nutzer/innen wurden die Teilnehmer/innen gefragt, durch welche Maßnahmen und Angebote die Plattform noch attraktiver gemacht werden könnte. Den nachfolgend genannten Punkten ist voranzustellen, dass alle Teilnehmer/innen die „kinderleicht zu bedienende“ und ansprechend gestaltete Plattform lobend hervorheben. In einigen Fällen war dieser Aspekt auch der entscheidende Grund für die Registrierung der Teilnehmer/innen bei Drivy: *„Also ich wollte eigentlich Car2Go nehmen und hatte einfach nur ‘Carsharing’ eingegeben und dann war Drivy da und die Seite ist halt so einfach auch und dann habe ich gesagt: ‘Das probierst du aus.’“ (FG Drivy 17.7.2017)* Des Weiteren geben die Teilnehmer/innen an, sich durch den guten und familiären Kundenservice sowie die Newsletter und die darin enthaltenen Hintergrundberichte und Informationen über geänderte AGBs bei Drivy sehr gut aufgehoben zu fühlen.

#### Fahrzeugauswahl

Insgesamt zeigen sich die Mieter/innen mit dem Fahrzeugangebot von Drivy sehr zufrieden. So fänden sich auf der Plattform, zumindest für den Großraum Berlin, *„[v]erschiedene Fahrzeuge, also wirklich sämtliche Größen eigentlich vom Kombi bis zum Kleinwagen und alles.“ (FG Drivy 17.7.2017)* Nur in sehr vereinzelt Ausnahmefällen sei es schon einmal nicht möglich gewesen,

ein bestimmtes Modell zu bekommen. In diesem Zusammenhang äußerten einige Teilnehmer/innen den Wunsch, auch einmal höherwertige Fahrzeuge (bspw. einen Porsche) mieten zu können. Diesbezüglich sei das Angebot auf Drivy zum aktuellen Zeitpunkt noch ausbaufähig. Auch sei es wünschenswert, auf der Plattform „*einfach mal so gucken zu können, was es so [generell an Fahrzeugen] gibt*“ (FG Drivy 17.7.2017), ohne dafür einen konkreten Zeitraum benennen zu müssen. Ein Vermieter wiederum äußert den Wunsch, durch entsprechende Filtersetzung die Anzeige des zu vermietenden Fahrzeugs für bestimmte Fahrzwecke (wie bspw. Transporte) ausschließen zu können.

#### Möglichkeit von Einwegfahrten

Im Laufe der Fokusgruppe mit Drivy-Mieter/innen wurde deutlich, dass die Möglichkeit von Einwegfahrten die Attraktivität von Drivy noch erheblich steigern würde: „[...] *zum Beispiel wenn ich jetzt sage, ich würde das Auto gerne von A nach B fahren und bei B abstellen und da lassen, aber das geht ja nun mal nicht bei Drivy. Also der möchte ja sein Auto auch wieder vor der Tür haben. Das ist aber jetzt manchmal so ein bisschen umständlich, wenn man sagt, ja, ich will jetzt aber eigentlich nicht mehr zurückfahren, ich möchte von da aus ganz woanders hin noch.*“ (FG Drivy 17.07.2017) Die Diskussionsteilnehmer/innen geben übereinstimmend an, dass die Einrichtung eines kostenpflichtigen Rückholservices eine begrüßenswerte Lösung wäre. Ein Teilnehmer stellt auch die Frage in den Raum, ob die Buchungen zweier Mieter/innen nicht auch über die Plattform verknüpft werden könnten: „*Es könnte ja theoretisch sein, dass sich am Zielort gerade jemand aufhält, der sowieso wieder zurückfahren muss. Vielleicht könnte man da irgendwas organisieren, wenn man den Faden noch weiter strickt.*“ (FG Drivy 17.07.2017)

#### Mehrfachanfragen

Einige Vermieter/innen berichteten von negativen Erfahrungen mit der Regelung, dass Mieter/innen Mehrfachanfragen an Vermieter/innen stellen können. Dies benachteilige jene Vermieter/innen, die nicht in der Lage sind, eine Anfrage unmittelbar zu bestätigen, gegenüber „schnellen“ Vermieter/innen: „*Ich habe das total gemerkt ab dem Moment, das hat richtig einen Einbruch gegeben, wo ich nach einer Stunde erst geantwortet habe, dass einfach nichts mehr kam oder schon wieder weg war.*“ (FG Drivy 18.7.2017) Und eine Vermieterin ergänzt: „*Also ich wohne in einer Gegend, wo einfach sehr viele Leute Autos suchen, deswegen hat sich das bei mir nicht so bemerkbar gemacht, weil ich kriege dann ständig neue Anfragen. Also das Phänomen kenne ich auch, dass dann erscheint 'Leider ist die Anfrage schon abgelaufen'.*“ (FG Drivy 18.7.2017)

#### Mindestkilometerzahl

Auf Kritik stößt auch die von Drivy eingeführte Praxis der Mindestkilometerzahl<sup>12</sup>. So berichtet ein Vermieter: „*Also was ich jetzt mehrfach schon von Mietern gehört habe, die waren dann nicht so begeistert davon, wenn man das Auto für einen Tag mietet, dann gibt es seit neuestem eine Mindestkilometerzahl, die man buchen muss [...] das haben die gemacht mit dem Argument, damit wollten sie den Autobesitzern einen Vorteil verschaffen, dass die halt zu ihrem Geld kommen. Aber ich finde, auf die Weise muss man das nicht machen.*“ (FG Drivy 18.7.2017)

---

<sup>12</sup> Es handelt sich hierbei um eine Vorgabe von Drivy, bei Buchungen für nur einen Tag eine Mindestkilometerzahl festzulegen, damit sich die Vermietung für den Vermietenden rentiert.

### Fahrzeurückgabe an einem zentralen Ort

Ein weiterer Punkt, der unter den Drivy-Mieter/innen diskutiert wird, bezieht sich auf den Ort der Fahrzeurückgabe. So äußern einige Mieter/innen den Wunsch nach der Möglichkeit, das geliehene Fahrzeug an einem zentralen Ort abstellen zu können, anstatt es beispielsweise wieder vor dem Haus des Vermieters/ der Vermieterin zu parken: *„Ich würde es natürlich auch komfortabel finden, wenn ich es irgendwie auf so einem zentralen Bahnhof abstellen könnte, wie bei Europcar am Hauptbahnhof oder so etwas, und dann könnte ich direkt nach Hause fahren. Weil das nervt halt auch manchmal, wenn man abends dann das Auto weggibt und kommt von einer langen Fahrt zurück und da ist man irgendwo am Rand, muss noch mal eine Stunde mit der Bahn fahren und manchmal will man das Auto ja noch mal sauber machen.“* (FG Drivy 17.07.2017)

### Öffnen des Autos mittels Smartphone App – „Drivy Open“

Nach ihrer Einstellung zu „Drivy Open“ gefragt, äußern sich die Drivy-Nutzer/innen überwiegend positiv. Die Teilnehmer/innen sehen einen großen Vorteil in der durch das Tool geschaffenen Zeitersparnis und größeren Spontantät bei der Auto(ver)mietung. Wie im Falle der Wimdu-Nutzer/innen bringen einige Drivy-Nutzer/innen jedoch auch ihr Bedauern zum Ausdruck, dass die persönliche Komponente der Schlüsselübergabe bei „Drivy Open“ entfalle. So sei es nicht mehr möglich, nette Kontakte zu knüpfen oder bei einem persönlichen Kennenlernen die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers einzuschätzen. Auch die bei einer Nutzung von „Drivy Open“ automatisch generierte Mitteilung an den Mieter/die Mieterin wird von einigen Teilnehmer/innen als unpersönlich empfunden. Wie diverse Berichte sowohl von Mieter/innen als auch Vermieter/innen zeigen, scheinen einige Drivy-Nutzer/innen aus diesen Gründen, zumindest bei Erstanmietung, die persönliche Fahrzeugübergabe „Drivy Open“ tatsächlich vorzuziehen: *„Also ich hatte auch eine Vermieterin, das kam mir auch sehr entgegen, die hat darauf bestanden, also die meinte, ist ja dann doch immer besser, wenn man denjenigen mal selbst persönlich kennenlernt, gerade wenn es das erste Mal ist.“* (FG Drivy 17.7.2017) *„Jeder sagt: ‘Oh Gott, das ist ja eine coole Funktion, aber kannst du bitte trotzdem [bei der Fahrzeugübergabe] dabei sein?’“* (FG Drivy 18.07.2017)

Ein Vermieter berichtet, dass er bei „Drivy Open“ schon Fälle erlebt habe, in denen die Verifizierung des Mieters/der Mieterin nicht geglückt sei: *„Da gibt es manchmal verschiedenste Probleme; der Support hat nicht freigeschaltet oder irgendwie über die App wurden nicht die richtigen Bilder geschickt, dann steht er [der Mieter] vorm Auto, kommt nicht rein, weil er noch nicht verifiziert ist.“* (FG Drivy 18.07.2017) Kritisch äußern sich die Vermieter/innen auch über den bei „Drivy Open“ als umständlich empfundenen Vorgang zur Verriegelung des Fahrzeugs: *„Also das ist auch der ätzende Punkt tatsächlich bei dieser Drivy-Open-Benutzung, also das interferiert ja mit der Zentralverriegelung sozusagen. Wenn ich mein Auto abschließen muss ich wissen, will ich es denn eigentlich anbieten oder nicht. Dann muss ich mit der App abschließen: App öffnen, mein Konto auswählen, Drivy Open klicken, Seite laden. [...] Dann stehe ich da nochmal meine 30 Sekunden, meine Minute, je nachdem, ob es lädt oder nicht lädt. [...] Ich habe immer diese App vermisst, wo das genauso ist: Großes grünes Schloss drauf, großes rotes Schloss drauf. [...] Ich öffne den virtuellen Schlüssel, klick, zu.“* (FG Drivy 18.07.2017)

### Drivy für gewerbliche Anbieter – „Drivy Pro“

Hinsichtlich „Drivy-Pro“ zeigen sich starke Divergenzen zwischen den Ergebnissen der Fokusgruppe mit den Mieter/innen und den Ergebnissen der Fokusgruppe mit den Vermieter/innen.

So äußern sich die Drivy-Mieter/innen zu „Drivy Pro“ allgemein positiv und begrüßen die Aufnahme gewerblicher Anbieter, da hierdurch eine größere Auswahl an Fahrzeugen (v.a. auch höherwertige Autos oder Transportfahrzeuge) zu erwarten sei. Auch könne der steigende Wettbewerbsdruck



durch weitere Anbieter zu sinkenden Mietkosten für die Mieter/innen führen. Trotz dieser möglichen Vorteile aus Mieter/innensicht geben einige Diskussionsteilnehmer/innen jedoch auch zu bedenken, dass private Vermieter/innen durch gewerbliche Akteure und deren möglicherweise günstigere Angebote verdrängt werden könnten. Eine Mieterin äußert in diesem Kontext die Ansicht, dass gewerbliche Angebote für eine – ursprünglich auf das Teilen zwischen Privatpersonen ausgerichtete – Plattform „unauthentisch“ seien: *„Ich finde, es ist eigentlich gerade das, was Drivy abhebt, dass es halt Privatleute sind. Wenn ich gewerblich mieten will, dann kann ich jeden anderen Autoverleih nehmen. [...] Ich gebe lieber Privatpersonen mein Geld, als irgendwelchen Autohäusern.“* (FG Drivy 17.7.2017)

Nicht überraschend bewerten die Drivy-Vermieter/innen „Drivy Pro“ ausschließlich skeptisch. So sei „Drivy Pro“ eine starke Konkurrenz für das eigene Vermietungsgeschäft. Zudem seien Nachteile gegenüber gewerblichen Vermietern zu befürchteten, die, anders als Privatpersonen, beispielsweise günstigere Reparaturen in den eigenen Werkstätten durchführen könnten. Auch in der Gruppe der Vermieter/innen äußert eine Teilnehmerin die Ansicht, dass Angebote gewerblicher Akteure dem der Plattform ursprünglich zugrundeliegenden „Sharing-Gedanken“ zwischen Privatpersonen widersprächen.

## 5.3 Gewinnung neuer Nutzergruppen

Auch die Teilnehmer/innen aus der Fokusgruppe mit den Nichtnutzer/innen teilen die bereits im Rahmen der anderen Fokusgruppen geäußerten positiven Einstellungen zum Peer-to-Peer Sharing.<sup>13</sup> Allen voran heben die Teilnehmer/innen in diesem Kontext den Aspekt der Kostenersparnis hervor, nennen jedoch auch weitere Vorteile wie größere Auswahlmöglichkeiten durch ein breiteres Angebot im Vergleich zum ausschließlich eigenen Besitz, oder die Möglichkeit soziale Kontakte zu knüpfen. Nicht zuletzt ergebe sich durch die gemeinsame Nutzung von Objekten auch ein ökologischer Nutzen, da eine bessere Auslastung bspw. zu Ressourcenschonung und Abfallvermeidung beitrage.

### Hemmnisse

Trotz dieser potenziellen Vorteile geben die Diskussionsteilnehmer/innen an, bislang lediglich innerhalb der Familie oder unter Freunden Objekte geteilt zu haben. Die mit Abstand größte Hemmschwelle für die Nutzung von Online-Plattformen liegt nach Aussagen aller Teilnehmer/innen auch hier im mangelnden Nutzervertrauen<sup>14</sup>. So äußern die Teilnehmer/innen die Sorge, das mit einer fremden Person geteilte Objekt möglicherweise nicht in einem guten Zustand zurück zu bekommen. Negative Schlagzeilen oder entsprechende Postings in sozialen Medien tragen zur Untermauerung dieser Skepsis bei: *„Man hört und liest im Internet immer wieder mal so Sachen. Letztens ist das ja durchgegangen, da hat eine wirklich Fotos gepostet, die hat die Wohnung, ich glaube, es war sogar Paris, vermietet an einen Kanadier und dann kam die wieder und dann sah die aus. Die hatte einen Schaden von mehreren tausend Euro.“* (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)

Insbesondere für den Fall des Apartment-Sharing spielt für einige Teilnehmer/innen auch die Sorge um die Wahrung der Privatsphäre eine hemmende Rolle: *„Ich finde das ehrlich gesagt ziemlich un-*

---

<sup>13</sup> Siehe auch Scholl et al. 2017.

<sup>14</sup> Siehe auch Gossen et al. 2016.

*angenehm, so als Mieter und Vermieter, wenn ich dann entweder fremde Leute bei mir in der Wohnung habe, auch nur über eine Nacht, Leute, die ich einfach gar nicht kenne oder auch im Wohnzimmer von Leuten stehe, die ich nicht kenne.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)*

Auch rechtliche Unsicherheiten sind ein entscheidender Hemmfaktor für die Nutzung von Peer-to-Peer Sharing. Eine entscheidende Frage ist hierbei die nach der rechtlichen Absicherung von Anbieter/innen bzw. Nutzer/innen im Schadensfall. Insbesondere in Bezug auf die Vermietung von Wohnungen äußerten die Teilnehmer/innen Bedenken hinsichtlich der geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen: *„Darf ich meine Wohnung denn nun tatsächlich privat vermieten, oder muss ich hierfür ein Gewerbe anmelden?“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)*

Einige Teilnehmer/innen geben an, dass für sie auch die Frage des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses eine hemmende Rolle spiele: *„Man muss ja einen E-Mail-Verkehr führen. Wann will er kommen? Will er es bar zahlen? Will er es überweisen? Ich hätte einfach persönlich nicht die Zeit.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)*

#### Voraussetzungen für die Nutzung von Peer-to-Peer Sharing-Plattformen

Insgesamt zeigen sich die Teilnehmer/innen tendenziell eher bereit, Plattformen als Nutzer/innen denn als Anbieter/innen in Anspruch zu nehmen. Je höher der Wert des zu teilenden Objekts, desto geringer ist das Interesse, dieses unbekanntem Personen als Vermieter/in zur Verfügung zu stellen. Als Begründung nennen die Teilnehmer/innen wieder das mangelnde Vertrauen in fremde Nutzer: *„Das ist immer wieder das Manko, wo man dann hapert bei diesem Thema: Vertrauen. Das ist bei mir genauso. Ich würde es [das Angebot auf einer Plattform] gern nutzen, aber selbst meine Wohnung oder Auto, wenn ich eins hätte, verleihen, das ist schwierig.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)* Angesichts des bereits angesprochenen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses müsse es sich zudem auszahlen, selbst als Vermieter/in auf einer Plattform in Erscheinung zu treten: *„Ich muss aber dazusagen, ich würde jetzt nicht meinen Kochtopf vermieten. Ich glaube, es muss auch ein bisschen lukrativ sein. Weil es hat ja doch einen erhöhten Aufwand, jeder geht wahrscheinlich arbeiten, hat auch in der Freizeit noch viel zu tun und man muss ja auch zu Hause sein, wenn der vielleicht die Leiter abholen will und für zwei, drei Euro, ich weiß nicht, würde ich das vielleicht nicht unbedingt machen. Da wäre es mir einfach zu anstrengend.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)*

Die Teilnehmer/innen geben weiterhin einhellig an, Plattformangebote lieber aufgrund von Mund-zu-Mund Propaganda, persönlichen Empfehlungen und nach persönlichem Kennenlernen in Anspruch nehmen zu wollen. Online-Bewertungen hingegen werden von den Teilnehmer/innen kaum als vertrauenswürdig eingestuft: *„Keiner glaubt mehr dran, was im Netz geschrieben wird. Es geht doch nichts über den persönlichen Kontakt von Mensch zu Mensch.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)* Aus diesem Grunde müsse auf einer Plattform auch immer die Möglichkeit einer persönlichen Kontaktaufnahme bestehen, um sich kennen (und ggf. auch vertrauen) lernen zu können. Auch die Hinterlegung eines Ausweises bzw. eines aktuellen Führungszeugnisses wird von den Teilnehmer/innen als vertrauenserweckende Maßnahme genannt. Des Weiteren bedürfe es einer guten Dokumentation des Zustands des zu teilenden Objektes und klarer, auch für Laien verständlicher, Vertragsbestimmungen zwischen Anbieter/innen und Nutzer/innen. Insbesondere im Falle von Wohnungsvermietungen bedürfe es zudem zuverlässiger Informationen zu den, ggf. auch städtespezifischen, gesetzlichen Rahmenbedingungen: *„Also damit ich das [Apartment-Sharing] mache, bräuchte ich am besten auf der Internetseite einen Link darüber, ob das überhaupt erlaubt ist in Berlin. Weil ich glaube, man darf nur 20 oder 25 Tage im Jahr eigentlich seine Wohnung untervermieten. Da wünsche ich mir Informationen. Aber direkt für Berlin, nicht München, nicht Hamburg. Ich will das genau für meine Stadt wissen und mich da rechtlich absichern, bevor ich das mache.“ (FG Nichtnutzer/innen 24.10.2017)*

## 5.4 Ökologisierungspotenziale

In den Fokusgruppen mit Wimdu, Drivy und Kleiderkreisel wurden Ökologisierungspotenziale thematisiert. Hierbei stand die Frage im Vordergrund, wie ein nachhaltiges Konsumverhalten durch Angebote oder Maßnahmen auf der Plattform gefördert werden kann. Des Weiteren wurde diskutiert, inwieweit die Plattformen im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation beispielsweise durch redaktionelle Berichterstattung, Forumsbeiträge etc. Umweltthemen aufgreifen sollten.

### 5.4.1 Wimdu

In den Fokusgruppen mit Wimdu-Nutzer/innen zeigte sich, dass die Diskussionsteilnehmer/innen bezüglich der ökologischen Effekte, die durch die Nutzung der Plattform entstehen, geteilter Meinung sind. Einerseits wird vermutet, dass im Vergleich zum Hotel Effizienzvorteile durch geringeren Verbrauch (Strom, Wäsche), effizientere Auslastung sowie durch das Verhindern von ressourcen-aufwendigen Neubauten entstehen. Andererseits nehmen die Teilnehmer/innen an, dass durch die kostengünstige Vermittlung von Ferien-Apartments mehr und weiter gereist wird und somit Reboundeffekte auftreten könnten: *„Kommen dadurch mehr Leute? Womit reisen die an? Reisen die mit dem Auto an, ist es auch nicht umweltfreundlich. Reisen sie mehr mit dem Flugzeug an? [...] Ich weiß es nicht, ob es dann einen positiven Umweltaspekt hätte oder ob es ein negativer ist.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Bei der Entscheidung Wimdu zu nutzen stellen ökologische Erwägungen bei den Teilnehmer/innen der Fokusgruppe nicht das primäre Motiv dar. Vielmehr stehen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, eine hohe Nutzerfreundlichkeit der Plattform (Einfachheit in der Bedienung/ Übersichtlichkeit) sowie ein guter Service im Vordergrund. Dementsprechend werden von den Teilnehmer/innen auch ökologische Hinweise oder Maßnahmen auf der Plattform eher als nachrangige Zusatzelemente gesehen, die nicht im Zentrum stehen sollten. Nur ein Teil der Befragten hält beispielsweise Tipps zu umweltfreundlicher Mobilität (Hinweise zu ÖPNV-Tickets oder Fahrradverleih am Reiseort) auf der Plattform für sinnvoll. Wenn solche Hinweise gegeben werden, sollte darauf geachtet werden, dass sie die Übersichtlichkeit der Seite nicht einschränken. In beiden Fokusgruppen zeigte sich ein deutliches Plädoyer für Einfachheit in der Handhabung der Plattform.

Redaktionelle Beiträge von Wimdu zu ökologischen Aspekten des Apartment-Sharing (z.B. im Newsletter) hält nur ein kleiner Teil der Teilnehmenden für sinnvoll. Dies könne zwar ein guter Hinweis für Umweltinteressierte sein, jedoch hat die Mehrheit der Teilnehmer/innen hierfür keine Verwendung, da dies nicht Kernaufgabe der Plattform sei. Wenn durch das Apartment-Sharing positive Umwelteffekte entstehen (z.B. durch die effizientere Nutzung von Energie, Wäsche und ohnehin vorhandenen Infrastrukturen in bestehenden Wohnungen im Gegensatz zum Hotel), so wird dies als positiver Nebeneffekt geschätzt. Die zentrale Motivation für die Wimdu-Nutzung ist aber die Buchung einer guten und geeigneten Unterkunft zu einem günstigen Preis. Als kontraproduktiv werden Beiträge eingeschätzt, die Nutzer/innen durch Hinweise auf Umweltbelastungen beim Reisen ein schlechtes Gewissen machen. *„Umwelt, Energiesparen [...] wird einem so oft ins Gewissen gehämmert mittlerweile, dass es schon anstrengend und nervig wäre, wenn Wimdu da jetzt auch noch auf die Schiene aufspringt, weil eigentlich weiß man das so ein bisschen.“* (FG Wimdu 27.6.2017)

Befürworten würde eine Mehrheit der Vermieter/innen Informationsmappen in den jeweiligen Unterkünften, die über Möglichkeiten zur Müllentsorgung informieren oder Gäste über lokale Probleme wie Wasserknappheit aufklären. Zudem plädieren einige Vermieter/innen dafür, die angebbaren



Wohnungsattribute auf der Plattform um ökologische Merkmale (Solarenergie, Ökostrom etc.) zu erweitern. Hierdurch entstünde die Möglichkeit, ökologische Entscheidungskriterien bei der Apartment-Suche zu berücksichtigen.

## 5.4.2 Drivy

Auch in den Fokusgruppen mit den Drivy-Nutzer/innen zeigte sich, dass diese den durch die Plattformnutzung erzielten ökologischen Effekten zwiespalten gegenüberstehen. So sehen die Teilnehmer/innen durchaus ein gewisses Umweltpotenzial, das sich durch eine höhere Fahrzeugauslastung und den damit einhergehenden geringeren Gesamtbedarf an Fahrzeugen ergeben kann. Einige Teilnehmer/innen teilen zudem die Ansicht, dass Plattformen wie Drivy einen wichtigen Beitrag zu einer Mentalitätsänderung in der Bevölkerung leisten könnten, indem sie Alternativen zum Eigenbesitz in einer Konsumgesellschaft aufzeigen, und diese sozusagen salonfähig machen. Andererseits weisen die Teilnehmer/innen auch auf die Möglichkeit von Reboundeffekten hin. So steige durch Angebote wie Drivy die Versuchung, ein Auto auch in Situationen zu nutzen, in denen umweltfreundlichere Mobilitätsformen wie ÖPNV oder Bahnfahrten möglich wären. Es sei denkbar, dass Fahrzeuge extra für die Vermietung angeschafft bzw. weiterhin gehalten würden, was wiederum das Potenzial positiver Umwelteffekte untergrabe. Tatsächlich berichteten zwei Teilnehmer aus der Fokusgruppe mit Drivy-Vermieter/innen, dass sie aufgrund der mit Drivy erzielten Einnahmen von der Abschaffung ihres Autos abgesehen hätten.

Des Weiteren wurde deutlich, dass ökologische Motive auch bei den in den Fokusgruppen vertretenen Drivy-Nutzer/innen nicht der (primäre) Grund für die Nutzung der Plattform sind<sup>15</sup>. Auf die Frage nach ihren Gründen für die Nutzung der Drivy-Plattform nannten die Teilnehmer/innen vorrangig finanzielle Motive: Auf Seiten der Mieter/innen ist dies vor allem die Kostenersparnis, die sich durch den Verzicht auf ein eigenes Auto und die Inanspruchnahme der vergleichsweise günstigen Angebote auf Drivy ergibt. Auf Seiten der Vermieter/innen ist es die Deckung der laufenden Kosten für die Haltung eines Fahrzeugs sowie die Möglichkeit eines Zuverdienstes durch dessen Vermietung. Auch die soziale Komponente spielt eine Rolle: So gefällt einigen Teilnehmer/innen der Gedanke, anderen Menschen durch das Teilen eines Fahrzeuges Mobilität bzw. Autoverzicht zu ermöglichen. Ein Vermieter fasst es folgendermaßen zusammen: *„Mir gefällt, dass man ein Stück weit etwas Gutes tun kann. Also günstig ein Fahrzeug zur Verfügung stellen und selbst davon profitieren.“* (FG Drivy 18.07.2017) Nicht zuletzt sehen viele der Diskussionsteilnehmer/innen in der Nutzung der Plattform auch eine Möglichkeit, neue Leute kennen zu lernen. Etwaige positive Umwelteffekte werden in diesem Kontext von den Teilnehmer/innen eher als „schöner Nebeneffekt“ betrachtet.

Der Vorschlag eines Drivy-Blogs zu umweltfreundlichem Fahren findet bei den Teilnehmer/innen keine Zustimmung und stößt in Teilen sogar auf negative Resonanz. Es wird angemerkt, dass sich Nutzer/innen hierdurch bevormundet fühlen könnten. Auch dürfte jedem Nutzer/jeder Nutzerin die Umweltschädlichkeit des Autofahrens bewusst sein. Ein derartiger Blog fördere somit lediglich unnötig das schlechte Gewissen der Nutzer/innen. Nicht zuletzt sehen es die Teilnehmer/innen allgemein nicht als Geschäftszweck der Plattform an, Umweltfreundlichkeit zu propagieren. Vielmehr könne dies „scheinheilig“ wirken und zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen, da über Drivy nun einmal nicht ausschließlich umweltfreundliche Fahrzeuge vermittelt würden und Autofahren per se bekanntlich nicht umweltfreundlich sei: *„Also wer sich das so gern so schönredet, kann es ja machen, aber muss man ja jetzt nicht noch Werbung mit machen. Also ein Auto an sich ist nicht ökologisch,*

<sup>15</sup> Siehe hierzu auch die Ergebnisse der quantitativen Nutzerbefragungen, Henseling et al. 2017.

*kann man drehen und wenden wie man will, jedenfalls nicht solange es ein Benziner oder Diesel ist.“ (FG Drivy 17.7.2017)* Wenn überhaupt, so sollten Informationen zum umweltfreundlichen Fahren nach Ansicht der Diskussionsteilnehmer/innen nicht in Form eines (mühsam zu lesenden) Blogs, sondern vielmehr in ansprechender und kurzweiliger Form – beispielsweise über Videoblogs oder Testimonials – an die Nutzer/innen herangetragen werden.

Die Einstellungen der Diskussionsteilnehmer/innen zu dem von den Moderator/innen eingebrachten Vorschlag eines klimaneutralen Plattformbetriebs sind sehr gemischt. Unter „klimaneutralen Plattformbetrieb“ werden Maßnahmen verstanden, die den durch Betrieb und Nutzung der Plattform verursachten CO<sub>2</sub>-Ausstoß ausgleichen (vergleichbar der CO<sub>2</sub>-Kompensation beim Flugverkehr). Einige der Teilnehmer/innen geben eingangs an, sich wenig unter dieser Maßnahme vorstellen und die Sinnhaftigkeit dieser Option deshalb kaum einschätzen zu können. Nach einer Erläuterung der Idee empfinden die Teilnehmer/innen diesen Vorschlag zwar als sinnvoll, zugleich stellt sich ihnen jedoch die Frage nach der Finanzierung der hierdurch entstehenden Mehrkosten. Hier zeigen sich die Teilnehmer/innen – wenn überhaupt – nur bedingt bereit einen finanziellen Beitrag (bspw. über höhere Gebühren oder Spenden) zu leisten, und sehen die Finanzierung einer klimaneutralen Plattform als freiwilliges Engagement des Plattformbetreibers an, der hierfür finanziell auch aufzukommen habe.

Die Idee, Drivy-Angebote mit Angeboten für Mitfahrgelegenheiten zu kombinieren, wird hingegen von allen Teilnehmer/innen sehr positiv aufgenommen. Hier sehen sie sowohl Umweltvorteile als auch finanzielle Vorteile. In diesem Kontext betonen die Diskussionsteilnehmer/innen die Bedeutung einer bedienerfreundlichen technischen Umsetzung („alles in einer App“), damit derartige Angebote tatsächlich auch unkompliziert wahrgenommen werden können.

Nach eigenen Ideen zur Ökologisierung der Drivy-Plattform befragt nennen die Teilnehmer/innen eine geringere Vermittlungsgebühr oder Rabatte für Anbieter umweltfreundlicherer Autos, wie bspw. spritsparende Fahrzeuge, oder Hybrid- oder Elektroautos). Weitere Vorschläge sind eine Filterfunktion für umweltfreundlichere Autos bei der Angebotssuche bzw. eine Kenntlichmachung derselben (bspw. durch einen grünen Daumen), die Aufnahme von Angaben zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß der angebotenen Fahrzeuge in den Fahrzeugsteckbrief, und die Vermittlung weiterer (umweltfreundlicherer) Fahrzeuge wie bspw. Fahrräder über die Plattform.

### 5.4.3 Kleiderkreisel

Generell aufgeschlossen und ideenreich hinsichtlich ökologisch sinnvoller Maßnahmen äußerten sich die Nutzer/innen von Kleiderkreisel. Neben diversen eigenen Anregungen, die von der Optimierung des Versandmaterials, über die Hervorhebung von mit Fair Trade- oder Öko-Siegeln gekennzeichneteter Bekleidung auf der Plattform bis hin zur Entrichtung einer Umweltpauschale beim Versand reichten, wurden ebenso die von den Moderator/innen vorgeschlagenen ökologischen Maßnahmen (Zweites Preisschild, Aufgreifen von Umweltthemen in der Unternehmenskommunikation von Kleiderkreisel) nicht nur mehrheitlich begrüßt, sondern direkt auf deren Umsetzbarkeit hin diskutiert. Die künftige Bereitschaft zu einer stärker an ökologischen Faktoren orientierten Nutzung von Kleiderkreisel scheint also gegeben, wenngleich die primären Nutzungsmotive eher pragmatischer Natur sind und sich an der Möglichkeit des Zuverdienstes beim Verkauf sowie dem günstigen und spezifischen Angebot bestimmter Marken beim Kauf ausrichten.

Zugleich bezweifeln die meisten Nutzer/innen jedoch, dass die Nutzung von Kleiderkreisel insgesamt positive ökologische Effekte nach sich zieht. Begründet wird dies mit vermuteten Reboundef-

fekten, die durch eine Beschleunigung des Konsums durch Secondhand-Plattformen wie Kleiderkreisel entstehen könnten. Günstige Preise sowie die Einfachheit des Online-Shoppings könnten dazu führen, dass insgesamt mehr Kleidung gekauft wird, was auch mit erhöhten Transportaufwendungen verbunden wäre: *„Ach ja, ist ja günstig, ist gebraucht, das nehme ich. Dann kommt ja noch der Aspekt vom Versand dazu, der ja auch nicht sonderlich nachhaltig ist.“* (FG Kleiderkreisel 7.11.2017) Plattformen wie Kleiderkreisel werden von den Teilnehmer/innen nicht als Ersatz für konventionelles Shopping, sondern vielmehr als Ergänzung zu diesem gesehen. Entsprechend wird eine ökologische Entlastung durch die Nutzung von Secondhand-Plattformen eher bezweifelt. *„Durch diese Apps ist ja der Umlauf viel, viel schneller. Also man kauft was und dann ist es ja eher nach Trend oder nach Lust und Laune, nach Saison [...] und dann verkauft man es wieder. Also ich glaub, der Konsum, der steigt sogar, weil man viel schnellerlebiger ist.“* (FG Kleiderkreisel 7.11.2017)

#### Faire Produktionsbedingungen

Nicht unmittelbar in den Gestaltungsbereich von Kleiderkreisel fällt das Thema faire Produktionsbedingungen, doch wären verschiedene unterstützende Maßnahmen denkbar. So könnte beispielsweise fair produzierte Kleidung auf der Plattform besser platziert oder durch zusätzliche Filteroptionen als Alternative sichtbar gemacht werden.

Faire Produktionsbedingungen werden zwar als wichtig angesehen, doch wird befürchtet, dass sich diese auf dem Markt nicht durchsetzen können. Dies geht einher mit Unwissenheit aufgrund der Komplexität der Produktionskette: *„Also ich finde auch auf dem langen Weg der Produktionskette, man weiß nie, wo da was unter nicht fairen Bedingungen produziert wurde. Da kann man eben gar keinem Unternehmen vertrauen.“* (FG Kleiderkreisel 7.11.2017)

#### Ökologische Materialien und Labels

Für die Nutzer/innen vollziehen ökologische Materialien und Labels zurzeit einen Imagewandel weg vom „Hippie-Image“ und hin zur Sichtbarkeit auf dem konventionellen Kleidungsmarkt. Dies geht einher mit einer stärkeren Orientierung an aktuellen Modetrends sowie einer erhöhten Präsenz ökologischer Informationen: *„Der Trend mit diesen ganzen Labels und dass es eher im Fokus steht, ist ja auch in den letzten Jahren erst aufgekommen. [...] Und dadurch ist das auch viel einfacher geworden darauf zu achten.“* (FG Kleiderkreisel 7.11.2017) Neben der Sichtbarkeit führen ebenso schlechte Erfahrungen mit Billig-Produkten zu einer Aufwertung ökologischer Materialien: *„Ich würde jetzt auch nicht zu so einer günstigen Hose greifen, weil ich weiß, da ist die Farbe ganz schnell raus.“* (FG Kleiderkreisel 7.11.2017)

Generell positiv gesehen werden Initiativen wie das von den Moderatoren vorgestellte „zweite Preisschild“, welches neben den Verkaufspreis einen ‚wahren‘ Preis setzt, der soziale und ökologische Effekte rund um Produktion, Distribution und Entsorgung des Kleidungsstücks offenlegt. Begründet wird dies mit der Schaffung von Transparenz sowie dem Argument, ökologische und soziale Fragen gingen alle Menschen etwas an. Als Positivbeispiel werden die mittlerweile kostenpflichtigen Plastiktüten in Supermärkten und Kaufhäusern angeführt, die von Kund/innen in kürzester Zeit akzeptiert wurden und das Aufkommen von Plastiktüten nach Einschätzung der Befragten deutlich senken.

#### Maßnahmen auf der Plattform für einen nachhaltigen Konsum

Bei den Teilnehmer/innen stießen verschiedene Maßnahmen, durch die Kleiderkreisel ein umweltfreundliches Konsumverhalten unterstützen kann, auf positive Resonanz. An erster Stelle steht da-

bei die Schaffung einer klimaneutralen Versandoption. Darüber hinaus können sich die Diskussteilnehmer/innen eine Unterstützung von Umweltprojekten durch Kleiderkreisel vorstellen, für die (ähnlich einer CO<sub>2</sub>-Kompensation bei Flugreisen) die Nutzer/innen eine kleine freiwillige Zusatzgebühr zahlen. Dies müsse aber, so ebenfalls eine Mehrheit der Befragten, transparent geschehen. Insbesondere müsse gewährleistet werden, dass transparent darüber berichtet wird, welche Projekte unterstützt werden und welche Effekte diese erzielen. Wäre dies nicht der Fall, so gäbe es keine Bereitschaft zur Unterstützung von Seiten der Befragten. Um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten und die aktive Teilnahme der Nutzer/innen zu fördern, sollen Fortschritte und Ergebnisse der unterstützten Kampagnen in einem Blog dargestellt werden.

Neben einer solchen CO<sub>2</sub>-Kompensation könnten auch, so eine von der Mehrheit befürwortete Idee einer Nutzerin, die Versandverpackungen ökologisch optimiert werden. Kleiderkreisel könnte dazu auf seiner Plattform Tipps und Hinweise geben. Zudem solle eine Option geschaffen werden, um die Möglichkeit der persönlichen Übergabe eines Kleidungsstücks präziser zu machen. Dies vereint ökologischen Nutzen mit sozialem: *„Das verbindet auch, also man hat auch soziale Kontakte dadurch.“ (FG Kleiderkreisel 7.11.2017)*

Von zwei Befragten wurde des Weiteren angeregt, die Filter- und Suchoptionen auf Kleiderkreisel durch nachhaltige Attribute zu erweitern, sodass es den Nutzer/innen leichter fällt, Kleidung nach ökologischen Kriterien zu suchen. So könnte beispielsweise eine Möglichkeit geschaffen werden, die Angebote nach Fairtrade- und Öko-Siegeln oder nach bestimmten Öko-Marken zu durchsuchen. Auch könnten Initiativen wie eine auf Kleiderkreisel präsentierte Fair-Trade-Kollektion dazu beitragen, nachhaltige Kleidung sichtbarer und attraktiver zu machen.

Zugleich warnen mehrere Befragte davor, ökologische und soziale Themen über eine zu starke Moralisierung zu vermitteln, da dies eher abschrecken denn fördern würde. Es sei *„wichtig, dass das Thema bei Kleiderkreisel nicht negativ ankommt, also dass man jetzt nicht mit Schlagzeilen die User konfrontiert: [...] so und so viel belastet die Produktion die Umwelt, also dass man den User nicht abschreckt. Weil das führt meistens immer in die falsche Richtung.“ (FG Kleiderkreisel 7.11.2017)*

## 6 Zusammenfassung und Fazit

Im Rahmen des Projekts „PeerSharing“ wurden spezielle Herausforderungen von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing identifiziert und anhand des Business Model Canvas dargestellt. In Gesprächen mit den Plattform-Betreibern von Drivy, Wimdu, flinc und Kleiderkreisel, die mit dem Projekt kooperierten, wurden drei Themenfelder identifiziert, die für die weitere Entwicklung der Geschäftsmodelle besonders relevant sind: Herstellung bzw. Stärkung des Nutzervertrauens, Weiterentwicklung der Wertangebote und Gewinnung neuer Nutzergruppen. Hinzu kommt die Frage nach der Integration von nachhaltigen Komponenten in die Geschäftsmodelle. Peer-to-Peer Sharing-Plattformen haben prinzipiell das Potenzial einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten, dieses Potenzial erschließt sich jedoch nicht automatisch. Vielmehr kommt es darauf an, den Konsum, der über diese Plattformen stattfindet, möglichst ökologisch zu gestalten und in eine insgesamt nachhaltigere Konsumkultur einzubetten.

In sechs Fokusgruppen mit Nutzer/innen der Plattformen Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel sowie mit Personen, die Peer-to-Peer Sharing (bisher) noch nicht nutzen, wurden anhand der vier oben genannten Themenfelder Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Geschäftsmodelle diskutiert und

bewertet sowie weitere Ideen generiert. Fokusgruppen mit der Plattform flinc waren leider nicht möglich, da sich das Unternehmen zu der Zeit (Herbst 2017) in Übernahmeverhandlungen mit Daimler befand und es nicht klar war, ob das Geschäftsmodell in dieser Form weiter betrieben werden würde. Zusammenfassend lassen sich folgende Hinweise für die Weiterentwicklung der Plattformen ableiten.

### **Stärkung des Nutzervertrauens**

Da Peer-to-Peer Sharing-Plattformen dadurch gekennzeichnet sind, dass sie Transaktionen zwischen (fremden) Privatpersonen vermitteln, besteht eine zentrale Herausforderung für die Plattformen darin, Vertrauen zwischen den Nutzer/innen herzustellen. Hierbei kommen verschiedene sich ergänzende Mechanismen zum Einsatz.

#### *Nutzerbewertungen*

Nutzerbewertungen spielen sowohl bei Drivy als auch bei Wimdu eine erhebliche Rolle. Sie haben v.a. auf Seiten der Peer Consumer einen großen Einfluss darauf, welche Angebote ausgewählt werden. Dennoch zeigt sich, dass nicht alle Nutzer/innen von der Möglichkeit, Bewertungen abzugeben, Gebrauch machen. Hier sollten die Plattformen darüber nachdenken, wie Anreize für die Abgabe von Bewertungen geschaffen werden können. In den Fokusgruppen mit Wimdu-Nutzer/innen wurden verschiedene Verbesserungsvorschläge des Bewertungssystems genannt. Insbesondere eine stärkere Ausdifferenzierung anhand von Unterkategorien kann die Aussagekraft und Orientierungsfunktion der Bewertungen noch verstärken.

#### *Fotos*

Die Abbildung des zu mietenden Objektes durch aussagekräftige, authentische und aktuelle Fotos ist für viele Diskussionsteilnehmer/innen (neben Preis, Ausstattung, und vorhandenen Nutzerbewertungen) ebenfalls ein zentrales Kriterium für die Auswahl eines Angebotes. Hier können Plattformen ihren Nutzer/innen Anreize und Möglichkeiten bieten, das zu teilende Objekt in umfassender und ansprechender Weise zu präsentieren. Sinnvoll sind hier durch die Plattform bereit gestellte Tipps und Beispiele guter Praxis, die den Vermieter/innen Orientierung bei der qualifizierten Darstellung des Sharing-Objektes geben.

#### *Persönliche Kontakte*

Des Weiteren wurde in den Fokusgruppen die Bedeutung persönlicher Kontakte (Mailverkehr, Telefonate, persönliches Treffen bei der Schlüsselübergabe) als wichtiges Element für die Bildung von Vertrauen hervorgehoben. Hier zeigt sich ein Widerspruch bezüglich der Nutzeranforderungen. Einerseits besteht der Wunsch nach zunehmender Automatisierung der Abläufe, um Transaktionen einfacher und schneller zu gestalten, andererseits wird – insbesondere im Falle von Erstanfragen – das Bedürfnis nach einem persönlichen Kontakt geäußert. Es stellt sich die Frage, wie die Plattformen mit diesem Widerspruch umgehen können. Eine Möglichkeit besteht darin, beide Optionen anzubieten: z.B. eine automatische sowie eine persönliche Schlüsselübergabe. So könnten die Plattformen es den Anbietenden und Nachfragenden selbst überlassen, welche Option sie im jeweiligen Fall bevorzugen.

#### *Versicherung*

Die Fokusgruppen bestätigten die Bedeutung einer Versicherung, insbesondere bei der geteilten Nutzung von hochwertigen Gütern (bspw. Auto, Wohnung). Da hier im Schadensfall erhebliche Kosten entstehen können, ist ein guter und umfassender Versicherungsschutz für das Geschäfts-

modell elementar. Die Ergebnisse der Fokusgruppen zeigen verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf die bestehenden Versicherungslösungen auf. Bei Drivy beziehen sich die Verbesserungsvorschläge auf die Möglichkeit einer geringeren Selbstbeteiligung sowie darauf, im Fall einer Panne den Rücktransport nicht nur des Mieters/ der Mieterin, sondern auch von Gepäck und Transportgut zu gewährleisten. Bei Wimdu ist feststellbar, dass auf Seiten der Diskussionsteilnehmer/innen Unklarheit besteht, bei welchen Schäden die Versicherung greift. Die Plattformen sollten dafür sorgen, dass Transparenz und Verständlichkeit der Versicherungsbedingungen gewährleistet sind.

### **Weiterentwicklung der Wertangebote**

Die Weiterentwicklung des Wertangebotes ist sowohl für Wimdu als auch für Drivy ein relevantes Thema im Kontext der Strategieentwicklung. In diesem Zusammenhang sind unterschiedliche Entwicklungsoptionen relevant.

#### *Umsetzung von neuen technischen Funktionen*

Die Option, ein gemietetes Fahrzeug mittels einer Smartphone App zu öffnen („Drivy Open“) wurde von den Diskussionsteilnehmer/innen einerseits als vorteilhaft bewertet, da hiermit größere Spontaneität bei der Auto(ver)mietung möglich werde. Andererseits wird der Wegfall des persönlichen Kontakts bei der Schlüsselübergabe von einigen Nutzer/innen als Nachteil angesehen (siehe oben). Die Nutzer/innen von Wimdu zeigten sich gegenüber der Verwendung von Smart Locks zum Öffnen der Wohnungstür eher skeptisch. Sie wünschen sich mehrheitlich zumindest einen persönlichen Kontakt zwischen Mieter/in und Vermieter/in. Um tatsächlich eine Bereicherung zu sein, sollten technische Features selbstverständlich schnell, einfach und ohne „Stolperfallen“ zu bedienen sein.

#### *Zusätzlich Leistungen, die das Kernangebot ergänzen*

Es zeigt sich, dass viele Wimdu-Nutzer/innen Zusatzangebote als attraktiv einschätzen, die einen Kontakt mit Einheimischen und damit einhergehende, weniger bekannte Insidertipps ermöglichen (z.B. alternative Stadttouren oder Events mit Einheimischen). Besonders geschätzt werden individuelle Angebote mit alternativem und familiärem Charakter. Ein kritischer Faktor stellt dabei der Preis dar: Zusatzangebote dürfen nicht zu teuer sein, damit Nutzer/innen sich angesprochen fühlen. Gleichzeitig wurde von den Teilnehmer/innen betont, dass die Plattform nicht überfrachtet werden sollte, da Übersichtlichkeit und eine einfache Handhabung der Plattform wichtige Nutzungskriterien sind. Plattformen sollten Zusatzangebote gezielt auswählen, und zwar solche, die an die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe anschließen. Dabei ist es sinnvoll, diese erst *nach* abgeschlossenem Buchungsvorgang anzubieten, um Buchungsprozesse nicht zu verkomplizieren.

#### *Erweiterung der Plattform um gewerbliche Anbieter/innen*

Die Öffnung der Plattform Drivy für gewerbliche Fahrzeug-Anbieter („Drivy Pro“) wird von den Nutzer/innen unterschiedlich bewertet. Die Mieter/innen äußern sich diesbezüglich allgemein positiv und begrüßen die Aufnahme gewerblicher Anbieter, da hierdurch nicht nur eine größere Auswahl und Bandbreite an Fahrzeugen, sondern aufgrund des Wettbewerbsdrucks auch eine Senkung der Mietpreise zu erwarten sei. Dem gegenüber sehen die Vermieter/innen diese Entwicklung skeptisch. Sie erwarten durch die gewerblichen Anbieter eine starke Konkurrenz für das eigene Vermietungsgeschäft. Sowohl einige Mieter/innen als auch Vermieter/innen merken zudem kritisch an, dass die Öffnung der Plattform für gewerbliche Anbieter den ursprünglichen Gedanken des Teilens von Privat zu Privat untergrabe. Während die Aufnahme gewerblicher Anbieter also einerseits die Erreichung der notwendigen kritischen Masse ermöglichen kann, besteht andererseits auch die



Gefahr, Kund/innen durch diese Maßnahme zu verprellen. Betreiber von Peer-to-Peer Sharing-Plattformen müssen vor diesem Hintergrund abwägen, in welcher Form und in welchem Umfang sie sich gewerblichen Anbietern gegenüber öffnen, und wie sie dies an ihre Kund/innen kommunizieren wollen. Es wäre beispielsweise denkbar, ein (vornehmlich) von gewerblichen Anbietern betriebenes höherwertiges Angebotssegment einzuführen. Aus Sicht der Mieter/innen ist im Interesse größtmöglicher Transparenz eine klare Unterscheidung zwischen gewerblichen und privaten Anbieter/innen bei der Auswahlmöglichkeit (bspw. durch entsprechende Kennzeichnung und Filter bei der Angebotssuche) angeraten.

### **Gewinnung neuer Nutzergruppen**

Die Fokusgruppe mit Nichtnutzer/innen zeigte, dass auch in dieser Gruppe generell eine positive Einstellung gegenüber Peer-to-Peer Sharing besteht. Neben dem zentralen Vorteil der Kostenersparnis sehen die Teilnehmenden auch weitere positive Aspekte durch die geteilte Nutzung von Gütern wie eine größere Auswahlmöglichkeit durch ein breites Angebot, die Möglichkeit soziale Kontakte zu knüpfen sowie die bessere Ausnutzung vorhandener Ressourcen.

#### *Gründe für die Nicht-Nutzung*

Als mit Abstand größtes Hemmnis, das (bislang) einer Nutzung von Peer-to-Peer Sharing entgegensteht, wurde von den Teilnehmer/innen das mangelnde Nutzervertrauen genannt. Aber auch rechtliche Unsicherheiten stellen ein Hemmnis für die Nutzung dar. Je höher der Wert des zu teilenden Objektes, desto größer sind die diesbezüglichen Bedenken der Nichtnutzer/innen. Weitere von den Teilnehmenden genannte Aspekte sind die Sorge um die Wahrung der Privatsphäre (insbesondere beim Apartment-Sharing) sowie die Unsicherheit bezüglich des mit der Plattformnutzung verbundenen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses.

#### *Voraussetzungen für die Nutzung*

Insgesamt ist es für Nichtnutzer/innen eher vorstellbar Dinge als Nachfragende zu teilen, während die Bereitschaft, eigene Güter für das Sharing bereitzustellen, gering ist. Zudem muss der durch die Plattformnutzung generierte (finanzielle) Nutzen den zu leistenden Aufwand rechtfertigen. In Bezug auf die Herstellung von Nutzervertrauen ist auffällig, dass in der Gruppe der Nichtnutzer/innen im Unterschied zu den Sharing-Erfahrenen eine relativ große Skepsis gegenüber Online-Bewertungssystemen besteht. Während die Nutzer/innen von Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel diesem Instrument eine wichtige Funktion für die Vertrauensbildung zuschreiben, halten die Nichtnutzer/innen es für wenig vertrauenswürdig. Sie betonen stattdessen die Bedeutung von persönlichen Kontakten sowie einer Verifizierung der Nutzer/innen beispielsweise über eine Ausweiskopie.

Um neue Kundengruppen gewinnen zu können, sollten sich Plattformbetreiber den geschilderten Vorbehalten und Bedürfnissen durch entsprechende Maßnahmen annehmen. Hierzu zählt (wie oben bereits geschildert) das Angebot unkomplizierter und umfassender Versicherungsleistungen, die anwenderfreundliche und unkomplizierte Gestaltung der Plattform und der darüber stattfindenden Transaktionen, und die Ermöglichung der persönlichen Kontaktaufnahme zwischen Anbieter/innen und Nachfrager/innen. Die gezielte Behandlung (rechtlicher) Zweifel im Rahmen von FAQs und durch Angebote der persönlichen Beratung, bspw. über Hotlines, ist eine weitere Möglichkeit zum Abbau der Vorbehalte von Nichtnutzer/innen. Weiterhin können Schnupperangebote die Hemmschwelle für die Plattformnutzung herabsetzen, und, nach ersten positiven Erfahrungen, zu einer längerfristigen Plattformnutzung bewegen. Um sicherzustellen, dass auch (bisherige) Nichtnutzer/innen sich der Existenz dieser Maßnahmen bewusst sind, sollten Plattformbetreiber diese Maßnahmen in ihrer Außenkommunikation klar und prominent herausstellen.

## Ökologisierungspotenziale

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fokusgruppen mit Drivy-, Wimdu- und Kleiderkreisel-Nutzer/innen, so lassen sich zusammenfassend folgende Hinweise für eine Ökologisierung der Plattformen ableiten:

### *Bessere Kennzeichnung und Suchmöglichkeiten für umweltfreundliche Angebote*

Die Option, durch eine klare Kennzeichnung umweltfreundlicher Angebote („grüner Daumen“) auf der Plattform die Aufmerksamkeit der Nutzer/innen stärker auf solche Angebote zu lenken, wird von den befragten Nutzer/innen übergreifend befürwortet. So könnten beispielsweise beim Peer-to-Peer Carsharing jene Fahrzeuge gekennzeichnet werden, die besonders verbrauchsarm sind oder einen umweltfreundlichen Antrieb haben (Elektro- und Hybrid-Autos). Beim Kleider-Sharing sollten Kleidungsstücke hervorgehoben werden, die aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind oder über ein Umweltsiegel verfügen. Voraussetzung hierfür ist, dass plattformseitig bei der Produktbeschreibung eine entsprechende Kategorie (z.B. „Öko-Siegel vorhanden“) vorgegeben wird.

Auch eine Weiterentwicklung der Suchfunktion bzw. der Einsatz von Filtern, um die Suche nach umweltfreundlichen Angeboten zu erleichtern, wird von den Diskussionsteilnehmer/innen der untersuchten Plattformen als sinnvoll erachtet. So könnte beispielsweise beim Kleider-Sharing eine Möglichkeit geschaffen werden, die Angebote nach Fairtrade- und Öko-Siegeln oder nach bestimmten Öko-Marken zu durchsuchen. Auch könnten Initiativen wie eine auf Kleiderkreisel präsentierte Fair-Trade-Kollektion dazu beitragen, nachhaltige Kleidung sichtbarer und attraktiver zu machen. Beim Apartment-Sharing könnten Angaben zu ökologischen Merkmalen der Wohnung Umweltkriterien bei der Auswahl stärken. Etwa indem Eigenschaften wie „Versorgung durch Ökostrom“ oder „Nutzung von Solarenergie“ bei der Wohnungsbeschreibung verpflichtend angegeben werden müssen.

### *Schaffung von finanziellen Anreizen für die Nutzung umweltfreundlicher Produkte*

Plattformen können umweltfreundliche Produkte auch dadurch fördern, dass bei diesen die Vermittlungsgebühren verringert oder Rabatte gewährt werden. So könnte beispielsweise Kleiderkreisel bei ökologischen Kleidungsstücken die Vermittlungsprovisionen senken. Ähnliche Angebote sind auch bei Drivy z.B. für Fahrzeuge mit Elektro- oder Hybridantrieb denkbar.

### *Information über lokale ökologische Themen*

Ein nachhaltiges Verhalten der Gäste vor Ort kann beim Apartment-Sharing unterstützt werden, indem Vermieter/innen in den jeweiligen Unterkünften Informationsmappen bereitstellen, die über Möglichkeiten zur Müllentsorgung informieren oder Gäste über lokale Probleme wie Wasserknappheit aufklären. Eine solche Informationspolitik kann durch die Plattform mit entsprechenden Tipps und Hinweisen für Vermieter/innen gefördert werden.

### *CO<sub>2</sub>-Kompensation*

Als weitere Option für eine ökologischere Gestaltung von Plattformen des Peer-to-Peer Sharing sind Angebote zur Kompensation des durch Betrieb und Nutzung der Plattform verursachten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes (ähnlich der CO<sub>2</sub>-Kompensation beim Flugverkehr) denkbar. Wie sich in den Fokusgruppen zeigte, wird diese Maßnahme von den Diskussionsteilnehmer/innen insgesamt als sinnvoll empfunden. Nicht alle Teilnehmer/innen zeigten jedoch auch die Bereitschaft, einen entsprechenden Mehrpreis zu zahlen und sahen die Verantwortung für eine CO<sub>2</sub>-Kompensation in den Händen der Plattform-Betreiber. Eine Klima-Abgabe durch die Plattformnutzer/innen sollte aus diesem



Grunde auf freiwilliger Basis erfolgen, wobei die damit geförderten Projekte transparent dargestellt werden sollten (Welche Projekte werden gefördert? Welche Klimaschutz-Effekte haben diese?).

#### *Kooperationen mit Partnern, die umweltfreundliche Leistungen anbieten*

Kooperationen mit Partnern, die umweltfreundliche Leistungen anbieten, sind nach Ansicht der befragten Nutzer/innen eine gute Möglichkeit, um weitere Umweltpotenziale auszuschöpfen. So wurde beispielsweise der Vorschlag einer Kooperation von Drivy mit einer Vermittlungsplattform für Mitfahrgelegenheiten positiv diskutiert. Durch eine solche Kooperation können sowohl finanzielle Vorteile für die Nutzer/innen als auch Umweltvorteile entstehen. Allerdings bedarf es hier einer einfachen und nutzerfreundlichen Umsetzung, damit derartige Angebote tatsächlich auch unkompliziert wahrgenommen werden können.

#### *Integration von Umweltthemen in die Unternehmenskommunikation*

Inwieweit es für Peer-to-Peer Sharing-Unternehmen sinnvoll ist, im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation beispielsweise durch redaktionelle Berichterstattung, Forumsbeiträge etc. Umweltthemen aufzugreifen, unterscheidet sich je nach Plattform. Die Ergebnisse der Fokusgruppen mit Wimdu und Drivy deuten darauf hin, dass Berichte über Umweltthemen bei den Nutzer/innen dieser Plattformen nicht auf Interesse oder sogar auf Ablehnung stoßen könnten. Bei der Nutzung dieser Plattformen stehen finanzielle und praktische Motive im Vordergrund (gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, hohe Nutzerfreundlichkeit). Mögliche positive Umwelteffekte, die durch die Nutzung von Peer-to-Peer Sharing entstehen, werden eher als begrüßenswerter Nebeneffekt eingeschätzt. Insbesondere Beiträge, die Nutzer/innen durch Hinweise auf die entstehenden Umweltbelastungen ein schlechtes Gewissen machen, werden als kontraproduktiv eingeschätzt. Demgegenüber zeigten sich die Teilnehmer/innen der Plattform Kleiderkreisel sehr aufgeschlossen gegenüber der Adressierung von Umweltthemen durch Kleiderkreisel. Entscheiden sich Plattformbetreiber für die proaktive Kommunikation von Umweltthemen, so sollten hierfür möglichst kurzweilige und eingängige Formate wie Videoclips oder Testimonials gewählt werden, die eine möglichst breite Zahl an Nutzer/innen ansprechen. Die Beiträge sollten unaufdringlich sein und die Einfachheit in der Handhabung der Plattform nicht beeinflussen.

Unabhängig davon kann für Plattformen des Peer-to-Peer Sharing eine ökologische Positionierung je nach Wettbewerbsumfeld durchaus sinnvoll sein. Vor allem im Bereich Mobilität stellt die Frage nach umweltfreundlicheren Alternativen zum individuellen Autobesitz ein wichtiges gesellschaftliches Thema dar. Hier bieten sich Chancen für Unternehmen des Peer-to-Peer Sharing, z.B. für Plattformen zum Auto-Teilen und zur Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten. Dass sie vorhandene Fahrzeuge und damit vorhandene Ressourcen intensiver nutzen, kann für sie ein zentrales Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Angeboten darstellen. So wirbt z.B. der Peer-to-Peer Car-sharing-Anbieter Getaway zentral auf seiner Startseite mit dem Argument, der Verschwendung entgegenzutreten, und gibt an, dass ein geteiltes Auto den Bedarf von bis zu 20 konventionellen Autos kompensiere<sup>16</sup>.

#### **Fazit**

Die vorliegende Studie zeigt Perspektiven auf, wie Geschäftsmodelle auszugestaltet sind, damit die möglichen Potenziale der Peer-to-Peer Sharing-Ansätze erschlossen werden können. Dabei

---

<sup>16</sup> <https://get-a-way.com/> (letzter Zugriff am 24.1.2018)

eröffnet der Business Model Canvas-Ansatz von Osterwalder und Pigneur (2011) eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen und ihre strategische Positionierung und nimmt eine spezifisch unternehmerische Perspektive ein.

Die Ergebnisse der Studie können Plattformen des Peer-to-Peer Sharing dabei unterstützen, ihre Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund eines Marktes mit hohem Wettbewerbsdruck weiterzuentwickeln und dabei Maßnahmen und Funktionen zu integrieren, die eine nachhaltige Nutzung fördern. Dabei ist insbesondere der weitere Ausbau der Wertangebote von Bedeutung, um (weiterhin) eine hohe Attraktivität für die Nutzer/innen zu gewährleisten. Strategisch von Bedeutung für die Plattformen ist ebenso die Frage, wie neue Nutzergruppen erschlossen werden können.

### **Weiterer Forschungsbedarf**

Wie bereits erläutert ist der Erfolg von Plattformen des Peer-to-Peer Sharing in hohem Maß vom Erreichen einer kritischen Masse an Nutzer/innen abhängig. Plattformen stehen daher vor der Herausforderung, kontinuierlich ihre Reichweite zu erhöhen und sowohl die Zahl der Anbieter/innen als auch der Nachfrager/innen zu steigern. Die Aufnahme gewerblicher Anbieter ist eine der Maßnahmen, auf die Plattformen zu diesem Zweck zurückgreifen. Vor diesem Hintergrund stellt sich zunehmend die Frage, wie sich die ursprünglich auf das Teilen von Privat zu Privat angelegten Geschäftsmodelle weiterentwickeln werden und welche nachhaltigkeitsrelevanten Implikationen sich durch eine zunehmende Einbeziehung von gewerblichen Anbietern ergeben.

Wie die oben erwähnten Verhandlungen zwischen flinc und Daimler deutlich machen, sind Übernahmen von Start-ups durch große Konzerne bzw. entsprechende Fusionen keine Seltenheit. Für Plattformen des Peer-to-Peer Sharing ergeben sich dergestalt neue Wege, die für den wirtschaftlichen Erfolg erforderliche Größe und Masse zu erreichen und neue Synergien zu schaffen. Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der künftigen Entwicklung der Geschäftsmodelle und der damit verbundenen nachhaltigkeitsrelevanten Auswirkungen.

Eine weitere offene, an die vorliegende Studie anknüpfende Forschungsfrage im Kontext der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen des Peer-to-Peer Sharing ist, wie Plattformen rentabel und unabhängig von Investorengeldern wirtschaften können. Hier wären u.a. auch neue Finanzierungsmodelle zu untersuchen, bei denen sich Kommunen (z.B. im Bereich Ridesharing) an der Finanzierung von Peer-to-Peer Plattformen beteiligen, um vorhandene kommunale Angebote zu ergänzen.

## 7 Literaturverzeichnis

- Behrendt, S.; Henseling, C.; Flick, C.; Ludmann, S.; Scholl, G. (2017): Zukünfte des Peer-to-Peer Sharing. Diskurse, Schlüsselfaktoren und Szenarien. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/PeerSharing\\_AP\\_5.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_AP_5.pdf) (letzter Zugriff am 18.12.2017).
- Bieger, T.; Reinhold, S. (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger, T.; zu Knyphausen-Aufseß, D.; Krys, C. (Hrsg.) (2011): Innovative Geschäftsmodelle. S. 13-70.
- Bröse, I. (2016): Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle. Charakteristiken und Herausforderungen. URL: [https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT\\_Text\\_3-2016\\_Peer-to-Peer.pdf](https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT_Text_3-2016_Peer-to-Peer.pdf) (letzter Zugriff am 19.12.2017).
- Bröse, I.; Henseling, C.; Behrendt, S. (2016): Leitfaden für Peer-to-Peer Sharing-Plattformen. Praktische Tipps für die Gestaltung des Geschäftsmodells - mit Fallbeispielen. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/P2P\\_Leitfaden\\_Gesch%C3%A4ftsmodelle\\_final.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/P2P_Leitfaden_Gesch%C3%A4ftsmodelle_final.pdf) (letzter Zugriff am 4.1.2018).
- Fichter, K. & Tiemann, I. (2015): Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung. Universität Oldenburg, Borderstep Institut.
- Gossen, M.; Henseling, C.; Bätzing, M.; Flick, C. (2016): Peer-to-Peer Sharing: Einschätzungen und Erfahrungen. Ergebnisse einer qualitativen Befragung. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/PeerSharing\\_Ergebnispapier\\_Vorstudie.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier_Vorstudie.pdf) (letzter Zugriff am 18.12.2017).
- Henseling, C.; Hahn, T.; Nolting, K. (2006): Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung. URL: [https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT\\_WB82.pdf](https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT_WB82.pdf) (letzter Zugriff am 5.1.2018).
- Henseling, C.; Gossen, M.; Scholl, G. (2017): Peer-to-Peer Sharing als Element eines transformativen Konsums? Einblicke in Konsumverhalten und Motive von Peer-to-Peer Sharing-Nutzern in Deutschland. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/Henseling\\_Gossen\\_Scholl\\_Einblicke\\_in\\_Konsumverhalten\\_und\\_Motive\\_von\\_Peer-to-Peer\\_Sharing-Nutzern\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/Henseling_Gossen_Scholl_Einblicke_in_Konsumverhalten_und_Motive_von_Peer-to-Peer_Sharing-Nutzern_in_Deutschland.pdf) (letzter Zugriff am 5.1.2018).
- Lenz, B.; Fraedrich, E. (2015): Neue Mobilitätskonzepte und autonomes Fahren: Potenziale der Veränderung. In: Maurer, Markus; Gerdes, J. Christian; Lenz, Barbara; Winner, Hermann (Hrsg.) (2015): Autonomes Fahren. Technische, rechtliche und gesellschaftliche Aspekte. S. 175-196.
- Ludmann, S. (2018): Peer-to-Peer Sharing. Ökologische Potenziale (im Erscheinen).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. In: Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, Article 1.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main.
- Peuckert, J.; Bätzing, M.; Fünning, H.; Gossen, M.; Scholl, G. et al (2017): Kontexte des Teilens, Herausforderungen bei der gesellschaftlichen Verankerung von Peer-to-Peer Sharing am Beispiel von Übernachten und Autoteilen. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/PeerSharing\\_Arbeitspapier4\\_Kontexte\\_des\\_Teilens.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/PeerSharing_Arbeitspapier4_Kontexte_des_Teilens.pdf) (letzter Zugriff am 17.11.2017).
- Porter, M. E.: (2001): Strategy and the Internet. Harvard Business Manager 79 (3), S. 63-78.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E. G. (2012): Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development, S. 95-119.
- Scholl, G.; Behrendt, S.; Flick, C.; Gossen, M.; Henseling, C.; Richter, L. (2015): Peer-to-Peer Sharing, Definition und Bestandsaufnahme. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/PeerSharing\\_Ergebnispapier.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier.pdf) (letzter Zugriff am 17.11.2017).

Scholl, G.; Gossen, M.; Holzhauer, B. (2017): Teilen digital. Verbreitung, Zielgruppen und Potenziale des Peer-to-Peer Sharing in Deutschland. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/PeerSharing\\_Brosch%C3%BCre\\_Teilen\\_digital.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/PeerSharing_Brosch%C3%BCre_Teilen_digital.pdf) (letzter Zugriff am 21.01.2018).

Sommer, A. (2012): Managing Green Business Model Transformations. Springer Verlag.

Vogelpohl, T.; Simons, A. (2015): Kontroversen ums Teilen. Ein Überblick über das online gestützte Peer-to-Peer Sharing als gesellschaftliche Innovation und eingehende allgemeine und spezifische Kontroversen. URL: [http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/PeerSharing\\_Arbeitsbericht2.pdf](http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Arbeitsbericht2.pdf) (letzter Zugriff am 4.1.2018).

Wirtz, B. (2011): Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, B. et al. (2015): Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. In: Long Range Planning, S. 36-54. Zott, C., Amit, R. H. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: Journal of Management, 37 (4), S. 1019-1042.

[www.peer-sharing.de](http://www.peer-sharing.de)

