

IZT-Text 3-2016

Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle



Charakteristiken und Herausforderungen

IZT-Text 3-2016

Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle

Charakteristiken und Herausforderungen

Iris Bröse

Berlin, Juni 2016

© 2016 IZT - Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-941374-30-0

Herausgeber:

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gemeinnützige GmbH,
Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin

Tel.: 030-803088-0, Fax: 030-803088-88, E-Mail: info@izt.de

Coverabbildung: © Iris Bröse

Kurzfassung

Die Bank Credit Suisse schätzt, dass der Gesamtumsatz der Unternehmen in der Sharing Economy von \$15 Milliarden in 2013 auf bis zu \$335 Milliarden im Jahr 2025 ansteigen wird und bereits heute planen Millionen von Menschen weltweit ihre Städtereisen mit Übernachtungen bei privaten Gastgebern oder leihen sich über das Wochenende ein Privatauto. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dieser Art von Geschäftsmodellen, die den Austausch von materiellen und immateriellen Ressourcen zwischen Privatpersonen fördern (Peer-to-Peer bzw. P2P-Geschäftsmodelle). Es wird der Frage nachgegangen, wie profitorientierte P2P-Geschäftsmodelle charakterisiert und mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind, um die bestehende Forschungslücke für diese noch jungen Geschäftsmodelltypen zu füllen und Handlungsempfehlungen bei der Weiterentwicklung oder Neugründung von P2P-Unternehmen zu geben.

Die Arbeit verfolgt mit dem multiplen Fallstudienansatz eine qualitative Forschungsmethodik, bei der vier P2P-Geschäftsmodelle näher betrachtet werden. Auf Grundlage der Analyse der Literatur zu zweiseitigen Märkten und Geschäftsmodellen, wurde das Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur (2011) als Rahmen für die Untersuchung der Charakteristiken von P2P-Geschäftsmodellen ausgewählt. Die Identifikation von Herausforderungen erfolgt über problemzentrierte Interviews mit den Praxispartnern, für welche zunächst die Herausforderungen von zweiseitigen Märkten, wie das Henne-Ei-Problem oder das Schaffen von Vertrauen, untersucht und anschließend in den Interviews überprüft werden.

Als Zwischenergebnis der empirischen Analyse wurde ein generisches BMC für profitorientierte P2P-Geschäftsmodelle mit deren typischen Ausprägungen entwickelt. Hinsichtlich der Herausforderungen konnten mithilfe der Interviews typische Probleme von P2P-Plattformen identifiziert werden, die sowohl von extern auf die Geschäftsmodelle einwirken als auch in diesen begründet liegen. Hierzu zählen Herausforderungen wie die Entstehung eines Graumarkts, die wechselnde Angebotsqualität, rechtliche Rahmenbedingungen, das Schaffen von Vertrauen zu Neumitgliedern und Unsicherheit der Anbieter bei der Preisfestlegung.

Abstract

Already today, millions of people plan their weekend trips with stays at private hosts or rent a private car from unknown neighbors. However, Swiss bank Credit Suisse estimates that this is only the beginning: total revenues of Sharing Economy companies are supposed to increase from \$15 billion in 2013 up to \$335 billion in 2025. The literature on the field about typical characteristics and challenges of Sharing Economy companies is scarce though. Therefore, this thesis aims to fill in this gap by exploring four companies, which expedite the exchange of tangible and intangible resources between peers (peer-to-peer (P2P) business models).

The objective of this research is to answer the question of how profit-oriented P2P business models can be characterized and which challenges they usually face, in order to develop guidance for managers of future P2P platforms. The framework used for the empirical analysis is developed from a literature review on business models and two-sided markets. Osterwalder and Pigneur's (2011) Business Model Canvas (BMC) is chosen as the backbone for the comparison of four different P2P case studies and the identification of their characteristics. To explore the companies' challenges, problem-centered interviews are conducted to gain insights into specific challenges of P2P business models and to examine whether P2P business models face the same challenges as other two-sided platforms (such as the chicken-egg-problem or trust).

As a result of the empirical analysis, a generic BMC for profit-oriented P2P business models with their typical characteristics is developed. With regard to the identification of typical challenges, the interviews reveal challenges the companies face that are manifested in the kind of business model as well as challenges that have external sources. These challenges include the formation of a grey market, alternating quality of supply, legal issues, development of trust in new users on the platform and peer suppliers' uncertainty in setting prices.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Problemstellung	1
1.2 Fragestellung und Methode	2
1.3 Struktur	4
2 Geschäftsmodelle in der Sharing Economy	5
2.1 Die Sharing Economy	5
2.1.1 Definition, Systematisierung und Charakteristiken	5
2.1.2 Peer-to-Peer	10
2.1.3 Peer-to-Peer-Plattformen in Deutschland	12
2.2 Geschäftsmodelle und deren Elemente	13
2.2.1 Definition und Abgrenzung von Strategie	13
2.2.2 Geschäftsmodellelemente und Auswahl eines Frameworks	15
2.3 Zweiseitige Plattformen	20
2.3.1 Struktur und Charakteristiken	21
2.3.2 Herausforderungen	23
3 Methodik	28
3.1 Fallstudien als qualitative Forschungsmethodik	28
3.2 Forschungsdesign	29
3.2.1 Komponenten des Forschungsdesigns	30
3.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen	32
3.2.3 Auswahl der Fallstudien	32
3.2.4 Konstruktion des Interviewleitfadens	33
3.3 Datenerhebung	34
3.4 Datenanalyse und Anwendung der Ergebnisse	35

4 Analyse der Fallstudien	38
4.1 Identifikation von Charakteristiken der Geschäftsmodelle auf Basis des Business Model Canvas	38
4.1.1 Drivy	38
4.1.2 flinc	41
4.1.3 Kleiderkreisel	45
4.1.4 Wimdu	48
4.1.5 Interfallstudie	52
4.1.6 Zusammenfassung	57
4.2 Identifikation von Herausforderungen	61
4.2.1 Externe Herausforderungen	61
4.2.2 Herausforderungen nach den Elementen des BMC	63
4.2.2.1 Kundensegmente	63
4.2.2.2 Wertangebote	64
4.2.2.3 Kundenbeziehungen	66
4.2.2.4 Einnahmequellen	66
4.2.2.5 Schlüsselressourcen, -aktivitäten und Kostenstruktur	67
4.2.3 Spezielle Herausforderungen für zweiseitige Plattformen und P2P-Plattformen	68
4.3 Fazit zu den Fallstudien	72
4.4 Grenzen der Ergebnisse	74
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	76
6 Fazit	80
Literaturverzeichnis	83
Anhang	98

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Systematisierung des Kollaborativen Konsums	7
Abb. 2:	Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellkomponenten	16
Abb. 3:	Business Model Canvas	19
Abb. 4:	Multi-sided Platform	22
Abb. 5:	Multi-sided Platform vs. Verkäufermodell	23
Abb. 6:	Ablauf multiple Fallstudienanalyse	29
Abb. 7:	Business Model Canvas für P2P-Plattformen	60
Abb. 8:	Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen (Heatmap)	73
Abb. 9:	Business Model Canvas von Drivy	100
Abb. 10:	Business Model Canvas von flinc	101
Abb. 11:	Business Model Canvas von Kleiderkreisel	102
Abb. 12:	Business Model Canvas von Wimdu	103

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Vier Peer-to-Peer Austauschmuster	11
Tab. 2:	Zusammensetzung der Fallstudien anhand der Peer-to-Peer Muster (materielle und immaterielle Güter) und den primären Nutzungsobjekten . . .	33
Tab. 3:	Mögliche Herausforderungen für die verschiedenen Typen von P2P-Plattformen	69
Tab. 4:	Gekürzter Kodierleitfaden mit Zuordnung	104

Abkürzungsverzeichnis

BMC Business Model Canvas

P2P Peer-to-Peer

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Problemstellung

In einer 2015 von PwC durchgeführten Studie erklärten 43 % der befragten US-Amerikaner, dass sie Eigentum heutzutage als eine Bürde empfinden (PwC, 2015). Dieses Ergebnis untermauert die seit einigen Jahren stattfindende Entwicklung weg vom eigentumsbasierten Individualkonsum hin zu innovativen Formen des kollaborativen Konsums, bei denen der Zugang zu Produkten und Dienstleistungen im Vordergrund steht (Botsman & Rogers, 2011). Angetrieben durch die Verbreitung von sozialen Medien (Belk, 2014a), erleichtern sogenannte Peer-to-Peer (P2P) Plattformen die zwischen Privatpersonen geteilte Nutzung von materiellen und immateriellen Gütern. Gemeinhin wird mit diesen Plattformen ein nachhaltigerer und sozialerer Konsum verbunden, da die Menschen miteinander agieren und die Ressourcennutzung intensiviert wird, denn teilen sich Menschen einen Gegenstand, werden insgesamt weniger Gegenstände benötigt, um denselben Bedarf zu erfüllen. Andererseits gibt es kritische Stimmen, die die Nachteile der Sharing Economy sehen wie dem übermäßigen Verschleiß der Gegenstände oder zusätzliche Transportaufkommen, wenn die Gegenstände versendet oder von den Nutzern abgeholt werden müssen.

Welchen sozialen und ökologischen Nutzen die Geschäftsmodelle in der Sharing Economy tatsächlich haben, möchte das Forschungsprojekt *PeerSharing – Internetgestützte Geschäftsmodelle für gemeinschaftlichen Konsum als Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften?* beantworten, in welches diese Masterarbeit eingegliedert ist. Geleitet wird das Projekt vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Kooperation mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) gGmbH und dem Institut für Energie-

und Umweltforschung Heidelberg GmbH (IFEU). Des Weiteren besteht eine enge Zusammenarbeit mit P2P-Plattformen aus der Praxis (Drivy¹, flinc², Kleiderkreisel³ und Wimdu⁴) sowie dem internationalen Sharing-Netzwerk Ouishare und dem Onlineportal für nachhaltigen Konsum Utopia. Erste Ergebnisse aus dem Projekt zeigen, dass es in den letzten Jahren zu einem starken Absinken in der Anzahl der Neugründungen von P2P-Plattformen in Deutschland gekommen ist. Wurden in den Jahren 2011 bis 2013 über die Hälfte der identifizierten 79 P2P-Plattformen gegründet, nahm die Anzahl in den darauffolgenden Jahren rapide ab (von 17 im Jahr 2013 auf 10 in 2014 und 6 in 2015) (Scholl et al., 2015). Vermuten kann man hier, dass die Attraktivität von Neugründungen gehemmt wird, da viele bestehende P2P-Plattformen (auch die hier betrachteten) sich wirtschaftlich noch nicht selbst tragen können und sie darüber hinaus besonderen Herausforderungen und Hindernissen ausgesetzt sind. Da sich ein Teil des Projektes mit der Weiterentwicklung von den Geschäftsmodellen der Praxispartner beschäftigt, soll zunächst die Frage vorangestellt werden, ob diese P2P-Plattformen bestimmten Herausforderungen ausgesetzt sind, die aufgrund ihrer Charakteristiken entstehen und wenn dies der Fall ist, wie diese überwunden werden könnten.

1.2 Fragestellung und Methode

Der Begriff P2P ist ursprünglich mit der Informatik in Verbindung zu bringen und bezeichnet Rechner-zu-Rechner-Verbindungen, bei denen jeder Rechner im P2P-Netzwerk entweder Dienste annimmt oder zur Verfügung stellt (Schoder & Fischbach, 2002). Das Teilen von digitalen Gütern und Ressourcen hat daher bereits eine signifikant höhere Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Forschung erlangt (Bergquist & Ljungberg, 2001; Hughes, Lang & Vragov, 2005; Nunes & Correia, 2013; Xia, Huang, Duan & Whinston, 2012) als das Teilen und der kollaborative Konsum von materiellen Gütern und Services zwischen Privatpersonen (Andersson, Hjalmarsson & Avital, 2013).

Noch schwieriger verhält es sich, möchte man die Frage nach den Charakteristiken solcher

¹www.drivy.de

²www.flinc.org

³www.kleiderkreisel.de

⁴www.wimdu.de

P2P Geschäftsmodelle beantworten. Was sind typische Einnahmestrategien der Plattformbetreiber? Welches Wertangebot stellen sie zur Verfügung, dessen Bezahlung sich lohnt? Wer ist bereit, für dieses Wertangebot zu zahlen? Antworten auf diese Fragen bestehen partiell (Dervojeda, Verzijl, Nagtegaal, Lengton & Rouwmatt, 2013; Fraiberger & Sundararajan, 2015; Kraus & Giselbrecht, 2015), doch gibt es kaum eine ganzheitliche Betrachtung dieser Geschäftsmodelle.

Um diese Forschungslücke zu schließen und Handlungsempfehlungen für die Neugründung oder Weiterentwicklung dieser Geschäftsmodelle zu geben, konzentriert sich diese Arbeit auf die Identifikation von Charakteristiken und Herausforderungen der P2P-Plattformen und stellt die Frage:

Wie sind Geschäftsmodelle internetgestützter Peer-to-Peer Plattformen charakterisiert und mit welchen Herausforderungen werden sie konfrontiert?

Die für die Arbeit maßgebliche Fragestellung ergibt sich einerseits aus der beschriebenen Annahme, dass P2P-Plattformen eine nachhaltigere Konsumform anbieten und die Gründung und Weiterentwicklung dieser Plattformen daher gestärkt werden sollte und andererseits aus der Feststellung, dass bekannte P2P-Plattformen scheitern (wie WhyOwnIt⁵ oder Whipcar⁶) und die Anzahl der Neugründungen in Deutschland zurückgegangen ist. Die Arbeit fokussiert sich bei der Betrachtung der Charakteristiken und Herausforderungen auf die Geschäftsmodelle von P2P-Plattformen. Geschäftsmodelle eignen sich für eine vergleichende Analyse von Unternehmen entlang mehrerer Dimensionen (wie Kundensegmente und Erlösstruktur), da sie die wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und deren Beziehungen abbilden können. Die Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage ist qualitativer Art, da ein eingehendes Verständnis für die Charakteristiken von P2P-Geschäftsmodellen geschaffen werden soll. Der erste Teil der empirischen Arbeit zur Analyse der Charakteristiken wird auf Grundlage des Business Model Canvas (BMC) durchgeführt und betrachtet vier P2P-Unternehmen aus unterschiedlichen Konsumbereichen. Da in der vorliegenden Arbeit auf der Grundlage eines theoretischen Bezugsrahmens bedeutende Charakteristiken von P2P-Geschäftsmodellen herausgearbeitet werden sollen, ist eine Fallstudienanalyse geeignet (Yin, 2014). Im Rahmen der Fallstudienanalyse

⁵www.whyownit.com/blog/we-failed-warum-die-verleih-app-why-own-it-nicht-funktioniert-hat

⁶www.crunchbase.com/organization/whipcar

werden für die Identifikation der Herausforderungen Leitfadeninterviews mit Vertretern der Praxispartner geführt und die Ergebnisse systematisch zusammengefasst. Ziel der Arbeit ist es, Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen zu identifizieren, um mit diesem Wissen allgemeine Handlungsempfehlungen geben zu können, damit die Hürden bei der Neugründung von P2P-Plattformen reduziert bzw. bestehende Plattformen weiterentwickelt werden können.

1.3 Struktur

Die Arbeit beginnt mit der theoretischen Auseinandersetzung und Einordnung von P2P in das Konzept der Sharing Economy. Anschließend wird die für die Arbeit geltende Definition für Geschäftsmodelle und deren Abgrenzung zur Strategie vorgestellt sowie durch die Auswahl eines Geschäftsmodellframeworks die Grundlage für die Analyse von P2P-Geschäftsmodellen gelegt. Unter der Annahme, dass P2P-Geschäftsmodelle als zweiseitige Plattformen angesehen werden können, werden die Charakteristiken und Herausforderungen dieser Art von Plattformen aus der Literatur beschrieben. Diese dienen nach der Geschäftsmodellanalyse zur Feststellung, ob P2P-Geschäftsmodelle (a) gleiche Charakteristiken und Herausforderungen besitzen wie zweiseitige Plattformen und damit zu diesen gezählt werden können und (b) ob diese eigene Charakteristiken und Herausforderungen besitzen, die nur P2P-Geschäftsmodelle aufweisen. Im Anschluss an den Theorieteil folgt die Vorstellung der Methodik sowie Eingrenzungen bei der Betrachtung der multiplen Fallstudien. Die Analyse selbst besteht aus zwei Teilen: der erste Teil beschäftigt sich mit den Charakteristiken der vier Geschäftsmodelle von Drivy, flinc, Kleiderkreisel und Wimdu, welche mithilfe des Business Model Canvas analysiert werden. Dieser erste Teil schließt mit einem generischen P2P Business Model Canvas. Der zweite Teil der Analyse beschäftigt sich eingehender mit den Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen und schließt eine Befragung der Vertreter der vier Praxispartner ein. Zuletzt werden auf Grundlage der Ergebnisse aus der Analyse besonders von Herausforderungen betroffene Elemente des BMC für P2P-Geschäftsmodelle identifiziert und allgemeine Handlungsempfehlungen vorgeschlagen, um diese Herausforderungen zu überwinden.

2 Geschäftsmodelle in der Sharing Economy

2.1 Die Sharing Economy

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Sharing Economy gegeben sowie eine bestehende Systematisierung vorgestellt werden. Aufbauend auf den Charakteristiken der Sharing Economy, konzentriert sich diese Arbeit auf die Austauschbeziehungen zwischen Privatpersonen, wobei insbesondere P2P-Geschäftsmodelle in Deutschland betrachtet werden sollen.

2.1.1 Definition, Systematisierung und Charakteristiken

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl neuer Plattformen entstanden, die den Verkauf und die Kurzzeitmiete von Gütern zwischen Privatpersonen erleichtern. Die Güter, die auf diesen Plattformen gehandelt werden, sind breit gefächert. Sie reichen von Autos (Drivy, Tamyca⁷), Kleidung (Kleiderkreisel), Wohnungen (Airbnb⁸, Wimdu) und Gebrauchsgegenständen (Leihdirwas⁹) bis hin zu Lebensmitteln (Foodsharing¹⁰) und frisch zubereitetem Essen (Shareyourmeal). Doch es werden nicht nur materielle Güter bereit gestellt oder verkauft, sondern auch Services angeboten wie Mitfahrten (BlaBlaCar¹¹), die Erledigung

⁷www.tamyca.de

⁸www.airbnb.de

⁹www.leihdirwas.de

¹⁰www.foodsharing.de

¹¹www.blablacar.de

von Aufgaben (TaskRabbit¹²) sowie die Bereitstellung von Krediten (Lending Club¹³). Diese Plattformen werden unter dem Begriff Peer-to-Peer-Plattformen zusammengefasst und sind Teil der Sharing Economy (Botsman & Rogers, 2011; Gansky, 2010).

Angetrieben durch die Wirtschaftskrise 2008, ein steigendes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung sowie der Entwicklung von der „Generation Ich“ hin zur „Generation Wir“, hat eine im Schumpeter'schen Sinne alte Idee (das Teilen) durch geänderte Begebenheiten wieder Aufschwung erhalten (Botsman & Rogers, 2011; Kraus & Giselbrecht, 2015). Elementar für diesen Aufschwung sind technologische Entwicklungen wie das Web 2.0, die das Teilen von materiellen und immateriellen Gütern sowie Kollaborationen in Echtzeit ermöglichen und vereinfachen (Belk, 2014a; Benkler, 2004; Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2015; Kaplan & Haenlein, 2010).

Mit der Entwicklung der Sharing Economy entstanden verschiedene und oft auch inkompatible Definitionen der Sharing Economy sowie verwandter Konzepte wie dem Begriff des kollaborativen Konsums (Belk, 2014a; Botsman & Rogers, 2011; Hamari et al., 2015). Einen Vorschlag für eine Definition für die Sharing Economy (in der Definition als Shareconomy bezeichnet), die sich nach der Analyse von verschiedenen Begriffsauslegungen herauskristallisiert hat, machen Richter, Kraus und Syrjä:

„Shareconomy is an economic model enabled by modern ICT, based on the sharing of digital content, physical goods, or the participation in commercial, cultural or social projects to access underutilized assets for monetary or non-monetary benefits“
(Richter et al., 2015; aus Kraus & Giselbrecht, 2015, S. 80)

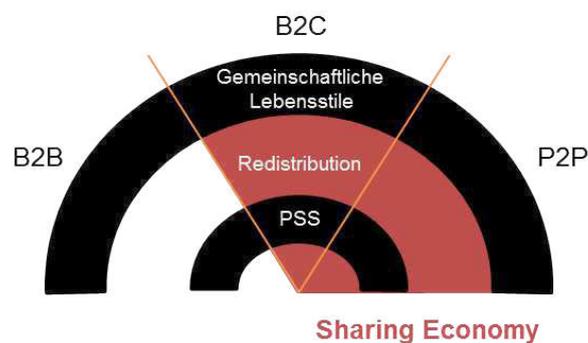
Charakteristisch für die Sharing Economy und den kollaborativen Konsum ist damit die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, um freie Kapazitäten oder ungenutzte Güter mit der Nachfrage nach diesen zu verbinden (Botsman & Rogers, 2011; PwC, 2015). Abbildung 1, S. 7, zeigt eine Systematisierung der Sharing Economy nach Botsman (2013). In dieser stellt die Sharing Economy einen Teilaspekt des kollaborativen Konsums (collaborative consumption) dar, unter dem „traditional sharing, bartering, lending, trading, renting, gifting, and swapping, redefined through technology and peer communities“ (Botsman & Rogers, 2011, S. xv) verstanden wird. Auf Grundlage einer Analyse von mehr als eintausend Internetplattformen leiten Botsman und Rogers (2011) vier Prinzipien ab,

¹²www.taskrabbit.com

¹³www.lendingclub.com

die dem kollaborativen Konsum zugrunde liegen. Zum einen ist dies die kritische Masse an Nutzern, die benötigt wird, damit die Plattformen sich selbst tragen können, zum anderen die vorhandenen freien Kapazitäten, die verteilt werden können. Ein drittes Prinzip ist „the belief in the commons“, hinter dem die Idee steht, dass die Teilnahme an den Plattformen, ob als Anbieter oder als Nutzer, Wert für die Gemeinschaft schafft. Das vierte und letzte Prinzip ist das Vertrauen in Unbekannte, welche verstärkt durch die Plattformen zusammengebracht werden.

Abb. 1: Systematisierung des Kollaborativen Konsums nach Botsman (2013)



Aufgeteilt wird der kollaborative Konsum über die zwei Dimensionen Austauschbeziehungen und Konsumsysteme. Die *Austauschbeziehungen* unterteilen sich in B2B (Business-to-Business), B2C (Business-to-Customer) und P2P (Peer-to-Peer). Für die Sharing Economy ist hierbei die Austauschbeziehung zwischen Unternehmen, wie dies bei Liquidspace und getable der Fall ist, nicht von Bedeutung. Dagegen gehören B2C Modelle wie BMWs DriveNow oder P2P-Geschäftsmodelle wie das von Airbnb zur Sharing Economy. Letzteres wird auch als B2C2C bezeichnet, denn die Abwicklung der Transaktionen zwischen den Privatpersonen (C2C) wird durch einen Vermittler (B) ermöglicht und unterstützt (Zentes, Freer & Beham, 2013).

Die Dimension *Konsumsysteme* wird in drei Kategorien geteilt: Produkt-Service-Systeme, Redistributionsmärkte und gemeinschaftliche Lebensstile (Botsman & Rogers, 2011; Botsman, 2013). In einem Produkt-Service-System steht die Nutzung der Leistung oder Funktionalität eines Produkts als Service im Vordergrund und nicht der Erwerb des Eigentums an diesem Produkt (Botsman & Rogers, 2011; Ericson, Müller, Larsson & Stark, 2009). Der Anbieter bleibt der Eigentümer des Objektes mit allen damit verbundenen Pflichten der Kostenübernahme, Instandhaltung, Lagerung und Risiken einer inkorrekten Wahl und der

technischen Weiterentwicklung (Berry & Maricle, 1973). Einen Teil der Rechte, die mit dem Eigentum verbunden sind, behält der Anbieter (wie das Veränderungs-, Gewinnaneignungs- und Veräußerungsrecht), andere wie das Nutzungsrecht und das Ausschlussrecht von Dritten gibt er temporär an den Kunden ab (Baines et al., 2007; Furubotn & Pejovich, 1972; Silver, 1989). Die genutzten Produkte können entweder im Besitz eines Unternehmens (z.B. Zipcar¹⁴, pley¹⁵) oder einer Privatperson (z.B. PaulCamper¹⁶, Peerby¹⁷) sein. Auf Redistributionsmärkten werden gebrauchte und nicht mehr benötigte Gegenstände umverteilt und anderen, die diese benötigen, zur Verfügung gestellt (Botsman & Rogers, 2011). Der Unterschied zu Produkt-Service-Systemen besteht im Eigentumsübergang des Gutes. Je nach Marktform werden die Güter entweder verkauft (z.B. ebay Kleinanzeigen¹⁸), kostenlos angeboten (z.B. Freecycle¹⁹) oder getauscht (z.B. SwapTrees²⁰) (Botsman & Rogers, 2011). Die Kategorie der gemeinschaftlichen Lebensstile befasst sich mit dem Teilen von tendenziell immateriellen Gütern wie Zeit, Platz, Fähigkeiten und Aufgaben (Botsman & Rogers, 2011). Zu dieser Kategorie zählen Organisationen wie Lend & Tend²¹ (Teilen von Gärten), Airbnb (Teilen von Platz) oder TaskRabbit (Teilen von Aufgaben und Erledigungen).

Die Finanzierung der Unternehmen erfolgt über verschiedene Erlösmodelle. Im Folgenden werden übersichtsartig fünf Modelle vorgestellt, um ein Bild von den Einnahmequellen der kollaborativen Geschäftsmodellen zu erlangen:

- (1) *Servicegebühr*: Ein Unternehmen nimmt einen prozentualen Anteil des Preises, der bei einer erfolgreichen Vermittlung von Anbietern und Nachfragern auf der Plattform anfällt (Collaborative Lab, 2015). Unternehmen wie Airbnb, BlaBlaCar und TaskRabbit nutzen diese Art der Einnahmequelle.
- (2) *Abonnement*: Ein Unternehmen erhebt monatliche oder jährliche Mitgliedschaftsgebühren, die unabhängig von der Nutzung anfallen (Collaborative Lab, 2015). Borrow my

¹⁴www.zipcar.de

¹⁵www.pley.com

¹⁶www.paulcamper.com

¹⁷www.peerby.com

¹⁸www.ebay-kleinanzeigen.de

¹⁹www.freecycle.org

²⁰www.swaptrees.com

²¹www.lendandtend.com

Doggy²² nutzt beispielsweise dieses Modell, um Hunde von Privatpersonen an andere Privatpersonen zu vermitteln.

- (3) *Abgestuftes Abonnement*: Ein Unternehmen bietet Abonnement-Optionen mit unterschiedlichen Beitragshöhen an. Diese hängen von der Häufigkeit der Nutzung oder der Anzahl der gewünschten Güter ab (Collaborative Lab, 2015). P2P-Beispiele, die verschiedene Optionen offerieren, sind pley²³ (verleiht, je nach Paket, eine unterschiedlich hohe Anzahl an Spielen für einen bestimmten Zeitraum) und HUB²⁴ (Co-working space, bei dem die Arbeitenden eine Gebühr für eine bestimmte Anzahl an Stunden oder für unbegrenzten Zugang zahlen).
- (4) *Mitgliedschaft + Nutzungsgebühr*: Ein Unternehmen erhebt einen einmaligen oder jährlichen Mitgliedsbeitrag sowie Gebühren pro Nutzungseinheit (z.B. Minuten). Zusätzlich können Pakete erworben werden, die die Gebühren pro Nutzungseinheit in Abhängigkeit von der Nutzungshäufigkeit reduzieren können (Collaborative Lab, 2015). Unternehmen wie DriveNow (B2C Carsharing ohne feste Stationen) und Barclays (der Verleih von Fahrrädern an festen Stationen) nutzen diese Art von Erlösmodell.
- (5) *Freemium*: Ein Unternehmen bietet einen Basis-Service an, der für die Nutzer kostenfrei ist. Werden zusätzliche Services und exklusive Vorteile gewünscht, können die Nutzer für diese zahlen (als Mitgliedschaft oder einmalig) (Collaborative Lab, 2015). Ein bekanntes Unternehmen, das dieses Erlösmodell verfolgt, ist Skype²⁵.

Wie in der Systematisierung erkennbar ist, kann zur Sharing Economy auch der Verkauf/Kauf von gebrauchten Gütern gezählt werden (Redistribution), was einerseits die Übertragung von Eigentum bedeutet und andererseits eine monetäre Transaktion voraussetzt. Diese Ansicht wird allerdings nicht von allen Autoren gleichermaßen geteilt. Belk (2007) versteht Sharing beispielsweise als qualitative Beziehung zwischen den am Sharing beteiligten Individuen, welche keine Kompensation in Form von Geld benötigt. Andere Formen, bei denen eine monetäre Kompensation der Leistung erbracht wird wie es z.B. bei Carsharing-Modellen, wie DriveNow oder Drivy der Fall ist, bezeichnet Belk (2014b, S. 12) als „pseudo sharing“.

²²www.borrowmydoggy.com

²³www.pley.com

²⁴www.thehubcoworking.com

²⁵www.skype.com

Die Eigentumsübertragung wird hierbei von Belk nicht ausgeschlossen, doch darf diese nur unentgeltlich erfolgen, um zum Sharing gezählt zu werden (wie dies z.B. beim Tauschen der Fall ist) (Belk, 2014b; Razeghian & Weber, 2015). Weiterhin ist ungewiss, wie kollaborativ der Kollaborative Konsum in der Systematisierung von (Botsman, 2013) tatsächlich sein kann – insbesondere dann, wenn es sich um eine B2C Beziehung handelt. Aber auch der Austauschbeziehung zwischen Privatpersonen wird so eine Eigenschaft zugrunde gelegt, die nicht immer vorhanden sein muss, denn es stellt sich die Frage, wie kollaborativ eine Transaktion ist, bei der nur An- und Abreisezeiten für die Wohnungsschlüsselübergabe abgefragt werden.

2.1.2 Peer-to-Peer

Wie beschrieben, sind P2P-Austauschbeziehungen ein Teil der Sharing Economy, welche sich auf den Austausch zwischen Privatpersonen konzentrieren und somit die Bereitstellung von Gütern oder Services durch Unternehmen ausschließt. Im Folgenden soll sich ausschließlich auf den P2P-Teil der Sharing Economy konzentriert werden.

P2P-Plattformen werden verstanden als Webseiten, mobile Apps oder eine Kombination dieser, die kontinuierlich von Nutzern genutzt und gepflegt werden Hamari et al. (2015)²⁶. Eine Webseite, die nur eine einmalige und komplett offline stattfindende Aktivität wie einen Flohmarkt bewirbt, würde nicht darunter fallen, auch wenn ein Flohmarkt selbst eine Plattform für den Austausch zwischen Privatpersonen darstellt. Im Fokus der P2P-Plattformen steht damit ausdrücklich der Online-Charakter (Hamari et al., 2015). Auf diesen Plattformen befinden sich zwei Gruppen von Privatpersonen: die Peer Provider und die Peer-Consumer. Die *Peer Provider* stellen das Angebot auf der Plattform zur Verfügung, sei es ein Vermögensgegenstand zum Teilen, ein digitales Gut oder ein Sachwert, währenddessen die *Peer-Consumer* diese nutzen oder kaufen (Andersson et al., 2013). Wie in Tabelle 1, S. 11, beschrieben, können diese Plattformen hinsichtlich der angebotenen Objekte unterschieden werden.

²⁶Hamari et al. (2015) benutzen eine andere Systematisierung als die oben vorgestellte. Sie bezeichnen P2P Plattformen als „Collaborative Consumption platforms“, wobei für sie auch der kollaborative Konsum eine Unterkategorie der Sharing Economy darstellt und nicht umgekehrt. Dennoch entsprechen diese Eigenschaften dem Verständnis von P2P-Plattformen in dieser Arbeit.

Tab. 1: Vier Peer-to-Peer Austauschmuster in Anlehnung an Andersson et al. (2013)

	Peer-to-Peer-Filesharing	Peer-to-Peer-Trading	Peer-to-Peer-Goods-Sharing	Peer-to-Peer-Service-Sharing
Austauschobjekt	Digitales Gut	Materielles Gut	Materielles Gut	Immaterielles Gut
Absprache	Nein	Nicht notwendigerweise	Nicht notwendigerweise	Ja
Treffen	Nein	Nein	Nicht notwendigerweise	Ja
Beispiel	Napster	eBay	Airbnb	Avego

Eine Form ist das Teilen von Dateien, welches vordergründig in der Informatik angesiedelt ist (z.B. (Gummadi et al., 2003; Saroiu, Gummadi & Gribble, 2002), da es sich hierbei um das Teilen von digitalen Medien über Rechner-zu-Rechner Verbindungen handelt. Da die Dateien selbst durch Privatpersonen bereitgestellt werden, zählt das „P2P-Filesharing“ ebenfalls zur Sharing Economy. Weitere Muster nach Andersson et al. (2013) beinhalten sowohl das Teilen von materiellen Gütern als auch das Teilen von Services. Letzteres bezieht sich beispielsweise auf Mitfahrgelegenheiten bei denen nicht vorrangig das Gut Auto geteilt wird, sondern die Serviceleistung der Personenbeförderung im Vordergrund steht. Neben dem Teilen von digitalen und physischen Gütern, sehen Kraus und Giselbrecht (2015) im Crowdfunding ein weiteres Muster bzw. Dimension von P2P-Plattformen. Unter Crowdfunding (deutsch: Schwarmfinanzierung) versteht man die Finanzierung von Projekten durch eine Vielzahl von Einzelpersonen, die über internetgestützte Plattformen wie Kickstarter beworben werden (Bouncken, Komorek & Kraus, 2015).

In dieser Arbeit werden Geschäftsmodelle betrachtet, welche den von Andersson et al. (2013) vorgestellten Dimensionen für materielle und immaterielle Güter entsprechen. Dies bedeutet, dass sowohl Plattformen mit Eigentumsübergang (Kleiderkreisel) als auch ohne Eigentumsübertragung (z.B. Wimdu) betrachtet werden. Des Weiteren konzentriert sich die Arbeit im Folgenden auf P2P-Geschäftsmodelle in Deutschland, soll aber nicht darauf beschränkt sein.

2.1.3 Peer-to-Peer-Plattformen in Deutschland

Im folgenden Abschnitt soll ein Blick auf erste Ergebnisse des Forschungsprojektes Peer-Sharing geworfen werden, in dem diese Arbeit eingebettet ist und welches sich auf P2P-Plattformen in Deutschland fokussiert.

Im Projekt wurden 79 P2P-Plattformen mit Sitz oder Gründung in Deutschland erfasst (Stand: Mai 2015). Von diesen wurden 57 % in den Jahren 2011 bis 2013 gegründet (Scholl et al., 2015), was zeigt, welchen Aufschwung die Sharing Economy in den letzten Jahren zu verzeichnen hatte. In den Jahren 2014 und 2015 nahm die Zahl der Neugründungen allerdings wieder rapide ab (von 17 auf 10 in 2014 und 6 in 2015)(Scholl et al., 2015), was die Frage nach der Ursache für diese Abnahme aufwirft. Ein möglicher Grund für das Absinken der Neugründungen könnte z.B. in den Herausforderungen liegen mit denen diese Art von Geschäftsmodellen konfrontiert sind und die die Neugründungen in diesem Bereich hemmen. Diesen möglichen Herausforderungen widmet sich diese Arbeit als zweitem Schwerpunkt.

Die identifizierten Plattformen werden auf sechs Konsumbereiche aufgeteilt. Mobilitätsdienstleistungen (37 %), Gebrauchsgegenstände (30 %), Übernachtungsmöglichkeiten (11 %) und Kleidung (10 %) nehmen dabei mit insgesamt 88 % den größten Anteil der P2P-Plattformen ein, wohingegen die gemeinschaftliche Nutzung von Medien (8 %) oder das Teilen von Lebensmitteln (4 %) nur eine kleine Rolle spielen (Scholl et al., 2015). Im Hinblick auf die Kommerzialisierung der Plattformen zeigt sich, dass die meisten der Plattformen profitorientiert arbeiten. Dies wird an den Indikatoren Rechtsform (AG oder GmbH) und der Ausstattung mit Investorenkapital festgemacht und zeigt, dass 58 % der Plattformen eine Gewinnerzielungsabsicht aufweisen. 18 % der Plattformen sind nicht gewinnorientiert (non-profit) und 24 % können hinsichtlich ihrer Kommerzialisierung nicht eingeschätzt werden.

Erste Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie im Projekt, für die erfahrene und unerfahrene Nutzer von P2P-Plattformen interviewt wurden, lassen die verschiedenen Motive und Einschätzungen der ökologischen Wirkung der Sharing Economy erkennen. Entwickelte Hypothesen, die in einer quantitativen Befragung überprüft werden sollen, sind u.a., dass Unerfahrene häufiger ökologische Nutzungsmotive als theoretisch bedeutsam angeben als Erfahrene und dass ökologische Vorteile bei der Nutzung als handlungsleitendes Motiv kaum Bedeutung haben (Gossen, Henseling, Bätzing & Flick, 2016). Vielmehr überwiegen

bei den erfahrenen Nutzern deutlich pragmatische Nutzungsmotive wie finanzielle Vorteile oder die Existenz eines Zusatznutzens im Gegensatz zu idealistischen Nutzungsmotiven wie die Umsetzung von nachhaltigeren Konsumpraktiken (Gossen et al., 2016).

2.2 Geschäftsmodelle und deren Elemente

Da im Rahmen der Forschungsfrage ein Fokus auf die Geschäftsmodelle von P2P-Plattformen gelegt wird, wird in diesem Unterkapitel die für diese Arbeit geltende Definition eines Geschäftsmodells und dessen Abgrenzung zur Strategie vorgestellt. Die Betrachtung von Geschäftsmodellen ist für die Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden sowie nach Charakteristiken von P2P-Plattformen sinnvoll, weil sich Geschäftsmodelle zur vergleichenden Analyse der wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und deren Beziehungen eignen. Dies gilt unter der Voraussetzung, dass der verwendete Geschäftsmodellansatz aus generischen Elementen besteht, die für unterschiedliche Organisationstypen und Kontexte Gültigkeit besitzen (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Demil & Lecocq, 2010; zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002). Um diesen letzten Punkt zu erfüllen, wird auf Grundlage eines Vergleichs verschiedener Ansätze für Geschäftsmodell-elemente durch Wirtz, Pistoia, Ullrich und Göttel (2015), das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2011) als Grundlage zur Analyse von P2P-Geschäftsmodellen ausgewählt.

2.2.1 Definition und Abgrenzung von Strategie

Die Literatur um Geschäftsmodelle ist sehr breit gefächert. Sie reicht von der Verbindung zwischen Geschäftsmodellen und Strategien (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Richardson, 2008), Definitionen (Timmers, 1998; Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005; Wirtz, 2010; Zollenkop, 2006), Systematisierungen (Osterwalder, 2004), Klassifikationen (Afuah & Tucci, 2003) und Ontologien (Hamel, 2000; Laudon & Traver, 2015; Osterwalder et al., 2005) bis hin zur Weiterentwicklung und Innovation von Geschäftsmodellen (Cavalcante, Kesting & Uihøi, 2011; Demil & Lecocq, 2010; Voelpel, Leibold & Tekie, 2004). Im Folgenden wird sich auf die Definition von Geschäftsmodellen,

deren Bestandteile (Ontologien) sowie der Abgrenzung zur Strategie konzentriert, damit ein Rahmenwerk für die Fallstudienanalyse von P2P-Geschäftsmodellen ausgewählt und vorgestellt werden kann.

Bisher hat sich noch keine einheitliche Definition von Geschäftsmodellen im wissenschaftlichen Diskurs herauskristallisieren können (Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011). Wirtz et al. (2015) zufolge, hat die Diskussion über Geschäftsmodelle allerdings eine Konsolidierungsphase erreicht, die in den letzten Jahren zu einem einheitlicheren Verständnis von Geschäftsmodellen geführt hat. Gemeinsamkeiten der Definitionen liegen im Verständnis eines Geschäftsmodells als Zusammensetzung aus Komponenten oder Elementen unter der Berücksichtigung der Bezugssysteme und Architektur des Unternehmens (Wirtz et al., 2015). Weitgehende Einheit besteht zudem in der Ansicht eines Geschäftsmodells als eine aggregierte und vereinfachte Erklärung relevanter Unternehmensaktivitäten zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen und zur Stiftung von Nutzen für Kunden und Partner (Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005; Timmers, 1998; Wirtz et al., 2015). Die geschaffenen Werte dienen der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und dem Erreichen von Profitabilität und Wettbewerbsvorteilen (Schallmo, 2013; Wirtz et al., 2015). Des Weiteren wird auch auf eine dynamische Sichtweise eines Geschäftsmodells verwiesen, denn in Anbetracht eines sich schnell verändernden Geschäftsumfeldes ist es notwendig, das Geschäftsmodell wiederholt zu evaluieren und zu verändern, damit ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen oder ausgebaut werden kann (Voelpel et al., 2004; Wirtz et al., 2015). Nach Wirtz et al. (2015) ergibt sich daher folgende Definition eines Geschäftsmodells:

„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 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 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.“ (Wirtz et al., 2015, S. 6)

Ein Kernpunkt, der von Autoren mit einer strategischen Sichtweise immer wieder aufgenommen wurde, ist die Frage nach dem Zweck und der Rolle von Geschäftsmodellen im Verhältnis zu bestehenden Konzepten wie der Strategie. Unter einer Strategie wird generell ein Plan verstanden, um bestimmte, kontextabhängige Ziele zu erreichen. Sie bildet den Bezugsrahmen für ein Geschäftsmodell, dessen Ausgestaltung die realisierte Strategie abbildet (Bieger, zu Knyphausen-Aufseß & Krys, 2011; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Innerhalb einer Strategie sind daher unterschiedliche Konfigurationen der Elemente eines Geschäftsmodells möglich (Bieger et al., 2011). Neben dieser Einordnung des Geschäftsmodell-Konzepts im Unternehmenskontext, werden darüber hinaus auch Unterschiede zwischen einer Strategie und einem Geschäftsmodell betrachtet. Eine Strategie konzentriert sich auf die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (Bieger et al., 2011; Magretta, 2002), währenddessen Kooperationen, Partnerschaften und die Schaffung von Kundennutzen im Fokus von Geschäftsmodellen liegen (Bieger et al., 2011; Mäkinen & Seppänen, 2007).

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen setzt voraus, dass die Geschäftsmodell- und Strategieplanung sinnvoll miteinander verknüpft werden. Eine Möglichkeit zur Innovation besteht daher in einer bewussten Erneuerung der Strategie, woraufhin im Anschluss das Geschäftsmodell angepasst werden muss. Dieser Zusammenhang entspricht dem Ideal der strategischen Unternehmensführung (Zollenkop, 2006). Auf der anderen Seite eignet sich ein Geschäftsmodell auch zur Entwicklung von strategischen Innovationen. Eine strategische Innovation kann als fundamentale Neukonzipierung des Geschäftsmodells verstanden werden, die die Möglichkeit hat, ein existierendes Industriemodell so zu überdenken, dass neuer Nutzen für Kunden entsteht, Wettbewerber überrascht und überholt werden und insgesamt der Nutzen für alle Stakeholder steigt (Hamel, 1998; Schlegelmilch, Diamantopoulos & Kreuz, 2003). Dies bedeutet, dass das Geschäftsmodell der Strategie zeitlich vorgelagert ist und sich aus der Geschäftsmodellinnovation eine Strategie ergeben kann (Zollenkop, 2006).

2.2.2 Geschäftsmodellelemente und Auswahl eines Frameworks

Nach der geltenden Geschäftsmodelldefinition von Wirtz et al. (2015) ist eine wichtige Eigenschaft die Zusammensetzung des Geschäftsmodells aus Komponenten, welche im Ganzen

die vereinfachte und aggregierte Repräsentation der relevanten Geschäftsaktivitäten ausmachen. Welche und wie viele Elemente ein Geschäftsmodell ausmachen, ist allerdings im wissenschaftlichen Diskurs umstritten und vielfältig (Bieger et al., 2011; Laudon & Traver, 2015; Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010; Voelpel et al., 2004). In dem Versuch, dieser Vielfalt gerecht zu werden und zu einem einheitlicheren Verständnis dieser Elemente zu gelangen, vergleichen Wirtz et al. (2015) die von verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Komponenten (siehe Abbildung 2, S. 16). Der Wert der Arbeit von Wirtz et al. (2015) liegt darin, dass sie diesen Komponenten nicht nur Oberkategorien zuweisen (wie bei Bieger et al. (2011); Schallmo (2013); Zott et al. (2011)), sondern bestehende Konzepte auch auf deren Vollständigkeit hinsichtlich dieser Oberkategorien sowie auf die Intensität des Gebrauchs in der Literatur bewerten. Dieser Vergleich ist zwar keinesfalls erschöpfend, doch gibt er Aufschluss auf die im wissenschaftlichen Diskurs bedeutenden Komponenten eines Geschäftsmodells.

Abb. 2: Überblick über ausgewählte Geschäftsmodellkomponenten nach Wirtz et al. (2015, S. 7)

Component Author	Strategy	Resources	Network	Customers	Market offering (value proposition)	Revenues	Service provision	Procurement	Finances	Spectrum of the Components
Hamel (2000)	Core Strategy, Strategic Resources		Value Network	Customer Interface						●
Mahadevan (2000)			Logistic Stream		Value Stream	Revenue Stream				●
Wirtz (2000)	Combination of production factors for strategy implementation	Core competencies & Core assets		Market & customer segmentation	Service offer & Value proposition	Systematization of revenue forms	Combination & transformation of goods & services	Production factors & Suppliers	Financing & Refinancing	●
Hedman/Kalling (2002)	Managerial and organizational, longitudinal process component	Resources		Customers	Competitors, Offering		Activities & Organization	Factor & Production Input Suppliers		●
Bouwman (2003)		Technical architecture		Customer Value of Service					Financial arrangements	●
Afuah (2004)	Positions	Resources			Industry Factors		Activities		Costs	●
Mahadevan (2004)				Target Customers	Value Proposition	Revenue Model	Value Delivery			●
Voelpel/Leibold/Tekie (2004)		Leadership capabilities	Value Network (Re)Configuration for the Value Creation		Customer Value Proposition					●
Yip (2004)	Scope, Differentiation	Organization		Nature of Customers, Channels	Value Proposition, Nature of Outputs		How to transform inputs (including technology)	Nature of inputs		●
Lehmann-Ortega/Schoettl (2005)					Value Proposition, Value Architecture	Revenue Model				●
Osterwalder/Pigneur/Tucci (2005)		Core Competency	Partner Network	Target Customer, Distribution Channel, Relationship	Value Proposition	Revenue Model	Value Configuration		Cost Structure	●
Tikkanen et al. (2005)	Strategy & Structure		Network				Operations		Finance & Accounting	●
Al-Debei/El-Haddadeh/Avison (2008a)			Value Network		Value Proposition, Value Architecture				Value Finance	●
Demil/Lecocq (2010)		Resources & Competences, Organization			Value Proposition	Volume & Structure of Revenue Streams			Volume & Structure of Revenue costs	●
Johnson (2010)		Key Resources			Customer Value Proposition	Profit Formula	Key Processes			●
Osterwalder/Pigneur (2010)		Key Resources	Key Partners	Customer Relationships, Channels, Customers Segments	Value Proposition	Revenue Streams	Key Activities		Cost Structure	●
Intensity of use	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

○ Very low ● Low ● Moderate ● High ● Very high

Im Hinblick auf die Vollständigkeit der Elemente anhand der Oberkategorien, stehen die Ansätze von Hedman und Kalling (2002), Wirtz (2000), Yip (2004), Osterwalder et al. (2005) und Osterwalder, Pigneur und Clark (2010) heraus. Allerdings muss bereits hier festgestellt werden, dass die Oberkategorie „Strategie“ nach der obigen Differenzierung von Strategie und Geschäftsmodell keine Komponente von Geschäftsmodellen sein dürfte, da das Geschäftsmodell selbst eine Ausprägung der Strategie darstellt. Dies spricht damit gegen die Verwendung der Ansätze von Hedman und Kalling (2002), Wirtz (2000), Yip (2004). Osterwalder und Pigneur (2011) (letzteres bei Wirtz et al. (2015) referenziert in der englischen Version von 2010) stimmen hingegen mit der obigen Abgrenzung überein und bezeichnen das Geschäftsmodell als Implementierung oder Blaupause einer Strategie. Ein weiterer Grund gegen die Verwendung der genannten Ansätze wird deutlich, wenn man einen Blick auf die zweite Bewertungsdimension wirft, die sich mit der Intensität des Gebrauchs beschäftigt. Hier zeigt sich, dass das Element „Procurement“ in der Literatur unterrepräsentiert zu sein scheint. Diese Komponente beschäftigt sich mit den Lieferantenbeziehungen und den Produktionsinput für die Herstellung von Produkten. Dieser Punkt ist für die Betrachtung von P2P-Geschäftsmodellen ebenso zweitrangig wie vernachlässigbar wie es auch in der Literatur zu sein scheint. Bei P2P-Geschäftsmodellen sind Privatpersonen die „Lieferanten“ bzw. Anbieter der Produkte, währenddessen die Plattformen als Vermittler agieren und sich nicht damit auseinandersetzen, wie diese Produkte hergestellt werden. Nimmt man daher diese Komponente aus der Betrachtung der Ansätze heraus, bleiben zwei Ansätze bestehen, die beide von Alexander Osterwalder (et al.) stammen. Aus den genannten Gründen soll daher das Business Model Canvas (BMC) und dessen Geschäftsmodellelemente nach Osterwalder und Pigneur (2011) vorgestellt werden, da dieses als eine Weiterentwicklung der 2005 vorgestellten Ontologie und in der Dissertation von Osterwalder (2004) erarbeiteten Konzepts angesehen werden kann (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2011; Schaltegger, Hansen & Luedeke-Freund, 2016). Darüber hinaus gilt der Ansatz als stark verbreitet, da mit dessen visueller Unterstützung Geschäftsmodelle komfortabel diskutiert, hinterfragt und (neu-)gestaltet werden können (Fueglistaller, Müller, Müller & Volery, 2012; van Vliet, 2014).

Dem Business Model Canvas liegt das Prinzip zugrunde, das ein Geschäftsmodell in der Entstehungs- und Entwicklungsphase zunächst nur aus einer Reihe von Annahmen besteht,

die im Gespräch mit potentiellen Kunden validiert werden sollten (Blank, 2013). Es dient damit als Werkzeug zur Feststellung eines Status Quo und kann genutzt werden, um die Hypothesen, die damit einhergehen, in einem systematischen Prozess²⁷ zu überprüfen. Die bestehenden Hypothesen zum Geschäftsmodell werden hierfür zunächst den neun Bestandteilen des Business Model Canvas zugeordnet. Diese Bausteine sind nach Osterwalder und Pigneur (2011):

- (1) *Kundensegmente*: definiert, welche Personengruppen oder Organisationen erreicht und bedient werden sollen;
- (2) *Wertangebote*: beschreibt die Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen den Kundensegmenten anbietet, um Wert für diese zu schaffen;
- (3) *Kanäle*: legt fest, wie die Kundensegmente angesprochen werden sollen, um das Wertangebot zu vermitteln;
- (4) *Kundenbeziehungen*: beschreibt die Arten von Beziehungen zu den Kundensegmenten, die das Unternehmen eingeht;
- (5) *Einnahmequellen*: zeigt, wie die Einkünfte aus den einzelnen Kundensegmenten generiert werden;
- (6) *Schlüsselressourcen*: stellt die wichtigsten Wirtschaftsgüter dar, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells notwendig sind;
- (7) *Schlüsselaktivitäten*: umschreibt die elementaren Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert;
- (8) *Schlüsselpartnerschaften*: zeigt das Netzwerk von Partnern und Lieferanten, die dazu beitragen, dass das Geschäftsmodell funktioniert;
- (9) *Kostenstruktur*: beschreibt alle Kosten, die bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen.

Als Unterstützung zur Bearbeitung des BMC wurden darüber hinaus für jeden Baustein Leitfragen formuliert, welche in Abbildung 3, S. 19, aufgeführt sind.

²⁷wie beispielsweise vorgeschlagen von Maurya (2012), der in seinem Buch *Lean Startup* das Business Model Canvas als Grundlage nimmt, das Lean Canvas zu entwerfen. Das Buch gehört zu der Lean Startup Series, welche Anleitungen für eine möglichst zeit-, geld- und ressourcenarme Suche nach dem passenden Geschäftsmodell geben.

Abb. 3: Business Model Canvas adaptiert von Osterwalder und Pigneur (2011, S. 20-45)

<p>Schlüssel-Partner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern?</p> <p>Vorteile von Partnerschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung der Leistung, Einsparung von Aufwand und Kosten ■ Verringerung von Risiken und Unsicherheiten ■ Zugang zu Ressourcen und Leistungen 	<p>Schlüssel-Aktivitäten</p> <p>Welche Schlüssel-Aktivitäten erfordern unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzen-Versprechen? ■ Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle? ■ Kunden-Beziehungen? ■ Einnahme-Quellen? <p>Kategorien</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktion ■ Problemlösung ■ Plattform/ Netzwerk 	<p>Nutzen-Versprechen</p> <p>Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an? Welches Kunden-Problem helfen wir zu lösen? Welches Produkt- bzw. Leistungspaket bieten wir welcher Kunden-Art an? Welche Kunden-Bedürfnisse befriedigen wir?</p> <p>Eigenschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Neu ■ Leistungsstark ■ Kundengerecht ■ Arbeitserleichterung ■ Design ■ Marke/ Status ■ Preis ■ Kostengünstig ■ Risikoarm ■ Verfügbar 	<p>Kunden-Beziehungen</p> <p>Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die verschiedenen Kunden-Arten von uns? Welche haben wir bereits geschaffen? Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells? Welche Kosten verursachen sie?</p> <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Unterstützung ■ Spezielle persönliche Unterstützung ■ Hilfe zur Selbsthilfe ■ Automatisierte Dienstleistungen ■ Communities ■ Kreative Partnerschaft 	<p>Kunden-Arten</p> <p>Wem bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Massenmarkt ■ Nischenmarkt ■ Ein Marktsegment ■ Verschiedene Marktsegmente ■ Vielseitige Plattformen
<p>Schlüssel-Ressourcen</p> <p>Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzen-Versprechen? ■ Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle? ■ Kunden-Beziehungen? ■ Einnahmequellen? <p>Ressourcen-Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionsmittel ■ Wissen (Patente, Markenschutz, Urheberrechte, Daten) ■ Personal ■ Finanzen 			<p>Vertriebs- und Kommunikationskanäle</p> <p>Über welche Kanäle wollen unsere Kunden-Arten erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam? Welche funktionieren am besten? Welche sind besonders kostengünstig? Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Berührung bringen?</p> <p>Kanal-Phasen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufmerksamkeit: Wie können wir Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Angebote erzeugen? 2. Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden dabei, die Nutzen-Versprechen unseres Unternehmens zu bewerten? 3. Kauf: Wie ermöglichen wir es Kunden, bestimmte Produkte und Leistungen zu kaufen? 4. Vertrieb: Wie liefern wir unser Nutzen-Versprechen an den Kunden? 5. Nach dem Kauf: Wie betreuen wir die Kunden nach dem Kauf? 	
<p>Kosten</p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv? Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?</p> <p>Ist unser Geschäftsmodell eher</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing)? ■ Nutzenorientiert (Nutzen-Angebot im Vordergrund, Premium-Nutzen-Versprechen)? <p>Beispiele für Kosten-Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel) ■ Variable Kosten ■ Kostenersparnis durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion) ■ Kostenersparnis durch Synergieeffekte 		<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben? Wofür geben Sie es derzeit aus? Wie bezahlen sie derzeit? Wie würden sie lieber bezahlen? Welchen Anteil haben die jeweiligen Einnahmequellen an den gesamten Einnahmen?</p> <p>Arten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verkauf ■ Nutzungsgebühr ■ Abonnement ■ Verleih/ Vermietung/ Leasing ■ Lizenzen ■ Vermittlungsgebühr ■ Werbung <p>Feste Preise (Listenpreis, abhängig z.B. von den Produktionskosten, vom Kunden-Segment, von der Menge) Variable Preise (Verhandlungssache, ertragsabhängig, marktabhängig)</p>		

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Business Model Canvas als eine Möglichkeit angesehen werden kann, ein Geschäftsmodell vereinfacht und anhand der wichtigsten Elemente der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sowie deren Beziehungen darzustellen. Unter dieser Voraussetzung lassen sich verschiedene Geschäftsmodelle anhand der generischen Elemente, die für verschiedene Organisationstypen und Kontexte Gültigkeit haben, analysieren (Demil & Lecocq, 2010). Des Weiteren eignet sich das Business Model Canvas durch seine übersichtliche Struktur auch gut als Kommunikationsmittel für z.B. Investoren, da es dabei hilft, abstrakte Strategien zu verdeutlichen und mit konkreten Mechanismen zur Wertschaffung und Wertschöpfung zu untermauern (Beha, Göritz & Schildhauer, 2015; Bieger et al., 2011). Abschließend ist auch die dynamische Sichtweise eines Geschäftsmodells im Business Model Canvas Ansatz vertreten, da die Annahmen, auf denen das Geschäftsmodell basiert, überprüft und weiterentwickelt werden sollen (Blank, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2011).

In Bezug auf die zu betrachtenden Geschäftsmodelle lässt sich festhalten, dass diese eine Ausprägung der realisierten Strategie der Fallbeispiele darstellen. Jede Veränderung des Geschäftsmodells, die sich beispielsweise auf Grundlage der Fallstudienanalyse ergeben könnte, wäre eine Geschäftsmodellentwicklung und hiermit eine strategische Innovation des Geschäftsmodells. Eine strategische Innovation ist dann notwendig, wenn Wettbewerbsvorteile bedroht werden, weshalb sich ein Blick auf die Herausforderungen der Unternehmen lohnt, um im Anschluss strategische Optionen zu entwickeln, Wettbewerbsvorteile sicherzustellen und die Marktposition auszubauen.

2.3 Zweiseitige Plattformen

Multi-sided Platforms sind nach Osterwalder und Pigneur (2011) ein Typ von Geschäftsmodellen, der sich dadurch auszeichnet, dass sie mindestens zwei voneinander unabhängige Kundengruppen zusammenbringen²⁸. Eine dieser Arbeit zugrunde liegende Annahme ist, dass P2P-Plattformen Multi-sided Platforms ähneln, aber dennoch eigene charakteristische Ausprägungen und Herausforderungen besitzen. Um diese Hypothese betrachten

²⁸Multi-sided Platforms ist ein feststehender Begriff, der auch in der deutschen Version des Buches nicht übersetzt wurde

zu können, werden in diesem Unterkapitel die Eigenschaften und Herausforderungen von zweiseitigen Plattformen und deren Geschäftsmodellen vorgestellt. Für diese allgemeine Betrachtung von zweiseitigen Plattformen wird zunächst vernachlässigt, ob eine der Seiten ein Unternehmen oder eine Privatperson ist.

2.3.1 Struktur und Charakteristiken

Zweiseitige Märkte (oder allgemeiner: mehrseitige Märkte; im Englischen two-sided markets oder multi-sided markets) sind Märkte, in denen mehrere Plattformen existieren, die die Interaktionen zwischen zwei unabhängigen Kundengruppen ermöglichen. Um dies zu erreichen, versuchen die Plattformen für beide Seiten angemessene Preise und Wertangebote zu generieren und sie auf diese Weise auf die Plattform zu holen (Hagiu & Wright, 2015; Rochet & Tirole, 2006). Ob Preise festgelegt werden, gilt unter der Voraussetzung, dass die Plattformen Gewinn erwirtschaften oder zumindest keinen Verlust machen möchten. Eine Plattform in diesem Markt wird als zweiseitige Plattform bezeichnet und stellt die Infrastruktur und Regeln zur Verfügung, welche die Interaktion der zwei Seiten bedingen (Eisenmann, Parker & van Alstyne, 2006). Zweiseitige Plattformen sind nicht nur Webseiten wie eBay Kleinanzeigen²⁹ oder Monster³⁰, die als Vermittler auftreten. Auch physische Güter inklusive deren Services wie Spielekonsolen (verbinden Spieler und Spieleentwickler), Einkaufszentren (verbinden Konsumenten und Verkäufer) oder Kreditkarten (verbinden Kartenbesitzer mit Händlern) zählen zu dieser Art von Plattform.

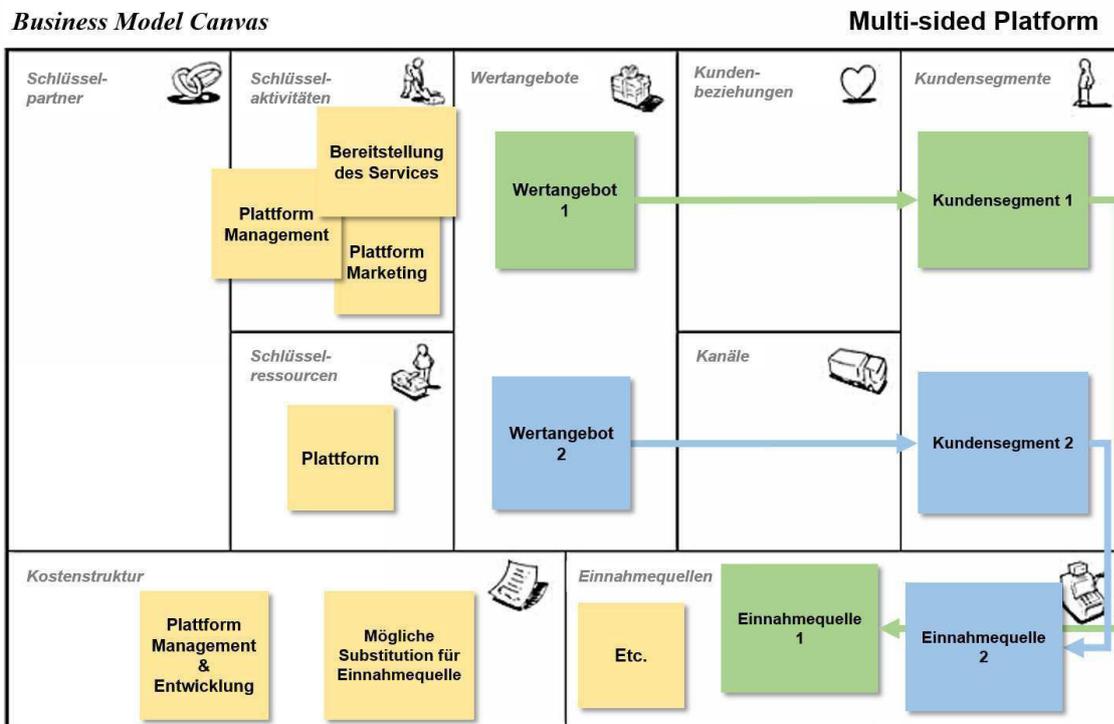
Eine *Multi-sided Platform* ist nach Osterwalder und Pigneur (2011) ein besonderer Typ von Geschäftsmodell, welcher verschiedene Ausprägungen des Business Model Canvas verlangt, die in Abbildung 4, S. 22, dargestellt sind. Diese charakteristischen Ausprägungen hängen eng mit der Tatsache zusammen, dass es sich um eine Plattform handelt und die Schlüsselressource des Unternehmens damit die Plattform selbst darstellt. Um die Plattform drehen sich daher auch die Schlüsselaktivitäten wie das Plattform-Management, das Marketing der Plattform und die Bereitstellung der Services, aus denen sich wiederum der Kostenblock Plattform-Management ableitet. Auf der Seite der Kunden werden immer

²⁹www.ebay-kleinanzeigen.de

³⁰www.monster.de

zwei (oder mehrere) Kundengruppen betreut, auf die unterschiedliche Erlösstrukturen und Wertangebote zutreffen (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Abb. 4: Multi-sided Platform in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011, S. 91)



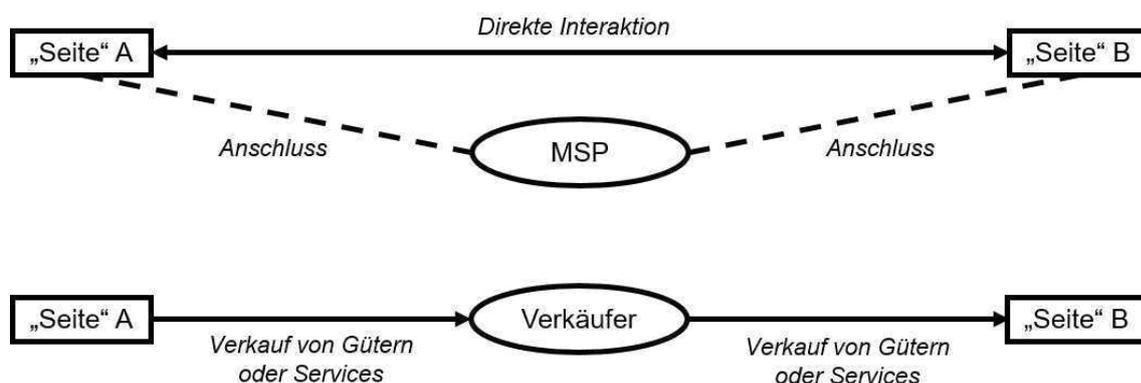
Eine weitere Eigenschaft von zweiseitigen Plattformen ist die Existenz von Netzwerkeffekten. Generell werden zwei Arten von Netzwerkeffekten (auch Netzwerkexternalitäten genannt) unterschieden: Effekte zwischen Teilnehmern auf derselben Seite (same-side effects) und Effekte zwischen Teilnehmern auf verschiedenen Seiten (cross-side effects) (Eisenmann et al., 2006).

Same-side effects liegen vor, wenn der Anstieg der Teilnehmer auf der einen Seite der Plattform dazu führt, dass Teilnehmer auf derselben Seite die Plattform entweder mehr oder weniger schätzen. Oft sind diese Effekte negativ (Anbieter schätzen nicht mehr Anbieter), sie können aber auch positiv sein, wenn beispielsweise das Tauschen von Videospiele durch viele Spieler einfacher wird (Eisenmann et al., 2006). *Cross-side effects* sind andererseits vorhanden, wenn der Anstieg der Teilnehmer auf der einen Seite dazu führt, dass die Teilnehmer auf der anderen Seite die Plattform entweder mehr oder weniger zu schätzen wissen. Hier sind die Effekte oft positiv (Anbieter schätzen mehr Nachfrager), doch sind auch

negative Effekte möglich (z.B. Fernsehzuschauer, die weniger Werbung sehen möchten) (Eisenmann et al., 2006).

Diese Effekte sind zwar Eigenschaften von zweiseitigen Märkten, doch reichen sie nicht aus, um sie gänzlich von anderen Modellen abzugrenzen. Beispielsweise können auch normale Händler diese Effekte feststellen, denn auch in Supermärkten schätzt die Kundschaft die Vielfalt von angebotenen Waren und die Lieferanten schätzen Supermärkte mit einer hohen Anzahl an Kunden (cross-side effect) (Hagiu, 2007). Ein wichtiger Unterschied dieser Plattformen zu Händlern wie Walmart oder Edeka ist, dass die Händler das Eigentum am Verkaufsgut besitzen und vollständige Kontrolle darüber haben, wie das Gut dem Endkonsumenten präsentiert und verkauft wird. Währenddessen erlangt eine zweiseitige Plattform weder das Eigentum an den gehandelten Gütern noch die Kontrolle über deren Präsentation oder den Preis (Hagiu, 2007; Hagiu & Wright, 2015). Diese genannten Unterschiede sind in Abbildung 5, S. 23, verdeutlicht. Die Bedingungen der Interaktion oder des Austauschs von Gütern werden demnach von den zwei oder mehr Seiten direkt ausgehandelt und kontrolliert, was einen wichtigen Bestandteil einer mehrseitigen Plattform darstellt (Hagiu & Wright, 2015).

Abb. 5: Multi-sided Platform vs. Verkäufermodell in Anlehnung an Hagiu und Wright (2015, S. 167)



2.3.2 Herausforderungen

Wie oben bereits erwähnt, entspringen den Netzwerkeffekten eine Reihe von Herausforderungen für zweiseitige Plattformen. In der Literatur häufig festgestellte Herausforderungen

sind das Henne-Ei-Problem, das Erreichen einer kritischen Masse, die Preisbildung, Multihoming und das Schaffen von Vertrauen. Diese sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Henne-Ei-Problem: Netzwerkeffekte führen in zweiseitigen Märkten zu der Frage, bei welcher Seite die Anzahl der Teilnehmenden zuerst erhöht werden muss bzw. welche Seite das Wachstum der anderen Seite bedingt. Beispielsweise werden Händler keine Kreditkarten akzeptieren, dafür Autorisierungsprozesse umsetzen und Anschaffungen tätigen, wenn es nicht genügend Kreditkartenbesitzer gibt. Kunden auf der anderen Seite, werden sich nicht für eine Karte entscheiden, wenn sie nur von wenigen Händlern angenommen wird. Dieses Problem wird in der Literatur als Henne-Ei-Problem bezeichnet (Rochet & Tirole, 2003; Evans, 2003).

Kritische Masse: Ein weiteres Problem bei bestehenden Netzwerkeffekten auf Plattformen ist das Erreichen einer kritischen Masse. Die kritische Masse beschreibt hierbei den Punkt, nach dem die Nutzerzahlen stark zu wachsen beginnen und die Zunahme auf beiden Seiten zum Selbstläufer wird (Oliver, Marwell & Teixeira, 1985). Der Begriff der kritischen Masse ist eng verbunden mit dem positiven Feedback-Effekt. Dieser Effekt beschreibt, dass die stärkere Plattform, die z.B. 60 % Marktanteil hält, immer mehr an Attraktivität gewinnt bis sie nahe 100 % hält, während eine zweite Plattform mit einem Marktanteil von 40 % beginnt Marktanteile zu verlieren. Diese positive (sich selbst verstärkende) Rückkopplung entspringt dem Wunsch der Nutzer, diejenige Technologie oder Plattform auszuwählen, die dauerhaft die größte Marktmacht besitzt (Shapiro & Varian, 1999). Im extremen Fall kann es hierdurch zu einem *Winner-takes-all* Markt kommen, bei dem es zur Verdrängung von konkurrierenden Plattformen oder Technologien durch ein einziges vorherrschendes Unternehmen kommt (Eisenmann et al., 2006). Als Beispiel kann aus dem Bereich der sozialen Netzwerke Facebook³¹ angeführt werden, das es geschafft hat, andere Plattformen für die Online-Vernetzung von Freunden wie StudiVZ zu verdrängen.

Preisbildung: Die Preisbildung und damit die Frage, wie viel jede Seite für die Nutzung der Infrastruktur und Regeln der Plattform bezahlen sollte, ist elementar, um alle Seiten auf die Plattform zu bekommen (Evans, 2003). In vielen mehrseitigen Märkten müssen die verschiedenen Seiten unterschiedliche Preise für die angebotene Leistung bezahlen, da die Plattformen bei der Preisfindung die Zahlungsbereitschaft sowie die Auswirkungen auf das

³¹www.facebook.de

Wachstum der anderen Seite berücksichtigen müssen (Weyl, 2010). Oft gibt es hierbei eine subventionierte Seite und eine bezahlende Seite, wobei die subventionierte Seite, wenn in großer Anzahl vorhanden, sehr wichtig für die bezahlende Seite ist. Ziel ist es, sogenannte *cross-side Netzeffekte* zu generieren, d.h. genügend Teilnehmer auf der subventionierten Seite zu vereinen, damit die bezahlende Seite viel dafür zahlt, an diese Gruppe heranzukommen (Eisenmann et al., 2006). Eine grundsätzliche Frage für die Plattformen ist daher zu Beginn, welche Seite subventioniert und welche Seite zahlen soll. Eisenmann et al. (2006) zufolge ist die Sensitivität der Nutzer für Qualität und Preis ein entscheidendes Kriterium für die Beantwortung dieser Frage. Statt die Seite zahlen zu lassen, die nach hoher Qualität verlangt, sollte diejenige Seite für die Nutzung der Infrastruktur zahlen, die die Qualität liefern muss. Als Beispiel gelten Videospiele, denn hier zahlen die Spielentwickler hohe Lizenzkosten für die Nutzung der Plattform und müssen strikte Lizenzvorgaben erfüllen – zusätzlich zu den hohen Fixkosten, die sie für die Entwicklung von Spielen aufbringen müssen. Um ihre Kosten decken zu können, müssen sie sicher sein können, dass genügend Spieler auf der Plattform sind, welche damit zur treibenden Größe des Wachstums werden und subventioniert werden sollten. Hinsichtlich der Preissensitivität gilt, dass die Seite, die weniger preissensitiv ist, auch für die Infrastruktur zahlen sollte (Eisenmann et al., 2006). Bei den relativ jungen Nutzern von Spielekonsolen würde eine zusätzliche Gebühr für den Gebrauch der Plattform wahrscheinlich zu einem Einbruch der Nutzerzahlen auf der Plattform führen, was wiederum die Entwickler abhalten würde, die hohen Kosten für die Entwicklung auf sich zu nehmen.

Darüber hinaus können zwei weitere Faktoren die Preisstruktur beeinflussen: die Existenz von sogenannten *Marquee Käufern* (Rochet & Tirole, 2003) und Kundenloyalität (Evans, 2003). Ein *Marquee Käufer* ist sehr wertvoll für die Kunden auf der anderen Seite des Marktes. Ein Beispiel ist die Kreditkarte von American Express, insbesondere deren Geschäftskundenkarte, da die Händler die Kunden von American Express als zahlungsstarke Zielgruppe wahrnehmen. Die Geschäftskunden sind damit Marquee Käufer und ermöglichen es American Express, höhere Transaktionsgebühren von den Händlern zu verlangen als andere Kreditkarten. Im Allgemeinen führt sowohl die Existenz von Marquee Käufern als

auch eine hohe Kundenloyalität (vermutlich durch Langzeitverträge oder irreversible Investitionskosten) zu geringeren Preisen für die Nutzer und höheren Preisen auf der Verkäuferseite (Evans, 2003).

Multihoming: Multihoming beschreibt die Tatsache, dass ein Teil der Nutzer auf der einen oder sogar auf beiden Seiten mehrere Plattformen für denselben Zweck benutzen (Rochet & Tirole, 2003). Im Sinne des Kreditkartenbeispiels oben würde Multihoming bedeuten, dass ein Kartenbesitzer von Kreditkarte A gleichzeitig auch eine Kreditkarte B besitzt. Ein Händler auf der anderen Seite würde Multihoming betreiben, wenn er verschiedene Kreditkarten für die Zahlung akzeptiert. Dies erschwert die Preisfindung für die Plattform, da der Preis, den die eine Seite zahlt, das Verhalten der anderen Seite beeinflussen kann (Roson, 2005). Ist z.B. die Transaktionsgebühr für die Kreditkarte A höher als die von B, kann der Händler die Annahme von Kreditkarte A verweigern und damit dem Kunden die Nutzung seiner präferierten Kreditkarte aufzwingen. Für die Seite, die Multihoming betreibt, kann außerdem der Preis steigen, währenddessen er für die single-homing Seite sinkt, da die Plattformen stärker um diese Seite konkurrieren (Armstrong, 2006).

Vertrauen: Das Schaffen von Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Online-Unternehmen (Bloch & Catfolis, 2001; Corritore, Kracher & Wiedenbeck, 2003) und gilt sowohl für B2C als auch für P2P-Transaktionen. Im Kontext von Online-Interaktionen zwischen verschiedenen Seiten kann Vertrauen verstanden werden als eine zuversichtliche Einstellung zu einer Transaktion auf Grundlage von positiven Erwartungen hinsichtlich der Intentionen oder des Verhaltens von anderen Teilnehmern, dass die eigene Verwundbarkeit nicht ausgenutzt wird (Chang, Cheung & Tang, 2013; Corritore et al., 2003). Chang et al. (2013) untersuchten drei Vertrauen schaffende Mechanismen (Verifizierung durch Dritte, Reputation und Rücknahmegarantie) in einem B2C Verhältnis und fanden heraus, dass alle drei einen positiven Effekt auf das Vertrauen zum Verkäufer haben. Bei P2P-Plattformen ist das Schaffen von Vertrauen besonders entscheidend, da die beiden Seiten oft die mit den Transaktionen verbundenen Risiken selbst tragen müssen, ohne dass es eine Verifizierung von Dritten gibt (Xiong & Liu, 2002). Dies spiegelt auch eine Befragung von PwC (2015) wider, bei der 89 % der befragten US-Amerikaner erklären, dass die Sharing Economy für sie auf Vertrauen zwischen den Peer-Consumern und den Peer Providern basiert. Dieses Vertrauen kann auf vielfältige Art hergestellt werden wie z.B. durch das Feedback

von vergangenen Transaktionen, das genutzt wird, um Urteile über die potentiellen Partner treffen zu können (Xiong & Liu, 2002). Dabei sollten die Plattformen sich bewusst sein, dass jegliche Bewertungen von Anbietern zu Erwartungen hinsichtlich deren Verlässlichkeit und Qualität führen (ob gut oder schlecht) und diese auch Einfluss auf die Gesamteinschätzung der Plattform haben (Nosko & Tadelis, 2015).

3 Methodik

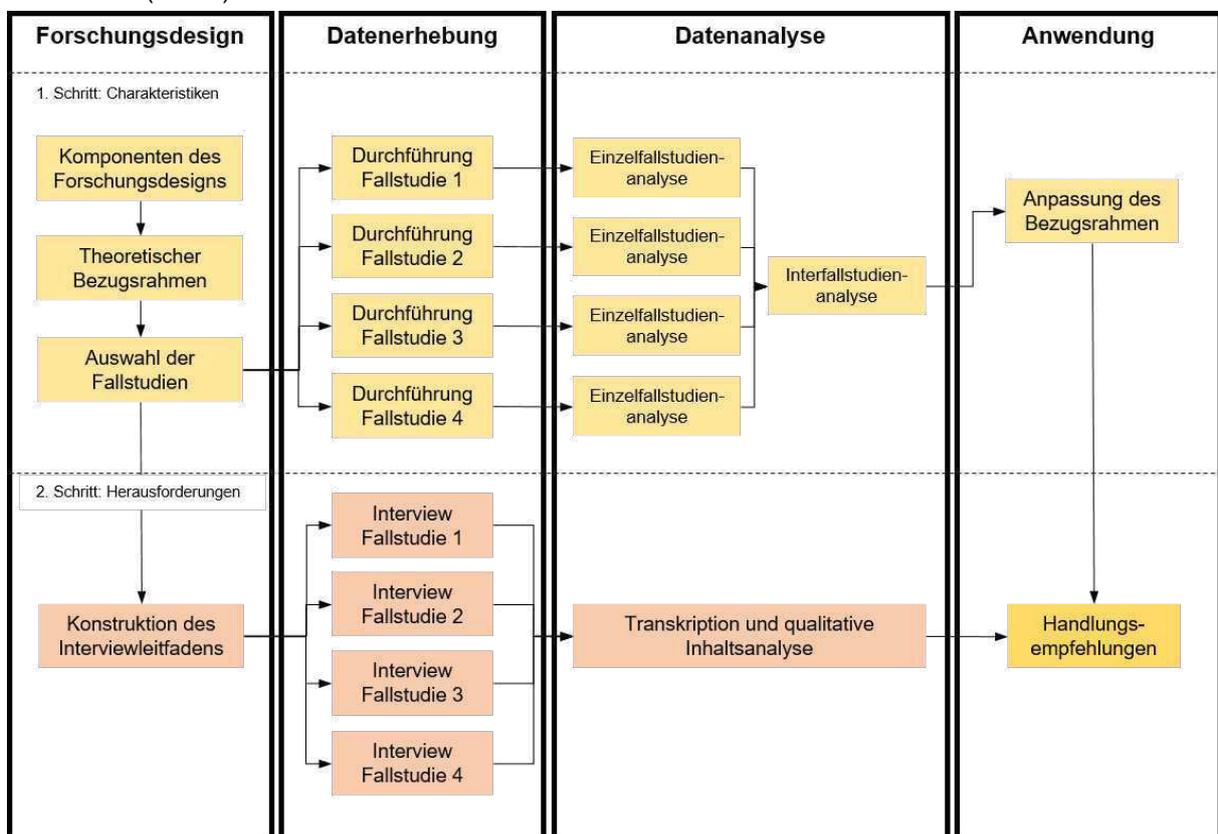
3.1 Fallstudien als qualitative Forschungsmethodik

Die Analyse von Geschäftsmodellen in der Sharing Economy wird anhand einer qualitativen Forschungsmethodik vorgenommen. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da die Forschungsfrage nach den Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen auf das Beschreiben und Verstehen von Subjekten fokussiert. Dies entspricht dem Ziel dieser Arbeit, die Geschäftsmodellelemente und die Eigenschaften von P2P-Geschäftsmodellen zu beschreiben sowie Herausforderungen dieser zu identifizieren. Als Methodik wird die Fallstudienanalyse gewählt, da eine Fallstudie sich als empirische Untersuchung eignet „[...] zeitgenössische Phänomene innerhalb ihres realen Kontextes [zu untersuchen], besonders wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig zu unterscheiden sind“ (Yin, 2014, S. 16). Fallstudien werden besonders dann als wissenschaftliche Erhebungsmethode verwendet, wenn die Forschungsfragen mit einem Wie oder Warum verbunden sind, es sich um ein aktuelles Phänomen handelt und der Untersuchende kaum oder keine Kontrolle über dieses Phänomen besitzt (Yin, 2014). Dies trifft auf den ersten Teil der Forschungsfrage im Hinblick auf die Charakteristiken zu (Wie sind Geschäftsmodelle internetgestützter P2P-Plattformen charakterisiert?), wobei diese auch umformuliert werden kann zu: Was sind Charakteristiken/Eigenschaften von P2P-Geschäftsmodellen? Der zweite Teil der Forschungsfrage bezieht sich auf die Identifikation von Herausforderungen dieser Geschäftsmodelle und fragt nach „welche?“. Die Untersuchung von Fallstudien ist hierbei nicht auf Fragen nach dem Wie oder Warum begrenzt, sondern verweist lediglich darauf, dass sich bei diesen Arten von Fragen eine Fallstudienanalyse anbietet (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987). Darüber hinaus eignen

sich fokussierte Fallstudien (hier fokussiert auf das Geschäftsmodell), wenn die Fragestellung sich mit Mustern, Kategorien und Schlüsselementen beschäftigt (Handfield, 1998), wie es bei der Frage nach übergreifenden Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen der Fall ist. Des Weiteren kann von der Sharing Economy und der damit einhergehenden Entwicklung neuer Geschäftsmodelle von einem aktuellen Phänomen gesprochen werden, über das der Untersuchende keinerlei Kontrolle besitzt.

In Anlehnung an (Rowley, 2002) und Yin (2014) wird der in Abbildung 6, S. 29, dargestellte Ablauf für eine multiple Fallstudienanalyse verfolgt.

Abb. 6: Ablauf multiple Fallstudienanalyse in Anlehnung an Rowley (2002) und Yin (2014)



3.2 Forschungsdesign

Die Erstellung eines Forschungsdesigns ist für den konsistenten Ablauf der Datenerhebung und die Verbindung mit den Forschungsfragen wichtig. Ein Forschungsdesign kann

verstanden werden als ein Plan, der festlegt, wie man von den Fragestellungen über die Datenerhebung zu den Schlussfolgerungen gelangt (Rowley, 2002). In dieser Arbeit setzt sich das Forschungsdesign aus vier Bereichen zusammen: den fünf Komponenten nach Yin (2014) für das Design einer Fallstudie, der Erläuterung des theoretischen Bezugsrahmens, der Begründung für die Auswahl der Fallstudien und der Konstruktion des Interviewleitfadens.

3.2.1 Komponenten des Forschungsdesigns

Forschungsfrage(n): Ein grundlegender Schritt, bevor mit der Datenerhebung begonnen werden kann, ist die Festlegung der Forschungsfrage(n) (Yin, 2014). Wie oben bereits beschrieben, eignen sich die folgenden Fragestellungen für die Analyse von Fallstudien:

- (1) Wie sind internetgestützte Geschäftsmodelle von P2P-Plattformen charakterisiert?
- (2) Mit welchen Herausforderungen sind diese P2P-Geschäftsmodelle konfrontiert?

Hypothesen und Ziel: Yin (2014) stellt fest, dass die Formulierung von Thesen oder Behauptungen notwendig ist, um festzustellen, was oder welcher Aspekt der Fragestellung im Umfang der Arbeit genau untersucht werden soll. Diese Behauptungen können als eine Art Brücke zwischen den Ergebnissen der Literaturrecherche und dem Ergebnis der Arbeit verstanden werden (Rowley, 2002). Die Arbeitsthese, die dieser Arbeit zugrunde liegen, sind:

- (1) Die Analyse der Fallstudien wird zeigen, dass P2P-Geschäftsmodelle gleiche Charakteristiken haben wie die Multi-sided Platforms nach Osterwalder und Pigneur (2011) und daher zu diesen gezählt werden können.
- (2) Die Analyse der Fallstudien wird zeigen, dass die typischen Herausforderungen von zweiseitigen Plattformen auch bei P2P-Plattformen auftreten.
- (3) Durch die Analyse der Fallstudien werden darüber hinaus inhärente Ausprägungen und spezielle Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen identifiziert werden.

Gegenstand der Analyse: Eine dritte Komponente beim Design des Vorgehens ist die Definition, was der zu untersuchende Fall ist. Dies kann beispielsweise ein Individuum sein

oder ein politisches Programm. Im Falle dieser Arbeit werden P2P-Unternehmen untersucht, wobei sich auf die Charakteristiken und Herausforderungen konzentriert wird, die im Geschäftsmodell begründet liegen.

Logische Verbindung zwischen Daten und Hypothesen: In dieser Arbeit werden zunächst aus der Literatur bekannte Charakteristiken und Herausforderungen von zweiseitigen Plattformen betrachtet und anhand der Analyse der Fallstudien festgestellt, welche Charakteristiken und Herausforderungen typisch für P2P-Plattformen sind und ob diese denen von zweiseitigen Plattformen ähneln.

Gütekriterien: Fallstudien müssen genauso wie andere Methoden in der empirischen Forschung einer kritischen Bewertung standhalten können. Im Folgenden wird daher der von Yin (2014) entwickelte Kriterienkatalog vorgestellt, der sich eng an die klassischen Bewertungskriterien der empirischen Forschung orientiert (s. z.B. (Lienert & Raatz, 1998)):

- (1) *Konstruktivität:* Die Konstruktivität bei Fallstudien kann durch die Etablierung von korrekten, operationalen Maßnahmen für das zu studierende Konzept sichergestellt werden. Dies kann durch die Verwendung von verschiedenen Datenquellen, dem Aufbau von Beweisketten sowie dem Einbezug von wichtigen Informanten in die Durchsicht der Fallstudien erfüllt werden.
- (2) *Interne Validität:* Die interne Validität ist hauptsächlich für erklärende Fallstudien von Bedeutung, da hier aus Beobachtungen Kausalzusammenhänge abgeleitet werden und die interne Validität überprüft, ob diese korrekt abgeleitet wurden und alle notwendigen Erklärungsansätze Berücksichtigung finden.
- (3) *Externe Validität:* Da Fallstudien keine repräsentativen Forschungsergebnisse erbringen, muss die Verallgemeinerung der Ergebnisse von Fallstudien auf einem anderen Wege sichergestellt werden. Wird eine Verallgemeinerung auf Grundlage eines Einzelfalles entwickelt, so ist dies eine analytische Verallgemeinerung anstelle einer statistischen und bedarf weiterer Fundierung durch die Wiederholung der Analyse in anderen Kontexten (multipler Fallstudienansatz).
- (4) *Reliabilität:* Reliabilität liegt vor, wenn der Fallstudienprozess wiederholt werden kann

und die Wiederholung zu denselben Ergebnissen kommt. Dies kann sichergestellt werden, indem die Fallstudie detailliert dokumentiert und die Anwendung einer breiten Datenbasis sichergestellt wird.

3.2.2 Theoretischer Bezugsrahmen

Ein theoretischer Bezugsrahmen für beschreibende Fallstudien bestimmt den Umfang und die Tiefe des zu untersuchenden Gegenstandes der Analyse genauer und hilft dabei, den Rahmen für eine solide Fallstudie zu schaffen (Yin, 2014). Für die Analyse der Charakteristiken von P2P-Geschäftsmodellen stellt das Business Model Canvas diesen Rahmen dar. Den Rahmen für die Analyse der Herausforderungen auf Grundlage von Interviews stellen ebenfalls die Elemente des BMC, allerdings unter Hinzunahme der beschriebenen Merkmale und Herausforderungen von zweiseitigen Plattformen. Die Herausforderung, die durch Multihoming entsteht, kann jedoch nicht durch die Interviews mit Unternehmensvertretern abschließend geklärt werden, denn hierfür müsste zunächst festgestellt werden, dass Kunden Multihoming betreiben, was eine Befragung dieser voraussetzt. Eine ähnliche Frage an die Unternehmensvertreter selbst würde auf einer (möglicherweise verzerrten) Einschätzung beruhen. Der Effekt, den Multihoming auf die Preisfindung hat, könnte zwar bei dieser Befragung festgestellt werden, wäre aber schwierig vom Preisfindungsproblem selbst zu trennen. Aus diesen Gründen kann Multihoming bei den Interviews nur implizit festgestellt werden und soll daher bei der Befragung vernachlässigt werden. Herausforderungen von zweiseitigen Märkten, die bei den Interviews überprüft werden, sind daher das Henne-Ei-Problem, die kritische Masse, die Preisfindung und das Schaffen von Vertrauen.

3.2.3 Auswahl der Fallstudien

Für die Auswahl von Fällen aus einer Grundgesamtheit gilt, Fälle zu finden die möglichst heterogene Ausprägungen haben, aber dennoch die (sich entwickelnde) Theorie bestätigen, widerlegen oder ausbauen sollten (Eisenhardt, 1989). Die Fallstudienpartner für diese Arbeit stammen aus dem Forschungsprojekt PeerSharing (Drivy, flinc, Kleiderkreisel und Wimdu) und decken die Vielfalt von P2P-Geschäftsmodellen bereits gut ab. Die Fallstudien fokussieren sich auf die drei Kategorien Mobilitätsdienstleistungen, Übernachtungsmöglichkeiten

und Kleidung von P2P-Unternehmen in Deutschland. Hinsichtlich dieser Kategorien sind damit rund 66 % der im Projekt erfassten 79 P2P-Plattformen in Deutschland abgedeckt. Die Fallstudienpartner decken darüber hinaus alle P2P-Muster für materielle und immaterielle Güter nach Andersson et al. (2013) mindestens ein Mal ab (P2P-Goods-Sharing ist mit Drivy und Wimdu zwei Mal vertreten). Für die Analyse konnte kein weiteres Unternehmen aus der Kategorie Gebrauchsgegenstände gewonnen werden. In Tabelle 2, S. 33, ist die Aufteilung der Plattform anhand der Kriterien aufgezeigt.

Tab. 2: Zusammensetzung der Fallstudien anhand der Peer-to-Peer Muster nach Andersson et al. (2013) (materielle und immaterielle Güter) und den primären Nutzungsobjekten (Quelle: Eigene Darstellung)

	Peer-to-Peer-Trading	Peer-to-Peer-Goods-Sharing	Peer-to-Peer-Service-Sharing
Mobilitätsdienstleistung		Drivy	flic
Übernachtungsmöglichkeiten		Wimdu	
Kleidung	Kleiderkreisel		

Alle Unternehmen sind profitorientiert (Rechtsform: GmbH), was für 58 % der im Forschungsprojekt identifizierten Plattformen gilt. Damit repräsentieren die Fallstudienpartner einen Großteil der bestehenden Plattformen in Deutschland. Die Untersuchung kann auf diese Weise jedoch nicht dem gesamten Spektrum der P2P-Plattformen gerecht werden, da es Plattformen wie Foodsharing oder Freecycle gibt, die einen gemeinnützigen Zweck verfolgen.

3.2.4 Konstruktion des Interviewleitfadens

Als Interviewformat wurde ein problemzentriertes Interview mit offenen Fragen gewählt. Diese Art von Interview lässt den Interviewten möglichst frei zu Wort kommen, fokussiert aber auf eine bestimmte Problemstellung, die vom Interviewer vorher analysiert wurde (Mayring, 2016). Bestimmte Aspekte dieses Problems wurden vorher bereits herausgegriffen und in Form eines Interviewleitfadens zusammengestellt, der den Interviewten auf bestimmte Fragestellungen hinlenkt (Mayring, 2016). Die offenen Fragen werden gestellt, um Herausforderungen aus Sicht der Befragten zu erfahren und um weitere Herausforderungen zu

identifizieren, die möglicherweise P2P-Geschäftsmodellen inhärent sind. Um diese Offenheit auch im Gesprächsverlauf sicherzustellen, wird ein teilstrukturierter Aufbau des Interviews verfolgt, bei dem die Fragen vorformuliert sind, aber die Reihenfolge offen ist und sich dem Gesprächsverlauf anpassen kann.

Die Oberthemen des Leitfadens (s. Anhang) orientieren sich an den Elementen des Business Model Canvas. Um zu überprüfen, ob die Herausforderungen von zweiseitigen Märkten auch auf die Fallstudienpartner zutreffen, wurden diese in das BMC integriert: die Fragen nach der kritischen Masse und dem Henne-Ei-Problem werden den Kundensegmenten zugeordnet, die Preisfindung dem Element Einnahmequellen und die Herausforderung, Vertrauen zu schaffen, gehört zu dem Element Kundenbeziehungen. Der Leitfaden beginnt mit einer einleitenden Frage zu den aktuellen Herausforderungen und geht über in die Kategorien Kundensegmente, Kanäle und Kommunikation, Beziehungen zu und zwischen den Kunden, Einnahmequellen, Wertangebote, Partner und Kooperationen sowie Wachstum und Branche. Das letzte Oberthema umfasst die BMC-Elemente Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Kostenstruktur, da die Annahme getroffen wird, dass diese insbesondere dann zu Herausforderungen werden, wenn das Unternehmen stark wächst (z.B. die Akquise von Fachpersonal).

3.3 Datenerhebung

Für die Analyse der Charakteristiken der P2P-Geschäftsmodelle werden Sekundärdaten aus dem Forschungsprojekt PeerSharing genutzt, in dem bereits einige Komponenten der Geschäftsmodelle von Drivy, flinc, Kleiderkreisel und Wimdu durch Interviews und Recherche erfasst wurden. Des Weiteren werden Informationen über die Unternehmenswebseiten, Pressemitteilungen und veröffentlichten Interviews mit den Gründern oder Managern der Unternehmen gesammelt. Um die Konstruktivität der Fallstudienanalyse zu erhöhen, wird den befragten Unternehmensvertretern das vollständige Business Model Canvas aus der Analyse zur Durchsicht vorgelegt.

Die Interviews zu den Herausforderungen der Geschäftsmodelle sollen grundsätzlich offen geführt werden, so dass der Interviewer nicht an die Reihenfolge der Oberthemen bzw.

Fragen im Leitfaden gebunden ist. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass der Interviewer sich vollständig auf das Gespräch konzentrieren kann und den Befragten Raum gibt, Herausforderungen zu benennen, die noch nicht identifiziert wurde. Die Interviews wurden aufgrund von Zeit- und Kostenvorteilen größtenteils (3 von 4) via Skype geführt und mit dem Einverständnis der Gesprächspartner aufgezeichnet. Durchgeführt wurden die Interviews im Februar 2016 und dauerten im Schnitt 45 Minuten.

3.4 Datenanalyse und Anwendung der Ergebnisse

Der empirische Teil der Arbeit wird durch die Analyse von vier Fallstudien abgedeckt und stellt damit einen multiplen Fallstudienansatz dar. Multiple Fallstudien haben gegenüber Einzelfallstudien den Vorteil, dass sie durch den Vergleich von mehreren Fällen zu überzeugenderen und robusteren Ergebnissen führen (Herriott & Firestone, 1983), da diese der systematischen Untersuchung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden entspringen. Hierdurch wird die externe Validität erhöht, da Verallgemeinerungen auf der Analyse von mehreren Fällen beruhen. Andererseits kann bei Fällen, die selten, ungewöhnlich oder kritisch sind, eine vergleichende Analyse bereits per Definition ausgeschlossen werden. Ein Nachteil von multiplen Fallstudien ist der hohe Zeit- und Ressourcenaufwand, den die vergleichende Analyse erfordert, da hier auf Grundlage eines theoretischen Bezugsrahmens der Anspruch an die Reliabilität der Ergebnisse sichergestellt werden soll.

In dieser Arbeit ist die Analyse aufgeteilt auf die Untersuchung der Charakteristiken, welche in Abschnitt 4.1 behandelt wird und die Analyse der Herausforderung auf Grundlage von Interviews in Abschnitt 4.2. Für die Analyse der Charakteristiken wird im Anschluss an die Einzelfallstudienanalyse eine Interfallstudienanalyse durchgeführt und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Als Zwischenergebnis dieser Arbeit wird ein generisches BMC für P2P-Geschäftsmodelle vorgestellt.

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews werden diese im Aufbereitungsverfahren wörtlich transkribiert. Die Transkription erfolgt als Übertragung in das normales Schriftdeutsch, d.h. der Satzbau wird bereinigt und es wird kein Dialekt hervorgehoben, da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht (Mayring, 2016). Außerdem wird der

Umfang des Gesprächsmaterials bereits während der Transkription reduziert, indem Wiederholungen oder Ausschmückungen gekürzt werden.

Die Datenauswertung zur Identifikation von Herausforderungen für P2P-Geschäftsmodelle erfolgt in Anlehnung an die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016, 2010). „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring, 2016, S. 115). Die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse ist gekennzeichnet durch eine auf dem Textmaterial basierende, induktive Kategorienbildung. Obwohl dadurch die Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet werden sollen, wird sich auch an vorhergehenden theoretischen Überlegungen orientiert. Da dieses Vorgehen deduktiver Art ist, müssen im Vorfeld theoretische Überlegungen über den Gegenstand und das Ziel der Analyse angestellt werden, welche in dieser Arbeit die Literaturanalyse zu den Elementen des Business Model Canvas und den Herausforderungen von zweiseitigen Märkten darstellt. Die Elemente des BMC stellen grobe Oberkategorien dar, die zur späteren Einordnung der genannten Herausforderungen in das Geschäftsmodell dienen sollen. Die Herausforderungen von zweiseitigen Märkten sollen wiederum Aufschluss auf mögliche Herausforderungen geben, die auch bei P2P-Plattformen auftreten können.

Der erste Schritt besteht daher in der Suche nach Textstellen, die das Selektionskriterium „Nennung einer Herausforderung von zweiseitigen Plattformen“ erfüllen. Hierfür werden zunächst alle Textstellen angestrichen, die die Vermutung zulassen, dass das Henne-Ei-Problem, das Erreichen der kritische Masse, das Schaffen von Vertrauen und die Preisbildung auch für die Fallstudienpartner relevant sind. Um der Vielfalt der genannten Herausforderungen gerecht zu werden, werden bei einem zweiten Materialdurchgang weitere Herausforderungen erfasst und aus ihnen induktiv Kategorien entwickelt. Werden im weiteren Verlauf zu diesen Kategorien passende Textstellen gefunden, so werden sie diesen Kategorien zugeordnet. Falls die Textstelle zwar dem Kriterium entspricht, dass es sich um die Erwähnung einer Herausforderung handelt, aber keiner Kategorie zuzuordnen ist, wird eine neue Kategorie definiert (Mayring, 2016). Nach einem Teil des Durchgangs (10-15%) wird das Categoriesystem überarbeitet und überprüft, ob es keine Überlappungen gibt und der Abstraktionsgrad zur Fragestellung passt. Hierfür wird ein gekürzter Kodierleitfaden

verwendet, der die richtige Zuordnung von Textstellen zu den Kategorien während des Materialdurchgangs sicherstellt Mayring (2016, 2010). Der Kodierleitfaden, der im Anhang zu finden ist, umfasst die Kategorien, ihre Definition und Ankerbeispiele aus dem Text. In einem weiteren Materialdurchgang werden die entwickelten Kategorien und die Zuordnung der Herausforderungen zu diesen validiert und überprüft, ob möglicherweise weitere Kategorien eine Rolle spielen.

Um die Analyse der Charakteristiken und Herausforderungen der Fallstudienpartner zu verbinden, werden in einem letzten Schritt (wo möglich), die Kategorien den BMC Elementen zugeordnet und damit Elemente identifiziert, die besonders von Herausforderungen betroffen sind. Im Anschluss werden Herausforderungen diskutiert, die speziell auf P2P-Plattformen zutreffen sowie Handlungsempfehlungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für P2P-Geschäftsmodelle vorgeschlagen.

4 Analyse der Fallstudien

4.1 Identifikation von Charakteristiken der

Geschäftsmodelle auf Basis des Business Model

Canvas

In den folgenden Abschnitten werden die Geschäftsmodelle von Drivy, flinc, Kleiderkreisel und Wimdu anhand der Elemente des BMC vorgestellt, um danach Eigenschaften von profitorientierten P2P-Geschäftsmodellen ableiten und ein P2P-BMC erstellen zu können.

4.1.1 Drivy

Drivy Germany GmbH ist eine internetgestützte Peer-to-Peer Autovermietung, bei der Privatpersonen ihr Auto inklusive Versicherungsschutz temporär an andere Privatpersonen vermitteln können (Drivy, o.J.c). Das Unternehmen wurde 2010 als Voiturelib von Paulin Dementhon in Frankreich gegründet, trat 2014 in einer Beta-Phase in den deutschen Markt ein und übernahm im Mai 2015 Autonetzer, einen deutschen Konkurrenten für privates Carsharing (Drivy, 20.02.2015; Bay, 28.05.2015). Durch diese Übernahme können mehr als 5.000 Fahrzeuge an ca. 100.000 Nutzern über Drivy vermietet werden, was Drivy zum Marktführer im privaten Carsharing Bereich in Deutschland macht (Bay, 28.05.2015; heise online, 2016). Das vollständige BMC von Drivy ist in Abbildung 9, S. 100, im Anhang zu finden.

Kundensegmente: Drivy verbindet die Peer Provider (Autobesitzer), die ihr Auto (max. 3,5 t) gegen einen individuellen Preis zur Kurzmieta anbieten wollen und private Mieter, die ein Auto für einen bestimmten Zeitraum nutzen möchten. Insbesondere fokussiert sich Drivy

auf die flexible und mehrtägige Miete eines PKWs, beispielsweise für den Umzug oder einen Wochenendausflug (Scholl et al., 2015). Der durchschnittliche Drivy-Nutzer ist 36 Jahre alt, mietet sich ein Auto für durchschnittlich drei Tage und zahlt dafür 29 Euro pro Tag (Schlicht, 17.11.2015).

Wertangebote: Der Verkehrsclub Deutschland gibt an, dass ein Privatauto durchschnittlich 23 Stunden pro Tag still steht (Verkehrsclub Deutschland, 2015). Dies ist ein Problem, da der Fixkostenblock für Versicherungen, Wartung und Steuern drei Viertel der Nutzungskosten ausmachen kann (Verkehrsclub Deutschland, 2015). Für die Peer Provider auf Drivy hat die Nutzung der Plattform daher den Vorteil, dass sie die Fixkosten für das eigene Auto vermindern oder sogar gänzlich abdecken können. Auf der anderen Seite sparen die Peer-Consumer Anschaffungskosten und laufenden Kosten für ein eigenes Auto und haben zusätzlich die freie Auswahl zwischen verschiedenen Fahrzeugmodellen. Nach eigenen Angaben können damit in Deutschland ca. 25 % gegenüber Konkurrenten wie den klassischen Autovermietungen gespart werden (Jakobs, C. (18.04.2016 und 26.05.2016), E-Mail-Kommunikation)³². Des Weiteren stellt Drivy auch den ökologischen Nutzen des Teilens von Gütern für eine effizientere Nutzung und gegen die Verschwendung von Ressourcen heraus (Drivy, o.J.b).

Kanäle: Neben der Plattform selbst als wichtigsten Kanal, werden weitere Kanäle in verschiedenen Phasen eingesetzt. Bei der Bewältigung der ersten Schritte im System nach der Registrierung werden die Autobesitzer von Drivy kontaktiert und auf Wunsch bei der Erstellung ihres Profils unterstützt (meist telefonisch) (Scholl et al., 2015). Dies hat u.a. den Zweck, die Qualität des Angebots sicherzustellen, was, wie oben beschrieben, bei zweiseitigen Märkten sehr wichtig ist, um die Preisfindung und die Wahrnehmung der Plattform zu verbessern. Hierbei wird Wert auf die Präsentation der Autos durch hochauflösende Bilder und genaue Beschreibungen gelegt (Scholl et al., 2015). Darüber hinaus unterhält Drivy einen eigenen Blog und ist auf Social Media Kanälen wie Facebook und Twitter³³ vertreten, über die Tipps und aktuelle Entwicklungen vorgestellt werden. Die Nutzer selbst können über ein Online-Nachrichtensystem miteinander in Kontakt treten. Sinkt jedoch das Aktivitätslevel der Nutzer auf der Plattform, werden ggf. Schritte zur Reaktivierung aufgenommen

³²Zahl für Deutschland (25 %) unterscheidet sich von der für Frankreich (30 %)

³³www.twitter.de

(E-Mail Benachrichtigungen) oder inaktive Profile entfernt, um die Antwortrate und damit die Qualität der Plattform zu erhöhen.

Kundenbeziehungen: Drivy beschreibt die Beziehung zu den Nutzern der Plattform als partnerschaftlich (Scholl et al., 2015). Persönliche Unterstützung erhalten die Peer Provider beim Onboarding-Prozess (s. Kanäle) und die Mieter und Vermieter haben die Möglichkeit, sich gegenseitig auf einer Skala von null bis fünf Sternen plus kurzem Text zu bewerten. Dieses transparente Bewertungssystem und die Versicherung der Allianz sind elementare Bestandteile für das Schaffen von Vertrauen zwischen Anbietern und Mietern auf der Plattform. Generell kann die Beziehung zwischen Drivy und den Nutzern als automatisierte Dienstleistung beschrieben werden, da Drivy als Vermittler auftritt und die persönlichen Online-Profile den Nutzern erst Zugang zur Dienstleistung geben. Darüber hinaus bietet Drivy allerdings auch Offline-Events an, bei denen sich Mieter und Vermieter mit Vertretern von Drivy treffen können, um das Team kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen, was zur Kundenbindung und Stärkung der Community beitragen soll (Scholl et al., 2015).

Einnahmequellen: Wie bei zweiseitigen Plattformen üblich, hat auch Drivy eine differenzierte Preisstrategie. Die Mieter stellen die subventionierte Seite dar und zahlen nichts für die Anmeldung und auch keine extra Gebühr für die Miete eines Autos. Um ihre Fixkosten zu decken, erhalten Vermieter 70 % des erzielten Mietpreises und die restlichen 30 % gehen anteilig an die Versicherung sowie an Drivy selbst (Drivy, o.J.f). Auch für die Vermieter ist die Anmeldung auf der Plattform kostenlos. Als Zahlungsformen steht die Zahlung per Kreditkarte oder PayPal zur Verfügung, wobei letzteres nur bei Autos funktioniert, die in Deutschland zugelassen sind (Drivy, o.J.d). Außerdem hat das Unternehmen 2012, 2014 und 2015 zur Finanzierung und zur Umsetzung der Internationalisierung insgesamt 16 Millionen Euro von Risikokapitalgebern einsammeln können (Drivy, 20.02.2015; Bay, 28.05.2015).

Schlüsselressourcen: Zur Erfüllung des Nutzungsversprechens ist die Plattform für Drivy elementar. Hinzu kommen Mitarbeiter für das Management der Kundenbeziehung und zur Entwicklung der Plattform. Elf Mitarbeiter (von 68, Stand April 2016) der bei Drivy Beschäftigten sind daher mit der technischen Entwicklung und Wartung der Plattform betraut (Drivy, o.J.a). Annähernd ein Drittel der Mitarbeiter arbeitet darüber hinaus im Customer Relationship Bereich und ist damit für die Verbindung zwischen der Plattform und deren Kunden sowie der Beziehung zwischen den zwei Seiten der Plattform zuständig (Drivy, o.J.a).

Schlüsselaktivitäten: Die Schlüsselaktivitäten von Drivy hängen eng mit der Plattform zusammen. Dazu gehören die Bereitstellung der Services (inkl. Kundenservice und Qualitätssicherung) durch das kontinuierliche Management der Plattform (u.a. die technische Wartung) sowie das Marketing der Plattform.

Schlüsselpartnerschaften: Drivy nennt zwei Partner auf ihrer Webseite: die Mitfahrgelegenheiten-Plattform BlaBlaCar und den Versicherungskonzern Allianz³⁴. Die Partnerschaft mit BlaBlaCar scheint vor allem eine Partnerschaft zur gegenseitigen Bewerbung zu sein, denn auf beiden Plattformen wird auf die Möglichkeit verwiesen, die Miete eines Autos über Drivy mit dem Einstellen der Strecke auf BlaBlaCar zu verbinden (BlaBlaCar, 02.06.2015; Drivy, 02.06.2015), um so die anfallenden Kosten zu verringern und das Auto effizienter zu nutzen. Dahingegen ist die Partnerschaft mit der Allianz elementar, denn um die Vermietung von privaten Autos zu ermöglichen, tritt die Versicherung der Allianz für die vereinbarte Mietdauer an die Stelle der privaten Versicherung des Vermieters. Die Versicherung beinhaltet eine Haftpflicht-, Teil- und Vollkaskoversicherung mit einer Selbstbeteiligung in Höhe von 800 Euro sowie einen Schutzbrief inklusive Pannendienst (Drivy, 2015). Die Selbstbeteiligung kann gegen eine Zusatzzahlung auf 150 Euro reduziert werden (Drivy, 2015).

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur bei Drivy setzt sich im Kern aus Kosten für das Hosting, die Wartung und die Entwicklung der Plattform sowie den Personalkosten zusammen.

4.1.2 flinc

Die flinc GmbH ist eine Vermittlungsplattform für Mitfahrgelegenheiten, die dynamisch in Echtzeit vermittelt werden oder regelmäßig über eher kurze Strecken stattfinden. Die Idee entsprang einer Projektarbeit an der Hochschule Darmstadt 2008 und ging 2010 in der Gründung der flinc AG durch Alexander Kuhn, Michael Hübl, Benjamin Kirschner und Dr. Klaus Dibbern auf (flinc, 2015). Im Sommer 2011 öffnete flinc das Mitfahrernetz in Deutschland und konnte bereits in den ersten zwei Wochen 10.000 Registrierungen verzeichnen (Scholl et al., 2015). Inzwischen haben sich über 250.000 Menschen auf flinc registriert und nutzen monatlich mehr als 650.000 Fahrten bzw. Mitfahrten (flinc, 2015). Der Hauptsitz des

³⁴www.allianz.de

Unternehmens ist Ludwigshafen/Rhein. Das vollständige BMC von flinc ist in Abbildung 10, S. 101, im Anhang zu finden.

Kundensegmente: Peer Provider bei flinc sind Autofahrer, die spontan Fahrten anbieten (auch Teilstrecken), kurze Strecken fahren oder die regelmäßig gleiche Strecken (Pendler) zurücklegen. Die Peer-Consumer sind Pendler oder Mitfahrer, die Geld für den Transport durch oder zur Stadt sparen möchten, da flinc nach eigenen Angaben preislich vergleichbar mit dem Öffentlichen Nahverkehr ist und auf längeren Strecken auf einem ähnlichen Preisniveau liegt wie klassische Mitfahrgelegenheiten (Scholl et al., 2015). Nach einer eigenen Befragung von über 300 Nutzern sind ca. zwei Drittel männlich und ein Drittel weiblich (Scholl et al., 2015). Das Verhältnis von Anbietern und Nachfragern auf der Plattform ist 50/50 und die Nutzer beschränken sich auch entweder auf das Anbieten oder das Suchen von Fahrten. Zusätzlich zu diesen Kundensegmenten gibt es Großunternehmen wie u.a. Procter & Gamble, Opel und Bosch, die flinc als unternehmensinterne Mitfahrgelegenheiten-Applikation einkaufen. Ein weiteres Kundensegment sind Regionen wie die LEADER-Region³⁵ Limes (Bundesanstalt für Landwirtschaft, 2012; LEADER Aktionsgruppe Limesregion, o.J.).

Wertangebote: Flinc positioniert sich als Ergänzung zwischen dem Öffentlichen Personennahverkehr sowie innerstädtischen Angeboten wie Carsharing oder Taxis und Mobilitätsangeboten für längere Strecken wie Fernbusse oder die Bahn. Im Unterschied zu Drivy steht bei flinc die Fahrt als Serviceleistung im Vordergrund und nicht das Auto und dessen Fixkosten selbst. Der Fahrer kann selbst entscheiden, ob die Fahrt kostenlos angeboten wird oder ob der von flinc vorgeschlagene Preis für die Fahrt angenommen wird. Der Preis berechnet sich aus 10ct/min für den Fahrtweg und 2ct/min für einen gefahrenen Umweg bis hin zur Tür des Mitfahrers (flinc, 22.09.2011). Für die Fahrzeugbesitzer hat die Fahrt mit flinc demnach den ökonomischen Vorteil, einen Teil der variablen Kosten für eine Fahrt, die er ohnehin fahren müsste, abzudecken. Die von flinc im Dezember 2014 durchgeführte Befragung untermauert die Einschätzung, dass primär ökonomische Gründe bei der Nutzung von flinc wichtig sind und weniger nachhaltige Motive. Die Nutzer gaben an, dass die größten Vorteile von flinc die Möglichkeit zum Geldsparen sowie die Praktikabilität und der Komfort sind (Scholl et al., 2015). Das zusätzliche Wertangebot von flinc für die Mitfahrer ist, dass diese

³⁵LEADER ist ein Förderprogramm der Europäischen Union und des Landes Baden-Württemberg für den Ländlichen Raum. LEADER steht für „Liaison Entre Actions de Développement de L'Économie Rurale“ = Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft

von Tür zur Tür gebracht werden und so den (möglicherweise) langen Fußweg zur nächsten Haltestelle des ÖPNV sparen können. Für die Unternehmen hat die Nutzung von flinc den Vorteil, dass sich zum einen die Benzinkosten der Fahrzeugflotte reduzieren und zum anderen damit CO₂ gespart wird, was auch von Vorteil für den ökologischen Fußabdruck der Unternehmen ist. Die Regionen erweitern durch die Nutzung von flinc ihr Angebot im Öffentlichen Personennahverkehr und können sich insbesondere für junge Erwachsene und Jugendliche als attraktivere Mobilitätslösung hervortun (Bundesanstalt für Landwirtschaft, 2012; LEADER Aktionsgruppe Limesregion, o.J.).

Kanäle: Neben der Plattform (als Desktop- oder Appversion) nutzt flinc auch die Navigationssysteme, die über ihre NAVIGON und Bosch bereitgestellt werden, als Kanäle. Daher ist es möglich, in Echtzeit Anfragen von potentiellen Mitfahrern zu bekommen und sich direkt zum Abholort navigieren zu lassen. Ähnlich funktioniert dies auch mit DriveNow, dem B2C Carsharing Service von der BMW Group und Sixt, denn DriveNow-Nutzer können ihre Fahrten direkt über den Boardcomputer im Auto bei flinc anbieten. Umgekehrt werden flinc-Nutzern auf der Suche nach einer Mitfahrgelegenheit die nächstgelegenen DriveNow-Autos angezeigt (flinc, o.J.a). Weitere Kanäle sind Newsletter an die bestehenden Nutzer, Gewinnspiele über Social Media wie Twitter und Facebook sowie ein eigener Blog mit Themen rund um das Thema Mobilität und Auto (flinc, o.J.e, o.J.d, o.J.b).

Kundenbeziehungen: Für flinc ist das Schaffen von Vertrauen zwischen den Nutzern zentral, denn ein Großteil der Erfahrungen, die mit flinc gemacht werden, liegen außerhalb der Kontrolle des Unternehmens. Um dies zu verbessern, wurde ein Vertrauensnetzwerk eingerichtet, in dem sich nur Personen befinden, die der Nutzer kennt oder Kontakte zweiten Grades sind. Auf diese Weise können die Personen im Netzwerk bei Vermittlungen bevorzugt werden. Eine weitere Maßnahme ist die Bildung von Gruppen mit Personen, die regelmäßig die gleichen Strecken zurücklegen (z.B. Mitarbeiter desselben Unternehmens). Wie auch bei den anderen Plattformen, stellt flinc ein Bewertungssystem für die Fahrer und Mitfahrer zur Verfügung. Dieses wird um Profilstatistiken wie Antwortzeit, Antwortrate und Anzahl der Nutzer im Vertrauensnetzwerk ergänzt. I.A. kann die Beziehung von flinc zu seinen Kunden als automatisiert beschreiben werden, da hier Profile angelegt werden und automatisierte Services die Individuen und ihre Charakteristiken wiedererkennen können.

Auf Basis des Vertrauensnetzwerks ist es für flinc so möglich, persönliche Empfehlungen für Fahrten zu geben.

Einnahmequellen: Finc finanziert sich aus Investorenkapital von der KfW, der ISB Rheinland-Pfalz, der Deutschen Bahn und dem Risikokapitalfonds von General Motors GM Ventures (Schlenk, 13.07.2015; Scholl et al., 2015). Seit 2012 bietet flinc auch eine zugeschnittene Version der Plattform für Unternehmen und Regionen an (unternehmer.de, 13.08.2012). Die Unternehmen zahlen eine Pauschale für die Einführung und das Marketing der Plattform sowie eine monatliche Gebühr, die sich nach der Größe des Unternehmens richtet (Lachmann, 2013; Scholl et al., 2015). Die Regionen zahlen für die Einführung von flinc ebenfalls einen festen Preis (Frank, 15.03.2012). Für die Nutzer der Plattform ist die Registrierung und die Vermittlung über flinc kostenlos, sie zahlen nur den von flinc berechneten Preis für die Mitfahrt und für den möglicherweise gefahrenen Umweg.

Schlüsselressourcen: Eine Schlüsselressource für flinc ist, ähnlich wie bei den anderen Unternehmen, die Plattform selbst sowie die Mitarbeiter, die sich um das Produkt und dessen Entwicklung (13) und Marketing (9) kümmern (flinc, o.J.c).

Schlüsselaktivitäten: Schlüsselaktivitäten für flinc sind das Plattform-Management, die Werbung für die Plattform sowie die Bereitstellung der Services.

Schlüsselpartnerschaften: Finc hat eine Vielfalt von Partnern aus dem Mobilitätsbereich. Fahrer können über die Navigationssysteme von NAVIGON und Bosch in Echtzeit Mitfahreranfragen von flinc erhalten und werden zum Abhol- und Zielort der Mitfahrer navigiert (flinc, o.J.a). Außerdem ist flinc serienmäßig im BMW i3 integriert und kann über den Boardcomputer für das Anlegen von Fahrten und eingehender Mitfahrtengesuche genutzt werden. Ähnlich funktioniert dies auch bei den Boardcomputern der DriveNow Autos (flinc, o.J.a). Seit 2014 wurde auch die Deutsche Bahn als Kooperationspartner gewonnen und möchte flinc in ihr neues Mobilitätsportal Qixxit integrieren (Scholl et al., 2015).

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur setzt sich zusammen aus den Personalkosten (insbesondere für Entwickler), dem Betrieb der Plattform und dessen Management sowie den Marketingkosten, die in der Phase bis zum Erreichen der Netzwerkeffekte einen Großteil der Gesamtkosten ausmachen.

4.1.3 Kleiderkreisel

Die Kleiderkreisel GmbH ist ein online Secondhandmarkt, auf dem Kleidung, Accessoires und Kosmetik getauscht, weiterverkauft oder verschenkt werden können. Die Mutterfirma von Kleiderkreisel, Vinted, entstand 2008 in Litauen als Nebenprojekt der Gründer (Kleiderkreisel, 31.10.2014). Heute gehören die Plattformableger in acht Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Litauen, Österreich, Polen, Tschechien und den USA) zu der litauischen Vinted Limited (Kleiderkreisel, o.J.e; Scholl et al., 2015). Weltweit sind über 11 Millionen Menschen auf den Plattformen registriert, wobei Kleiderkreisel die größte Mitgliederanzahl in einem Land auf sich vereint (Kleiderkreisel, 31.10.2014; Li, 15.01.2015). In München arbeiten 20 festangestellte Beschäftigte, weltweit sind es 240 Mitarbeiter (festangestellte und freie) (Kleiderkreisel, o.J.e; Scholl et al., 2015). Das vollständige BMC von Kleiderkreisel ist in Abbildung 11, S. 102, im Anhang zu finden.

Kundensegmente: Beide Seiten der Plattform sind zum Großteil junge Frauen im Alter zwischen 14 und 24 Jahren, die ihre Kleidung nicht wegwerfen, sondern verkaufen, tauschen oder verschenken möchten bzw. die Interesse an günstigerer Secondhandware haben (Scholl et al., 2015). Der Verkauf von Kleidung ist hierbei, gemessen an der Anzahl der Transaktionsarten, die wichtigste Form der Eigentumsübertragung (Scholl et al., 2015). Von 10 Millionen gehandelten Artikeln fallen 9,5 Millionen unter Damenmode und ca. 500.000 unter Herrenmode. Ein besonders wichtiges Kundensegment scheinen Mütter zu sein, denn für diese entschied sich Kleiderkreisel 2012 eine eigene Plattform unter www.mamikreisel.de einzurichten. (Kleiderkreisel, 22.10.2012) n (den Käufern) scheint kaum zu bestehen. Dies ist nicht verwunderlich, denn da die Anschaffungskosten für z.B. ein Auto sehr viel höher liegen als für Kleidung (mit Ausnahmen), ist die Verteilung zwischen Anbietern und Nutzern klarer: Jemand, der ein Auto besitzt, wird eher selten als Mieter eines Autos auftreten. Anders ist dies bei Kleidung, da hier Anbieter einfacher zu Käufern und umgekehrt Käufer zu Anbietern werden können. Diese unklare Trennung kann ein Problem bei der Preisfindung für die Plattform und die zwei Seiten sein.

Wertangebote: Ungenutzte Kleidung nimmt Platz im Kleiderschrank ein und stellt viele Menschen regelmäßig vor die Frage, was man damit tun kann. Zum Wegwerfen sind die Stücke oft zu gut erhalten, daher bleiben Spenden, Verschenken oder Verkaufen als

Optionen (Kleiderkreisel, 29.05.2013). Kleiderkreisel bietet die Möglichkeit, die Kleidung zum Verkauf, Tausch oder zum Verschenken anzubieten (Kleiderkreisel, o.J.e). So ist es möglich, zuerst den Marktwert durch das Einstellen zum Verkauf zu testen und wenn kein Interesse besteht, die Artikel auch zum Tauschen oder Verschenken einzustellen. Durch die hohe Anzahl an Mitgliedern wird die Reichweite des Online-Flohmarktes erhöht und somit auch die Wahrscheinlichkeit, einen Käufer für die Secondhandkleidung zu finden. Auf der Käuferseite mag das Problem bestehen, dass nicht ausreichend Geld für neue Kleidung vorhanden ist oder das Bedürfnis existiert, nicht mehr Ressourcen für die eigene Kleidung in Anspruch nehmen zu wollen (Kleiderkreisel, 29.05.2013). Da Kleidung aus zweiter Hand i.A. günstiger als neue Kleidung ist, sparen Käufer Geld und Ressourcen, müssen aber auch mehr Zeit in die Verhandlungen und Kommunikation investieren. Außerdem besteht auf der Plattform die Möglichkeit, Tipps und Erfahrungen – auch abseits von Kleidung – mit anderen auszutauschen (Kleiderkreisel, 29.05.2013).

Kanäle: Wie auch bei Drivy ist die Plattform bzw. die App der Kernkanal, um die Verkäufer und Käufer zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Kanal für Kleiderkreisel ist die persönliche Weiterempfehlung durch die Nutzer, wobei seit der Einführung des Bezahlsystems (s. Einnahmequellen) die Nutzerzahlen nicht mehr so stark zunehmen (Scholl et al., 2015). Dieser Kanal der persönlichen Weiterempfehlung ist allerdings für alle Plattformen von hoher Bedeutung, denn 69 % der befragten US-Amerikaner stimmen darüber überein, dass sie keinen Sharing Economy Plattformen vertrauen werden, bis sie von jemandem empfohlen werden, dem sie selbst vertrauen (PwC, 2015). Überdies ist Kleiderkreisel auch auf Social Media Seiten wie Facebook, Instagram³⁶ und Twitter vertreten und nutzt diese Kanäle u.a. für Gewinnspiele (Kleiderkreisel, 16.12.2015).

Kundenbeziehungen: Zur Verbreitung von Neuigkeiten um Kleiderkreisel, Aktionen, Beauty Tipps, für Feedback und viele weitere Themen bietet Kleiderkreisel ein Forum an (Kleiderkreisel, o.J.a). Die Nutzungsquote der Plattform liegt nach eigenen Angaben bei 600.000 Nutzern pro Woche, was bei ca. 3 Millionen Nutzern ein hohes Engagement aufzeigt (Scholl et al., 2015). Diese Community ist wichtig für Kleiderkreisel, da das Unternehmen so direkten Kontakt zu den Nutzern aufnehmen und sich mit ihnen intensiv auseinandersetzen kann. Vertrauen schafft Kleiderkreisel zwischen den Nutzern und zur Plattform durch das

³⁶www.instagram.com

Bewertungssystem und den Versandschutz, der mit Einführung des Bezahlsystems standardmäßig die Transaktionen bis zu 20 Euro absichert, falls z.B. der Käufer das Produkt nicht erhält (Kleiderkreisel, o.J.b). Da Kleiderkreisel nicht aktiv an den einzelnen Transaktionen beteiligt ist, sondern die Mitglieder sich über ihre Onlineprofile vernetzen können, kann die Beziehung von Kleiderkreisel zu den Nutzern als automatisierte Dienstleistung beschrieben werden.

Einnahmequellen: Sowohl für die potentiellen Käufer als auch für die Verkäufer ist die Registrierung auf der Plattform kostenfrei. Um Artikel verkaufen bzw. kaufen zu können, wird eine Gebühr in Höhe von 10 % des Verkaufspreises erhoben, die sofort mit dem Betrag für den Verkäufer verrechnet oder von seinem virtuellen Geldbeutel abgezogen wird (Kleiderkreisel, o.J.f). Diese Gebühr wird seit Anfang 2016 erhoben, zuvor betrug die Gebühr 5 % (Kleiderkreisel, 19.01.2016a). Die Einführung des Bezahlsystems Ende 2014 führte bereits zu harscher Kritik seitens der Nutzer (Kleiderkreisel, 26.10.2014; Plewinski, 2014) und auch nach der Einführung der angekündigten 10 % wird die Kommerzialisierung der Plattform zum Teil als Vertrauensverrat angesehen (Kleiderkreisel, 19.01.2016b). Bis dato finanzierte sich die Plattform durch Investoren und konnte sich finanziell nicht selbst tragen (Kleiderkreisel, 25.10.2014). Ca. 20 % der Einnahmen kamen durch Werbeeinnahmen und andere Dienste zustande, die aber nach der Einführung des Bezahlsystems nicht mehr genutzt werden. Bisher gelang es dem Mutterunternehmen Vinted in mehreren Finanzierungsrunden von Investoren wie Insight Venture Partners, Accel Partners und Ende 2015 auch Hubert Burda Media mehr als 60 Millionen US-Dollar einzusammeln (Rapoza, 09.12.2015). Mit dem Investmentkapital wird der Großteil der Personalkosten, Betriebskosten usw. getragen (Kleiderkreisel, 25.10.2014).

Schlüsselressourcen: Als Schlüsselressourcen können die Plattform sowie die Mitarbeiter der IT und der Forumsadministration angesehen werden (Stand Januar 2016 sind 27 Community Manager auf der Seite von Kleiderkreisel angegeben (Kleiderkreisel, o.J.e)).

Schlüsselaktivitäten: Die Schlüsselaktivitäten von Kleiderkreisel sind die Entwicklung und insbesondere die Wartung der Plattform, welche nach einigen technischen Problemen (Kleiderkreisel, o.J.c, o.J.d) von hoher Bedeutung ist. Hinzu kommt die Bereitstellung der Services mit der Betreuung des sehr aktiven Forums und dem Nutzerservice, da vermehrt

Betrugsfälle auftraten (Kleiderkreisel, 07.03.2014, 25.10.2014). Aktive Werbung für die Plattform ist in der Vergangenheit durch Weiterempfehlungen von geringerer Bedeutung gewesen (Scholl et al., 2015).

Schlüsselpartnerschaften: Auf der Kleiderkreisel-Webseite werden keine Partner benannt.

Kostenstruktur: Die Entwicklung, das Hosting sowie i.A. das Management der Plattform inklusive der Administration des Forums und den dazugehörigen Personalkosten können auch bei Kleiderkreisel als wichtige Kostenblöcke angesehen werden.

4.1.4 Wimdu

Die Wimdu GmbH ist eine Onlineplattform, die Reisende mit privaten Gastgebern für Wohnungen oder Zimmern zusammenbringt. Das Unternehmen wurde 2011 von Arne Bleckwenn und Hinrich Dreiling in Berlin gegründet (Wimdu, 2014). Seit Januar 2015 wird das Unternehmen von Arne Kahlke (CEO) und Sören Kress (CEO) geführt und zählt nach fünf Jahren über 250 Mitarbeiter (Wimdu, 2014). Nach eigenen Angaben sind in dieser Zeit 1,7 Millionen Gäste mit Wimdu verreist und haben in mehr als 300.000 Unterkünften in über 150 Ländern übernachtet (Wimdu, 2015b). Das vollständige BMC von Wimdu ist in Abbildung 12, S. 103, im Anhang zu finden.

Kundensegmente: Die Peer Provider auf der Plattform sind die Vermieter von (ungenutztem) Wohnraum oder ganzen Wohnungen, die sich etwas dazu verdienen möchten. Auf der anderen Seite sind die Peer-Consumer Städtereisende (50 % der Vermietungen fallen auf zehn Großstädte) auf der Suche nach einer individuelleren, günstigen Unterkunft mit guten bis sehr guten Qualitätsstandards hinsichtlich Komfort und Sauberkeit (Scholl et al., 2015; Wimdu, 2015b). Mehr als die Hälfte der Nutzer sind weiblich, fünf bis zehn Prozent sind Geschäftsreisende und der durchschnittliche Nutzer ist zwischen 35 und 55 Jahre alt (Scholl et al., 2015). So zeigt sich, dass Wimdu vor allem bei Gästen „jenseits der Couchsurfing³⁷-Generation“ beliebt ist (Scholl et al., 2015). Die größten Märkte für Wimdu sind Spanien und Deutschland (Scholl et al., 2015).

³⁷Onlineplattform, welche Menschen verbindet, die nach einer kostenlosen Unterkunft suchen bzw. eine anbieten möchten; Internetseite: www.couchsurfing.com/

Wertangebote: Zur Abgrenzung von Konkurrenten wie Airbnb legt Wimdu einen Fokus auf City Apartments, ein hohes Qualitätsniveau und Professionalität (Scholl et al., 2015; Wimdu, o.J.c). Nach einer Nutzerumfrage zum Thema Privatunterkünfte bei Reisen der Internationalen Tourismus-Börse in Zusammenarbeit mit der Hochschule Worms zeigte sich, dass für 98,8 % die Lage und für 98,7 % Hygiene und Sauberkeit die höchste Bedeutung bei der Wahl von Unterkünften haben, gefolgt von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis auf Rang drei (96,3 %) (Hochschule Worms & ITB, 2015). Wimdu und vergleichbare Plattformen für Privatunterkünfte können bis zu 50 % günstiger sein als vergleichbare Hotels (nach einer für Wimdu durchgeführten Studie vom GfK (Wimdu, 2015c)). Gerade wenn man zu zweit oder als Gruppe reist, können Privatwohnungen eine günstigere Alternative sein (Hochschule Worms & ITB, 2015). Das Thema Nachhaltigkeit war für die Teilnehmer der Befragung von geringerer Bedeutung (60,1 %) (Hochschule Worms & ITB, 2015). Das Wertangebot für Reisende (speziell für Städtereisende) sind daher günstige und qualitativ hochwertige (Stadt-)Apartments. Für dieses Preis-Leistungs-Verhältnis erhielt Wimdu im Dezember 2015 nach einer Befragung durch den TÜV Saarland die Testnote 1,9 (gut) (TÜV Saarland, 01.12.2015). Ein weiterer Vorteil ist, dass die Gäste direkt mit den Einheimischen in Kontakt kommen können und so Tipps und Ratschläge oder auch eine private Führung bekommen. Private Gastgeber hingegen können mit der Vermietung von (ungenutzten) Wohnungen oder Wohnraum zusätzlich Geld verdienen und einen Teil ihrer Mietkosten abdecken. Vielerorts ist allerdings die Kurzmieta von Wohnungen rechtlich ein Problem, insbesondere da die Vermutung geäußert wird, dass die Kurzmietern die durchschnittlichen Mietpreise in einigen Gegenden erhöhen. In Berlin trat bereits im Dezember 2013 ein Zweckentfremdungsverbot für private Mietwohnungen in Kraft (Zweckentfremdungsverbot-Gesetz - ZwVbG). Hiernach muss der Wohnraum, der wiederholt und entgeltlich über Tage oder Wochen hinweg als Ferienwohnung oder zur gewerblichen Zimmervermietung genutzt wird, genehmigt werden (Land Berlin, o. J., §2). Wird dies nicht getan, können Bußgelder in Höhe von 50.000 Euro drohen (Land Berlin, o. J., §7). In anderen Städten wie Amsterdam oder San Francisco wird pauschal eine Obergrenze an Tagen pro Jahr für die kurzzeitige Vermietung von Wohnraum festgelegt (z.B. 60 Tage pro Jahr)(Frenken, Meelen, Arets, van de Glind & Pieter, 20.05.2015; San Francisco Business Portal, o.J.). Als Einnahmequelle erheben die Städte dann Touristensteuern oder Gebühren für die Registrierung der Wohnung (City and County of San Francisco, 04.01.2016; San Francisco Business Portal, o.J.).

Kanäle: Wimdu wichtigster und reichweitenstärkster Kanal für die Gewinnung von Neukunden ist, neben der Plattform, die Fernsehwerbung. Außerdem setzt Wimdu bei der Gewinnung von Neukunden auf ein Empfehlungssystem, bei dem bestehende Kunden Ermäßigungen oder andere Anreize bekommen, wenn sie neue Kunden werben. Melden sich neue Gastgeber an, werden diese telefonisch unterstützt und verifiziert. Weitere Kanäle sind Newsletter (Gäste und Gastgeber) sowie Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter, Google+³⁸ und Youtube³⁹, über die Angebote, Stellenangebote und Reisefakten verbreitet werden (z.B. (Wimdu, o.J.d)). Auf Wimdu Blog werden außerdem Empfehlungen und Vorschläge für verschiedene Städte und Situationen (Regen, Reisen mit Kindern etc.) gegeben (Wimdu, o.J.b).

Kundenbeziehungen: Besonders wichtig für Wimdu scheint das Schaffen von Vertrauen zwischen den zwei Seiten und dem Unternehmen sowie die Sicherstellung der Qualität des Angebots zu sein. Ein erster Schritt ist dafür die telefonische Verifizierung des Gastgebers. Die Qualität der Unterkünfte wird dann durch drei weitere Maßnahmen geprüft. Unterkünfte werden zu Beginn vor Ort stichprobenartig über den firmeneigenen Fotoservice überprüft, was aber nicht notwendigerweise vor dem ersten Inserat stattfindet (Scholl et al., 2015; Wimdu, o.J.a). Außerdem gibt es den sogenannten „Mystery Check“, bei dem ein Wimdu-Mitarbeiter die Qualität der angebotenen Unterkünfte überprüft und diese mit den Bewertungen der Gäste abgleicht (Scholl et al., 2015; Wimdu, o.J.a). Als letzte Maßnahme hilft das Bewertungssystem dabei, das Vertrauen in die Plattform und die jeweils andere Seite zu erhöhen und vor schlechter Qualität des Angebots zu warnen (Wimdu, o.J.a). Falls die Unterkunft nicht der Beschreibung des Gastgebers entspricht oder der Gast unzufrieden ist, stellt Wimdu Ersatzunterkünfte zur Verfügung, damit die Gäste im Zweifelsfall nicht ohne eine Unterkunft sind. Sollte es durch die Gäste zum Schadensfall kommen, ist die Unterkunft über Wimdu bis zu einer Summe von 500.000 Euro versichert (Wimdu, 2015b). Allerdings greift diese Versicherung nach Recherchen von ZEITONLINE nicht bei vorsätzlichen Straftaten des Mieters wie Diebstahl oder Vandalismus (ZEIT ONLINE GmbH, 20.01.2016) (siehe auch (Wimdu, 26.01.2016)).

³⁸www.plus.google.com

³⁹www.youtube.com

Wie oben bereits erwähnt, wurde Wimdu vom TÜV Saarland auf das Preis-Leistungs-Verhältnis geprüft und für gut befunden, was das Vertrauen der Nutzer in die Plattform erhöhen soll. Insgesamt kann die Beziehung von Wimdu zu den Nutzern als automatisierte Dienstleistung angesehen werden, da hier über Online-Profilen der Zugang zu speziellen Dienstleistungen angeboten wird, aber die meisten Prozesse automatisiert an die Nutzer ausgelagert werden.

Einnahmequellen: Wimdu veranschlagt eine Servicegebühr, die je nach Land und Saison variiert und zwischen 10 und 15 % liegen kann (Scholl et al., 2015). Diese Gebühr wird auf den vom Gastgeber festgelegten Preis aufgeschlagen und den Gästen wird der Preis inklusive der Gebühr angezeigt, was darauf hindeutet, dass die Gäste die Servicegebühr zahlen (Wimdu, 14.01.2015). Mit einem Umsatz von 98,7 Millionen Euro im Jahr 2014 strebt Wimdu zeitnah an, profitabel zu werden (Wimdu, 21.05.2015). Bisher finanzierte sich das Unternehmen u.a. aus den 90 Millionen US-Dollar von den Investoren Rocket Internet und Investment AB Kinnevik, einer schwedischen Risikokapital-Beteiligungsgesellschaft (Scholl et al., 2015; Wimdu, 2015b).

Schlüsselressourcen: Die wichtigsten Ressourcen sind die Plattform und die Mitarbeiter, insbesondere diejenigen für die Entwicklung und Wartung der Plattform sowie für das Kunden- und Qualitätsmanagement.

Schlüsselaktivitäten: Wichtige Aktivitäten schließen das Plattform-Management sowie die Werbung für die Plattform ein. Für die Bereitstellung der Services und zur Sicherstellung der Qualität ist ebenfalls der 24/7 Kundenservice (Wimdu, o.J.a) als Schlüsselaktivität aufzuführen.

Schlüsselpartnerschaften: Ein Partner, der gleichzeitig auch Investor ist, ist der italienische Medienkonzern Mediaset⁴⁰ (Wimdu, 2015a). Außerdem kooperiert Wimdu mit dem Fernbusunternehmen FlixBus, indem gemeinsame Gewinnspiele über soziale Netzwerke beworben werden (FlixBus, 01.02.2016).

Kostenstruktur: Das Schaffen und der Ausbau des Nutzenangebots steht bei Wimdu im Vordergrund, daher kann das Unternehmen als wertorientiert eingeordnet werden. Zu den Kosten des Betriebs der Plattform und den Personalkosten kommen Kosten für die

⁴⁰in Form einer Media-for-Equity-Kooperation, bei dem Unternehmensanteile für Werbemaßnahmen abgegeben werden

Fotografen, die die Zimmer und Wohnungen ablichten sowie für alternative Übernachtungsmöglichkeiten hinzu, wenn ein Anbieter nicht erscheint oder sonstige Probleme auftauchen. Letztere sind für die Einhaltung der Qualität und damit des Nutzenversprechens wichtig.

4.1.5 Interfallstudie

Im Folgenden werden die vier Fallstudien in einer Interfallstudie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Hierbei wird auf die neun Elemente des BMC zurückgegriffen, welche auch den Rahmen für die Fallstudienanalyse gesetzt haben. Aufbauend auf die Interfallanalyse wird die Zusammensetzung des generischen P2P-BMC diskutiert.

Kundensegmente: Wie für P2P-Plattformen typisch, handelt es sich bei den Zielgruppen von allen Plattformen um Privatpersonen, die aus soziodemographischer Sicht allerdings weit gefächert sind. Die Altersspanne der Nutzer liegt zwischen 14 und 55 Jahren: bei Drivy ist der durchschnittliche Nutzer 36 Jahre alt, Wimdu fokussiert sich auf Nutzer zwischen 30 und 55 Jahren und bei Kleiderkreisel liegt der Großteil der Nutzer zwischen 14 und 25 Jahren. Das Alter von flinc Nutzern ist nicht bekannt, doch verzeichnet flinc mehr Männer als Frauen auf der Plattform. Drivy macht keine Angaben zum Geschlecht der Nutzer und bei Wimdu und Kleiderkreisel sind die meisten Nutzer weiblich. Insgesamt kann damit nur sehr grob die Zielgruppe von P2P-Plattformen als größtenteils weiblich und zwischen 14 und 55 Jahren alt beschrieben werden.

Peer Provider auf P2P-Plattformen können zusammengefasst werden als Besitzer von wenig oder ungenutzten Ressourcen, die sie gegen eine monetäre Kompensation zur Verwendung (inkl. Verkauf) bereit stellen. Dies gilt unter dem Einwand, dass in dieser Arbeit nur profitorientierte Unternehmen untersucht wurden und es viele nicht kommerzielle Plattformen gibt, auf denen die Provider ihre Güter kostenlos anbieten. Peer-Consumer auf der anderen Seite können beschrieben werden als Menschen, die auf der Suche nach günstigeren, individuelleren und sozialeren Alternativen (zu dem gewünschten Gut) sind.

Nur flinc zeichnet sich durch die Existenz von Unternehmen und Regionen als weitere Kundensegmente aus. Obwohl die Mitarbeiter der Unternehmen bzw. Anwohner in den Regionen die Fahrzeuge und Mitfahrgelegenheiten zur Verfügung stellen, sind es die Unternehmen und Regionen, die für diese Mobilitätslösung zahlen.

Wertangebote: Die Wertangebote von P2P-Plattformen für die Peer Provider sind zum einen die (teilweise) Deckung von Kosten, die ohnehin anfallen würden und zum anderen die größere Reichweite für das Teilen (inkl. dem Verkauf) von Sach- und Vermögenswerten. Dies zeigt sich sowohl bei Fixkosten (Drivy und Wimdu) als auch bei variablen Kosten (flinc). Bei Kleiderkreisel steht vorwiegend die größere Reichweite beim Verkauf der Sachwerte als Wertangebot im Vordergrund.

Für die Peer-Consumer auf den Plattformen ist der günstigere oder bequemere Zugang zu Vermögens- und Sachwerten sowie Services von Bedeutung. Hinzu kommen Vorteile wie das Sparen von laufenden Kosten oder Anschaffungskosten (z.B. Drivy) und die große Auswahl an verschiedenen Güterarten (Drivy, Kleiderkreisel, Wimdu).

Kanäle: Für alle vier Unternehmen ist die Plattform (als App oder Desktopversion) der wichtigste Kommunikationskanal, um die verschiedenen Kundenarten zu erreichen. Weitere Kanäle, welche alle vier Unternehmen nutzen, sind Social Media Kanäle wie Facebook und Twitter. Drei Unternehmen verwenden außerdem Newsletter, um mit den bestehenden Kunden in Kontakt zu bleiben und sie zu binden. Darüber hinaus integrieren die Plattformen Blogs auf der eigenen Webseite, über die Tipps und Neuigkeiten rund um die Branche verbreitet werden. Kleiderkreisels wichtigster Kanal ist die persönliche Weiterempfehlung, auf die auch Wimdu durch Incentives bei der Empfehlung der Plattform setzt. Wimdu und Drivy kontaktieren ihre Vermieter auch telefonisch nach der Registrierung um sie bei der Verfeinerung ihres Profils zu unterstützen und ihre Identität zu verifizieren. Drivy veranstaltet als einzige Plattform auch regelmäßige Offline-Events und für flinc sind die Navigationssysteme und Boardcomputer ihrer Partner ebenfalls wichtige Kundenkanäle. Insgesamt liegt ein Fokus auf Onlinekanälen für das Marketing der Plattform und das Erreichen der Nutzergruppen. Dennoch sind diese Kanäle nicht spezifisch für P2P-Plattformen, denn ein Großteil der Unternehmen nutzt diese und ähnliche Kanäle für ihr Marketing.

Kundenbeziehungen: Bei allen untersuchten Plattformen spielt das Schaffen von Vertrauen eine wichtige Rolle bei der Kundenbeziehung. Hierbei muss allerdings zwischen der Beziehung der Kunden zur Plattform und der Beziehung zwischen den Kunden unterschieden werden. Um Vertrauen zwischen den Nutzergruppen auf der Plattform zu schaffen, setzen alle vier Unternehmen Bewertungssysteme ein. Des Weiteren stellen Drivy, Wimdu

und Kleiderkreisel auch Versicherungen zur Verfügung, die die Transaktionen bzw. die Nutzer gegenüber Betrug oder Schäden absichern. Als Vermittler für Vermögenswerte nimmt Wimdu weitere Maßnahmen vor, wie die telefonische Verifizierung oder eine unangekündigte Überprüfungen der Wohnungen. Über flinc erfolgt eine Art soziale Absicherung, indem man nur Fahrten aus dem individuellen Vertrauensnetzwerk zulassen kann. Bei noch unbekannten Fahrern oder Mitfahrern können die Profilinformationen oder Daten aus sozialen Netzwerken (wenn sich die Teilnehmer über diese angemeldet haben) abgefragt werden.

Die grundsätzliche Beziehung zwischen den Nutzern und der Plattform ist durch das Anlegen von Onlineprofilen zunächst automatisiert. Weitere Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens in die Plattform fallen sehr unterschiedlich aus. Finc gibt durch das angegebene Vertrauensnetzwerk zugeschnittene, persönliche Empfehlungen bei der Vermittlung von Fahrten geben. Drivy organisiert Events für die Mitglieder der Plattform, damit sie andere Nutzer und Drivy persönlich kennen lernen können. Wimdu ist extern von einer unabhängigen Institution geprüft worden und führt ein TÜV-Siegel, das das Vertrauen in die Plattform stärkt. Kleiderkreisel wiederum unterhält ein sehr aktives Forum mit einer großen Community und kann auf diese Weise in direkten Kontakt mit den Nutzern treten.

Einnahmequellen: Drivy, Kleiderkreisel und Wimdu sind alle mit Investmentkapital in zweistelliger Millionenhöhe ausgestattet worden (Drivy: 16 (Euro), Vinted (Kleiderkreisel): 60 (US-Dollar), Wimdu: 90 (US-Dollar)). Auch flinc finanziert sich mit Investorenkapital von der KfW, der Deutschen Bahn, dem Risikokapitalfonds von General Motors GM Ventures und der ISB Rheinland-Pfalz (unternehmer.de, 13.08.2012). Gerade bei P2P-Unternehmen braucht es Zeit, um genügend Anbieter und Nachfrager auf der Plattform zu haben, damit das Geschäftsmodell funktionieren kann. Um diese Zeit zu überstehen, wird oft Kapital benötigt. Bei Vinted, der Mutter von Kleiderkreisel, die von Beginn an mit den Plattformen ein starkes Wachstum zu verzeichnen hatte, ist die aktuelle Finanzierungsrunde Ende 2015 vor allem für die Weiterentwicklung der Plattformen und der Erschließung neuer Märkte ausgelegt (Hubert Burda Media, 09.12.2015).

Abgesehen vom Investmentkapital finanzieren sich drei der vier Plattformen über die für zweiseitige Plattformen typische Preisdifferenzierung für die beiden Seiten. Kleiderkreisel und Drivy erheben beide eine Gebühr für die anbietende Seite und subventionieren damit die Nachfrager auf der Plattform. Wie unter Abschnitt 2.3 beschrieben, sollte diejenige Seite

bezahlen, die weniger preissensitiv ist und die Qualität bereitstellen muss (Eisenmann et al., 2006). Bei Kleiderkreisel und Drivy sind die Nachfrager als preissensitiver einzuschätzen, währenddessen die anbietende Seite für Kleidung oder Autos die Qualität liefern muss. Bei Kleiderkreisel gab es in der Vergangenheit allerdings häufig Probleme mit der Qualität des Angebots (falsche Ware) bzw. der Anbietenden (z.B. keine zuverlässige Lieferung). Für den Erfolg der Plattform könnte dies eine große Herausforderung darstellen.

Wimdu und flinc gehen etwas andere Wege. Wimdu erhebt eine Servicegebühr auf den Preis, den der Vermieter auf der Webseite angibt. Der Gesamtpreis wird dem potentiellen Mietern inklusive der Servicegebühr angezeigt, die damit der Mieter zu tragen hat. Dies bedeutet, dass die bezahlende Seite bei Wimdu die Nachfrager sind und die subventionierte Seite die Anbieter. Bei P2P-Konkurrent Airbnb tragen beide Seiten der Plattform einen Teil der Gebühren, wobei die Mieter einen größeren Anteil zahlen (6-12 %) als die Vermieter (3 %) (Airbnb, o.J.a, o.J.b). Ein Grund hierfür könnte die erhöhte Preissensitivität der Vermieter sein, die ihre Wohnungen z.T. kurzzeitig vermieten müssen, um ihre Lebenshaltungskosten bezahlen zu können.

Im Gegensatz zu diesen zweigeteilten Erlösmodellen, erhebt flinc bislang für keine der beiden Seiten eine Servicegebühr. Finc subventioniert sein Geschäftsmodell für das Teilen von privaten Mitfahrgelegenheiten mit zwei weiteren Geschäftsmodellen: einem Angebot für Unternehmen, das als B2B2C2C beschrieben werden kann und einem Business-to-Government-Modell für Regionen in Deutschland. Andere P2P-Plattformen sind reine B2C2C-Modelle und aus diesem Grund fällt flinc aus dem Rahmen typischer P2P-Geschäftsmodelle. Es stellt sich die Frage, ob die privaten Nutzer von flinc zukünftig bereit sind für flincs Service zu zahlen.

Schlüsselressourcen: Bei allen vier Fallstudienpartnern kann die Plattform als wichtigste Ressource angesehen werden, denn ohne sie gäbe es keines der Unternehmen. Ebenso wichtig ist das Personal aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens: der Entwicklung (alle vier), dem Kundenservice (Drivy, Wimdu), der Forumsadministration (Kleiderkreisel) und Marketing der Plattform (flinc). Dies sind keine unerwarteten Ergebnisse, da es sich bei allen Unternehmen um relativ junge Unternehmen handelt, deren Hauptaufgabe in der Vermittlung von Angebot und Nachfrage über eine Onlineplattform besteht.

Schlüsselaktivitäten: Die wichtigsten Aktivitäten für alle Plattformen sind die Sicherstellung und Bereitstellung der Services (inkl. dem Kundenservice) und das Plattform Management. Hierzu gehören die Sicherung der Angebotsqualität wie bei Wimdu und Drivy, für die beide Plattformen hochauflösende Bilder von ihrer anbietenden Seite fordern bzw. diese durch einen Fotoservice vor Ort selbst zur Verfügung stellen. Wimdu nimmt darüber hinaus weitere Maßnahmen wie die unangekündigte Überprüfungen der Wohnungen vor. Außerdem ist besonders das Marketing für drei von vier Unternehmen wichtig; ein Unternehmen (Kleiderkreisel) wurde bisher größtenteils über persönliche Weiterempfehlungen der Nutzer bekannt.

Schlüsselpartnerschaften: Die meisten offiziellen Partner hat flinc mit der Deutschen Bahn, DriveNow, Bosch und Navigon. Diese Partner stellen komplementäre Services oder Vertriebskanäle dar und sind im Falle der Deutschen Bahn auch Investoren. Drivy und BlaBlaCar kooperieren als Werbepartner für die jeweils andere Plattform und auch die Kooperation zwischen Wimdu und FlixBus beschränkt sich bisher auf das Anbieten von gemeinsamen Gewinnspielen und dem Schaffen einer höheren Reichweite. Drivy, Wimdu und Kleiderkreisel bieten Versicherungen als Services an, aber nur Drivy nennt den Versicherungspartner Allianz prominent auf der Webseite. Wimdu arbeitet darüber hinaus noch mit dem italienischen Medienkonzern Mediaset zusammen, währenddessen Kleiderkreisel keine strategischen Partnerschaften erwähnt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein Unternehmen (flinc) bereits auf komplementäre Partnerschaften setzt und Potential bei zwei weiteren Unternehmen hierfür bestehen würde (Drivy, Wimdu). Außerdem scheinen Partnerschaften für die beiden Fallstudienpartner aus dem Bereich Mobilität eine sehr viel größere Bedeutung für das Geschäftsmodell zu haben, da z.B. die Versicherung der Allianz kritisch für den Unternehmenserfolg von Drivy in Deutschland ist.

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur besteht bei allen vier Plattformen aus dem Plattform Management und dessen Entwicklung. Hierfür fallen neben Hardwarekosten auch Personalkosten an. Weitere Kosten finden sich bei Wimdu hinsichtlich der Zusatzservices wie die Bereitstellung von Ersatzunterkünften oder dem Fotoservice.

4.1.6 Zusammenfassung

Die Analyse lässt erkennen, dass es für P2P-Plattformen viele Parallelen zu den von Osterwalder und Pigneur (2011) definierten Ausprägungen des BMC für Multi-sided Platforms gibt. Neben den Mitarbeitern ist die Plattform die wichtigste Schlüsselressource in den Unternehmen und die Schlüsselaktivitäten drehen sich mit dem Plattform-Management, dem Marketing für die Plattform sowie der Bereitstellung der Services um die Plattform selbst. Das Plattform-Marketing ist bisher allerdings für ein Unternehmen (Kleiderkreisel) nicht von großer Bedeutung gewesen; hier hat der Kanal der persönlichen Weiterempfehlung ohne zusätzliches Marketing sehr gut funktioniert. Ein wichtiger Kostenblock für alle untersuchten P2P-Plattformen ist daher das Plattform-Management und die Weiterentwicklung der Plattform. Soweit stimmen die P2P-Plattformen bei den Elementen Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Kostenstruktur mit kleinen Abweichungen mit denen der Multi-sided Platforms überein.

Elementar für eine mehrseitige Plattform sind die Verbindungen zwischen den Blöcken Wertangebote, Kundensegmente und Einnahmequellen des BMC. Wie bei Multi-sided Platforms, besteht bei den untersuchten P2P-Plattformen eine Differenzierung zwischen den Kundengruppen, dem Wertangebot, das für jeweilige Kundengruppe relevant ist und dem Preis, die die Kundensegmente zu zahlen haben. Charakteristisch für P2P-Plattformen, die Güter oder Services teilen, sind jedoch die Ausprägungen, die Wertangebote, Kundensegmente und Erlösmodelle annehmen.

Wie bereits beschrieben, dreht sich das allgemeine Wertangebot für die Nachfrager auf P2P-Plattformen sowohl um den (günstigen) Zugang zu Ressourcen, die vormals nicht zur Verfügung standen als auch um die größere Reichweite beim Teilen (inkl. dem Verkauf) von Sach- und Vermögenswerten. Für die Anbieter auf den Plattformen stellen die zusätzlichen Einnahmen das Wertangebot dar, die durch die monetäre Kompensation für das Teilen von wenig genutzten Gütern entstehen. Ein wichtiger Punkt, der insbesondere bei den auf Kleiderkreisel vorhandenen Betrugsfällen deutlich wird, ist die Existenz einer wechselnden Angebotsqualität. Da es sich bei den Transaktionsteilnehmern auf einer P2P-Plattform um Privatpersonen handelt, die die Plattform tendenziell als Nebenverdienst ansehen, kann es schneller zu einer geringeren Angebotsqualität kommen, worunter sowohl die Servicequalität

(Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit etc.) als auch die Qualität der Güter (Sauberkeit der Güter, Hochwertigkeit des Material/ Verarbeitung etc.) fällt.

Spezifisch für P2P-Plattformen ist, dass beide Seiten immer Privatpersonen sind, die die Leistungen austauschen. Auch im Fall von flinc ist dies der Fall. Obwohl die Unternehmen und Regionen stellvertretend flinc für die Einführung bezahlen, sind es die Mitarbeiter oder Anwohner, die die Fahrten bzw. Mitfahrten einstellen und durchführen.

Hinsichtlich der Erlösmodelle zeigt sich, dass vorwiegend (Drivy, Kleiderkreisel, Wimdu) eine Transaktionsgebühr für eine der beiden Seiten erhoben wird. Dass nur eine Seite für die Vermittlung bezahlt, entspricht den Beobachtungen aus der Literatur um mehrseitige Märkte. Eine Transaktionsgebühr scheint darüber hinaus die gängigste Form der Einnahmequelle für P2P-Geschäftsmodelle zu sein, denn andere Erlösmodelle aus dem B2C Bereich der Sharing Economy, wie in Abschnitt 2.1 beschrieben, kommen nicht zum Einsatz.

Die Hypothese, dass P2P-Plattformen gleiche Merkmale wie die Multi-sided Platforms nach Osterwalder und Pigneur (2011) aufweisen, kann daher bejaht werden. Darüber hinaus sind Netzwerkeffekte auch für P2P-Plattformen charakteristisch, denn es treten besonders cross-side effects auf, da die jeweils andere Seite von einer hohen Nachfrage/von einem hohen Angebot profitiert. Was die P2P-Plattformen jedoch besonders macht, sind die Ausprägungen in den Bereichen Wertangebote und Kundensegmente. Aus diesem Grund können P2P-Plattformen als eine Unterform der Multi-sided Platforms angesehen werden.

Während der Analyse konnte festgestellt werden, dass die Kundenbeziehung auf Multi-sided Platforms nicht nur durch die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kundensegmenten ausgedrückt wird, sondern auch durch die Beziehung zwischen den Kundensegmenten selbst. Vertrauen zwischen den Kundengruppen zu schaffen, spielt eine bedeutende Rolle bei allen betrachteten P2P-Unternehmen, weswegen das Element Kundenbeziehungen in zwei Teile aufgeteilt werden soll: die Kundenbeziehung zwischen der Plattform und den Kunden und der Beziehung zwischen den Kunden. Da das Schaffen von Vertrauen bei zweiseitigen Plattformen allgemein als eine Herausforderung angesehen wird, kann davon ausgegangen werden, dass auch für Plattformen, die keinen P2P-Markt bedienen, diese Unterteilung sinnvoll ist (z.B. Amazon). Nichtsdestotrotz kann aus der Analyse geschlossen werden, dass es insbesondere für P2P-Unternehmen, die Kundengruppen zusammenführen

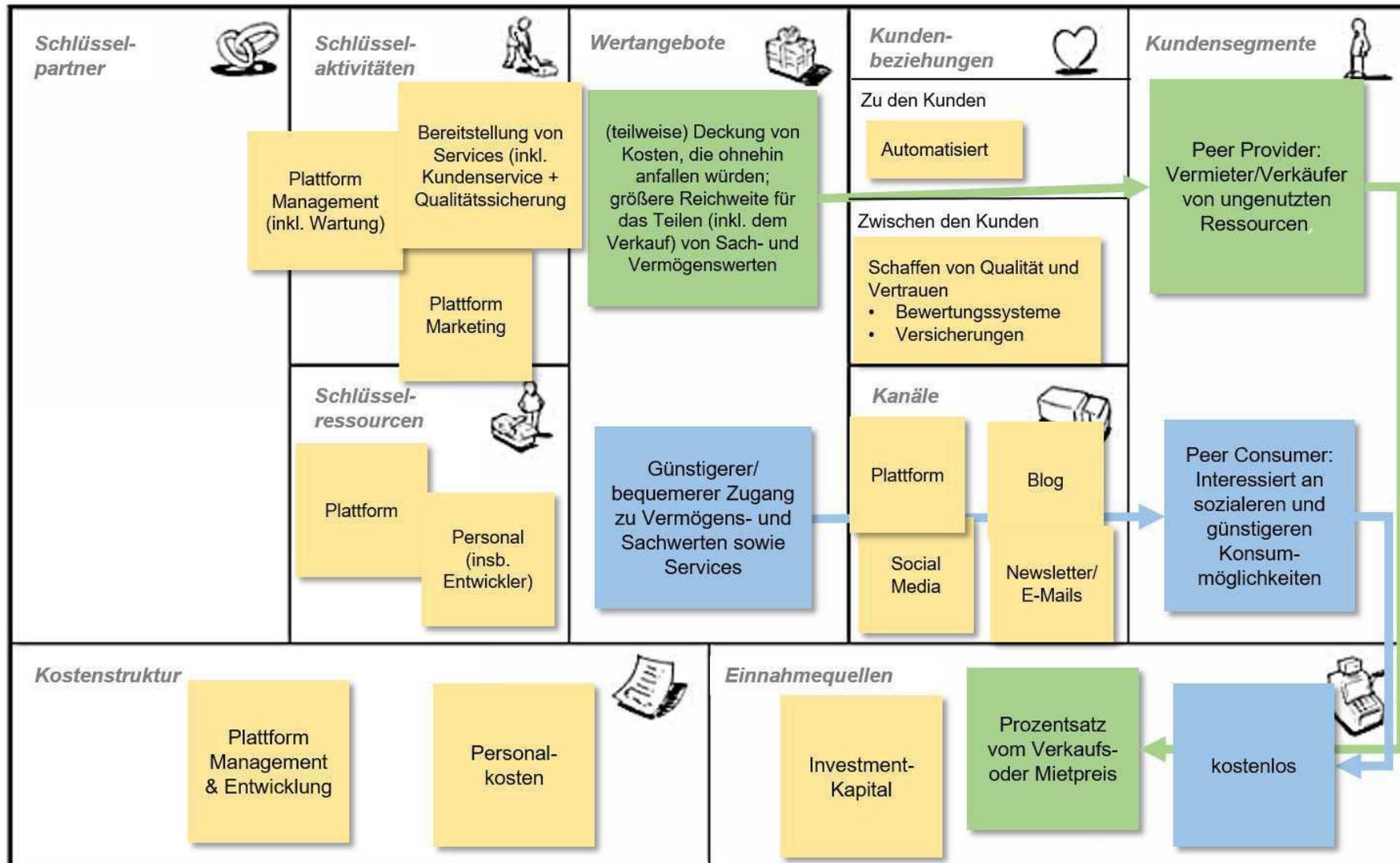
möchten, welche keine öffentlich einsehbaren Organisationen sind, schwieriger ist, Sicherheit und Vertrauen auf der Webseite zu generieren.

Nach der Interfallstudienanalyse werden in einem generischen BMC (siehe Abbildung 7, S. 60), diejenigen Ausprägungen als typisch für P2P-Geschäftsmodelle aufgezeigt, die Güter oder Services teilen, wenn drei der vier untersuchten Fallstudienpartner diese aufweisen. Außerdem werden die speziellen Ausprägungen der P2P-Geschäftsmodelle für das Teilen von Gütern und Services wie die Wertangebote abstrahiert, damit sie unabhängig vom geteilten Gut oder Service allgemeine Gültigkeit für diese Art von P2P-Plattformen erlangen. Unter den Erlösmodellen weisen drei Unternehmen Transaktionsgebühren auf, wobei bei zwei Unternehmen die anbietende Seite zahlt und bei einem Unternehmen die nachfragende Seite. Daher wird die anbietende Seite als zahlende Seite im BMC dargestellt. Auffällig ist, dass für das Element Schlüsselpartner keine ähnlichen Ausprägungen identifiziert werden konnten und daher dieser Bereich leer bleibt. Allerdings kann festgehalten werden, dass bei allen Plattformen der Zweck für Partnerschaften darin besteht, entweder die eigene Reichweite zu erhöhen oder komplementäre Services anzubieten und es starke Abweichungen hinsichtlich der Anzahl der Partner zwischen den Fallstudienpartnern gibt.

Abb. 7: Business Model Canvas für P2P-Plattformen (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))

Business Model Canvas

P2P Plattformen



4.2 Identifikation von Herausforderungen

Im folgenden Unterkapitel werden die Herausforderungen beschrieben, die durch die Interviews mit den Vertretern der Fallstudienpartner identifiziert wurden⁴¹ (der gekürzte Kodierleitfaden ist in Tabelle 6, S. 104, im Anhang zu finden). Für die Analyse wird unter einer Herausforderung ein Anlass verstanden, um tätig zu werden und mit einer fordernden Aufgabe verbunden ist. Hinsichtlich der Ergebnisse der Analyse ist es wichtig anzumerken, dass die genannten Herausforderungen der Fallstudienpartner sich von den Herausforderungen von P2P-Unternehmen in der Anfangsphase unterscheiden können, da diese bereits seit einigen Jahren am Markt sind. Die genannten Herausforderungen werden aufgeteilt auf Herausforderungen, die von extern Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen haben und Herausforderungen, die im Einflussbereich der Unternehmen liegen. Es werden alle Herausforderungen betrachtet, die von mindestens einem Unternehmen genannt wurden. Im Anschluss werden spezielle Herausforderungen für P2P-Plattformen herausgegriffen und diskutiert, inwiefern sie in den Geschäftsmodellen von P2P-Plattformen und zweiseitigen Plattformen allgemein begründet liegen. Zuletzt werden die identifizierten Herausforderungen von P2P-Plattformen im BMC dargestellt.

4.2.1 Externe Herausforderungen

Die externen Herausforderungen beziehen sich auf alle Herausforderungen, die von außen auf die Unternehmen einwirken und auf die reagiert werden muss, um die Marktposition zu sichern. Genannt wurden in diesem Zusammenhang **kulturelle Eigenschaften** wie ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis bei den Zielgruppen auf dem deutschen Markt sowie **städtespezifische Unterschiede** und Eigenheiten. Drivy stellte hierzu fest:

„Hinzu kommt, dass sich die Städte stark unterscheiden. In Berlin sind wir extrem erfolgreich, was sicherlich damit zu tun hat, dass Carsharing i.A. sehr gut funktioniert und es in Berlin auch viele Menschen gibt, die offen gegenüber innovativen Produkten sind.“ (Drivy)

⁴¹Die Aussagen der Unternehmensvertreter werden als Aussagen im Sinne des Unternehmens verstanden, weshalb im folgenden Abschnitt die Unternehmensnamen anstelle der Unternehmensvertreter genannt werden. Wenn nicht anders gekennzeichnet, stammen die Aussagen aus den Interviews, die an folgenden Tagen mit folgenden Personen stattgefunden haben: Drivy: Jakobs, C. (24.02.2016), flinc: Dibbern, K. (24.02.2016), Kleiderkreisel: Schuffert, A. (12.02.2016), Wimdu: Schirmer, L. (12.02.2016)

Drivy, flinc und Wimdu sehen auch **(uneindeutige) rechtliche Rahmenbedingungen** als Herausforderung für die Plattform an. Besonders schwierig wird diese Situation für manche Sektoren, in denen neben der nationalen Gesetzgebung auch auf regionale Verordnungen geachtet werden muss (bekannte Fälle sind die Rechtssituationen in Barcelona und Berlin, die die private Vermietung von Wohnraum untersagen bzw. beschränken, s. Unterabschnitt 4.1.4 zu Wimdu). Drivy erklärt, dass die Gesetzeslage für die gewerbliche Vermietung von Autos nicht eindeutig sei und dort lediglich darauf hingewiesen werde, dass die Anschaffung eines Autos zur ausschließlichen Vermietung ein Gewerbe ist, weshalb z.B. die Anzahl der Autos pro Nutzer auf Drivy begrenzt wird. Außerdem sei nicht eindeutig definiert, ab welcher Anzahl von Vermietungen des privaten Autos ein Gewerbe entstehen kann. Flic sieht insbesondere Herausforderungen für seinen Service durch das Personenbeförderungsgesetz und versicherungs- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen:

„Zum einen ist dies das Personenbeförderungsgesetz, was uns einen sehr engen Rahmen für den Fahrpreis vorgibt und zum anderen werden Fahrer schnell zu Fahrern, die eine Lizenz für die Mitfahrten benötigen würden. Wird z.B. eine regelmäßige Fahrt angeboten, die nicht die Fahrt zur Arbeit ist, würde dies unter den Linienverkehr fallen und der Linienverkehr fällt ebenso unter das Personenbeförderungsgesetz. Hinzu kommen versicherungs- und steuerrechtliche Themen. Für die Fahrt zur Arbeit oder wenn man Freunde mitnimmt, ist man ganz normal versichert, ohne dass man einen zusätzlichen Versicherungsschutz bräuchte. Sobald man über das Personenbeförderungsgesetz hinausgeht, ist die Versicherungssituation bereits wieder fraglich.“ (flinc)

Im Zusammenhang mit rechtlichen Vorgaben ist eine weitere Herausforderung, die rechtlichen Bestimmungen **auf der Plattform transparent und deutlich zu machen**, sodass für die Betroffenen keine rechtlichen Schwierigkeiten entstehen. Zwar wird in den Nutzungsbedingungen der Plattformen erklärt, welche Transaktionen auf der Plattform gestattet werden und welche nicht, doch müssen u.a. Drivy und Kleiderkreisel die Durchsetzung der Regeln verstärkt kontrollieren.

„Womit wir manchmal konfrontiert werden, sind Markenrechtsverletzungen, wenn gefälschte Kleidung angeboten wird. Hier gibt es z.T. große Wissenslücken, denn auch unter der Angabe, dass die Kleidung eine Fälschung ist, hat hiermit nichts zu tun, denn der Verkauf von gefälschter Markenware ist per se verboten.“ (Kleiderkreisel)

Im Hinblick auf das Investmentkapital als Einnahmequelle erklärt flinc darüber hinaus, dass auf dem deutschen Markt nicht ausreichend **Wagniskapital** zur Verfügung stehe und dies ein Grund dafür sei, dass der Markt von zweiseitigen Plattformen von US-Unternehmen dominiert wird.

„Ohne dieses Funding, welches in Deutschland in dem erforderlichen Volumen praktisch nicht darstellbar ist, kann ein P2P-Marktplatz nicht schnell genug wachsen.“
(flinc)

Saisonale Schwankungen und die daraus folgenden personellen bzw. ressourcenseitigen Anpassungen sind eine weitere Herausforderung, von der insbesondere Drivy und Wimdu betroffen sind, aber die sie nach eigenen Aussagen bisher gut unter Kontrolle bringen konnten. Wimdu erwähnt darüber hinaus noch die **positiven Feedbackeffekte** (sich selbst verstärkende Effekte durch eine höhere Marktmacht, s. Unterabschnitt 2.3.2) als Herausforderung, die der Konkurrent Airbnb bereits entwickelt und welche Wimdu durch eine erhöhte Sichtbarkeit der eigenen Plattform zu relativieren versucht.

4.2.2 Herausforderungen nach den Elementen des BMC

Im folgenden Abschnitt werden die Herausforderungen erläutert, auf die die Unternehmen direkten Einfluss nehmen und die den Elementen des BMC zugeordnet werden können.

4.2.2.1 Kundensegmente

Die Anzahl wiederkehrender und neuer Kunden zu erhöhen, ist eine wichtige Kategorie der Herausforderungen, die in den Bereich der Kundensegmente fällt. An dieser Stelle spielt die Herausforderung eine Rolle, die **Nutzer nach der Anmeldung auf der Plattform zu behalten und zum Wiederkehren zu bewegen**, insbesondere wenn die **kritische Masse** noch nicht erreicht ist. Keines der Unternehmen hat eine Zahl für die kritische Masse genannt, doch gibt es z.B. bei Wimdu Maßnahmen wie dem Abgleich von Angebot und Suchanfragen für eine Stadt, um einschätzen zu können, ob das Angebot aufgestockt werden muss. In diesem Zusammenhang wird die Herausforderung genannt, die **Reichweite kontinuierlich zu erhöhen**, um beide Seiten auf die Plattform zu bekommen. Ein Henne-Ei-Problem

konnte nicht festgestellt werden, aber Kleiderkreisel verwies darauf, dass dieses Problem normalerweise zu Beginn auftritt:

„Es ist allgemein schwierig, bei zwei Seiten mit Angebot und Nachfrage herauszufinden, wo man zuerst ansetzen soll. Ohne Angebote kommen keine Käufer auf die Plattform, aber ohne Käufer kommen auch keine Verkäufer. Es bedingt sich also gegenseitig. Für uns ist es allerdings kein Problem mehr, da wir bereits eine große Community haben und auch viel Angebot und viel Nachfrage.“ (Kleiderkreisel)

Generell versuchen die Plattformen (Drivy, flinc und Wimdu mit ausdrücklichen Nennungen in den Interviews) zunächst ihr Angebot in den Städten bzw. Regionen zu erhöhen. Dies scheint ein typisches Vorgehen von P2P-Plattformen zu sein. Kleiderkreisel benennt ein solches Vorgehen nicht ausdrücklich, denn wie das Zitat oben zeigt, sind für den deutschen Markt bereits gute Zahlen zu verzeichnen.

Um die Anzahl der wiederkehrenden Kunden zu erhöhen, ist für flinc ein Phänomen von Bedeutung, dass sie als „**Graumarkt**“ bezeichnen. Obwohl nur flinc auf dieses Problem hinwies, kann es in einem ähnlichen oder geringeren Maßstab auch für die anderen P2P-Plattformen von Bedeutung sein:

„Im Unternehmenskontext gibt es aber auch verstärkt einen Graumarkt oder eine graue Nutzergruppe. Darunter verstehen wir Nutzer, die flinc einmal nutzen, um Mitfahrer oder Fahrer zu suchen und die Plattform danach nicht mehr brauchen, weil der Kontakt hergestellt ist. Danach vermitteln sich die Nutzer dann über andere Kanäle.“ (flinc)

Für die P2P-Plattformen scheint es keine Herausforderung zu sein, ihre Zielgruppe genau zu definieren oder deren Motivationen zu identifizieren. Kleiderkreisel profitiert hierbei von der aktiven Community, mit der die Plattform direkt in Kontakt treten kann. Wimdu und flinc führen bzw. führten bereits Interviews mit den Kundengruppen, um die hauptsächlichen Gründe für die Nutzung der Plattform zu erfahren und auch Drivy gewinnt durch die Durchführung von externen Events mit ihren Kundenseiten Einblicke in deren Motive.

4.2.2.2 Wertangebote

Die Weiterentwicklung des Wertangebots bildet eine Kategorie von Herausforderungen, die mit dem Element Wertangebote verbunden ist. Beispielsweise gehört hierzu die **technische**

Umsetzung von neuen und speziellen Features, für die die Plattform bei der Konzeption nicht ausgelegt wurde, die aber zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden benötigt werden. Die **ständige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells/ der Marke**, um Kundenbedürfnisse besser befriedigen zu können und sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen, wird ebenfalls unter dem Element Wertangebote eingeordnet, da die Entwicklung des Wertangebots eine elementare Komponente bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist. Drivy stellt zu dieser Herausforderung fest, dass „der Mobilitätsmarkt im Bereich Carsharing sich sehr schnell [entwickelt], daher ist es wichtig, das Unternehmen voranzutreiben und selbstkritisch zu bleiben“.

Eine weitere Kategorie von Herausforderungen bezieht sich auf die Sicherstellung des Wertangebots. Hierzu zählt, **Neumitglieder sichtbar zu machen**, denn ein Wertangebot der P2P-Plattformen ist die erhöhte Reichweite des Angebots bzw. die Vielfalt des Angebots. Wie Kleiderkreisel erklärt, sind „die Artikel [von Neumitgliedern] kaum sichtbar für andere, weil der Katalog recht groß ist und man als Neumitglied schnell untergeht“. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, zu gewährleisten, dass neue Mitglieder nicht in der Masse des Angebots verschwinden. Darüber hinaus wird die **wechselnde Qualität der angebotenen Güter und Services** im Zusammenhang mit der kritischen Masse erwähnt, die sich durch die verschiedenen hohen Aktivitätslevel der Anbietenden schwer bemessen lässt. Auch Wimdu greift die wechselnde Qualität des Angebots auf und stellt fest:

„Viele bieten bereits tolle Services an wie z.B. Frühstück zu machen oder Fußball-Tickets oder eine Playstation bereit zu stellen. Aber es ist tatsächlich etwas schwierig zu standardisieren, denn es ist gar nicht unser Ansatz, wir wollen vor allem vermitteln.“ (Wimdu)

Abseits von Problemen bei der Bestimmung der kritischen Masse und positiven, zusätzlichen Services, sind auch negative Auswirkungen eines wechselnden Angebots denkbar. Hinsichtlich der Sauberkeit der Güter, der Verlässlichkeit und Pünktlichkeit der Anbietenden, der Antwortzeit etc. können beispielsweise Defizite auftreten, die die Plattform im Zweifelsfall ausgleichen sollte, um ihr Wertversprechen einhalten zu können (z.B. qualitativ hochwertige City-Apartments).

4.2.2.3 Kundenbeziehungen

Das Schaffen von Vertrauen, das für viele zweiseitige Plattformen eine Herausforderung darstellt, stellt für die Fallstudienpartner kaum ein Problem dar. Es werden viele Maßnahmen ergriffen, um diese Herausforderung in ihrer Auswirkung zu reduzieren (siehe Abschnitte zu den Kundenbeziehungen der Praxispartner in Abschnitt 4.1). Dennoch merken flinc, Kleiderkreisel und Wimdu an, dass **fehlendes Vertrauen oft ein Hindernis für Nutzer darstellt, die neu auf der Plattform sind** und noch keine Bewertungen haben.

„Beispielsweise hören wir oft, dass es für diese Neumitglieder schwieriger ist, überhaupt Artikel zu verkaufen, weil sie noch keine Bewertungen haben und dann andere Mitglieder kein Vertrauen in sie haben.“ (Kleiderkreisel)

4.2.2.4 Einnahmequellen

Die Herausforderungen hinsichtlich der Einnahmequellen beziehen sich auf Probleme, diese sicherzustellen. Zunächst ist es für alle Unternehmen wichtig, **rentabel zu werden bzw. kostendeckend zu arbeiten**, was für junge Unternehmen oft zugleich ein Ziel und eine Herausforderung darstellt.

Die **Einführung eines Bezahlsystems und dessen Kommunikation** stellt bzw. stellte für die Fallstudienpartner eine Herausforderung dar, die nicht von Beginn an ein Bezahlssystem vorgesehen hatten. Nachdem Kleiderkreisel Anfang 2014 eine Gebühr eingeführt hatte, wurde schnell offensichtlich, dass diese von der Community so nicht akzeptiert wurde. Kleiderkreisel erklärt, dass sie erkannt hatten, dass sie „- bevor [sie] eine Gebühr einführen [können] - erst einmal noch viel Aufklärungsarbeit leisten müssen“ und so dauerte es noch zwei Jahre bis zur endgültigen Einführung einer 10 %- Gebühr. Finc sieht ebenfalls „eine grundsätzliche Herausforderung [in der] Sensibilisierung der Nutzer für ein Bezahlssystem“.

Die **Preisbildung** für die Kundensegmente der Plattform stellt ebenfalls besonders die Fallstudienpartner vor Herausforderungen, bei denen dies nicht von Beginn an im Geschäftsmodell angelegt war. Bei Kleiderkreisel wurde neben einer Servicegebühr auch eine Einstellgebühr diskutiert, die allerdings verworfen wurde, da diese eine zu große Hürde für die Angebotsseite dargestellt hätte, überhaupt Artikel einzustellen. Auch flinc beschäftigt sich mit verschiedenen Zahlungsmodellen, zu denen eine monatliche Gebühr für Vielfahrer, eine

Transaktionsgebühr, die unabhängig von der Fahrtstrecke anfällt oder auch eine freiwillige Zahlung gehören. Ähnlich wie Kleiderkreisel möchte auch flinc die „Nutzer vorher fragen, was sie als fairen Preis empfinden würden“. Für Drivy und Wimdu scheint die Preisbildung zumindest im jetzigen Stadium keine Herausforderung mehr darzustellen. Wimdu erklärt, dass sie bei der Preisfindung datengesteuert vorgegangen sind, d.h. pro Land verschiedene Gebührenhöhen getestet haben und so ein gutes Niveau gefunden haben. Drivys Gebühr wiederum setzt sich zusammen aus der Zahlung der Versicherung und einer Servicegebühr, wobei sie festhalten, dass sie bisher „noch keine Rückmeldung bekommen [haben], dass jemand diese Preisstruktur nicht anerkennt, denn man sieht, was Drivy dafür tut“.

Eine weitere Herausforderung, die eng mit der Sicherstellung der Einnahmequellen zusammenhängt, ist die **Preisfestlegung durch die Nutzer** auf den Mietplattformen von Drivy und Wimdu. Bei flinc können die Nutzer frei entscheiden, ob sie die Fahrt kostenlos anlegen möchten oder den von flinc errechneten Preis akzeptieren möchten.

„Gerade wenn sich Gastgeber neu registrieren, stehen sie aber vor dem Problem, einen Preis festlegen zu müssen. Der darf dann weder zu hoch noch zu niedrig sein - beides ist nicht gut.“ (Wimdu)

Insbesondere neuen Mitgliedern auf der Plattform stellt sich demnach die Frage, wie viel Miete sie für ihr Auto oder ihre Wohnung pro Tag/Nacht verdienen möchten. Wimdu plant eine technische Lösung, indem ein Preis auf Grundlage von üblichen Mietpreisen in der Umgebung errechnet und dem Vermieter vorgeschlagen wird. Drivy gibt eine Orientierungshilfe für die Vermieter an, die sich an das Fahrzeugmodell, Alter etc. anlehnt und verweist darauf, dass gerade neue Mitglieder ihren Preis etwas geringer ansetzen sollten als Mitglieder, die bereits Bewertungen haben (Drivy, o.J.e). Zwar verdienen die Plattformen durch höhere Preise anteilig mehr, doch erklärt Drivy, dass sie bei zu hohen Mietpreisen für die Autos den Anbietern realistischere Preise empfehlen, da sie sonst keine Anfragen mehr bekommen.

4.2.2.5 Schlüsselressourcen, -aktivitäten und Kostenstruktur

In den Bereichen Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Kostenstruktur können bei einem starken Wachstum Herausforderungen entstehen. Hierunter fallen z.B. **technische Herausforderungen**, wenn die Plattform nicht für die steigenden Nutzerzahlen oder den

Datenverkehr zu Stoßzeiten ausgelegt ist. Des Weiteren wird mit steigenden Nutzerzahlen auch **mehr Kundenservicepersonal** benötigt, um die erhöhte Anzahl an Anfragen bearbeiten zu können.

„Der Kundenservice ist auch eine Herausforderung bei starkem Wachstum, da es gerade in der Reisebranche eine Hoch- und Nebensaison gibt und dadurch die Anzahl der Nachfragen schwankt.“ (Drivy)

Technische und personelle Anpassungen bei einem starken Wachstum haben Einfluss auf die benötigten Ressourcen und die Kostenstruktur, da mehr Mitarbeiter eingestellt und die IT-Infrastruktur angepasst werden muss. Die grundsätzlichen Schlüsselaktivitäten verändern sich durch diese Herausforderungen nicht, doch wird es zeitweise zu einer Verschiebung von Schwerpunkten innerhalb der Aktivitäten kommen, um der veränderten Situation gerecht zu werden.

Eine weitere Herausforderung, die im Zusammenhang mit einem schnellen Wachstum genannt wurde, ist die **Sicherstellung der Unternehmenskultur**. Durch die kurzfristige Einstellung von neuen Mitarbeitern besteht die Gefahr, dass nicht alle am selben Strang ziehen oder grundlegend andere Vorstellungen vom Weg oder Zweck der Unternehmung haben.

4.2.3 Spezielle Herausforderungen für zweiseitige Plattformen und P2P-Plattformen

Nach der Analyse der bestehenden und vergangenen Herausforderungen der Fallstudienpartner soll in diesem Abschnitt diskutiert werden, ob bzw. inwiefern die Hypothesen hinsichtlich der Herausforderungen von P2P-Plattformen und zweiseitigen Plattformen zutreffend sind. Des Weiteren wird ein Blick auf diejenigen Herausforderungen geworfen werden, die insbesondere für P2P-Plattformen von Bedeutung sein könnten.

Wie aus der Analyse hervorgeht, sind alle vier für zweiseitige Plattformen typischen Herausforderungen bei mindestens einer untersuchten Plattform aufgetreten. Damit kann die zweite Hypothese bestätigt werden, dass die typischen Herausforderungen von zweiseitigen Plattformen auch bei P2P-Plattformen auftreten. Nichtsdestotrotz konnte bei einer Plattform (Drivy) keine dieser Herausforderungen identifiziert werden. Ein Grund hierfür mag sein, dass Drivy in Frankreich gegründet wurde und die typischen Herausforderungen

zu dieser Zeit vorhanden waren, aber mit der Reife und Internationalisierung des Geschäftsmodells nach Deutschland, diese Herausforderungen überwunden wurden, weshalb sie im Gespräch mit einem Unternehmensvertreter aus Deutschland nicht als Herausforderungen wahrgenommen wurden.

Neben den Herausforderungen Henne-Ei-Problem, kritische Masse, Preisbildung und Vertrauen wurden eine Vielzahl weiterer Herausforderungen identifiziert, doch nicht alle sind spezifisch für P2P-Plattformen. Unabhängig von der Unternehmensform und -größe sind Herausforderungen wie die ständige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, den Bedürfnissen der Kunden gerecht werden, sich auf standortspezifische (oder städtespezifische) Eigenheiten einzustellen oder technische Herausforderungen zu überwinden, Teil der Geschichte von vielen Unternehmen weltweit. Während der Analyse wurden allerdings fünf Herausforderungen genannt, die typisch sein können für P2P-Plattformen allgemein und für bestimmte Arten von P2P-Plattformen. Tabelle 3, S. 69, zeigt diese Aufteilung der Herausforderungen (rot).

Tab. 3: Mögliche Herausforderungen für die verschiedenen Typen von Peer-to-Peer-Plattformen (Quelle: Eigene Darstellung)

	Peer-to-Peer- Trading	Peer-to-Peer-Goods-Sharing	Peer-to-Peer-Service-Sharing
Graumarkt	x		x
Vertrauen zu Neumitgliedern	x		x
Negative Auswirkungen der wechselnden Angebotsqualität	x		x
Unklare Rechtslage			x
Unsicherheit bei der Preisfestlegung (Anbieter)			x

Die negativen Auswirkungen einer wechselnden Angebotsqualität abzufedern, ist eine Herausforderung, die nicht ausschließlich bei P2P-Plattformen auftritt, doch wird sie auf dieser Art von Plattformen verstärkt, da es sich auf den P2P-Plattformen um Privatpersonen handelt, die den Handel oder die Vermietung ihrer Sach- und Wertgegenstände oft als Nebenverdienst betreiben und nur begrenzte Ressourcen in die Kommunikation und Abwicklung mit den anderen Nutzern stecken können. Unter der Qualität des Angebots wird nicht nur

der Zustand des Objektes verstanden, sondern auch die Qualität des mit der Transaktion verbundenen Services (schnelle Antwortzeiten, Freundlichkeit, Verlässlichkeit etc.). Auch wenn die Anbieter auf der Plattform gute Bewertungen haben, kann es daher vorkommen, dass der Service oder der Zustand des Objektes (wie die Wohnung) von Transaktion zu Transaktion erheblich schwankt. Ist die Qualität des Services schlecht, erwarten die Nachfrager Hilfe von der Plattform bei der Vermittlung mit dem Anbietenden oder der Suche nach Alternativen – und hier liegen in diesem Fall die Kosten für die Plattformbetreiber. Diese können von Personalkosten, um den Fall zu bearbeiten bis hin zu Ausfallkosten reichen (im Fall von Wimdu z.B. die Bereitstellung von Ersatzunterkünften).

Die Existenz eines Graumarkts scheint nicht für alle Plattformen von gleich hoher Bedeutung zu sein, kann aber potentiell auf jeder P2P-Plattform auftreten, nachdem sich die Nutzer zum ersten Mal vernetzt haben. Als fördernde Faktoren für die Entstehung eines Graumarkts können eine gewisse Regelmäßigkeit sowie die geografische Nähe von Angebot und Nachfrage genannt werden. Diese Faktoren treffen u.a. bei Plattformen für Mitfahrgelegenheiten zusammen, bei denen die Privatpersonen z.B. in der gleichen Stadt wohnen und jedes Wochenende in dieselbe Heimatregion fahren. Auch beim Verleih von Gebrauchsgegenständen ist dies vorstellbar: weiß der Peer-Consumer, dass jemand in der Nähe das gewünschte Werkzeug besitzt und über die Plattform bereits Kontaktdaten ausgetauscht wurden, wird die Plattform nicht mehr benötigt. Gleiches gilt für Verkaufsplattformen, wenn Käufer und Verkäufer geografisch eng beieinander wohnen und bereits über die Plattform vermittelt wurden. Nehmen die Plattformen eine Servicegebühr für die Vermittlung, bricht so der Umsatz für diese Transaktionen weg.

Das Schaffen von Vertrauen zu Neumitgliedern gehört ebenfalls zu den Herausforderungen, die insbesondere P2P-Plattformen betreffen. Der Grund hierfür liegt in der fehlenden Zugänglichkeit von Informationen über die interagierenden Privatpersonen. Während über Unternehmen auf Plattformen potentiell weitere Informationen abgerufen werden können (Unternehmenswebseite, andere Plattformen, Handelsregister etc.), ist dies bei Privatpersonen nicht möglich, wenn sie sich nicht über ein bestehendes soziales Netzwerk auf der Plattform anmelden.

Des Weiteren ist die Unterstützung der Anbietenden bei der Preisfestlegung eine Herausforderung, die vor allem die P2P-Plattformen betrifft, die Güter teilen bzw. Services anbieten.

Der Verkauf von gebrauchten Gegenständen oder Kleidung hat bereits eine längere Tradition als das private, kurzzeitige Vermieten von Vermögensgegenständen oder das systematische Angebot von Mitfahrten, weswegen die Privatpersonen i.A. eine Anleitung benötigen, zu welchem Preis sie ihren Service, ihr Auto, ihre Wohnung etc. anbieten sollen. Hierunter fällt auch die Beachtung von rechtlichen Anforderungen bei der Berechnung von Preisen (wie flinc dies tut) bzw. die Decklung von Preisen bis zu einer festgelegten Obergrenze. Besonders zu Beginn, wenn noch keine durchschnittlichen Preise festgestellt werden können oder die rechtlichen Grundlagen ungeklärt sind, kann dies eine Herausforderung für die Plattform darstellen.

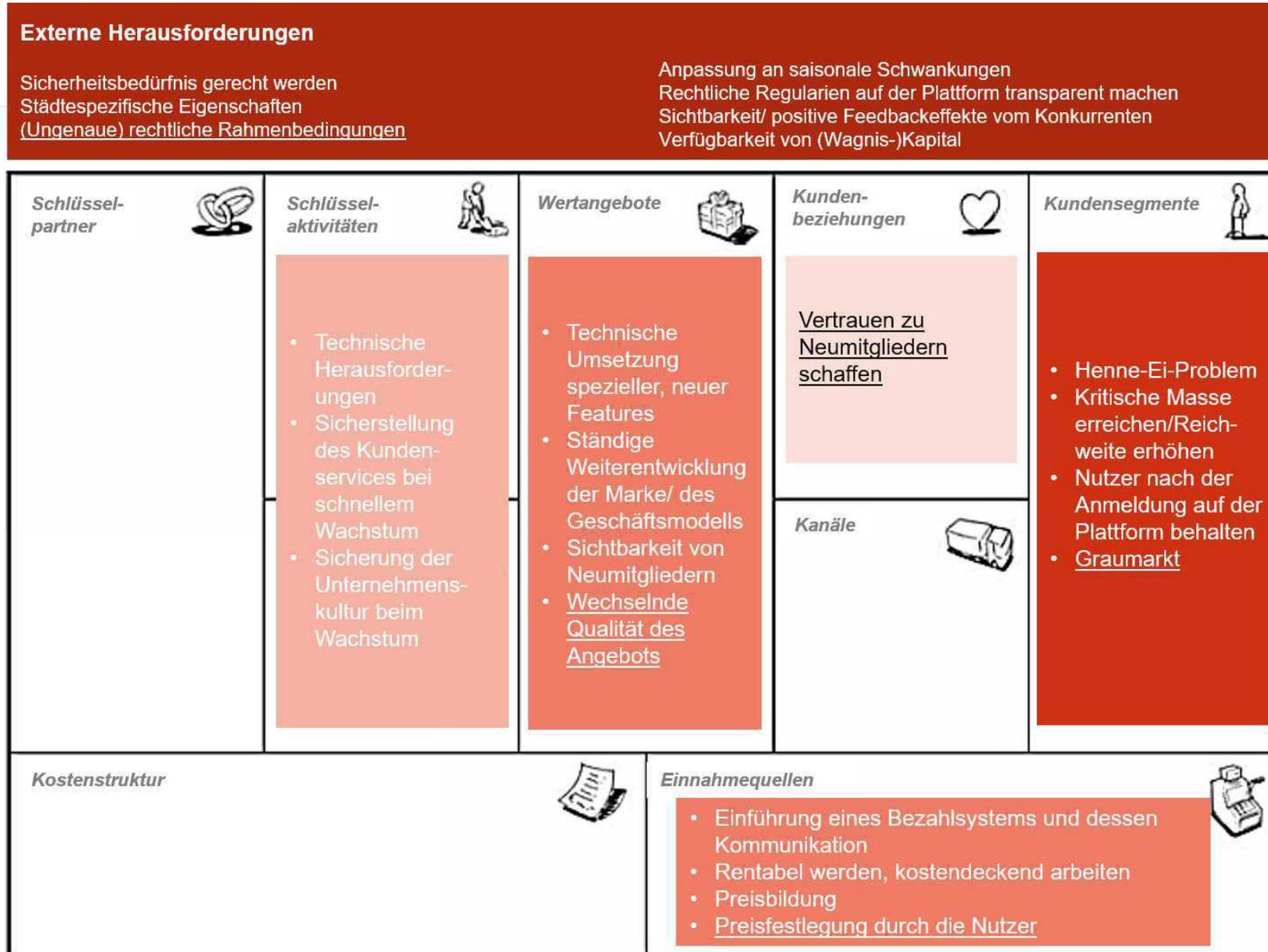
Wie bereits während der Analyse der Geschäftsmodelle für die Charakteristiken von P2P-Plattformen deutlich wurde, sind die Plattformen, die das Teilen von Gütern und Services ermöglichen mit rechtlichen Herausforderungen konfrontiert. Dies sind zum einen Unklarheiten in der nationalen Gesetzgebung im Hinblick auf die Anwendung für das eigene Geschäftsmodell und zum anderen eine Vielzahl von regional unterschiedlichen Verordnungen, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen müssen. Insbesondere sind hiervon Unternehmen in der Sharing Economy betroffen, die alte Strukturen des Besitzes herausfordern und gleichzeitig alternative Strukturen anbieten, welche sich z.T. noch in Grauzonen der Rechtsprechung befinden. Es ist allerdings zu erwarten, dass sich diese Herausforderungen in Zukunft mit einer klareren Rechtsprechung in vielen Ländern verbessern werden.

Die letzte zu überprüfende Hypothese, dass durch die Analyse spezielle Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen identifiziert werden, kann nach dieser Betrachtung bestätigt werden. Insbesondere der Graumarkt, das Schaffen von Vertrauen zu neuen Mitgliedern und eine wechselnde Angebotsqualität auf den Plattformen sind Herausforderungen, mit denen alle Formen von P2P-Unternehmen konfrontiert sein können. Für P2P-Goods-Sharing und Service-Sharing-Unternehmen kommt hinzu, dass sie einer unklaren Rechtslage ausgesetzt sind und die Anbietenden bei der Preisfindung unterstützen müssen.

4.3 Fazit zu den Fallstudien

Durch die Analyse der Fallstudien wurden Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen identifiziert, die in einem letzten Schritt aggregiert im BMC dargestellt werden sollen. Die Herausforderungen wurden den Elementen des BMC zugeordnet, um eine Heatmap erstellen zu können, d.h. identifizieren zu können, in welchen Bereichen des BMC vermehrt Herausforderungen genannt wurden. Die dargestellten Herausforderungen bilden dabei den Status Quo in P2P-Unternehmen ab, die über die Anfangsphase der Gründung hinaus sind. Dies hat zur Folge, dass z.B. die Herausforderung „Vertrauen schaffen“ von zweiseitigen Plattformen, bereits durch verschiedene Mechanismen auf den Plattformen gelöst bzw. relativiert wurde. Wie Abbildung 8 auf S. 73 allerdings verdeutlicht, besteht auch in späteren Phasen noch immer das Problem, Vertrauen zu neuen Mitgliedern auf den Plattformen zu schaffen.

Abb. 8: Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen (Heatmap) (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))



Unterstrichen = besondere Herausforderungen von P2P Geschäftsmodellen

4.4 Grenzen der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Analyse geben einen umfangreichen Überblick über die Situation von P2P-Unternehmen, ihren Charakteristiken und Herausforderungen. Dennoch entstanden durch die Wahl der Fallstudienmethodik Einschränkungen, die die Grenzen der Ergebnisse sowie weiteres Forschungspotential aufzeigen.

Eine oft genannte Grenze von Fallstudien ist der Mangel an statistischer Generalisierbarkeit. Dieses Argument kann nicht vollständig entkräftigt werden, doch wurde der Kritik in dieser Arbeit durch die Betrachtung von mehreren Fällen entgegengewirkt, was es möglich machte, die Ergebnisse analytisch herzuleiten. Damit ist die Anforderung an die externe Validität erfüllt. Die Anforderungen an die Konstruktivität der Arbeit konnte durch eine umfangreiche Recherche in verschiedenen sekundären Datenquellen (Webseiten, Pressemitteilungen, Forumsbeiträge, Interviews usw.), der primären Befragung von Unternehmensvertretern sowie der Einbeziehung dieser in die Durchsicht der Fallstudien, erfüllt werden.

Die Reliabilität der Arbeit wurde sichergestellt, indem die Analyse auf Basis des BMC detailliert beschrieben wurde, öffentlich zugängliche sekundäre Daten genutzt wurden und die Identifikation von Herausforderungen auf Grundlage der Interviews durch prägnante wörtliche Zitate untermauert wurde. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass der Fallstudienprozess wiederholt werden kann und dieselben Ergebnisse ermöglicht werden. Darüber hinaus eignet sich das BMC zur visuellen Konzentration der Ergebnisse, was die Kommunikation dieser vereinfacht.

Aufgrund von Schwierigkeiten bei der Akquise weiterer Unternehmen, konnte kein P2P-Unternehmen aus dem Bereich der Gebrauchsgegenstände gewonnen werden, der allerdings nach den Analysen aus dem Forschungsprojekt PeerSharing über 30 % des Gesamtmarktes von P2P-Plattformen in Deutschland ausmacht. Des Weiteren vereint alle betrachteten Fallstudienpartner, dass sie gewinnorientiert arbeiten und daher nicht die gesamte Bandbreite an P2P-Unternehmen durch diese Arbeit abgedeckt werden konnte. Die Ergebnisse der Arbeit können im Hinblick auf die weitere Forschung als Fundament für eine quantitative Überprüfung der Herausforderungen von P2P-Plattformen weltweit dienen. Der praktische Nutzen der Analyse besteht in einem besseren Verständnis der Charakteristiken

und Herausforderungen von P2P-Unternehmen und kann dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bzw. die Auswirkungen beim Eintritt von Problemen zu reduzieren und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells systematisch zu voranzutreiben.

5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse aus der Analyse der Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Plattformen, können Empfehlungen und Best Practices extrahiert werden, die für Manager und Gründer von zukünftigen bzw. existierenden P2P-Plattformen von Nutzen sein können. Im folgenden Kapitel sollen diese vorgestellt und erläutert werden.

Ein gutes Beschwerdemanagement einführen: Für Plattformen, bei denen auf der Angebotsseite hohe Qualitätsunterschiede bestehen können, ist es elementar die Kunden während den Transaktionen bei Problemen und negativen Erfahrungen zu unterstützen. Auch wenn die Kunden verstehen, dass die Plattform nicht dafür verantwortlich gemacht werden kann, wenn jemand kurzfristig absagt oder die Unterkunft nicht sauber ist, erwarten die Nutzer Hilfe beim Umgang mit diesen Situationen. Im Hinblick auf das Beschwerdemanagement sind Kunden dann damit zufrieden, wenn sie sich fair behandelt fühlen (Garding & Bruns, 2015). Ob dies erfüllt wird, hängt von drei verschiedenen Komponenten ab: der Gerechtigkeit des Prozesses, der Gerechtigkeit der Interaktion und der Gerechtigkeit der Verteilung (McCole, 2004). Die Gerechtigkeit des Prozesses bezieht sich auf die vom Kunden wahrgenommene Fairness der Unternehmensrichtlinien und -abläufe beim Umgang mit Beschwerden, währenddessen sich die Gerechtigkeit der Interaktion auf das Verhalten der Unternehmensvertreter zum Kunden entlang des Prozesses bezieht (z.B. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft) (McCole, 2004). Für die letzte Komponente, der Verteilungsgerechtigkeit, bewertet der Kunde das Ergebnis der Beschwerde und die mögliche Entschädigung als fair oder nicht fair (McCole, 2004). Das Ergebnis eines als schlecht wahrgenommenen Services führt nach einer Studie American Express 2014 Global Customer Service Barometer dazu, dass die Betroffenen im Durchschnitt 21 Personen von ihrer schlechten Erfahrung erzählen

– im Gegensatz zu 8 Personen, wenn es sich um eine gute Erfahrung handelt (American Express 2014 Global Customer Service Barometer, 2014). Abgesehen davon geben 89 % der für den Customer Experience Impact Report 2011 befragten US-Amerikaner an, dass sie nach einer schlechten Erfahrung mit dem Kundenservice eines Unternehmens zur Konkurrenz gewechselt sind (RightNow Technologies, 2012). Sowohl die klaren Richtlinien als auch das Training von Kundenservice-Mitarbeitern für den Umgang mit Beschwerden sind daher wichtige Grundsätze für ein gutes Beschwerdemanagement.

Kombinieren von Informationen aus anderen sozialen Netzwerken: Vertrauen zu Mitgliedern zu schaffen, die neu auf einer Plattform sind und noch keine Bewertungen haben, ist eine Herausforderung, der sich die Plattformen bewusst sind. Aus diesem Grund besteht bei Drivy, Kleiderkreisel und flinc bereits die Möglichkeit, sich über das soziale Netzwerk Facebook anzumelden. Dadurch ist es für die Neumitglieder zwar einfacher, als reale Person wahrgenommen zu werden, lässt aber keine Rückschlüsse auf die Zuverlässigkeit der Person zu. Um dieses Problem zu lösen, haben sich in den letzten Jahren Unternehmen entwickelt, die P2P-Transaktionen sicherer und vertrauenswürdiger machen wollen, indem z.B. transaktionsbezogene und persönliche Daten von verschiedenen Marktplätzen und sozialen Netzwerken gesammelt und in einer Art tragbaren Online-Ausweis zusammengeführt werden. Das Unternehmen Traity⁴² bietet beispielsweise einen solchen Service an, für den Nutzer gebeten werden, sich auf verschiedenen sozialen Netzwerken und Marktplätze einzuloggen oder sich per Ausweis zu identifizieren (Traity, o.J.). Durch die gesammelten Informationen kann Traity auch einschätzen, ob die Personen vertrauenswürdig genug sind, um eine Versicherung zu bekommen und wenn ja, individuelle Versicherungsbeträge zu berechnen (Traity, o.J.). Trustcloud⁴³, ein weiteres Unternehmen in diesem Umfeld, konzentriert sich ähnlich wie Traity auf das Sammeln von Informationen, um eine Versicherung (Garantie) für die P2P Transaktion geben zu können (TrustCloud, o.J.).

Mit dem Angebot beginnen und die Angebotsqualität sicherstellen: Drei der vier Plattformen beginnen ausdrücklich mit dem Erhöhen des Angebots, bevor daraufhin die Nachfrager für die Plattform akquiriert werden. Wie Drivy im Interview beschreibt, sollen die Autobesitzer auf der Plattform nicht mit zu vielen Anfragen überfordert werden und die Mieter

⁴²www.traity.com

⁴³www.trustcloud.com

nicht frustriert sein, dass sie kein Auto finden, was bei wenig Angebot und zu viel Nachfrage passieren könnte. Außerdem ist bei der Akquise von Nachfragern ein großes Angebot ein entscheidendes Kriterium für die Attraktivität der Plattform. Auch für Tailster, einem Online-Marktplatz, der Hundebesitzer mit Menschen verbindet, die sich gerne um Hunde kümmern, ist die Erhöhung des Angebots auf der Plattform ebenfalls der erste Schritt – denn wenn das Angebot nicht ausreichend zur Verfügung steht, helfen auch keine hohen Besucherzahlen auf der Webseite (Guralp, 01.07.2015). Tailster⁴⁴ verweist darüber hinaus auf die Bedeutung der Angebotsqualität, die, wie auch in der Analyse festgestellt wurde, wechseln kann und die Erfahrung der Kunden direkt mit der Sicht auf Tailster korreliert (Guralp, 01.07.2015). Um sowohl die Angebotsqualität auf der Seite sicherzustellen als auch die Anzahl des Angebote zu erhöhen, wurden zunächst bestehende Hundesitter-Unternehmer angesprochen und die Bewerbungen von anderen potentiellen Hundesittern streng überprüft (5 von 6 Bewerbungen werden nicht angenommen) (Guralp, 01.07.2015). Für die Hundesitter bestand der Vorteil in einer potentiell höheren Reichweite ihres Angebots sowie der Übernahme aller Zahlungsabwicklungsprozesse durch Tailster (Guralp, 01.07.2015).

Die rechtliche Lage auf der Plattform transparent machen: Insbesondere bei P2P-Plattformen, die Kurzmiete von Sach- oder Vermögensgegenständen fördern möchten, ist die gesetzliche Grundlage in vielen Ländern noch unklar. Diese gesetzlichen Unklarheiten beziehen sich auf vielfältige Themenbereiche im Umfeld der Sharing Economy, die von Fragen des Steuerrechts (Einkommens-, Umsatz- und Gewerbesteuer) über Arbeitsbedingungen bis hin zum Versicherungsschutz reichen. Wichtig ist hierbei, dass sowohl den Anbietern als auch den Nachfragern auf den Plattformen diese Unklarheiten transparent gemacht werden und sie über neue Entwicklungen informiert werden. In diesem Zusammenhang sind auch für die Plattformen zugeschnittene Versicherungen zu nennen, die mögliche Lücken in der Rechtsprechung füllen können.

Zusatzservices einrichten, um das Wertangebot zu stärken: Die geografische Nähe und eine gewisse Regelmäßigkeit bei den Transaktionen zwischen den Anbietern und Nachfragern können das Entstehen eines Graumarkts begünstigen. Sind diese Eigenschaften auf der Plattform potentiell vorhanden, muss für alle Beteiligten klar ersichtlich sein, welche Vorteile es hat, die Transaktion über die Plattform laufen zu lassen und nicht über private

⁴⁴www.tailster.com

Verabredungen. Auch bei Tailster besteht potentiell die Gefahr eines Graumarkts, da die Hundebesitzer und Hundesitter nicht weit voneinander entfernt wohnen können und die Hundebesitzer hin und wieder den Service in Anspruch nehmen werden (z.B. während sie auf Reisen sind). Tailster hat erkannt, dass so ein Graumarkt entstehen kann und stellt zusätzliche Services wie die treuhänderische Verwaltung von Zahlungen und Versicherungen für die Transaktionen über Tailster zur Verfügung (Guralp, 01.07.2015). Ähnlich machen dies auch Drivy, Kleiderkreisel und Wimdu, die zusätzliche Versicherungen anbieten, durch die es einen klaren Vorteil gibt, die Transaktionen online und nicht offline durchzuführen.

6 Fazit

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden auf Grundlage des Business Model Canvas Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen identifiziert. Hierfür wurde eine multiple Fallstudienanalyse mit vier P2P-Geschäftsmodellen auf Basis von umfangreichen Sekundärdaten durchgeführt und mithilfe von problemzentrierten Interviews zu bestehenden und vergangenen Herausforderungen ergänzt.

Die Analyse der Charakteristiken hatte das Ziel, die Forschung um die Sharing Economy systematisch fortzuführen und nützliche Anstöße für die Ausarbeitung der Geschäftsmodelle in der Praxis geben zu können. Durch die Analyse konnte festgestellt werden, dass P2P-Geschäftsmodelle zu zweiseitigen Märkten gezählt werden können, da aus der Wissenschaft bekannte Eigenschaften dieser auch bei P2P-Geschäftsmodelle auftreten. Besonders macht P2P-Modelle allerdings die zusätzliche Aufgabe, nicht nur Vertrauen zur eigenen Plattform aufzubauen, sondern auch kontinuierlich das Vertrauen zwischen den Privatpersonen zu verbessern, da dies elementar für die Nutzung und die Außenwirkung der Plattform ist. Die Ergebnisse aus der Identifikation von Charakteristiken wurden in einem BMC verdichtet, das die typischen Ausprägungen von profitorientierten P2P-Plattformen aufzeigt, deren Austauschobjekte materieller oder immaterieller (Services) Natur sind. Das P2P-BMC gibt somit u.a. eine Antwort darauf, welches Wertangebot P2P-Geschäftsmodelle zur Verfügung stellen und auf welche Art und Weise die Kundensegmente für dieses Wertangebot zahlen.

Hinsichtlich der Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen zeigte sich in der Analyse, dass die meisten Herausforderungen von zweiseitigen Märkten ebenfalls bei P2P-Unternehmen auftreten (Henne-Ei-Problem, kritische Masse, Preisfindung). Darüber hinaus konnten mithilfe der problemzentrierten Interviews weitere, spezielle Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen identifiziert werden. Zu diesen gehören die Existenz eines Graumarkts, das Schaffen von Vertrauen zu Neumitgliedern, die negativen Auswirkungen

einer wechselnden Angebotsqualität, die unklare Rechtslage und die Unsicherheit der Anbieter bei der Preisfestlegung. Diese Herausforderungen treffen auf P2P-Plattformen zu, die Güter oder Services teilen, wobei die unklare Rechtslage und die Unsicherheit der Anbieter bei der Preisfestlegung als Herausforderungen bei P2P Verkaufsplattformen (wie Kleiderkreisel) nicht auftreten. Besonders interessant ist das Ergebnis, dass bei manchen Plattformen ein Graumarkt entsteht, auf dem sich die Nutzer der Plattformen offline verabreden können, da sie bereits Kontaktdaten bei vorangegangenen Transaktionen ausgetauscht haben und so mögliche Gebühren umgehen. Dies scheint speziell bei Plattformen der Fall zu sein, bei denen die Nutzer regelmäßig Transaktionen durchführen und sich in räumlicher Nähe mit den Anbietern befinden. Auch wenn dies ein größeres Problem beim Teilen von Gütern und Services darstellen sollte, können auch Verkaufsplattformen wie Kleiderkreisel betroffen sein, wenn sie aus ökologischen und sozialen Gründen die Verbindung von Nutzern durch Offline-Treffen fördern.

Alle in den Interviews genannten Herausforderungen wurden im BMC festgehalten, was es möglich machte, Hotspots zu identifizieren, auf die angehende und existierende P2P-Unternehmen besonders Acht geben sollten. Mithilfe der Analyse der Geschäftsmodelle und den Ergebnissen aus den Interviews konnten so wichtige Einblicke in die Funktionsweise von P2P-Geschäftsmodellen gewonnen werden, die zu den Vorschlägen in Kapitel 5 zusammengefasst wurden.

Da der Fokus der Arbeit auf der Exploration von Charakteristiken und Herausforderungen von P2P-Geschäftsmodellen lag, konnte keine quantitative Analyse hinsichtlich der identifizierten Herausforderungen und Eigenschaften durchgeführt werden. Die Überprüfung, ob die Herausforderungen auf einen Großteil der P2P-Geschäftsmodelle zutreffen oder ob eine feinere Einteilung der P2P-Typen mit ihren Herausforderungen möglich ist, kann daher ein Ausgangspunkt für die zukünftige Forschung in diesem Bereich sein.

Im Hinblick auf das Forschungsprojekt, in das diese Masterarbeit eingebunden ist, werden auf Grundlage der vorgestellten Ergebnisse Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Geschäftsmodelle der Praxispartner evaluiert werden. Dabei wird auch die Frage nach der Integration von nachhaltigen Komponenten im Geschäftsmodell eine stärkere Rolle spielen, denn wie eingangs erwähnt, haben P2P-Plattformen das Potential, einen Beitrag zu einer nachhaltigeren Entwicklung durch die Intensivierung der Ressourcennutzung zu leisten.

Nach der Betrachtung der Geschäftsmodelle der Fallstudienpartner in dieser Arbeit kann allerdings festgehalten, dass die P2P-Plattformen zunächst ein wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln bzw. ausbauen müssen, damit die bestehenden Potenziale auch weiterhin Gültigkeit besitzen. In Bezug auf die Nachhaltigkeit in einem P2P-Geschäftsmodell verwies flinc im Interview darauf, dass besonders Early Adopter den ökologischen Nutzen wertschätzen. Die breite Masse an Nutzern hingegen erkenne zwar den ökologischen Vorteil an, aber ändere ihr Verhalten nicht. Die Kommunikation der Plattformen als nachhaltigere Konsumalternative wurde deshalb möglicherweise nicht als eine Herausforderung genannt, da die betrachteten Plattformen bereits seit einigen Jahren auf dem Markt sind und die Rolle von Nachhaltigkeit bei der Ansprache der breiteren Masse unwichtiger wird. Welche Bedeutung daher die Integration von nachhaltigeren Ansätzen im Geschäftsmodell für die Fallstudienpartner und deren Nutzer haben wird, muss im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts festgestellt werden.

Literaturverzeichnis

- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (2. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Airbnb. (o.J.a). *Was sind die Airbnb-Servicegebühren für Gäste? | Airbnb-Hilfecenter*. Zugriff am 23.02.2016 auf <https://www.airbnb.de/help/article/104/what-are-guest-service-fees>
- Airbnb. (o.J.b). *Welche Gebühren werden für Gastgeber fällig? | Airbnb-Hilfecenter*. Zugriff am 23.02.2016 auf <https://www.airbnb.de/help/article/63/what-are-host-service-fees>
- American Express 2014 Global Customer Service Barometer. (2014). *Customers Reward Outstanding Service by Spending More and Spreading the Word to Friends and Family*. Zugriff am 22.03.2016 auf <http://about.americanexpress.com/news/pr/2014/outstanding-service-spend-more-spread-word.aspx>
- Andersson, M., Hjalmarsson, A. & Avital, M. (2013). Peer-to-Peer Service Sharing Platforms: Driving Share and Share Alike on a Mass-Scale. *The 34th International Conference on Information Systems. ICIS 2013*.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 668–691. doi: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 (2), 156–171. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., . . . Tiwari, A. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 221 (10), 1543–1552. doi: 10.1243/09544054JEM858

- Bay, L. (28.05.2015). Drivy-Gründer Dementhon im Interview: „Unsere Kundenzahl wird sich verzehnfachen“. *Handelsblatt*. Zugriff am 18.01.2016 auf <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/drivy-gruender-dementhon-im-interview-unsere-kundenzahl-wird-sich-verzehnfachen/11836020.html>
- Beha, F., Göritz, A. & Schildhauer, T. (2015). Business Model Innovation: the Role of Different Types of Visualizations. *The XXVI ISPIM Conference – Shaping the Frontiers of Innovation Management, Budapest, Hungary on 14-17 June 2015*.
- Belk, R. (2007). Why Not Share Rather Than Own? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 611 (1), 126–140. doi: 10.1177/0002716206298483
- Belk, R. (2014a). Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, 4 (2).
- Belk, R. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1595–1600. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369–386. doi: 10.2307/248684
- Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale Law Journal*, 273–358. doi: 10.2307/4135731
- Bergquist, M. & Ljungberg, J. (2001). The power of gifts: organizing social relationships in open source communities. *Information Systems Journal*, 11 (4), 305–320. doi: 10.1046/j.1365-2575.2001.00111.x
- Berry, L. & Maricle, K. E. (1973). Consumption without ownership: Marketing opportunity for today and tomorrow. *MSU Business Topics*, 21 (1), 33–41.
- Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D. & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- BlaBlaCar. (02.06.2015). *BlaBlaCar und Drivy denken Mobilität neu*. Zugriff am 18.01.2016 auf <https://www.blablacar.de/news/drivy>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91 (5), 63–72.
- Bloch, N. & Catfolis, T. (2001). B2B E–Marketplaces: How to Succeed. *Business Strategy Review*, 12 (3), 20–28. doi: 10.1111/1467-8616.00180

- Botsman, R. (2013). *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition*. Zugriff am 11.01.2016 auf <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Botsman, R. & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.
- Bouncken, R. B., Komorek, M. & Kraus, S. (2015). Crowdfunding: The Current State Of Research. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14 (3), 407–416. Zugriff auf https://www.researchgate.net/profile/Sascha_Kraus2/publication/275657510_Crowdfunding_The_Current_State_Of_Research/links/5543b9d90cf234bdb21bd63d.pdf
- Bundesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.). (2012). *LandInForm: Magazin für Ländliche Räume*. Zugriff am 09.03.2016 auf www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05_Service/Publicationen/LandInForm/PDF-Downloads/LandInForm_2012_1_Gesamt.pdf
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 195–215. doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.004
- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49 (8), 1327–1342. doi: 10.1108/00251741111163142
- Chang, M. K., Cheung, W. & Tang, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information & Management*, 50 (7), 439–445. doi: 10.1016/j.im.2013.06.003
- City and County of San Francisco. (04.01.2016). *San Francisco Planning Department : Office of Short-Term Rental*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://www.sf-planning.org/index.aspx?page=4004>
- Collaborative Lab. (2015). *Revenue Models*. Zugriff am 21.03.2016 auf <http://www.collaborativeconsumption.com/2015/11/12/collaborative-economy-revenue-models/>
- Corritore, C. L., Kracher, B. & Wiedenbeck, S. (2003). On-line trust: concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58 (6), 737–758. doi: 10.1016/S1071-5819(03)00041-7
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency.

- Long Range Planning*, 43 (2), 227–246. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.004
- Dervojeđa, K., Verzijil, D., Nagtegaal, F., Lengton, M. & Rouwmatt, E. (2013). *The sharing economy: accessibility based business models for peer-to-peer markets*. Zugriff am 27.01.2016 auf http://www.eukn.eu/fileadmin/Lib/files/EUKN/2014/12-she-accessibility-based-business-models-for-peer-to-peer-markets_en.pdf
- Drivy. (02.06.2015). *Privates Carsharing und Mitfahrgelegenheiten – eine Erfolgsgeschichte*. Zugriff am 18.02.2016 auf <http://blog.drivy.de/2015/06/02/privates-carsharing-und-mitfahrgelegenheiten-eine-erfolgsgeschichte/>
- Drivy. (20.02.2015). *Pressemitteilung: Drivy erobert die Hansestadt! Hamburg*. Zugriff am 18.02.2016 auf <http://blog.drivy.de/2015/01/20/drivy-erobert-die-hansestadt-hamburg-20-januar-2015/>
- Drivy. (2015). *Versicherungsbedingungen*. Zugriff am 23.04.2016 auf http://drivy-prod-static.s3.amazonaws.com/legal/DRI VY_DE--Insurance_Conditions-2015.pdf
- Drivy. (o.J.a). *Das Team - Drivy*. Zugriff am 18.02.2016 auf <https://www.drivy.de/team>
- Drivy. (o.J.b). *Drivy ist Europas Nr. 1 Service für Autovermietungen zwischen Privatpersonen*. Zugriff am 18.02.2016 auf <https://www.drivy.de/about>
- Drivy. (o.J.c). *Über drivy | Drivy - Autovermietungen zwischen dir und mir bei*. Zugriff am 18.02.2016 auf <http://blog.drivy.de/about/>
- Drivy. (o.J.d). *Welche Zahlungsmittel werden akzeptiert? - Drivy*. Zugriff am 18.02.2016 auf <https://www.drivy.de/help/articles/877bf76d8fc6>
- Drivy. (o.J.e). *Wie bestimme ich den Preis für mein Auto?* Zugriff am 15.03.2016 auf <https://www.drivy.de/help/articles/c10db4a51d13>
- Drivy. (o.J.f). *Wie viel kostet das? Wie verdient Drivy?* Zugriff am 18.02.2016 auf <https://www.drivy.de/help/articles/1d846f8710ee>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532–550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385
- Eisenmann, T., Parker, G. & van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84 (10), 92–101.
- Ericson, A., Müller, P., Larsson, T. C. & Stark, R. (Hrsg.). (2009). *Product-service systems—from customer needs to requirements in early development phases*. Cranfield: Cranfield University Press.

- Evans, D. S. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2 (3), 1–19. doi: 10.2139/ssrn.447981
- flic. (2015). *Hintergrund: Gründerstory*. Zugriff am 23.04.2016 auf http://blog.flic.org/presse/files/2012/07/2015-03-30_flic-Gruender_geschichte.pdf
- flic. (22.09.2011). *So berechnet flic den Preis für eine Mitfahrt! | flic Teamblog*. Zugriff am 10.02.2016 auf <http://blog.flic.org/der-preis-ist-heiss/>
- flic. (o.J.a). *Allgemeine Informationen zu flic*. Zugriff am 10.02.2016 auf http://blog.flic.org/presse/files/2013/12/131204_flic-Allgemeine-Informationen.pdf
- flic. (o.J.b). *Blog*. Zugriff am 11.02.2016 auf <http://blog.flic.org/>
- flic. (o.J.c). *Das Team*. Zugriff am 09.02.2016 auf <https://flic.org/theflicteam>
- flic. (o.J.d). *flic Facebook*. Zugriff am 19.02.2016 auf <https://www.facebook.com/flic>
- flic. (o.J.e). *flic (@flic) | Twitter*. Zugriff am 19.02.2016 auf <https://twitter.com/flic>
- FlixBus. (01.02.2016). *Cooler Reise gewinnen mit FlixBus & Wimdu!* Zugriff am 23.02.2016 auf <https://www.facebook.com/FlixBusDE/posts/948266585221142>
- Fraiberger, S. P. & Sundararajan, A. (2015). Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.2574337
- Frank, H. G. (15.03.2012). Mit Flic ganz flink ans Ziel. *Südwest Presse Online-Dienste GmbH*. Zugriff am 04.03.2016 auf <http://www.swp.de/ulm/nachrichten/politik/Mit-Flic-ganz-flink-ans-Ziel;art4306,1378332>
- Frenken, K., Meelen, T., Arets, M., van de Glind & Pieter. (20.05.2015). *Smarter regulation for the sharing economy*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy>
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S. & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (3., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furubotn, E. G. & Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of economic literature*, 10 (4), 1137–1162.
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio

- Penguin.
- Garding, S. & Bruns, A. (Hrsg.). (2015). *Complaint Management and Channel Choice*. Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-18179-0
- Gossen, M., Henseling, C., Bätzing, M. & Flick, C. (2016). *Peer-to-Peer Sharing: Einschätzungen und Erfahrungen: Ergebnisse der qualitativen Vorstudie*.
- Gummadi, K. P., Dunn, R. J., Saroiu, S., Gribble, S. D., Levy, H. M. & Zahorjan, J. (2003). Measurement, modeling, and analysis of a peer-to-peer file-sharing workload. *ACM SIGOPS Operating Systems Review*, 37 (5), 314–329. doi: 10.1145/1165389.945475
- Guralp, C. (01.07.2015). How to build an efficient online marketplace: As seen through the eyes of Tailster CEO, Indy Sangha. (Interview). *EC1 Capital*. Zugriff am 23.03.2016 auf <http://www.ec1capital.com/blog/2015/the-fundamentals-of-building-an-online-marketplace>
- Hagiu, A. (2007). Merchant or two-sided platform? *Review of Network Economics*, 6 (2). doi: 10.2139/ssrn.950100
- Hagiu, A. & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174. doi: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.003
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, n/a-n/a. doi: 10.1002/asi.23552
- Hamel, G. (1998). Opinion: strategy innovation and the quest for value. *MIT Sloan Management Review*, 39 (2), 7–14.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution* Harvard Business School Press. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Handfield, R. (1998). The scientific theory-building process: A primer using the case of TQM. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 321–339. doi: 10.1016/S0272-6963(98)00017-5
- Hedman, J. & Kalling, T. (2002). *IT and business models: concepts and theories: Concepts and theories*. Malmö, Sweden and Oslo [i.e. Oslo], Norge and Herndon, VA, USA: Liber ekonomi and Abstrakt Forlag and [Distributed in North America by] Copenhagen Business School Press.
- heise online. (2016). *Drivy: Smartphone-Schlüssel soll privates Carsharing vereinfachen*. Zugriff am 23.04.2016 auf <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Smartphone>

- Schluessel-soll-privates-Carsharing-vereinfachen-3148757.html
- Herriott, R. E. & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 12 (2), 14–19.
- Hochschule Worms & ITB. (2015). *The Sharing Economy: Strengths and weaknesses of a megatrend from the customer's point of view: An exclusive empirical survey by ITB and Worms University of Applied Sciences*. Zugriff am 20.01.2016 auf http://www.itb-kongress.de/media/itbk/itbk_dl_de/itbk_dl_de_itbkongress/archiv_2015/itb_marketing_and_distribution_day/The_Sharing_Economy_Strengths_and_weaknesses_of_a_megatrend_from_the_customers_point_of_view.pdf.
- Hubert Burda Media. (09.12.2015). *Mobile Fashion Marketplace Vinted Secures \$27 Million Series C to Expand in New Markets (Press Release)*. Zugriff am 23.02.2016 auf http://www.hubert-burda-media.com/newsroom/press-releases/-mobile-fashion-marketplace-vinted-secures-usd27-million-series-c-to-expand-in-new-markets_aid_73084.html
- Hughes, J., Lang, K. & Vragov, R. (2005). Electronic market design principles in the context of peer-to-peer filesharing systems. *PACIS 2005 Proceedings*, 852–865.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kleiderkreisel. (07.03.2014). *Forum: Achtung !! Betrüger im Kleiderkreisel*. Zugriff am 19.02.2016 auf <https://www.kleiderkreisel.de/foren/rat-und-tat/1996392-achtung-betrueger-im-kleiderkreisel>
- Kleiderkreisel. (16.12.2015). *Infoboard aktuell: Kleiderkreisel 2016*. Zugriff am 19.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/infoboard-aktuell>
- Kleiderkreisel. (19.01.2016a). *Forum: Ab jetzt: 10% Verkaufsgebühr für verkaufte Artikel*. Zugriff am 19.01.2016 auf <https://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/3457502-ab-jetzt-10-verkaufsgebuehr-fur-verkaufte-artikel?page=4>
- Kleiderkreisel. (19.01.2016b). *Infoboard aktuell: Ab jetzt: 10% Verkaufsgebühr auf verkaufte Artikel*. Zugriff am 19.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/infoboard-aktuell>

- Kleiderkreisel. (22.10.2012). *Forum: Der Mamikreisel ist da!!* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/550279-der-mamikreisel-ist-da>
- Kleiderkreisel. (25.10.2014). *Forum: Sicheres Bezahlungssystem auf KK: Warum?* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/2670848-sicheres-bezahlungssystem-auf-kk-warum>
- Kleiderkreisel. (26.10.2014). *Forum: Ich sag euch was zum neuen Bezahlungssystem!* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/kommentare-zu-kleiderkreisel/fragen-und-probleme/2671470-ich-sag-euch-was-zum-neuen-bezahlungssystem>
- Kleiderkreisel. (29.05.2013). *Forum: Warum Kleiderkreisel?* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/treffpunkt/kreiseltreffen-und-tauschpartys/1063292-warum-kleiderkreisel>
- Kleiderkreisel. (31.10.2014). *Forum: KK-Gründer beantwortet eure Fragen!* Zugriff am 19.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/2687326-kk-gruender-beantwortet-eure-fragen>
- Kleiderkreisel. (o.J.a). *Forum.* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren>
- Kleiderkreisel. (o.J.b). *Sicherheit.* Zugriff am 16.02.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/help/15-sicherheit>
- Kleiderkreisel. (o.J.c). *Technische Probleme auf KK: (fortlaufender Thread im Forum).* Zugriff am 25.01.2016 auf http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/639302-technische-probleme-auf-kk?page=1&per_page=100
- Kleiderkreisel. (o.J.d). *Technischer Fehler: Update: (fortlaufender Thread im Forum).* Zugriff am 25.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/foren/neues-auf-kleiderkreisel/3456988-technischer-fehler-update?page=1>
- Kleiderkreisel. (o.J.e). *Über Kleiderkreisel.* Zugriff am 19.01.2016 auf <http://www.kleiderkreisel.de/about>
- Kleiderkreisel. (o.J.f). *Verfügbare Bezahlungsmethoden auf Kleiderkreisel.* Zugriff am 22.03.2016 auf <https://www.kleiderkreisel.de/help/94-verfugbare-bezahlungsmethoden-auf-kleiderkreisel>

- Kraus, S. & Giselbrecht, C. (2015). Shareconomy: Das disruptive Geschäftsmodell des Teilens. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 63 (1), 77–93. doi: 10.3790/zfke.63.1.77
- Lachmann, J. (2013). Energy Awards: Finc. *Handelsblatt*. Zugriff am 11.02.2016 auf <http://energyawards.handelsblatt.com/awards/die-finalisten-2013/flinc/>
- Land Berlin. (o.J.). *Gesetz über das Verbot der Zweckentfremdung von Wohnraum(Zweckentfremdungsverbot-Gesetz - ZwVbG)*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=WozwEntfrG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true>
- Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2015). *E-commerce: Business, technology, society* (11. Aufl.). Boston: Pearson.
- LEADER Aktionsgruppe Limesregion. (o.J.). *Finc - Clever und mobil*. Zugriff am 29.02.2016 auf http://www.limesregion.de/news_details.php?cont_id=338&scr1=62&scr2=68&scr3=&los=0&kat_id=2&p_nr=1&la=de&archiv=no
- Li, C. (15.01.2015). *The story behind Lithuanian secondhand marketplace Vinted*. Zugriff am 23.04.2016 auf <http://tech.eu/features/3655/vinted-profile/>
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86.
- Mäkinen, S. & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. *Management Research News*, 30 (10), 735–748. doi: 10.1108/01409170710823458
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2. Aufl.). Sebastopol: O'Reilly Media and O'Reilly.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarb. Aufl. Aufl.). Weinheim: Beltz. Zugriff auf http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407291424
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Auflage Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz. Zugriff auf <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25734-5>

- McCole, P. (2004). Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (6), 345–354. doi: 10.1108/09596110410550789
- Nosko, C. & Tadelis, S. (2015). *The Limits of Reputation in Platform Markets: An Empirical Analysis and Field Experiment: NBER Working Paper Series*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. doi: 10.3386/w20830
- Nunes, M. & Correia, J. (Hrsg.). (2013). *Improving trust using online credibility sources and social network quality in P2P marketplaces: 8th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*.
- Oliver, P., Marwell, G. & Teixeira, R. (1985). A theory of the critical mass. I. Interdependence, group heterogeneity, and the production of collective action. *American journal of Sociology*, 91 (3), 522–556.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology—A proposition in a design science approach* (Dissertation 173). University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verl.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16 (1), 1–25.
- Plewinski, T. (2014). *Shitstorm: Kleiderkreisel vor der „Kommerzialisierung“*. Zugriff am 25.01.2016 auf <https://www.onlinehaendler-news.de/handel/allgemein/10367-shitstorm-kleiderkreisel-kommerzialisierung.html>
- PwC. (2015). *The Sharing Economy: Consumer Intelligence Series*. Zugriff am 29.01.2016 auf <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- Rapoza, K. (09.12.2015). German Media Billionaire Hops On Lithuania Start-up Bandwagon In \$27 Million Deal. *Forbes*. Zugriff am 19.01.2016 auf <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2015/12/09/german-media-billionaire-hops-on-lithuania-start-up-bandwagon-in-27-million-deal/#2715e4857a0b586e2ec13c98>
- Razeghian, M. & Weber, T. A. (2015). To Share or Not to Share: Adjustment Dynamics in

- Sharing Markets. Available at SSRN 2631012.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17 (5–6), 133–144. doi: 10.1002/jsc.821
- Richter, C., Kraus, S. & Syrjä, P. (2015). The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25 (1), 18–35. doi: 10.1504/IJESB.2015.068773
- RightNow Technologies. (2012). *RightNow's Annual Research Shows 86 Percent of U.S. Adults Will Pay More For A Better Customer Experience: [Press release]*. Zugriff am 22.03.2016 auf <http://www.businesswire.com/news/home/20120111005284/en/RightNow%E2%80%99s-Annual-Research-Shows-86-Percent-U.S.>
- Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990–1029. doi: 10.1162/154247603322493212
- Rochet, J.-C. & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 645–667.
- Roson, R. (2005). Two-sided markets: A tentative survey. *Review of Network Economics*, 4 (2), 1–19.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25 (1), 16–27. doi: 10.1108/01409170210782990
- San Francisco Business Portal. (o.J.). *Short-Term Residential Rental*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://businessportal.sfgov.org/start/starter-kits/short-term-rental>
- Saroiu, S., Gummadi, P. K. & Gribble, S. D. (2002). Measurement study of peer-to-peer file sharing systems. *Proc. SPIE 4673, Multimedia Computing and Networking 2002*, 156–170. doi: 10.1117/12.449977
- Schallmo, D. R. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben und Kontrollfragen*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Luedeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29 (1), 3–10. doi: 10.1177/1086026615599806
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11 (2),

- 117–132. doi: 10.1080/0965254032000102948
- Schlenk, C. T. (13.07.2015). Deutsche Bahn investiert in Mitfahrplattform Flinc. *Gruenderszene*. Zugriff am 11.02.2016 auf <http://www.gruenderszene.de/allgemein/bahn-investition-flinc>
- Schlicht, A. (17.11.2015). Privater Carsharing-Dienst Drivy kontert Kritik von Stiftung Warentest. *Finanzen.de*. Zugriff am 18.01.2016 auf <http://www.finanzen.de/news/16822/privater-carsharing-dienst-drivy-kontert-kritik-von-stiftung-warentest>
- Schoder, D. & Fischbach, K. (2002). Peer-to-peer. *Wirtschaftsinformatik*, 44 (6), 587–589.
- Scholl, G., Behrendt, S., Flick, C., Gossen, M., Henseling, C. & Richter, L. (2015). *Peer-to-Peer Sharing Ergebnispapier: Definition und Bestandsaufnahme*. Zugriff am 13.01.2015 auf http://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier.pdf
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Silver, M. (1989). *Foundations of economic justice*. New York: Blackwell.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2), 172–194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3–8. doi: 10.1080/10196789800000016
- Traity. (o.J.). *Traity for Startups, the Reputation Passport*. Zugriff am 23.03.2016 auf <https://startups.traity.com/technology>
- TrustCloud. (o.J.). *TrustCloud | For Peer-to-Peer Platforms*. Zugriff am 23.03.2016 auf <https://trustcloud.com/wp/for-platforms>
- TÜV Saarland. (01.12.2015). *Zertifikat*. Zugriff am 20.01.2016 auf http://zertifikatsabfrage.tuev-saar.net/mediapool/3027/2552_zertifikat_wimdu_gmbh_preis_leistung_2015.pdf
- unternehmer.de. (13.08.2012). *Start-up Interview mit Benjamin Kirschner von flinc.org*. Zugriff am 23.02.2016 auf <http://www.unternehmer.de/gruendung-selbststaendigkeit/137650-start-up-interview-mit-benjamin-kirschner-von-flinc-org>
- van Vliet, H. (2014). *The Added Value of Business Models*. Zugriff am 13.01.2016

- auf http://www.static.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-dmci-create-it/assets_1/the-added-value-of-business-models.pdf
- Verkehrsclub Deutschland. (2015). *Carsharing: Auto nutzen statt besitzen*. Zugriff am 18.01.2016 auf <https://www.vcd.org/themen/auto-umwelt/carsharing/>
- Voelpel, S. C., Leibold, M. & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4 (3), 259–276. doi: 10.1080/1469701042000212669
- Weyl, E. G. (2010). A price theory of multi-sided platforms. *The American Economic Review*, 100 (4), 1642–1672. doi: 10.1257/aer.100.4.1642
- Wimdu. (14.01.2015). *Wie hoch ist die Zahlung, die ich erhalte? / Werden für die Nutzung von Wimdu Gebühren fällig? / Warum schlägt Wimdu eine Gebühr auf den von mir festgelegten Übernachtungspreis auf?* Zugriff am 19.02.2016 auf <http://contact.wimdu.com/hc/de/articles/204312143-Wie-hoch-ist-die-Zahlung-die-ich-erhalte-Werden-f%C3%BCr-die-Nutzung-von-Wimdu-Geb%C3%BChren-f%C3%A4llig-Warum-schl%C3%A4gt-Wimdu-eine-Geb%C3%BChr-auf-den-von-mir-festgelegten-%C3%9Cbernachtungspreis-auf->
- Wimdu. (2014). *Wechsel an der Spitze von Wimdu: Arne Kahlke und Sören Kress neue Geschäftsführer: [Pressemitteilung]*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/wechsel-an-der-spitze-von-wimdu-arne-kahlke-und-soren-kress-neue-geschäftsführer/>
- Wimdu. (2015a). *Berlusconi-Konzern steigt bei Zimmervermittler Wimdu ein: [Pressemitteilung]*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/berlusconi-konzern-steigt-bei-zimmervermittler-wimdu-ein/>
- Wimdu. (2015b). *Das Wimdu Fact Sheet*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/wp-content/uploads/2015/07/WimduFactSheet.pdf>
- Wimdu. (2015c). *Wimdu attackiert mit "Mehr für Weniger"-TV-Spot die Hotelbranche: [Pressemitteilung]*. Zugriff am 25.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/wimdu-attackiert-mit-mehr-fur-weniger-tv-spot-die-hotelbranche/>
- Wimdu. (21.05.2015). *Wohnungsvermittler Wimdu greift an – Umsatzsteigerung um 34 Prozent im ersten Quartal 2015*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/wohnungsvermittler-wimdu-greift-an-umsatzsteigerung-um-34-prozent-im-ersten-quartal-2015/>

- Wimdu. (26.01.2016). *Wie kann ich mich vor möglichen Schäden an der Unterkunft und der Einrichtung schützen?* Zugriff am 19.02.2016 auf <http://contact.wimdu.com/hc/de/articles/204312133-Wie-kann-ich-mich-vor-m%C3%B6glichen-Sch%C3%A4den-an-der-Unterkunft-und-der-Einrichtung-sch%C3%BCtzen->
- Wimdu. (o.J.a). *So reisen Sie mit Wimdu (Für Gäste)*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://www.wimdu.de/howitworks-guests>
- Wimdu. (o.J.b). *Wimdu Blog*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://www.wimdu.de/blog/>
- Wimdu. (o.J.c). *Wimdu Kurzporträt*. Zugriff am 20.01.2016 auf <http://presse.wimdu.de/>
- Wimdu. (o.J.d). *Wimdu (@wimdu) | Twitter*. Zugriff am 20.01.2016 auf <https://twitter.com/Wimdu/>
- Wirtz, B. W. (2000). *Electronic Business* (1. Aufl., in neuester Auflage 2013, 4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2010). *Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001
- Xia, M., Huang, Y., Duan, W. & Whinston, A. B. (2012). Research note-to continue sharing or not to continue sharing? An empirical analysis of user decision in peer-to-peer sharing networks. *Information Systems Research*, 23 (1), 247–259.
- Xiong, L. & Liu, L. (2002). Building trust in decentralized peer-to-peer electronic communities. *In: Fifth International Conference on Electronic Commerce Research (ICECR-5)*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Aufl.). Los Angeles, Calif.: Sage.
- Yip, G. S. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*, 15 (2), 17–24. doi: 10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x
- ZEIT ONLINE GmbH. (20.01.2016). *Ferienwohnung: Wohnungsportal Wimdu lässt Vermieter mit Schäden alleine*. Zugriff am 26.01.2016 auf <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-01/ferienwohnung-wimdu-weigerung-schadensersatz-zerstoerung>
- Zentes, J., Freer, T. & Beham, F. (2013). *Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben: Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen*. Zugriff am 27.01.2016

auf http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfZentes/sonstiges/Neue_Mietkonzepte_NutzenstattHaben.pdf

Zollenkop, M. (2006). *Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung: Univ., Diss.–Bamberg, 2006*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Zott, C., Amit, R. H. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042. doi: 10.2139/ssrn.1674384

zu Knyphausen-Aufseß, D. & Meinhardt, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In *Zukünftige Geschäftsmodelle* (S. 63–89). Springer.

Anhang

Interviewleitfaden

1. Einleitende Fragen

Mit welchen Herausforderungen ist Ihr Geschäftsmodell (Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Partner, Wertangebot, Kunden, Kundenkanäle und- beziehung, sowie Kosten und Ertragsstruktur) zu Beginn des Unternehmens konfrontiert gewesen?

Mit welchen ist das Geschäftsmodell heute konfrontiert?

Welches ist Ihr momentan größtes Problem in Bezug auf das Geschäftsmodell und warum?

2. Kundensegmente

Haben Sie Erkenntnisse erlangt, in welchem Verhältnis die Anbietenden und Nachfragenden stehen müssen, damit die Plattform funktioniert?

Standen Sie je vor dem Problem, dass Sie nicht wussten, auf welcher Seite (Anbieter bzw. Nachfrager) die Anzahl der Teilnehmenden zuerst erhöht werden muss bzw. welche Seite das Wachstum der anderen bedingt (Henne-Ei-Problem)?

3. Kanäle/Kommunikation

Gibt es Probleme, Ihre Zielgruppen zu erreichen bzw. zu gewinnen?

Gibt es Unterschiede bei der Ansprache und Gewinnung der Nutzergruppen (Anbieter und Nachfragende)?

Ggf. nachfragen: Wenn ja, warum ist dies nötig (z.B. unterschiedliche Motive) und welche unterschiedlichen Maßnahmen sind das?

4. Beziehung zu bzw. zwischen den Kunden

Stellt oder stellte das Schaffen von Vertrauen zur Plattform bzw. zwischen den interagierenden Seiten eine Herausforderung für die Plattform dar?

Welche Vertrauen schaffende Maßnahmen sind besonders wichtig (gewesen)?

Besteht noch Bedarf zum Schaffen von mehr Vertrauen auf einer der Seiten (Anbieter oder Nachfrager)? Sind weitere Maßnahmen geplant?

5. Erlösstruktur

War oder ist die Preisfindung für die Anbieter und Nachfrager ein Problem?

Ggf. nachfragen: Wenn ja, warum war/ist dies der Fall?

Gibt oder gab es Probleme bei der Einführung eines Bezahlsystems?

Ggf. nachfragen: Wenn ja, welche? Wie konnten diese überwunden werden?

6. Wertangebote

Welche Rolle spielen Zusatz-Services bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?

7. Partner/Kooperationen

Welche Gründe hatte die Auswahl Ihrer Partner?

Ggf. nachfragen: Hing dies mit der Lösung von bestehenden Problemen zusammen?

Wenn ja, welchen?

Welche strategische Bedeutung haben Kooperationen bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?

8. Wachstum/Skalierung der Branche

Gibt es Herausforderungen, die durch die Branche impliziert sind (Wohnung, Kleidung, Mobilität, Gebrauchsgegenstände?)

Gibt es Herausforderungen, die durch ein starkes Wachstum entstanden sind?

Abb. 9: Business Model Canvas von Drivy (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))

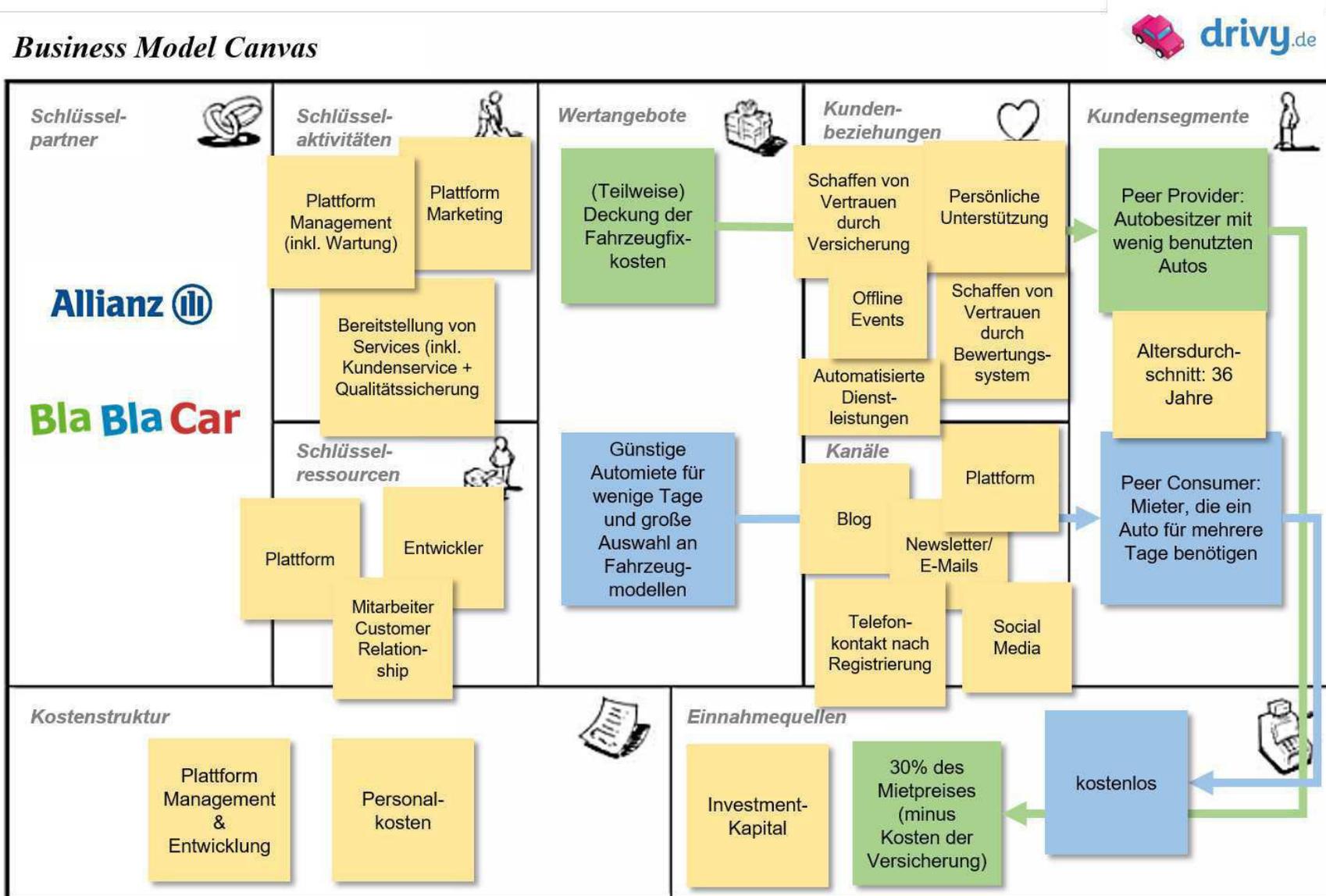


Abb. 10: Business Model Canvas von flinc (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))

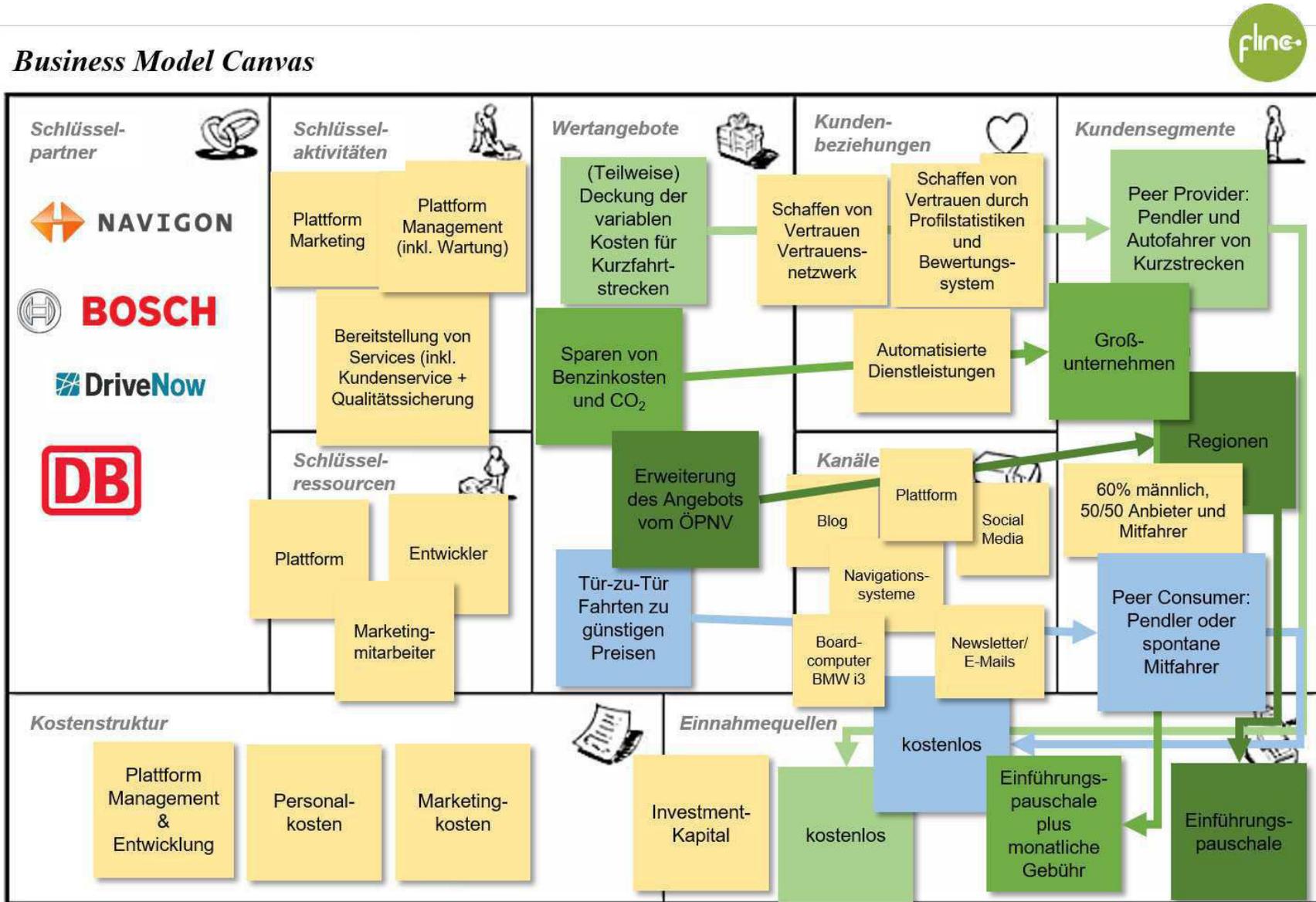


Abb. 11: Business Model Canvas von Kleiderkreisel (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))

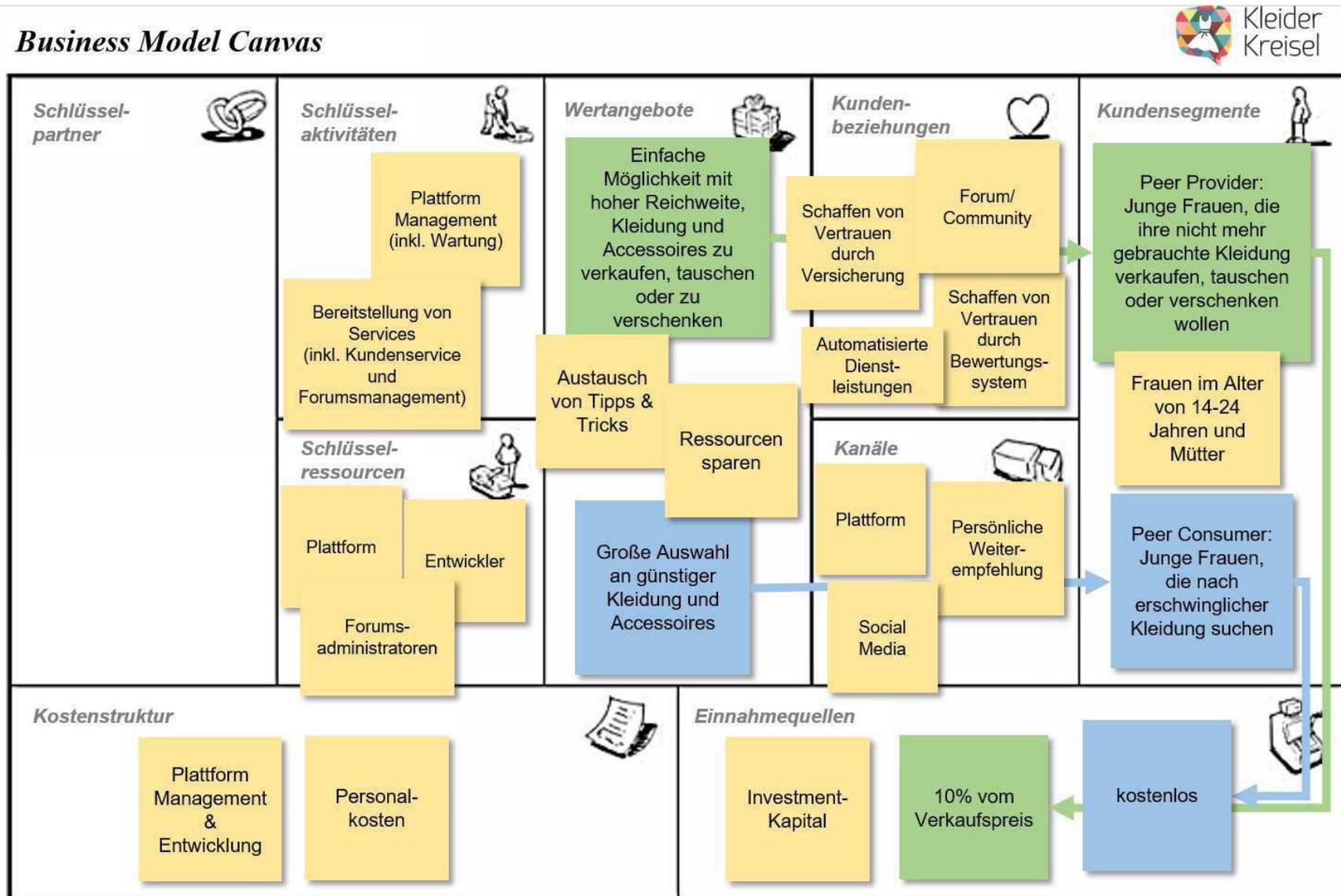
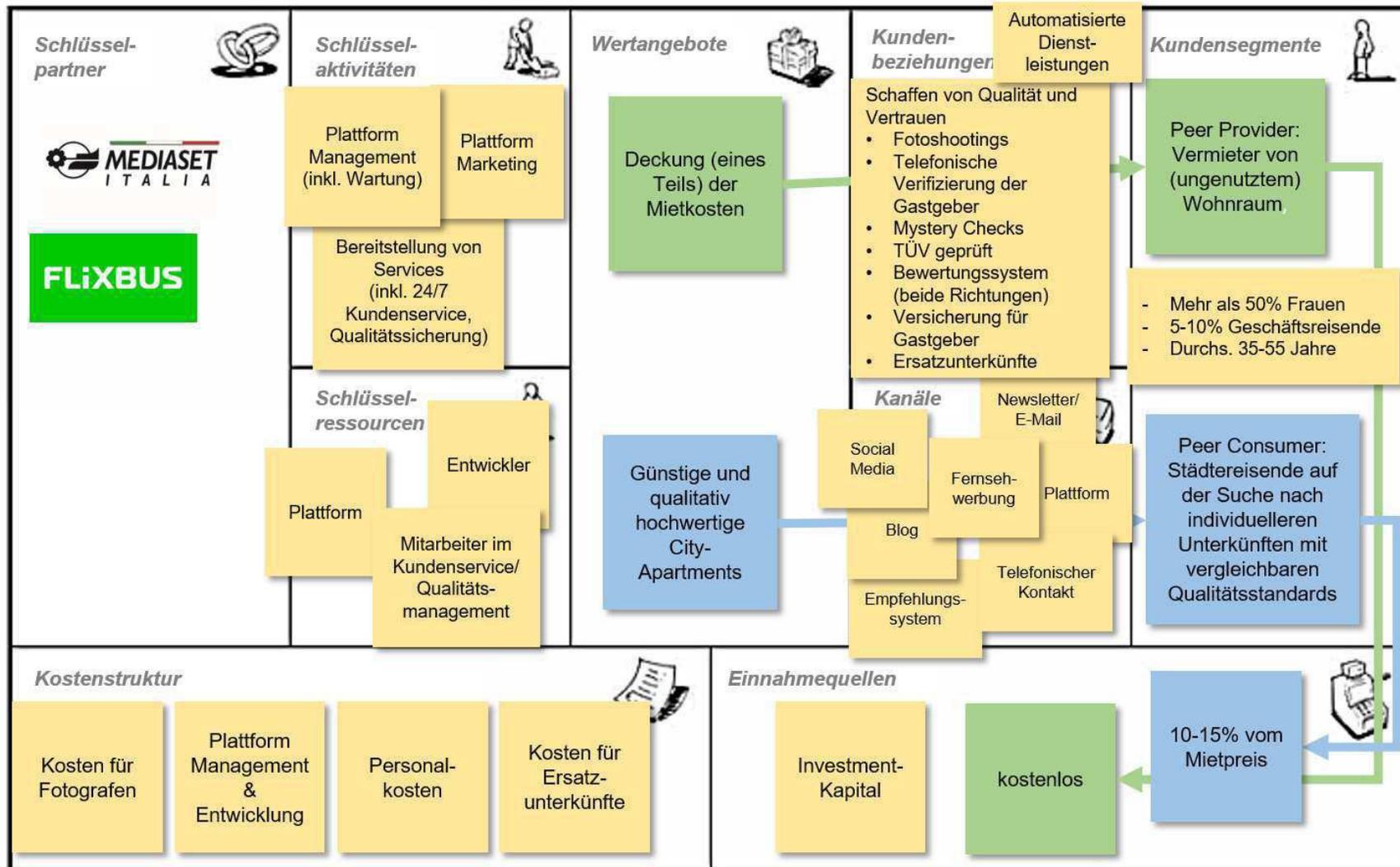


Abb. 12: Business Model Canvas von Wimdu (Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis des Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011))

Business Model Canvas

WIMDU



Tab. 4: Gekürzter Kodierleitfaden mit Zuordnung (Quelle: Eigene Darstellung)

Genannte Herausforderungen	Kategorien	Definition	Ankerbeispiele	Zuordnung zu BMC
Sicherheitsbedürfnis gerecht werden	Externe Herausforderungen	Herausforderungen, die von außen auf die Unternehmen einwirken und auf die sie reagieren müssen, um ihre Marktposition zu sichern.	„Rechtlich gesehen stellt sich beim privaten Carsharing die Frage, ab wann dies gewerblich betrieben wird und wie man dies versteuert. Dafür gibt es für das P2P Carsharing keine eindeutige Gesetzgebung.“ (Drivy)	Extern
Städtespezifische Eigenschaften				
Rechtliche Rahmenbedingungen				
Anpassung an saisonale Schwankungen				
Rechtliche Regularien auf der Plattform transparent machen				
Sichtbarkeit/positive Feedbackeffekte von Konkurrenten				
Verfügbarkeit von (Wagnis-)Kapital	Anzahl wiederkehrender und neuer Kunden erhöhen	Alle Herausforderungen, die mit der Kundenakquise und dem Halten der Kunden auf der Plattform einhergehen.	„[Unter einem Graumarkt] verstehen wir Nutzer, die flinc einmal nutzen, um Mitfahrer oder Fahrer zu suchen und flinc danach nicht mehr brauchen, weil der Kontakt hergestellt ist.“ (flinc)	Kundensegmente
Kritische Masse erreichen/ Reichweite erhöhen				
Nutzer nach der Anmeldung auf der Plattform behalten				
Graumarkt	Weiterentwicklung des Wertangebots	Herausforderungen, die sich um die Entwicklung der Plattform als Wertangebot/ Marke und den Erhalt des Wertversprechens drehen.	„Gerade wenn sich Gastgeber neu registrieren, stehen sie aber vor dem Problem, einen Preis festlegen zu müssen.“ (Wimdu)	Wertangebote
Technische Umsetzung spezieller, neuer Features				
Ständige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells/ der Marke				
Sichtbarkeit von Neumitgliedern				
Preisfestlegung durch die Nutzer				
Wechselnde Qualität des Angebots	Sicherstellung des Wertangebots	Alle Herausforderungen, die entstehen, wenn aus dem Wertangebot Umsatz generiert werden soll.	„Wir haben eben gesehen, dass wir, bevor wir eine Gebühr einführen, erst einmal noch viel Aufklärungsarbeit leisten müssen.“ (Kleiderkreisel)	Einnahmequellen
Einführung eines Bezahlsystems und dessen Kommunikation				
Rentabel werden, Kostendeckend arbeiten				
Preisbildung	(Zeitweises) schnelles Wachstum der Plattform	Alle Herausforderungen, die durch ein schnelles Wachstum der Plattform entstehen.	„Der Kundenservice ist auch eine Herausforderung bei starkem Wachstum, da es gerade in der Reisebranche Hoch- und Nebensaison gibt und dadurch die Anzahl der Nachfragen schwankt.“ (Wimdu)	Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Kostenstruktur
Technische Herausforderungen				
Sicherstellung des Kundenservices (bei schnellem Wachstum)				
Sicherung der Unternehmenskultur (bei schnellem Wachstum)	Henne-Ei-Problem (zu Beginn)	Herausforderung in zweiseitigen Märkten, bei der unklar ist, welche Seite das Wachstum der anderen Seite bedingt.	„Es ist allgemein schwierig, bei zwei Seiten mit Angebot und Nachfrage herauszufinden, wo man zuerst ansetzen soll.“ (Kleiderkreisel)	Kundensegmente
	Vertrauen zu Neumitgliedern schaffen	Herausforderung für die Plattform, Vertrauen zu Neumitgliedern herzustellen.	„Beispielsweise hören wir oft, dass es für diese Neumitglieder schwieriger ist, überhaupt Artikel zu verkaufen, weil sie noch keine Bewertungen haben und dann andere Mitglieder kein Vertrauen in sie haben.“ (Kleiderkreisel)	Kundenbeziehungen