



# Shareconomy im B2B-Bereich Potenziale für die Ressourceneffizienz

Gemeinsame Studie des BIHK und des StMUV



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern



gefördert durch  
Bayerisches Staatsministerium für  
Umwelt und Verbraucherschutz



# Inhalt

Vorwort	3
Danksagung	4
Einleitung	5
<b>1. Abgrenzung der Shareconomy</b>	<b>7</b>
1.1 C2C-Shareconomy (Consumer-to-Consumer)	8
1.2 B2C-Shareconomy (Business-to-Consumer)	12
1.3 B2B-Shareconomy (Business-to-Business)	14
<b>2. Methodik zur Erstellung der Fallstudien</b>	<b>16</b>
<b>3. Fallbeispiele der Shareconomy im B2B-Bereich</b>	<b>18</b>
3.1 Scherzer Gemüse, Nürnberg	18
3.2 InfraServ, Gendorf	20
3.3 Kittler & Kittler Holzbau, Pyrbaum	22
3.4 Susteen Technologies, Sulzbach-Rosenberg	24
<b>4. Potenziale und Hemmnisse der Shareconomy im B2B-Bereich</b>	<b>26</b>
4.1 Potenziale der Shareconomy im B2B-Bereich	26
4.2 Hemmnisse der Shareconomy im B2B-Bereich	27
<b>5. Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft</b>	<b>30</b>
5.1 Handlungsempfehlungen für Politik	30
5.2 Handlungsempfehlungen für Wirtschaft	31
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>33</b>
Ansprechpartner	34
Impressum	35
IHK-Standorte in Bayern	36

# Vorwort

Die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen ist eine umweltpolitische Kernaufgabe und Voraussetzung für eine langfristig konkurrenzfähige Wirtschaft. Die Formel für künftigen Erfolg lautet: Ressourcen effektiv einsetzen, im Wirtschaftskreislauf halten und länger nutzen. Unser Ziel ist es, Bayern als Vorreiter für die Symbiose von Ökologie und Ökonomie zu etablieren.

Ein nachhaltiges Ressourcenmanagement lässt sich unter anderem durch technische Lösungen, Substitution von Materialien, mehr Recycling und den Einsatz von Sekundärrohstoffen erreichen. Ein weiteres, bislang wenig beachtetes Instrument sind kollaborative Ansätze wie etwa die Shareconomy, also Ansätze des gemeinschaftlichen Nutzens bzw. Teilens.

Es gibt eine breite Palette solcher Shareconomy-Ansätze. Sie betreffen den Handel zwischen Privatpersonen (Consumer-to-Consumer, C2C) ebenso wie Angebote von Unternehmen an private Konsumenten (Business-to-Consumer, B2C) – beispielsweise Tauschbörsen, die Vermietung von Maschinen, Werkzeugen oder Fahrzeugen oder die Vermittlung von Dienstleistungen. Obwohl bisher keine Studien dazu vorliegen, liegt auf der Hand: Auch in der Shareconomy zwischen Unternehmen (Business-to-Business, B2B) liegen Potenziale, die sowohl ökologische als auch ökonomische Vorteile bringen.

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag und das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz haben deshalb im Rahmen der Vereinbarung des Umweltpakts die vorliegende Studie erstellt, die die Ökonomie des Teilens im B2B-Bereich für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement in Bayern untersucht. Ziel der Studie ist die Analyse aktuell bestehender Geschäftsmodelle produzierender Unternehmen, die auf einem gemeinschaftlichen Nutzen von Materialien, Infrastrukturen und Dienstleistungen basieren.

Neben einer grundlegenden Darstellung der Shareconomy im B2B-Bereich werden vier Fallbeispiele bayerischer Unternehmen beschrieben, die Ansätze der Shareconomy in ihre Geschäftsmodelle integrieren. Aus den Potenzialen und Hemmnissen, die sich für diese Unternehmen durch Shareconomy ergeben, werden abschließend Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft abgeleitet.

Mit dieser Studie zum Shareconomy-Ansatz im B2B-Bereich möchten wir Unternehmen anregen, auch für sich selbst zu untersuchen, ob und wie sie Geschäfts- und Arbeitsmodelle, die auf dem gemeinschaftlichen Nutzen basieren, in ihre Unternehmensstrategie einbinden können.



**Dr. Eberhard Sasse, Präsident,  
Bayerischer Industrie- und  
Handelskammertag e. V.**



**StMin Ulrike Scharf MdL,  
Bayerisches Staatsministerium für  
Umwelt und Verbraucherschutz**

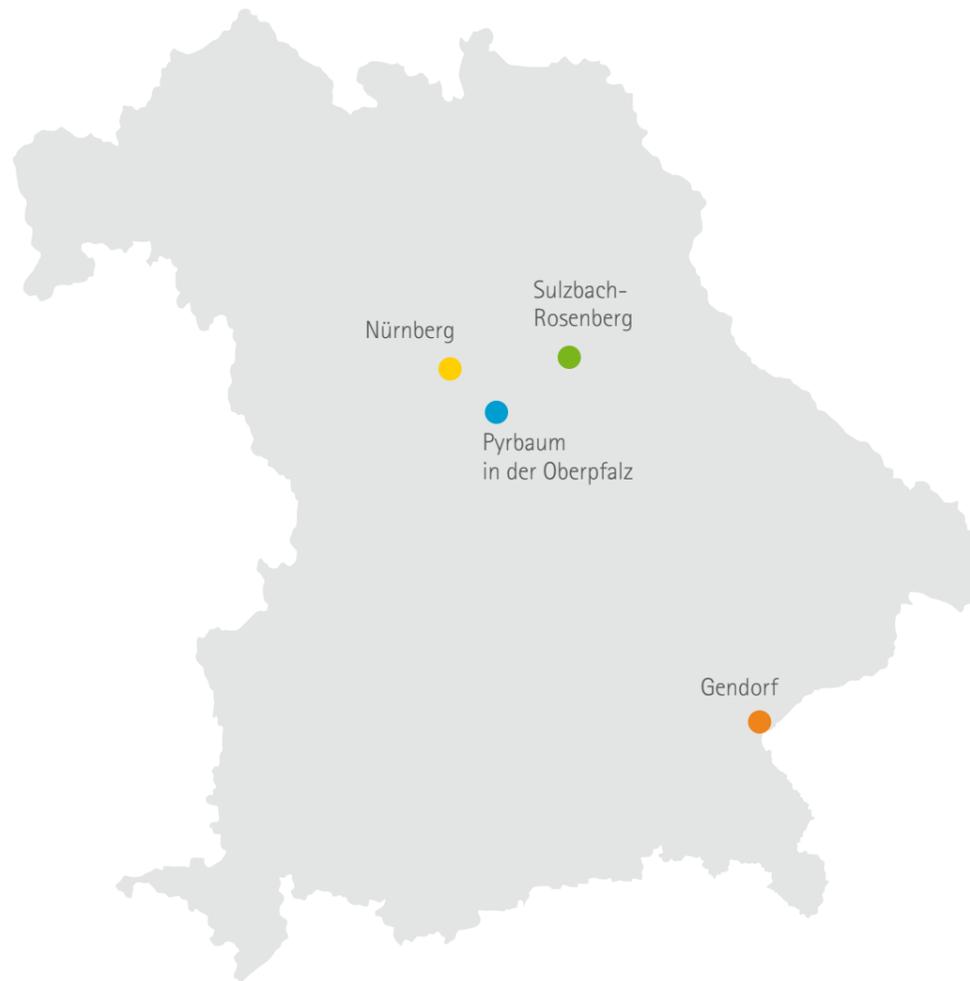
StMin Ulrike Scharf MdL

Dr. Eberhard Sasse

## Danksagung

Die vorliegende Broschüre basiert auf der Studie „Potenziale der Shareconomy im B2B-Bereich für ein nachhaltiges und effizientes Ressourcenmanagement“, durchgeführt von der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin, Institut für Unternehmensführung und Internationalisierung, unter Projektleitung von Prof. Dr. David Rygl im Jahr 2017, für den Bayerischen Handelskammertag (BIHK) und das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (StMUV).

An dieser Stelle bedanken sich die IHKs in Bayern und das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz bei den an der vorliegenden Studie beteiligten Interviewpartnern. Die Unternehmen werden mit Branchenzugehörigkeit und Firmensitz aufgeführt.



Chancen für Unternehmen

Unternehmen	Branche	Ort
InfraServ	Chemiepark	Gendorf
Kittler & Kittler	Handwerk	Pyrbaum in der Oberpfalz
Scherzer Gemüse	Landwirtschaft	Nürnberg
Susteen Technologies	Energie- und Rohstoffgewinnung	Sulzbach-Rosenberg

## Einleitung

Das Prinzip des kollaborativen Teilens unter Marktteilnehmern wurde erstmals 1984 in der Fachliteratur als möglicher zentraler Einflussfaktor der nachhaltigen Wohlstandssteigerung thematisiert [1]. Der zugrundeliegende Gedanke des gemeinschaftlichen Nutzens bzw. Teilens statt des reinen Besitzens hat sich in den darauffolgenden Jahren zunehmend als Leitgedanke der heute sogenannten Ökonomie des Teilens verfestigt, oftmals auch als „Sharing Economy“, „Shareconomy“, „Peer Economy“ oder „kollaborativer Konsum“ bezeichnet.

Hierbei entwickeln sich Shareconomy-Ansätze vom reinen Nischendasein zu attraktiven Geschäftsfeldern und zunehmenden Wettbewerbern für etablierte Marktanbieter. Begünstigt wird die Entwicklung der Shareconomy durch zwei wesentliche Veränderungen in der heutigen Geschäftswelt.

Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie und die zunehmende Digitalisierung verändern viele Wirtschaftsmärkte. Ressourcen, die nur selten vom Besitzer selbst genutzt werden, können in der Shareconomy anderen Nutzern temporär zur Verfügung gestellt werden. Das Teilen in der Wirtschaft ist durch das Mieten, Pachten oder Leasen von Ressourcen seit Jahren weit verbreitet, hat aber durch die zunehmende Etablierung internetbasierter Lösungen an Ausmaß und Qualität gewonnen. [3, 4]

Zudem unterliegt der gegenwärtige Konsum einem beobachtbaren Wertewandel in der Gesellschaft [4, 5]. Durch das steigende Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie die kritische Reflektion des eigenen Konsumverhaltens von Konsumenten ist mit einer Zunahme kostenbewusster und nachhaltiger Konsumformen zu rechnen bei gleichzeitig, abnehmender Bedeutung des Statusymbols Eigentum. [6, 7] Insbesondere bei jüngeren Konsumenten ist eine zunehmende Bereitschaft zu beobachten, Eigentum als Statusymbol und damit den Besitz von Produkten oder Dienstleistungen zugunsten eines umweltorientierten und auf Basis individueller Präferenzen ausgerichteten Konsumverhaltens aufzugeben.



So gesehen hat der Zugang zu Produkten und Dienstleistungen Vorrang vor dem Erwerb und erfährt in der individuellen Wahrnehmung augenscheinlich eine veränderte Bedeutung. [8]



Shareconomy etabliert die Möglichkeit, bedarfsgerecht und gezielt auf Produkte, Dienstleistungen, Wissen und Ressourcen zuzugreifen. Dieser in der Regel vorübergehende Zugriff auf materielle und immaterielle Güter – meist über eine internetbasierte Verbreitung durch Vermittlungsplattformen wie eBay, Airbnb, Uber, car2go, DriveNow [9, 10] – wird zukünftig zu weiteren Neu- und Umgestaltungen traditioneller Wertschöpfungsprozesse beitragen [11].

Im Auftrag des Bayerischen Industrie- und Handelskammertages (BIHK) und des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz (StMUV) geht die vorgelegte Studie der Frage nach, welche Chancen die Ökonomie des Teilens im Business-to-Business-Bereich (B2B) für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement in Bayern bietet.

Der Schutz und die effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen sind zentrale umweltpolitische Aufgaben und Herausforderungen. Es gilt, wertvolle und knappe Ressourcen effektiv einzusetzen und langfristig nutzen zu können, auch im Sinne des Klimaschutzes. Die Bayerische Wirtschaft ist auf viele natürliche Ressourcen angewiesen, bei insgesamt weltweit steigender Nachfrage. Somit gilt es, ein nachhaltiges Wachstum durch die Symbiose von Ökologie und Ökonomie im Kontext fairer und sozialer Bedingungen zu etablieren.

Schon länger wird darüber diskutiert, dass die vielfältigen Erscheinungsformen der Shareconomy einen Beitrag zur Nachhaltigkeit im Allgemeinen und zum nachhaltigen und effizienten Umgang mit Ressourcen im Besonderen leisten können. Die Erkenntnis, dass eine nachhaltige Ressourcennutzung nicht allein auf technischen Lösungen fußt, setzt sich zunehmend durch. Ein nachhaltiges Ressourcenmanagement lässt sich durch eine höhere Effizienz, Substitution und mehr Recycling, aber auch durch eine (verstärkte) gemeinsame Ausnutzung vorhandener Kapazitäten erreichen.

Ziel der Studie ist die Analyse von aktuell bestehenden Geschäftsmodellen, die auf dem gemeinschaftlichen Nutzen von Materialien, Infrastrukturen und Dienstleistungen im B2B-Segment bayerischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes basieren. Es soll insbesondere veranschaulicht werden, welche Ressourcen-Einsparpotenziale bei der stofflichen Nutzung von Rohstoffen mittels Shareconomy im B2B-Segment realisiert werden können.

Hierbei erfolgen fallbasierte Darstellungen von Shareconomy-Ansätzen und eine Schlussfolgerung von Potenzialen und Hemmnissen für die Etablierung von Shareconomy-Geschäftsmodellen im B2B-Segment. Abschließend soll die Studie die Ergebnisse mit Empfehlungen an Wirtschaft und Politik abrunden und insbesondere mögliche Ansätze und Herangehensweisen für Entscheider aus Unternehmen beleuchten.

# 1. Abgrenzung der Shareconomy

Die zunehmende Fülle von Shareconomy-Angeboten in den letzten Jahren lässt sich idealerweise anhand der am Prozess des Teilens beteiligten Akteuren abgrenzen. Hierbei können Akteure aus dem privaten und/oder gewerblichen Bereich in Kooperationsbeziehungen treten. Aus dieser Kombination der beteiligten Akteure ergeben sich vier – in der Praxis gegenwärtig unterschiedlich stark etablierte – Ansätze der Shareconomy. [12, 13, 14, 23]

**1**  
Consumer-to-Consumer (C2C)  
Die ursprüngliche Idee des Teilens entstand, indem Austauschbeziehungen von Gütern zum vorübergehenden Gebrauch zwischen Privatpersonen eingegangen wurden. Ein beliebtes Beispiel zur Erklärung dieses Phänomens stellt der Verleih einer Bohrmaschine zwischen zwei Privatpersonen dar. Diese Form der Shareconomy wird als Consumer-to-Consumer (C2C) bezeichnet.

**2**  
Business-to-Consumer (B2C)  
Einen aktuell stark wachsenden Ansatz der Shareconomy bildet der sogenannte Business-to-Consumer-Bereich (B2C). Dieser manifestiert sich in der temporären Überlassung von Gütern bzw. Dienstleistungen durch Unternehmen an Privatpersonen. Hierbei führt der fortschreitende Gedanke des Nutzens statt Besitzens bei den Konsumenten zu einer schnell wachsenden Zahl attraktiver Angebote in Bereichen wie Mobilität, Reisen/Übernachtung und Dienstleistungen.

**3**  
Consumer-to-Business (C2B)  
Einen relativ neuen Ansatz stellt dagegen das Consumer-to-Business (C2B) dar. Im C2B-Bereich leihen sich beispielsweise im Rahmen von Crowdfunding (Schwarmfinanzierung) Unternehmen Geld von mehreren Privatpersonen.

**4**  
Business-to-Business (B2B)  
Treten lediglich Unternehmen in den Prozess des gegenseitigen Teilens, so wird dieser Ansatz als Business-to-Business (B2B) bezeichnet. Hierbei stellt ein Unternehmen einem anderen Unternehmen Ressourcen zur Verfügung. Ein Beispiel können die zeitweise Bereitstellung von Räumlichkeiten oder die Nutzung der eigenen Produktionsinfrastruktur sein. [9, 13]

Dabei können verschiedene Formen der Shareconomy-Aktivitäten unterschieden werden. Als zentrale Merkmale zur Unterscheidung der verschiedenen Formen gelten hierbei in Anlehnung an Scholl et al. [14]:

- **Ressourceneigenschaften:** Soll Sharing eine intensivere Nutzung von Gütern und Dienstleistungen beispielsweise durch eine bessere Auslastung des geteilten Gegenstands ermöglichen, oder besteht die Absicht in einer verlängerten Nutzung durch Weitergabe an andere Nutzer?
- **Eigentumsübertragung:** Erfolgt ein Eigentumsübergang durch bzw. bei der Nutzung zwischen den beteiligten Unternehmen?
- **Gegenleistung:** Erfolgt die gemeinsame Nutzung auf Basis einer Gegenleistung?
- **Nutzungsmodus:** Werden die Güter und Dienstleistungen durch die Beteiligten gleichzeitig (simultan) bzw. nacheinander (sequentiell) genutzt?

Die Kombination dieser Differenzierungskriterien ermöglicht die Beschreibung von insgesamt sechs in der Praxis identifizierten Formen der Shareconomy-Aktivitäten, die in Tabelle 1 dargestellt werden.



Tabelle 1: Formen der Shareconomy nach [14, 15]

Formen des Teilens	Übertragung des Eigentums	Art der Gegenleistung	Nutzung
Verlängerte Nutzung von Gütern			
Verschenken	ja	keine	nacheinander
Tauschen	ja	nicht-monetär	nacheinander
Weiterverkaufen	ja	monetär	nacheinander
Intensivere Nutzung von Ressourcen			
Co-Using	nein	monetär/nicht-monetär	gleichzeitig
Verleihen	nein	nicht-monetär	nacheinander
Vermieten	nein	monetär	nacheinander

Unabhängig von den betrachteten Ansätzen und Formen bildet der zeitlich eingeschränkte Besitz bzw. der vorübergehende Zugriff der Beteiligten auf immaterielle und materielle Ressourcen das prägende Merkmal der Shareconomy. Weitere konstituierende Merkmale der Shareconomy sind in Abhängigkeit der vorhandenen Form weiter zu differenzieren und sind in den folgenden Kapiteln für die drei wichtigsten Formen erläutert. [14, 15]

## 1.1 C2C-Shareconomy (Consumer-to-Consumer)

C2C-Modelle beziehen sich auf das Teilen zwischen Privatpersonen. In der C2C-Shareconomy entsteht für den Konsumenten die Möglichkeit, Ressourcen zu nutzen, ohne sie zu besitzen. Der Zugang und damit die Nutzungsbefugnis stehen entweder mehreren Personen gleichzeitig zu, oder verschiedene Personen haben jeweils für einen befristeten Zeitraum ein ausschließliches Nutzungsrecht. Für den Anbieter bietet C2C-Shareconomy die Möglichkeit, den eigenen Besitz wertschöpfend zu verwenden, indem ungenutzte oder unternutzte Ressourcen anderen zur Verfügung gestellt werden. [16]

Formen der C2C-Shareconomy ermöglichen die verlängerte bzw. intensivere Nutzung von Ressourcen durch Teilen, Tauschen, Verschenken, Verleihen und Weiterverkaufen [14, 15]. Ein prägendes Merkmal der C2C-Shareconomy ist das ausgeglichene Verhältnis zwischen den Akteuren. Der Nutzer eines Shareconomy-Angebots kann jederzeit auch als Anbieter fungieren und umgekehrt. Dieses Verhältnis auf Augenhöhe zwischen Nutzer und Anbieter wird als „Peer-to-Peer-Economy“ bezeichnet. [17] Werden die Akteure mittels Online-Plattformen zusammengebracht, handelt es sich um Peer-to-Peer-Sharing (P2P).

P2P-Plattformen zeichnen sich durch die Schnelligkeit und Reichweite der Transaktionen aus. Anstatt lediglich mit Freunden und Bekannten informell zu teilen, wird durch P2P-Plattformen schneller, transparenter und häufiger mit fremden Personen eine standardisierte Vertragsbeziehung eingegangen. Dadurch ist ein einfaches und schnelles Zustandekommen von Angebot und Nachfrage gewährleistet. Weiterhin erfolgt die Vermittlung der gemeinsamen Nutzung je nach Plattform entgeltlich in Form einer Vermittlungsgebühr oder eines Mitgliedsbeitrages. Das Peer-to-Peer-Sharing schafft so Märkte, wo zuvor keine marktbezogenen Austauschbeziehungen existierten. [15]

Shareconomy-Aktivitäten im C2C-Segment haben sich in den letzten Jahren schwerpunktmäßig in den Bereichen Übernachtung, Bekleidung sowie Mobilität etabliert. Ebenso großen Anklang finden Angebote zahlreicher Online-Plattformen im Bereich Verleih und Tausch von Gebrauchsgegenständen. Aus der Fortführung der Idee bekannter Tauschplattformen entwickeln sich zudem Initiativen gegen Lebensmittelverschwendung. Auf Plattformen wie foodsharing.de sollen Lebensmittel „gerettet“ werden, indem sie mit anderen Nutzern geteilt werden, anstatt sie einfach wegzuerwerfen. Nach Angaben der Online-Plattform konnten so gegenwärtig knapp 7,8 Millionen Kilogramm Lebensmittel in Deutschland, Österreich und der Schweiz vor der Verschwendung bewahrt werden. Einen Ansatz aus der Finanzwirtschaft verfolgten verschiedene Plattformen, bei denen Nutzer Geld von anderen Nutzern leihen bzw. als Anbieter Geld an andere Nutzer verleihen können. Hierbei wird versucht, durch eine entsprechende bedarfsgerechte Risikobetrachtung Kapital für beide Seiten optimal einzusetzen. Einen nicht abschließenden Überblick aktueller Shareconomy-Angebote im C2C-Bereich zeigt Tabelle 2.

Tabelle 2: Abgrenzung von deutschen Shareconomy-Angeboten im C2C-Bereich [eigene Recherche]

	ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
 Arbeit	tandemploy	Jobsharing	Co-Using
	Foodsharing	Teilen/Verschenken von überschüssigen Lebensmitteln	Verschenken
	GartenPaten	Landsharing, Erntebeteiligungen und den Verleih von Werkzeugen	Co-Using/Verleihen
 Ernährung	JoinMyMeal	Teilen/Verkaufen von selbstgekochem Essen	Weiterverkaufen
	mundraub	Entdeckung und Nutzung von öffentlich zugänglichen Obst- und Nussbäumen, Obststräuchern und Kräutern	Co-Using
	 Finanzen	auxmoney	Verleihen und Anlage von Geld zwischen Privatpersonen
lendstar		Geld verleihen zwischen Privatpersonen	Verleihen
Startnext		Crowdfunding	Verleihen
 Gebrauchsgegenstände	allenachbarn	Verleihen von Gebrauchsgegenständen und Dienstleistungen	Verleihen
	Alles und umsonst	Verschenken von Waren und Dienstleistungen	Verschenken
	bambali	Tauschen von Waren und Dienstleistungen	Tauschen
	DieTauschbörse	Tauschen von Gebrauchsgegenständen	Tauschen
	Fairleihen	Verleihen von Gebrauchsgegenständen	Verleihen/Co-Using
	Fairmondo	Kaufen/ (Weiter-)Verkaufen von Fair-Trade-Waren	Weiterverkaufen
	frents	Vermieten/Kaufen von Gegenständen	Verleihen/Vermieten
	Gebraucht	Verkauf von Gebrauchsgegenständen	Weiterverkaufen
	Givebox	Ort, an dem Dinge zum Verschenken hinterlassen werden	Verschenken
	LeihDirWas	Vermieten von Alltagsgegenständen	Vermieten
	Nebenan	Verleihen von Gebrauchsgegenständen und Dienstleistungen	Co-Using/Verschenken
	Stuffle	Verkauf von Gebrauchsgegenständen	Weiterverkaufen
	Swapy	Tauschen von Gebrauchsgegenständen	Tauschen
	Tauschgnom	Tauschen von Gebrauchsgegenständen	Tauschen
	Tauschticket	Tauschen von Gebrauchsgegenständen	Tauschen
Thangs	Verleihen von Gebrauchsgegenständen	Verleihen	
Wir	Tauschen von Gebrauchsgegenständen, von Waren und Dienstleistungen	Verleihen/Tauschen	



Kleidung

ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
Klamottenbox	Verkaufen/Weiterverkaufen von Kleidung	Weiterverkaufen/Tauschen/Verschenken
Kinderado	Tauschen/Weiterverkaufen von Kinderbekleidung	Weiterverkaufen/Tauschen
Kleideri	Vermieten von Kleidungspaketen	Vermieten
Kleiderkorb	Tauschen/Weiterverkaufen/Verschenken von Kleidung	Weiterverkaufen/Tauschen/Verschenken
Mädchenflohmarkt	Weiterverkaufen von Designerbekleidung	Weiterverkaufen
Miralia	Tauschen/Weiterverkaufen von Kleidung	Weiterverkaufen/Tauschen
Rebelle	Weiterverkaufen von Designerbekleidung	Weiterverkaufen
Vintage Kids	Weiterverkaufen von Kinderbekleidung	Weiterverkaufen



Medien

Bookelo	Tauschen/Verleihen von Büchern	Tauschen/Verleihen
leih-ein-buch	Verleihen von Büchern	Verleihen
Literatoo	Verleihen von Büchern	Verleihen
Wifis	Teilen von WLAN-Verbindungen	Co-Using



Mobilität

Ampido	Vermieten von Parkplätzen	Vermieten
Autoscout24	Weiterverkaufen von KFZ	Weiterverkaufen
Besser mitfahren	Mitfahrgelegenheiten/Fahrgemeinschaften	Co-Using
Bring Hand	Transportvermittlung von Gegenständen	Co-Using
Campanda	Vermieten privater Campingwagen	Vermieten
Carzapp	Vermieten privater Fahrzeuge	Vermieten
Croove	Vermieten privater Fahrzeuge	Vermieten
Fahrgemeinschaft	Mitfahrgelegenheiten/Fahrgemeinschaften	Co-Using
Flinc	Mitfahrgelegenheiten/Fahrgemeinschaften	Co-Using
Getaway	Vermieten privater Fahrzeuge	Vermieten
HalloCamper	Vermieten privater Campingwagen	Vermieten
MatchRider	Mitfahrgelegenheiten/Fahrgemeinschaften	Co-Using
MiFaZ	Mitfahrgelegenheiten/Fahrgemeinschaften	Co-Using
mobile	Verkauf von KFZ	Weiterverkaufen
Parkinglist	Vermieten von Parkplätzen	Vermieten

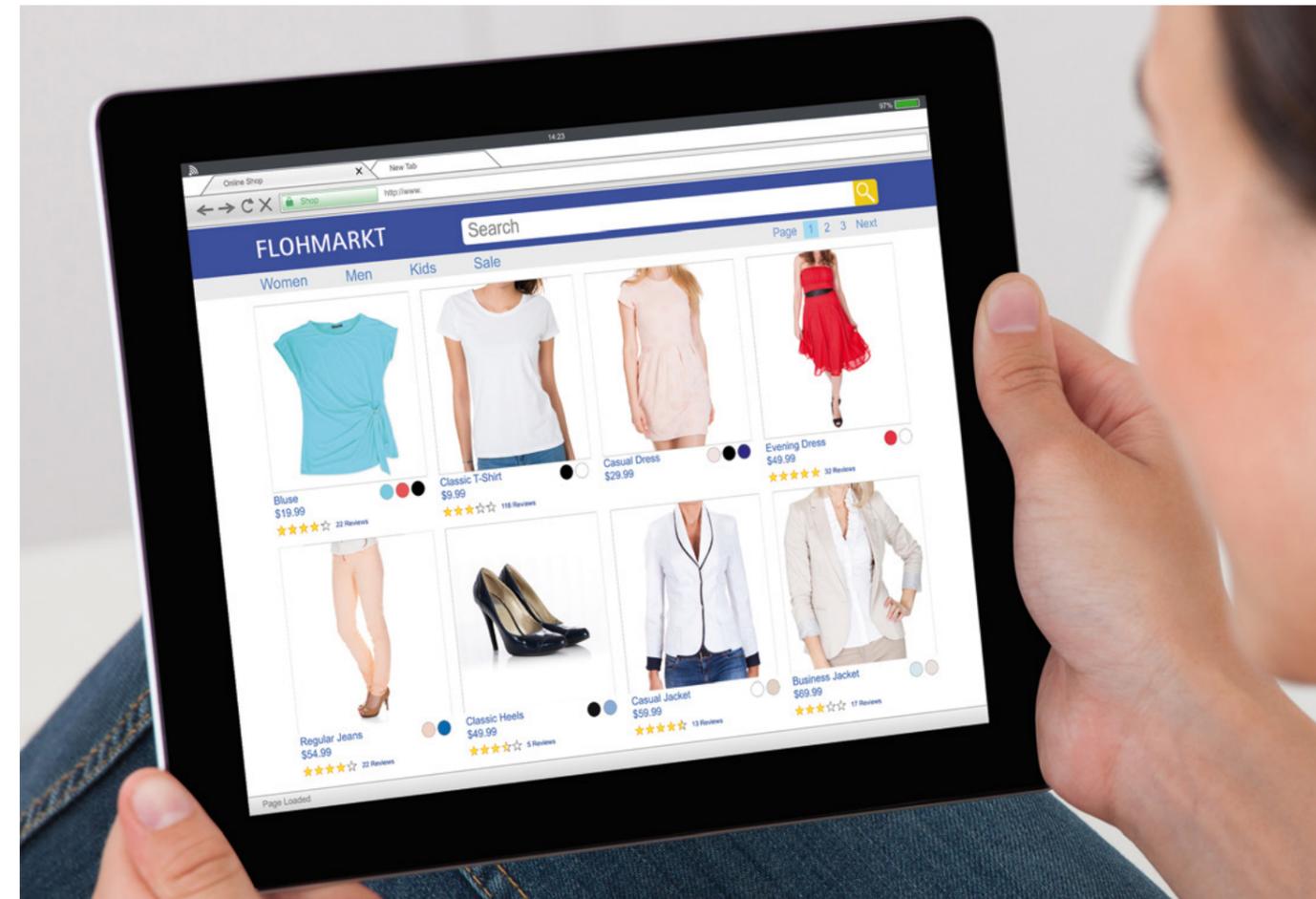


Raum



Übernachtungen

ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
Shelfsailor	An- und Vermieten von (privatem) Lager- und Stauraum	Vermieten
9flats.com	Mieten/Vermieten von Ferien-Wohnungen, -Zimmern, etc.	Vermieten/Co-Using
Gloveler	Mieten/Vermieten von Zimmern/ Wohnungen	Vermieten/Co-Using
Wimdu	Mieten/Vermieten von Ferien-Wohnungen, -Zimmern etc.	Vermieten



## 1.2 B2C-Shareconomy (Business-to-Consumer)

Das B2C-Austauschverhältnis beschreibt die Waren- bzw. Zahlungsströme zwischen einem Unternehmen und einem privaten Konsumenten [18]. Im Falle von B2C-Modellen wird das Teilen zentral durch ein Unternehmen organisiert und mit privaten Nutzern koordiniert. Dieses Geschäftsmodell ist nicht neu und entspricht traditionellen Vermietungen wie z. B. Autovermietung oder Vermietung von Baumaschinen [15]. Zudem sind einige Plattformen, die mittlerweile den Charakter der B2C-Shareconomy besitzen, auf Basis klassischer C2C-Tauschplattformen entstanden.

In der B2C-Shareconomy besteht ein asymmetrisches Austauschverhältnis zwischen den Tauschpartnern, sodass ein beliebiger Rollenwechsel im Sinne des C2C-Gedankens zwischen Anbieter und Nachfrager nicht möglich ist. Die Neuartigkeit besteht in erster Linie darin, dass dieses Geschäftsmodell aufgrund von Technologie (Internet) jetzt auch für Produkte und Dienstleistungen interessant wird, für die es in der Vergangenheit nicht rentabel war, geschäftliche Interaktionsbeziehungen aufzubauen, weil nur eine (lokal) begrenzte Anzahl an Nachfragern erreicht werden konnte, die Reichweite nun aber prinzipiell global ist. [15]

Einen wesentlichen Schwerpunkt im Bereich der B2C-Shareconomy stellen Angebote rund um das Thema Mobilität dar. Mit Anbietern wie DriveNow oder car2go sowie Flinkster sind in den letzten Jahren neue Konzepte der Mobilität insbesondere für den innerstädtischen Bereich entstanden. Nach Angaben des Bundesverbandes CarSharing e. V. gab es mit mehr als 1,7 Millionen Nutzern zu Beginn des Jahres 2017 36,1 Prozent mehr Menschen, die die Angebote der CarSharing-Anbieter im Vergleich zum Vorjahr nutzten [19]. Ein nicht-abschließender Überblick aktueller Shareconomy-Angebote im B2C-Bereich findet sich in Tabelle 3.



ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
Call a Bike	Vermieten von Fahrrädern	Vermieten
cambio	Vermieten von Autos	Vermieten
car2go	Vermieten von Autos	Vermieten
DriveNow	Vermieten von Autos	Vermieten
Flinkster	Vermieten von Autos	Vermieten
Hertz 24/7	Vermieten von Autos	Vermieten
scouter	Vermieten von Autos	Vermieten
mytaxi	gemeinsame Nutzung von Taxis	Co-Using

Tabelle 3: Abgrenzung von deutschen Shareconomy-Angeboten im B2C-Bereich [eigene Recherche]

	ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
 Dienstleistungen	betreut	Vermittlung von Dienstleistungen zur Betreuung von Kindern, Senioren, Tieren und Haus und Garten	Co-Using
	Book a Tiger	Vermittlung von Reinigungsdienstleistungen	Co-Using
	HappyMaids	Vermittlung von Reinigungsdienstleistungen	Co-Using
	Haushelden	Vermittlung von Dienstleistungen zur Betreuung von Kindern, Senioren, Tieren, Garten und außerdem Nachhilfe	Co-Using
	Helpling	Vermittlung von Handwerker- und Reinigungsdienstleistungen	Co-Using
	MyHammer	Vermittlung von Handwerkerdienstleistungen	Co-Using
 Ernährung	meine ernte	Vermieten von Ackerland für Eigenanbau von Gemüse	Vermieten
	LifeThek	Vermieten von Alltagsgegenständen	Vermieten
 Gebrauchsgegenstände	mietmeile	Vermieten von Fahrzeugen, Immobilien, Baumaschinen	Vermieten
	Mietprofi	Vermieten von Maschinen, Werkzeugen, Geräten, Handwerkerzubehör	Vermieten
	Navi Rent Shop	Vermieten von Navigationsgeräten	Vermieten
	Obi Mietgeräte	Vermieten von Maschinen, Werkzeugen, Geräten, Handwerkerzubehör	Vermieten
	Spielzeugkiste	Vermieten von Kinderspielsachen	Vermieten
	momox	Ankauf von gebrauchten Büchern, CDs, DVDs und Computerspielen	Weiterverkaufen



### 1.3 B2B-Shareconomy (Business-to-Business)

Erfolgt die gemeinsame Nutzung von Ressourcen ausschließlich durch Unternehmen, wird von B2B-Shareconomy gesprochen. Dabei kann einerseits die Form der Interaktion der beteiligten Unternehmen räumlich zusammenfallen, indem beispielsweise Unternehmen in Technologie- und Gründerzentren eine gemeinsame Infrastruktur nutzen oder bestimmte Maschinen, Anlagen oder Dienstleistungen auf dem Werksgelände eines Unternehmens gemeinsam genutzt werden. Andererseits kann aufgrund neuer Kommunikationstechnologien eine schnellere und bessere Koordination von Angebot und Nachfrage erfolgen. Dies führt zu einer räumlichen Ausweitung des Sharing-Angebots und damit einhergehend der Erschließung neuer Kooperationspartner über lokale Unternehmensgrenzen hinweg (z. B. Cloudcomputing). Die Möglichkeit, das eigene Angebot zu skalieren und damit verbundene mögliche Kosteneinsparpotenziale zu realisieren, lässt auf eine Zunahme dieser Sharing-Konzepte schließen. [15,18] Ähnlich wie in den C2C- und B2C-Bereichen zeichnen sich die Angebote im B2B-Bereich durch einen starken Fokus auf Mobilitätslösungen aus. Einen nicht-abschließenden Überblick aktueller Shareconomy-Angebote im B2B-Bereich ermöglicht Tabelle 4.

Tabelle 4: Abgrenzung von deutschen Shareconomy-Angeboten im B2B-Bereich [eigene Recherche]

	ANBIETER	KURZBESCHREIBUNG	SHARING-FORM
 Dienstleistungen	Book a Tiger	Vermittlung von Reinigungsdienstleistungen	Co-Using
	mietmeile	Vermieten von Fahrzeuge, Immobilien, Baumaschinen	Vermieten
	cambio	Vermieten von Autos	Vermieten
 Mobilität	Bosch Secure Truck Parking	Finden von LKW-Stellplätzen	Co-Using
	Prepark	Finden von LKW-Stellplätzen	Co-Using
	Truck Parking Europe	Finden von LKW-Stellplätzen	Co-Using
 Raum	Ingobox	Vermieten von Lagerraum	Vermieten
	MyPlace	Vermieten von Lagerraum	Vermieten
	ShareDnC	Vermieten von Büroräumen	Vermieten
 Waren und Dienstleistungen	Linde Material Handling	Vermietung/Weiterverkauf von Fluhförderfahrzeugen und Baugerät	Weiterverkauf/ Vermieten
	Care	Vermittlung von Betreuungs-Dienstleistungen	Co-Using
	Sixtyone Minutes	Vermittlung von Concierge-Dienstleistungen	Co-Using

B2B-Shareconomy unterscheidet sich vom C2C- und B2C-Bereich durch zwei wesentliche Merkmale. Einerseits werden im B2B-Bereich neben klassischen Gebrauchsgütern auch Austauschbeziehungen von Verbrauchsgütern betrachtet [20]. Somit zielen Shareconomy-Aktivitäten nicht ausschließlich auf eine verlängerte oder intensivere Nutzung von Gütern ab. Andererseits agieren Unternehmen mit ihren Wirtschaftsaktivitäten stets gewinnorientiert. Damit unterscheidet sich der B2B-Ansatz wesentlich vom „Tauschgedanken“ der C2C-Aktivitäten. Während die Gewinnorientierung bereits im B2C-Bereich auf Seiten der als Anbieter auftretenden Unternehmen inhärent zu betrachten ist, kann diese im B2B-Bereich auch als Möglichkeit der Kostenreduktion, beispielsweise durch die Einsparung von Energie- oder Entsorgungskosten u. ä., definiert werden. Folgt man dieser Definition, ergeben sich weitere Formen der Austauschbeziehung, die in Tabelle 5 aufgeführt werden.

Tabelle 5: Weitere Formen der Shareconomy im B2B-Bereich, eigene Darstellung in Anlehnung an [14, 15]

Formen des Teilens	Übertragung des Eigentums	Art der Gegenleistung	Nutzungsmodus
Konsumtive Nutzung von Ressourcen			
Verbrauch	ja	keine	nacheinander
Verwertung	ja	monetär	nacheinander



## 2. Methodik zur Erstellung der Fallstudien

Methodisch verfolgt die Studie einen explorativen Untersuchungszugang. In der Regel werden explorative Untersuchungen für noch relativ unbekannte Forschungsbereiche angewandt, für die noch kein spezifischer Erkenntnisstand bzw. nur vage Annahmen vorliegen. Dies trifft für die Thematik der Shareconomy im B2B-Bereich des produzierenden Gewerbes bayerischer Unternehmen zu. Zur Informationsbeschaffung wurde schwerpunktmäßig auf Interviews und Expertengespräche zurückgegriffen. Im Rahmen der Studie wurden Einzelinterviews insbesondere in Form von Tiefeninterviews durchgeführt, die nicht standardisiert, sondern teilstrukturiert waren. Hierbei wurden im Rahmen der Interviews fünf Bereiche abgefragt:

1. Allgemeine Informationen zum Unternehmen und Geschäftsumfeld
2. Verständnis und Relevanz des Themas Shareconomy für das untersuchte Unternehmen
3. Erläuterung des Shareconomy-Ansatzes und dessen bisheriger Entwicklung
4. Ressourcen-Einsparpotenziale in der Shareconomy
5. Potenziale und Hemmnisse von Shareconomy im betrachteten Branchenumfeld

Die Fragen wurden offen formuliert, sodass die Befragten bei den Interviews frei antworten konnten. Dies hat den Vorteil, dass neue Ideen generiert und mögliche thematische Zusammenhänge transparenter dargestellt werden können.

Für die Auswahl geeigneter Interviewpartner wurde eine Datenbank- und Internetrecherche durchgeführt mit dem Ziel, potenzielle Anbieter von Shareconomy-Angeboten im B2B-Bereich zu identifizieren. Hierbei wurde auf eine möglichst ausgewogene regionale und branchenspezifische Verteilung der identifizierten Unternehmen geachtet. Zur Identifikation relevanter Unternehmen in zentralen Branchen des verarbeitenden Gewerbes in Bayern wurde auf die Daten des IHK-Standortportals Bayern zurückgegriffen [21].

Insgesamt wurden bei 27 Personen in 15 Unternehmen Interviewtermine angefragt. Von den Angefragten konnten 12 Gesprächspartner in 9 Unternehmen für ein erstes Orientierungsgespräch zum Thema der Studie gewonnen werden. Von diesen haben 6 Personen aus 4 Unternehmen einem ausführlichen Interview zugestimmt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 90 Minuten und wurden persönlich oder telefonisch geführt. Sie wurden, sofern die Zustimmung der jeweiligen Interviewpartner

vorlag, aufgezeichnet. Den Interviewpartnern wurde dabei strikte Vertraulichkeit zugesagt. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Zuordnung der identifizierten Fallbeispiele zu den einzelnen Shareconomy-Formen. Die beiden Formen „Verschenken“ und „Tauschen“ konnten im Rahmen dieser Studie als Shareconomy-Aktivitäten im B2B-Bereich nicht identifiziert werden. Den verbleibenden sechs Formen konnten in der Recherche einzelne Unternehmen als Fallbeispiele zugeordnet werden, auch wenn bei der Form „Vermieten“ und „Verwerten“ die identifizierten Unternehmen nicht an der Befragung teilgenommen haben.

**Tabelle 6: Betrachtete Unternehmen im Rahmen der Studie [eigene Darstellung]**

Formen des Teilens	Übertragung des Eigentums	Art der Gegenleistung	Fallbeispiel
Verlängerte Nutzung von Ressourcen			
Verschenken	ja	keine	nicht identifiziert
Tauschen	ja	nicht-monetär	nicht identifiziert
Weiterverkaufen	ja	monetär	Scherzer Gemüse
Intensivere Nutzung von Ressourcen			
Co-Using	nein	monetär/nicht-monetär	InfraServ Gendorf
Verleihen	nein	nicht-monetär	Kittler & Kittler
Vermieten	nein	monetär	nicht teilgenommen
Konsumtive Nutzung von Ressourcen			
Verbrauch	ja	keine	Susteen Technologies Scherzer Gemüse
Verwertung	ja	monetär	nicht teilgenommen



## 3. Fallbeispiele der Shareconomy im B2B-Bereich

### 3.1 Scherzer Gemüse, Nürnberg

[scherzer-gemuese.de](https://scherzer-gemuese.de)

**SCHERZERGEMÜSE**  
*natürlich gut!*

#### Beschreibung

Das Unternehmen Scherzer ist ein landwirtschaftlicher Familienbetrieb mit derzeit knapp 50 festen Mitarbeitern (120 Mitarbeiter in der Erntesaison) im Nürnberger Knoblauchsland. Das Unternehmen produziert und vertreibt Tomaten, Minigurken, Paprika, Peperoni und Auberginen. Zur Produktion des Gemüses wird für die Gewächshallen viel Wärme benötigt, die bis zum Jahr 2007 mittels eines Gasheizkessels generiert wurde. Trotz hoher Abnahmemengen beim regionalen Gaslieferant wurde Scherzer kein Mengenrabatt gewährt, sodass das Unternehmen im Jahr 2007 ein eigenes Biomasseheizwerk auf dem Betriebsgelände in Nürnberg installierte.

Im Jahr 2009 wurde ein zweiter Kessel installiert, der die Energiekapazität verdoppelte. Im Falle von Störungen stünde aber immer noch ein Gaskessel als Backup-Lösung zur Verfügung. Als Brennstoff für das Biomasseheizwerk dienen Hackschnitzel, die hauptsächlich aus Landschaftspflege, Sträucherschnitt und Waldbewirtschaftung aus der Umgebung (Autobahnmeisterei, kommunale Dienstleister, private Brennstofflieferanten) stammen. CO<sub>2</sub>-neutrale Wärme wird u. a. für die eigenen Gewächshäuser produziert. Weitere Kunden und Nutzer, die mit überschüssiger Wärme aus dem Biomasseheizwerk mittels Fernwärmeleitung seit dem Jahr 2010 versorgt werden und sich die überschüssige Kesselkapazität teilen, sind der Flughafen Nürnberg und zwei weitere benachbarte landwirtschaftliche Betriebe.

#### Abschätzung des Nutzens von Shareconomy

Die mit CO<sub>2</sub>-neutralen Hackschnitzeln befeuerte Heizanlage des Betriebes in Nürnberg ersetzt eine Energieleistung von zwei Millionen Kubikmeter Erdgas und damit ca. 4.000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Produktion und der Verkauf von Überschusswärme wurde im Zuge der Umstellung von Gas auf Holz von Anfang an mit eingeplant. Die ursprüngliche Kalkulation für die Umstellung prognostizierte, verglichen mit den reinen Kosten für Gas, eine Reduzierung der Brennstoffkosten um 30 bis 50 Prozent (unter Berücksichtigung eines höheren Abnutzungs- und Wartungsaufwands der Hackschnitzelheizung). Die Kalkulation ist jedoch anfällig für schwankende Rohstoffpreise.

#### Herausforderungen und Hemmnisse

Rein betriebswirtschaftlich betrachtet ist das Biomasseheizkraftwerk derzeit nicht günstiger. Das liegt an aktuell niedrigeren Gaspreisen sowie niedrigeren Betriebskosten für einen Gaskessel (geringere Anschaffungskosten, geringerer Platzbedarf und kein Personalbedarf).

Trotzdem betrachtet das Unternehmen Scherzer gemäß ihrer Unternehmensphilosophie (biologischer Pflanzenschutz, Rückführung von nicht verbrauchten Nährstoffen und Wassergaben im Gewächshaus) die CO<sub>2</sub>-neutrale Energieerzeugung mittels des Brennstoffs Holz als ökologisch und wirtschaftlich nachhaltiger.

Als zukünftige Herausforderung wird der komplexe Umgang mit bis zu 10 Lieferanten von Hackschnitzeln für die Betriebsstätte in Nürnberg angesehen, im Vergleich mit vormals einem Lieferanten für Gas. Zudem gilt es, aufgrund technischer Anforderungen zusätzliches qualifiziertes Personal für Betrieb und Instandhaltung der Hackschnitzelheizung bereitzustellen.



### 3.2 InfraServ, Gendorf

[infraserv.gendorf.de](https://infraserv.gendorf.de)



#### Beschreibung

Der Chemiepark Gendorf ist mit neun produzierenden Unternehmen, 36 Dienstleistern und 4.000 Mitarbeitern größter Chemiepark in Bayern. InfraServ wurde nach der Aufspaltung des Hoechst-Konzerns 1998 gegründet. Treiber war der branchenweite Trend zur Auflösung der Chemie-Konglomerate, um mittels Spezialisierung Wettbewerbsvorteile zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Ziel von InfraServ ist es, den im Chemiepark ansässigen Unternehmen die Konzentration auf deren Kerngeschäft, d. h. primäre, wertschöpfende Aktivitäten zu ermöglichen, indem sich mehrere Unternehmen die Infrastruktur teilen und InfraServ als Standortbetreiber die sekundären, unterstützenden Aktivitäten und Prozesse gebündelt erbringt. Die InfraServ GmbH & Co. Gendorf KG ist mit rund 1.000 Mitarbeitern Grund- und Bodeneigentümer des gesamten Parks und stellt den dort ansässigen Chemieunternehmen folgende Leistungen zur Verfügung:

- **Standortservices:** Infrastruktur, Immobilien und Anlagen (Planung, Bau und Instandhaltung), Umwelt, Standortsicherheit (Werksfeuerwehr)
- **Energie und Medien:** InfraServ transportiert Strom und Erdgas über die eigenen Verteilnetze zu den Produktionsanlagen der auf dem Gelände ansässigen Unternehmen. Betriebstechnisch wichtige Medien wie Dampf, Stickstoff, Sauerstoff, Druckluft, Wasser in unterschiedlichen Qualitäten und Kühlwasser werden direkt im Chemiepark hergestellt und den ansässigen Unternehmen zur Verfügung gestellt.
- **Entsorgung:** InfraServ betreibt Anlagen zur Behandlung industrieller Abwässer und verwertet und entsorgt im Rahmen eines Entsorgungsverbundes flüssige Abfälle und Klärschlämme in den eigenen Verbrennungsanlagen, die in die Produktionsprozesse der Standortunternehmen integriert ist.
- **Logistik:** Hinsichtlich der Logistik werden werksinterne Bahn- und Straßentransporte übernommen und Lagerkapazitäten zur Verfügung gestellt. Im Bereich IT-Services wird den Unternehmen ein eigenes Rechenzentrum angeboten. InfraServ übernimmt Services im Bereich Werklogistik, Lagerlogistik, Containerlogistik und Frachtabwicklung.

InfraServ managt ein Verbundsystem von Unternehmen aus den Bereichen Basis- und Spezialitäten-Chemie, Kunststoffe, Energieversorgung und Dienstleistungen durch Bündelung von Kompetenzen, optimaler Nutzung von Ressourcen und Teilung von Know-how. Das Unternehmen bietet ca. 1.700 Leistungstypologien für die zentralen Aufgabenbereiche an, die von Unternehmen der Chemie-, pharmanahen und Prozessindustrie entweder als Basisleistung abgenommen werden müssen oder weitere aus einem Cafeteriasystem ausgewählt werden können.

#### Abschätzung des Nutzens von Shareconomy

Durch die Synergieeffekte im Unternehmensnetzwerk werden Kosten für Infrastruktur auf mehrere Unternehmen aufgeteilt und damit reduziert. Diese Verbundlösung ist nach Angaben von InfraServ deutlich kostengünstiger, als wenn jedes Standortunternehmen selbst die entsprechenden Anlagen bauen und betreiben würde (Skaleneffekt). Zum anderen werden durch den Stoffverbund der im Chemiepark ansässigen Unternehmen Ressourcen eingespart: Eine Nicht-Verbundlösung würde für den Transport Kraftstoffe bzw. Material für die entsprechende Infrastruktur erfordern.

Herausragende Synergieeffekte ergeben sich zum Beispiel durch die gemeinsame Nutzung von Ethylen, das durch die Ethylene Pipeline South (EPS) von Rotterdam oder aus der Ruhr-Region über den Köln- oder Frankfurt-Korridor nach Gendorf transportiert wird.

Die Lösungen von InfraServ werden auch von Unternehmen außerhalb des Industrieparks nachgefragt (Entsorgungsmöglichkeiten von Abfällen).

#### Herausforderungen und Hemmnisse

Zusätzliche Kapazitäten (Energie, Kühlung) für Neuansiedlungen, Kraftwerkmodernisierung und Substanzerhalt des Werkes erfordern hohe Investitionssummen. Zudem ist die Ausweitung des Geschäftsmodells immer abhängig von der Verfügbarkeit geeigneter Bodenflächen. Hierbei profitiert der beschriebene Standort Gendorf von der aktuell gegebenen Bereitschaft des Freistaates Bayern, Bodenflächen für eine Expansion bereitzustellen.



### 3.3 Kittler & Kittler Holzbau, Pyrbaum

[kittler-online.com](http://kittler-online.com)



#### Beschreibung

Die Kittler & Kittler Holzbau GmbH aus Pyrbaum in der Oberpfalz ist ein Kleinbetrieb mit insgesamt sechs Mitarbeitern des Dach- und Zimmererhandwerks, der neben traditionellen Zimmererarbeiten wie Dachstühle und anderen Holzkonstruktionen wie Carports oder Vordächern auch die Sanierung und/oder Neueindeckung (Umdeckung) von Dächern anbietet. Neben klassischen Ziegeleindeckungen ist die Bedachung mit Alu oder Blech eine Alternative bei Nebengebäuden mit geringem Dachneigungswinkel. Ein weiteres Geschäftsfeld bildet der Einbau bzw. Austausch von Dachfenstern. Für das regional agierende Unternehmen zählen neben zahlreichen Privatkunden auch Unternehmen sowie öffentliche Auftraggeber zum Kundenstamm. Neben Neubauten, Carports und Dachsanierungen sind prominente Beispiele Arbeiten im Turm der Pyrbaumer St. Georgskirche, die Sanierungsmaßnahmen am Dachstuhl der Klosterkirche Seligenporten, der Bau der ehemaligen Brücke zur Neumarkter Burgruine Wolfstein sowie Holzarbeiten an Brücken (Burg Caldozburg, Tiergarten Nürnberg). Großaufträge wie Arbeiten am Factory-Outlet-Center von Adidas in Herzogenaurach, die Errichtung des Faberhofes bei Neumarkt in der Oberpfalz, oder die Sanierung der alten Haupttribüne des „Club“-Stadions in Nürnberg gehören ebenfalls zum Angebotsportfolio des Unternehmens.

#### Abschätzung des Nutzens von Shareconomy

Aufgrund der kleinen Unternehmensgröße kann die Ausstattungen mit Betriebsmitteln wie Sondermaschinen bzw. benötigten zusätzlichen Ausrüstungsgegenständen wie beispielsweise Gerüsten wegen finanzieller Restriktionen nicht ohne Weiteres durch das Unternehmen vollständig vorgehalten werden. Sharing erscheint an dieser Stelle als geeignetes Kooperationsmodell, um die knappen finanziellen Ressourcen zu schonen und durch das bewusste Eingehen von Kooperationen die benötigten Betriebsmittel und Ausrüstungsgegenstände zu teilen. Die mit dem Verleihen von Maschinen und Werkzeugen einhergehenden wirtschaftlichen Vorteile sind durchaus bewusst. So können Neuinvestitionen vermieden bzw. aufgeschoben werden und die Beauftragung von Zulieferern reduziert werden. Eine Quantifizierung der Ressourcen-Einsparpotenziale aufgrund der geliehenen Ausrüstungsgegenstände ist nicht möglich.



#### Herausforderungen und Hemmnisse

Nach Meinung der Unternehmensinhaber ist der Shareconomy-Ansatz im Baugewerbe aufgrund der saisonalen Auftragslage und insgesamt schwer prognostizierbaren Auslastung nicht ohne Einschränkungen möglich. Die Tatsache, dass Kundenaufträge nicht auf bestimmte Zeit im Vorfeld immer zuverlässig geplant werden können, führt in dem Unternehmen zu einer nur unregelmäßigen Bereitschaft, bestimmte Ausrüstungsgegenstände mit anderen Unternehmen zu teilen. So wird beispielsweise die Auslastung des vorhandenen Gerüsts nicht durch die Möglichkeit der Leihe an oder von anderen erhöht. Vielmehr wird dieses ungenutzt bereitgehalten, da spontan erteilte Kundenaufträge ansonsten nicht zeitnah bearbeitet werden könnten. Somit liegt zwar in verschiedenen Bereichen der benötigten Ausrüstungsgegenstände Potenzial für die gemeinsame Nutzung vor, der Ansatz wird aber aufgrund der schnell wechselnden Auftragslage als zu unflexibel angesehen.

Zudem werden gerade im Baubereich sehr häufig Maschinen und Anlagen mit erhöhtem Verschleiß eingesetzt, sodass auch durch die gemeinsame Nutzung auch die regelmäßige Wartung und Einsatzbereitschaft mit Nachteilen behaftet wäre. Stattdessen greifen viele Unternehmen in der Branche auf Mietangebote für Maschinen und Sonderwerkzeuge zurück. Die flexible Bereitstellung durch diese Anbieter – meist werden die benötigten Werkzeuge und Maschinen innerhalb von 24 Stunden vor Ort am Werksgelände geliefert oder getauscht – ermöglicht den schnellen Einsatz beim Kunden und senkt für das Unternehmen die Gesamtbetriebskosten.

Als eine praktizierte Art des Teilens werden verschiedene Formen des Verleihens genutzt, die jedoch nicht den üblichen Betriebsablauf stören dürfen. Beispielsweise wird ein mobiler Kran regelmäßig einem bekannten Spenglerunternehmen zur Verfügung gestellt. Die Auswahl der Partnerunternehmen, mit denen Leihverhältnisse eingegangen werden, erfolgt systematisch. Der Bedarf an einer Maschine oder einem Werkzeug muss essenziell sein, im Zeitraum des Verleihens darf die Auslastung des zu verleihenden Geräts nicht übermäßig hoch sein und es darf durch das Verleihen zu keiner Kannibalisierung des eigenen Geschäfts kommen. Das heißt, direkte Wettbewerber werden eher nicht bei der Auswahl von Verleihpartnern berücksichtigt.

Für ein Kleinunternehmen erfolgt die Nutzung lediglich im persönlich bekannten Unternehmerkreis. Eine Ausweitung des Verleihpotenzials über diesen Kreis hinaus, beispielsweise über Online-Plattformen, wird aufgrund der Abnutzungsgefahren bzw. schwer kalkulierbarer Wartungskosten und Haftungsrisiken gemieden.



### 3.4 Susteen Technologies, Sulzbach-Rosenberg

[susteen.de](https://www.susteen.de)

#### Beschreibung

Susteen Technologies ist eine Ausgründung des Fraunhofer-Instituts UMSICHT mit Sitz in Sulzbach-Rosenberg. Das Unternehmen entwickelt und vermarktet TCR-Reaktoranlagen (Thermo Catalitic Reforming). Mittels eines mehrstufigen, thermo-chemischen Prozesses von kohlenstoffreichen Reststoffströmen wird Biomasse in hochwertiges Synthesegas, Bioöl, Biokohle und Wasser umgewandelt. Idealerweise kommen beim Umwandlungsprozess Abwärme von Biogasanlagen oder Überschussstrom von Windrädern oder Solarzellen zum Einsatz. Exemplarische Verwertungsmöglichkeiten der ca. 80 möglichen Rohstoffe sind die Verarbeitung von Klärschlämmen aus der Wasseraufbereitung, Verarbeitung von land- und forstwirtschaftlichen Rückständen wie Tierexkremente, Stroh und Schalen, Restholz, Grünschnitt und Landschaftspflegematerial, Verwertung von kommunalen organischen Abfällen wie Landschaftspflegematerial oder Kompost und Gärrückstände aus Biogas- und Bioethanol-Anlagen, die Verwertung industrieller Biomasserückstände wie Biertreber, Ölpresrückstände oder Reststoffe aus dem Papierrecycling und Plastik.

Hinsichtlich kommunaler Lebensmittelabfälle, die ein wichtiger Input-Stoff für Susteen sind, kam eine Studie der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen im Jahr 2011 zu dem Ergebnis, dass weltweit 1,3 Milliarden Tonnen Lebensmittel nicht ihrer eigentlich Bestimmung zugeführt werden. In Deutschland sind es laut einer Studie des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft aus dem Jahr 2012 mehr als 11 Millionen Tonnen. Allein in Bayern existiert ein Vermeidungspotenzial für Lebensmittelverluste von 1,3 Millionen Tonnen. Dieses Potenzial besteht über die gesamte Wertschöpfungskette vom Erzeuger bis hin zum Konsumenten. [22]

Darüber hinaus können als Input-Ressourcen auch nur mit hohem Aufwand zu entsorgende Abfälle verwendet werden, wie ein Beispiel der Verwertung von überschüssigen Dämmstoffen eines italienischen Automobilzulieferers zeigt, der mittels der TCR-Technologie für sein Werk Strom und Wärme zurückgewinnen kann.

Durch eine effiziente Wärmeführung kann die Anlage sich mit der erforderlichen Prozessenergie selbst versorgen und zusätzlich Wärme zur Biomassetrocknung zur Verfügung stellen.

Die TCR-Technologie wandelt Biomasserückstände in drei hochwertige Produkte um:

- Synthesegas, bestehend aus Wasserstoff, Kohlenmonoxid, Kohlendioxid, ggf. Stickstoff (nur vorhanden, wenn mit Luft gearbeitet wird), Methan und kleinen Mengen höherer Kohlenwasserstoffe. Es ist möglich, die Parameter des Prozesses derart festzulegen, dass ein Synthesegas mit mehr als 50 Volumenprozent Wasserstoff produziert wird. Das Gas ist praktisch frei von Staub, Teer und Aerosolen und damit direkt zur Verstromung im Blockheizkraftwerk geeignet.
- Bioöl mit hohem Heizwert und niedrigem Säuregehalt – vergleichbar mit der Zusammensetzung von Pflanzenölen – und direkt für die Nutzung in Mischung bzw. auf angepassten Motoren geeignet.
- Biokohle – trocken, stabil und transportabel – mit hohem Heizwert und niedrigem Gehalt an organischen Substanzen sowie Sauerstoff und Wasserstoff und relativ hohem Aschegehalt (abhängig vom Ausgangsmaterial). Die Biokohle eignet sich als Brennstoff zur Strom- und Wärmeerzeugung, als Bodenverbesserer in der Landwirtschaft, zur Effizienzsteigerung in Biogasanlagen, als Reduktionsmittel bei metallurgischen Prozessen und als Zugabe für Tierfutter, was den Medikamentenbedarf reduziert.

#### Abschätzung des Nutzens von Shareconomy

Für den Betrieb der Anlage und die Produktion von Gas, Öl und Kohle kann der überschüssige Strom aus Wind- und Photovoltaik-Anlagen verwendet werden, sodass dieser in diesen Produkten gespeichert werden kann. Dadurch können die Stromnetze zu Spitzenzeiten entlastet werden und der produzierte Strom muss nicht ins Ausland exportiert oder verschenkt werden. Dies macht die Anlage zu einem Energiespeicher („Biobatterie“), sodass überschüssige, lagerfähig gemachte Energie zeitunabhängig an den Ort des Bedarfs geliefert werden kann.



Generell wandelt die Anlage über 75 Prozent des Energieeinsatzes in qualitativ hochwertige flüssige, gasförmige oder feste Energieträger um. Unter Einsatz von Latentwärmespeichern ließe sich der Wirkungsgrad noch weiter steigern. Durch eine Vergasung der produzierten Biokohle im Zuge der Verwertung von Klärschlamm zur Erzeugung der Prozesswärme für das Verfahren bleibt wertvoller Phosphor in der Biokohle bzw. Asche zurück und kann wieder in den Wirtschaftskreislauf einfließen. Eine Tonne Biokohle, die als Bodenverbesserer in die Erde eingebracht wird, bindet ca. 3,5 Tonnen CO<sub>2</sub>.

#### Herausforderungen und Hemmnisse

Aktuell befindet sich die Technologie in der Erprobung und seriennahen Entwicklung. Hierbei werden zukünftig geeignete Testanlagen konzipiert, um die Wirkungsgrade und Einsatzmöglichkeiten genauer zu erproben. Dem Unternehmen muss es nun gelingen, neben der Etablierung geeigneter Kooperationen mit Zulieferern von Einsatzstoffen auch geeignete Investoren auf Seiten der kommunalen Abfallentsorgungswirtschaft zu gewinnen. Dabei stellen gerade die sehr langen Investitionszyklen in diesen Bereichen (nicht selten erfolgen Ausschreibungen für neue Anlagen in Abständen von 20 bis 40 Jahren) ein latentes Innovationshemmnis dar.



## 4. Potenziale und Hemmnisse der Shareconomy im B2B-Bereich

### 4.1 Potenziale der B2B-Shareconomy

Potenziale einer Shareconomy ergeben sich generell durch folgende Punkte:

#### → Kosten reduzieren, neue Umsätze generieren

Kosten können durch unentgeltliche Input-Faktoren, die für die abgebenden Unternehmen nicht weiterverwertbar sind, reduziert werden. Insbesondere P2P-Plattformen eröffnen die Möglichkeit, flexible und auf den individuellen Bedarf angepasste neue Angebote zu nutzen. Mittels der Vernetzung der Teilnehmer an der Shareconomy lassen sich zusätzliche Umsätze generieren. Erzeuger von weiter verwertbaren Abfällen finden durch die Nutzung neuer Technologien neue Abnehmer für ihre nicht selber verwertbaren Reststoffe. Bei dem abgebenden Betrieb können so Entsorgungskosten eingespart oder sogar zusätzliche Einnahmen generiert werden.

#### → Angepasste Angebote schaffen

Das eigene Geschäftsmodell kann variabler gestaltet werden, indem notwendige Ressourcen über den Markt erworben werden, anstatt diese innerhalb der Organisation aufzubauen.

#### → Umweltfreundliches, nachhaltiges Image für die Unternehmen

Schließlich kann eine verlängerte Nutzungsdauer von Ressourcen oder das Einbringen von weiter verwertbaren Reststoffen in die Kreislaufwirtschaft kommunikationpolitisch zum Aufbau oder zur Verbesserung eines umweltfreundlichen, nachhaltigen Images für die Unternehmen genutzt werden.

#### → Aufbau von direkten Beziehungen zwischen Lieferant und Abnehmer

Durch die direkte Beziehung zwischen Lieferant und Abnehmer können Zwischenhändler gegebenenfalls überflüssig werden, was sich positiv auf die Beschaffungskosten auswirken kann. Damit wachsen nicht nur die Dezentralisierung von Wertschöpfung und die Autonomie der Teilnehmer, sondern es könnten auch Effekte wirksam werden, die eine allgemeine Preissteigerung vermeiden.

### 4.2 Hemmnisse der B2B-Shareconomy

Als Hemmnisse einer Shareconomy können folgende Punkte genannt werden:

#### → Rebound-Effekte durch stärkere Nutzung

Es können durch Shareconomy sogenannte Rebound-Effekte auftreten. Sie entstehen dadurch, dass eine Ressource durch Vermietung und Verleih stärker genutzt wird. So findet eine schnellere Abnutzung statt, was zu einer kürzeren Lebensdauer führt. Gegebenenfalls ist deshalb eine frühere Ersatzinvestition erforderlich, zu deren Herstellung dann wieder Ressourcen benötigt werden. Darüber hinaus treten Umweltbelastungen durch den Transport an den Vermieter bzw. Verleiher auf. Demgegenüber entstehen allerdings ein höherer Ressourceneinsatz bzw. Anschaffungskosten im Falle eines Nicht-Sharings. Unternehmen müssen dann Maschinen, Geräte oder Dienstleistungen erwerben bzw. vorhalten, die sie gegebenenfalls nur selten nutzen. Ein Unternehmen sollte daher im Einzelfall abwägen, ob sich mit dem Konzept der Shareconomy Kosten und Ressourcen einsparen lassen.

#### → Fehlendes Umdenken vom Besitzen zum Nutzen

Sharing-Angebote erfordern ein generelles Umdenken weg vom Besitzen hin zum Nutzen. Eventuelle Zweifel an der steten Verfügbarkeit von erforderlichen Ressourcen hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität können hinderlich für eine weitere Akzeptanz von Shareconomy-Angeboten sein. Auch kann angenommen werden, dass aufgrund der Interessenslagen der Stakeholder eines Unternehmens oftmals kein altruistischer, also uneigennütziger Charakter in den B2B-Geschäftsmodellen wie im C2C-Bereich zu etablieren ist.

#### → Geringes Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern

Die Transaktionspartner kennen sich zumindest am Anfang einer Austauschbeziehung nicht. Vertrauen zwischen den Transaktionspartnern ist jedoch eine Voraussetzung für erfolgreiche Transaktionen. Zwar ließen sich in P2P-Plattformen ähnliche Bewertungsmöglichkeiten etablieren, wie dies aus dem C2C- oder B2C-Bereich bekannt ist (zum Beispiel die Bewertung von Online-Handel oder Hotels). Im B2B-Bereich dürften Transaktionen zwischen Fremden auch im Hinblick auf den höheren Wert solcher Transaktionen eine gewisse Reserviertheit gegenüber anonymen Transaktionspartnern hervorrufen. Dies kann vor allem am Anfang eines Geschäftsbeziehungszyklus angenommen werden. Je spezieller die auszutauschenden Ressourcen sind, desto schwieriger ist es zudem, eine ausreichende Anzahl an Transaktionspartnern miteinander zu vernetzen.



Durch die Arbeit an den Fallbeispielen wurden zusätzlich folgende Hemmnisse für die Shareconomy identifiziert:

#### → Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung ist kein Treiber

Während in öffentlichen und wissenschaftlichen Debatten oftmals Shareconomy in einem Nachhaltigkeitskontext (integrierter Stoffkreislauf) beleuchtet bzw. die Möglichkeit thematisiert wird, den Ressourcenverbrauch durch Shareconomy-Ansätze zu mindern, zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass Nachhaltigkeit nicht als vordergründig angesehen wird. Zwar haben einige Befragte die Relevanz ökologischer Aspekte aufgrund möglicher Sharing-Aktivitäten als Nebeneffekt thematisiert. Die Möglichkeit, Shareconomy als Ansatz zur Einsparung von stofflichen Ressourcen zu betrachten, können die untersuchten Beispiele aber nicht belegen. Das Hauptmotiv für die Durchführung der Shareconomy-Aktivitäten ist klar auf wirtschaftliche Vorteile zurückzuführen.

#### → Shareconomy-Aktivitäten werden nicht veröffentlicht

Wirtschaftliche Interessen können der Grund dafür sein, dass bestimmte Formen von Shareconomy nicht öffentlich bekannt gemacht werden. Dahinter steht die Befürchtung, dass Dritte erfolgreiche Geschäftsmodelle nachahmen. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach einer Ressource kommt es dann überhaupt erst zu einer Preisbildung und im Zuge dessen zu höheren Preisen für diese Ressource. Auf regionalen, lateralen Geschäftsbeziehungen basierende Shareconomy-Ansätze können wirtschaftlich nicht sinnvoll weiterverfolgt werden und werden dadurch letztendlich zerstört, da ehemals kostenlos verfügbare Input-Ressourcen nicht mehr verfügbar sind.

#### → Schlechter Zugriff auf Netzwerke durch KMUs

Eine langfristige Absicherung der Ressourcenbeschaffung fällt großen Konzernen leichter als kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Große Unternehmen können mittels Akquisitionen die Lieferanten in ihr intra-organisationales Netzwerk einbinden. Sie können somit die Lieferung von Reststoffen für die eigene Verwertung sicherstellen und zugleich andere Unternehmen aufgrund von Eigentums- und Kontrollrechten vom Bezug ausschließen. Als Koordinationsmechanismus wirkt hier also die Hierarchie und nicht die marktliche Preisbildung. Der Shareconomy-Ansatz kann damit in Konzernen leichter implementiert werden, als zwischen unabhängigen Marktteilnehmern.

#### → Nicht-intendierte und unsystematische Herangehensweise

Bei der Suche und Auswahl möglicher Shareconomy-Ansätze durch Unternehmen, sind die vorgestellten Beispiele geprägt von einer nicht-intendierten und unsystematischen Herangehensweise. Eine mögliche Etablierung solcher Geschäftsmodelle kann bereits an der Tatsache scheitern, dass notwendige Zuliefer- und Abnehmerverflechtungen auf Grund regional begrenzter Geschäftsaktivitäten nicht möglich sind. Hier fehlt eine gezielte und intensive Vernetzung zwischen Unternehmen, um ein transparentes Wertschöpfungsnetzwerk schaffen zu können.

#### → Mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen

Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen fehlen die personellen und die finanziellen Ressourcen zur Schaffung von Shareconomy begünstigenden Wertschöpfungsketten. Insbesondere die Shareconomy-Formen Verleih und Vermietung von Ressourcen sind im Mittelstand durch die meist sehr knappe finanzielle Ausstattung schwierig umzusetzen. Die dafür notwendige Grundlage, temporär nicht genutzte oder geplant überschüssige Kapazitäten an Maschinen und Werkzeugen zu verleihen oder zu vermieten, wird aufgrund der schwer kalkulierbaren Nachfrage und vergleichsweise hohen Investitionsvolumina als kaum umsetzbar angesehen. Dadurch bleibt die Basis der zu verleihenden oder vermietenden Maschinen sehr klein, und entsprechende Shareconomy-Aktivitäten bilden sich kaum aus. Gerade kleine Unternehmen sind aber aufgrund ihrer personellen und finanziellen Ressourcen oftmals auf innovative Ideen angewiesen. Eine Shareconomy kann dabei ein gutes Mittel sein, um diese Engpässe zu umgehen.

#### → Schwierige rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen wirken negativ auf die Verleih-Aktivitäten. So wird die nicht immer klar geregelte Versicherungsfrage beispielsweise bei Arbeitsunfällen genannt, die durch verliehene Geräte entstehen können. Aus den Fallstudien und den weiteren Interviews/Recherchen lässt sich schlussfolgern: Die meisten Unternehmen haben noch keine wirklich positive Einstellung zum Thema Shareconomy, obwohl durch Shareconomy-Modelle für manche Unternehmen durchaus positive Effekte erreicht werden können. Die Vorteile der Shareconomy liegen oft auf der Hand. Neben Kosteneinsparung und Umsatzgenerierung – und einem möglichen Image-Gewinn – sind dies zudem eine größere Unabhängigkeit von zentralen Energie- und Rohstofflieferanten, außerdem ein Energieeinsparen und ein geringerer CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Trotzdem sind die Unternehmen verhalten, was die Umsetzung des Shareconomy-Ansatzes betrifft bzw. ziehen das Konzept beim Aufbau einer Unternehmensstrategie erst gar nicht in Betracht. Aus diesem Grund wurden als Abschluss der Studie Folgerungen für Politik und Wirtschaft formuliert.



## 5. Handlungsempfehlungen für Politik und Wirtschaft

Allgemeine Konsequenzen für gesetzgeberische Aktivitäten lassen sich aufgrund der vielfältigen Ausprägungen der Shareconomy und der unterschiedlichen Geschäftsmodelle kaum sinnvoll ableiten. Dennoch wird im Folgenden versucht, einige zentrale politische und wirtschaftliche Maßnahmen zu formulieren, die zukünftig die Etablierung von ressourceneffizienten Shareconomy-Ansätzen im B2B-Bereich positiv beeinflussen könnten.

### 5.1 Handlungsempfehlungen für die Politik

#### 1. Normen, Standards, Gütesiegel

Es erscheint vorteilhaft, wenn sich im Zuge der geografischen Ausweitung des Shareconomy-Geschäftsmodells auf genormte bzw. standardisierte Input-Faktoren zurückgreifen ließe. Der Einsatz von Sekundärrohstoffen scheitert oft an technischen Vorschriften, die zum Beispiel bestimmte Materialien vorschreiben und Sekundärrohstoffe noch nicht ausreichend berücksichtigen. Ziel muss es sein, allgemein anerkannte Qualitätsstandards zu entwickeln und durchzusetzen.

Auch die Schaffung eines Qualitätssiegels für Shareconomy-Unternehmen ist denkbar. So könnten alle gelisteten Unternehmen im Vorfeld einer Prüfung hinsichtlich ihres Shareconomy-Charakters und fundamentaler wirtschaftlicher Daten unterzogen werden, sodass das Transaktionsrisiko bei Neugeschäften reduziert wird. Denkbar ist die Initiierung einer Online-Plattform.

#### 2. Die Vorreiterrolle der öffentlichen Hand

Die öffentliche Hand sollte prüfen, inwieweit sie die Angebote der Shareconomy nutzen und davon profitieren kann. Shareconomy-Angebote gibt es mittlerweile in vielen Geschäftsbereichen. Bei der Vergabe von Aufträgen könnten Kommunen, Behörden und kommunale Unternehmen Angebote aus der Shareconomy gleichwertig berücksichtigen, z. B. bei der Bestückung des Fuhrparks, Anschaffung von Gerätschaften und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Auch bei der Verwendung von Sekundärrohstoffen und Recyclingprodukten kommt der öffentlichen Hand eine Vorbildrolle zu.

Bei der Auftragsvergabe sollten Sekundärrohstoffe und Recyclingprodukte zum Beispiel im Haus- und Gebäudebau oder im Straßen- und Landschaftsbau gegenüber herkömmlichen Rohstoffen und Produkten noch konsequenter gleichwertig berücksichtigt werden. Auch könnte die öffentliche Hand zur Förderung einen prozentualen Anteil ihres Einkaufsvolumens für Waren und Dienstleistungen verwenden, die nachweislich aus der Shareconomy stammen. Gleichzeitig kann sie als Anbieter von überschüssigen oder nicht mehr genutzten Ressourcen auftreten.

#### 3. Ökodesign fördern

Shareconomy-Ansätze können gefördert bzw. teilweise erst ermöglicht werden, wenn bei der Entwicklung und dem Design der Produkte Kriterien wie Langlebigkeit, Kompatibilität, Reparier- und Rezyklierbarkeit bzw. die Möglichkeit des Austausches wichtiger Bauteile beachtet werden.

Die Etablierung weiterer Ökodesign-Kriterien, wie zum Beispiel die Langlebigkeit oder die Möglichkeit, ein Produkt oder Gerät in seine Einzelteile zu zerlegen, ist zentral für die Förderung der Konzepte des Teilens, Mietens, Leasens und für eine verlängerte Weiternutzung. Die Politik sollte die Etablierung und Anwendung der Ökodesign-Kriterien weiter verfolgen und fördern.

#### 4. Beratungsangebote schaffen und Shareconomy-Konzepte fördern

Eine Möglichkeit, das Wissen um den Shareconomy-Ansatz bei den Unternehmen zu verbessern, ist die geförderte Beratung für sich in Gründung befindliche Shareconomy-Unternehmen im B2B-Bereich. Ein solches Beratungsangebot könnte an verwandte Themen wie Ressourceneffizienz, nachhaltige Unternehmensstrategien etc. angegliedert werden.

Erfolgsgeschichten zum Thema „Nutzen statt Besitzen“ sollten verstärkt an Unternehmen kommuniziert werden. Diese Beispiele können über Behörden, aber auch über die Kommunikationsmedien der IHKs und Handwerkskammern erfolgen. Unternehmen sollten dazu angeregt werden, systematisch das bisherige Geschäftsmodell auf die Möglichkeiten des Einbezugs des Shareconomy-Ansatzes zu analysieren und dessen Chancen aufzuzeigen. Um Unternehmensgründer zu ermuntern, bereits bei der Konzeption ihres Geschäftsmodells den Shareconomy-Gedanken explizit mit einzubeziehen, könnten speziell auf diese Thematik ausgerichtete Gründerwettbewerbe mit entsprechender flankierender Beratung initiiert werden.

### 5.2 Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft

#### 1. Förderung der Vernetzung von KMU

Die insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vorherrschenden knappen finanziellen und personellen Ressourcen sollten zukünftig im Rahmen der Partnerwahl für Shareconomy-Aktivitäten optimal eingesetzt werden können. Eine systematische Vernetzung von KMU reduziert die Transaktionskosten beim Aufbau und Betrieb von Sharing-Geschäftsmodellen. Dies kann sichergestellt werden, indem Angebot und Nachfrage von Shareconomy transparent zusammengebracht werden. Hierzu bedarf es zentraler, plattformgebundener Angebote für die Marktteilnehmer. Diese sollten insbesondere die Geschäftsanbahnungsphase erleichtern, indem Unternehmen gelistet werden, die entsprechende Shareconomy-Ressourcen anbieten und mögliche Anforderungen an Partnerunternehmen definieren. Zudem könnte die Erfüllung bestimmter Gütekriterien bezüglich der teilnehmenden Unternehmen als auch der ausgetauschten Ressourcen die Voraussetzung für die Listung auf einer solchen Plattform darstellen.

#### 2. Systematische Analyse des Shareconomy-Ansatzes und Zuteilung der Verantwortlichkeiten in größeren Unternehmen

Größere Unternehmen sollten die Auswirkungen einer Shareconomy im Hinblick auf mögliche Ansätze zur Steigerung von Ressourceneffizienz in ihren Geschäftsmodellen analysieren und diese ggf. innovieren, um nicht von kleineren, schnelleren, flexibleren, innovativeren Neuanbietern überholt zu werden. Häufig fehlen in Unternehmen verantwortliche Stellen, die solche Ideen und Ansätze zu einer internen Marktreife bringen. Beispielsweise sind in Industrieunternehmen regelmäßig Lagerüberschüsse zu identifizieren, die aufgrund fehlender Verantwortlicher für das Thema Ressourceneffizienz eher durch den leichten



Weg der Verschrottung entsorgt werden, statt durch innovative Kooperationsmodelle einer nachhaltigen Ressourcenrückführung zugeführt werden. Häufig besteht keine Klarheit darüber, wo die Shareconomy-Thematik im Unternehmen verortet werden sollte. Der Schaffung einer Funktion in der Entwicklungsabteilung sowie auch am Ende der Wertschöpfungskette, also z. B. im Marketing oder im Vertrieb, kann für die Realisierung eines Shareconomy-Ansatzes große Bedeutung zukommen. Es stellt sich somit die unternehmensindividuelle Frage, welche vorhandene Stelle dieses Thema aufgreifen und verfolgen soll bzw. ob eine neue Stelle eventuell als Schnittstelle zwischen den Unternehmensfunktionen geschaffen und wo hierarchisch verankert werden soll.

### 3. Wissen über Shareconomy ausbauen

Das Wissen über Chancen der Shareconomy ist nicht sonderlich stark ausgeprägt. Insofern ist es nicht weiter verwunderlich, wenn Unternehmen in ihrer Beurteilung der Shareconomy für ihr eigenes Geschäftsmodell ihrem traditionellen Denken (not-invented-here-Syndrom) verhaftet bleiben. Erfahrungen und Wissen aus dem jeweils eigenen Wirtschaftszweig treten dagegen fast in den Hintergrund. Somit wird Shareconomy überwiegend als Konzept jenseits der eigenen Werkstore angesehen. Hier sind in erster Linie neue Ansätze in den Unternehmen gefragt. Eine zentrale, hierarchische Koordination der Ressourceneinflüsse hat positiven Einfluss auf die Ressourceneffizienz.

### 4. Ansätze der Shareconomy bereits beim Design verankern

Die Prinzipien des Ökodesign, also zum Beispiel die Berücksichtigung von Kriterien wie Haltbarkeit, Reparierbarkeit, die Möglichkeit des Austausches einzelner Bauteile und die Kompatibilität von Bauteilen innerhalb oder zwischen Produktgruppen, können ausschlaggebend dafür sein, ob die Ansätze der Shareconomy erfolgsversprechend sind. So ist es zum Beispiel für eine Firma, deren Geschäftskonzept es ist, Gerätschaften an Firmen zu verleihen oder verleasen, von Vorteil, wenn Bauteile der Geräte untereinander kompatibel bzw. baugleich sind. Auch die Möglichkeit des Austausches ganzer Bauteile, beispielsweise der Elektronik, kann entscheidend sein, um ein Produkt länger zu nutzen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn der Austausch aufgrund des technischen Fortschritts notwendig wird und die Alternative ansonsten ein Neukauf des gesamten Produkts ist. Das spart Materialeinsatz und Kosten. Auch das ‚Design for Recycling‘, also die Rezyklierbarkeit von Produkten, entscheidet mit darüber, ob ein Produkt oder Material recycelt und einer weiteren Nutzung zugeführt bzw. die Nutzung verlängert werden kann. Unternehmen sollten daher bereits in der Entwicklungsphase ihres Produktes darauf achten, inwiefern sich das Design auf Lebensdauer, Reparier- und Rezyklierbarkeit und damit auf die Nutzung in Shareconomy-Ansätzen auswirkt.

### 5. Unterstützung von Shareconomy-Plattformen

Eine Forcierung von Shareconomy-Ansätzen erfordert zukünftig mehr und bessere Möglichkeiten, Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern von Ressourcen orts- und zeitunabhängig realisieren zu können. Insbesondere für Austauschbeziehungen zwischen rechtlich unabhängigen Marktteilnehmern müssen adäquate Maßnahmen wie P2P-Plattformen geschaffen werden, um die Transaktionskosten und -risiken solcher Austauschbeziehungen so gering wie möglich zu halten. „Themen“-Plattformen könnten die existierende Unsicherheit bei Transaktionen senken, indem die Reputationsdaten der Transaktionsteilnehmer auf alle Plattformen übertragbar sind. Hierbei gilt es, die Datenautonomie der Unternehmen sicherzustellen.

## 6. Literaturverzeichnis

- [1] Weitzman, M. L. (1986). The share economy symposium: a reply. *Journal of comparative economics*, 10(4), 469-473.
- [2] Theurl, T., Haucap, J., Demary, V., Priddat, B. P., & Paech, N. (2015). Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ?. *Wirtschaftsdienst*, 95(2), 87-105.
- [3] Heinrichs, H., & Grunenberg, H. (2012). Sharing Economy. Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur.
- [4] Loske, R. (2014). Neue Formen kooperativen Wirtschaftens als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, in: *Leviathan* (2014), Nr. 3, S. 463 - 485.
- [5] Priddat, B. P. (2015). Share Economy: mehr Markt als Gemeinschaft. [archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/](https://www.archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2015/2/oekonomie-des-teilens-nachhaltig-und-innovativ/) (abgerufen am 7.6.2017)
- [6] Botsman, R. & Rogers, R. (2011). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live.
- [7] Rifkin, J. (2000). *Access. Das Verschwinden des Eigentums*, Frankfurt/M.
- [8] Bauer, W. (Hrsg.), Spindler, H., Martinetz, S. & Friz, D. (2015). *Strukturstudie „BWSHARE“ – Gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen – Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy für die etablierte Wirtschaft in Baden-Württemberg*, Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- [9] Kaup, G. (2013). *Ökonomie des Teilens*. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Steiermark AK-Marktforschung/Dezember.
- [10] Schor, J. (2014). *Debating the Sharing Economy*. [greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy](https://www.greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy) (abgerufen am 6.6.2017).
- [11] Simmet, H. (2015). *B2B-Sharing: Wachstum und Effizienz in der Collaborative-Economy*.
- [12] Andersson, M., Hjalmarsson, A. & Avital, M. (2013). Peer-to-peer service sharing platforms: Driving share and share alike on a mass-scale. In *International Conference of Information Systems 2013, Milan, Italy*, Association for Information Systems.
- [13] Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21, 2013.
- [14] Scholl, G., Behrendt, S., Flick, Ch., Gossen, M., Henseling, Ch. & Richter, L. (2015). *Peer-to-Peer Sharing. Definition und Bestandsaufnahme. PeerSharing Arbeitsbericht 1*. [peer-sharing.de/data/peersharing/user\\_upload/Dateien/PeerSharing\\_Ergebnispapier.pdf](https://www.peer-sharing.de/data/peersharing/user_upload/Dateien/PeerSharing_Ergebnispapier.pdf) (abgerufen am 6.6.2017).
- [15] Levering, B. & Icks, A. (2016). *Sharing Economy und Mittelstand: Chancen und Herausforderungen*. Institut für Mittelstandsforschung. [ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Denkpapier\\_sharing\\_\\_econom-2016.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Denkpapier_sharing__econom-2016.pdf) (abgerufen am 6.6.2017).
- [16] Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände (VZBV) (2015). *Teilen, Haben, Teilhaben. Verbraucher in der Sharing Economy. Diskussionspapier*, Berlin. [vzbv.de/sites/default/files/sharing-economy-diskussionspapier-vzbv-deutscher-verbrauchertag-2015.pdf](https://www.vzbv.de/sites/default/files/sharing-economy-diskussionspapier-vzbv-deutscher-verbrauchertag-2015.pdf) (abgerufen am 7.6.2017).
- [17] Eichhorst, W., & Spermann, A. (2015). *Sharing Economy – Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt* (No. 69). IZA Research Report.
- [18] Zentes, J., Freer, T. & Beham, F. (2013). *Neue Mietkonzepte: Nutzen statt Haben. Potenziale und Herausforderungen für Unternehmen*. Herausgegeben vom Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlands.
- [19] Bundesverband CarSharing e. V. (2017). [carsharing.de/sites/default/files/uploads/datenblatt\\_carsharing\\_in\\_deutschland\\_stand\\_01.01.2017.pdf](https://www.carsharing.de/sites/default/files/uploads/datenblatt_carsharing_in_deutschland_stand_01.01.2017.pdf) (abgerufen am 6.6.2017).
- [20] Backhaus, K. & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings*. 10. überarbeitete Auflage, München.
- [21] Standortportal Bayern. [standortportal.bayern.de/standortinfos/standortberatung/branchen/industrie.jsp](https://www.standortportal.bayern.de/standortinfos/standortberatung/branchen/industrie.jsp).
- [22] Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2017). Bündnis: „Wir retten Lebensmittel“.
- [23] PWC (2015). *Share Economy – Repräsentative Bevölkerungsbefragung*. [pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf](https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-bevoelkerungsbefragung-share-economy.pdf) (abgerufen am 6.6.2017).

# Ansprechpartner

## IHK Aschaffenburg

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Andreas Elsner  
 Kerscheneinerstraße 9  
 63741 Aschaffenburg  
 ☎ +49 6021 880-132  
 @ elsner@aschaffenburg.ihk.de  
 🌐 aschaffenburg.ihk.de

## IHK zu Coburg

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Rico Seyd  
 Schloßplatz 5  
 96450 Coburg  
 ☎ +49 9561 7426-46  
 @ seyd@coburg.ihk.de  
 🌐 coburg.ihk.de

## IHK für München und Oberbayern

Geschäftsbereich Innovation | Mobilität |  
 Umwelt  
 Nicole Seyring  
 Balanstraße 55-59  
 81541 München  
 ☎ +49 89 5116-1623  
 @ nicole.seyring@muenchen.ihk.de  
 🌐 ihk-muenchen.de

## IHK für Niederbayern in Passau

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Erich Doblinger  
 Nibelungenstraße 15  
 94032 Passau  
 ☎ +49 851 507-234  
 @ doblinger@passau.ihk.de  
 🌐 ihk-niederbayern.de

## IHK Nürnberg für Mittelfranken

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Dr.-Ing. Robert Schmidt  
 @ robert.schmidt@nuernberg.ihk.de  
 Dr. Ronald Künneth  
 @ ronaldkuenneth@nuernberg.ihk.de  
 Ulmenstraße 52  
 90443 Nürnberg  
 ☎ +49 911 1335-431  
 🌐 ihk-nuernberg.de

## IHK für Oberfranken Bayreuth

Bereich Innovation | Unternehmens-  
 förderung  
 Frank Lechner  
 Bahnhofstraße 25  
 95444 Bayreuth  
 ☎ +49 921 886-112  
 @ lechner@bayreuth.ihk.de  
 🌐 bayreuth.ihk.de

## IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Werner Beck  
 D.-Martin-Luther-Straße 12  
 93047 Regensburg  
 ☎ +49 941 5694-230  
 @ beck@regensburg.ihk.de  
 🌐 ihk-regensburg.de

## IHK Schwaben

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Mathias Kring  
 Stettenstraße 1+3  
 86150 Augsburg  
 ☎ +49 821 3162-266  
 @ mathias.kring@schwaben.ihk.de  
 🌐 schwaben.ihk.de

## IHK Würzburg-Schweinfurt

Geschäftsbereich Innovation | Umwelt  
 Oliver Freitag  
 ☎ +49 931 4194-327  
 @ oliver.freitag@wuerzburg.ihk.de  
 Jacqueline Escher  
 ☎ +49 931 4194-364  
 @ jacqueline.escher@wuerzburg.ihk.de  
 Mainaustraße 33 - 35  
 97082 Würzburg  
 🌐 wuerzburg.ihk.de

## Impressum

### Verleger und Herausgeber:

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.  
 Vorstand Dr. Eberhard Sasse und Peter Driessen  
 Balanstraße 55-59, 81541 München  
 ☎ +49 89-5116-0  
 @ info@bihk.de  
 🌐 bihk.de

### Verantwortlich:

Nicole Seyring, IHK für München und Oberbayern

### Verfasser:

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule Berlin  
 Institut für Unternehmensführung und Internationalisierung  
 Prof. Dr. David Rygl, Frank Rossmeißl  
 Albrecht-Dürer-Platz 4 | 90403 Nürnberg

### Gestaltung:

Busch Branding, München

### Bildnachweis:

Titel: www.istockphoto.com: ©LUNAMARINA;  
 Innenseiten: www.fotolia.de: ©Ingo Bartussek, ©Robert Kneschke, ©Stockwerk-Foto-  
 design, www.istockphoto.com: ©AlexSava, ©AndreyPopov, ©baramee2554, ©cnythzl,  
 ©Creative-Touch, ©gugendemir, ©Phoenixns, ©Pinkypills, ©Portra, ©Ridofranz,  
 ©tchara, ©valio84sl, www.shutterstock.com: ©AMatveev, ©IhorZigor, ©Lena Wurm,  
 ©Stas Walenga, ©Thanwa photo

### Druck:

Oberländer GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Stand: Dezember 2017



Industrie- und Handelskammern  
in Bayern

Wir sind für Sie da



## Die IHKs in Bayern

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) ist die Dachorganisation der neun IHKs in Bayern. Alle bayerischen Unternehmen – ausgenommen Handwerksbetriebe, freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe – sind per Gesetz Mitglied einer IHK. Folglich spricht der BIHK für über 990.000 Unternehmen aller Größen und Branchen: vom global operierenden Konzern bis zum inhabergeführten mittelständischen Unternehmen. Der BIHK ist nicht abhängig von einer bestimmten Gruppe von Unternehmen, sondern repräsentiert das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft in Bayern. Seit seiner Gründung im Jahr 1909 ist er die größte Wirtschaftsorganisation im Freistaat Bayern.