

f/21

BÜRO FÜR ZUKUNFTSFRAGEN

coll:lab

Collaborative Readiness Assessment

Ihr Einstieg in die kollaborative Ökonomie:

Wie Sie ein Sharing-Mindset entwickeln!

coll:lab

Collaborative Readiness Assessment

Herausgeber

f/21 Büro für Zukunftsfragen
Mag. Nora S. Stampfl, MBA
Rosenheimer Straße 35
D-10781 Berlin
Tel.: +49 30 69 59 82 58
E-Mail: zukunft@f-21.de
www.f-21.de

Fotonachweis

Seite 1: David-W., photocase.com

1	Kollaborative Ökonomie - Eine Annäherung	4
1.1	Neue Spielregeln: Sharing Economy unter der Lupe	4
1.2	Antriebskraft: Technologie als großer Enabler	6
1.3	Homo collaborans: Der neue Konsument der kollaborativen Ökonomie	6
1.4	Die Quintessenz: Konsequenzen für die etablierte Ökonomie	7
2	coll:lab - Ihr Einstieg in die kollaborative Ökonomie	10
3	coll:lab - Das Framework	11
3.1	coll:lab Oktagon: Acht Dimensionen kollaborativer Unternehmen	11
3.2	coll:lab Blueprint: Die strategischen Optionen	12
3.3	coll:lab Roadmap: Das Projektvorgehen	14
4	Blick in die Zukunft - Weitere Schritte in die kollaborative Ökonomie	15

1 Kollaborative Ökonomie - Eine Annäherung

1.1 Neue Spielregeln: Sharing Economy unter der Lupe

Das Schlagwort „Sharing Economy“ macht seit einigen Jahren die Runde. Damit ist das Aufkommen eines neuen Geschäftsmodells gemeint, das die Grundfesten unserer herkömmlichen Wirtschaftsform erschüttert, weil es alternative Konsummöglichkeiten an etablierten Akteuren vorbei eröffnet. Das Phänomen hat viele Namen – neben Sharing Economy ist auch von Collaborative Consumption, Peer-to-Peer Economy oder Collaborative Economy die Rede –, doch gleichgültig, wie der neue Zugangsweg zu Konsum genannt wird, immer geht es um eines: einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Menschen konsumieren.

Kern des neuen Geschäftsmodells in der Sharing Economy sind digitale Plattformen, die Austauschbeziehungen zwischen Individuen koordinieren – flexibel, selbstorganisiert und unter dramatisch gefallenen Transaktionskosten. Damit ist die Sharing Economy Ausdruck der Essenz unserer Netzwerkgesellschaft: von Zentralisation zu Dezentralisation und Kollaboration. Denn in der neuen Ökonomie des Teilens werden Individuen, die über unausgeschöpfte Ressourcen verfügen mit solchen zusammengebracht, die ein entsprechendes Konsumbedürfnis haben. Die folgende Austauschbeziehung stellt den Nutzen an der Sache über das Eigentum daran und kommt ohne Zwischenschaltung herkömmlicher Intermediäre aus.

Während Technologie der große „Ermöglicher“ der neuen Peer-to-Peer Konsumformen ist, werden diese wesentlich vorangetrieben durch einen allgemeinen Wandel von Einstellungen gegenüber Konsum und Eigentum und waren ursprünglich mit dem idealistischen Ziel verbunden, ein Gegenentwurf zur hyperkonsumistischen Wirtschaftsweise unserer Zeit mit all ihren ökologischen und sozialen Verwerfungen zu sein. In ökologischer Hinsicht sorgt die Ökonomie des Teilens für mehr Nachhaltigkeit durch Verlängerung von Produktlebenszyklen und höhere Ressourceneffizienz und in sozialer Hinsicht steht sie für einen Konsum mit „menschlichem Antlitz“. Aber nicht nur stellt der persönliche Austausch von Dingen und Leistungen ideologisch „korrektes“ Handeln in Aussicht, in wirtschaftlicher Hinsicht bietet die Ökonomie des Teilens zudem konsumentenfreundlichen Zugang zu einer breiteren Angebotspalette für einen geringeren Preis.

Viele deutsche Konsumenten treten bereits als Nachfrager oder Anbieter auf den Sharing-Märkten auf oder haben vor, dies in Zukunft zu tun. Dabei sind es für Konsumenten zu einem großen Teil praktische Überlegungen, die zum Ausleihen statt Kaufen veranlassen. Aber ebenso gibt der umweltschonende Aspekt oftmals den Ausschlag für eigentumslosen Konsum. Zusätzlich tun sich in der kollaborativen Ökonomie neue, flexi-

ble Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten auf.

Umfrageergebnisse¹ legen nahe, dass Access- und Peer-to-Peer-Modelle keine vorübergehende Erscheinung sind. Während diese in einigen Sektoren Eigentum als vorrangiges Konsummodell verdrängen werden, wird Sharing in anderen Bereichen zwar auf absehbare Zeit bloß Nischenmodell sein. Doch wird Sharing als Konsumoption bleiben und unser gesamtes Wirtschaftshandeln prägen.

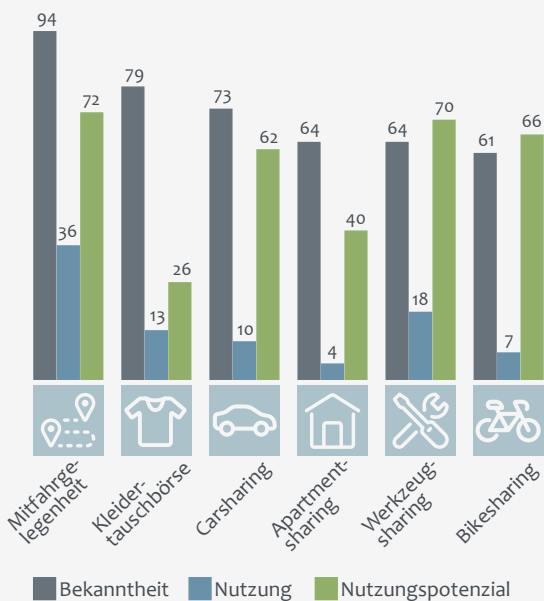
Daher führt kein Weg daran vorbei, dass sämtliche Marktakteure sich über diese neuen Modelle des Konsumierens und Wirtschaftens im Klaren sind und sich ein Bild davon machen, welche Konsequenzen – Chancen und Risiken – die Ökonomie des Teilens für die eigenen relevanten Sektoren bereithält. Diese Überlegungen gilt es dann in entsprechende Maßnahmen zu übersetzen, gegebenenfalls

das eigene Geschäftsmodell anzupassen und die neue Situation für sich zu nutzen – so wie es am besten den Zielen und Fähigkeiten der eigenen Organisation entspricht. Die richtige Herangehensweise wird dabei für jede Organisation eine andere sein: abhängig von den Aussichten für Sharing-Geschäftsmodelle im jeweiligen Sektor sowie der spezifischen Komposition aus Ressourcen und Potenzialen der eigenen Organisation.

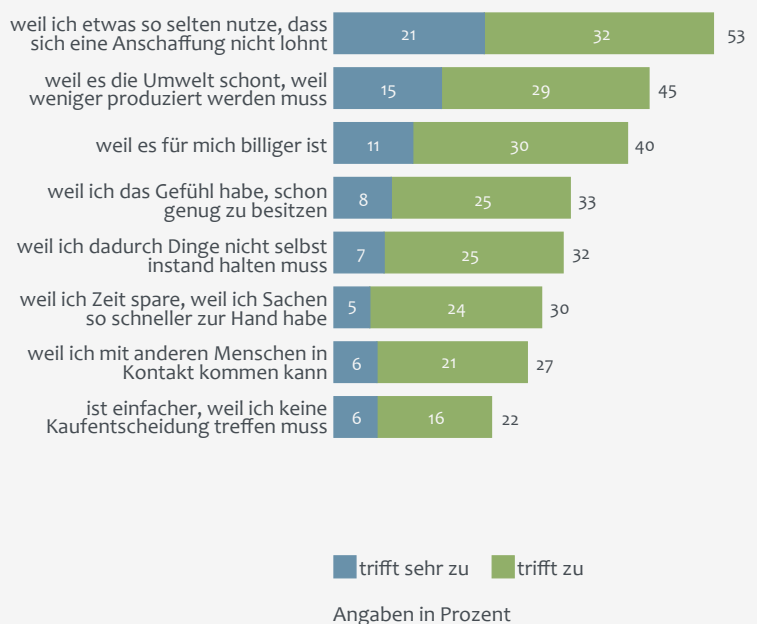
coll:lab – Collaborative Readiness Assessment haben wir von f/21 entwickelt, um Sie zu unterstützen, Ihr Unternehmen sicher durch diese neue Wirklichkeit zu navigieren. Wie auch immer Ihr Unternehmen momentan aufgestellt ist, wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen gangbare Wege, um die neuen Möglichkeiten zu nutzen und Risiken zu umschiffen, kurz: ein Sharing-Mindset zu entwickeln.

Sharing Economy: Gekommen, um zu bleiben

Welche der folgenden Angebote rund um das Leihen und gemeinsame Nutzen von Dingen haben Sie persönlich schon mal genutzt/können Sie sich vorstellen zu nutzen?



Was wären für Sie Gründe, Dinge zu leihen statt sie zu kaufen?



Quelle: TNS Emnid (2015): Sharing Economy. Die Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland.

1.2

Antriebskraft: Technologie als großer Enabler

Die Entstehung der kollaborativen Ökonomie ist nicht denkbar ohne die technologischen Fortschritte der letzten Jahre. Es sind insbesondere das mobile Internet, online Plattformen, Big Data-Analysen in Echtzeit, Ortungs- und Geoinformationssysteme sowie smarte Apps, die kollaborativen Konsum, ermöglichen und massentauglich machen. Allein weil Netzwerktechnologien Transparenz schaffen, indem sie den Marktmechanismus unterstützen, die richtigen Dinge zur rechten Zeit am richtigen Ort verfügbar zu machen, wird Teilen auch zwischen sich unbekannt Peers möglich. Denn im Internet findet jede Nachfrage ein passendes Angebot. So können Konsumbedürfnisse in der Sharing Economy an Unternehmen vorbei, von Individuum zu Individuum gestillt werden. Zudem stellen digitale Technologien Mechanismen zur Verfügung, die durch Crowdsourcing von Informationen Reputation und letztlich Vertrauen schaffen.

Die durch Technologie befähigten neuen Konsumformen werden sich nicht nur weiter verbreiten, sie wer-

den zudem Kundenerwartungen in allen Branchen verändern. Das Beispiel der Musikindustrie illustriert diesen Wandel eindrücklich: Die Entwicklung der ersten Komprimierungstechniken, insbesondere des MP3-Formats, zusammen mit dem Aufkommen des Peer-to Peer Filesharings und schnellerer Internetverbindungen verdrängte in den 1990er Jahren die physische CD. 2003 öffnete Apple die Pforten des iTunes Store und schuf damit ein funktionierendes Geschäftsmodell und den dominierenden Marktplatz für digitale Musik als Alternative zu den illegalen Musikaustauschbörsen. In den vergangenen Jahren zeichnete sich nun immer stärker ab, dass darin das Zukunftsmodell besteht: Das Eigentum an digitalen Medien tritt in den Hintergrund zugunsten von Streamingdiensten und einem on-demand-Zugriff auf Medien über Geschäftsmodelle, die auf Mitgliedschaften und Abonnements basieren. Der Medienbereich war Vorläufer in der Verwirklichung des Prinzips „Zugang statt Eigentum“, wie wir sie jedoch auch in vielen anderen Branchen zurzeit beobachten können.

1.3

Homo collaborans: Der neue Konsument der kollaborativen Ökonomie

Diese neue Kundenorientierung in der Sharing Economy hat die Kundenerwartungen generell hochgeschraubt. Auch Unternehmen der etablierten Ökonomie werden nicht mehr umhinkönnen, sich an dieser Messlatte zu orientieren. So schafft Technolo-

gie zwar jene Umgebung, innerhalb derer Sharing möglich wird, doch ist die neue Ökonomie des Teilens nicht denkbar ohne einen neuen Konsumententypus. Wir nennen den Protagonisten der Sharing Economy homo collaborans.² Dabei spielt die Figur

des homo collaborans die Rolle eines „repräsentativen Agenten“, der das typische Verhalten heutiger Konsumenten in einem durch zunehmende Sharing-Angebote gekennzeichneten Wirtschaftsraum zum Ausdruck bringen soll:

- Als Netzbewohner definiert homo collaborans das Soziale neu.
- Homo collaborans sucht Zugang zu Produkten als auch zu Menschen.
- Homo collaborans zieht Nutzungsrechte dem Eigentum an Dingen vor.
- Homo collaborans definiert Wohlstand und Lebensqualität neu.
- Für homo collaborans ist Abwechslung das neue Statussymbol.
- Homo collaborans sucht einen nachhaltigen Lebensstil ohne Verzicht.
- Homo collaborans verfolgt Alternativen zum Hyperkonsumismus.
- Homo collaborans sucht persönliche Konsumbeziehungen.

Damit schafft homo collaborans mit seinen veränderten Werten und Einstellungen eine neue Ausgangsposition für alle Marktteilnehmer. In der kollaborativen Ökonomie verschiebt sich die Machtbalance: von monolithischen, hierarchischen und zentra-

lisierten zu kleinteiligen, vernetzten und verteilten Strukturen. Damit wandelt sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsumenten: Weil zum einen Konsum völlig ohne Intermediäre auskommt und zum anderen homo collaborans kein passiver Konsument, sondern selbstbestimmter, autonomer Akteur ist. Beim Peer-to-Peer Konsum steht stets der Konsument im Mittelpunkt. Sharing schafft persönliche, emotional befriedigende Erfahrungen und fühlt sich „grün“ an. Die Ökonomie des Teilens bringt echte Problemlösungen hervor, statt Kunden mit Produkten allein zu lassen. Daher können Unternehmen nicht länger bloß Verkäufer sein. Im Zeitalter des Sharings müssen sie zum Problemlöser und Ermöglicher werden. Diese neue Dynamik wird sich auch in den Geschäftsmodellen der etablierten Ökonomie widerspiegeln müssen, denn das veränderte Konsumverhalten wirkt auf die gesamte Wirtschaft. Die sozioökonomischen Entwicklungen, wie sie sich im homo collaborans verdichten, im Auge zu behalten, ist in diesem Prozess wesentlich. Denn sie erklären nicht nur, woher die kollaborative Ökonomie kommt, sondern ebenso, wohin sie sich entwickelt.

1.4 Die Quintessenz: Konsequenzen für die etablierte Ökonomie

Das Aufkommen der Sharing Economy ist eng verflochten mit der Verbreitung moderner Netzwerktechnologien. Denn durch sie ist die Informationstransparenz stark gestiegen und als Folge sind Transaktionskosten enorm gefallen. Dieser Umstand hat zu einem tiefen Einschnitt geführt, wie Individuen heute

ökonomische Transaktionen durchführen. Denn historisch, so beschrieb es Ronald Coase 1937 in seinem bahnbrechenden Essay „The Nature of the Firm“³, waren die mit der Nutzung des Preismechanismus verbundenen Kosten, wie etwa für Suche und Information, für Verhandlung und Entscheidung sowie Überwachung

und Durchsetzung, Argumente für die Entstehung von Unternehmen. Doch liegen die Dinge heute gänzlich anders: Durch ihre Konnektivität, den offenen Informationszugang und fortgeschrittene Technologien führen Internetplattformen dazu, dass Transaktionskosten vernachlässigbar und Austauschbeziehungen dezentral möglich werden.

Die modernen Vernetzungstechnologien sind daher unbedingte Voraussetzung für gemeinschaftlichen Konsum mit hoher Skalierung und wandeln das Verhältnis zwischen Individuen und Unternehmen grundlegend. Genau dies macht die Sharing Economy so einzigartig und bringt unbestreitbare Vorteile für Konsumenten hervor.

- **Zugang zu unausgelasteten Ressourcen:**

Die Ökonomie des Teilens trägt dem wachsenden Trend Rechnung, den Zugang zu Gütern über das Eigentum an ihnen zu stellen, wenn es darum geht, den Wert von Ressourcen auszutauschen. So eröffnet sie die Möglichkeit, einen Ausgleich zu finden zwischen Ökoeffizienz und Unternehmenseffizienz, indem nicht länger auf die Maximierung der Anzahl verkaufter Einheiten, sondern stattdessen der Nutzungseinheiten fokussiert wird.

Denn die Sharing Economy schafft auch dadurch Marktgängigkeit für private Ressourcen, indem Angebot und Nachfrage in kleine, modulare Einheiten aufgebrochen werden. Die vielbemühten Beispiele des Autos und der Bohrmaschine demonstrieren, dass viele Dinge die meiste Zeit ihres Produktlebens ungenutzt sind. Bereits vor mehr als einer Dekade dachte Yochai Benkler⁴ darüber nach, dass Sekundärmärkte eine gute Alternative zu Unternehmen sein können, diese gigantischen Überschusskapazi-

täten verfügbar zu machen. Exakt solche sekundären Sharing-Märkte entstehen nun in einer Zeit, in der mehr und mehr Konsumenten nach Auswegen aus der Produktions-Konsum-Spirale suchen.

- **Kundenorientierung:**

Die Leistungserbringung in der Sharing Economy erfolgt mit einem unvergleichlichen Ausmaß an Flexibilität. Dies wird erreicht durch die dezentrale Anbieterstruktur, die imstande ist, auf Kundenpräferenzen einzugehen wie es kaum einem Unternehmen möglich sein wird. Je dezentraler und daher näher am Kunden eine Transaktion erfolgt, desto besser können die Konditionen der Transaktion personalisiert und auf die spezifischen Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden. Man denke nur an das Übernachtungsportal Airbnb mit seiner breiten Palette an angebotenen Unterkünften – vom Einzimmerapartment bis zum Schloss ist alles zu haben. Kaum ein Hotelunternehmen dürfte mit einer solchen Angebotsvielfalt mithalten können.

- **Preisvorteile:**

Weil Transaktionen über dezentralisierte Märkte erfolgen sind sie in der Regel kostengünstiger verglichen mit der Leistungserbringung durch herkömmliche Unternehmen. Denn in der Sharing Economy fallen jene Kosten, welche der Betrieb von großen Unternehmen mit sich bringt, nicht an und die Kostenersparnisse werden zumeist an den Kunden durchgereicht. Vermutlich wird die Zukunft weiter verbesserte Technologie und ausgereifere Matching-Algorithmen bringen, die die Transaktionsplattformen stets effizienter Angebot und Nachfrage zusammenbringen lassen.

Hält man sich diese spezifischen Eigenheiten der Sharing Economy vor

Augen, dann wird schnell klar, dass diese potenziell revolutionäre Konsequenzen auf die gesamte Ökonomie hat. Dazu kommt noch, dass es sich um einen rasant wachsenden Sektor handelt. Denn wer hätte sich vor ein paar Jahren ausmalen können, dass Airbnb der weltgrößte Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten werden würde – ohne auch nur ein einziges Hotelzimmer zu besitzen; oder dass Carsharing derart populär würde, dass „geteilte Autos“ mittlerweile ganz selbstverständlich das Straßenbild von Großstädten prägen? Für etablierte Unternehmen brechen daher bewegte Zeiten an. Denn die neuen Sharing-Unternehmen verändern die Spielregeln des Markts – und zwingen die neuen Regeln allen Marktteilnehmern auf. Doch eröffnen die neuen Spielregeln der Ökonomie des Teilens auch angestammten Akteuren neue Chancen, ebenso wie sie Risiken bereithalten – beides gilt es zu beachten, um von der Sharing Economy zu profitieren. Welche Bedeutung der Sharing Economy langfristig zukommt, muss zum jetzigen Zeitpunkt reine Spekulation bleiben. Doch steht bereits heute fest, dass sie in jedem Fall die bestehende ökonomische Ordnung mit ih-

ren gewohnten Spielregeln durcheinanderwirbelt und somit eine höchst relevante Entwicklung auch für traditionelle Unternehmen bedeutet. Wenn die Sharing Economy mit dem Versprechen antritt, Konsum auch an Unternehmen vorbei zu ermöglichen, wie können sich Unternehmen dann unter diesen neuen Bedingungen aufstellen? Wie können herkömmliche Unternehmen ihren Kunden jene breite Angebotspalette maßgeschneiderter Lösungen anbieten wie sie diese auf den Sharing-Märkten vorfinden? Zumal Leistungen in der kollaborativen Ökonomie zumeist nicht als unpersönliche Massenware über den Ladentisch gehen, sondern mit Anschluss an eine Community Gleichgesinnter erbracht werden und dem Konsumenten dabei noch das Gefühl geben, etwas Gutes für die Umwelt getan zu haben? Wie müssen sich etablierte Akteure umstellen, damit sie dem Wertewandel, der sich in den gewandelten Bedürfnissen eines neuen Typus von Konsument – dem homo collaborans – ausdrückt, gerecht werden? Welche Antworten findet die etablierte Ökonomie auf die durch Plattformunternehmen veränderten Wettbewerbsregeln?

2

coll:lab - Ihr Einstieg in die kollaborative Ökonomie

Binnen kurzer Zeit hat die so genannte Sharing Economy althergebrachte Marktgesetze ins Wanken gebracht. Konsum ist heute anders und auf neuen Wegen möglich als wir dies bislang kennen. Dies stellt die etablierte Wirtschaft vor eine Reihe von Fragen. Daher haben wir von f/21 **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** entwickelt, um Ihnen bei der Neuorientierung zur Seite zu stehen.

Mit **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** steht Ihnen ein effektives Instrument zur Verfügung, das schnell und einfach einen Überblick entwirft, welche Möglichkeiten die kollaborative Ökonomie Ihnen eröffnet und welche Defizite es auf dem Weg dorthin aus dem Weg zu räumen gilt. Im Rahmen von **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** ermitteln wir den kollaborativen Reifegrad Ihres Unternehmens, validieren bereits getroffene Entscheidungen in diesem Kontext und zeigen Handlungsfelder

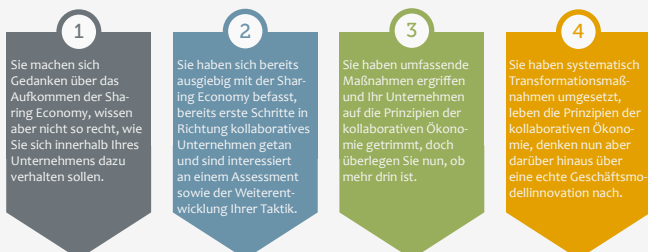
auf. Somit kann **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** in jeder Etappe Ihres Weges in die kollaborative Ökonomie eingesetzt werden – abhängig von der vorgenommenen Standortbestimmung begleiten wir Sie!

Was Sie vom **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** erwarten können:

- **Ist-Analyse und Ausblick:** Sie werden ein detailliertes Bild erhalten, wie „kollaborativ“ Ihr Unternehmen bereits agiert und was darüber hinaus möglich ist.
- **Orientierung:** Sie werden Klarheit über Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen erlangen sowie Entwicklungspotenzial identifizieren.
- **Bewusstseinsbildung:** Sie stärken das Bewusstsein für die neuen Wettbewerbsregeln, zeigen die Dringlichkeit des Themas auf und holen sämtliche Mitarbeiter „ins Boot“, sodass letztendlich alle an einem Strang ziehen.
- **Effektives Vorgehen:** Im Beratungsprozess arbeiten wir mit einem umfassenden idealtypischen Modell kollaborativer Unternehmen, in das unsere langjährigen Forschungen und Erfahrungen eingeflossen sind. Auf dieser Basis geben wir fundierte Handlungsempfehlungen.
- **Zukunftspartner:** Auch über das Assessment hinaus profitieren Sie von unserer Beratungserfahrung und Zukunftsexpertise und gestalten mit Ihnen eine ganzheitliche Transformation zum kollaborativen Unternehmen.

Unser Nutzenversprechen und Ihr Mehrwert

Verfügt Ihr Unternehmen über ein Sharing-Mindset?



Was Sie mit **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** erreichen:

- Bewusstsein für Chancen und Risiken schaffen
- Eigenes Zukunftsbild in der kollaborativen Ökonomie entwickeln
- Unterstützung für den Wandel erzeugen
- Standortbestimmung und Check Ihrer kollaborativen Reife
- Impulse erhalten und neue Ideen entwickeln
- Nachjustierung Ihres Vorgehens vornehmen
- Fehlentwicklungen und Optimierungspotenziale erkennen
- Mitarbeiter zur stetigen Umsetzung motivieren
- Möglichkeiten von Geschäftsmodellinnovationen ausloten
- Bestandsaufnahme durchführen und Status Quo bewerten
- Neue Ansätze nachhaltig im Unternehmen verankern
- Strategische Optionen ausloten

3 coll:lab - Das Framework

3.1 coll:lab Oktagon: Acht Dimensionen kollaborativer Unternehmen

Die Antwort auf die neuen Herausforderungen der kollaborativen Ökonomie muss natürlich nicht für jedes Unternehmen lauten, direkt in die Sharing Economy einzusteigen und selbst zum Plattformunternehmen zu werden. Doch fordern die veränderten Spielregeln der Sharing Economy von jedem Unternehmen – auch jenen der etablierten Ökonomie – zum kollaborativen Unternehmen zu werden. Darunter verstehen wir Unternehmen, die über das „Sharing-Gen“ verfügen, das heißt ein Mindset

coll:lab Oktagon: Idealtypisches Modell kollaborativer Unternehmen



entwickeln, das geprägt ist durch die Prinzipien der Sharing Economy sowie die Bedürfnisse des homo collaborans in den Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten stellt.

Das **coll:lab Oktagon** dient als Kompass für kollaborative Unternehmen und zeigt die Stoßrichtung für den Wandel. Es vereint acht Dimensionen, die in ihrer spezifischen Ausprägung ein Geschäftsmodell ausmachen und zeigt für jede einzelne Dimension jeweils idealtypische Merkmale, die ein kollaboratives Unternehmen aufweist. (Die Zusammenstellung der Dimensionen ist angelehnt an die von Osterwalder und Pigneur⁵ entwickelte Business Model Canvas, die ein bewährtes Format darstellt, Geschäftsmodelle nachvollziehbar zu beschreiben.)

Das **coll:lab Oktagon** dient als Kompass auf dem Weg zum kollaborativen Unternehmen. Im Rahmen des **coll:lab – Collaborative Readiness As-**

sessments führen wir eine Reifegradanalyse Ihrer Organisation durch und gelangen zu einer Standortbestimmung, die den Startpunkt für Organisationsentwicklungsmaßnahmen darstellt. Dabei umfasst das Assessment sämtliche acht Dimensionen des **coll:lab Oktagons**, um zu einer ganzheitlichen Einschätzung Ihres kollaborativen Reifegrades zu gelangen. Grundlage des Assessments ist ein Fragebogen, der jede der acht Dimensionen mit Fragen unterfüttert, durch deren Beantwortung wir zu einer Bestandsaufnahme des Status Quo gelangen und einschätzen können, inwieweit ein Sharing-Mindset entwickelt ist. Durch die nachfolgende Auswertung und Analyse sowie systematische Optimierung der einzelnen Aspekte jeder der acht Dimensionen schlagen wir gemeinsam mit Ihnen den Kurs zur kollaborativen Ökonomie ein.

3.2 coll:lab Blueprint: Die strategischen Optionen

Die neue Peer-to-Peer Wirtschaftsweise hält für nahezu alle etablierten Branchen Versprechen oder Bedrohungen bereit – es kommt darauf an, *dass* und *wie* man die Chance ergreift.

Die inkrementelle Anpassung einzelner Prozesse und Herangehensweisen in den verschiedenen Dimensionen des **coll:lab Oktagons** kann ein erster Schritt in die kollaborative Ökonomie sein. Solche Änderungen stellen nicht die gesamte Organisation in Frage, sondern nehmen hier und dort eine Anpassung vor. Ausgehend vom bereits bestehenden kollaborativen Reifegrad des Unter-

nehmens gelangt man durch diese Vorgehensweise zu singulären oder mehreren Ansätzen des Wirtschaftens, die einer kollaborativen Ökonomie zuzurechnen sind.

Ein darüber hinausgehender – eventuell anzuschließender – Schritt besteht darin, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen, um durch Geschäftsmodellinnovation selbst zum Akteur in der Sharing Economy zu werden. Ein solches Vorgehen würde bedeuten, eine komplette Erneuerung der Art und Weise anzustreben, wie für Kunden Wert geschaffen wird. Je nachdem, für welche strategische Option man

sich entscheidet, oftmals wird als Konsequenz der Geschäftsmodellinnovation eine Neudefinition der Art des Wirtschaftens und der Unternehmensstrategie stehen. Denn es geht um grundlegende Fragen, wie etwa jene, ob Autos verkauft oder Mobilität angeboten, ob ein Hotelzimmer vermietet oder ein einzigartiges Reiseerlebnis geschaffen werden soll. Aus unserer Sicht bieten sich fünf strategische Optionen an:

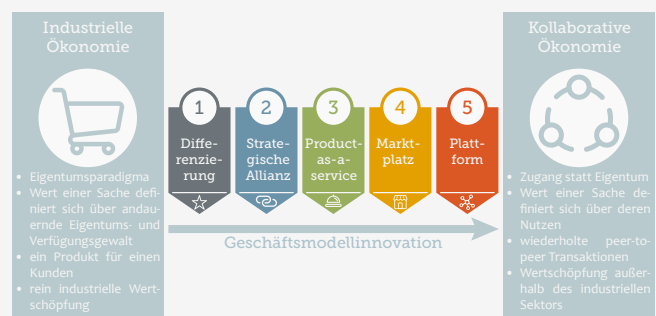
- **Differenzierung:** Durch Differenzierung des eigenen Leistungsangebots wird ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Sharing Economy verteidigt bzw. aufgebaut. Mit der Entscheidung, nicht in der kollaborativen Ökonomie mitzuspielen, fokussiert man auf eine Nische.
- **Strategische Allianz:** Durch das Eingehen von Partnerschaften mit „echten“ Sharing-Unternehmen stößt man die Tür zur kollaborativen Ökonomie auf und schafft Mehrwert: Denn das Zusammenspiel aus der Zuverlässigkeit etablierter Geschäftsmodelle sowie Flexibilität und Personalisierung von Sharing-Modellen vereint das Beste beider Welten.
- **Product-as-a-service:** Indem das Geschäft nach dem Prinzip „Zugang statt Eigentum“ ausgerichtet wird, stellen Unternehmen vollends den Kundennutzen in den Vordergrund. Hierbei werden nicht Güter an „anonyme“ Kunden verkauft, sondern Produkte und Dienstleistungen on-demand oder in Form eines Abonnement-Modells angeboten.
- **Marktplatz:** Rund um das Unternehmen und seine Marke wird eine Community ins Leben gerufen, die Kunden und Partner ermächtigt, Produkte wiederzuverkaufen, gemeinschaftlich zu erwerben, zu tauschen oder sogar weiterzuleihen oder zu verschenken. Diese Strategieoption erscheint zunächst

kontraintuitiv, doch ist es aus Unternehmenssicht stets besser, an ohnehin vorhandener Kommunikation beteiligt zu sein als bloß von der Seitenlinie zuzusehen. Ein Marktplatz eröffnet zudem Zugang zu neuen Märkten sowie Möglichkeiten für Cross- und Up-Selling.

- **Plattform:** Das Unternehmen trägt dem Umstand Rechnung, dass unsere vernetzte „always-on“ Welt zur Plattform wird. Im Rahmen sämtlicher Facetten der Geschäftstätigkeit wird die Crowd „angezapft“, um Prozesse zu optimieren, Kosten zu sparen, neue Leistungen zu kreieren und vieles mehr. Unternehmen schaffen somit Möglichkeiten, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen als Partner – nicht bloß als Konsumenten – erschaffen können und kollaborieren mit Kunden auf Augenhöhe.

Der **coll:lab Blueprint** zeigt modellhaft die wesentlichen Entwicklungsrichtungen eines Unternehmens von der industriellen in die kollaborative Ökonomie. Auf Basis der spezifischen Ziele, Ressourcenausstattung und Restriktionen muss natürlich jedes Unternehmen zu einem individuellen Geschäftsmodell gelangen. Doch sollen die aufgezeigten Optionen als Basis für eine proaktive, zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit der kollaborativen Ökonomie dienen und Möglichkeiten aufzeigen.

coll:lab Blueprint: Strategische Optionen



3.3 coll:lab Roadmap: Das Projektvorgehen

Mit unserem **coll:lab – Collaborative Readiness Assessment** ermitteln wir den kollaborativen Reifegrad – das Ausmaß des Vorhandenseins eines Sharing-Mindsets – Ihres Unternehmens und leiten daraus Handlungsempfehlungen für Sie ab. Dazu werden wir mit ausgewählten Mitarbeitern Ihres Unternehmens fragebogengestützte Gespräche führen, um zu einer Bestandsaufnahme der acht Dimensionen Ihres Geschäfts zu gelangen. Durch die Gespräche mit ihren Mitarbeitern entwickeln wir einen 360-Grad-Blick auf Ihr Unternehmen und identifizieren Wahrnehmungsdifferenzen zwischen verschiedenen Bereichen und Funktionen. Auf Basis dieser umfassenden Informationen analysieren wir Ihren individuellen kollaborativen Reifegrad. Diesen Status Quo stellen wir dem durch das **coll:lab Oktagon** verkörpertem Idealzustand gegenüber und weisen aus, wie Ihr Unternehmen in den verschiedenen Dimensionen aufgestellt ist. Zudem prüfen wir in jeder der acht Dimensionen, inwiefern für Ihre Organisation eine Anpassung in Richtung der Ideal-Ausprägungen kollaborativer Unternehmen rele-

vant und sinnvoll erscheint. Unsere Auswertungsergebnisse fassen wir in einem Bericht zusammen, aus dem Sie Ihre Stärken und Schwächen im Hinblick auf eine kollaborative Ökonomie sowie Handlungsoptionen ersehen können. Die Ergebnisse diskutieren wir im Anschluss mit Ihnen und besprechen gegebenenfalls anschließende Schritte.

coll:lab – Collaborative Readiness Assessment verschafft Ihnen schnell einen Überblick über Ihre Fähigkeiten, zeigt aber auch mögliche Defizite auf und gibt erste Empfehlungen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Ihr Sharing-Mindset zu stärken. Damit haben Sie eine belastbare Grundlage, um Entscheidungen für das weitere Vorgehen und die Initiierung von Initiativen zu treffen.

coll:lab Roadmap: Wie wir vorgehen



4

Blick in die Zukunft - Weitere Schritte in die kollaborative Ökonomie

coll:lab – Collaborative Readiness Assessment gibt Ihnen nicht nur einen Überblick über Ihren momentanen kollaborativen Reifegrad, gleichzeitig dient es als Anknüpfungspunkt für das weitere Vorgehen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen verfügen Sie über eine Standortbestimmung Ihres Unternehmens und eine Orientierungsgrundlage für die weitere Marschrichtung in die kollaborative Ökonomie. Während einige unserer Handlungsempfehlungen schnell und einfach umzusetzen sein werden

(„low hanging fruits“, Quick Wins), werden andere wiederum weitergehende Analyse- und Umsetzungsschritte voraussetzen.

Dabei unterstützen wir Sie gerne! Gemeinsam mit Ihnen priorisieren wir erschlossene Handlungsfelder, führen weitere Detailanalysen durch, konkretisieren Handlungsempfehlungen und definieren über den Rahmen des **coll:lab – Collaborative Readiness Assessments** hinausgehende weiterführende Schritte in die kollaborative Ökonomie.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Wollen Sie Schritte in die kollaborative Ökonomie unternehmen und Ihr Sharing-Mindset entwickeln, dann nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf!

Gerne stehen wir für weitere Informationen zur Verfügung und erstellen für Sie ein unverbindliches Angebot.

 +49.30.69 59 82 58

 zukunft@f-21.de

 www.f-21.de

Literatur

¹ Vgl. etwa TNS Emnid (2015): Sharing Economy. Die Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland. URL: http://www.tns-emnid.com/studien/pdf/sharing_economy-umfrage-bericht-emnid-2015-06-29.pdf (Stand: 28.10.2016).

² Stampfl, Nora S. (2015): Homo collaborans – Neue Konsummuster in der Sharing Economy, In: Marketing Review St. Gallen, 32 (4), S. 16-23.

³ Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm, In: *Economica*, 4 (16), S. 386-405.

⁴ Vgl. Benkler, Yochai (2004): Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production, In: *Yale Law Journal*, 114, S. 273-358.

⁵ Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken.



f/21

BÜRO FÜR ZUKUNFTSFRAGEN

f/21 beobachtet die Gegenwart, identifiziert Ausgangspunkte für Veränderungen, entwirft Szenarien für die Zukunft und beschreibt Handlungsfelder. Wir stellen Zukunftsfragen und wollen mittels neutraler Analysen, begründeter Prognosen und differenzierter Bewertungen die Arena der Möglichkeiten ausleuchten und Spielräume der Zukunft eröffnen. Dadurch verschaffen wir unseren Kunden Zugang zum Wissen um Optionen, die gangbar sind, um die Welt von morgen zu gestalten. Wir verstehen uns als Lieferant von Orientierungs- und Handlungswissen.

zukunft@f-21.de | www.f-21.de