

Erfordert die Sharing Economy neue Mechanismen der Markenführung?

Die Konsequenzen für Marken durch den Werte- und Konsumwandel in der Sharing Economy sind bisher nicht beleuchtet. Wird die Sharing Economy Marken zerstören oder den Konsum durch die Nutzung freier Ressourcen steigern? Grundlegend gilt es, zunächst die Formen der Sharing Economy zu definieren und die Erfolgsmechanismen für Marken in der Sharing Economy zu identifizieren.

Heike Kindel, Pola Charlotte Kobbe, Artur Mertens, Uwe Munzinger

Seit der letzten Jahrtausendwende haben gesellschaftliche, ökonomische und technologische Veränderungen zu einem Wertewandel geführt, welcher das Konsumverhalten beeinflusst und die Entstehung der Sharing Economy begünstigt hat. Die Sharing Economy beschreibt die Formen des Konsums, bei denen Produkte und Services temporär genutzt werden, aber kein Besitzübergang stattfindet und bei denen das Internet – insbesondere das Web 2.0 – als Grundlage für den Austausch von Produkten und Services dient (Belk 2014; Carroll/Romano 2011).

Obwohl das Teilen von Gütern und die Kollaboration nicht neu, sondern seit Beginn der Menschheit notwendig sind, hat die Digitalisierung dazu geführt, dass erstmals auch geografische Grenzen überwunden werden können, weshalb die Sharing Economy eine neue Art des Teilens beschreibt. Wenn Menschen stärker an der Nutzung von Gütern als an deren Besitz interessiert sind, hat dies starke Auswirkungen auf die Marke.

Was die Sharing Economy für Marken verändert

Wurde die Sharing Economy bisher aus der Perspektive der Wirtschaft geprägt, existiert aus markentheoretischer Sicht keine Forschung zu den Implikationen für die Markenführung. So stellt die Marketingexpertin Francine Hardaway im „Fast Company Magazin“ die Frage, ob die Sharing Economy Marken gänzlich zerstören würde. Diese kühne Frage begründet sie damit, dass Menschen immer weniger Güter von Marken kauften und ihren Konsum stärker untereinander durch Tauschen und Leihen organisierten (Hardaway 2013). Jeremy Rifkin spricht in diesem Zusammenhang hingegen von der Aktivierung „toter Kapitals“, da durch Plattformen wie Airbnb Produkte in den Markt treten, welche zuvor vom Markt ausgeschlossen waren (Rifkin 2014, S.131). So steht ein Urlauber durch neue Sharing-Angebote nicht nur vor der Wahl zwischen einer Vielfalt an Hotelangeboten, sondern kann auch zwischen einem ausdifferenzierten Angebot an Privatwohnungen wählen.

Der Professor für Medienphilosophie Wolfgang Ullrich sieht in der Entkopplung von Konsum und Besitz für den Menschen sogar die Möglichkeit, den Konsum zu beschleunigen (Böll et al. nach Ullrich 2014). Denn ein Carsharing-Nutzer kann Marke und Automodell jeden Tag neu wählen. Der Mensch ist somit in der Sharing Economy mit einer enormen Angebotsvielfalt konfrontiert und kann mehr in kürzerer Zeit konsumieren. Da die Reduktion von Komplexität und die Schaffung von Orientierung im Angebot seit jeher grundlegende Funktionen der Marke sind, wird das Konstrukt Marke in der Sharing Economy eine zentrale Rolle spielen. Diese wird zunehmend darin bestehen, das „tote Kapital“ zu aktivieren, zu strukturieren und für andere zugänglich zu machen. Dabei sind Marken nicht mehr ausschließlich als Anbieter aktiv (Corporate Sharing), sondern ihre Rolle erweitert sich um die des Vermittlers, da sie zunehmend den Austausch von privaten Gütern organisieren (Private Sharing).

Heike Kindel

ist Director Research & Intelligence bei der Sasserath Munzinger Plus GmbH in Berlin.

Pola Charlotte Kobbe

ist Brand Consultant bei der Sasserath Munzinger Plus GmbH in Berlin.

Artur Mertens

ist Geschäftsführer der Branddevelop GmbH in Erzhausen.

Uwe Munzinger

ist Geschäftsführer der Sasserath Munzinger Plus GmbH in Berlin.

Heike Kindel
Sasserath Munzinger Plus GmbH,
Berlin, Deutschland
E-Mail: hk@sasserathmunzingerplus.com

Pola Charlotte Kobbe
Sasserath Munzinger Plus GmbH,
Berlin, Deutschland
E-Mail: pk@sasserathmunzingerplus.com

Artur Mertens
Branddevelop GmbH, Erzhausen, Deutschland
E-Mail: a.mertens@branddevelop.de

Uwe Munzinger
Sasserath Munzinger Plus GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: um@sasserathmunzingerplus.com

Die Liquid Modernity als Barriere langfristiger Markenbindung

Eng verknüpft mit der Sharing Economy ist das Phänomen der Liquid Modernity, in der unstabile soziale Strukturen und eine erhöhte Selbstbestimmung des Menschen dazu führen, dass Menschen ihre Identität fortwährend neu konstruieren und ihren Konsum nutzen, um flexibel an verschiedenen Lifestyles teilzunehmen (Bauman 2000). Insbesondere die Digitalisierung hat nicht nur dazu beigetragen, dass Menschen selbstbestimmter hinsichtlich Ort und Zeit werden (Howard 2004), sondern auch zu einem Nomadentum, das Zygmunt Bauman nicht nur auf die räumliche Mobilität von Menschen bezieht, sondern auch auf sein Arbeitsleben, Beziehungen, Wertegefüge und politische Orientierung.

Wenn der Mensch sich permanent wandelt – in seinem Selbstkonzept, seinen Werten und Wünschen –, kann Besitz belastend werden, indem er den Menschen hemmt, flexibel an Lifestyles teilzunehmen (Bardhi/Eckhardt/Arnould 2012).

Da Sharing-Marken den Konsum von Besitz und Verantwortung entkoppeln, kann der Mensch in der Sharing Economy temporär oder testweise an einem Lifestyle teilnehmen, der in Zeiten der Bindung von Konsum an Besitz nicht erschwinglich und damit unzugänglich war. Dies fordert auch etablierte Marken heraus, Sharing-Dienste zu entwickeln, um insbesondere für Zielgruppen, für die es wichtig ist, ihren Lifestyle flexibel zu gestalten, relevant zu bleiben. Marken wie BMW haben dies erkannt und mit dem Carsharing-Angebot DriveNow entsprechend reagiert.

Identitätsstiftung über Sharing Lifestyle anstelle von Besitz

Die bisherige Markenforschung zeigt, dass Markenkonsum zu Selbstfindung und Selbstachtung führt (Burmman/Schalleen 2008; Johar/Sirgy 1991). Es wird davon ausgegangen, dass durch den Besitz von Markenprodukten die symbolische Bedeutung einer Marke auf den Menschen übertragen wird und dessen Identität nachhaltig beeinflusst werden kann. Dabei bestätigen Marken nicht nur bestehende Merkmale einer Person, sondern begünstigen auch die Entstehung vorher noch nicht existenter Charaktereigenschaften – des idealen Selbst (Elliott/Wattanasuwan 1998).

Der Transfer des Markenimages auf den Menschen ist jedoch stark an den Besitz der Markenprodukte gekoppelt. Da in der Sharing Economy aber kein Besitzübergang mehr stattfindet, kann das Markenimage nicht immer auf das Selbst übertragen werden. Insbesondere die kurze Nutzungsdauer,

die Anonymität des Produkts und die Interaktion mit dem Vermittler stellen Barrieren dar, um eine Beziehung zu dem Markenprodukt aufzubauen (Bardhi/Eckhardt 2012, S. 890 f.).

Anstelle des Besitzes rückt jedoch der Lifestyle des Tauschens und Teilens als identitätsstiftende Instanz in den Vordergrund. Denn der Verzicht auf Besitz kann in modernen Konsumkulturen in bestimmten sozialen Gruppen symbolischen Wert erlangen, weshalb auch die Nutzung von Carsharing-Angeboten nicht mehr zu einem Statusverlust führt, sondern, im Gegenteil, sogar symbolischen Wert erlangen kann (Baudrillard 1981). So beobachten Botsman und Rogers, dass die Nutzung von Carsharing-Anbietern bereits zu einem „cool, trendy, hip, green consumption alternative to ownership“ geworden ist und den Nutzer gegenüber Autobesitzern als moderner und smarter abgrenzen kann (Botsman/Rogers 2010).

Das disruptive Potenzial von Sharing-Marken

Es stellt sich jedoch nicht nur die Frage, was die Sharing Economy für Marken verändert, sondern auch, inwiefern Marken, die in der Sharing Economy entstanden sind, fähig sind, etablierte Marken zu verdrängen und ganze Märkte zu beeinflussen.

Die in der Sharing Economy entstandenen Marken greifen insbesondere etablierte Marken in den Branchen Automobil, Multimedia und Reisen an sowie jene Unternehmen, deren Güter leicht übertragbar oder hochpreisig sind, aber wenig genutzt werden (Porter et al. 2012).

In Deutschland liegt die Verbreitung von Sharing-Diensten bisher noch auf einem geringen Niveau. So zogen Ende 2013 beispielsweise 70 Prozent der Menschen den Autobesitz der

Zusammenfassung

Die Marke wird in der Sharing Economy ihre wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beibehalten. Jedoch erweitert die Sharing Economy das Spielfeld von Marken und stellt etablierte Marken vor die Herausforderung, ihr Geschäftsmodell zu prüfen und an neue Marktbedürfnisse anzupassen, um für ihre Zielgruppen relevant zu bleiben. Die grundlegenden Paradigmen der Markenführung haben in der Sharing Economy nach wie vor Bestand, werden aber teilweise neu gewichtet und müssen mit neuen Mechanismen und Erfolgsfaktoren kombiniert werden.

Leihe vor, und nur sechs Prozent der Befragten hatten schon einmal Dinge aus dem privaten Besitz über eine Internetplattform an Fremde verliehen. Auch die Markenbekanntheit von Sharing-Marken lag zu diesem Zeitpunkt noch auf einem niedrigen Niveau: Car2Go erreichte 14 Prozent gestützte Markenbekanntheit, Couchsurfing 13 Prozent und Foodsharing lediglich sechs Prozent (Sasserath Munzinger Plus 2013). Die mediale Präsenz von Marken wie Uber dürfte die Bekanntheit von Sharing-Marken jedoch innerhalb des letzten Jahres stark erhöht haben.

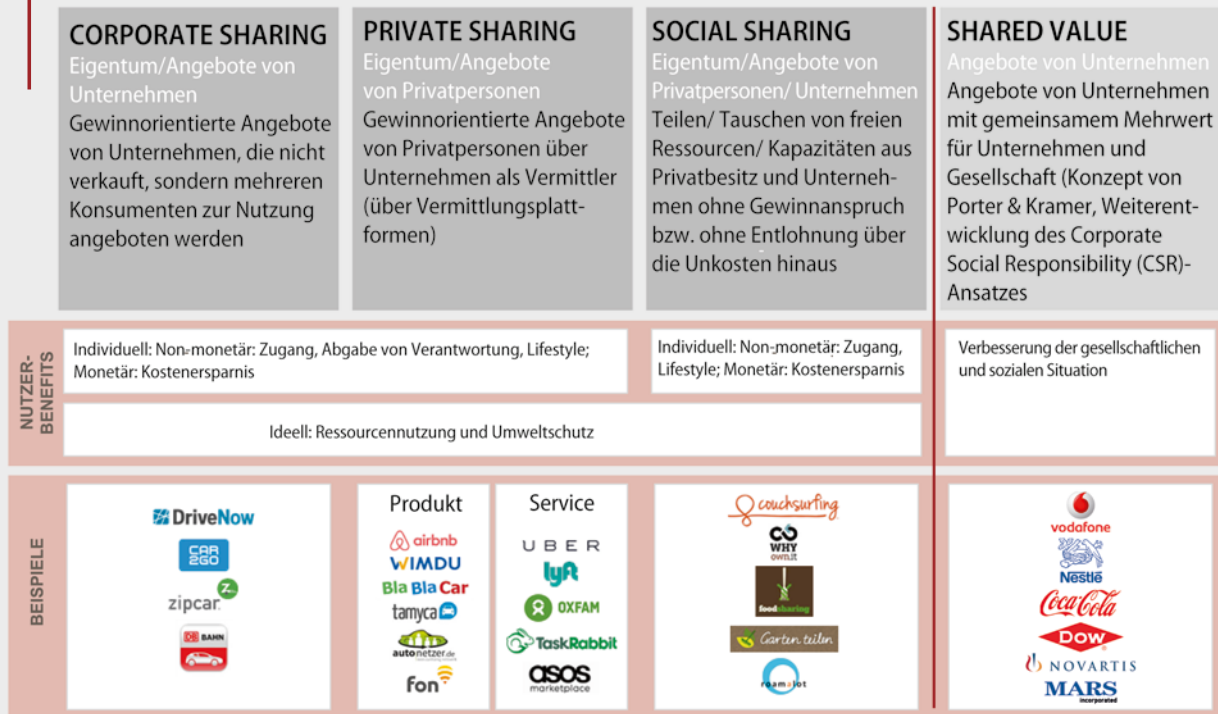
Das Beispiel Airbnb zeigt, wie eine Marke der Sharing Economy innerhalb kürzester Zeit eine Branche disruptiv verändern kann. So umfasst das Portfolio von Airbnb seit der Gründung in 2008 weltweit bereits mehr als 800.000 Unterkünfte und überragt damit bei Weitem die Zahl der Unterkünfte der InterContinental Hotels Group oder jeder anderen Hotelkette der Welt (Helm 2014). Der Präsident des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (Dehoga) geht davon aus, dass der Hotelindustrie jährlich circa ein Viertel der 370 Millionen Übernachtungen in Deutschland durch private Wohnungsvermitt-

lungen verloren gehen (Weiland, zitiert durch Klesse, in Wirtschaftswoche 2013). Der Angriff etablierter Anbieter und die touristische Vermietung privaten Wohnraums in Großstädten, in denen der Wohnungsmarkt immer angespannter wird, haben zur Folge, dass Sharing-Marken auch medialer Kritik ausgesetzt sind. Dieser Aspekt kann zu einer Schwächung der Sharing-Marke führen und ist sowohl in der strategischen Ausrichtung als auch der Kommunikation der Marken zu beachten.

“We had to ask ourselves a couple of years ago we’re not in the business of homes, we’re not in the business of space, we’re in the business of trips – not a hotel.” (Brian Chesky, CEO, Airbnb, zitiert durch Buhr, in Tech Crunch 2014)

So argumentiert Airbnb-Gründer Brian Chesky, eine unkonventionelle Art der Übernachtung zu bieten, und geht sogar so weit, Airbnb als Reiseorganisation zu beschreiben und damit nicht die Hotels anzugreifen. Ein schmaler Grat. So führte auch der Fahrservice Uber durch den Angriff des konventionellen Taxigewerbes unter Missachtung geltenden Rechts zu heftiger Kritik und negativer Markenwahrnehmung der Marke Uber.

Abb. 1 Es haben sich drei Formen der Sharing Economy entwickelt. Shared Value ist von diesen klar abzugrenzen



Quelle: eigene Darstellung

Die Formen der Sharing Economy

Im Kontext der Sharing Economy mangelt es bis heute an einer klaren Abgrenzung unterschiedlicher Formen des Tauschens und Teilens, welche jedoch für die Wissenschaft und Praxis essenziell ist.

Als zentrale Formen der Sharing Economy können das Corporate Sharing, Private Sharing und Social Sharing identifiziert werden (siehe **Abbildung 1**). Während die Marke im Corporate Sharing Produzent, Anbieter und Vermittler zugleich ist, da unternehmenseigene Produkte den Nutzern zur temporären Verwendung angeboten werden, stellen im Private Sharing Privatpersonen ihre Besitztümer anderen Nutzern zur Verfügung. Die Marke agiert in diesem Fall als reiner Vermittler. Beide Ausprägungen, das Corporate und das Private Sharing, verfolgen primär das Ziel der Umsatzsteigerung, während die dritte Ausprägung, das Social Sharing, rein ideeller Natur ist, auch wenn es für den Nutzer eine Kostenersparnis bietet. Im Social Sharing werden freie Ressourcen von Privatpersonen oder Unternehmen ohne Gewinnanspruch anderen Menschen zur Verfügung gestellt.

Da die Sharing Economy vor allem in praxisorientierten, branchenrelevanten Medien häufig mit dem Konzept des

Shared Value verknüpft wird – wie durch Strong im „Wired Magazin“ –, beide Konzepte aber nicht unmittelbar im Zusammenhang stehen, ist eine Abgrenzung der Sharing Economy und des Konzepts des Shared Values essenziell (Strong in Wired 2014).

Denn das Konzept des Shared Values verknüpft den unternehmerischen mit dem gesellschaftlichen Nutzen und kann zwar in Sharing-Modellen zum Tragen kommen, ist aber nicht zwingend an diese gebunden. Beim Shared Value werden keine Produkte, sondern der Nutzen eines Angebotes geteilt.

Shared Value als Weiterentwicklung des CSR-Ansatzes ist klar von der Sharing Economy abzugrenzen und wird im Folgenden nicht behandelt.

Die Nutzendimensionen – Warum Menschen Sharing-Angebote nutzen

Da der Mensch in der Sharing Economy den Zugang zu einem Produkt mehr schätzt als dessen Besitz, ist es kaum verwunderlich, dass die Beziehung von Konsument und Objekt in der Sharing Economy vom Nützlichkeitsprinzip dominiert ist (Bardhi/Eckhardt 2012, S. 890 f.). Demzufolge müssen Marken garantieren, dass der Prozess einwandfrei funktioniert. Für eine Marke wie DriveNow ist es zentral, die Customer Journey ideal zu gestalten und an jedem Punkt hundertprozentige Nützlichkeit und Funktionalität des Angebots zu gewährleisten: Der Nutzer muss das Auto einfach auffinden sowie das Auto möglichst einfach und ohne Hindernisse öffnen, nutzen und zurückgeben können. Ein leerer Tank, defekte Scheibenwischer oder Barrieren bei der Abgabe des Automobils können hingegen zu einem sehr negativen Markenerlebnis führen.

Zudem führt die beschriebene Entkopplung von Konsum und Besitz dazu, dass der Mensch die Verantwortung, welche Besitz mit sich bringt, abgeben kann. So möchten Nutzer von Sharing-Angeboten dauerhaft keine Verantwortung für das von ihnen genutzte Produkt übernehmen (ebd.).

Neben der Abgabe von Verantwortung wurde in verschiedenen Studien die Geldersparnis als zentrales Motiv für die Nutzung von Sharing-Angeboten identifiziert (Campbell Mit-hun/Carbonview Research 2012). Nutzer von Sharing-Angeboten sehen die Geldersparnis auf rationaler („Saves me money“) sowie auf emotionaler Ebene („Generosity – I can help myself and others“) als zentralen Benefit. Während die Geldersparnis die individuelle Nutzenebene betrifft, rangieren gesellschaftliche Benefits an zweiter Stelle: Umweltschutz (rational) und Gemeinschaft (emotional). Darüber hinaus spielt

Kernthesen

1. Die Marke wird auch in der Sharing Economy ein hohes Maß an Bedeutsamkeit behalten.
2. In der Sharing Economy ersetzt der Lifestyle des Tauschens und Teilens den Besitz von Markenprodukten als identitätsstiftende Instanz.
3. Marken müssen in der Sharing Economy neue Mechanismen der Markenbindung identifizieren und etablieren.
4. Etablierte Marken müssen ihr Geschäftsmodell überprüfen, das Angebot erweitern, über Branchengrenzen hinausdenken und ggf. ihre Positionierung anpassen.
5. Sharing-Angebote können das Erleben einer Marke, welches aus der Summe der Kontakte zwischen Mensch und Marke entsteht, positiv beeinflussen.
6. Die Etablierung von Vertrauen – schon immer eine grundlegende Dimension der Markenführung – wird in der Sharing Economy an Bedeutung zunehmen.

der Lifestyle eine wichtige Rolle. Auf rationaler Ebene mache er flexibel, auf emotionaler Ebene „smart“ (ebd.). Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass die wahrgenommenen Benefits stark zielgruppenspezifisch sind und es Zielgruppen gibt, welche der individuellen Nutzenebene – wie Geldersparnis oder Lifestyle – deutlich mehr Bedeutung schenken als der gesellschaftlichen Nutzenebene – wie Umweltschutz oder Gemeinschaft (Bardhi/Eckhardt 2012, S. 889). Sharing-Marken müssen dementsprechend prüfen, welche Nutzenebene für ihre Zielgruppe relevant ist, und ihr Angebot sowie ihre Markenkommunikation darauf abstimmen.

Das erweiterte Spielfeld für die Markenführung

Die Anpassung von Angebot und Geschäftsmodell

Etablierte Marken sind gefordert zu evaluieren, welche Rolle sie künftig in der Sharing Economy einnehmen wollen, welche Angebote sie entwickeln können und welche Implikationen dies für Geschäftsmodell und Markenpositionierung hat. Marken können dabei entweder völlig neue Produkte und Services entwickeln oder erweiternde Produkte beziehungsweise Services anbieten.

Grundvoraussetzung für die Entwicklung neuer Angebote in der Sharing Economy ist, freie Kapazitäten – im eigenen Angebot, Territorium, in der Zielgruppe oder sogar in neuen Märkten – zu identifizieren (Botsman/Rogers 2010). Die Erschließung freier Kapazitäten wird zunehmend über den Erfolg von Marken entscheiden. Denn nur was frei ist, kann auch geteilt werden (ebd.). Vor allem im Kontext des Private und Social Sharings steht die Identifikation freier Kapazitäten in engem Zusammenhang mit der Bereitschaft des Menschen, seine privaten Besitztümer mit anderen zu teilen.

Ein Beispiel für die intelligente Nutzung freier Kapazitäten ist die WiFi Community Fon aus Spanien. Die Marke bietet weltweit WLAN Hotspots und nutzt für dieses Angebot das Netzwerk aus privaten Haushalten der Fon Community, welche ihren Internetzugang anderen Menschen zur Verfügung stellen.

Hat eine Marke ein Angebot entwickelt, gilt es, eine nützliche, interessante, widerspruchsfreie und einzigartige Positionierung zu entwickeln, um dem Menschen Orientierung zu bieten und das Produkt ideal am Markt zu positionieren. Auch etablierte Marken, die Sharing-Angebote entwickeln, sind gefordert, ihre Markenpositionierung zu justieren und das neue Angebot in die Gesamtmarkenarchitektur zu integrieren. Die Marke BMW ist ein Beispiel dafür, wie eine etab-

lierte Marke ihre Positionierung auf Basis von Sharing-Angeboten und neuen Geschäftsfeldern angepasst hat. So hat sich BMW vom Automobilhersteller zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen entwickelt. Das neue Geschäftsmodell des Carsharings sowie weitere zahlreiche neue digitale Services machten eine Anpassung der gesamtstrategischen Ausrichtung der Marke BMW notwendig.

Bei der Identifikation freier Kapazitäten zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bestehen für Marken verschiedene Optionen:

Entwicklung eines Corporate-Sharing-Angebots

Verfügt eine Marke bereits über freie Kapazitäten im eigenen Angebot oder ist in der Lage, ein neues Sharing-Angebot zu entwickeln, kann sie eigene Sharing-Angebote entweder als neue eigenständige Marke (DriveNow) oder als Endorsement-Marke unter der Dachmarke (Workspace on Demand by Marriott) launchen. In diesem Kontext können Marken Sharing-Angebote auch nutzen, um das Erleben einer Marke, welches aus der Summe der Kontakte zwischen Mensch und Marke entsteht, zu optimieren. So kann die Probefahrt – einer der wichtigsten Kontaktpunkte in der Automobilbranche – über den Carsharing Service einer Automobilmarke ganz neu genutzt werden. Die Marke kann so nicht nur eine größere Gruppe an Menschen mit dem Automobil in Kontakt bringen, sondern darüber hinaus auch neue Technologien, wie beispielsweise den Elektroantrieb, launchen und im Markt testen.

Bereitstellung einer Plattform für das Private Sharing

Ist eine Marke hingegen nicht in der Lage, aus sich heraus ein Sharing-Angebot zu entwickeln – zum Beispiel aufgrund mangelnder freier Kapazitäten oder einem Produktportfolio, das kein Teilen ermöglicht, da die Produkte privater Natur sind –, kann sie als Plattform für Private-Sharing-Angebote fungieren. Asos Marketplace ist ein Beispiel dafür, wie die etablierte Retail-Marke Asos mittels einer Handelsplattform für Second-hand-Kleidung in der Sharing Economy relevant bleibt.

Beteiligung an Social Sharing

Marken, für welche die Entwicklung eines Sharing-Angebots nicht möglich ist, da sie weder im eigenen Angebot noch in der Community freie Kapazitäten identifizieren, haben die Möglichkeit, über Kooperationen in der Sharing Economy relevant zu werden. So ist es zum Beispiel im Food-Bereich möglich, Social-Sharing-Plattformen zu unterstützen. Für eine Supermarktkette wäre es denkbar, Lebensmittel, die kurz

vor dem Verfallsdatum stehen, über foodsharing.de kostenlos Nutzern anzubieten. Dies würde Sichtbarkeit für die Marke und gleichzeitig ein nachhaltiges Image für die Supermarktkette schaffen. Die Beteiligung am Social Sharing ist daher als Markenpflege und CSR-Maßnahme zu betrachten, die zwar nicht unmittelbar den Gewinn steigert, aber das Markenimage verbessert und so langfristig Gewinn erzielt.

Die Erfolgsfaktoren von Sharing-Angeboten

Erreichen einer kritischen Masse

Für den Erfolg von Sharing-Angeboten können neben allgemeingültigen Voraussetzungen wie der Marktrelevanz des Angebots, der richtigen Produktkonzeption und der Usability digitaler Plattformen verschiedene Mechanismen, deren Bedeutung in der Sharing Economy steigt, identifiziert werden. So ist das Erreichen einer kritischen Masse in der Sharing Economy besonders wichtig. Denn sobald kein Besitzübergang mehr stattfindet, sondern Produkte von mehreren Menschen genutzt werden, ist eine räumliche Abdeckung des Marktgebietes essenziell für den Erfolg (Botsman/Rogers 2010). Beim Carsharing wäre es beispielsweise unmöglich, ein Auto in seiner unmittelbaren Nähe zu finden, wenn nicht genügend Menschen den Service nutzen würden. Während Car2Go diese kritische Masse erreichen konnte, ist WhipCar – ein Peer-to-Peer-Carsharing-Modell aus Großbritannien – ein Beispiel dafür, wie eine Marke an einer zu geringen Reichweite scheitern kann.

Etablierung von Vertrauen unter Fremden

Grundlegende Paradigmen der Markenführung haben in der Sharing Economy nach wie vor Bestand, werden aber teilweise neu gewichtet. So war Vertrauen schon immer eine der wichtigsten Dimensionen für die Markenführung, weil es neben der Verbundenheit mit einer Marke und der Sympathie zu einer Marke die langfristige stabile Markenstärke bedingt. Da in der Sharing Economy nicht nur Marken mit Konsumenten interagieren, sondern auch Menschen untereinander Handel betreiben, bekommt das Herstellen von Vertrauen eine noch größere Bedeutung. Insbesondere beim Private Sharing ist die Marke nicht nur gefordert, selbst vertrauenswürdig aufzutreten, sondern ihre Funktion wird auch darin bestehen, Vertrauen unter Fremden herzustellen – die Kernvoraussetzung für die Ausleih- und Leihbereitschaft der Menschen.

“Trust, mediated by technology, is making a comeback. (...) It’s what’s motivating millions of people in tens of thousands of

cities around the world to book lodging with semi-screened strangers through this service.” (Brian Chesky, CEO, Airbnb, zitiert durch Steward, in Business Insider 2014)

So scoren bei der Analyse von Treibern der Leihbereitschaft jene Faktoren hoch, die eng an das Konstrukt Vertrauen geknüpft sind. So ist in Deutschland beispielsweise die Sicherheit (Versicherung, Vertrag etc.), welche eine Sharing-Plattform bietet mit 50 Prozent ein zentraler Treiber für die Sharing-Bereitschaft, gefolgt von der Vertrauenswürdigkeit des Leihpartners (18 Prozent) und der Plattform (16 Prozent). Der persönliche Kontakt mit dem Leihpartner ist mit fünf Prozent hingegen unbedeutend (Sasserath Munzinger Plus 2013).

Einbindung der Nutzer für ein positives Markenerleben

Nutzer von Sharing-Angeboten geben ihre Verantwortung für das Produkt an die Marke ab. Die Übertragung von Verantwortung führt jedoch zu einer negativen Reziprozität zwischen den Teilnehmern, wobei jeder nur auf seinen eigenen Nutzen bedacht ist und teilweise schlechter mit den Gütern umgeht als mit eigenem Besitz (Bardhi/Eckhardt 2012, S. 891). Das verantwortungslose Agieren der Teilnehmer stellt ein Problem für die Marke dar, da sowohl die Funktionalität der Produkte als auch das Markenerleben zu einem erheblichen Teil von den Nutzern und privaten Anbietern abhängen. Diese werden in der Sharing Economy zu Prosumern¹ und prägen das Markenerleben, indem sie in der Sharing Economy zum Beispiel beim Carsharing durch eine Abfrage vor dem Start prüfen, ob das Auto sauber und in Ordnung ist, und sogar gegen Incentivierung tanken, damit der nächste Nutzer ein positives Markenerlebnis erfährt. Ein verwüsteter Autoinnenraum hinterlässt hingegen bei dem nächsten Nutzer ein negatives Erleben mit der Sharing-Marke.

Marken können zwei Wege wählen, um den Nutzer zum Prosumer im Sinne der Marke zu machen. Sie können einerseits die Verantwortung unter den Nutzern verteilen und ein selbstregulatorisches System, im Sinne einer Community, schaffen oder andererseits selbst als regulatorische Instanz aufzutreten. Bisher galt die Etablierung einer Community als idealer Weg, um die Zusammenarbeit von Prosumern zu organisieren (Belk 2010).

Airbnb verfügt zum Beispiel über eine starke Community und konnte somit ein selbstregulatorisches System unter den Nutzern aufbauen. Die Marke stärkt in ihrer Kommunikation die drei definierenden Faktoren für starke Brand Communities: Wir-Gefühl (conscious of a kind), geteilte Rituale und

Traditionen sowie moralische Verantwortung (Muniz/O'Guinn 2011). So etabliert die Marke über Community-Treffen und Geschichten um die Hosts ein Wir-Gefühl, schafft Rituale wie die persönliche Begrüßung des Gastes durch den Host und hat die moralische Verantwortung durch ein User-Bewertungssystem institutionalisiert.

Allerdings ist die Entscheidung, ob eine Marke selbst als regulatorische Instanz auftritt oder ein selbstregulatorisches System entwickelt, von der Form des Sharings, der Kategorie und den Bedürfnissen der Zielgruppe abhängig. So berichteten Nutzer von Zipcar, dass sie aktuell keine Verbindung zu anderen Zipcar-Verwendern haben und auch künftig keine Verbindung wünschen – obwohl die Marke Aufwand betrieben hat, eine Community zu etablieren (Bardhi/Eckhardt 2012).

„You see the people in the parking lot, but I don't feel like an attachment to them as being another person using a service I'm using.“ (Teilnehmer der Zipcar-Studie, ebd., S. 892)

Demzufolge ist für Zipcar, wie auch für DriveNow und Car2Go, der richtige Weg, selbst als regulatorische Instanz aufzutreten und die Verantwortung mittels Geldstrafen im Negativen und Vergünstigungen im Positiven zu organisieren (ebd. S. 892). Marken des Corporate Sharings, bei denen Nutzer und Anbieter untereinander kaum Kontakt haben und die Nutzung des Produkts temporär exklusiv ist, beeinflussen das Verhalten der Prosumer am besten über klare Regelwerke und Sanktionen. Dem entgegen stehen Marken des Private Sharings, deren Nutzer und Anbieter notwendigerweise Kontakt miteinander haben. Ist der Nutzer sich während der Nutzung bewusst, ein privates Gut zu nutzen, könnte dies das Verhalten der Prosumer ideal über die Stärkung der Community beeinflussen.

Fazit

Die Sharing Economy erfordert nicht gänzlich neue Mechanismen der Markenführung, führt aber durchaus dazu, dass bestehende Mechanismen neu gewichtet werden müssen. Da neu entstehende Sharing-Marken in der Lage sind, Märkte disruptiv zu verändern, sind etablierte Marken darüber hinaus gefordert, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Sie müssen aufgrund der zunehmenden Relevanz des Zugangs anstelle des Besitzwunsches Sharing-Angebote entwickeln, um nicht an Marktbedeutung zu verlieren.

Das Konstrukt Marke wird in der Sharing Economy nicht zerstört werden, sondern – im Gegenteil – aufgrund ihrer Funktion, Orientierung und Sicherheit in einem komplexer werdenden Angebot zu schaffen, ein hohes Maß an Bedeut-

samkeit behalten. Da sich der Konsum der Menschen in der Sharing Economy auf das Tauschen und Teilen stützt, sind Marken in der Sharing Economy nicht mehr ausschließlich als Anbieter aktiv, sondern ihre Optionen erweitern sich um die des Vermittlers. Die Identifikation und Nutzung freier Kapazitäten entscheiden hierbei über den Erfolg von Marken. Dabei ist es elementar, auch außerhalb des eigenen Kernterritoriums freie Kapazitäten zu identifizieren und neue Märkte zu erschließen. So können Marken entweder im eigenen Angebot freie Kapazitäten erkennen und unternehmenseigene Produkte anbieten (Corporate Sharing) oder freie Kapazitäten im Markt erkennen und als Vermittler privater Angebote agieren (Private Sharing). Ein weiterer Weg besteht darin, Social-Sharing-Angebote zu unterstützen.

Für den Erfolg in der Sharing Economy müssen alte Mechanismen der Markenführung mit neuen kombiniert werden. So erhält der Aufbau von Vertrauen – seit jeher eine zentrale Größe der Markenführung – in der Sharing Economy, in der zunehmend Privatpersonen untereinander handeln, ganz

Handlungsempfehlungen

1. Etablierte Marken sind gefordert zu evaluieren, welche Sharing-Angebote sie entwickeln können, um für Menschen relevant zu bleiben und nicht von neuen Anbietern verdrängt zu werden.
2. Da die Benefits von Sharing-Angeboten stark zielgruppenspezifisch und kontextabhängig sind, gilt es, als Sharing-Marke zu prüfen, welche Nutzenebene für die eigenen Zielgruppen relevant ist.
3. Da Nutzer von Sharing-Angeboten primär an dem Zugang zu Gütern interessiert sind, ist eine exzellente Angebotsperformance durch die Optimierung von Prozessen fundamental für den Erfolg von Sharing-Marken.
4. Aufgrund der nur temporären Nutzung von Sharing-Angeboten und der sinkenden Bedeutung des Besitzes für die Identitätskonstruktion des Menschen müssen Marken künftig neue Formen der Markenbindung etablieren.
5. Es gilt, ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich ein Sharing-Angebot auf die Marke auswirkt und wie diese ideal an die Gesamtmarkenarchitektur angeschlossen werden sollte.

neue Relevanz. Da Nutzer von Sharing-Angeboten primär an dem Zugang zu Gütern interessiert sind, ist zudem eine exzellente Angebotsperformance zentral, über welche die Marke aufgebaut werden kann. Wie in der althergebrachten Markenführung gilt es auch in der Sharing Economy, die Customer Journey und Prozesse für ein positives Markenerleben zu optimieren. Gleichzeitig entstehen neue Mechanismen, welche den Angebotsnutzer als Prosumer einbinden müssen. Hier wird ein gewisser Teil des Markenerlebens durch den Nutzer selbst getragen. In diesem Kontext wird beispielsweise für das Corporate Sharing die Entwicklung klarer Regelwerke und Sanktionen, für das Private Sharing hingegen die Etablierung von Communities als idealer Weg identifiziert.

Aufgrund der nur temporären Nutzung des Markenproduktes müssen Marken neue Formen der Markenbindung etablieren. Die nächste Aufgabe wird es sein, zu erforschen, wie sich in der Sharing Economy im Kontext der reinen Nutzung (statt Besitz) die Identifikation mit der Marke und die Bindung an die Marke ermöglichen lassen. Darüber hinaus gilt es, ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich ein Sharing-Angebot auf die Dachmarke auswirkt und wie es ideal an die Gesamtmarkenarchitektur angeschlossen werden sollte.

Literatur

- Bardhi, F./Eckhardt, G. M. (2012): Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing, in: *Journal of Consumer Research*, 39, S. 881-898.
- Bardhi, F./Eckhardt, G. M./Arnould, E. J. (2012): Liquid Relationship to Possessions, in: *Journal of Consumer Research*, 39, (3), S. 510-529.
- Baudrillard, J. (1981): *For a Critique of the Political Economy of the Sign*, 1st edition, St. Louis.
- Bauman, Z. (2000): *Liquid Modernity*, 1st edition, Cambridge.
- Belk, R. (2014): You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, in: *Journal of Business Research*, 67, S. 1595-1600.
- Belk, R. (2010): Sharing, in: *Journal of Consumer Research*, 36, S. 715-734.
- Böll, S. et al. (2014): Share Economy. Kalifornischer Kapitalismus, in: *Spiegel*, 34/2014, S. 62.
- Botsman, R./Rogers, R. (2010): *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, 1st edition, New York.
- Buhr, Sarah (2014): Brian Chesky talks about just how different the hotel business is from Airbnb, <http://techcrunch.com/2014/09/09/brian-chesky-hotels-and-airbnb-are-the-same-but-different>, Abruf 05.06.2015.
- Burmann, C./Schalleen, M. (2008): Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung, in: *LiM Arbeitspapiere*, 31, S. 1-111.
- Campbell Mithun/Carbonview Research (2012): *National Sharing Economy Study*. http://www.cmithun.com/national_study_quantifies_reality_of_the_sharing_economy_movement-2/, Abruf 01.03.2015.
- Carroll, E. / Romano, J. (2011): *Your digital afterlife: When Facebook, Flickr and Twitter are your estate, what's your legacy?* Berkeley, CA.
- Elliott, R./Wattanasuwan, K. (1998): Brands as symbolic resources for the construction of identity, in: *International Journal of Advertising*, 17, (2), S. 131-144.
- Hardaway, F. (2013): Will the Sharing Economy destroy brands?, in: *FastCompany*. <http://www.fastcompany.com/3013681/leadership-now/will-the-sharing-economy-destroy-brands>, Abruf 10.02.2015.
- Helm, B. (2014): Airbnb is Inc's 2014 Company of the Year, in: *Inc Magazine*. <http://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html>, Abruf 01.03.2015.
- Howard, P. (2004): *Society Online: The Internet in Context*, 1st edition, California.
- Johar, J./Sirgy, J. (1991): Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: When and why to use which appeal, in: *Journal of Advertising*, 20, (3), S. 23-33.
- Klesse, H.-J. (2013): Ungleicher Wettbewerb? Airbnb und Co stellen den Hotelmarkt auf den Kopf, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ungleicher-wettbewerb-wettbewerbsverzerrung-durch-grauzone/8055626-2.html>, Abruf 09.03.2015.
- Muniz, A. M., Jr./O'Guinn, T. C. (2001): Brand Community, in: *Journal of Consumer Research*, 27, (4), S. 412-432.
- Porter, M. E. et al. (2012): *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf, Abruf 02.02.2015.
- Rifkin, J. (2014): *Die Null-Grenzkosten Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*, 1. Aufl., Frankfurt am Main.
- Sasserath Munzinger Plus (2013): *Status quo der Sharing Economy in Deutschland*.
- Steward, P. J. (2014): Why Uber should let people see their own passenger ratings, <http://www.businessinsider.com/reputation-and-the-sharing-economy-2014-10?IR=T>, Abruf 01.02.2015.
- Strong, C. (2014): Airbnb and Hotels: What to do about the Sharing Economy?, <http://www.wired.com/2014/11/hotels-sharing-economy/>, Abruf 05.06.2015.
- Toffler, Alvin (1980): *The Third Wave*, 1st edition, New York.

1 Der Begriff des „Prosumers“ beschreibt die verschwimmenden Grenzen zwischen Produzent und Konsument und zeigt auf, dass der Mensch zunehmend in die Wertschöpfung der Marke integriert wird (Toffler 1980, S. 16).



Download des Beitrags
www.springerprofessional.de/mrsg



Unterhaltsame Auseinandersetzung mit der Marketingbranche

Heino Hilbig

**Marketing sucht Zielgruppe ... oder:
Was macht der Gorilla am POS?**

2015. XII, 153 S. 19 Abb. Geb.

€ (D) 19,99 | € (A) 20,55 | * sFr 25,00

ISBN 978-3-658-07726-6 (Print)

€ (D) 14,99 | * sFr 20,00

ISBN 978-3-658-07727-3 (eBook)

- Liefert 58 Praxistipps, um gängige Denkfehler zu vermeiden
- Zeigt, warum der schöne Schein im Marketing meist nur vergänglicher Glitzer ist

Gibt es so was wie Digital Natives wirklich – oder sind sie nur ein Marketing-Phantom? Welchen Sinn haben blutleere Firmenvisionen, die Unternehmen für teures Geld erarbeiten lassen? Warum kann sogar ein Obsthändler auf dem Markt Big Data? Und weshalb sind viele Zielgruppenaffinitäten nichts anderes als Statistikfehler, die Sie mit Ihrem Mediaplan bezahlen? Fragen über Fragen, die Heino Hilbig in diesem Buch stellt und einige davon sogar beantwortet. Vergnüglich, unterhaltend, aber dennoch sachkundig werden alle Bereiche des Marketings seziert: Die Beispiele stammen aus der Strategieentwicklung ebenso wie aus Kommunikation und Marktforschung. Auch die Organisation von Marketingabteilungen wird gehörig aufs Korn genommen. Eine vergnüglich zu lesende Kritik eines Marketing-Insiders kombiniert mit einem durchaus ernstgemeinten Ratgeber in einem Buch.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt.
Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: springer-gabler.de