

f/21

BÜRO FÜR ZUKUNFTSFRAGEN

zukunfts Perspektiven

06.2011

A photograph of a clear glass bottle containing water. Two colorful straws, one pink and one green, are inserted into the bottle. The green straw is bent at a 90-degree angle. Bubbles are rising from the straws. The background is a plain, light-colored surface.

Wir-Ökonomie

Die Macht des Teilens

Impressum

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

Wir-Ökonomie. Die Macht des Teilens

© Nora S. Stampfl, f/21

Juni 2011

Alle Rechte vorbehalten

Schutz digitaler Rechte

Diese Publikation ist für Ihre persönliche Nutzung lizenziert und darf nicht an Dritte weitergegeben oder weiterverkauft werden. Zum Erwerb weiterer Einzellizenzen bzw. einer Unternehmenslizenz wenden Sie sich bitte an uns!

Fotonachweis

Sämtliche Fotos stammen von photocase.com:

AllzweckJack (S. 46), alphoxic (S. 63), aussie97 (S. 20), BeneA (S. 14), carlitos (S. 23), complize (S. 35 unten, 65, Titel), cw-design (S. 15), der_frosch (S. 59 rechts), designritter (S. 55), fabsn (S. 38 links), froodmat (S. 13), giftgruen (S. 56 rechts), inventivo.nils (S. 30), jala (S. 56 links), jarts (S. 59 links), joexx (S. 38 rechts), kallejipp (S. 18, 27 unten rechts, 33, 35 oben, 36, 37, 38 Mitte, 40 links, 42, 53 unten links, 53 unten rechts, 58, 61, 68), kamirika (S. 27 unten links), KONG (S. 41), luxuz:: (S. 28), Maccaroni (S. 49), madochab (S. 53 oben), marshi (S. 29), micjan (S. 40 Mitte), Miss X (S. 25, 48), misterQM (S. 60), MMchen (S. 62, 67), Mr. Nico (S. 69), rowan (S. 39), rokit_de (S. 43), Seleneos (S. 57), spacejunkie (S. 6, 51), s.rossi (S. 40 rechts), stm (S. 8, 9), suze (S. 27 oben)

Inhalt

	Kurzgefasst	5
Kapitel 1	Vom Ich zum Wir: Die neue Ökonomie des peer-to-peer Konsums	6
	1.1 Konsumieren im Internetzeitalter	7
	1.2 Carsharing ist nur der Anfang: Alles wird geteilt	8
Kapitel 2	Erscheinungsformen und Ausprägungen: Die vielen Gesichter der Wir-Ökonomie	18
	2.1 Produktnutzung statt -eigentum: Warum kaufen, wenn man auch ausleihen kann?	19
	2.2 Recycling 2.0: Produktlebenszyklen werden länger	22
	2.3 Bündelung von Ressourcen: Wir sitzen alle im selben Boot	24
Kapitel 3	Erfolgsfaktoren: Was die Wir-Ökonomie ausmacht	30
	3.1 Reputation als Eintrittskarte zur Wir-Ökonomie	31
	3.2 Der Glaube an das große Ganze	36
	3.3 Das ökonomische Potential unausgelasteter Kapazitäten	39
	3.4 Die Macht des Netzwerkeffekts	40
Kapitel 4	Triebfedern der Transformation: Was treibt die Wir-Ökonomie an?	42
	4.1 Revolution der Sozialen Medien	44
	4.2 Das neue Wir-Gefühl	47
	4.3 Nachhaltiger Konsum goes Mainstream	50
	4.4 Gesteigertes Kostenbewusstsein nach der Krise	54
Kapitel 5	Neue Spielregeln: Die veränderte Rolle von Unternehmen in der Wir-Ökonomie	58
	5.1 Kunden werden zu Community-Mitgliedern	62
	5.2 Die neue Value Proposition im peer-to-peer Zeitalter	65

Kurzgefasst

Warum kaufen, wenn man auch ausleihen oder mieten kann? Immer mehr Unternehmen machen diese Einsicht zum Fundament ihres Geschäftsmodells. Sah es die Wirtschaft über Jahrhunderte hinweg als ihre Aufgabe, Kunden die Anschaffung von Eigentum so einfach und bequem wie möglich zu machen, so suchen diese heute immer stärker eine Alternative zum Kauf: die gemeinschaftliche Nutzung von Dingen durch Teilen, Tauschen, Leihen, Mieten und Wiederverwenden schreibt die Gesetze der verschiedensten Branchen um.

Die Revolution der sozialen Medien, ein neues Kostenbewusstsein nach der Finanzkrise, ein verstärktes Streben nach einem nachhaltigen Lebenswandel sowie ein neuer Gemeinschaftssinn haben dazu geführt, dass eine vollkommen neue Generation von Unternehmen hervortritt. Und mit ihr wird die Art und Weise, wie wir konsumieren, erneuert: Im Internetzeitalter leben mit dem Teilen, Tauschen, Leihen, Mieten, Schenken uralte Wirtschaftspraktiken wieder auf. Der Konsumismus des 20. Jahrhunderts wird durch den peer-to-peer Konsum des 21. Jahrhunderts abgelöst – dezentraler, offener und gemeinschaftlich werden wir in Zukunft konsumieren. Das „Ich“ wird zum „Wir“: Konsum folgt weniger dem Zweck der Selbstentfaltung als vielmehr der Suche nach Zugehörigkeit zu Gemeinschaften. Der peer-to-peer Konsum dieser Wir-Ökonomie ist ein Mittel, um Gemeinschaften zu festigen, benötigte Ressourcen effizienter zu verteilen und dadurch die Umwelt weniger zu belasten. Aber gleichzeitig ist peer-to-peer Konsum ein aufblühender Wirtschaftszweig, der zwar noch in seinen Kinderschuhen steckt, aber doch schon allherhand erreicht hat und noch viele Umwälzungen bringen wird.

Das Teilen und Austauschen von Bits und Bytes im Internet ist uns bereits eine Selbstverständlichkeit. Teilen kehrt aber immer mehr auch in der realen Welt in den Alltag zurück. Es gibt kaum etwas, das in Zukunft nicht geteilt wird: Autos, Kleidung, Sofas, Wohnungen, Werkzeuge, Büros und sogar Fähigkeiten und Zeit. Carsharing

hat erfolgreich vorgemacht, dass Teilen nicht nur zwischen Freunden, sondern auch im großen Rahmen funktionieren kann. Daneben gibt es viele weitere Beispiele, die zeigen, wie Dinge, die ohnehin vorhanden sind, durch gemeinschaftlichen Konsum größeren Nutzen abwerfen. Vor allem die Web 2.0-Technologien heben das Teilen zwischen Menschen heute auf ein völlig neues Niveau: es tun sich komplett neue Wege auf, wie sich Menschen heute miteinander verbinden. Die fortgeschrittene Vernetzung vermittelt auf effizienteste Weise jedem Angebot seine Nachfrage. Zudem schaltet der peer-to-peer Austausch Intermediäre aus. Die Technologie bringt Menschen und Güter auf völlig neue Weise zusammen. Die Brücke zwischen Produktion und Konsum stellen nicht länger notwendigerweise Unternehmen dar: Im Netz wird der Austausch unmittelbar zwischen Peers möglich. Auf diese Weise eröffnet die Wir-Ökonomie jedermann Zugang zu einer breiteren Palette von Ressourcen – günstiger und oftmals bequemer.

Die vielen erfolgreichen Beispiele, wie Teilen, Tauschen, Leihen durch Technologie neu erfunden werden, zeigen, dass die Wir-Ökonomie kein Nischentrend und auch keine kurzfristige Reaktion auf Wirtschaftskrise oder Umweltbedrohungen ist. Peer-to-peer Konsum ist eine sozioökonomische Umwälzung, die Menschen über ihre Art und Weise der Befriedigung von Konsumbedürfnissen nachdenken lässt und Unternehmen dazu bringt, ihre Strategie auf den Prüfstand zu stellen.



Vom Ich zum Wir:

Die neue Ökonomie des peer-to-peer Konsums

1.1 Konsumieren im Internetzeitalter

Ist eine Gesellschaft vorstellbar, in der alle Mitglieder unbeschränkten Zugang zu sämtlichen Aspekten des menschlichen Lebens haben? Wann immer wir etwas benötigen, so mieten oder leihen wir diesen Gegenstand einfach von jemandem oder tauschen diesen gegen etwas, das wir selbst nicht mehr brauchen und daher ohnehin nur Staub ansetzt? Auf diese Weise könnten wir Zugang zu einer viel größeren Zahl von Gütern erhalten als heute, für weniger Geld und ohne mehr zu produzieren. Der Umwelt täte dies ohne Zweifel gut, wir hätten das schöne Gefühl umweltfreundlicher zu leben – und dabei müssten wir uns keineswegs einschränken, ganz im Gegenteil: wir hätten den Eindruck, reicher zu sein. Und der Reichtum würde sich nicht nur auf materielle Dinge beschränken: wir könnten uns Zeit und Fähigkeiten anderer ausleihen und unsere eigene Zeit und unsere Talente würden zu einer Art Währung werden. Der Zugang zu allem, was wir wirklich möchten und was uns wichtig ist, wird möglich sein. Eine Zukunftsillusion?

Keineswegs. Blickt man sich im World Wide Web um, so fällt auf, dass sich Angebote mehren, denen eines gemeinsam ist: Sie unterstützen das Teilen und gemeinschaftliche Konsumieren. Es gibt Plattformen, die das Ausleihen von Werkzeug, Haushaltsgeräten, Fahrrädern oder sonstigen Gebrauchsgegenständen aller Art in der Nachbarschaft ermöglichen; Plattformen, die Sofas zum Übernachten an Weltenbummler vermitteln; Plattformen, die das Ausleihen von – für viele ehemals unerschwinglichen – Designer- und Luxusgütern möglich machen; Plattformen, die Gärten an Hobbygärtner vermitteln und vieles mehr. Diese Beispiele zeigen schon: Teilen, Ausleihen, Wiederverwenden, Tauschen und welche Formen auch immer das gemeinschaftliche Konsumieren annehmen sind nicht notwendigerweise ein Beweis dafür, dass Menschen das

bescheidene, entbehrungsreiche Leben für sich entdeckt haben und aus Rücksicht auf die Umwelt auf Konsum verzichten. Der Zugang zu allen erdenklichen materiellen und immateriellen Vermögensgütern ist vielmehr Ausdruck, dass Konsum in unserer Gesellschaft auf dem Weg ist, völlig neue Formen anzunehmen. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Gesellschaft an sich noch auf Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle, die gründlich auf den Prüfstand müssen.

Konsumenten treten mit völlig neuen Anforderungen an Unternehmen heran: Nicht länger will man für ein Produkt bezahlen, sondern fragt den Nutzen nach, den dieses Produkt stiftet. Wozu benötigt man den Hammer, wenn man doch nur einen Nagel in die Wand schlagen möchte? Wozu lässt man ein kleines Vermögen in Form eines Autos auf der Straße stehen, wenn man nur ab und an ein paar kurze Wege damit zurücklegen möchte? Die veränderte Einstellung, Problemlösungen und nicht Produkte erwerben zu wollen, wird die Rolle von Unternehmen wandeln: Sie werden zu „Ermöglichere“ werden müssen und nicht länger Verkäufer sein können.

Schon heute wird vielerorts klar: Internetmarktplätze sind in die klassischen Tätigkeitsfelder großer Unternehmen eingebrochen, haben die Branchenspielregeln komplett umgekrempelt und lassen dadurch die Geschäftsmodelle vieler etablierter Unternehmen alt aussehen. Nicht nur haben die Internetportale den Großen Kunden weggenommen, auch ist es gelungen, mit ihren Angeboten Menschen anzusprechen, die ansonsten niemals die Leistung eines Unternehmens in Anspruch genommen hätten – schlicht weil sie sich kein eigenes Auto leisten können, die Designerhandtasche zu teuer ist oder der Kauf einer Skiausrüstung sich nicht auszahlt, weil man nur alle paar Jahre in Skiurlaub fährt. Wenn man nun aber für

Die Wir-Ökonomie des 21. Jahrhunderts löst den Konsumismus des 20. Jahrhunderts ab.

den zeitlich befristeten Zugang zu den Gütern bezahlen könnte, sähe die Rechnung aus Kundensicht schon wieder ganz anders aus.

Es gibt also einen großen Markt für Dinge, die in unserem Leben nur eine zeitlich befristete Rolle spielen. Immer mehr suchen Konsumenten den sofortigen Vorteil, sie wollen hier und jetzt auf der Welle des nächsten Trends reiten. Dazu muss man nichts besitzen, Dinge zu nutzen ist völlig ausreichend. Internetplattformen, die die Dinge des „schönen Lebens“ gegen Gebühr ausleihen, sind stark im Kommen. Dort sind die großen europäischen Designer vertreten, deren Produkte stets Statussymbol und ein Zeichen von „altem Geld“ waren. Aber die soeben stattfindende Konsumrevolution demokratisiert auch Statussymbole. Für Unternehmen bedeutet das unter anderem:

Die herkömmliche Kundensegmentierung nach Einkommen, Sozialstatus, Beruf wird immer schwieriger – und irrelevanter. Das Markenmanagement wird sich zukünftig immer mehr danach ausrichten müssen, dass nicht mehr so sehr der Käufer, sondern der Mieter, Ausleiher etc. das Bild des Kunden bestimmt.

Wir nennen die neue Konsumwelt Wir-Ökonomie. Weil das „Ich“ beim Konsumieren immer öfter durch ein „Wir“ abgelöst wird: Während die Marken des 20. Jahrhunderts rund um Selbstwertgefühl und die Schaffung einer Identität kreisten, basieren die Marken des 21. Jahrhunderts auf Beziehungen und Teilhabe. Konsumenten geht es heute immer auch darum, ein soziales „Selbst“ zu kreieren und sind daher auf der Suche nach Verbindungen zu anderen und Zugehörigkeit zu Gemeinschaften.

1.2 Carsharing war nur der Anfang: Alles wird geteilt

Als Keara Schwartz aus ihrer kleinen Wohnung in Manhattan auszog, um ein kleines Häuschen in Cincinnati, Ohio zu beziehen, entdeckte sie, dass sie plötzlich eine Menge Dinge brauchte, die sie in Manhattan niemals benötigte: einen Rasenmäher, eine Leiter, Gartengeräte und noch vieles mehr. Für viele dieser Dinge fanden sich schnell hilfsbereite Nachbarn, von denen sie diese ausleihen konnte. Bloß: Sie kannte niemanden,

der eine Leiter zur Verfügung hatte. Sollte sie also Geld ausgeben, für etwas, das sie ein-, höchstens zweimal benutzen würde? Mit Sicherheit gab es Leute in der Nachbarschaft, die eine Leiter hatten und diese auch gerne ausleihen würden – aber wie findet man sie? Es müsste doch einen Weg geben, die technologischen Möglichkeiten so einzusetzen, dachte Keara Schwartz, um Menschen in der Nachbarschaft ausfindig zu machen,



Die Technologie erweckt Altes wieder zum Leben: Es war einmal völlig normal, Nachbarn um Zucker zu bitten.

Teilen, Tauschen, Leihen - all dies ist nichts Neues. Aber durch Technologie werden diese Praktiken neu erfunden.

In seinen Anfangstagen verband das Internet Menschen mit Informationen, später Menschen mit Menschen und heute immer mehr auch Menschen mit Dingen.

die einem aus der Zwickmühle helfen konnten. Dies war die Geburtsstunde von *Share Some Sugar*: Die Plattform bringt Leute, die etwas ausleihen möchten mit solchen zusammen, die bereit sind, etwas von ihrem Hab und Gut zu verleihen. In den guten alten Zeiten, so sagt man, war es möglich – und ganz normal – eine Schale Zucker vom Nachbarn zu leihen, wollte man einen Kuchen backen und hatte nicht alle Zutaten im Haus. Auch wenn wir uns heute kaum noch vorstellen können, an der Nebentür anzuklopfen und nach Zucker zu fragen, so scheint das Internet eben diese Möglichkeit wieder zu eröffnen. Und dabei sind es nicht nur finanzielle Überlegungen, die solche Marktplätze in jüngster Zeit so beliebt machen, auch tragen sie dazu bei, unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern und den Gemeinschaftssinn zu festigen.

Es gibt unzählige Beispiele für Marktplätze im Internet, die die Art und Weise, wie wir konsumieren revolutionieren. So unterschiedlich die Güter sind, die von Peer zu Peer ausgetauscht werden, so haben die online Marktplätze doch alle eines gemeinsam: Die Wege, auf denen sie Vermögensgüter und Menschen zusammenbringen, sind neu und vollkommen unbeschritten. Kaum etwas ist vorstellbar, das nicht geteilt wer-

den kann. Das vielleicht bekannteste Beispiel ist *Zipcar*, das die europäische Idee des Carsharing in die USA geholt hat und zum Vorreiter in Sachen Carsharing wurde: sich ein Auto zu „teilen“ soll zu einer echten Alternative zu Autoeigentum und –miete werden – und dazu noch kostengünstiger, bequemer und umweltbewusster. *CouchSurfing* verbindet Reisende mit Einheimischen: Nicht nur sollen Schlafgelegenheiten als preisgünstige Alternative zum Hotelaufenthalt vermittelt werden, auch ist es erklärtes Ziel der Community, kulturellen Austausch, Freundschaften und Lernerfahrungen zu stiften. Seit der Gründung im Jahr 2004 fanden knapp drei Millionen Sofabesitzer und -schläfer über *CouchSurfing* zusammen. *Landshare* wiederum bringt Menschen mit einer Leidenschaft fürs Gärtnern mit solchen, die Land zur Verfügung haben, zusammen. Auf 55.000 Gärtnern, Landeigentümern und Helfern ist die Community seit 2009 bereits angewachsen. Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen – so viele online Services gibt es bereits, die die unterschiedlichsten Wünsche über das Internet zusammenbringen.

Teilen ist freilich nichts Neues, immer schon war es Teil des menschlichen Zusammenlebens. Neu ist, dass das Konzept des Teilens heute in einer Art und Weise umgesetzt wird, die innovativer und weitreichender ist denn je zuvor. Was die Modelle der modernen Wir-Ökonomie vom herkömmlichen Teilen zwischen Freunden und Nachbarn unterscheidet, sind eine zumeist komplexe Planung, neue Wege des Denkens und eine veränderte Organisation von Prozessen. Vor allem aber heben die Netzwerktechnologien das Teilen zwischen Menschen heute auf ein völlig neues Niveau: Verband



Unternehmen sind keine Produzenten mehr; und Konsumenten werden zu Nutzern, Mietern, Ausleihern und Beschenkten.

das Internet in seinen Anfangstagen Menschen mit Informationen, später Menschen mit Menschen (Web 2.0), so bringt es heute mit der zunehmend verschwimmenden Grenze zwischen virtueller und realer Welt auch Menschen mit Dingen zusammen. Die Kraft der Netzwerktechnologien besteht vorrangig darin, dass sie vollkommen neue Wege auf tun, wie sich Menschen miteinander verbinden – in Echtzeit und immer öfter auch mobil. Dadurch löst das Netz das uralte Problem, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen auf die denkbar effizienteste Weise. Die Transaktionskosten sind gering und zudem können auch die Fixkosten in Grenzen gehalten werden, weil es im peer-to-peer Austausch keine Intermediäre mehr gibt, deren Overheadkosten letztlich beim Konsumenten aufschlagen.

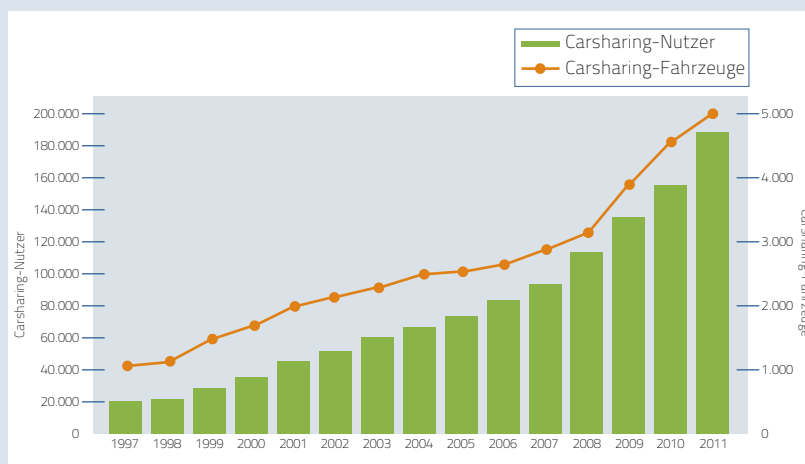
Technologie eröffnet völlig neue Po-

tentiale des Teilens: Zwar ist die Geschichte der Autovermietung beinahe so lang wie die des Autos selbst, jedoch bietet die Technik heute völlig neue Möglichkeiten, die gemeinschaftliche Nutzung von Autos effizienter und bequemer auszugestalten und wahre Problemlösungen zu bieten: durch die Möglichkeit, Fahrzeuge zu orten und per Chipkarte zu öffnen und zu starten, können diese über die gesamte Stadt verteilt werden und müssen nicht zentral angemietet und wieder abgegeben werden; es sind flexiblere Abrechnungsmodelle möglich; die Anmietung und Abgabe kann effizienter gestaltet werden, im Idealfall lässt der Fahrer das Auto nach Gebrauch einfach an Ort und Stelle stehen. Und letzten Endes werden durch Technologie auch Modelle denk- und umsetzbar, die eine peer-to-peer Vermietung zulassen, das heißt das Mietunternehmen wird obsolet. WhipCar hat bereits vorge macht, wie Privatleute sich Autos teilen und Autoeigner dabei noch Geld verdienen können.

Neben der Technologie, die in nie geahntem Ausmaß Menschen verbindet, und Basis der Wir-Ökonomie ist, befördert aber auch ein fundamentale Einstellungswandel den peer-to-peer Konsum: Wir erleben die Ablösung einer Ökonomie des Eigentums durch eine Ökonomie des Zuganges. Wir stehen am Rande einer neuen Ära, in der die Nutzung von Dingen wichtiger wird als deren Eigentum, die Anhäufung von immer mehr Besitz wird verdrängt durch den Wunsch, Zugang zu Leistungen zu haben, die den Zweck eben dieser Dinge erfüllen. Konsumenten werden zu Nutzern, Leihern und Mietern; Unternehmen sind nicht länger Produzenten, sondern Lieferanten von Erfahrungen und Dienstleistungen. Sie

Das geteilte Auto auf Expansionskurs

Was vor wenigen Jahren noch als Nischenangebot für Weltverbesserer galt, ist heute im Mainstream angekommen: Carsharing breitet sich in Deutschland rasant aus und ist auf dem Weg, so selbstverständlich im Straßenbild zu werden wie Taxis oder Verkehrsmittel des öffentlichen Nahverkehrs. Anfang 2011 teilten sich in Deutschland 190.000 Personen 5.000 Carsharing-Fahrzeuge.



Quelle: carsharing.de

sind Problemlöser, die zwar nach wie vor auch Produkte verkaufen, aber deren Stellenwert sinkt drastisch: Im Vordergrund steht die Dienstleistung, die mit dem Produkt verwoben wird, um dem Kunden eine maßgeschneiderte Lösung seines Problems zu offerieren. Kunden suchen nach einem Nutzen, einem Erlebnis oder einer Erfahrung, nicht primär nach einem Produkt: Wir wollen nicht den Rasenmäher, sondern geschnittenen Rasen, wir wollen nicht den Hammer, sondern einen in die Wand geschlagenen Nagel.

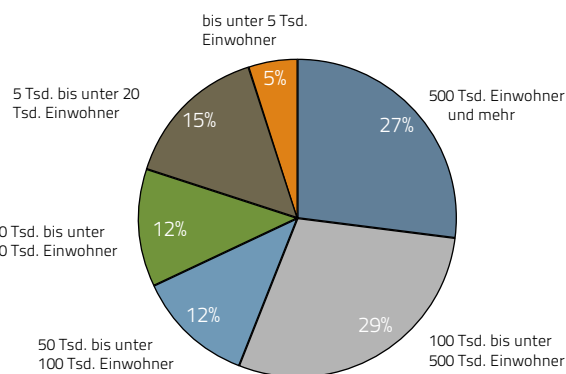
Die Vorteile der Ökonomie des Zugangs, in der einzig der Nutzen von Produkten zählt, nicht das Besitzen derselben, liegen auf der Hand: Eigentum an sich verhilft uns nicht dazu, unsere Ziele zu erreichen, aber es erhöht die persönlichen Lasten. „Eigentum verpflichtet“ und oftmals ist es Klotz am Bein: Der mit Eigentum an Dingen verbundenen Verantwortung und den Kosten kann man zunehmend ausweichen, indem man die vielfältigen Angebote wahrnimmt, die Dinge nur zu nutzen, sie deren Zweck erfüllen lassen und sich danach nicht mehr darum kümmern zu müssen bzw. die damit verbundenen Fixkosten nicht tragen zu müssen. Man denke nur an die immensen Kosten, die mit dem Erhalt eines Autos verbunden sind, nicht zu sprechen von dem Pflege- und Erhaltungsaufwand (Inspektion, Sommer- und Winterreifenwechsel, Reinigung). Führt man sich vor Augen, dass ein durchschnittliches Auto lediglich rund eine Stunde pro Tag in Betrieb ist, so ist dies kaum eine sinnvolle Nutzung für ein Fortbewegungsmittel, das hohe Anschaffungs- und Unterhaltskosten verursacht. Und bei vielen anderen Dingen des täglichen Lebens fällt die Bilanz wohl noch schlechter aus.

Carsharing als Alternative zum Autobesitz

Vor allem in Großstädten verzichten immer mehr Menschen auf ein eigenes Auto, wollen aber dennoch ab und zu ein Fahrzeug nutzen: Carsharing trifft vor diesem Hintergrund auf immer breitere Akzeptanz. In Städten mit mindestens 500.000 Einwohnern nutzen mehr als ein Viertel der Führerscheinbesitzer Carsharing.

Stimme voll und ganz/überwiegend zu: „Ich nutze ab und zu ein Statt-Auto, ein Auto, das man sich mit mehreren Personen teilt (Carsharing).“

Basis: Führerscheinbesitzer



Quelle: FOCUS medialine 2009

Schließlich haben das Ende des Anhäufens von immer mehr Besitz und die gemeinschaftliche Nutzung von Dingen auch unter Umweltaspekten nicht bestreitbare Vorteile: es muss weniger produziert werden, wodurch auch weniger in den Müll gelangt; und im Falle von Autos werden die in den großen Städten ohnehin schon allzu verstopften Straßen etwas entlastet, schlicht weil weniger Autos herumstehen.

Dass es tatsächlich oft eine Frage des Mindset ist, wenn wir am gewohnten Eigentum festhalten, hat das US-amerikanische Carsharing-Unternehmen ZipCar mit seiner jährlich stattfindenden Aktion Low-Car Diet demonstriert: Die Teilnehmer verpflichten sich, ein Monat lang auf ihr Auto zu verzichten und stattdessen zu Fuß, per Fahrrad, öffentliche Verkehrsmit-

Was wir früher in Händen hielten, besteht heute aus Bits und Bytes. Auch dadurch wird die neue Kultur des Teilens angetrieben.

Die Wir-Ökonomie erfasst immer mehr Branchen, weil Technologie das Teilen einfacher macht.

tel oder mittels Carsharing ihre Wege zurückzulegen. Die Ergebnisse dieser Aktion sind phänomenal: 2010 wurden im Rahmen der „Diät“ mehr als 8.000 Kilometer zu Fuß zurückgelegt, 249 Pfunde verloren, die Anzahl der gefahrenen Kilometer fiel um 66 Prozent und 61 Prozent der Teilnehmer fassten den Plan ab sofort ein autofreies Leben zu führen.

Dass physische Dinge in unserem Leben heute einen anderen Stellenwert haben, hat wohl auch damit zu tun, dass immer mehr davon, was wir früher in Händen hielten, heute in Bits und Bytes vorliegt: Musik, Bü-

cher, Zeitungen, Filme waren einmal an Materie gebunden, heute lagert all dies digital auf unseren Festplatten oder völlig losgelöst im Internet. Dies hat eine neue Kultur des Teilens entstehen lassen, in der blitzschnell und unentwegt Informationen ausgetauscht und Neuigkeiten, Musik, Unterhaltung mit anderen geteilt werden. Befördert wurde diese Entwicklung nicht zuletzt durch den rasanten Aufstieg der sozialen Netzwerke im Internet, deren Zweck es ja ist, sich mit anderen zu verbinden, um Persönliches zu teilen. Immer mehr werden die Funktionalitäten dieser

Auf den Spuren der Millennials

Da die Wir-Ökonomie ihren Ursprung in der online-Welt hat und sich von dort in die offline-Welt ausbreitet, haben die Millennials einen wesentlichen Anteil an der Verbreitung der neuen Konsumformen. Was macht diese Generation aus?

Millennials sind skeptisch. Sie stehen Autoritäten, Politikern als auch traditionellen Marketingbotschaften mit einer ordentlichen Portion Misstrauen gegenüber. Allerdings fehlt es ihnen am Zynismus der Generation X: Erscheint ihnen eine Botschaft richtig, dann nehmen sie sich diese zu Herzen und teilen sie mit Freunden.

Millennials möchten einen Unterschied machen und engagieren sich für Anliegen, die ihnen wichtig erscheinen. Produkte und Dienstleistungen, die an soziales Engagement geknüpft sind, sprechen sie genauso an wie eine berufliche Karriere, die zum Besseren der Welt beiträgt.

Millennials überschreiten in ihren sozialen Interaktionen und Erfahrungen online täglich kulturelle Grenzen. Zudem haben sie einen ausgeprägten Familiensinn und sind sozialen Angelegenheiten gegenüber aufgeschlossen.

Millennials liegt das Wohlergehen unseres Planeten am Herzen und sie glauben daran, dazu etwas beitragen zu können. Attraktiv erscheinen ihnen Produkte und Dienstleistungen, die als grün und nachhaltig positioniert werden.

Millennials sind idealistisch. Sie blicken optimistisch in die Zukunft. Die soziale Ungerechtigkeit in der Welt ist ihnen ein Dorn im Auge, aber sie glauben daran, dass ihre Generation einiges besser machen kann.

Millennials vertrauen dem Urteil ihrer Freunde, wenn es um die Entscheidungsfindung geht – dabei können die Ratschläge sowohl aus dem lokalen Freundeskreis stammen als auch von den online Kontakten wie Facebook-Freunden oder Twitter-Followers.

Millennials verlassen sich auf Technologie, um sämtliche Aspekte ihres Lebens zu unterstützen – Arbeit, Beziehungen und Freizeit. Was einst das Schweizer Taschenmesser war, ist in dieser Generation das Smartphone: ein stets in der Hosentasche mitgeführtes Allround-Werkzeug, das ihnen erlaubt, gleichzeitig zu reden, texten, aufzunehmen, im Internet zu surfen und zu spielen.

Millennials weisen Erfahrungen und Erlebnissen einen höheren Stellenwert zu als materialistischen Zielen. Die Entdeckung cooler Ideen und Dinge gilt ihnen als eine Art Währung, die es mit Freunden zu teilen gilt. Sie sind bereit, ein einfaches, frugales Leben zu führen, wenn es denn reich an Erfahrungen ist.

Netzwerke aber auch so ausgestaltet, dass das eigene Netzwerk als „persönliche Suchmaschine“ im Web agiert: Man wird immer mehr ganz bewusst jenen Informationen im Netz ausgesetzt, die die Netzwerkfreunde als interessant markiert haben. Man folgt den Spuren Gleichgesinnter. Die Freude der Netzbewohner, etwas gefunden zu haben, wonach sie nicht gesucht haben, ist förmlich spürbar. Solche interessanten Funde werden sodann als Trophäen in der Community verteilt.

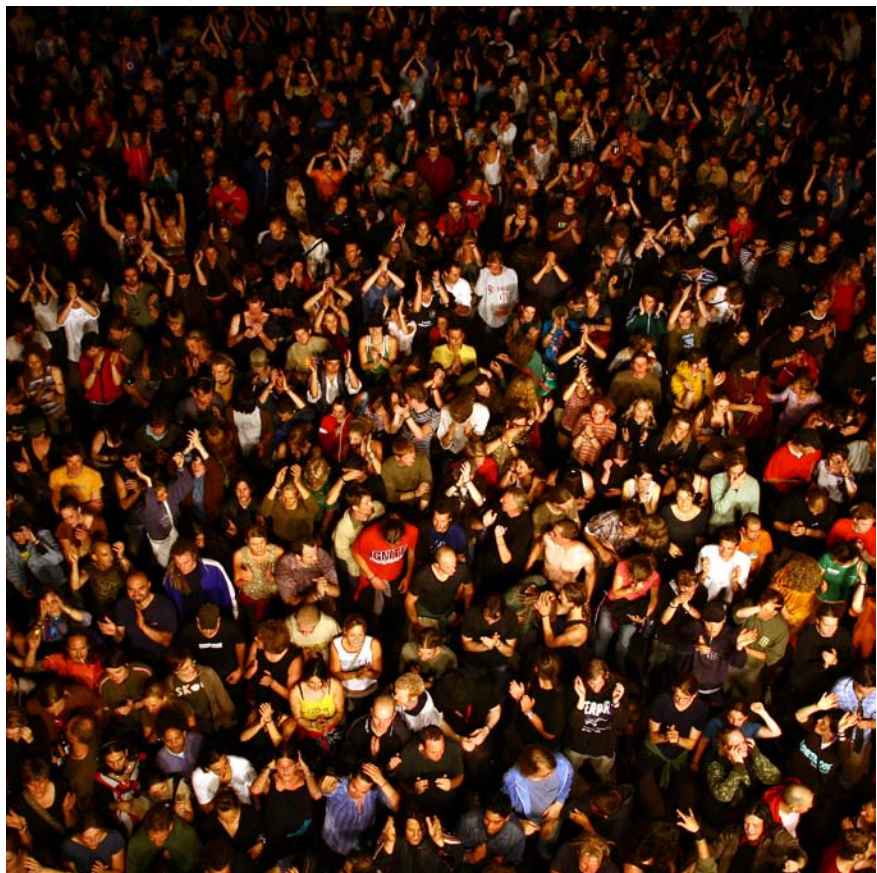
Die Kultur des Teilens im Internet wird vor allem von der Generation der Millennials vorangetrieben – jene Generation der nach 1980 Geborenen, die die Technologien des digitalen Zeitalters quasi in die Wiege gelegt bekamen. Für sie ist ein Leben ohne Internet nicht vorstellbar, da Netzwerktechnologien für sie immer verfügbar waren, sie haben Medien- und Kommunikationserfahrung gesammelt wie keine Generation zuvor. Völlig natürlich erscheint es ihnen, immer und überall vernetzt zu sein: immer online und das Telefon nie außer Reichweite und niemals ausgeschaltet. SMS und Instant Messaging sorgen dafür, dass Konversationen niemals abreißen. Die Durchdringung ihrer Welt mit Netzwerktechnologien lässt den Millennials die Unterscheidung in „virtuell“ und „real“ als abwegig erscheinen.

Es ist daher kein Wunder, dass Teilen nicht nur im Netz großgeschrieben wird. Neben persönlichen und informellen Inhalten auf sozialen Netzwerken und digitalen Medien und Informationen, die über das Internet ausgetauscht werden, geraten auch immer mehr materielle Dinge in das Visier des neuen Phänomens des Teilens: Wohn- und Arbeitsraum, Haushaltsgeräte und Autos werden immer

öfter abseits der digitalen Welt geteilt – allerdings vermittelt über die online Medien. Das Phänomen weitet sich auf immer mehr Dinge aus. Dabei scheinen besonders solche Gegenstände geeignet, die unregelmäßig benutzt werden und deren Eigentum eine hohe Hürde und Bürde darstellt – etwa weil die Anschaffungs- und Unterhaltskosten hoch sind. Dies ist der vorrangige Grund, warum Carsharing so große Akzeptanz erfährt.

Schon heute kann man beobachten, dass immer mehr verschiedene Dinge gemeinschaftlich genutzt werden und sicherlich wird sich diese Entwicklung noch auf viele weitere Dinge ausdehnen. Technologie macht das Teilen immer einfacher, trägt dazu bei, dass die notwendige Infrastruktur für den Austausch geschaffen wird und Vertrauensbarrieren über-

Peer-to-peer Konsum schlägt sich nieder in Kostenersparnissen, einer Stärkung der Gemeinschaft, Umweltschutz und einem breiteren Zugang zu Ressourcen.



Die Wir-Ökonomie bietet nicht nur ein alternatives Konsummodell, sondern auch die Möglichkeit für jedermann, zum Mikrounternehmer zu werden.

wunden werden. Das Internet bringt so viele Menschen zusammen wie keine Technologie zuvor – und mit zunehmendem Anwachsen der Teilnehmer der Wir-Ökonomie nehmen auch die Vorteile für alle zu: jeder Einzelne stößt auf eine größere Auswahl und damit auf eine höhere Wahrscheinlichkeit, den passenden Gegenpart zum Teilen, Tauschen und Wiederverwenden zu finden. Der peer-to-peer Konsum ist die Antwort auf viele verschiedene Fragen, mit denen moderne Gesellschaften heute konfrontiert sind: Wie die obigen Beispiele demonstrieren, resultieren alle Formen von gemeinschaftlicher Nutzung in Kostenersparnissen, einer Stärkung von Gemeinschaft, Umweltschutz sowie einem breiteren Zugang zu Ressourcen. Die Vorteile sind unbe-

streitbar: Nicht nur, dass der Einzelne Zugang zu einer größeren Menge von Waren hat, er bekommt sie auch zu geringeren Kosten und schont die Umwelt, weil genutzt wird, was ohnehin schon vorhanden ist, ohne den Kreislauf von Produktion und Verwertung in Gang zu setzen. Dazu kommt noch, dass der Alltag in der Wir-Ökonomie eine Unmenge von Möglichkeiten bietet, zum Mikrounternehmer zu werden: Die Dinge, die uns umgeben, erfüllen nicht mehr bloß den Zweck des Konsums, sondern können dazu eingesetzt werden, Geld zu verdienen. Dinge, deren Kapazität ohnehin nicht ausgelastet ist, weil wir nicht 24 Stunden am Tag auf dem Sofa verbringen, ununterbrochen den Rasen mähen oder eine DVD nach einmaligem Ansehen kaum



noch so spannend ist wie beim ersten Mal, werden plötzlich zur Geldquelle. Wenn die Einnahmen auch noch so klein sein mögen, so verändert dieser Umstand doch die Art und Weise, wie wir unsere Anschaffungen betrachten und vor allem verändert es auch die Kalkulationen und Überlegungen, welche Anschaffungen wir tätigen. Dies ist auch für Unternehmen eine wesentliche Konsequenz des Erstarrens der Wir-Ökonomie: Langlebige Güter erlangen mit den geänderten Konsummustern plötzlich wieder größere Bedeutung.

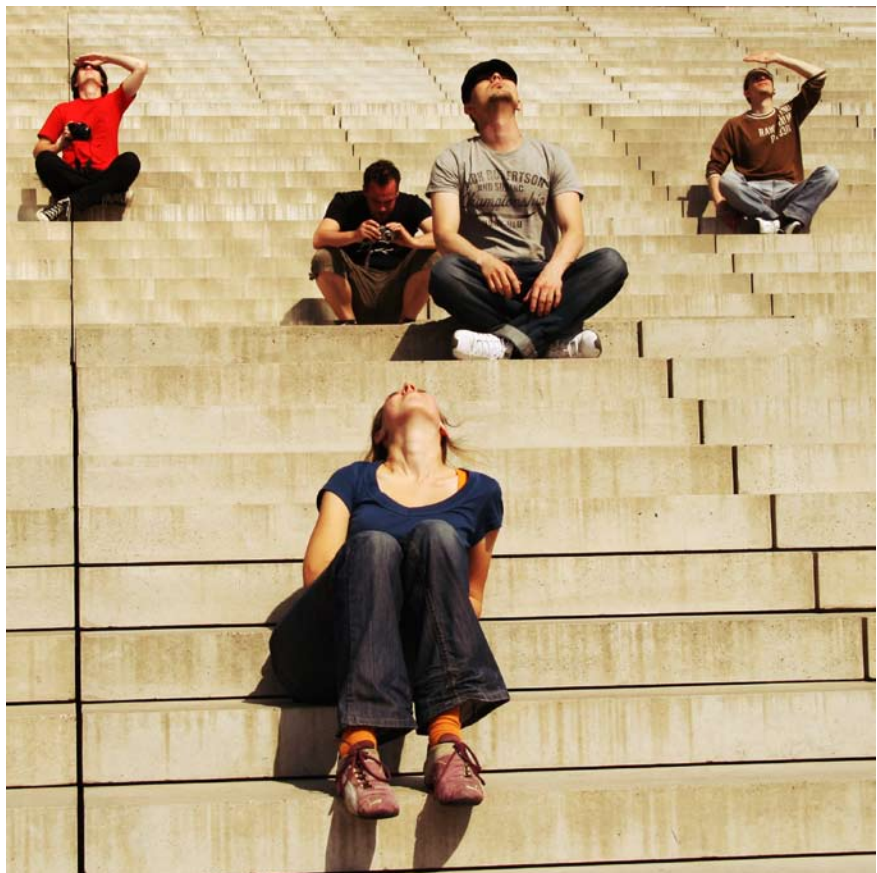
Der Ausbruch der Finanzkrise hat vor Augen geführt, wie schnell eine Wirtschaft, die auf dem Höher-Schneller-Weiter-Prinzip des Hyperkonsums im 20. Jahrhundert aufbaut, wie ein Kartenhaus in sich zusammenbrechen kann. In den letzten Jahren wurde das kapitalistische System zunehmend als Ursache für soziale, ökologische und wirtschaftliche Verwerfungen ausgemacht; Unternehmen stehen unter dem Verdacht, sich auf Kosten der Gemeinschaft zu bereichern. In der Folge steht unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem unter Beschuss und immer weniger Menschen glauben an ein „Weiter so“: Das konsequente Konsumdenken, welches Konsum zur Ersatzreligion macht und persönliches Glück im Verbrauch von Wirtschaftsgütern sucht, scheint an sein Ende gekommen zu sein. Auch ein steigendes Bewusstsein, dass unsere konsumistische Lebensweise aufgrund des hohen Ressourcenverbrauchs in einer endlichen Welt kaum aufrechtzuerhalten ist, wirft immer stärker die Frage auf: Was kommt nach dem Konsumismus?

Als Gegenbewegung zum ewigen Kreislauf aus Produzieren, Konsumieren und Wegwerfen kehrt in unsere Welt wieder stärker der Gemein-

schaftsgedanke ein, der auch vor der Art und Weise, wie wir im 21. Jahrhundert konsumieren nicht Halt macht: Teilen, Tauschen, Vermieten, Schenken scheinen für viele Menschen einen Abschied von der Lebensweise des Konsumismus einzuläuten. So leben - befähigt durch die modernen Technologien - im Global Village uralte Wirtschaftspraktiken wieder auf. Im Gegensatz zum Konsumismus des 20. Jahrhunderts ist der peer-to-peer Konsum des 21. Jahrhunderts dezentralisierter, offener und gemeinschaftlich. Die großen, zentralen Markenartikler, die lange Zeit unsere Konsumwelt bestimmten, werden zwar nicht verschwinden, jedoch tritt neben sie eine Konsumwelt, die völlig ohne Intermediäre auskommt, weil alleinig von Peer zu Peer konsumiert wird. Die Entwicklung ist paradox: Als

Die Wir-Ökonomie durchbricht den Kreislauf aus Produzieren, Konsumieren und Entsorgen.

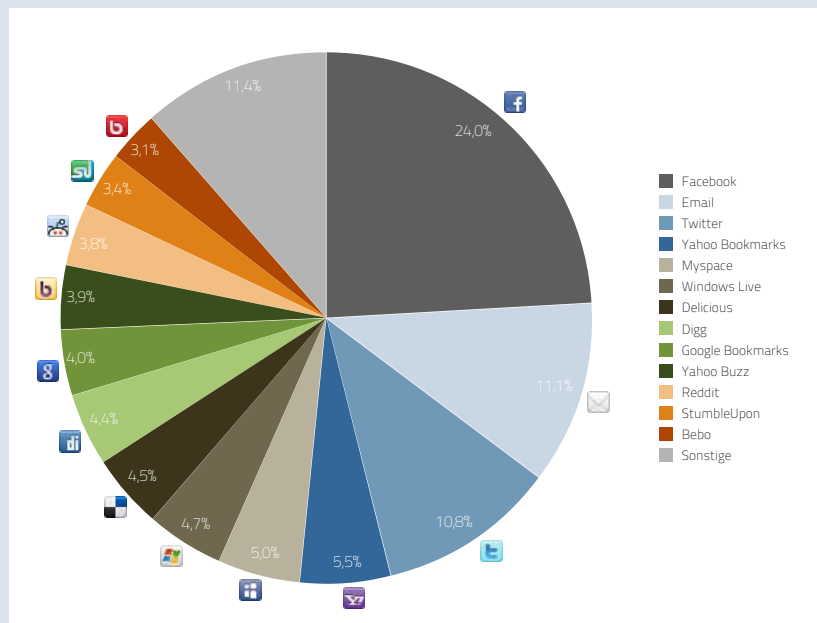
Kredite, Werbung und individuelles Eigentum waren gestern. In der Wir-Ökonomie zählen Reputation, Gemeinschaft und gemeinsamer Zugang.



Gegenbewegung zum Konsumismus zielt die Wir-Ökonomie doch exakt auf das Mantra des Konsumismus – mehr Auswahl und mehr Bequemlichkeit zu geringeren Preisen. Das soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Wandel grundlegend ist: Wurde die Ökonomie bislang durch Kredite, Werbung und individuelles Eigentum bestimmt, so spielen in der Wir-Ökonomie Reputation, Gemeinschaft und gemeinsamer Zugang die tragenden Rollen. Es zeigt sich: Teilen, Tauschen, Schenken, Wiederverwenden und sonstige Formen des gemeinschaftlichen Konsums sind kein Nischentrend, wir haben es mit einer sozioökonomischen Umwälzung zu tun, die ganz grundsätzlich ändert, wie wir konsumieren und produzieren: Der veränderten Art und Weise, wie Menschen ihre Bedürfnisse befriedigen wird auf Unternehmensseite ein gewandelter Wertbeitrag gegenüber stehen müssen. Die Änderungen sind grundlegend und anhaltend. Das wird auch am Wesen der

Wie Inhalte im Netz geteilt werden

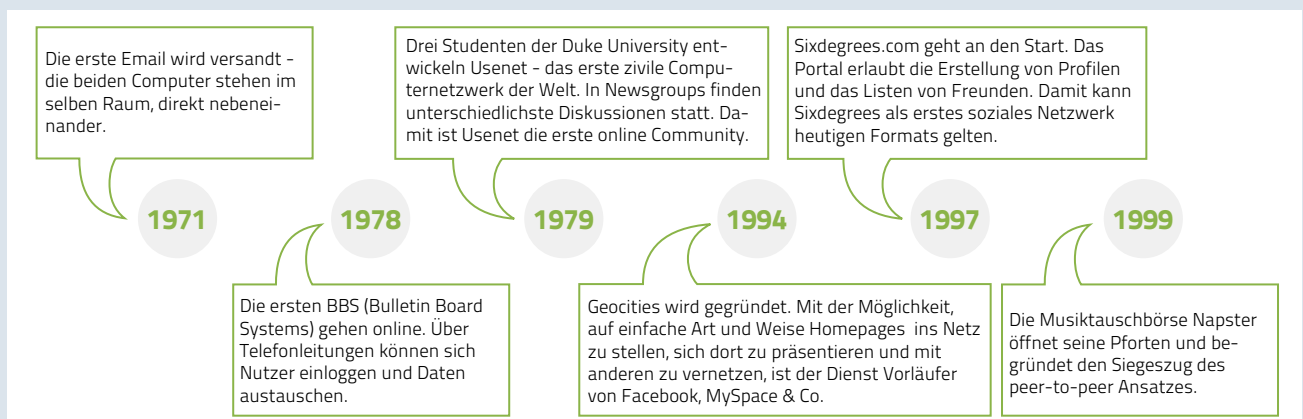
Internetnutzer teilen Inhalte im Netz auf vielerlei Weise – aber am weitaus häufigsten (24%) wird dazu das soziale Netzwerk Facebook genutzt. Weit abgeschlagen liegen Email (11,1%) und Twitter (10,8%). Letzteres könnte allerdings noch zu einer Aufholjagd ansetzen.



Quelle: Business Insider 2009

Die Geschichte der sozialen Medien

Es war nie einfacher als heute, sich mit der Welt zu vernetzen. Mit dem Internet wurde es möglich, Menschen auf der ganzen Welt mit einem Mausklick zu erreichen. Soziale Netzwerke sind zu einem festen Bestandteil im Leben vieler Menschen geworden und haben das Teilen und Tauschen über kulturelle und geographische Grenzen hinweg populär gemacht. Damit haben die sozialen Medien einen wesentlichen Beitrag geleistet, Teilen, Tauschen und alle anderen Formen des gemeinschaftlichen Konsums auch in der realen Welt zu verbreiten.



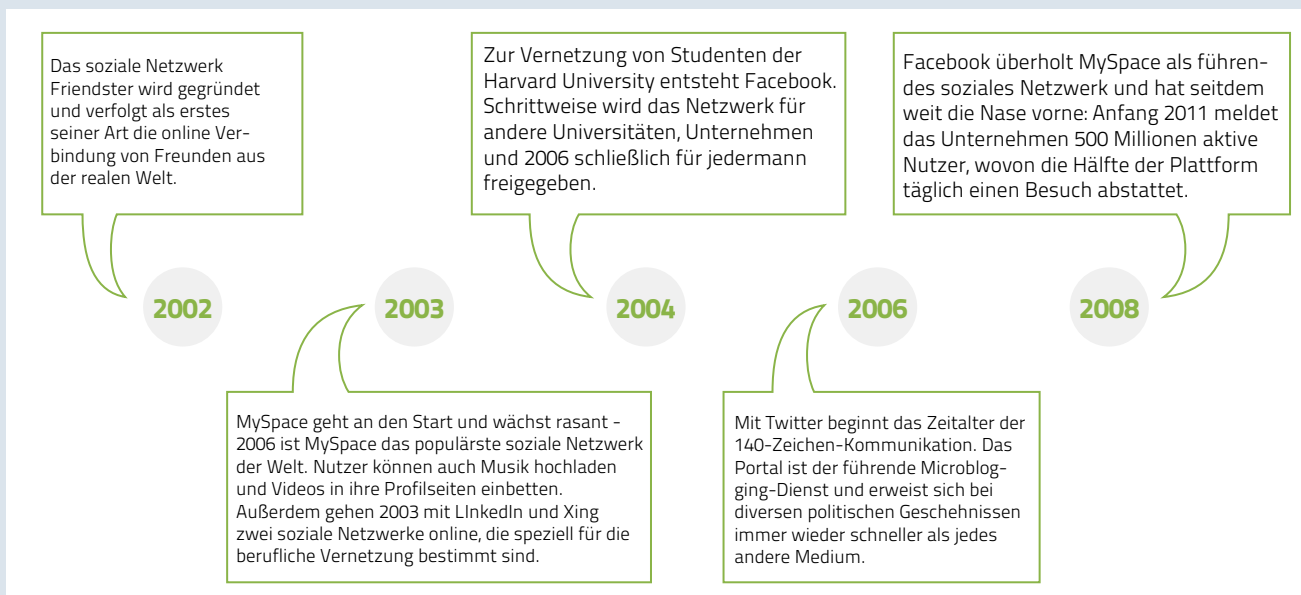
Wir-Ökonomie offenbar, welches ein verändertes Verhältnis zwischen Produzent und Konsument ausdrückt: Unternehmen haben es heute nicht mehr mit passiven Konsumenten zu tun, sondern mit selbstbestimmten, autonomen Bürgern, die sich befähigt fühlen, ihre Umwelt nach ihren Wünschen zu gestalten. Die Machtbalance verschiebt sich: von monolithischen, hierarchischen und zentralisierten Strukturen zu kleinteiligen, vernetzten und verteilten Strukturen. Geld spielt eine nachgeordnete Rolle, es ist eine Ökonomie des Teilens und der Beteiligung, nicht der Akkumulation, es geht um das Miteinander und nicht um Konkurrenz. Die Regeln der Wir-Ökonomie werden nicht oktroyiert, sondern ergeben sich aus dem Konsens der Peers. Und so entsteht durch eine Vielzahl von Beiträgen – sei es die gemeinschaftliche Nutzung eines Gartens durch Nachbarn, das Verschenken von Babykleidung oder das Vermieten von Garagenplätzen – ein neuer Reichtum, der Raum lässt

für Kommerz und Gemeinschaft. Unternehmen werden diese neue Dynamik in ihren Geschäftsmodellen widerspiegeln müssen, wollen sie weiterhin erfolgreich sein.

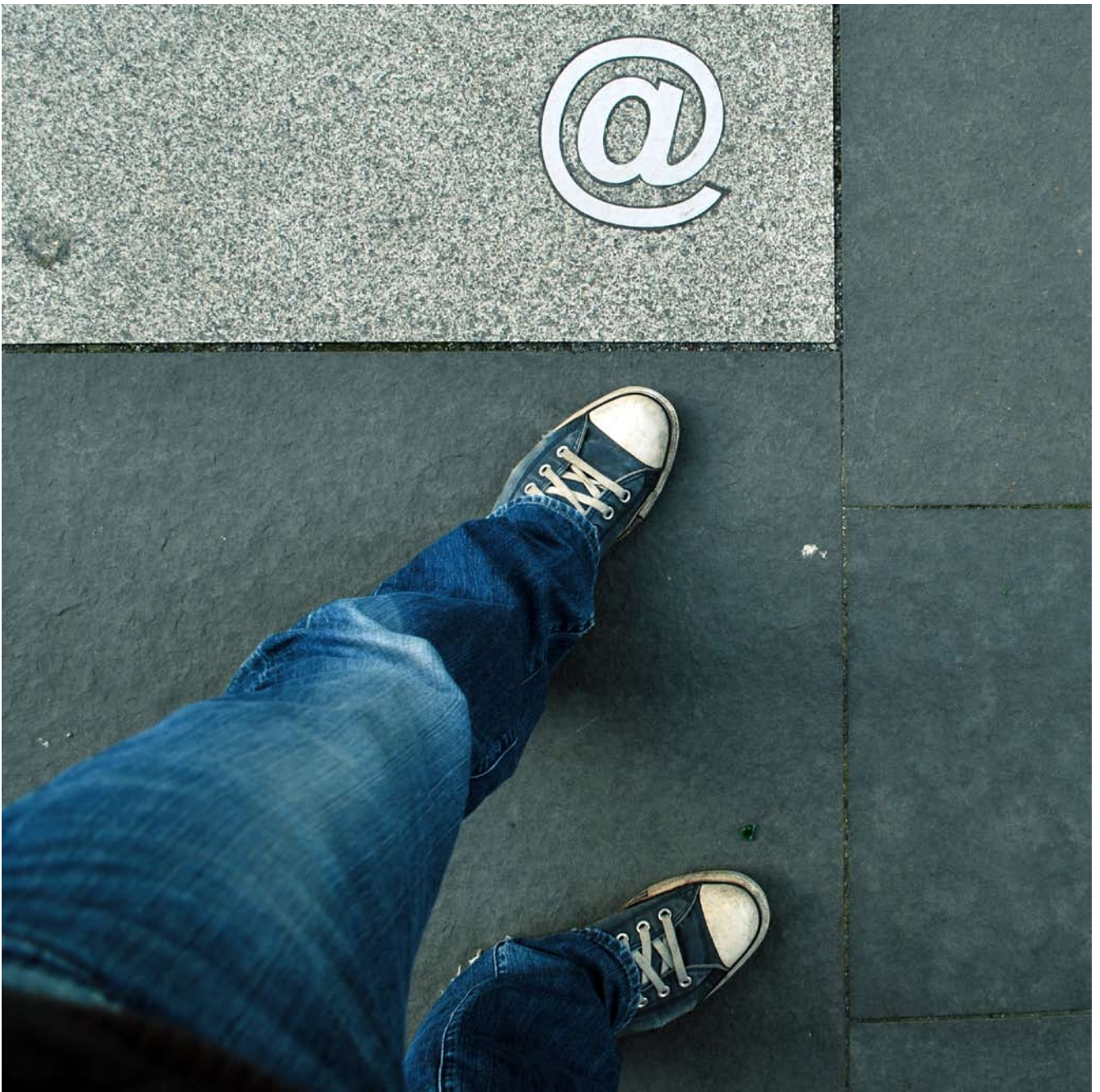
Ganze Branchen werden durch diese Entwicklungen umgestaltet und müssen sich neu erfinden: Communitys wie etwa *Couchsurfing* oder *Crashpadder* fordern das Hotelgewerbe heraus, Carsharing zwingt die Automobilindustrie zum Umdenken und Social Lending wird zur echten Alternative zum Bankenkredit. Unternehmen sind umso mehr gefordert und müssen ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand heben als die Gemeinschaftsmärkte beginnen, sich zu vernetzen und auf diese Art noch mächtiger werden: Es bietet sich ja förmlich an, dass beispielsweise Carsharing langfristig mit Konzepten zur Wohn- oder Arbeitsraumteilung zusammenwächst. Dieses Beispiel zeigt schon: Zwar steckt die Wir-Ökonomie noch in den Kinderschuhen und macht sich derzeit nur punk-

tuell bemerkbar, jedoch wohnt der Idee riesiges Potential inne. Teilen ist eine echte Wachstumsbranche. Weil die Konzepte der Wir-Ökonomie Antworten auf so viele brennende gesellschaftliche Fragen geben und eine neue Lebensart beschreiben, die unsere Welt umstrukturieren könnte. Letztlich wird es um die Frage gehen, ob die Wir-Ökonomie die Art und Weise ändert, wie wir leben, arbeiten und konsumieren.

Die Geschichte der sozialen Medien (Fortsetzung)



2



Erscheinungsformen und Ausprägungen: Die vielen Gesichter der Wir-Ökonomie

Dass Teilen, Tauschen, Wiederverwenden und alle möglichen Arten des gemeinschaftlichen Konsums in den verschiedensten Branchen entstehen, zeigt schon: Es handelt sich beim peer-to-peer Konsum nicht um ein Nischenphänomen, nicht um ein alternatives Konsummodell von Umweltschützern und wir haben es auch nicht mit den reaktionären Auswirkungen der Finanzkrise zu tun. Zwar sind die Schonung der Umwelt und ein Gesinnungswandel nach der Finanzkrise Aspekte, die zur Entstehung des Phänomens beigetragen haben, aber es sind nicht die alleinigen Auslöser: Die Veränderungen gehen viel tiefer

und sind weitreichender. Denn es entstehen unzählige Ideen, die auf dem neuen Konsummodell aufbauen und sie Spielregeln ganzer Branchen über den Haufen werfen. So unterschiedlich die Ideen auch sein mögen, stets können sie auf drei Grundmodelle zurückgeführt werden, die allesamt gemeinsam haben, Menschen das Teilen von Ressourcen zu ermöglichen, ohne dabei Einschnitte bei ihrem Lebensstil in Kauf nehmen oder persönliche Freiheiten aufgeben zu müssen. Welche grundsätzlichen Formen der peer-to-peer Konsum annehmen kann, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.

2.1 Produktnutzung statt -eigentum: Warum kaufen, wenn man auch ausleihen kann?

Schon länger verbinden Unternehmen ihre Produkte mit Dienstleistungen, um sie für den Kunden attraktiver zu machen und damit der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu bleiben. Sachgüter haben für den Kunden einen größeren Nutzen, kümmert sich der Lieferant zusätzlich um Finanzierung und Versicherung, Lieferung und Montage, Wartung und Reparatur bis hin zur Entsorgung. Die gezielte Kombination von Sach- und Dienstleistung dient der Lösung spezifischer Kundenprobleme allemal besser als die bloße Bereitstellung von Produkten allein. Innovative Unternehmen gehen heute längst einen Schritt weiter: Sachgut und Dienstleistung werden derart eng miteinander vernetzt, dass sie ununterscheidbar werden. Die Dienstleistung ist nicht länger Beiwerk zum Produkt, um dessen Ver-

kaufschancen zu erhöhen, sondern umgekehrt: das Produkt tritt aus dem Fokus, die Dienstleistung wird zum Kern des Kundenangebots. Das Unternehmen wird zum Problemlöser des Kunden. Das Eigentum am Produkt verbleibt beim Produzenten, verkauft wird nur noch dessen Funktion. Der Kunde erhält den Nutzen eines Produkts, ohne die Verantwortung des Eigentums – den Klotz am Bein – tragen zu müssen. Schließlich sind wir alle an der Musik und nicht an der CD, am Film und nicht an der DVD interessiert, wir wollen einen Nagel in die Wand schlagen und interessieren uns nicht für den Hammer, wir wollen unsere Wäsche waschen, uns geht es dabei nicht um die Waschmaschine.

Wie viele Dinge finden sich in unserem Haushalt, die wir kaum jemals benutzen und die hauptsächlich in Abstell-

Die Wir-Ökonomie entwickelt sich dort, wo ungenutzte, unausgelastete Kapazitäten vorhanden sind.

Jeder Eigentümer wird zum Mikrounternehmer: Freie Kapazitäten werden zu Geld gemacht.

kammern ihr Leben fristen? Könnte man sich den Staubsauger, die Küchenmaschine, das Bügeleisen oder die Eismaschine, die wir nur für die heute stattfindende Party benötigen, von einem Nachbarn ausleihen, so würde die gesamte Nachbarschaft viel Geld und viele Ressourcen sparen. Entweder im Austausch gegen andere Haushaltsgeräte oder kleine Summen Geld würden unregelmäßig gebrauchte Gegenstände von Haushalt zu Haushalt wandern. Warum eine Leiter kaufen, wenn wir sie nur für eine kurze Reparatur benötigen? Gleiches gilt für Sportgeräte. Viele davon kaufen wir schon mit dem Wissen, dass wir sie kaum öfter als ein- oder zweimal benutzen werden. Wie oft wird die Wanderausrüstung zum Einsatz kommen? Oder das Trekkingrad, wenn wir nur alle paar Jahre

einen Radausflug machen? Wäre es nicht sinnvoller, solche Ausstattungsgegenstände zu leihen oder etwas Geld damit zu verdienen, indem man sie verleiht, wenn sie doch nur im Keller stehen und Staub ansetzen?

Wenn wir uns dann noch vor Augen halten, dass die meisten Dinge von teils erheblichem Wert, wie etwa Autos, Werkzeug, Sportgeräte, Boote etc., den Großteil ihrer Lebensspanne ungenutzt bleiben, dann ist es durchaus einleuchtend und wirtschaftlich sinnvoll, sie mit anderen zu teilen. So feiert etwa *Zipcar* Riesenerfolge mit Carsharing und macht damit nicht nur das Eigentum an Autos obsolet, sondern stellt auch eine Alternative zum Mietwagen dar, weil es kostengünstiger und bequemer funktioniert: Wer Mitglied wird, erhält eine Chipkarte, die die zuvor über Internet oder Telefon reservierten Autos öffnet. Der Kunde muss nur noch einsteigen, losfahren und nach Nutzung den Wagen wieder abstellen. Je nach Bedarf kann man sich vor jeder Fahrt den passenden Wagen reservieren: Welcher Autoeigentümer hat schon einen kleinen Stadtfliker fürs Einkufen, die große Familienkutsche für den Familienausflug und den Sportwagen für die Spritztour ins Grüne zur Auswahl?

Nach demselben Prinzip funktioniert das Mieten von Fahrrädern, wie sie in vielen großen Städten zur öffentlichen Nutzung bereitstehen. Und grundsätzlich lässt sich die Idee des Nutzenverkaufs auf sämtliche nur denkbare Gebrauchsgüter anwenden.

Das Vermieten von Autos ist freilich nichts Neues, Mietwagenfirmen gibt es seit Langem, aber durch die moderne Technologie lässt sich der Vorgang heute um einiges einfacher und bequemer (Öffnung mittels Chip-



karte statt Schlüsselabholung, monatliche Abrechnung, flexible Standorte) gestalten – die Autonutzung rückt näher an die Vorteile des Eigentums heran. Was die Technik darüber hinaus möglich macht: sie schafft den Intermediär ab, das heißt die Mietwagenfirma ist nicht länger nötig. „Echtes“ Teilen wird möglich: von Privatperson zu Privatperson. Über Internetplattformen werden Eigentümer, die ihr Hab und Gut für den gemeinschaftlichen Konsum zur Verfügung stellen möchten, mit Nutzern zusammengebracht.

Noch stärker als die neuen technischen Möglichkeiten ist es aber der Einstellungswandel gegenüber einem Dinge anhäufenden Konsumismus, der die gemeinschaftliche Nutzung von Gütern vorantreibt. Dass zur Befriedigung der Konsumbedürfnisse von Menschen riesige Mengen von Ressourcen verbraucht werden, die in der Folge dann wieder als Abfall oder Emissionen das Ökosystem belasten, wird von immer mehr Menschen hinterfragt. Da das Konzept des Eigentums, so wie es in unserer Konsumgesellschaft vorherrscht, eng mit diesem Kreislauf verbunden ist, ist anzunehmen, dass das zunehmende ökologische Bewusstsein und der Wunsch nach einer nachhaltigen Lebensführung dazu führen, dass sich das Konzept des „Konsums ohne Eigentum“ auf immer mehr Produktarten ausweiten und von immer mehr Menschen angenommen wird. Es wächst heute eine Generation heran, für die Erlebnisse und Erfahrungen wichtiger sind als das Anhäufen von Sachen, für die der Nutzwert eines Guts das Eigentum daran aussticht. Es deutet sich ein dramatischer Wandel in den Einstellungen der Menschen an: weg vom alleinigen Eigentum, hin zur bloßen Nutzung von Dingen. Teilen ist die logische Folge dieser veränderten Konsummuster und Haltungen gegenüber Eigentum. Denn der Nutzwert eines Produkts wird in keiner Weise geschmälert, wird es gemeinschaftlich konsumiert.

WhipCar setzt eben dieses Interesse am bloßen Zugang zu statt Eigentum an Produkten in seinem Geschäftsmodell um und baut Carsharing zum peer-to-peer Modell aus. Dahinter steckt die einfache Idee: Statt das Auto von einer

Konsum ohne Eigentum: Erlebnisse und Erfahrungen werden bedeutender als Dinge.

Eine neue Haltung gegenüber Eigentum bringt neue Konsumformen hervor.

Produktenutzung statt -eigentum: Warum kaufen, wenn man auch ausleihen kann?

Zipcar

In vier einfachen Schritten erhält man einen 24/7-Zugang zu auto-mobiler Freiheit: auf der Webseite registrieren, Auto reservieren, einsteigen und losfahren. Somit bietet der weltgrößte Carsharing-Anbieter ein Auto an, das sich jeder leisten kann. Und mehr noch: Mit Zipcar hat man ein Auto für jede Gelegenheit: heute die Familien-kutsche und morgen den Sport-wagen. Zipcar ist es gelungen, eine ökologisch motivierte Gegenkultur in Mainstream zu verwandeln.

Bag Borrow or Steal

„Als ob man Zugang zum Kleiderschrank von Promis hätte“, verspricht die Plattform und bietet für jeden Geschmack Designer-Handtaschen und -Accessoires. Sämtliche Artikel können ausgeliehen werden – für eine Woche, einen Monat oder die ganze Saison – und werden nach Gebrauch einfach retourniert. Auf diese Weise werden teure Modeartikel für jedermann erschwinglich und darüber hinaus trägt man immer den neuesten Schrei.

NeighborGoods

Die Tauschbörse beruht auf dem Gedanken, dass in jeder Wohnung, in jedem Keller, in jeder Garage Dinge lagern, die nur selten gebraucht werden. Würde man all dies seinen Nachbarn zugänglich machen, so hätte jeder Zugang zu Unmengen von Ressourcen und würde dabei noch Geld sparen. Und zusätzlich freut sich die Umwelt, weil Ressourcen eingespart würden. Auf der Webseite können alle erdenklichen Dinge zum Tauschen, Verleihen, Vermieten angeboten werden.

Firma, die eigens dafür eine Flotte anschafft, zu mieten, leiht man das Auto vom Nachbarn, der es gerade nicht benötigt. Da es in dieser Zeit ohnehin nur auf der Straße vor dem Haus steht, kann dieser sogar damit noch etwas verdienen – und vielleicht sogar sein Auto damit vollständig finanzieren.

Share Some Sugar geht noch einen Schritt weiter und dehnt dieses Konzept auf alle erdenklichen Dinge aus: vom Werkzeug über elektronische und Haushaltsgeräte bis hin zu Kleidungsstücken kann alles von Nachbarn geliehen werden. Warum auch sollte jeder Haushalt seinen eigenen Rasenmäher besitzen?

2.2 Recycling 2.0: Produktlebenszyklen werden länger

Was für den einen nicht mehr von Wert ist, ist für den anderen noch gut zu gebrauchen: Das Internet schafft Transparenz und verlängert dadurch Produktlebenszyklen.

Gemeinschaftlicher Konsum entsteht auch aus der Einsicht, dass wir in unserer Gesellschaft heute nicht mit Knappheiten zu kämpfen haben, sondern das wahre Problem in der Umverteilung des Überflusses besteht. Immer mehr Dinge werden konsumiert, was dann dazu führt, dass auch immer mehr Dinge entsorgt werden. Die Ursache dieses problematischen ökologischen Kreis-

laufes liegt darin begründet, dass heute der symbolische Wert von Dingen zumeist schneller schwindet als der praktische Wert. Wir werfen Güter weg, obwohl sie noch gut und nützlich sind – nur eben gerade nicht für uns. Das bedeutet: Dinge gibt es genug, oftmals befinden sie sich nur nicht in den richtigen Händen. Was wäre also logischer, als Güter von dort, wo sie nicht (mehr) gebraucht

Recycling 2.0: Produktlebenszyklen werden länger

Freecycle

Das Verschenkenetzwerk hat zum Ziel, unnütz gewordenen Gegenständen wieder einen Sinn zu geben und Müll zu vermeiden. Auf der Internet-Plattform werden die verschiedensten Dinge angeboten und gesucht – und zwar alles kostenlos. Denn was für jemanden wertlos geworden ist, kann jemand anderer vielleicht noch gut gebrauchen.

thredUp

Weil Kinder schnell wachsen, Kleidung jedoch nicht, ist Kinderkleidung ein enormer Kostenfaktor im Familienbudget – und dabei werden die Stücke oftmals nur ein paar Mal getragen und sind so gut wie neu. thredUp liefert die Lösung dieses Problems: Auf der Plattform können Eltern die nicht mehr getragene Kinderkleidung gegen neue passende Stücke tauschen.

SwapSimple

Es gibt Dinge, die nach einmaligem Gebrauch subjektiv enorm an Wert verlieren: viele Filme, Bücher, Videospiele stapeln sich in unseren Wohnungen und kommen kaum jemals ein zweites Mal zum Einsatz. Die Tauschplattform SwapSimple verleiht ihnen wieder Wert: Für jeden Artikel erhält man Punkte gutgeschrieben und kann sich dafür gelistete Waren aussuchen kann.

Second-Hand erlebt ein Revival: Im Internet findet jedes Angebot seine Nachfrage.

werden dorthin zu befördern, wo sie von Nutzen sind? Vor diesem Hintergrund waren es insbesondere Überlegungen zur Nachhaltigkeit, aber auch Wirtschaftlichkeit, die die Entstehung von Märkten beförderten, auf denen gebrauchte Gegenstände einen neuen Besitzer finden konnten: Schließlich ist es sowohl für Umwelt als auch Geldbeutel schonender, wenn Dinge nicht mehr auf dem Müll landen, sondern verschenkt (z.B. *Freecycle*, *Kashless*), getauscht (z.B. *thredUP*, *SwapTree*) oder verkauft (z.B. *eBay*) werden. So wird der Lebenszyklus eines Produkts um eine weitere Etappe verlängert und gleichzeitig Müll reduziert.

Die Speerspitze der modernen Second Hand-Welle bildete *eBay* mit seinen online Auktionen. Bislang unvorstellbar in unserer Wegwerfge-

sellschaft entwickelte sich eine Kultur der Schnäppchenjagd im Internet, bei der auch die ältesten Güter noch Abnehmer fanden. Und jedermann konnte zum Händler werden und mit aussortierten, nicht mehr benötigten Dingen ein bisschen Geld verdienen. *eBay* hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir uns an den Gedanken, gebrauchte Dinge im Internet zu kaufen, längst gewöhnt haben. In diesem Zuge ist eine Unzahl von Internetplattformen entstanden, deren Ziel es vor allem ist, Konsum nachhaltiger zu gestalten. Das Internet dient dazu, Transparenz zu schaffen und Dinge, die auf den Müllberg wandern sollen, mit Interessenten für eben diese Gegenstände zusammenzubringen. So sind neben *eBay* viele andere große Marktplätze entstanden, auf denen nicht mehr benötigte, aber noch funktionsfähige Güter neue Eigentümer finden (z.B. *craigslist*). Wie riesige Warenhäuser muten diese Plattformen an, auf denen es nichts gibt, das es nicht gibt.

Neben den peer-to-peer Vollsortimenten existieren aber auch Recycling-Plattformen, die sich auf bestimmte Produkte spezialisieren: Weil es das Schicksal mancher Waren ist, dass sie schnell wieder entsorgt werden, obwohl sie nach wie vor zu gebrauchen wären – Kinderbekleidung beispielsweise. Weil Kinder schnell wachsen, will alle paar Monate deren gesamte Garderobe erneuert werden. Und obendrein haben Kinder immer früher immer speziellere Ansprüche an ihre Bekleidung. Wer möchte das bezahlen? Aber auch dieses Problem lässt sich durch peer-to-peer Konsum lösen: Schon heute wird Kinderbekleidung oftmals ja nicht neu gekauft, sondern von Bekannten und Verwandten übernommen oder im Second Hand-Laden eingekauft. Das



Internet bringt nun den Mehrwert, dieses beschränkte Angebot auszuweiten – prinzipiell weltweit. Und Bekleidung, die ansonsten im Müll landen würde, wird einem sinnvollen Zweck zugeführt. Die Second Hand-Beschaffung im Internet findet sich in den verschiedensten Ausgestaltungen. *thredUP* beispielsweise unterstützt den Tausch von Kinderkleidung: die zu klein gewordenen Klamotten werden in eine Schachtel gepackt und deren Inhalt auf der Webseite von *thredUP* beschrieben. Findet sich ein Interessent, muss die Schachtel versandt werden. Und da das Prinzip Tauschen heißt, soll für jede

erhaltene Box mit Kinderbekleidung eine Box versandt werden.

Die Umverteilung und Wiederverwendung gebrauchter Dinge findet nicht nur durch Verkauf oder Tausch statt, sondern auch durch Verschenken. Bei *freecycle* etwa dreht sich alles darum, Dinge zu vermitteln, die für den einen wertlos, für jemand anderen jedoch noch gut zu gebrauchen sind. Warum sollten sie dann im Müll landen? Ohne jegliches kommerzielles Interesse geht es einzig und allein darum, unnütz gewordene Dinge wieder einem Zweck zuzuführen und damit Müll zu vermeiden.

2.3 Bündelung von Ressourcen: Wir sitzen alle im selben Boot

Aber es sind nicht nur physische Güter, die gemeinschaftlich konsumiert werden können. Auch immaterielle Vermögenswerte werden immer öfter geteilt und gegenseitig ausgetauscht: Beispielsweise Zeit, Geld, Raum oder Fähigkeiten werden von Menschen geteilt, die ähnliche oder korrespondierende Interessen und Bedürfnisse aufweisen. Dabei geht es immer um die Verfolgung gemeinsamer Ziele, die durch die Bündelung von Ressourcen wie Zeit, Geld oder spezielle Kenntnisse leichter zu erreichen sind.

Das schwindende Vertrauen in die großen traditionellen Banken im Zuge der Finanzkrise hat ab 2008 der peer-to-peer Kreditvergabe zu einem Höhenflug verholfen. Online-Kredit-

marktplätze wie etwa *Zopa* (UK), *Lending Club* (USA), *smava* oder *auxmoney* (Deutschland) vermitteln Kredite von Privatperson an Privatperson. Und das funktioniert so: Leute mit überschüssigem Geld, das sie anlegen möchten, können Menschen mit ihren jeweiligen Vorhaben, die sie auf der Plattform vorstellen, bestimmte Beträge zur Verfügung stellen. Im Gegensatz zur Kreditvergabe durch eine Bank wird beim peer-to-peer Lending das Kreditgesuch einer ganzen Reihe von potentiellen Geldgebern vorgelegt – die besten Angebote machen das Rennen. Da die Gemeinkosten der traditionellen großen Banken nicht zum Tragen kommen, fallen die Konditionen für beide Seiten günstiger aus. Auch wird ein Kredit in

Die Wir-Ökonomie bringt Gleichgesinnte zusammen: Überall dort, wo sich Interessen oder Lebensstile treffen, findet peer-to-peer Konsum statt.

der Regel nicht von einem einzigen Geldgeber gestemmt, sondern viele verschiedene Verleiher stehen einem Kreditnehmer gegenüber. Was sich nicht unterscheidet, ist die Tatsache, dass Kreditsuchende ihre finanzielle Situation ebenso wie gegenüber einer Bank offenlegen sowie Fragen zu Ausgaben, Einkommen etc. (gegenüber ihnen vollkommen unbekannt Personen) beantworten müssen. Viele Geldgeber sehen peer-to-peer Kredite weniger als Einnahmequelle, sondern eher als Möglichkeit, Teil eines großen Ganzen zu werden, indem sie die Umsetzung von Ideen oder Aktivitäten unterstützen, die ihnen wichtig sind. Dass peer-to-peer Lending kein Nischenmarkt ist, sondern sich als ernstzunehmende Alternative zu althergebrachten Banken etabliert, zeigt sich am rasanten Wachstum der peer-to-peer Kreditmarktplätze im Internet: Bis 2013 soll die Branche auf ein Kreditvolumen von weltweit fünf Milliarden Dollar anwachsen. (vgl. Gartner 2010)

Die Umwälzungen in der Arbeitswelt wiederum kurbeln das Teilen



von Bürofläche an. In der Wissensgesellschaft arbeiten immer mehr Menschen allein zu Hause, die Wissensarbeit von Unternehmern, Journalisten, Programmierern oder Designern wird reorganisiert. Das Material, mit dem wir heute arbeiten, besteht aus Bits und Bytes, wird auf Servern und immer mehr in der „Wolke“ vorgehalten. Über das Internet greifen wir darauf zu. Dies hat zur Folge,

Büroflächen, Gärten, Geld und Zeit: alles wird geteilt. Was wird man in Zukunft nicht teilen?

Bündelung von Ressourcen: Wir sitzen alle im selben Boot

Zopa

Auf der Lending-Plattform kommen Menschen, die Geld leihen möchten mit solchen zusammen, die Geld verleihen möchten – ganz ohne Banken. Versprochen werden nicht nur bessere Konditionen und größere Gewinne, sondern auch eine persönlichere Erfahrung als beim Geschäft mit Banken: Geld bekommt wieder ein Gesicht, weil sich der Kreditgeber aussuchen kann, was mit seinem Geld passiert.

Airbnb

Wer auf Reisen nicht länger seine Nächte in immer gleichen Hotelzimmern verbringen möchte, ist bei der Zimmervermittlung Airbnb richtig: Wer eine Übernachtungsmöglichkeit in seiner Wohnung besitzt, kann diese auf der Plattform Globetrottern anbieten. Diese kommen nicht nur billiger als in Hotels davon, sondern bekommen zudem auch Insider-Tipps am Reiseort. Und der Wohnungsinhaber verdient sich ein kleines Zubrot.

Urban Garden Share

Die Internetplattform bringt Hobbygärtner mit Gartenbesitzern zusammen. Da im Stadtdschungel viele Hobbygärtner keine Möglichkeit haben, ihrer grünen Leidenschaft nachzugehen, andererseits vielen Gartenbesitzern der grüne Daumen fehlt, scheint es erfolgversprechend beide zusammenzubringen. Beide können auf Urban Garden Share ein Profil anlegen und dem Gemüseanbau steht nichts mehr im Wege!

dass die physische Umgebung unserer Arbeit sehr flexibel gestaltbar – und damit auch teilbar wird. Als Antwort auf diese Entwicklungen bilden sich immer mehr Coworking-Gemeinschaften: Menschen, die bislang räumlich strikt getrennt voneinander arbeiteten, sitzen plötzlich nebeneinander; Unternehmen und Aktivitäten, die aufgrund der hierarchischen Strukturen des Industriezeitalters, voneinander getrennt wurden, teilen sich heute Bürogebäude und sogar -räume. Das Aufkommen virtueller Arbeit hat zu vielerlei Experimenten geführt, wie Arbeit neu organisiert werden kann: von der Heimarbeit in relativer Isolation bis zur Arbeit am Laptop in W-Lan-Cafés reicht die Palette

Coworking ist mehr als ein kostengünstiger Arbeitsplatz: Durch den Austausch mit anderen Personen steigen Motivation und Produktivität.

Das geteilte Büro

Coworking passt in unsere Zeit: Mit einem Laptop, einem Internetzugang und ein paar Euros kann jedermann selbständig tätig werden. Auch war es nie einfacher, sich mit anderen zu vernetzen – unabhängig von beruflichem Hintergrund oder geographischer Lage. Es ist daher kein Zufall, dass überall auf der Welt Coworking Spaces entstehen und die althergebrachte Sichtweise auf die Gestaltung von Arbeitsumgebungen neu definieren. Es geht dabei nicht nur um das Teilen physischen Raums, sondern mehr noch um die Bildung von Gemeinschaften Gleichgesinnter, um dynamische Netzwerke entstehen zu lassen.

Die Zahl der Coworker verdoppelte sich 2010 weltweit; ebenso hat sich auch die Zahl der Coworking Arbeitsplätze knapp verdoppelt. Die Mehrheit der Coworker ist zwischen Mitte zwanzig und Ende dreißig und arbeitet in der Kreativwirtschaft und im Bereich der Neuen Medien.



der neuen Arbeitsweisen. Der Arbeit in Gemeinschaftsbüros mag dabei die größte Zukunft bevorstehen: mobile Arbeiter, die zwar Gleichgesinnte, aber keine direkten Kollegen sind, tun sich immer öfter zu Bürogemeinschaften zusammen, arbeiten für sich alleine und nebeneinander her, aber „befruchten“ sich auch gegenseitig, wenn sich die Gelegenheit dazu ergibt, und – last but not least – nutzen Synergien, um Kosten zu sparen. Coworking-Gemeinschaften tragen immer mehr der Entwicklung der Wissensgesellschaft Rechnung, die unser Verhältnis zu unserer Arbeit verändert und damit auch unsere Identitäten und umgebenden Gemeinschaften. Die gemeinschaftlichen Büroflächen bieten mehr als nur einen Platz zum Arbeiten: sie liefern auch eine Arbeitsatmosphäre, die sich durch ein hohes Maß an Diversität auszeichnet sowie den Zugang zu Qualifikationen und neuen Ideen. Umfragen unter Coworkern belegen, dass das Konzept der geteilten Bürofläche nicht nur als Kostensparmodell erfolgreich ist, sondern sich darüber hinaus positiv auf die Arbeit auswirkt: Motivation und Produktivität stiegen, zwischenmenschliche Interaktionen verbesserten sich, der Arbeitstag würde besser organisiert und sogar das Einkommen stiege, erklären Personen, die sich den Arbeitsplatz mit anderen teilen. (vgl. deskmag 2010)

Das Teilen von Raum betrifft jedoch nicht nur Arbeitsplätze, auch Garagen und Parkplätze, Stauraum und Lagerflächen, Gärten und nicht zuletzt Schlafplätze werden immer mehr mit anderen Menschen geteilt. Der neue Gemeinschaftssinn wird auch das Reisen der Zukunft grundlegend wandeln. Vor nicht allzu langer Zeit hätten wir uns niemals vorstellen können, dass Leute verreisen und



am Urlaubsort nicht in einem Hotel, sondern bei ihnen völlig fremden Personen übernachten. Über Internetplattformen werden Reisende mit Ortsansässigen zusammengebracht und beiden ist gedient: Mit dem nachts leer stehenden Sofa kann der Einheimische ein bisschen Geld verdienen und der Weltenbummler erhält eine preisgünstige Unterkunft

In der Wir-Ökonomie steht oftmals nicht ein geldwerter Vorteil im Vordergrund, sondern die Möglichkeit, Leute zu treffen.



sowie Reisetipps abseits der touristischen Pfade. Und beide lernen neue Menschen – womöglich aus gänzlich anderen Kulturkreisen – kennen. Plattformen wie *CouchSurfing*, *airbnb* oder *roomorama* vermitteln weltweit private Unterkünfte. Ist peer-to-peer Reisen zurzeit vor allem bei jungen Menschen beliebt, so wird sich das Modell in Zukunft für immer mehr Menschen als echte Alternative zum Aufenthalt im Hotel erweisen.

Auch bei Wochenend- und Urlaubshäusern bieten sich ähnliche peer-to-peer Modelle an, stehen sie doch die meiste Zeit des Jahres leer. Es erscheint demnach durchaus sinnvoll, die Anschaffungs- und Betriebskosten auf mehrere Schultern zu verteilen und die Nutzung sodann zeitlich aufzuteilen. Der Nutzen ist für alle Beteiligten derselbe wie Alleineigentum, aber die Kosten machen lediglich einen Bruchteil aus. Dazu kommt, dass Menschen sich auf diese Art und Weise Domizile leisten können, die ansonsten die persönlichen Finanzierungsmöglichkeiten übersteigen würden. Auf jeden Fall bleibt eine größere Summe in der Urlaubskasse. Plattformen im Internet bringen Kaufwillige zusammen und unterstützen bei der Organisation der Nutzung, z.B. der Abstimmung der Nutzungszeiten.

Gebündelt wird auch Zeit, um Bedürfnisse von Menschen

Zeitbanken mehren ganz besondere Guthaben: Sie erfüllen Wünsche, die mit Geld nicht zu kaufen sind.



auf eine Weise zu befriedigen, wie es Geld allein nicht zu erkaufen vermag. Zeit wird zu einer Währung, die einem Bankkonto vergleichbar bei Zeitbanken eingezahlt und abgehoben werden kann. Dies geschieht folgendermaßen: Erbringt jemand eine persönliche Dienstleistung für ein anderes Mitglied des Zeitbank-Netzwerks (zumeist lokale Gemeinschaften, Nachbarschaften), dann erhält der Leistungserbringer die entsprechende Zeit gutgeschrieben, das Konto des Leistungsempfängers wird hingegen mit einer „Zeitschuld“ belastet. Auf diese Weise werden mittels Zeit als alternative Währung persönlich zu erbringende Leistungen wie etwa Begleitung älterer Menschen, Betreuung von Kindern, Nachhilfeunterricht, Gartenpflege etc. in lokalen Vereinigungen ausgetauscht. Monetäre Gewinne werden dabei nicht erzielt, umso mehr profitieren jedoch die Beziehungen in Gemeinschaften und die Solidarität zwischen den Generationen, indem unbefriedigte Bedarfe des täglichen Lebens mit passenden Ressourcen gekoppelt werden.

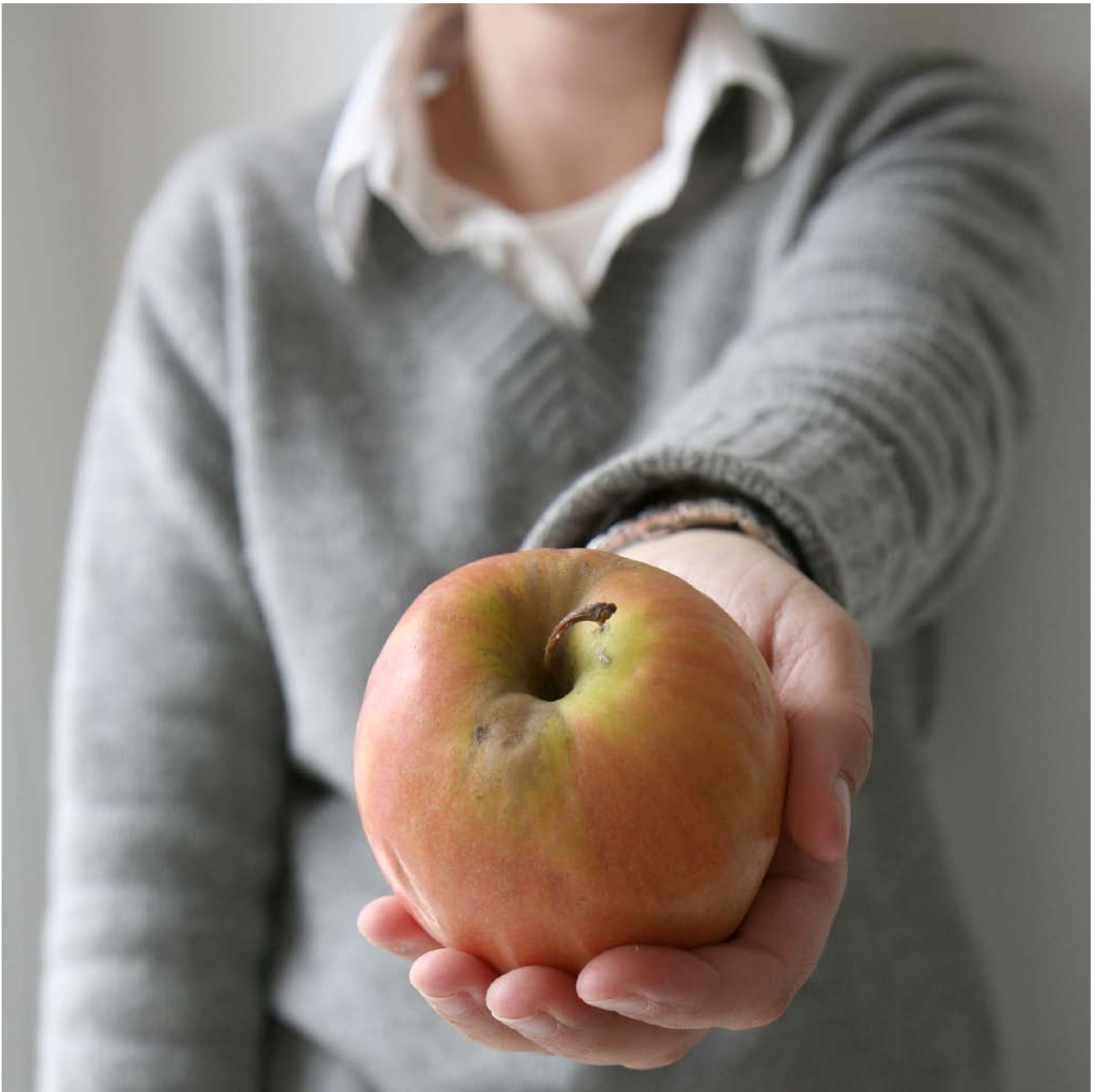
Schließlich formt sich rund um den Austausch von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten eine stetig wachsende Gemeinschaft, die im Zugriff auf diese Ressourcen weniger den geldwerten Vorteil als vielmehr die Möglichkeit, Menschen zu treffen sieht. Lernen und gegenseitiges Helfen betreffen dabei die verschiedensten Bereiche – vom Klavierunterricht über die Technik des Kompostierens bis hin zu praktischen Fragen des täglichen Lebens –, stets entstehen die Angebote aus dem Verständnis heraus, dass jeder Mensch über gewisse Ressourcen verfügt, das heißt etwas weiß oder kann, das es wert ist weitergegeben zu werden. Selten wech-



selt bei solchen Angeboten Geld die Hände, auch sind die gegenseitigen Dienste nicht auf direkten Austausch angelegt, vielmehr tritt man in Vorleistung. Auch wenn man keine direkte Gegenleistung erhält, so hat man doch Zugriff auf die riesige Ressourcenausstattung des gesamten Netzwerks und kann selbst ebenso auf Hilfe und Unterstützung zählen. Dass wir immer öfter mobil auf das Internet zugreifen, macht die online Vermittler von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten noch wirkmächtiger und eröffnet neue Einsatzmöglichkeiten. Denkbar wird die situationsbezogene Anforderung von Unterstützung: Geht der Fahrradschlauch kaputt, so kann an Ort und Stelle sofort jemand gesucht werden, der sich mit dem Wechsel von Fahrradreifen auskennt.

In der Wir-Ökonomie entstehen neue Währungen: Mit Zeit und Fähigkeiten lässt sich kaufen, was mit Geld nicht zu bezahlen ist.

3



Erfolgsfaktoren:

Was die Wir-Ökonomie ausmacht

Neue Technologien – von mobilem Internet zu sozialen Netzwerkportalen – verhelfen uralten Marktpraktiken zu einer Renaissance: Teilen, Tauschen, Ausleihen – all dies stand lange Zeit im Schatten eines Kreislaufes aus Anschaffen und Wegwerfen und lebt nun im Internetzeitalter wieder auf. Die Praktiken des gemeinschaftlichen Konsums erfinden sich gerade neu, bringen Menschen und Güter auf völlig neue Arten zusammen und verändern nicht nur was wir konsumieren, sondern vor allem die Art und Weise, wie wir dies tun. Netzwerktechnolo-

gien kommt dabei die Rolle zu, über geographische Grenzen hinweg Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, sodass sich eine kritische Masse bildet, die kaum eine Nachfrage ohne Angebot belässt und daher für effiziente Transaktionen sorgt. Stellten Unternehmen ehemals die Brücke zwischen Produktion und Konsum dar, so macht das Internet diese Mittlerfunktion obsolet: Im Netz wird nicht nur der Austausch unmittelbar zwischen Peers möglich, auch eröffnet die Technologie Wege, damit sich Vertrauen zwischen den

Transaktionspartnern bildet – eine unabdingbare Voraussetzung jeden Geschäfts. Sind die Voraussetzungen des Vorhandenseins einer ausreichenden kritischen Masse und des Vertrauens zwischen Fremden gegeben, dann wird sich die Wir-Ökonomie immer dort ausbreiten, wo Güter mit ungenutzten, unausgelasteten Kapazitäten vorhanden sind und ein Glaube an die gemeinschaftliche Nutzung der Ressourcen herrscht. Unter diesen Bedingungen kann Teilen im großen Stil funktionieren.

3.1 Reputation als Eintrittskarte zur Wir-Ökonomie

Als der online Marktplatz eBay 1995 seine Geschäftspforten öffnete, wurde dem Unternehmen nur eine kurze Lebensdauer prophezeit: Wieso sollte jemand gebrauchte Dinge von Unbekannten kaufen? Ist es nicht eine vollkommen verrückte Idee, seine Dinge an Fremde zu verschicken, von denen man absolut nichts weiß – am allerwenigsten, ob sie nach Erhalt der Ware auch bezahlen wer-

den? Allerdings gibt der Erfolg dem Unternehmen recht: Von Niedergang keine Spur, heute ist eBay ein Multi-Millionen-Unternehmen, das täglich unzählige erfolgreiche Transaktionen ermöglicht und in seiner Angebotspalette kaum etwas nicht führt. eBays Geschäftsmodell beruht im Wesentlichen darauf, Anbietern von Produkten aller Art eine Internetplattform zur Versteigerung oder

Ist es nicht eine vollkommen verrückte Idee, Geschäfte mit Fremden im Internet zu machen? eBay trat den Gegenbeweis an.

zum Verkauf ihrer Waren zu bieten. eBay selbst ist an den dabei entstehenden Kaufverträgen nicht beteiligt, das Unternehmen tritt dabei lediglich als Vermittler auf. Da die Austausch rein peer-to-peer stattfinden, fehlt der Intermediär, der normalerweise für Glaubwürdigkeit sorgt. Sämtliche peer-to-peer Formen des Konsums haben mit diesem Problem zu kämpfen. So stehen sich Anbieter und Nachfrager relativ anonym gegenüber, es ist kaum möglich, mit einiger Sicherheit die Identität des Gegenübers zu bestimmen. Solange die Transaktion reibungslos verläuft, mag dies zwar kein Problem sein, sobald aber eine Partei ihren Verpflichtungen nicht nachkommt, hat die andere Partei Schwierigkeiten, jemanden zu belangen und ins Recht gesetzt zu werden. Dieser Punkt ist umso bedeutender, als man beim Geschäft übers Internet auch keine Möglichkeit hat, die Ware in Augenschein zu nehmen: zumeist ist man auf ein Foto und eine Beschreibung des Produkts sowie darauf angewiesen, dass diese Angaben nach bestem Wissen und Gewissen gemacht wurden. Gerade weil es sich beim Teilen, Tauschen, Wiederverwenden, Ausleihen nicht um Neuware, sondern um Gebrauchtes handelt, ist eine stichhaltige Beschreibung wichtig, andernfalls sind Missverständnisse programmiert und unbefriedigende Transaktionen die Folge. Abgesehen von diesen Unsicherheiten rund um die Qualität des Geschäftsgegenstandes, kommt noch hinzu, dass der medial vermittelte Kontakt jede Möglichkeit verwehrt, sich ein persönliches Bild vom jeweiligen Gegenüber zu machen. Wie können wir unserem Gegenüber vertrauen, wenn dieses sich hinter einem Avatar und Pseudonym versteckt?

Geschäftspartner stehen sich im Internet anonym gegenüber und die Ware kann nicht begutachtet werden. Wie kommt dennoch Glaubwürdigkeit zustande?

Oxytocin, Vertrauen und die Wirtschaft

Oxytocin ist bekannt als Hormon, das die unerschütterliche Bindung von Müttern mit ihren Babies schafft. Seit den Forschungen des Neuroökonoms Paul Zak gilt es auch als Stimulans für Empathie, Großzügigkeit und Vertrauen. Oxytocin ist der soziale Klebstoff, der Familien, Gemeinschaften und Gesellschaften zusammenhält und als ökonomisches Schmiermittel dient, indem es uns ermöglicht, uns in alle möglichen Formen von Transaktionen einzulassen. Der Mensch ist also biologisch dazu bestimmt, soziale Beziehungen zu anderen Menschen einzugehen. Die neuesten Studien von Paul Zak gehen noch über diese Erkenntnisse hinaus und legen nahe, dass online Beziehungen die gleichen Auswirkungen auf unsere Oxytocin-Produktion haben wie offline Beziehungen. Das bedeutet: Social Networking erhöht die Oxytocin-Konzentration im Blut von Facebook- oder Twitter-Nutzern und steigert so deren Gefühl von Vertrauen.

Hält man sich vor Augen, dass Vertrauen eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklung der Wirtschaft ist, so haben diese Erkenntnisse weit reichende Auswirkungen für die Ökonomie. In einer Welt der sozialen Netzwerke werden jene Unternehmen erfolgreich sein, die imstande sind, Verbindungen mit ihren Kunden herzustellen und deren Oxytocin-Niveau zu heben. So wird das „Kuschelhormon“ zum Wettbewerbsfaktor. (vgl. Penenberg 2010)

Sprache, Mimik, Gestik, Körperhaltung sind im täglichen Umgang mit Menschen ganz wesentliche Anhaltspunkte dafür, ob wir jemandem über den Weg trauen oder doch besser nicht. All dies fällt im Internet weg. Zwangsläufig wirft die Wir-Ökonomie Fragen auf wie die Folgenden: Wer sagt mir, dass der jeweilige Teilnehmer wirklich der ist, der er vorgibt zu sein? Werde ich mein Geld bekommen? Werde ich die Ware im zugesagten Zustand erhalten? Wird der Vorgang eine angenehme Erfahrung sein? Wenn etwas schief geht – werde ich irgendwelche Möglichkeiten haben, Regress zu nehmen? Wenn es nicht gelingt, solche Bedenken zu zerstreuen, wird der peer-to-peer Konsum nicht stattfinden. Denn wie im „echten Leben“ spielt auch im „global village“ Glaubwürdigkeit eine große Rolle, wollen wir mit anderen in Kontakt kommen: Wie gehen wir mit anderen Menschen um? Halten wir uns an Regeln? Welche Äußerungen und Aktivitäten beschreiben uns? Kurz: Wie werden wir wahrgenommen? Je mehr das Internet zu einem sozialen Medium wird, desto wichtiger wird die Beantwortung dieser Fragen. Erfolgreiche soziale Beziehungen im Netz und gar ein Teilen, Tauschen und Leihen basieren ganz wesentlich auf der Reputation der Teilnehmer. Wie aber entsteht eine solche im Netz, wenn es möglich ist, Identitäten zu wechseln wie Kleidung?

eBay hat dieses Dilemma durch ein Bewertungsverfahren gelöst, das nach jeder erfolgten Transaktion den beteiligten Parteien die Möglichkeit gibt, die jeweils andere Partei zu bewerten. Die Bewertungen sind für alle Mitglieder einsehbar, sodass über Zeit Reputation aufgebaut werden kann. Dabei festigt ein Track-Record

zufriedenstellender Transaktionen die Marktposition des Teilnehmers, da eine positive Erfolgsbilanz nicht nur Zugang zu mehr Marktpartnern eröffnet, sondern auch die Möglichkeit bietet, vergleichsweise höhere Preise zu erzielen. Ein Wechsel der Identität wird somit höchst unattraktiv. So entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf, in dem die eine Marktseite durch regelkonformes Verhalten Reputation aufbaut, was wiederum bei der anderen Seite zu größerem Vertrauen führt.

Die Wir-Ökonomie lebt davon, dass sie Vertrauen zwischen sich fremden Personen schafft. Und dies kann auch im Internet gelingen: Die Plattformen müssen Mechanismen vorsehen, die den Teilnehmern eine Reputationsbildung ermöglichen. Entweder funktioniert dies über Bewertungssysteme

Unsere Reputation öffnet das Tor zur Wir-Ökonomie. Ein Track-Record erfolgreicher Transaktionen wird zukünftig so wichtig sein wie unser Kreditrating.



nach dem Muster von eBay, aber es sind auch vielerlei andere Wege denkbar, die Vertrauen schaffen und letztlich Akzeptanz für die neue Art und Weise des Konsumierens herstellen. Auf vielen Plattformen finden sich Profilsseiten, auf denen Mitglieder Selbstauskunft über sich geben. Auch die Dauer der Mitgliedschaft ist ein Indiz für Vertrauenswürdigkeit, ebenso wie die Intensität der Beteiligung und das Engagement für die Plattform. Es geht schlicht darum, eine Community aufzubauen, in der sich die Mitglieder austauschen und rege beteiligen können. Denn wie auch im wirklichen Leben, kommt Vertrauen mit der Zeit, mit der Anzahl von Interaktionen und nicht zuletzt spielt auch Transparenz eine große Rolle. Kommunikation innerhalb der Communitys wird offen gestaltet – über Foren anstelle von E-Mails –, um eine lebhaftere Gemeinschaft aufzubauen, in der sich jeder vom anderen ein Bild machen kann. Dabei wandelt sich die Rolle

des Plattformbetreibers: Er rückt aus seiner zentralen Position heraus und wird zum bloßen Ermöglicher, Unterstützer und Fehlerbeheber. Er ist Infrastrukturanbieter, das Leben kommt allein durch die Mitglieder. Wenn sich etwa Teilnehmer Fragen gegenseitig beantworten oder Feedback geben, dann bildet dies um einiges mehr Vertrauen als wenn der Betreiber Antworten gibt. Durch solche Interaktionen wächst Vertrauen, weswegen es wichtig ist, Mitglieder zu involvieren. Im Grunde folgen sämtliche Mechanismen der Vertrauensbildung auf online Netzwerken der einfachen Regel, dass Menschen vergangene Erfahrungen dazu nutzen auf zukünftige Sachverhalte zu schließen – einfach gesagt: hat man früher schon gute Erfahrungen gemacht, erwartet man dies auch für die Zukunft. Ganz wesentlich wird daher Vertrauen durch Transparenz und Authentizität gebaut. *CouchSurfing*, das ein ähnliches Bewertungssystem

Vertrauen im Internet entsteht durch Transparenz und Authentizität.

Unsere Reputation im Internet wird zu einer Währung.

Kooperatives Verhalten ist ansteckend

Freundliches, großzügiges und kooperatives Verhalten breitet sich in Netzwerken von Person zu Person aus. Und es werden nur eine Handvoll von Individuen benötigt, um einen Unterschied zu machen. Das fanden Forscher der University of California und Harvard heraus und liefern damit den ersten Labornachweis dafür, dass kooperatives Verhalten „ansteckend“ ist. Wenn Menschen von positivem Verhalten anderer profitieren, dann revanchieren sie sich mit einem „Vorschuss“, indem sie anderen helfen, die ursprünglich gar nicht beteiligt waren. Solches Verhalten erzeugt eine Kaskade der Kooperation, die sodann Einfluss hat auf Dutzende andere in einem sozialen Netzwerk.

Ein einziger Akt der Großzügigkeit, Rücksichtnahme, Freundlichkeit oder Kooperation kann also einen Dominoeffekt auslösen, der schließlich Menschen berührt, die man noch nie zuvor getroffen hat. Dass wir durch unser Verhalten unmittelbare Reaktionen in Menschen auslösen, ist nichts Neues, aber an den Gedanken, dass unser Verhalten auch durch soziale Netze kaskadiert und möglicherweise Hunderte andere Menschen erreicht, müssen wir uns erst gewöhnen. Die Studienergebnisse legen nahe, dass der Verbreitungsprozess von guten Taten zur Evolution von Kooperation beigetragen haben könnte: Gruppen, in denen sich Altruisten finden, werden auch als Ganzes altruistischer sein und daher eine größere Überlebenschance haben als egoistische Gruppen. Menschen formen soziale Netze, so die Forscher, weil die Vorteile eines vernetzten Lebens dessen Kosten überwiegen. Es ist keine Frage, dass dieser Effekt bei der Gestaltung von peer-to-peer Communitys von großer Relevanz ist. Aber Vorsicht: Genauso wie positives pflanzt sich auch unkooperatives Verhalten innerhalb eines Netzwerks fort. (vgl. Fowler/Christakis 2010)



wie eBay installiert hat, bei dem die Mitglieder nach jeder Transaktion ihre Erfahrung berichten und damit ihren Gegenpart bewerten können, erreicht die unglaubliche Zahl von 99,8 Prozent positiver Erfahrungen.

Unsere online Reputation wird zu einer Währung, ohne die wir uns am gemeinschaftlichen Konsum nicht beteiligen können. Gleichzeitig ist die Bedeutung von Reputation für die Teilnahme an den neuen Konsummodellen eine starke Markteintrittsbarriere für mögliche Konkurrenten: Wer einmal einen Stamm erfolgreicher Transaktionen aufgebaut und somit Reputation auf einer Plattform gebildet hat, dem wird es nicht leicht fallen, die Plattform zu wechseln, wo er wieder bei Null anfangen müsste. Und dieses Problem besteht ja nicht nur bei einem Wechsel zwischen konkurrierenden Communitys, sondern auch zwischen solchen, die nicht im Wettbewerb miteinander stehen, weil sie völlig unterschiedlichen Branchen angehören. Es stellt sich daher die Frage, wie mit zunehmender Verbreitung des peer-to-peer Konsums der Aufbau von Reputation als Voraussetzung der Teilnahme auch plattformübergreifend erfolgen kann. Damit Reputationskapital nicht immer und immer wieder neu gebildet werden muss, wird es zukünftig Wege geben müssen, dieses „mitzunehmen“. Wird es also in Zukunft Organisationen – vergleichbar mit Banken – geben, die unsere an verschiedenen Stellen aufgebaute Reputation akkumulieren? Wird es eine Art von Suchmaschine geben, die Reputation aggregiert und ein vollständiges Bild dessen

ausspuckt, wie wir uns in den verschiedenen Communitys verhalten? Welche Rolle werden soziale Netzwerke wie etwa Facebook dabei spielen? Können diese Communitys, die vielen Menschen zum zweiten Lebensraum geworden sind, nicht als eine Art von „Reputations-Bank“ agieren? Oder liegt es in der Verantwortung des Staates, eine Infrastruktur des Vertrauens aufzubauen, die Vertrauen gleichsam als Utility liefert? Welche Rolle spielt der Staat bei dieser Transformation?

Wie auch immer die Lösung aussehen wird – irgendeine Art von Index wird sich entwickeln, der den Beitrag jedes Einzelnen zu verschiedenen peer-to-peer Communitys ausdrückt und dadurch erlaubt, das aufgebaute Reputations-Rating von einer Community zur nächsten zu transferieren. Es ist nur eine Frage der Zeit bis der Zugriff auf ein kumuliertes Bild unseres Reputationskapitals möglich sein wird, das das Ausmaß unseres Zugangs zum peer-to-peer Konsum bestimmt.



3.2 Der Glaube an das große Ganze

Die Wir-Ökonomie rüttelt an den Grundfesten des traditionellen Wirtschaftsmodells.

Der Glaube daran, Teil eines größeren Ganzen zu werden, treibt den peer-to-peer Konsum wesentlich an. Es geht um mehr als bloß den Austausch von Dingen.

Unser altes produktzentriertes Wirtschaftsmodell kommt langsam aber sicher an sein Ende. Es wird immer offensichtlicher, dass die Grundprämisse unaufrührlichen Wachstums in einer Welt endlicher Ressourcen nicht mehr allzu lange zu halten sein wird. Mehr und mehr gerät daher das Paradigma der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts in die Kritik, wonach sich alles Denken und Handeln im Wertschöpfungsprozess auf die lineare Beziehungskette vom Produzenten über den Händler hin zum Konsumenten konzentriert. Völlig außer Acht gelassen wurde dabei stets, dass am Anfang dieser Kette Ressourcen in den Herstellungspro-

zess eingehen und am Ende der Kette Abfall entsteht – weder Ressourcen noch Abfall gehörten bislang zu den primären Betrachtungsgegenständen der Ökonomie. Ein weiteres Kennzeichen des traditionellen Wirtschaftssystems ist seine starre Rollenverteilung: Menschen finden darin Platz in jeweils streng definierten Rollen – entweder als Produzent oder als Konsument.

Die Internetökonomie stellt nun alles auf den Kopf, was bisher in punkto Organisation von Unternehmen und Wertschöpfungsketten festzustehen schien. Dies betrifft nicht nur die virtuelle Welt – die Veränderungen erreichen auch traditionelle Industrien und werfen unsere grundlegendsten Vorstellungen davon über den Haufen, wie unsere Arbeit, unsere Kreativität, unser Beitrag zur Wertschöpfung vermarktet, bewertet und entgolten wird. Das Internet öffnet mehr und mehr einen Weg, sich vom alten produktzentrierten Wertschöpfungsmodell zu verabschieden, indem es den Menschen stärker in den Mittelpunkt rückt. Die alte stark zentralisierte, hierarchische Wirtschaftsordnung wird abgelöst durch eine dezentrale, auf Netzwerken beruhende Wirtschaft: Das Internet macht es einfacher für jedermann, zum Produzenten von physischen und virtuellen Artefakten zu werden. Die alten Rollen bröckeln: nicht nur, dass jedermann gleichzeitig Konsument und Produzent sein kann, wie der Begriff „Prosument“ nahelegt, auch wird im Internet getauscht und geteilt, gemeinschaftlich produziert und immer mehr auch gemeinschaftlich consu-



miert. Das hat zur Folge, dass sich die ehemals lineare Wertschöpfungskette (von den Ressourcen bis zum Abfall) wandelt und in Zukunft eher kreisförmig aussieht: Akzeptiert man, dass in einer endlichen Welt unendliches Wachstum nicht möglich ist, so werden Güter nicht automatisch als Abfall enden, sondern geteilt, wiederverwendet, einem neuen Zweck zugeführt werden.

Die produktzentrierte, zentralistische Wirtschaft mit klar abgesteckten Rollen für Produzenten und Konsumenten, die von einem immerwährenden Wachstum ausgeht und daher keinerlei Gedanken an die Herkunft von Ressourcen und den Verbleib des durch den Konsum produzierten Abfalls verschwendet, wird mehr und mehr abgelöst von einem Kreislauf des Konsumierens, in dem Menschen alle erdenklichen Rollen des Wertschöpfens annehmen können. Dieser Wandel ist der fruchtbare Boden, auf

dem all die Communitys entstehen, die die Macht des Teilens für sich entdecken. Ein wesentlicher Gedanke, der all diesen Geschäftsmodellen zugrunde liegt und der das A und O für das Funktionieren ist, lautet: „Ich brauche die anderen und die anderen brauchen mich.“ Ohne ein Netzwerk aus Teilnehmern kann nicht geteilt, getauscht, ausgeliehen werden und je größer das Netz, desto größeren Nutzen ziehen alle daraus.

Das Netz hält aber nur dann, wenn die Teilnehmer an die gemeinsame Sache glauben und diese aktiv mitgestalten. Community-Mitglieder dürfen keine passiven Konsumenten sein, sie müssen sich als verantwortungsvolle Co-Produzenten verstehen. Dementsprechend stehen in den Gemeinschaften die individuellen Interessen gleichberechtigt neben dem Gemeinschaftsinteresse. Ebenso wenig wie in kleinen Gruppen Tauschen, Leihen und Teilen nicht funktionieren kann,

Die alte Rollenverteilung ver-schwindet: Beim peer-to-peer Konsum kann jeder Produzent als auch Konsument sein.



wenn die Beteiligten nur auf ihre eigenen Interessen bedacht sind, kann der Austausch auch im großen Stil nicht gelingen. Warum ist dies so? Die meisten Modelle des gemeinschaftlichen Konsumierens sind so aufgebaut, dass es oftmals keine direkten Austausche gibt: nicht jedem Geben entspricht ein unmittelbares Nehmen. Vielmehr erhält man seine Gegenleistung unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt von einem anderen Teilnehmer des Netzwerks. Das heißt, die Teilnehmer müssen einen ständigen Vertrauensvorschuss leisten, da ihre Kosten-Nutzen-Rechnung nur über einen längeren Zeitraum betrachtet aufgeht, zumeist gehen sie in Vorleistung, ohne zunächst etwas zurückzuerhalten. Ohne den Glauben an die Sache, wird dies kaum jemand mitmachen. Die Community kann daher nicht funktionieren, wenn Teilnehmer nur auf ihren unmittelbaren, sofortigen Nutzengewinn konzentriert sind, vielmehr ist ein längerfristiges Engagement vonnöten. Das Angebot der Communitys beruht daher auch auf dem Gedanken, nicht nur eine streng abgegrenzte Leistung zu vermitteln, sondern die Teilnehmer werden durch ihre Teilnahme Teil der Gemeinschaft. Der Glaube an das Gemeinsame, dadurch Teil eines größeren Ganzen zu werden ist ein

wichtiger Bestandteil der Communitys. Es geht um viel mehr als nur den Austausch von Werkzeugen, das Teilen von Büros, das Übernachten auf einem fremden Sofa, schlicht weil es billiger als ein Hotel ist. Leute kaufen sich in eine Gemeinschaft von Gleichgesinnten ein, es geht ihnen nicht nur darum, Zugang zum Nutzen eines Produkts zu erhalten, sondern auch zu Menschen. Was also all diesen Angeboten zugrunde liegen muss, damit das Netzwerk funktionsfähig bleibt und wächst, ist die Aussicht, eine reichere Erfahrung zu machen als lediglich ein Produkt zu konsumieren. Genau dies praktiziert etwa Nike, wenn die Firma nicht länger nur Laufschuhe verkauft, sondern gleichzeitig Zugang zu einer Community verschafft, die die Leidenschaft für das Laufen teilt. Der Kunde erhält dadurch einen enormen Zusatznutzen, weil er sich mit Gleichgesinnten austauschen kann und Lauftipps, Routen oder Musik, die andere gerne zum Laufen hören, kennenlernt und mit anderen teilen kann. So wie Nike sich dieses Prinzip zunutze macht, um einen Stamm loyaler Kunden aufzubauen, bildet es die Grundfesten jeder peer-to-peer Community. Es geht schlicht darum, den Menschen zu vermitteln „Hier gehöre ich dazu“ – sowohl online als auch offline.

In der Wir-Ökonomie kauft man sich immer auch in eine Community ein.



3.3 Das ökonomische Potential un- ausgelasteter Kapazitäten

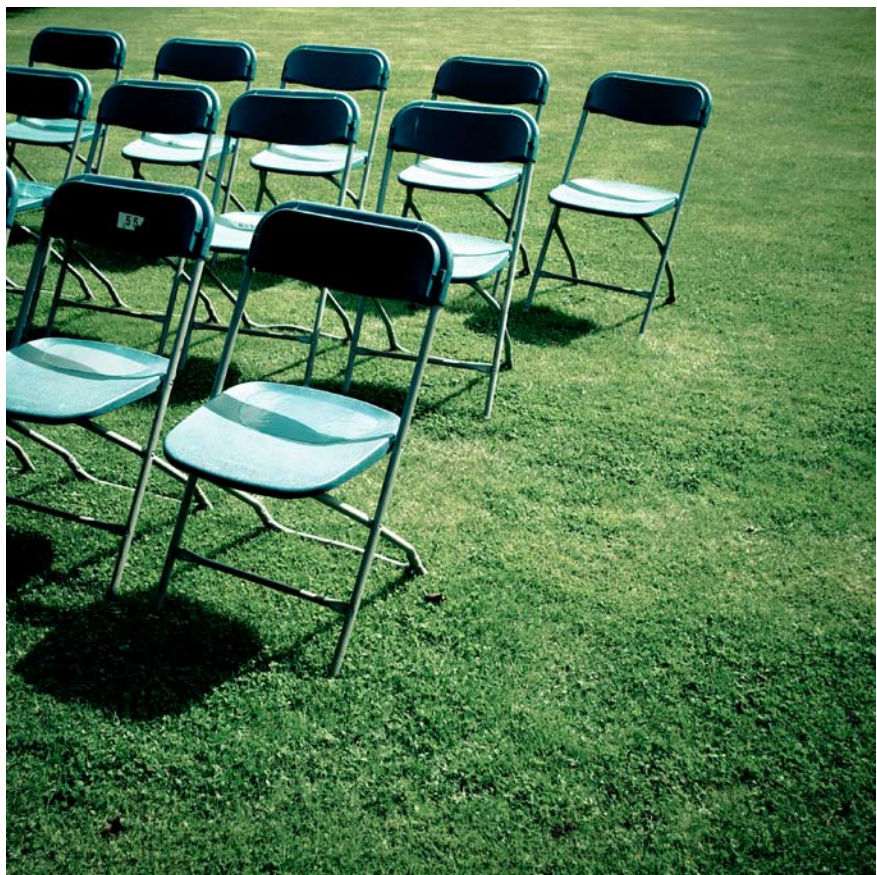
Unser konsumistisches Leben lässt uns Dinge über Dinge ansammeln, von denen wir die wenigsten regelmäßig benutzen. Das Fahrrad im Keller, die Küchenmaschine, der Rasenmäher – all dies und noch viel mehr verbringt den größten Teil seiner Lebensspanne ungenutzt; wir schaffen die Dinge an und verstauen sie, nur einen Bruchteil ihrer Lebensdauer sind die Gegenstände in Gebrauch. Das durchschnittliche Auto steht die meiste Zeit des Tages untätig auf dem Parkplatz, es gibt in Deutschland mehr Fernsehgeräte, Fotoapparate und CD-Player als es Haushalte gibt, in denen diese Geräte genutzt werden. Die logische Folge: die Unterhaltungselektronik bevölkert zwar unsere Wohnungen, fristet aber auch viel Zeit ohne in Verwendung zu sein. Und es sind nicht bloß physische Dinge, für die der Nichtgebrauch die Regel ist: auch Raum, Zeit, Fähigkeiten bleiben oftmals hinter ihren Potentialen zurück. So steht etwa das Gästezimmer die meiste Zeit leer, weil wir nur ab und an Besuch bekommen. Talente und Fähigkeiten werden selten genutzt, weil es in unserem eigenen Umfeld nicht andauernd Anwendungsmöglichkeiten gibt.

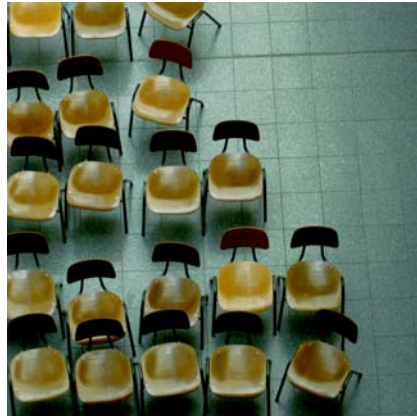
Uns umgibt also allerhand Vermögen, das die meiste Zeit nicht dem eigentlichen Nutzen dient, dessen Potentiale brachliegen. Ökonomisch gesehen ist dies völlig irrational – aber auch aus sozialer Perspektive ist das Vorhalten solch gigantischer freier Kapazitäten wenig sinnvoll: Was nutzen unsere Fähigkeiten, wenn wir sie nicht ein-

setzen? Könnte nicht viel Wertvolles entstehen, wenn freie Büroflächen auch genutzt werden? Warum lässt man einen Garten, kleine grüne Oasen im Stadtgebiet, wild wuchern, wenn Hobbygärtner dort ebenso gut Gemüse anbauen könnten? Während ungenutzte Kapazitäten immer dazu führen, dass der potentielle Wert eines Vermögensgegenstandes nicht realisiert wird, sind die Ursachen dafür, warum unser Vermögen unausgelastet bleibt, höchst unterschiedlich: So erfüllen gewisse Dinge eben nur ganz bestimmte Aufgaben,

Viele unserer Dinge sind den Großteil ihrer Lebenszeit nicht in Verwendung. Lässt sich dieses Potential ökonomisch nutzen?

Nicht Knappheit ist das Problem unserer Gesellschaft, sondern die richtige Verteilung des Überflusses.





weswegen wir nur zeitlich begrenzt auf sie zugreifen müssen (z.B. Auto, Werkzeug, Unterhaltungselektronik) oder Güter erfüllen zeitlich befristete Bedarfe (z.B. Kinderbekleidung und -spielzeug, Wanderausrüstung für einen einmaligen Wanderurlaub) oder der individuelle Nutzen eines Produkts vermindert sich nach seinem Gebrauch, ohne dass der objektive Wert geschmälert wird (z.B. Bücher, Filme auf DVDs).

All diese Beispiele zeigen, dass in unserer Gesellschaft heute nicht

im Kampf gegen Knappheit die eigentliche Herausforderung besteht, sondern darin, den Überfluss einem Zweck zuzuführen. Der Kern der Wir-Ökonomie besteht in der Umverteilung dieses Überflusses: Aus der Einsicht heraus, dass man zur Befriedigung seiner Konsumwünsche in vielen Fällen auch auf Ressourcen zugreifen kann, die ohnehin schon vorhanden sind, bilden sich neue Formen des Teilens, Tauschens und Wiederverwendens. Nicht nur wird so der Wert der Dinge gesteigert, auch

kommt der Nutzer in den meisten Fällen günstiger davon. Heute verfügt man über die Technologie, die den Mechanismus unterstützt, die richtigen Dinge zur rechten Zeit am richtigen Ort verfügbar zu machen. Netzwerktechnologien und Plattformen, die in Echtzeit Bedürfnisse und Angebote transparent machen und den unproblematischen Austausch ermöglichen, sind die Voraussetzung dafür, freie Kapazitäten einem Zweck zuzuführen und somit den Wert des Produkts an sich zu steigern.

3.4 Die Macht des Netzwerkeffekts

Die modernen Netzwerktechnologien haben heute die Macht, ungezählte Bedürfnisse mit ebenso vielen Angeboten zusammenzubringen. Wo auch immer eine Nachfrage vorhanden ist, auf Internetmarktplätzen wird es mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit ein passendes Angebot geben als auf lokalen Marktplätzen in der realen Welt. Und je mehr Teilnehmer sich auf den virtuellen Märkten tummeln, desto größer wird diese

Wahrscheinlichkeit, was den Wert der Teilnahme für jedes Mitglied steigert. Das klassische Beispiel für einen solchen Netzwerkeffekt war stets das Telefon: Besitzt eine einzige Person ein Telefon, stellt das Gerät keinerlei Wert dar, je mehr Leute aber im Besitz eines Telefons sind, desto wertvoller wird das Gerät für alle Netzwerkteilnehmer. Und heute verbinden wir uns nicht länger nur über Telefonleitungen; unsere Computer

Mit jedem weiteren Mitglied wird das Netzwerk wertvoller. Viele Beispiele zeigen: die Wir-Ökonomie wächst rasant.

und immer mehr sonstige Geräte sind über das Internet miteinander verbunden, das wir immer öfter auch mobil benutzen. Die Möglichkeit, „ins Netz zu gehen“ ist heute prinzipiell immer und überall gegeben. Damit ist man theoretisch von sämtlichen Angeboten und Nachfragen der gesamten Welt immer nur einen Mausklick oder Tastendruck entfernt.

Teilen, Tauschen und sonstige Formen gemeinschaftlichen Konsums werden sich immer dort herausbilden, wo eine kritische Masse gegeben ist, die einen ausreichend großen Pool an Wünschen und Angeboten vereint. Der Nutzen für die Mitglieder solcher Plattformen ist nur dann gegeben, wenn sie nicht allzu oft enttäuscht werden, sondern zumeist auch finden, wonach sie gesucht haben. Je weiter die Mitgliederanzahl dann anwächst, desto größer wird dieser Nutzen, weil jedem einzelnen Teilnehmer – ob Nachfrager oder Anbieter – ein größeres Angebot zur Auswahl seines Gegenparts zur Verfügung steht, das heißt: die Wahrscheinlichkeit, das Gewünschte tatsächlich zu finden steigt. Nur wenn die Teilnehmer erfolgreich sind, werden sie bei der Stange gehalten werden können. Und nur, wenn es gelingt, dieses Momentum aufrecht zu erhalten, werden sich mehr und mehr Teilnehmer anschließen. Die Auktionsplattform eBay hat vorgemacht, welche

Eigendynamik entstehen, wie die Anzahl der Nutzer in die Höhe schnellen und dadurch jedem einzelnen Teilnehmer einen echten Mehrwert bringen kann.

eBay ist auch ein gutes Beispiel dafür, wie eine solche Dynamik sozial verstärkt wird: Menschen beteiligen sich, weil Freunde, Familienmitglieder oder Kollegen sie dazu animieren, oftmals einfach weil darüber gesprochen wird. Ist eine kritische Masse erst einmal erreicht, bildet sich eine Sogwirkung, die immer mehr Menschen veranlasst, auf den Zug aufzuspringen und weiter zum exponentiellen Wachstum der Nutzerzahlen beiträgt.

Die Wir-Ökonomie wird sich also exakt dort etablieren, wo eine ausreichend große kritische Masse genügend Momentum erzeugt, sodass dieses sich selbst erhält und so zu weiterem Wachstum beiträgt. So verzeichnet etwa die Plattform *CouchSurfing* eine fortwährend ansteigende Zahl von Neuregistrierungen: Hatten sich im Januar 2004 149 neue Mitglieder angemeldet, so stieg die Zahl bis März 2011 auf 71.902. Und *WhipCar*, die peer-to-peer Autovermietung, welche Autos vor allem zwischen Nachbarn vermittelt, ist die am schnellsten wachsende Carsharing-Organisation: innerhalb von 6 Monaten wuchs die verfügbare Flotte auf 1.000 Autos an.



4



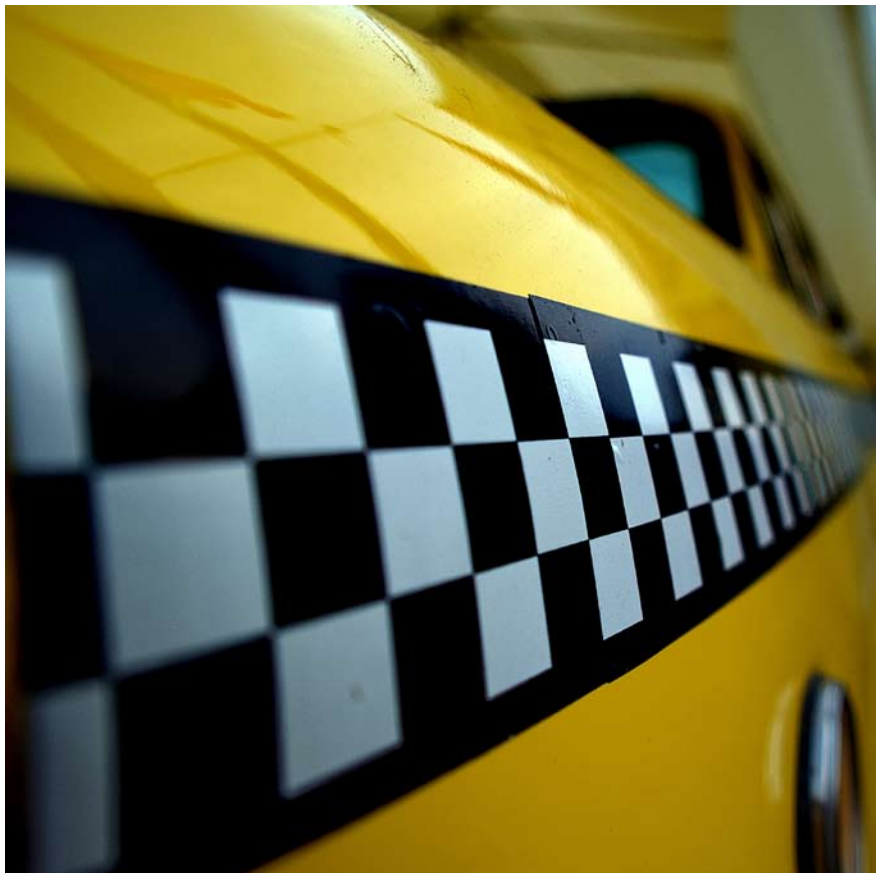
Triebfedern der Transformation:

Was treibt die Wir-Ökonomie an?

Die Suche nach dem „Taxi of Tomorrow“ ist nur ein Beispiel unter vielen, wie einfach es heute ist, Gemeinschaften für einen bestimmten Zweck zu formen: In New York City soll eine Internetseite dabei helfen, die gelben Taxis, welche längst Kultstatus erlangt haben und aus dem Straßenbild nicht wegzudenken sind, neu zu erfinden, damit sie besser den Anforderungen einer modernen Stadt entsprechen. Auf der Internetseite kann jedermann seine Meinung zum „Taxi of Tomorrow“ abgeben und in einen Dialog mit anderen Nutzern – Fußgänger, Taxifahrer, Autofahrer, Designer, Autohersteller, Radfahrer, Touristen – eintreten. Das Projekt erfreut sich reger Beteiligung und tatsächlich werden von den Webseitenbesuchern wesentliche Fragen aufgeworfen, die beim Design eines modernen Taxis zu bedenken sind. Es gibt noch unzählige andere Beispiele im Internet, wie durch Crowdsourcing und die „Weisheit der Vielen“ alte Probleme zu neuen Lösungen kommen. Insbesondere die sozialen Medien haben diese interaktive Form der Lösung von Aufgaben durch die Zusammenarbeit einer riesigen Masse von Menschen ermöglicht. Auf Basis eben dieser Technologie und unter Anwendung derselben Prinzipien schafft auch der peer-to-peer Konsum eben dort Lösungen, wo die herkömmlichen Systeme keine Lösungen anbieten: peer-to-peer Lending entsteht als Folge

eines breiten Misstrauens gegenüber dem Bankensektor, Carsharing entspringt einem Bedürfnis nach neuen, flexibleren Formen von Mobilität. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Konsumentenverhalten grundlegend erschüttert: Menschen haben ihre Einstellung zu Konsum verändert, ein anderes Kostenbewusstsein entwickelt und überhaupt in Frage gestellt, was zu einem guten Leben vonnöten ist. Auch die vielen bislang

Die Lösung gesellschaftlicher Probleme wird immer öfter in die eigenen Hände genommen: Wo herkömmliche Systeme keine Antworten geben, gedeihen peer-to-peer Lösungen.



ungelösten Probleme des Umweltschutzes führen zu einem Nachdenken über gewohnte Konsummuster und einem Streben nach einem nachhaltigeren Lebensstil. Und dazu kommt noch, dass unsere Gesellschaft ein neues Wir-Gefühl entwickelt. Der individualistische Lebensstil verliert an Bedeutung, es kommt zu einer Neudefinition dessen, was Freundschaft und Familie und das Eingebundensein in Gemeinschaften bedeutet. Dies erstreckt sich auch auf neue Formen von Gemeinschaft: das soziale Leben spielt sich mehr und mehr auch im Internet ab. Soziale Netzwerke sind der erweiterte Lebensraum. Der lange gehegte Glaube, dass das Internet zu Vereinsamung und Isolierung führe, wird so Lügen gestraft. Denn in der aufziehenden Wir-Ökonomie sind die Menschen nicht vereinzelt vor ihrem Bildschirm, genau das Gegenteil ist der Fall: peer-to-peer Konsum erfüllt das Verlangen nach Gemeinschaft. Eine Komponente des Teilens ist immer auch der persönliche Kontakt zu anderen. Ironischerweise fördert das Internet die Zusammengehörigkeit im „echten“ Leben. Die Transaktionen werden zwar im Netz angebahnt, aber immer geht es den Menschen dabei auch darum, andere Menschen kennen zu lernen; Zweck ist nicht der unpersönliche Austausch, sondern eine Erfahrung unter Gleichgesinnten. Zum Beispiel *Couchsurfing*: Es geht nicht nur um einen Schlafplatz, es geht auch darum, Anschluss zu finden an einem fremden Ort.

Dies ist der Boden, auf dem gemeinschaftlicher Konsum gedeiht: Wo Staat und Unternehmen keine Antworten auf die brennenden Probleme und neuen Bedürfnisse der modernen Welt bieten, werden die peer-to-peer Lösungen diese Lücke füllen.

In den Anfangstagen des Internets prophezeite man die Vereinsamung der Menschen vor dem Bildschirm, aber das Gegenteil geschah: das Netz weckt ein Verlangen nach Gemeinschaft.

4.1 Revolution der sozialen Medien

Der Aufstieg der sozialen Medien krempelt unser gesamtes Leben um: Seitdem sich politische, ökonomische und soziale Systeme in verteilte Netzwerke verwandeln, bekommen gesellschaftliche Prozesse eine völlig neue Qualität. Peer-to-peer Prozesse beruhen auf verteilter Macht und verteiltem Zugang zu Ressourcen. Sie sind darauf gerichtet, eine möglichst große Anzahl gleichberechtigter Partner zu involvieren, die die Regeln ihrer Zusammenarbeit selbst aufstellen. Jeder Teilnehmer kann zugleich Dienste in Anspruch nehmen als auch zur Verfügung stellen. Ermöglicht wird dies durch die Internettechnologie. Insbesondere mit der Entstehung der interaktiven und kollaborativen Elemente des Internets wurden die Grundlagen für peer-to-peer Prozesse geschaffen: das World Wide Web wurde zum Mitmach-Web. Die neuen technischen Möglichkeiten beförderten gleichzeitig eine veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets: Im Web 2.0 werden Inhalte nicht mehr zentralisiert, z.B. von Medienunternehmen, erstellt, über das Netz verfügbar gemacht und von rein passiven Benutzern konsumiert, sondern alle Nutzer erstellen,

Die interaktiven und kollaborativen Elemente des Internets sind die Basis der Wir-Ökonomie.

Peer-to-peer Prozesse beruhen auf verteilter Macht und verteiltem Zugang zu Ressourcen.

bearbeiten und verteilen Inhalte nun selbst. Für die neue Rolle des Internetnutzers hat sich daher der Begriff Prosument durchgesetzt: im Internet ist jeder zugleich Produzent und Konsument. Auf Blogs, Wikis, sozialen Netzwerken, Foto- und Video-Webseiten werden jeden Tag Unmengen von Inhalten ausgetauscht.

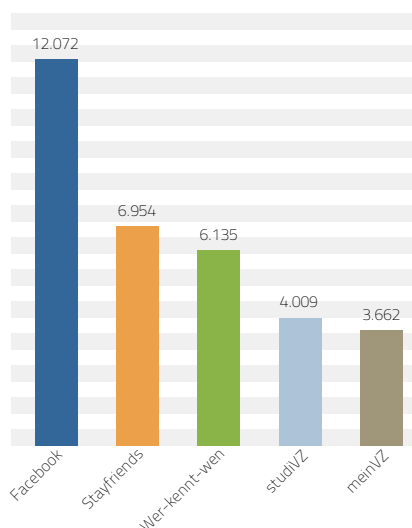
Soziale Medien sind aus unserer Lebenswelt nicht mehr wegzudenken, sie sind zu einem integralen Bestandteil moderner Gesellschaften geworden. Seit es Kommunikationsmittel gibt vernetzen sich Menschen. Im Laufe der Geschichte der Kommunikationsmittel geschieht dies jedoch immer stärker: vom Radio über das Mobiltelefon bis hin zum Internet – die Durchdringungsgeschwindigkeit nahm jeweils rasant zu. So wächst etwa Facebook in fünf Monaten um 100 Millionen Nutzer. Wäre das soziale Netzwerk eine Nation, so wäre es die drittgrößte der Welt – nur China und Indien sind größer. Die Hälfte der Nutzer stattet der Plattform jeden Tag einen Besuch ab. Wie stark die kommunikative Vernetzung heute ist, demonstriert auch eindrucksvoll der Kurznachrichtendienst Twitter: 175 Millionen Nutzer senden 95 Millionen Tweets pro Tag. Die Technologie verbindet heute so viele Menschen miteinander wie nie zuvor: In der Netzwerkgesellschaft ist jeder mit jedem auf direktem Weg verbunden.

Der Zustrom zu sozialen Medien und die dadurch herbeigeführten gesellschaftlichen Umwälzungen sind so groß, dass längst klar ist: Soziale Medien sind keine vorübergehende Modeerscheinung. Wir haben es mit einem fundamentalen Wandel unserer Kommunikationsgewohnheiten zu tun. Und dass sich das Rad nicht wieder zurückdreht, dafür sorgt die Generation der Millennials, für die das Internet kein Kommunikationsmedium, sondern ein Kulturraum ist. Diese Generation kennt kein Leben ohne Internet, Vernetzung und Austausch von Informationen sind ihnen eine Selbstverständlichkeit ebenso wie der Echtzeit-Zugriff auf Informationen aller Art. Das Internet spielt eine wichtige Rolle in fast allen Aspekten ihres Lebens. Mehr Jugendliche besitzen heute einen Computer als einen Fernseher (vgl. mpfs 2009), die sozialen Netzwerke sehen unglaubliche Zuwachsraten in Nutzerzahlen und Nutzungsdauer: Laut Nielsen (2010) führt Facebook mit den meisten Nutzern die Rangliste der sozialen Netzwerke an. Rund 12 Millionen Deutsche besuchten im März 2010 mindestens einmal die Plattform und verbrachten dort durchschnittlich jeweils mehr als dreieinhalb Stunden. Weltweit stieg die Nutzungsdauer sozialer Netzwerke im März 2010 verglichen mit dem Vorjahr um mehr als 100 Prozent: Durchschnittlich verweilten

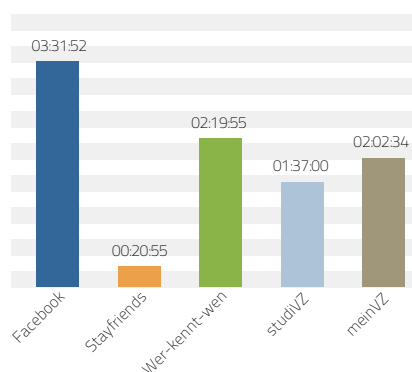
Social Networking in Deutschland

In Deutschland führt Facebook mit der weitaus größten Besucherzahl die Rangliste der sozialen Netzwerke an. Aus der Unmenge von Produkten und Services im Internet sticht Facebook deshalb so stark heraus, weil die Plattform seinen Nutzern eine solche emotionale und zeitliche Investition abverlangt. Der durchschnittliche Deutsche verbringt ca. sieben Minuten am Tag auf Facebook. Das soziale Netzwerk wurde zu einem Fixpunkt im Leben der Menschen, zu einem Baustein ihrer Identität.

Anzahl der Besucher (in Tsd.) (Mrz 2010)



Dauer pro Besucher (Std:Min:Sek) (Mrz 2010)



Quelle: Nielsen 2010

Das virtuelle Teilen und Tauschen ist für die Ureinwohner des Webs eine Selbstverständlichkeit: Das online Verhalten wird sich auch in der offline Welt ausbreiten.

die Nutzer über sechs Stunden pro Monat in sozialen Netzwerken. (vgl. Nielsen 2010) Dabei macht die junge Generation den weitaus größten Nutzerkreis von privaten Communitys im Netz aus: 81 Prozent der 14-19-Jährigen nutzen solche Plattformen. (Bei beruflichen Netzwerken sind mit 14 Prozent die 30-39-Jährigen die größte Nutzergruppe.) (vgl. Busemann/Gscheidle 2010) Diese Zahlen belegen eindrucksvoll, dass das Internet schon lange kein „Lesemedium“ mehr ist, sondern das Mitmachen im Vordergrund steht, die heutige Generation lässt sich nicht „berieseln“, sondern greift aktiv in den Informationsprozess ein und gestaltet ihn mit. Die junge Generation, die mit Blogs, Wikis und sozialen Netzwerken aufgewachsen ist, die Suche im Netz wie ihre Muttersprache beherrscht und

ganz selbstverständlich chattet, twittert, bloggt und postet, unterscheidet kaum noch zwischen virtueller und realer Welt. Und ging es im alten Web 1.0 noch um den Zugang zu Information, so geht es im Web 2.0 um den Austausch, und zwar nicht nur von Information, sondern auch Musik, Software, Videos, Unterhaltung und nicht zuletzt Einblicke in das persönliche Leben. Das virtuelle Teilen und Tauschen ist für die Ureinwohner des Webs völlig selbstverständlich und wird mit den verschwimmenden Grenzen zwischen on- und offline das Teilen auf die reale Welt ausdehnen. Diese neuen Einstellungen gegenüber dem Austausch mit Fremden über kulturelle Grenzen hinweg bereiten den Boden, das Internet ist das Vehikel, das die unzähligen in der Welt vorhandenen Wünsche mit den unzähligen Angeboten zusammenbringt. Das Internet leistete immer schon großartige Dienste, wenn es darum ging, Käufer und Verkäufer, das heißt korrespondierende Interessen zusammenzubringen; mit der Weiterentwicklung zum Social Web sowie anderen technischen Entwicklungen, wird es dieser Aufgabe jedoch noch wirkmächtiger gerecht: Man denke nur an das Zusammenspiel von GPS und sozialen Netzwerken – damit ist es ein Leichtes, Kontakt zwischen Menschen aus derselben Umgebung herzustellen, die etwa eine Mitfahrgelegenheit suchen bzw. anzubieten haben. Natürlich war dies auch in Zeiten von Schwarzen Brettern möglich, aber weniger bequem, reibungsfrei und schnell.

Das Internet hilft jenen Effekt zu beseitigen, den Ökonomen als „double coincidence of wants“ bezeichnen: Das Dilemma von Tauschgeschäften besteht immer darin, dass korrespondierende Bedürfnisse, Wünsche oder

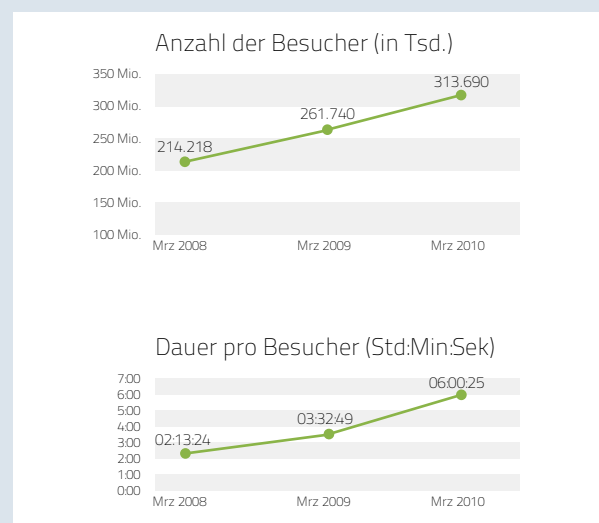


sonstige Ereignisse, die dann Auslöser der Transaktion sind, kaum jemals zur selben Zeit und am selben Ort auftauchen; vielmehr muss ein „doppelter Zufall“ eintreten, der darin besteht, dass der Anbieter von Produkt bzw. Leistung A Interesse an Produkt bzw. Leistung B hat und umgekehrt. In unserer Wirtschaft löst die Existenz von Geld dieses Problem. Im Internet mit seinen peer-to-peer Netzwerken wäre der Tausch auch ohne Geld effizient zu handhaben: weil das Internet ein riesiger Marktplatz ist, auf dem Milliarden von Bedürfnissen zusammenkommen, ist damit zu rechnen, dass sich der zweifache Zufall tatsächlich ereignet – zumindest mit ungleich größerer Wahrscheinlichkeit als dies auf lokalen Märkten der Fall wäre.

Kommen Anbieter und Nachfrager direkt im Internet zusammen, dann hat dies eine weitere Konsequenz: Das Internet trägt dazu bei, dass Zwischenhändler und sonstige Intermediäre übergangen werden können. Der Status der Mittelsperson, wie ihn etwa Unternehmen innehaben, beginnt im sozialen Web langsam aber sicher zu bröckeln. Waren große Organisationen das Tor zur Warenwelt, zu Informationen, Musik, Fernsehen, Krediten und vielem mehr, so ist all dies heute peer-to-peer erhältlich. Das Internet macht Intermediäre in vielerlei Hinsicht unnötig und führt damit zu nachhaltigen Geschäftsmodellen von peer-to-peer Transaktionen – die zumeist kostengünstiger und effizienter ablaufen werden als wir es bisher gewohnt sind.

Globaler Ansturm auf soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke im Internet leben vom Teilen: Bilder, Musik, Nachrichten und vieles mehr werden so rege ausgetauscht wie nie zuvor. Mit der zunehmenden Beliebtheit der sozialen Netzwerke dringt das virtuelle Teilen auch in die offline Welt vor. Weltweit wachsen die Zahl der Besucher von Webseiten sozialer Netzwerke sowie deren Nutzungsdauer – im März 2010 verglichen mit dem Vorjahreszeitraum sogar um mehr als 100 Prozent!



4.2 Das neue Wir-Gefühl

Nach Jahren des Rückzugs in die Wohnzimmer und vor den Fernseher kann man heute Spuren eines neuen Gemeinnsinns erkennen. Stand in Zeiten der Wohlstandsgläubigkeit das Ich vollkommen im Vordergrund, so bekommt neuerdings das Wir wieder eine Chance: Nachdem die Menschen feststellten, dass es doch nicht nur den Weg nach oben gibt, ist eine Rückbesinnung auf die Werte der Gemeinschaft auszumachen.

Die Wirtschaftskrise verbreitet ein starkes Gefühl der Unsicherheit. Zusätzlich sorgen noch die Terrorgefahr und

In der Krise rücken die Menschen zusammen: Bricht äußere Sicherheit weg, sucht man Halt in der Familie und anderen Gemeinschaften.

Der Zusammenhalt wächst als Reaktion auf ein abstraktes Misstrauen gegenüber Institutionen.

Umweltkatastrophen dafür, dass größere Sicherheiten wegbrechen. In einer solchen Situation rücken die Menschen näher zusammen, suchen Halt und Sicherheit etwa in der Familie. Aber auch der Staat ist durch die Krise selbst in eine Krise gestürzt. Nach dem Krieg hat sich der Staat im Laufe der Jahrzehnte immer mehr zum Wohlstands- und Wohlfahrtsstaat entwickelt und immer mehr Aufgaben an sich gezogen. Diese Aufgaben wurden zuvor von Familie, Freunden oder der Nachbarschaft erledigt (z.B. Kinderbetreuung, Altenpflege). Angesichts knapper öffentlicher Kassen nimmt auch das Engagement des Staates Stück für Stück ab. Menschen müssen sich von den Annehmlichkeiten von Vater Staat verabschieden und wenden sich in der Folge wieder stärker einander zu. Der Staat rückt

immer weiter in die Ferne, stattdessen gewinnt Eigeninitiative wieder an Gewicht.

Der Wohlstandsstaat hat seine Versprechen nicht eingelöst und entlässt viele Menschen in eine unsichere Zukunft. In schwierigen Zeiten ist für Egoismus immer weniger Platz in der Gesellschaft: Der Ich-Kult der Spaß- und Konsumgesellschaft ist an sein Ende gekommen. Das Ausleben egoistischer Ziele würde in Krisenzeiten zum Auseinanderdriften der Gesellschaft führen – mehr Zusammenhalt ist daher gefragt. Beim Streben nach Lebenszufriedenheit gehen die Menschen daher nach dem Motto vor: „Wenn Du mir hilfst, helfe ich Dir.“ Es ist eine Win-Win-Situation und trägt dazu bei, dass der Zusammenhalt und die Verlässlichkeit zwischen den Menschen wachsen: die Familienbande werden enger, Hausgemeinschaften und Nachbarschaften verlässlicher, Vereine, deren Arbeit zum Gemeinwohl beiträgt, erhalten Zulauf, soziales Engagement verstärkt sich.

Auch haben Menschen immer weniger Vertrauen in politische und wirtschaftliche Institutionen: Es herrscht ein abstraktes Misstrauen gegenüber großen, intransparenten Organisationen vor, weil diese oftmals nicht verstanden werden oder weil angenommen wird, dass diese nicht im besten Interesse für die Gemeinschaft, sondern nur mit Blick auf das eigene Beste agieren. Als Folge wenden sich Menschen jenen Gemeinschaften zu, in die sie einen besseren Einblick haben und denen sie mehr vertrauen: Familie, Freunde, lokale Unternehmen, Nachbarschaft – und auch online Communitys.

Wurde noch vor nicht allzu langer Zeit der Freiheiten und Freuden des Single-Daseins gehuldigt und die Familie als Auslaufmodell abgestem-



pelt, so haben sich die Dinge kräftig verändert: die Familie erlebt eine Renaissance. In wirtschaftlich schweren Zeiten sucht man wieder vermehrt nach Halt, Sicherheit und Geborgenheit. All dies vermag kein Arbeitsplatz und auch nicht der Staat zu geben – aber die Familie! Dementsprechend stellt die vom Institut für Demoskopie Allensbach durchgeführte „Vorwerk Familienstudie 2010“ fest, dass Familie „in“ ist: 76 Prozent der Befragten stellt die Familie an die erste Stelle – deutlich vor den Freundeskreis (12 Prozent), Beruf (8 Prozent) und Hobbys (5 Prozent). Familie ist für die Menschen ein Ort der gegenseitigen Solidarität (89 Prozent), Geborgenheit (84 Prozent) und der wechselseitigen Verantwortung (75 Prozent). (vgl. IfD-Allensbach 2010) Zeit mit der Familie zu verbringen ist 88 Prozent der Deutschen sehr wichtig oder zumindest wichtig. Auch als soziales Netz genießt die Familie breites Vertrauen: So sind sich 74 Prozent der Bevölkerung sicher, dass sie auf die Hilfe von Familienangehörigen bauen können, wenn sie einmal in eine schwierige Lage geraten und auf Hilfe angewiesen sind. (vgl. IfD-Allensbach 2009)

Auch das Ausmaß des sozialen Engagements zeigt, dass Deutschland keineswegs auf dem Weg in eine Gesellschaft der Egoisten ist – ganz im Gegenteil: Immer mehr Menschen haben sich in den letzten Jahren gegenseitig geholfen. Dabei fällt auf, dass dieses Engagement mit dem Bildungsgrad steigt und vor allem immer mehr Ältere unentgeltliche und ehrenamtliche Unterstützung leisten. (vgl. BMBF 1008: 16) Und nicht zuletzt erlebt die Nachbarschaftshilfe Aufwind.

Aber auch abseits der ehemaligen Grundpfeiler der Gesellschaft wie

Familie, Arbeitsplatz oder Vereine bildet sich ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl – allerdings unter den Vorzeichen des 21. Jahrhunderts: Die traditionellen, auf Langfristigkeit angelegten Vergesellschaftungsformen werden abgelöst von situationsbezogenen, freiwilligen und frei verhandelbaren Gemeinschaften: die große Beliebtheit von virtuellen Communitys im Internet, die Anziehungskraft von Auftritten des Papstes („Wir sind Papst“), die breite Unterstützungsfrent im amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf des Jahres 2008, alle Generationen und Gesellschaftsschichten erfassende Bürgerbewegungen („Stuttgart 21“) oder die durch große Teile der Gesellschaft gehende Begeisterung für Fußball („Deutschland – ein Sommermärchen“) sind Ausdruck eines neu-

Die Familie ist kein Auslaufmodell – aber gleichzeitig nimmt die Bedeutung von online Communitys bei der Suche nach Zugehörigkeit zu.



en Wir-Gefühls. Die Werkzeuge der digitalen Welt konfigurieren das Verhältnis zwischen „Ich“ und „Wir“ neu: Sagte man dem Internet lange Zeit nach, dass es zur Vereinzelung und Isolierung führe, so werden die neuen Technologien, insbesondere Mobiltelefon und Internet (auch das immer öfter mobil), heute dazu eingesetzt, sich je nach individuellen Interessen, Bedürfnissen oder beruflichen Belangen grenzüberschreitend zu vernetzen und Gemeinschaften zu bilden. Der Individualisierung der Lebensstile, erhöhten Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen wird mit verstärkter Vernetzung begegnet. Im 21. Jahrhundert gehören Individualismus und Kollektivismus zusammen, es gibt keinen Gemeinsinn ohne Eigensinn: Es ist eine kalkulierte Suche nach Gemeinschaft, das „Ich“ bleibt im „Wir“ bestehen.

Trotz fortschreitender Individualisierung der Gesellschaft bleibt die Einsicht, dass Individuen nicht isoliert sind. Oftmals ist es für den Einzelnen am nützlichsten, Dinge zu tun, die auch für andere nützlich sind. Dem eigenen Ziel kommt man in vielen Fällen nur näher, wenn auch andere vorankommen. Je mehr sich beteiligen, desto mehr erreicht man für sich. Das Engagement in Umweltschutz- und Bürgerbewegungen ist ein Beispiel dafür, wie sich je nach Thema und Interesse Gemeinschaften zur Durchsetzung individueller Anliegen bilden.

In der vernetzten Gesellschaft gehören Individualismus und Kollektivismus zusammen. Es ist eine kalkulierte Suche nach Gemeinschaft zur Durchsetzung der eigenen Anliegen.

4.3 Nachhaltiger Konsum Goes Mainstream

Bevölkerungswachstum und Wirtschaftsentwicklung kurbeln weltweit den Konsum an. Und es ist kein Ende dieser Entwicklung in Sicht: Aller Voraussicht nach wird die Weltbevölkerung 2011 die Sieben-Milliarden-Marke übersteigen und weiter anwachsen. Zudem setzen die Schwellenländer zu einer ökonomischen Aufholjagd an, bei der sie zwar das Wohlstandsniveau der entwickelten Welt bei weitem noch nicht erreicht haben, aber zur treibenden Kraft für das Weltwirtschaftswachstum werden. Derweil gibt es starke Anzeichen dafür, dass eine ständig wachsende globale Mittelklasse entsteht, die aufgrund von Globalisierung und wirtschaftlicher Integration gemeinsame Konsummuster aufweist. Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen wird also zusätzlich noch befeuert von Milliarden von Konsumenten vor allem aus China, Indien und anderen Schwellenländern.

Dass die Menschheit dabei längst über ihre Verhältnisse lebt, daran besteht kein Zweifel: Würde sich die gesamte Welt Konsummuster und Lebensstil eines durchschnittlichen Europäers aneignen, so wären laut Berechnungen des *World Wide Fund for Nature* (WWF) drei Planeten vonnöten, um so weiterzu-

machen wie bisher; fünf Planeten bräuchten wir, wollten alle Menschen leben wie der durchschnittliche Nordamerikaner.

Vor diesem Hintergrund sehen sich immer mehr Konsumenten in einem Zwiespalt: Auf der einen Seite sind sie getrieben von der Einsicht, dass unsere natürlichen Lebensgrundlagen kaum noch weiter strapaziert werden können, auf der anderen Seite besteht der Wunsch, sich persönlich möglichst wenig einzuschränken. Auch die Wirtschaftskrise hat dazu beigetragen, dass sich der Blick auf Konsum und die Wahrnehmung dessen, was erstrebenswert ist, verändert hat: Unbescheidenheit, Überfluss und Exzess haben heute einen schweren Stand. Für viele Menschen bedeutet Konsumieren immer mehr auch gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln. Der Wandlungsprozess von einem unreflektierten Konsumismus zu einem bewussten Verhalten durchzieht immer breitere Teile der Gesellschaft und wird langsam zum Mainstream: Bioprodukte sind sprichwörtlich in aller Munde und gehören mittlerweile beim Discounter zum festen Sortiment; die LOHAS-Bewegung (Lifestyles of Health and Sustainability) mit ihrem Anspruch, die Lebensweise auf Gesundheit und Nachhaltigkeit auszurichten, ohne dabei auf Genuss und Komfort zu verzichten, erfährt regen Zulauf; die Nachfrage nach Ökostrom steigt stark an; Fairtrade-Produkte finden ihren Weg immer öfter von kleinen Weltläden in die großen Supermarktketten. Auch das Ergebnis einer vom Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung im Juli 2010 durchgeführten Umfrage macht deutlich, wie weit das Streben nach Nachhaltigkeit ins Bewusstsein der deutschen Bevöl-

kerung vorgedrungen ist: Könnte die Umwelt für künftige Generationen besser erhalten werden, würden drei Viertel der Befragten auch einen geringeren Zuwachs an materiellem Wohlstand akzeptieren. Mehr als 80 Prozent lehnen einen Wohlstand ab, der durch die Schädigung der Umwelt erkaufte wurde.

Und es bleibt nicht nur bei guten Vorsätzen: Das gesteigerte Bewusstsein für einen nachhaltigen Lebensstil schlägt sich auch in echten Taten nieder. Fast 30 Prozent der Deutschen kaufen mindestens einmal monatlich und mehr als 8 Prozent zumindest einmal wöchentlich Bioprodukte (vgl. TdW 2011). Auch die Sozialverträglichkeit der gekauften Produkte wird den Menschen immer wichtiger: Der Umsatz mit Waren, die etwa die Einhaltung von Menschen- und Arbeitsrech-

Für viele Menschen bedeutet heute Konsumieren immer mehr auch gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln. Muss das ein Widerspruch sein?



Das Streben nach Nachhaltigkeit beeinflusst Konsumententscheidungen: Teilen, Tauschen und Wiederverwenden werden zu echten Alternativen zum Alleineigentum.

ten, den Verzicht auf Kinderarbeit, geregelte Arbeitszeiten und Gesundheitsschutz garantieren, steigt seit Jahren kontinuierlich an. Das Ziel der Nachhaltigkeit zieht sogar in den Finanzbereich ein und wird zu einem bedeutenden Anlagekriterium. Nachhaltige Fonds, die ihre Investitionen nach sozialen, ökologischen und ethischen Kriterien auswählen, erfahren seit Jahren – trotz Finanzkrise – einen ungebremsten Mittelzufluss. Im Energiebereich wuchs die Sensibilität für Nachhaltigkeit rasant: Dass natürliche Ressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen und nach Alternativen gesucht werden muss, um den Energiehunger vor allem der entwickelten Welt zu stillen, ist bereits eine Binsenweisheit. Tatsächlich wächst der Anteil der Erneuerbaren Energi-

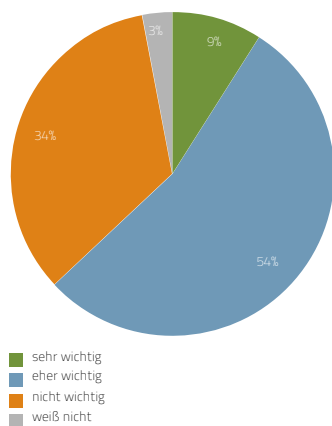
en am gesamten Energieverbrauch kontinuierlich an. Viele Menschen achten bei der Anschaffung von etwa Haushaltsgeräten darauf, dass diese sparsam im Energieverbrauch sind. Während dies natürlich auch damit zu tun hat, Energiekosten zu sparen, so ist aber doch auch zu beobachten, dass immer mehr Menschen bei der Anschaffung von Produkten deren Nachhaltigkeit (Umweltverträglichkeit, Langlebigkeit etc.) im Auge behalten.

Der Aspekt der langen Haltbarkeit von Produkten tritt bei Kaufentscheidungen aber auch aus dem Grund weiter in den Vordergrund, weil ein guter Wiederverkaufswert heute ein wichtiges Kaufkriterium ist und für hohe Produktqualität steht. Gebrauchtes zu kaufen wird immer populärer. Insbesondere die online Auktionsplattform eBay hat den Gebrauchtkauf und Wiederverkauf von allen nur erdenklichen Gegenständen massentauglich gemacht. Es muss heute nicht mehr unbedingt der Neukauf sein: Zusätzlich zum Kauf von Gebrauchtem und Wiederverkauf von Ungenutztem setzen sich mehr und mehr alternative Besitzmodelle durch: Es wird getauscht, geteilt, gemietet und geleast. Eigentum verliert an Bedeutung, stattdessen sind Menschen mehr am Nutzen des jeweiligen Produkts interessiert. Und selbst beim symbolischen Konsum scheint die – einst untrennbare – Verknüpfung mit Eigentum gelockert: Es entstehen immer mehr Angebote, die sich auf die Vermietung von statussymbolträchtigen Gütern spezialisieren: Vom Oldtimer über Designertaschen und Schmuck bis hin zum Mobiltelefon lässt sich heute beinahe alles auf Zeit genießen. Ob die Inanspruchnahme solcher Angebote freilich zumeist von Nachhaltigkeit getrieben ist, mag

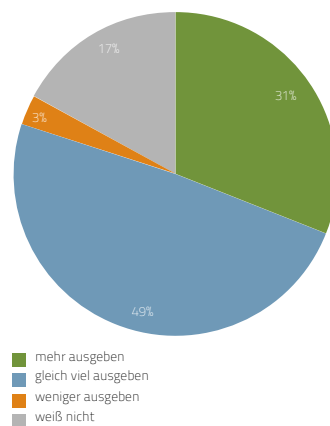
Konsum wird grüner

Spielt für deutsche Konsumenten die ökologische Nachhaltigkeit eine Rolle, wenn sie eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung wählen? Ja! Ein Großteil der Deutschen bekundet, darauf zu achten, von einem grünen Unternehmen zu kaufen. Auch plant eine große Mehrheit, in Zukunft mehr oder zumindest gleich viel für grüne Waren auszugeben. Obwohl ein Großteil (82%) der Meinung ist, dass sich die Umweltfreundlichkeit von Produkten und Dienstleistungen in deren Preis niederschlägt.

"Wie wichtig ist Ihnen bei der Markenauswahl, von einem umweltfreundlichen Unternehmen zu kaufen?"



"Planen Sie im folgenden Jahr mehr, weniger oder gleich viel für grüne Produkte oder Dienstleistungen auszugeben?"



Quelle: cohn&wolfe 2010

bezweifelt werden, jedoch zeigt dieses Beispiel den Einstellungswandel gegenüber Eigentum, das bislang die zentrale Rolle in unserer marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft spielte – wenn es nicht sogar vielmals als Daseinszweck und Antriebsfeder gelten konnte.

Nicht zuletzt war es aber der Konsumismus selbst, der die Menschen in den heute allerorten beklagten Stress führte. In unserer schnelllebigen Welt beginnen Menschen daher Freizeit einen neuen Wert beizumessen: Immer weniger wird Wohlstand und Lebensqualität darüber definiert, wie viele Güter man anhäuft, sondern immer mehr wird es darum gehen, „Zeitwohlstand“ anzustreben. Daher verliert das alte Paradigma, wonach sich Produktivitätszuwächse stets nur in Einkommenssteigerungen, nicht aber in einer Abnahme von Arbeitsstunden niederschlagen, an Bedeutung. Das bedeutet aber auch, dass der Kreislauf von Arbeit, Einkommen und Konsum durchbrochen wird. Wird der Produktivitätszuwachs in mehr Freizeit kanalisiert, steht auch nicht mehr so viel Einkommen für den Konsum zur Verfügung. Es vollzieht sich in Teilen der Gesellschaft tatsächlich ein Wandel hin zum Wunsch, Geld gegen Zeit einzutauschen. Arbeitgeber, die die Möglichkeit vorsehen, freie Zeit statt mehr Gehalt zu wählen, sind bald vielleicht keine Randerscheinung mehr: Immer häufiger werden Sabbaticals, Teilzeit oder Job-Sharing angeboten – und gerne in Anspruch genommen. Wird steigende Produktivität nicht länger automatisch mit steigendem Einkommen assoziiert, werden sich Lebensstile verändern: Das Streben nach immer mehr wird ersetzt durch einen sinnvolleren Konsum. Im Übrigen hat auch die Finanzkrise dazu beigetragen, dass –



speziell in den USA – Menschen ihre Verstrickung in ständig steigende finanzielle Anforderungen hinterfragen und mehr und mehr abschütteln. Immer mehr Menschen streben nach einem werteorientierten Lebensstil anstatt im Kreislauf aus Arbeit und Konsum gefangen zu sein und räumen Erfahrungen und Erlebnissen einen höheren Stellenwert ein als dem Besitz von Produkten.

Auch weil Wohlstand nicht länger mit der Anhäufung von Gütern gleichgesetzt wird, verändern sich Lebensstile: Erfahrungen und Erlebnisse werden wichtiger als der Besitz von Dingen.



4.4 Gesteigertes Kostenbewusstsein nach der Krise

In Krisenzeiten kommen die unterschiedlichsten Sparstrategien zum Einsatz. Peer-to-peer Konsum spart Geld bei gleichem Nutzen.

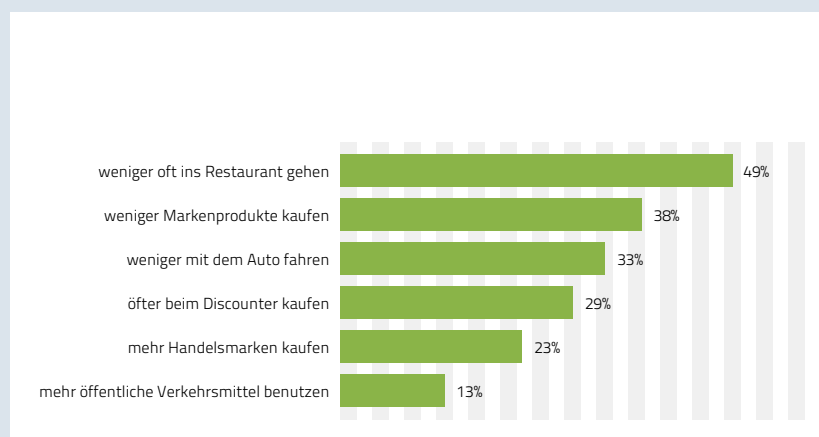
Mit dem Ende der fetten Jahre hat sich auch das Konsumverhalten der Menschen drastisch gewandelt: Die veränderte finanzielle Situation vieler Haushalte oder zumindest die Angst vor Einschnitten blieb nicht ohne Auswirkungen auf den Lebensstil. Eine geringere Kaufkraft und Kaufbereitschaft, Sorge um den Arbeitsplatz und eine allgemein schlechte Stimmung zeichneten die Krisenzeit aus. Konsumenten zeigten sich kostenbewusster, waren generell flexibler in ihrem Einkaufsverhalten, was sich auch in geringerer Markenloyalität niederschlug. In schwierigen Zeiten werden Einkäufe erst nach sorgfältiger Überlegung getätigt, selbst simple Dinge wie Restaurant- oder

Kinobesuche werden genauestens auf ihre Notwendigkeit hin überprüft – und dies gilt selbst für Menschen, die nicht direkt von der Krise betroffen sind. Die unterschiedlichsten Sparstrategien kommen zum Tragen: Ausgaben werden durch striktere Budgetkontrolle stärker gesteuert bis hin zum völligen Verzicht in bestimmten Konsumkategorien (z.B. Urlaubsreisen, Restaurantbesuche). Ein Ersatz für schon vorhandene Güter wird nur im äußersten Bedarfsfall angeschafft. Stärker wird auch auf Do-It-Yourself gesetzt: statt ins Restaurant zu gehen, wird zu Hause gekocht, anstelle eine Haushalts- und Putzhilfe zu engagieren wird selbst aufgeräumt, der Handwerker kommt nur dann ins Haus, wenn die eigenen Mittel und Kräfte nicht ausreichen. Ganz gezielt wird nach Sonderangeboten für bestimmte Produkte gesucht, Kunden werden etablierten Marken untreu. Tatsächlich war in den letzten Jahren eine Entwicklung hin zur Schnäppchenjagd als Volkssport zu beobachten.

Und vieles deutet darauf hin, dass das geänderte Einkaufsverhalten trotz erster Anzeichen des Aufschwunges Bestand haben wird: Menschen haben Gefallen gefunden an den Schnäppchen oder entdeckt, dass die billigeren Varianten zumeist auch keine schlechteren Dienste leisten als ihre Marken-Pendants und dass die Qualität oft überraschend hoch ist. Und selbst wenn sich die Wirtschaft wieder erholen sollte, so zeigt ein Blick auf vergangene Krisen auch,

Veränderte Konsumgewohnheiten in der Krise

Die Finanzkrise schmälerte das Budget eines Viertels der Deutschen, was sich deutlich in deren Konsumverhalten spiegelt. Bei vielen Annehmlichkeiten des täglichen Lebens wird gespart: statt ins Restaurant zu gehen wird selbst gekocht, statt Marken zu kaufen geht man zum Discounter und öffentliche Verkehrsmittel ersetzen das eigene Auto.



Quelle: Presseportal 2009

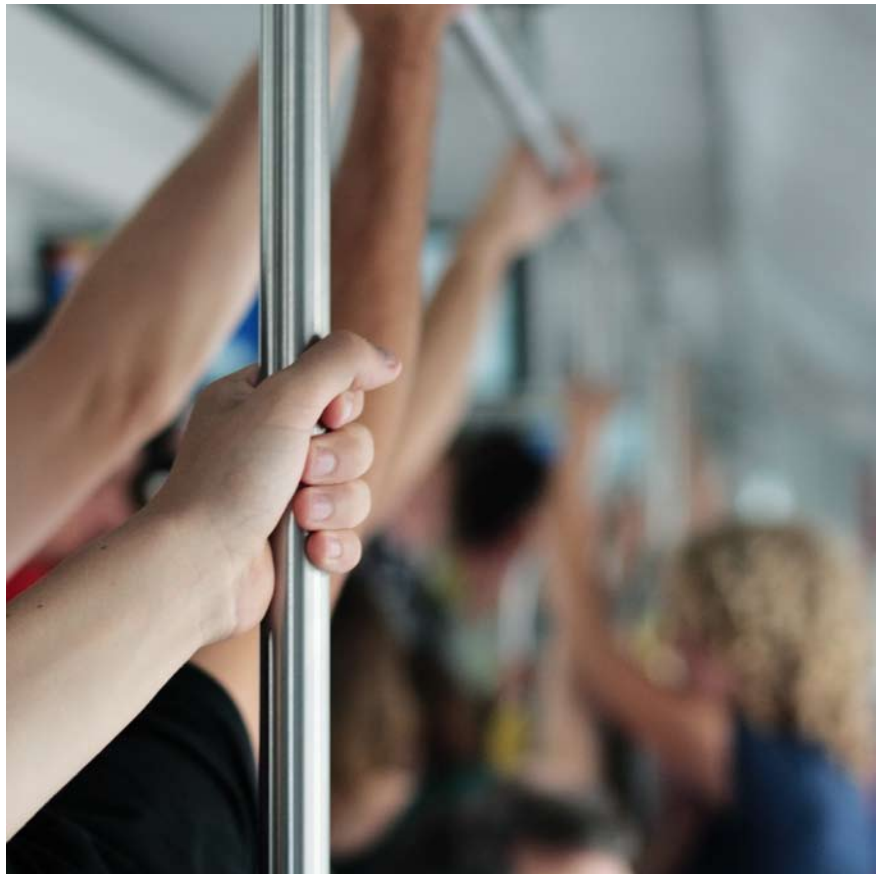
dass der Konsum immer langsamer wieder in Schwung kommt als die Wirtschaft in ihrer Gesamtheit.

Aber auch aus einem anderen Grund ist kaum zu erwarten, dass sich die alten Konsummuster wieder einstellen: Menschen verlieren zunehmend das Vertrauen in die Marken. Zu oft haben sie erlebt, dass eine riesige Lücke klafft zwischen den großmundigen Versprechungen der Werbung und der Realität der Kundenbeziehung. Immer mehr vertrauen Konsumenten auf Empfehlungen von Familie, Freunden und Bekannten. Und selbst Produktbeurteilungen, Empfehlungen und Bewertungen von völlig Fremden im Internet werden als vertrauenswürdiger eingestuft als die Marketingversprechen der Premiummarken. Billigere No-Name Produkte erhalten in diesem Umfeld eine neue Chance: Es kommt nicht mehr so stark auf die Marke an, sondern schlicht auf den Nutzen, den Produkte erbringen.

Früh schon war die online Auktionsplattform eBay eine Antwort auf diese Entwicklung: Insbesondere in Deutschland wurde das Ersteigern der verschiedensten Waren im Internet zum Volkssport – und nicht nur unsere Vorstellung vom Shoppen veränderte eBay grundlegend, die Plattform stellte für viele Menschen auch eine Zuverdienstmöglichkeit dar. eBay war nicht nur günstiger als Läden in der Fußgängerzone sowie auch die meisten online Shops, es stachelte auch den Ehrgeiz vieler Leute an, immer größere Schnäppchen zu schlagen. Das Einkaufen bei Peers machte einfach Spaß. Aber auch viele andere Arten des peer-to-peer Konsums und des Teilens laufen darauf hinaus, auf der einen Seite Kosten zu sparen und auf der anderen Seite Möglichkeiten zu eröffnen,

sich ein klein wenig hinzuzuverdienen. Was ohnehin in der Mülltonne landete, fand plötzlich Käufer, Dinge, die momentan nicht gebraucht werden, finden Mieter. Auf diese Art und Weise gelingt es den krisengeplagten Menschen sogar, ihren gewohnten Lebensstil und das äußere Erscheinungsbild bis zu einem gewissen Grad aufrecht zu erhalten: man kauft gebraucht, man leiht sich aus, man teilt. Der Gebrauchswert der auf diese Weise erstandenen Dinge unterscheidet sich nicht von demjenigen eines gekauften Produkts.

Auch ist angesichts der Unsicherheiten, die die Wirtschaftskrise hinterlassen hat, in der Gesellschaft ein Wertewandel eingetreten. Wohlstand wird neu definiert: Man will zwar weiterhin gut leben, das hat aber immer weniger damit zu tun, wie viel man





hat. Wohlstand ist keine Frage des Geldes mehr: Nicht materieller Wohlstand, sondern Wohlbefinden ist das Maß der Dinge des Konsumenten im 21. Jahrhundert. So glauben 61 Prozent der Deutschen nicht, dass sie durch Wirtschaftswachstum zukünftig mehr Lebensqualität erreichen würden. (vgl. Bertelsmann 2010) Eine neue Bescheidenheit kehrt ein, die keinen Mehrwert im Überfluss sieht. Zudem ist mit der Wirtschaftskrise das Vertrauen in Institutionen geschwunden. Das bekamen auch große Unternehmen zu spüren, deren Markenversprechen immer weniger gehört wurden und deren Produkte kein probates Mittel mehr darstellen bei der Suche nach und der Schaffung der eigenen Identität.

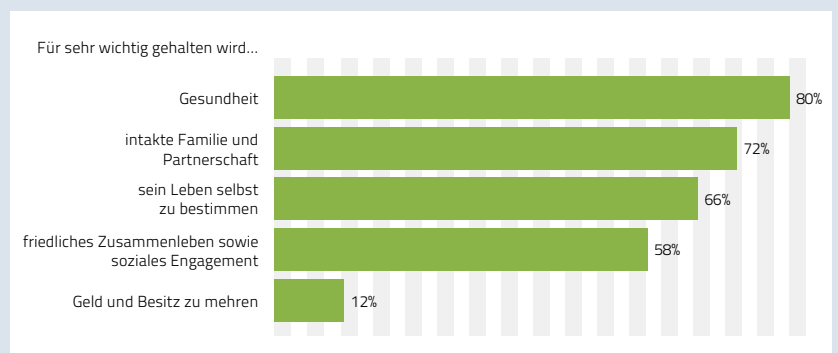
Thorstein Veblens These vom demonstrativen Konsum, so scheint es, verliert immer mehr an Gewicht. Schon 1899 erklärte der US-amerikanische Ökonom und Soziologe, dass nicht nur zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung konsumiert werde, ebenso zielt öffentlich zur Schau getragenes Konsumieren darauf ab, zu zeigen, was man sich leisten kann, um den sozialen Status darzustellen und zu erhöhen. Verliert diese These mit dem Heranwachsen einer Generation, der Nachhaltigkeit und soziales Engagement – auch beim Kon-

sum – wichtig ist, an Berechtigung? Das Konsumverhalten eines immer weiter anwachsenden Teils der Bevölkerung, allen voran junge, gut ausgebildete, technikaffine Millennials, läutet tatsächlich eine Trendwende ein: Immer mehr Menschen glauben wieder daran, für das Wohlergehen unseres Planeten und gegen soziale Ungerechtigkeit etwas tun zu können. Der Zynismus der Generation X hat ausgedient: Die nachfolgende Generation – jene nach 1980 geborene Generation Y oder Millennials und Digital Natives wie sie auch ge-

Eine neue Bescheidenheit kehrt ein, die keinen Mehrwert im Überfluss sieht.

Quellen persönlicher Lebensqualität

Gesundheit wird in Deutschland als am wichtigsten für die Lebensqualität erachtet. Und auch sonst sind die Quellen persönlicher Lebensqualität überwiegend immaterieller Natur. Der Aspekt "Geld und Besitz mehr" bildet das Schlusslicht der Rangliste - nur jeder achte Deutsche misst ihm sehr hohe Wichtigkeit bei.



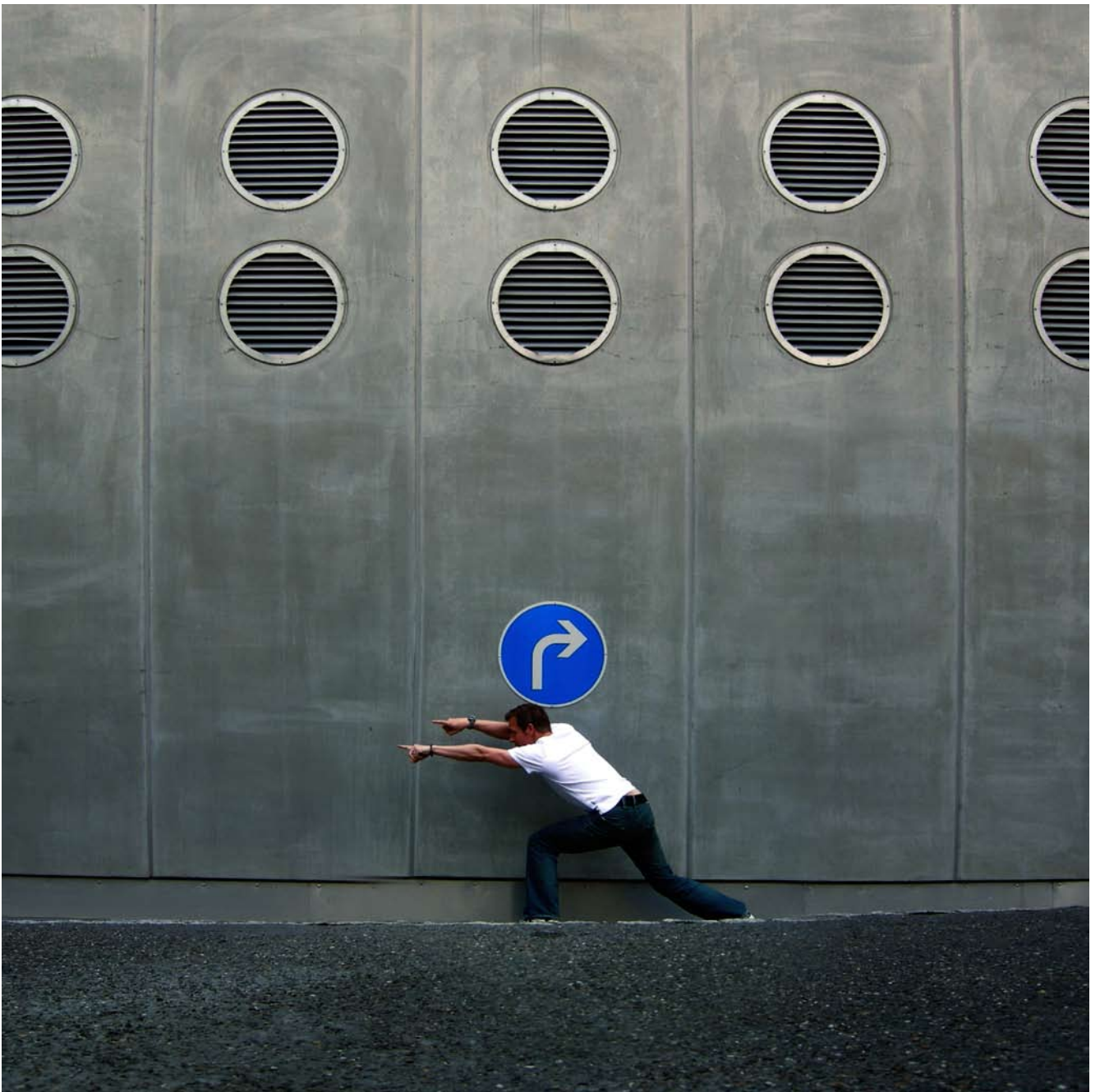
Quelle: Bertelsmann Stiftung 2010

nannt werden – nimmt sich zu Herzen, was ihr wichtig erscheint. Das drückt sich auch im Konsum aus: Produkte und Leistungen, die mit sozialem Engagement verknüpft sowie als nachhaltig und grün positioniert sind, sprechen sie an. Das bedeutet nicht, dass Millennials nicht konsumieren, aber gemeinhin assoziieren sie Unternehmen damit, viel Macht, aber wenig Herz zu haben. Um Veränderungen herbeizuführen, tragen sie ihr Geld zu Unternehmen, die authentisch sind und die Werte der Generation achten. Aber auch sind junge Leute heute bereit zu einem einfachen und bescheidenen Leben, wenn es denn reich an Erfahrungen ist. Erlebnisse werden höher eingestuft als materialistische Ziele. Demonstratives Konsumieren verliert für die Menschen immer mehr an Bedeutung: Immer weniger geht es darum, was man hat, sondern wen man kennt (*Facebook*), was man macht (*Twitter*) oder was man zu sagen hat (*Blogs*). Vor allem junge Leute, die mit Facebook groß geworden sind und für die Networking ein völlig natürlicher Bestandteil ihres Alltags ist, deren Kommunikation dank moderner Technik nie abreißt, erweitern die Definition dessen, was „cool“ ist: vernetzt zu sein und am Puls der neuesten Informationen. Das „cool kid“ ist schon längst nicht mehr, wer die neuesten Turnschuhe trägt, sondern wer seine Freunde mit den außergewöhnlichsten, kuriosesten Informationshäppchen versorgt.

Demonstrativer Konsum verliert an Bedeutung: Es geht nicht mehr darum, was man hat, sondern welchen Gemeinschaften man angehört.



5



Neue Spielregeln:

Die veränderte Rolle von Unternehmen in der Wir-Ökonomie

Die Unternehmenswelt folgt seit jeher einer schlichten Formel: Entwickle ein Produkt oder eine Dienstleistung, verkaufe das Ergebnis und sammle von Kunden das Geld ein. Diese immer selbe Vorgehensweise scheint in unserer vom Eigentum bestimmten Welt die einzige Wahrheit zu sein. Wenige Unternehmer können sich vorstellen, auf andere Weise Wohlstand und Reichtum zu schaffen. Doch die Wir-Ökonomie bringt die alten Wahrheiten ins Wanken. Einige wenige Unternehmen haben die Kraft der neuen Möglichkeiten genutzt, die das Internet, mobile Kommunikation, lokationsbasierte Dienste, soziale Netzwerke mit sich bringen und tragfähige Geschäftsmodelle gestaltet, die sich außerhalb des alten Spielfelds bewegen: die Begrenzungslinien werden nicht länger durch den eingeschränkten Blick auf Konsum (Produzent – Konsument – Produkteigentum) vorgegeben. Peer-to-peer Konsum bietet unendlich mehr Wahlmöglichkeiten für Kunden, die über mehr Information und Macht verfügen, um die Optionen auch nutzen zu können. Und ein erweitertes Verständnis von Konsum eröffnet Unternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten und außerordentliche Wettbewerbsvorteile. Seit den 1990er Jahren haben technologische Innovationen, wie etwa das Internet, das Mobiltelefon oder soziale Software, unseren Lebensstil

vollkommen umgekrempelt und eine Vielzahl neuer Möglichkeiten der Kollaboration, Partizipation am Marktsystem und des Teilens geschaffen. Dass sich dabei auch die Art und Weise, wie Konsumenten ihre Wünsche und Bedürfnisse befriedigen wandelt, ist kaum zu übersehen. Die Konsumwelt ist auf dem Weg in eine Ära, in der Konsumenten sich nicht mehr alleinig über Marken und Statussymbole definieren, sondern ihrer Identität stärker auch über Zugehörigkeiten zu Gemeinschaften Ausdruck verleihen. Der Konsumismus vergangener Tage, der Dinge und nicht Menschen in den Mittelpunkt des Lebens stellte, der zu emotionaler Isolation und einem kompetitiven, statusbewussten Leben führte, in dem das äußere Erscheinungsbild das Ein und Alles war, verfängt immer weniger. Im konsumistischen Leben wandte man sich nicht anderen Menschen zu, sondern Dingen. Erfüllung und

Die Technologie hat unseren Lebensstil vollkommen gewandelt. Auch die Art und Weise, wie Konsumbedürfnisse befriedigt werden, hat sich drastisch geändert.



Der vernetzte Konsument

In der digitalen Welt haben es Unternehmen mit einer neuen Sorte von Konsument zu tun: Wie insbesondere die junge Generation der Millennials – aber in ihrem Schlepptau auch alle anderen Generationen – heute Kommunikationstechnologie nutzen, wie auf Information und Unterhaltung zugegriffen und diese konsumiert werden und wie Menschen interagieren, wird nicht ohne Auswirkung auf unsere Konsumgewohnheiten bleiben. Rund um die Uhr vernetzt zu sein ist immer mehr die Regel, bald schon wird es die Voraussetzung sein für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Das Mobiltelefon wird so zur Eintrittskarte zum Leben, es eröffnet Kommunikationsmöglichkeiten auf allen Kanälen (Sprache, Text, Video), dient der Organisation des sozialen Lebens und wird dementsprechend nicht mehr ausgeschaltet und bleibt stets in allernächster Reichweite.

Die zunehmende Beliebtheit und Leistungsfähigkeit von Technologien und Mechanismen der sozialen Kollaboration, wie etwa soziale Netzwerkplattformen, online Communitys, Blogs etc., sorgen dafür, dass Menschen heute in fortwährende Gespräche eingebunden sind. Als Folge wachsen fortlaufend die Größe und Vielfalt der Netzwerke persönlicher Beziehungen. Dabei werden diese Netzwerke weit über das traditionelle soziale Umfeld von Familie, Freunden und Arbeitskollegen hinausreichen und ebenso Freunde von Freunden, online Bekanntschaften und selbst anonyme Mitglieder

von Internet-Communitys beinhalten. Diese sozialen Netzwerke begleiten Menschen während ihres gesamten Alltags und die digitalen Interaktionen ersetzen zu einem Teil das Bedürfnis nach physischer Nähe.

Welche Macht solche Netzwerke entfalten können, ist schon des Öfteren im politischen Bereich offenkundig geworden: Barack Obamas Wahl zum Präsidenten im Jahr 2008, die Twitter-Revolution in Iran und die digitale Demokratie in China, die immer wieder die Autoritäten in Bedrängnis bringt – all dies sind Beispiele dafür, wie sich innerhalb kurzer Zeit Protestwellen aufbauen, die nicht mehr zu stoppen sind.

Auch die große Macht der Konsumenten müssen sich Unternehmen heute vor Augen führen: diese werden immer breiteren Zugang zu Informationen haben, sei es über das Unternehmen, dessen Produkte und Dienstleistungen, Preise, Produktionsmethoden, Verfügbarkeiten, aber auch werden sie unmittelbar aufmerksam auf Probleme, Rückrufe und Skandale. Umso machtvoller ist diese Position als Menschen heute nicht nur Empfänger von Informationen sind, sondern gleichzeitig immer stärker auch Produzenten: Informationen werden geteilt, wenn nicht sogar eigene Inhalte erstellt werden. Der Macht der Konsumenten steht aber auch eine immense Offenheit in der Verbreitung persönlicher Daten gegenüber: Interessen, Meinungen, soziale Beziehungen, Konsumgewohnheiten, Aufenthaltsorte – solche Informationen und noch viel mehr liegen heute offen zutage und ermöglichen die individuelle Ansprache jedes einzelnen (potenziellen) Kunden. Insbesondere Social Networking wird immer stärker unsere Konsummuster beeinflussen: Virales Marketing und positive Kundenbewertungen werden zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren. Aber immer öfter geben sich Kunden nicht damit zufrieden, Empfehler oder Kritiker von Unternehmen oder Produkten zu sein, sondern erwarten, in den Innovations- und Herstellungsprozess einbezogen zu werden.



Lebensglück suchte man nicht im Zusammensein mit anderen, sondern im Anhäufen von Gütern. Für immer mehr Menschen verliert ein solches Leben seinen Glanz und sie definieren Reichtum und Glück vollkommen neu: Soziale Einbindung und Zugehörigkeit werden als immer wichtiger für Gesundheit und Lebensglück angesehen. Dinge zu besitzen spielt dabei keine so große Rolle mehr. Der Sinneswandel öffnet auch die Augen für die ökonomische Erkenntnis, dass es oftmals alles andere als rational ist, physische Dinge zu erwerben, wenn wir doch nur deren Nutzen benötigen. Wozu sollen wir uns ein teures Auto vor das Haus stellen, wenn wir es doch nur einmal wöchentlich für den Einkauf benötigen?

Dass Menschen vor diesem Hintergrund mehr und mehr nach Wegen suchen, Güter und Leistungen gemeinschaftlich zu nutzen und dabei persönliche mit gesellschaftlichen Wertbeiträgen vereinbaren, bedeutet für Unternehmen vor allem, ihre Strategie grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen: Was ist Konsumenten heute wichtig? Welche Werte verfolgen sie? Wie unterscheidet sich ein Produkt, das geteilt wird von einem, das nur von einer Person genutzt wird? Wie können dem Kunden Problemlösungen und Erfahrungen statt Produkte verkauft werden? Wie ändern sich die Spielregeln der Branche in der Wir-Ökonomie?

Bei genauerem Hinsehen eröffnen sich zweifellos viele neue Möglichkeiten und Betätigungsfelder für Organisationen aller Art. Haben die Internettechnologien in ihren Anfangstagen noch Menschen mit Informationen verbunden, so ging es mit dem Aufkommen von Web 2.0 vor allem um die Verbindung von Menschen mit Menschen. Und nun

mit der zunehmenden Interaktivität, den Fortschritten in mobilen, ortsbezogenen Echtzeit-Technologien und der zunehmenden Einbettung solcher Technologien in unser tägliches Leben ist die logische Folge eine immer stärkere Verbindung von Menschen auch mit Dingen. Dies ist die Essenz der Wir-Ökonomie: Die Technologie zusammen mit dem Entstehen von Communitys bereitet dem Teilen den Boden – zunächst von Information und anderen digitalen Gütern und immer mehr auch von physischen Dingen. Obwohl der peer-to-peer Austausch bei diesen neuen Formen des Konsums im Vordergrund steht, sind Unternehmen dennoch mit von der Partie – lediglich ihre Rolle ist eine andere als zuvor: Es tun sich riesige Chancen für Organisationen auf, die technologische Infrastruktur für die

Was ist Konsumenten heute wichtig? Unternehmen müssen ihren Wertbeitrag an die neuen Spielregeln der Wir-Ökonomie anpassen.



Gemeinschaften zu schaffen, auf deren Basis gemeinschaftlicher Konsum in zuvor nicht gekanntem Ausmaß möglich wird – lokal als auch über größere Distanzen hinweg.

Aber auch Unternehmen, die den gemeinschaftlichen Konsum nicht unmittelbar zu ihrem Geschäftskonzept machen, können sich dem Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Menschen konsumieren, nicht

verschließen. Auch etablierte Unternehmen müssen Wege finden, wie sie ihr Geschäftsmodell auf die Wir-Ökonomie ausweiten. Wer es versteht, die durch das traditionelle Geschäft unter Beweis gestellte Verlässlichkeit seines Big Business mit der flexiblen, personalisierten peer-to-peer Gemeinde zu verflechten, kann am Ende nur gewinnen.

5.1 Kunden werden zu Community-Mitgliedern

Dass Menschen sich bei Kaufentscheidungen auf die Meinung von Bekannten eher verlassen als auf Werbebotschaften, ist nichts Neues und kaum überraschend. Schon eher erstaunlich ist die Tatsache, dass auch anonyme Bewertungen im Internet höchstes Vertrauen genießen. So geben in einer weltweiten Befragung des Marktforschungsinstituts Nielsen (2009) 90 Prozent der Personen an, persönlichen Empfehlungen von Bekannten zu vertrauen, immerhin 70 Prozent vertrauen auf Konsumentenbewertungen im Internet. Das starke Anwachsen von nutzergenerierten Inhalten im Netz hat zu einem starken Bedeutungsgewinn von Mundpropaganda in der Werbung geführt: Klatsch und Tratsch freilich gab es immer, aber neu ist, mit welcher Einfachheit Meinungen und Botschaften verbreitet werden können. Dazu kommt, dass soziale Medien die

Verbreitung an ein viel größeres Publikum erlauben als dies je zuvor denkbar war. Ein Erfolgsfaktor der Mundpropaganda über soziale Medien ist, dass Menschen Gefallen daran gefunden haben, Informationen zu (ver)teilen. Und dies lässt die herkömmlichen Werbeformen alt aussehen: Den klassischen Werbeformaten im Fernsehen oder in Zeitungen schenken nur 61 Prozent ihr Vertrauen. Textnach-

Die alten Marketingbotschaften wirken nicht mehr. In der Wir-Ökonomie wollen Kunden beteiligt werden.



richten auf Mobiltelefone werden als am wenigsten vertrauensvoll eingestuft: Nur 24 Prozent trauen solchen Nachrichten über den Weg.

Welche Lektion hält diese Entwicklung für Unternehmen und deren Marketingabteilungen bereit? Um Kunden an sich zu binden, wird in Zukunft mehr dazugehören müssen als eine schicke Markenkampagne: die Definition, wofür man steht, die Beauftragung einer großen Agentur und die Festlegung passender Werbemessages – all dies wird nicht länger ausreichend sein. In der Wir-Ökonomie kommt es darauf an, Kunden die Möglichkeit zur Beteiligung zu geben, sie mit einzubeziehen: Das Augenmerk muss von den Produkten und Leistungen, die verkauft werden sollen, zu den Gemeinschaften wandern, denen das Unternehmen dient. Unternehmen müssen Beziehungen und Teilhabe bieten, sie müssen Gemeinschaften bilden. Markenpflege bedeutet nicht länger, eine undifferenzierte Marketingbotschaft nach außen zu senden, sondern mit dem Kunden in einen Dialog zu treten: an all den verschiedenen Kontaktpunkten müssen Unternehmen mit ihren Kunden individuell kommunizieren. Sie sprechen nicht zu ihren Kunden, sondern mit ihnen. Kunden werden immer mehr zu Mitgliedern und erwerben mit ihrer „Mitgliedschaft“ Status, Identität und die Möglichkeit Interessen zu teilen. Vor diesem Hintergrund hält die Nielsen-Studie einen Wermutstropfen bereit: Immerhin 70 Prozent der Befragten schenken Marken-Webseiten ihr Vertrauen. Diese könnten Anknüpfungspunkt sein, um eine Gemeinschaft zu bilden, eine zweiseitige Kommunikation zu beginnen, die Vernetzung von Kunden zu ermöglichen, ihnen letzten Endes die Möglichkeit zum Mitmachen zu ge-

ben und Teil des Ganzen zu werden. Neben dem oben schon angesprochenen Beispiel von Nike wagen sich immer mehr große Markenartikelhersteller auf das Terrain der Gemeinschaftsbildung mit Hilfe von sozialen Medien. Die amerikanische Kaffeehauskette Starbucks bietet Kunden auf der Unternehmenswebseite einen Community-Bereich, in dem Kaffeeliebhaber vor allem Ideen rund ums Unternehmen und seine Angebote mitteilen und diskutieren können. Der gesamte Bereich ist gut vernetzt mit sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter, sodass ein ständiger Austausch unter den Mitgliedern sowie die Verbindung jedes Einzelnen zum Unternehmen gewährleistet sind. Aber Starbucks geht noch einen Schritt weiter und dehnt seine gemeinschaftsbildenden Aktivitäten

Kunden wollen Teil des Ganzen werden. Unternehmen müssen in einen Dialog mit ihren Kunden eintreten und ihnen eine Community bieten.

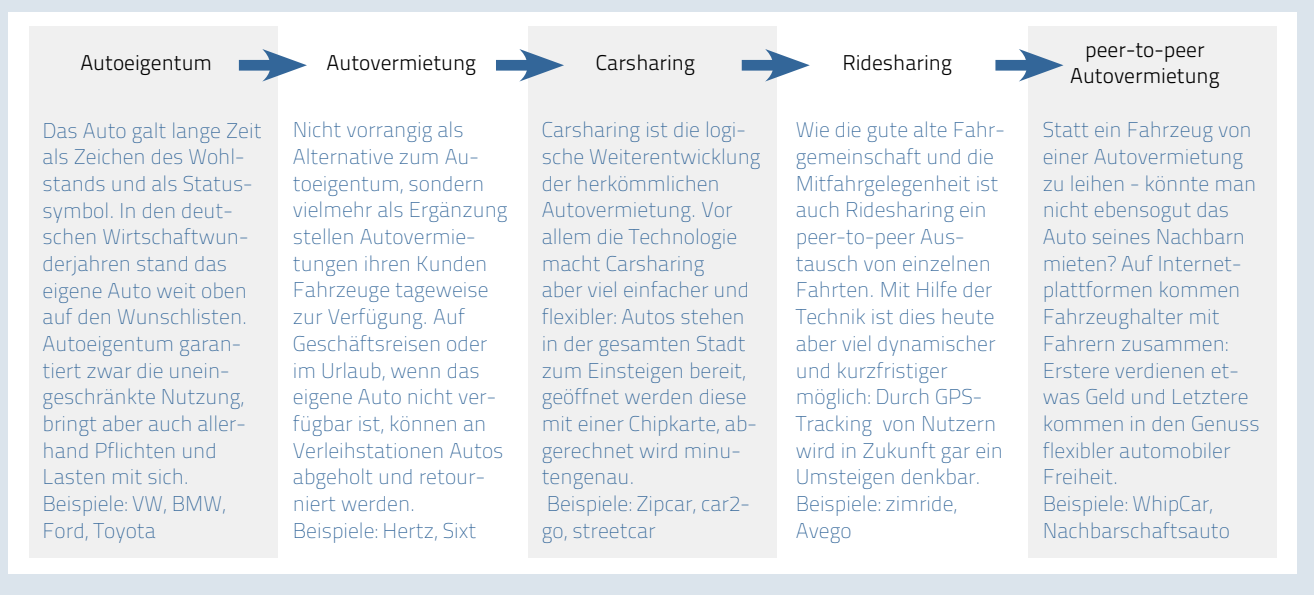


vom Internet in die „echte“ Welt aus. Über die Webseite wird auch gemeinnützige Arbeit organisiert, indem Starbucks die verschiedensten Initiativen unterstützt und Kunden aufruft, sich zu beteiligen: So finden sich Starbucks-Mitarbeiter und Kunden zusammen und renovieren Schulen, räumen Parks auf, streichen Kinderspielplatzgeräte und helfen in Suppenküchen für Hilfsbedürftige aus. Auch die Motorradlegende Harley-Davidson nutzt seinen Internetauftritt als Portal, um Kunden miteinander zu verbinden und sie zu Mitgliedern einer Gemeinschaft, nicht bloß Motorradeignern zu machen. In der Community werden Routen ausgetauscht und Erfahrungen geschildert. Zusätzlich organisiert das Unternehmen Events für die Community-Mitglieder („Garage Party“) und findet dadurch – ebenso wie Starbucks – seinen Weg in das wirkliche Leben seiner Kunden. Mit solch gemeinschaftsbildenden Maßnahmen tragen Unternehmen der Entwicklung Rechnung, dass

Menschen sich nicht mehr nur über den Kauf bestimmter Produkte, das Zurschaustellen von Markenzeichen definieren. Identität entsteht heute, indem wir zeigen, welchen Gruppen wir uns zugehörig fühlen (Xing, LinkedIn), was wir tun (Twitter), wer unsere Freunde sind (Facebook), wofür wir uns interessieren (Digg, Delicious). Es geht den Menschen heute um Verbindungen mit anderen, Zugehörigkeit zu Gruppen und letztlich immer um die Schaffung eines „sozialen Selbst“: Welche Vorstellungen machen sich andere von uns? Welche Reputation habe ich bei anderen? Die vielfältigen Möglichkeiten der sozialen Medien erlauben viel stärker als jemals zuvor, dass solche Fragen in der Aushandlung mit anderen entschieden werden. Identität wird nicht mehr gesucht, sondern konstruiert. Indem sich Unternehmen in diesen Prozess einschalten, bleiben sie Bestandteil der Wir-Ökonomie. Indem sie die nötige Infrastruktur zur Verfügung stellen, bleiben sie am Puls des peer-to-peer Konsums.

Kunden suchen den Austausch mit anderen. Unternehmen bieten die Bühne und unterstützen bei der Schaffung des „sozialen Selbst“.

Tausche Auto gegen Autonomie: Die Evolution des Automobilsektors



5.2 Die neue Value Proposition im peer-to-peer Zeitalter

Wie sehr die Spielregeln der verschiedensten Branchen über den Haufen geworfen werden, zeigt, dass gemeinschaftlicher Konsum auf dem Vormarsch ist und sich herkömmliche Unternehmen die veränderten Marktregeln nicht ignorieren können. Von der Reisebranche über den Einzelhandel bis hin zur Bankindustrie werden Geschäfte immer öfter unter Peers abgewickelt. Es spricht für die herkömmlichen Unternehmen daher einiges dafür, auf den Zug aufzuspringen, die veränderten Konsummuster zu akzeptieren und das Geschäftsmodell entsprechend neu auszurichten. Die Wir-Ökonomie ist bereits so machtvoll – sich dem Trend zu verschließen hieße Wettbewerbsvorteile abzugeben. Denn die großen Marken haben einige Vorzüge auf ihrer Seite, die sie bestens für den Erfolg in der Wir-Ökonomie wappnen: Nicht nur können sie der Beweis dafür sein, dass tragfähige Geschäftsmodelle hinter der Wir-Ökonomie stehen, auch erreichen sie durch ihre Größe schneller eine kritische Masse, die das jeweilige Angebot erst attraktiv macht. Zudem genießen sie aufgrund ihrer Historie das notwendige Vertrauen, welches Voraussetzung für den gemeinschaftlichen Konsum ist.

Je mehr große Markenartikel in die Wir-Ökonomie einsteigen, desto schneller wird sie zum Mainstream. Dass Menschen keine Scheu haben, Gebrauchtes zu kaufen, hat neben eBay auch die Internethandelsplattform Amazon recht erfolgreich mit

dem Angebot eines Marktplatzes für gebrauchte Waren bewiesen. Ausgelesene Bücher, die noch in akzeptablem Zustand sind, können dort neue Leser finden. Der wahre Vorreiter zur breiten Akzeptanz der neuen Konsummodelle ist aber die Automobilbranche. Carsharing erhielt enormen Auftrieb als Bill Ford, Urenkel des Firmengründers Henry Ford, 2009 inmitten turbulenter Zeiten für Autobauer gegenüber CNN bekannte, dass die Zukunft des Transportwesens einer Mischung aus Zipcar, öffentlichen Verkehrsmitteln und privatem Autoeigentum gehört. Nicht nur Automobilhersteller, sondern auch die großen Autovermietungen sehen seitdem ihre Chancen in den veränderten Einstellungen gegenüber dem Autobesitz. 2008 startete

Der peer-to-peer Konsum revolutioniert ganze Branchen. Die alte Ökonomie kann sich den neuen Spielregeln nicht verschließen.



Erste Schritte in die Wir-Ökonomie

Die starke Ausbreitung des peer-to-peer Konsums in allen Branchen legt nahe, dass auch Unternehmen, deren Geschäftsmodell nicht direkt auf gemeinschaftlichem Konsum basiert, sich der neuen Sprache der Wir-Ökonomie nicht verschließen können: Zugang sticht in vielen Fällen Eigentum aus, soziale Werte werden zu einer neuen Währung, Austausch ersetzen Einkäufe und Kunden werden zu Nutzern, Mietern, Ausleihern und Mitwirkenden. All diese Veränderungen bedeuten, dass Unternehmen ihre bisherige Rolle im Wertschöpfungsprozess überdenken müssen: von Produzenten von Gütern werden sie immer mehr zu Bereitstellern von Dienstleistungen, Erfahrungen und Community. Welche Meilensteine liegen auf dem Weg in die Wir-Ökonomie?

Marken müssen auf das „Wir“ setzen. Mit der Begeisterung für das Teilen kehrt ein neues Klima in die Konsumwelt ein, das die Erwartungen der Menschen an Unternehmen wandelt: es geht nicht mehr nur darum, Produkte zu kaufen, man will ebenso eine Bereicherung für sich selbst und seine Umwelt erfahren – sei es durch die Erfüllung nachhaltiger Konsumwünsche, einen Beitrag zur Gesellschaft oder einfach durch die Weiterverbreitung einer guten Marke oder guten Sache. Dass das „Wir“ gegenüber dem „Ich“ an Boden gewinnt, ist eine Tatsache der vernetzten Kultur von heute. Unternehmen können dieser Entwicklung Rechnung tragen, indem sie anerkennen, dass für die meisten Individuen Geld und Produkte heute nicht länger die einzigen – und schon gar nicht die wichtigsten – Bausteine einer Markentransaktion sind.

In alternativen Währungen steckt immenser Wert. In der Wir-Ökonomie wird beinahe alles – von speziellen Fähigkeiten über gebrauchte Güter bis hin zu sozialen Verbindungen – zu einer Währung. Viele Transaktionen kommen gänzlich ohne Geld aus, indem Dinge getauscht werden. Darüber hinaus entstehen beträchtliche Märkte, auf denen Zeit und Verantwortlichkeiten gehandelt werden. Nach den Spielregeln der Wir-

Ökonomie kann ein Kunde auch dann wertvoll für ein Unternehmen sein, wenn dieser nichts kauft: durch Mundpropaganda, Erstellung von Inhalten, Innovationsleistungen und vieles mehr.

Teilen stärkt die Markenloyalität. Angebote, die auf den Prinzipien des gemeinschaftlichen Konsums basieren, eröffnen Möglichkeiten zu immer wiederkehrenden Kundenkontakten: Kauft man ein Produkt, etwa ein Auto, so findet der letzte Kundenkontakt in den allermeisten Fällen bei Abholung des Wagens beim Händler statt; beim Carsharing hingegen besucht man die Webseite des Unternehmens jedes Mal, wenn ein Fahrzeug reserviert werden soll. Die wiederholten Kundenkontakte bieten wertvolle Marketingdaten und Einblicke in das Kundenverhalten: Auf welche Weise werden Produkte tatsächlich benutzt? Darüber hinaus erhält das Unternehmen Rückmeldung von Kunden, wie die Angebote zu verbessern sind. Ein solcher Datenreichtum kann direkt in verfeinerte Zielgruppenbildung, personalisierte Angebote sowie in iterative Angebotsverbesserungen einfließen.

Durch Kombination von „Big Business“-Zuverlässigkeit mit peer-to-peer Community und Ressourcen entsteht Großes. Für erfolgreiche Unternehmen mit herkömmlichen Geschäftsmodellen gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, ihre Angebote durch gemeinschaftliche Konsumangebote auszuweiten. In der Kombination eines verlässlichen, zentralisierten Managements mit flexiblen, personalisierten peer-to-peer Modellen kann enorme Stärke liegen. Das „Big Business“ kann in der Wir-Ökonomie mitmischen, indem es die Infrastruktur zur Verfügung stellt, mit Hilfe derer sich Menschen vernetzen können.

Daimler die erste Pilotphase seines Carsharing-Konzepts „car2go“ in Ulm. Dabei stehen im Stadtgebiet flächendeckend, das heißt innerhalb weniger Gehminuten erreichbar, Fahrzeuge bereit, die rund um die Uhr von jedermann gemietet werden können. Notwendig ist nur eine einmalige Registrierung, danach können die Autos spontan oder nach Vorbuchung beliebig lange genutzt werden. Die Abrechnung erfolgt minutengenau. Der französische Fahrzeughersteller *Peugeot* startete 2009 mit seinem Prepaid-Mobilitätskonzept „Mu“ und weitet das Angebot seitdem europaweit aus. Die Idee basiert auf einem Punktesystem: Der Nutzer eröffnet ein Konto und lädt dieses mit einem bestimmten Betrag auf. Mit den erworbenen Punkten kann er das gesamte Mobilitätsangebot nutzen: Dieses erstreckt sich auf die gesamte Modellpalette des Unternehmens, vom Cabrio über Scooter und Fahrrad bis hin zu Nutzfahrzeugen und neuerdings hat Peugeot auch Elektrofahrzeuge im Programm. Daneben gibt es auch Zubehör wie etwa Kindersitze, Fahrradträger, Dachboxen, Schneeketten oder Navigationsgeräte. Im Unterschied zu *Daimlers* „car2go“ können die Fahrzeuge allerdings nicht an einem beliebigen Ort wieder abgestellt werden, sondern müssen beim *Peugeot*-Händler wieder zurückgegeben werden, von dem sie auch angemietet wurden. Auch die Mietwagenfirmen begeben sich in den Kampf um die umweltbewussten Gelegenheitsfahrer: *Sixt* baut seinen „Sixti Car Club“ laufend aus und plant gemeinsam mit BMW die Einführung des stationenunabhängigen Carsharing-Services „DriveNow“. Auch *Hertz* ist mit „Connect“ bereits in das Carsharing-Sement vorgestoßen. Das Maß aller Dinge im Carsharing ist und

bleibt aber das US-amerikanische Unternehmen *Zipcar*, dem alle genannten Beispiele auch stark ähneln. Carsharing ist ein gutes Beispiel dafür, wie Unternehmen immer mehr dazu übergehen, dem gesellschaftlichen Einstellungswandel gegenüber Eigentum Rechnung zu tragen: Eigentum an materiellen Gütern verliert – auch bedingt durch die zunehmende Digitalisierung vieler Lebensbereiche – an Bedeutung, unsere Welt wird stets immaterieller. Und das wahre Bedürfnis des Kunden ist selten das Eigentum an einem bestimmten Produkt, sondern die Vorteile aus der Nutzung des Produkts zu erreichen. Warum auch sollten wir ein Auto unser Eigen nennen, wenn es uns nur darum geht, bestimmte Orte zu erreichen? Warum sollten wir für das Auto auch dann zahlen, wenn es doch nur auf dem Parkplatz steht? Würde es nicht den Anforderungen der meisten Menschen – leidenschaftliche Autoliebhaber seien ausgeklammert – eher entsprechen, nur dann dafür zu zahlen, wenn man das Auto wirklich fährt, das heißt: für die tatsächliche Nutzung zu bezahlen? Das Gleiche

Der Automobilssektor ist ein gutes Beispiel der veränderten Einstellungen gegenüber Eigentum: vom Alleineigentum über Carsharing bis hin zum peer-to-peer Teilen reicht das Angebotsspektrum heute.





Konsumgüterhersteller haben in der Wir-Ökonomie einer neuen Logik zu folgen: Nicht mehr länger geht es darum, möglichst viele Einheiten abzusetzen, sondern den größtmöglichen Nutzen aus jeder Einheit herauszuholen.

gilt für eine breite Palette anderer Produkte, ja eigentlich für alle Produkte, die nicht konsumiert werden: vom Fernseher über die Waschmaschine bis hin zum Rasenmäher. Müssen wir also Gegenstände wirklich besitzen, wenn nur deren Nutzung im Vordergrund steht? Das heißt also: Künftig werden wir nicht mehr Eigentum, sondern Nutzungsrechte erwerben. Und für Unternehmen bedeutet dieser Wandel eine grundlegende Umstellung ihrer Leistungsversprechen: Mit dem Verlassen des produktzentrierten Pfades müssen Unternehmen den Kunden stärker in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen rücken. Nicht mehr die Herstellung und der Verkauf von Produkten, mit denen der Kunde dann alleine gelassen wird, ist das Hauptbetätigungsfeld von Unternehmen, sondern die

Lösung von Kundenanliegen und damit einhergehend die Herstellung und Pflege lang anhaltender Kundenbeziehungen. Eine verstärkte Service- als auch Erlebnisorientierung verlangt eine Ausrichtung sämtlicher Geschäftsaktivitäten an den Bedürfnissen des Kunden.

Unternehmen werden solcherart zu Koordinatoren des Teilens. Sie organisieren die Produktnutzung und lösen damit die eigentlichen Kundenanliegen. Die Unternehmensleistung wird daher immer mehr zu einer Informationsleistung. Anders als bei reinen Produktverkäufen hat dies für die Anbieter den Vorteil, dass durch die Vielzahl der Kontaktpunkte mit den Kunden eine engere Kundenbeziehung entsteht: die Beziehung zum Kunden endet nicht an der Kasse. Jede Transaktion liefert wertvolle Einsichten in die Art und Weise, wie Kunden Produkte nutzen, welche Verbesserungen und Zusatzfunktionen sie wünschen und dergleichen Informationen mehr, deren Erhebung normalerweise aufwändiger Marktforschungsaktivitäten bedarf. Solche Daten können dann dazu dienen, das Produkt zu verbessern, sie können Grundlage einer verfeinerten Zielgruppenbildung und persönlicher Werbung oder personalisierter Angebote oder Basis strategischer Partnerschaften sein.

Konsumgüterhersteller in der Wir-Ökonomie haben einer völlig anderen Logik zu folgen: Es geht nicht mehr darum, möglichst viele Einheiten eines Produkts zu verkaufen, sondern den größtmöglichen Nutzen aus jeder Einheit herauszuholen. Damit wird auch auf den Kopf gestellt, wie wir über die Veralterung von Produkten, über deren Haltbarkeit und generell über Lebenszyklen denken: Plötzlich ist es im Interesse von Herstellern,

möglichst langlebige, haltbare Güter zu produzieren – Dinge fürs Leben und nicht bloß für eine Saison. Das Design und die Entwicklung von Produkten wird damit vor vollkommen neue Herausforderungen gestellt: Langlebigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang mehr als bloß für eine lange Lebensdauer durch die Verwendung strapazierfähiger Materialien zu sorgen. In der Wir-Ökonomie wird der modulare Aufbau von Produkten an Bedeutung gewinnen, damit diese reibungsfrei erweitert als auch zum Zwecke des zukünftigen Teilens oder Wiederverkaufs zergliedert werden können. Wie können also Produkte entwickelt werden, die langlebig sind und doch den Wünschen unterschiedlicher Nutzer entsprechen? Denn immer wollen auch die „vorüberge-

henden“ Besitzer das Gefühl haben, dass die Produkte zu ihnen gehören und daher müssen diese anpassungsfähig sein. Wie können Produkte hergestellt werden, die man zerlegen und wieder zusammenbauen kann oder deren Teile austauschbar sind, um sie jeweils anderen Bedürfnissen anzupassen? Wie kann Technologie bei dieser Aufgabe assistieren? Es ist denkbar, dass etwa die RFID-Technologie in Produkten weit verbreitet sein wird, um ihnen eine „Erinnerungsfähigkeit“ einzupflanzen, damit die smarte Anpassung an verschiedene Nutzer gelingt. So wichtig das Produktdesign ist, um Güter smart und mehrfach nutzbar zu machen, eine mindestens ebenso große Rolle spielt das Design des Servicesystems, in das die Dinge eingebunden sind.

Die Wir-Ökonomie stellt auch unser Denken über die Beschaffenheit von Produkten auf den Kopf.



Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2010): Umfrage: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_102799.htm. Stand: 26.04.2011.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): 25 Jahre Leben in Deutschland – 25 Jahre Sozio-oekonomisches Panel. URL: http://www.bmbf.de/pub/soep_leben_in_deutschland.pdf. Stand: 09.02.2011.
- Busemann, Katrin/Gscheidle, Christoph (2010): Web 2.0: Nutzung steigt – Interesse an aktiver Teilhabe sinkt. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010. In: Media Perspektiven 7-8/2010.
- Business Insider (2009): How People Share Content On The Web. URL: <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-social-networking-sites-dominate-sharing-2009-7>. Stand: 11.05.2011.
- Cohn&wolfe (2010): 2010 Green Brands Survey. URL: http://www.cohnwolfe.com/sites/default/files/whitepapers/2010_GreenBrands_Global.pdf. Stand: 09.05.2011.
- deskmag (2010): The 1st Global Coworking Study. URL: <http://www.deskmag.com/en/all-results-of-the-global-coworking-space-survey-200>. Stand: 09.05.2011.
- FOCUS medialine (2009): Der Markt der Mobilität. Daten, Fakten, Trends. München.
- Fowler, James H./Christakis, Nicholas A. (2010): Cooperative behaviour cascades in human social networks. In: PNAS, Jg. 107, Heft 12, S. 5334-5338.
- Gartner (2010): Gartner Says 50 Per Cent of Banks Will Still Lack an Innovation Programme and Budget by 2013. URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1272313>. Stand: 26.01.2011.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2009): Familienmonitor 2009. URL: http://www.ifd-allensbach.de/pdf/Familienmonitor_2009.pdf. Stand: 08.02.2011.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Vorwerk Familienstudie 2010. URL: https://corporate.vorwerk.com/fileadmin/data/pdf/Publikationen/vorwerk_familienstudie_2010.pdf. Stand: 08.02.2011.
- Institut für Medien und Konsumentenforschung IMUK GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2011): TdW 2011. URL: <http://www.tdwi.com/imuk/datenanalyseonlinedw.html>. Stand: 17.02.2011.
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2009): JIM-Studie 2009. Jugend, Information, (Multi-)Media. URL: <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf/JIM-Studie2009.pdf>. Stand: 22.02.2011.
- Nielsen (2009): Trust, Value and Engagement in Advertising. URL: <http://id.nielsen.com/site/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>. Stand: 13.04.2011.
- Nielsen (2010): Starke Nutzerzuwächse für Facebook und Twitter im Vorjahresvergleich. URL: <http://de.nielsen.com/news/NielsenPressemeldung05.05.2010-SocialNetworks.shtml>. Stand: 22.02.2011.
- Penenberg, Adam L. (2010): Social Networking Affects Brains Like Falling in Love. URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/147/doctor-love.html>. Stand: 20.04.2011.
- Presseportal (2009): AlixPartners Verbraucherstudie: Deutsche Konsumenten sind zuversichtlicher als ihre europäischen Nachbarn. URL: <http://www.presseportal.de/pm/58857/1489080/alixpartners>. Stand: 09.05.2011.



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.

Wollen Sie mehr darüber wissen, wie die Ideen dieser Studie für Ihre Organisation relevant sind, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf:

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