

Mittelstand-Digital
Zentrum
Kaiserslautern

Handbuch

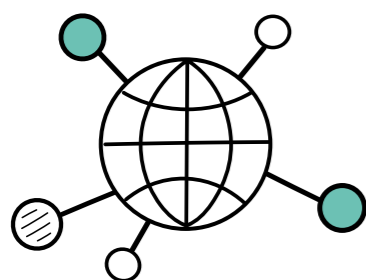
SHARING ECONOMY

EIN LEITFADEN FÜR DEN EINSATZ DER
SHARING ECONOMY IN IHREM UNTERNEHMEN

Technologie-Initiative
SMARTFACTORY-KL E. V.
Trippstadter Str. 122
67663 Kaiserslautern
Tel. +49 631 343 773 10



Impressum



HERAUSGEBER:

Technologie-Initiative SmartFactory KL e. V.

Trippstadter Str. 122

67663 Kaiserslautern

Tel.: 0631 343 773 10

Vorsitzender:

Prof. Dr. Martin Ruskowski

Vereinsregisternummer: VR 2458 Kai

IN KOOPERATION MIT:

Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern

c/o Technologie-Initiative SmartFactory KL e. V.

Trippstadter Straße 122, 67663 Kaiserslautern

Verantwortlich: Jonas Metzger

REDAKTION:

Christian Vollmer & Larissa Theis

Gestaltung: Andrea Bräuning

Bildnachweis: freepik

Autor:innen



Moritz Brandauer

Moritz Brandauer ist Doktorand an der RPTU am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation sowie Projektingenieur im Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern. In seiner Funktion als Leiter der Abteilung für Umsetzungsprojekte liegt sein Fokus auf der Einführung von Digitalisierungslösungen aller Art bei KMU.



Tamara Huber (Gastautorin)

Tamara Huber ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Innovations- und TechnologieManagement (iTM) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Als Projektmitarbeiterin erarbeitet sie unter anderem für KMU Strategien zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und zur proaktiven Gestaltung von Transformationsprozessen. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Methoden und Strategien der Strategischen Vorausschau und forscht an Verhaltensmustern von Unternehmen.



Keran Sivalingam

Keran Sivalingam, M. Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Technologie-Initiative SmartFactory KL e.V. und Projektleiter von SmartMA-X, einem Use Case im Gaia-X-Ökosystem. Im Projekt wird ein Demonstrator entwickelt, welcher den praktischen Nutzen von Gaia-X aufzeigen wird. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kaiserslautern war er vorher lange als KI-Trainer tätig und hat kleine und mittlere Unternehmen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz unterstützt.



Christian Vollmer

Christian Vollmer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Technologie-Initiative SmartFactory KL e.V. und Projektmitarbeiter des Mittelstand-Digital Zentrums Kaiserslautern. Dort ist er in seiner Rolle als KI-Trainer insbesondere für die Qualifizierung und Unterstützung von mittelständischen Unternehmen aus Rheinland-Pfalz im Bereich der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz tätig.



smartFactory^{KL} SmartFactory-KL

Die Technologie-Initiative SmartFactory KL e.V. (SmartFactory-KL) ist ein im Jahr 2005 gegründeter gemeinnütziger Verein, der gemeinsam mit Partnern aus Forschung und Industrie Forschungs- und Entwicklungsprojekte rund um das Thema Industrie 4.0 umsetzt. Die SmartFactory-KL ist Konsortialführer des Mittelstand-Digital Zentrums Kaiserslautern.



Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern

Das Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern ist eines von mehreren regionalen Zentren, die das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) ins Leben gerufen hat. Ziel dieser bundesweiten Förderinitiative ist es, die Bedeutung des Zukunftsthemas Industrie 4.0 kleinen und mittleren Unternehmen bewusst zu machen, sie über dessen große Chancen zu informieren und bei der Umsetzung von Projekten tatkräftig zu unterstützen. Dabei begleitet das Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern Firmen aus Rheinland-Pfalz und darüber hinaus.



Lehrstuhl für Strategie, Innovation & Kooperation (SIC) der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau

Der Lehrstuhl ist darauf ausgerichtet, in einem inspirierenden Arbeits- und Lernumfeld Antworten zu den wichtigsten Fragen unserer Disziplin sowie auch der Wirtschaft und der Gesellschaft als Ganzes zu finden, etwa hinsichtlich der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Rahmen der digitalen Transformation und dem Management von interorganisationalen Netzwerken in Krisen. Darüber hinaus besteht die Zielsetzung unserer Forschungsaktivitäten darin, praxisrelevante Phänomene interdisziplinär, empirisch und zugleich theoretisch fundiert zu untersuchen, um neue Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis zu generieren. Dies erfolgt in enger Kooperation mit international renommierten Hochschuleinrichtungen aus dem In- und Ausland. Mit Partnern aus der Industrie und dem öffentlichen Sektor sollen auf diesem Wege neue Formen der kooperativen und integrativen Zusammenarbeit zwischen Universität und Wirtschaft gefunden werden. Am Projekt Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern ist der Lehrstuhl als Konsortialpartner beteiligt.



Externer Kooperationspartner: Lehrstuhl für Innovations- und TechnologieManagement (iT^M) des Karlsruher Instituts für Technologie

Der Lehrstuhl für Innovations- und TechnologieManagement (iT^M) von Frau Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl schafft wissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischer Relevanz im Forschungsfeld Innovations- und Technologiemanagement. Zielsetzung ist der kontinuierliche Dialog von Wissenschaft und Praxis, aus dem die Identifikation praxisrelevanter Problemstellungen einerseits und die erkenntnisbasierte Entwicklung praktischer Gestaltungsmaßnahmen für Industrie und Dienstleistungsunternehmen andererseits hervorgehen.

Vorwort

Die Sharing Economy stellt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine einmalige Chance dar, ungenutztes Potenzial auszuschöpfen und langfristig auch international höchst konkurrenzfähig zu bleiben. Weltweit einmaliges Know-how vieler Hidden Champions kann durch Ansätze der Sharing Economy, trotz steigendem Preisdruck und wachsendem internationalem Wettbewerb, auch für KMU erhalten und ausgebaut werden. Damit bildet die Sharing Economy meiner Meinung nach einen zentralen Erfolgsfaktor für den zukünftigen Erfolg des deutschen Mittelstandes, dessen Überführung in die Nutzbarkeit für kleine und mittlere Unternehmen eine gemeinschaftliche Herausforderung für Unternehmen, Wissenschaft und Transferakteure darstellt. Während uns Einzelfälle bereits jetzt den zukünftigen potenziellen Nutzen der Sharing Economy aufzeigen, ist zum Abschöpfen dieses Nutzens noch ein weiter Weg zu gehen.

Nutzen Sie diese spannende und höchst anschauliche Lektüre, um das Thema in Ihrem unternehmerischen Handeln bereits heute mitzudenken und sich somit ganz automatisch für zukünftige Veränderungen erfolgversprechend aufzustellen.

Ihr

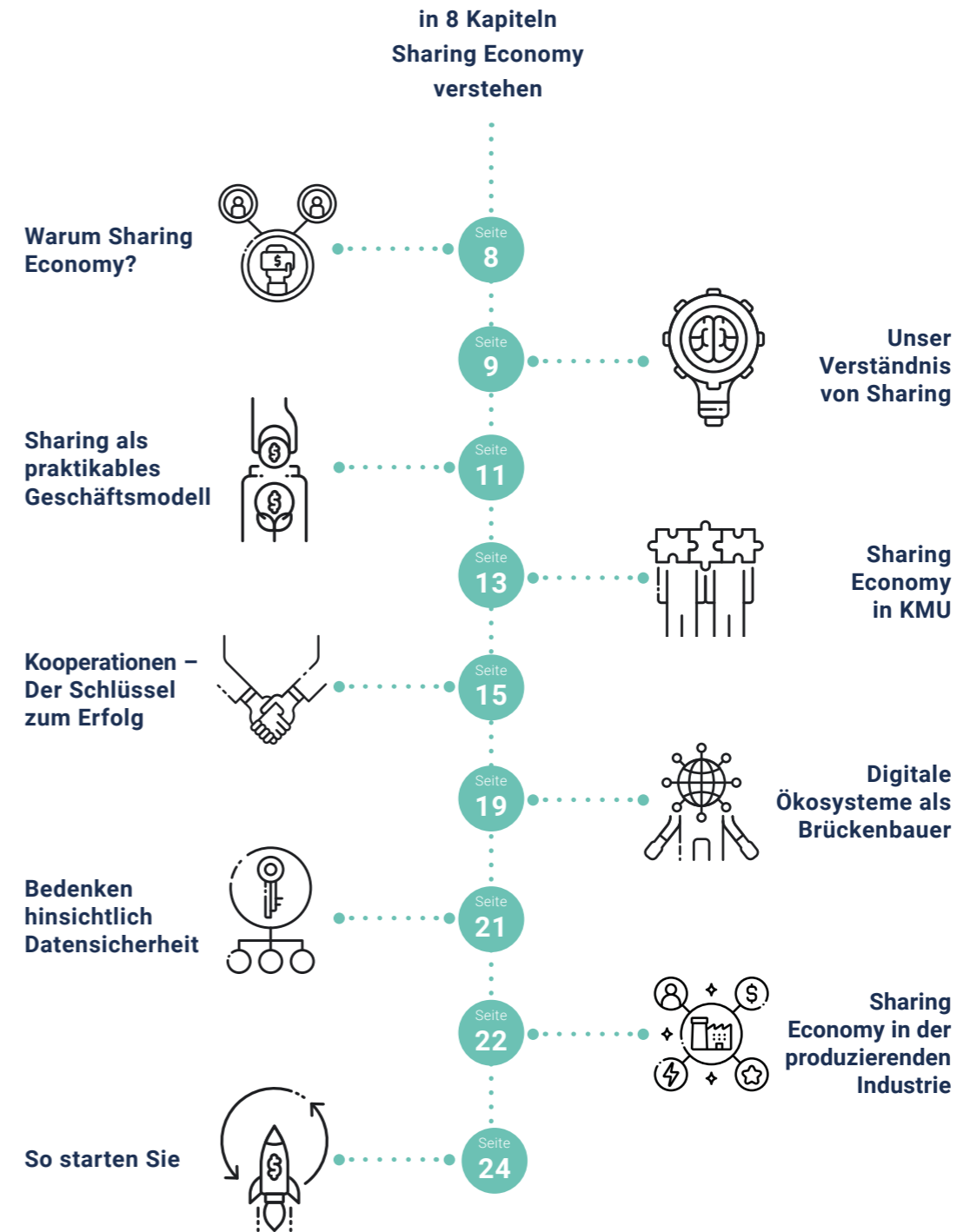
Dr. Jonas P. Metzger
(Leiter des Mittelstand-Digital Zentrums Kaiserslautern)

Einleitung

IST ES SINNVOLL EIN TEURES PRODUKT ZU BESITZEN, DAS SIE NUR SELTEN NUTZEN?

Wer mit Sharing Economy nur Plattformen für das Teilen von Autos, Wohnungen oder Werkzeugen verbindet, übersieht die Chancen, die eine Übertragung der Idee in die Produktion mit sich bringt. Gerade mittelständische Unternehmen sollten die Chancen der Sharing Economy nicht verschlafen, da sie zu geringeren Investitionskosten, einer höheren Auslastung und neuen Geschäftsmodellen führen können. In Zeiten steigender Rohstoff- und Energiepreise müssen KMU Wege finden, ihre Ressourcen nachhaltig und effizient einzusetzen. Die Sharing Economy kann eine Möglichkeit sein, genau das zu tun und darüber hinaus monetär zu profitieren. Wir zeigen Ihnen, wieso Sie sich mit der Idee des Teilens beschäftigen müssen und geben Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen, wie Sie die Sharing Economy nutzen und von dieser profitieren können. Dieser Grundlagenleitfaden richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Handwerks. Sie brauchen keinerlei Vorkenntnisse, sondern können sich durch die beschriebenen praxisnahen Beispiele Stück für Stück der Sharing Economy nähern. Die Tipps aus Kapitel 4 zeigen Ihnen ganz konkret, wie Sie damit beginnen können.

Inhaltsverzeichnis



1 | Warum Sharing Economy?

Vor allem das produzierende Gewerbe ist aktuell einem hohem Transformationsdruck ausgesetzt. Einerseits werden Produktionsstandorte immer mehr ins Ausland verlagert und andererseits zwingt die fortschreitende Digitalisierung die Unternehmen zum Handeln, wenn sie im internationalen Wettbewerb weiter bestehen wollen. Die Tatsache, dass ein deutscher Produktionsstandort oft nur gehalten werden kann, wenn eine Volllastung der Maschinen und eine optimale Nutzung der Produktions- und Lagerstätten möglich ist, macht den Gedanken des Teilens als Teil des Geschäftsmodells vor allem für mittelständische Unternehmen attraktiv.

Was macht Unternehmen, die teilen, erfolgreich und innovativ?

01



Zunächst ist hierbei die **Ressourceneffizienz** zu nennen. Unternehmen, die teilen, gehen weiter, als nur die bestehende Nachfrage durch ihr Angebot zu decken. Sie schaffen ein Angebot durch z. B. das Bereitstellen ungenutzter Maschinen, Geräte, Produkte oder Dienstleistungen an Dritte.

02



Sowohl der Kunde als auch der Produzent profitieren. Es entsteht eine **Win-win-Situation**, die beide Seiten resilienter für z. B. unvorhergesehene Auftragsausfälle oder saisonale Schwankungen macht.

03



Sie sind **Teil eines (digitalen) Ökosystems**. Dadurch können Sie auf Partner und Kunden des Ökosystems zurückgreifen. Im Austausch mit dem Ökosystem ([siehe Kapitel 6](#)) ergeben sich zudem neue Möglichkeiten, Innovationen hervorzubringen.

04



Sie nehmen sich den **aktuellen Entwicklungen** aus dem Unternehmensumfeld, wie der fortschreitenden Digitalisierung, aktiv an und können so die damit einhergehenden neuen Geschäftsmöglichkeiten ausschöpfen.

2 | Unser Verständnis von Sharing

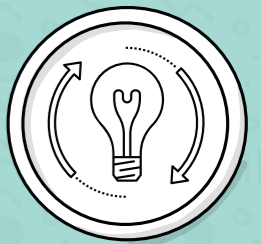
Der gängige Begriff Sharing Economy besitzt in der Wissenschaft keine eindeutige Definition. Dies wird bereits bei der Übersetzung der Begriffe in das Deutsche deutlich. So kann der Begriff „Sharing“ nach den gängigen Übersetzungen im Deutschen „Teilen“, „Beteiligung“, „Zugriff“ oder „Mitbenutzung“ bedeuten.

Teilen vs. Mieten



Klassisch bedeutet Teilen, dass eine gemeinschaftlich erworbene Ressource auch gemeinsam genutzt wird. Allerdings ist der Aspekt des gemeinschaftlichen Erwerbs keine Grundvoraussetzung. Mieten stellt das Überlassen der Ressource gegen eine wiederkehrende Gebühr dar, während Leihen ohne Gebühr stattfindet. Insbesondere rechtlich müssen die Unterschiede zwischen dem Mieten und dem Teilen bzw. Leihen von Ressourcen beachtet werden. So spricht man dann von einem Mietmodell, wenn die anbietende Partei eine Gebühr für die Erhaltungskosten der Ressource fordert. Liegt ein Mietverhältnis vor, ist auch der Vermieter für die Instandhaltung der Ressource verantwortlich und haftbar gegenüber dem Mieter. In einem Leihverhältnis existiert diese Instandhaltungspflicht für den Verleiher nicht. Zudem hat er die Möglichkeit, die verliehene Ressource jederzeit zurückzufordern. Mieten und Leihen unterscheiden sich also vor allem in den gegenseitigen rechtlichen Ansprüchen.

Der **Grundgedanke der Sharing Economy**, also „Teilen statt Haben“, wird meist mit dem Teilen, Leihen und Mieten von Ressourcen verbunden. Heute verbinden insbesondere Online-Plattformen Angebot und Nachfrage in speziellen Märkten.



Unter Sharing verstehen wir:

Verbraucher oder Unternehmen gewähren sich gegenseitig vorübergehend Zugang zu ihren nicht ausgelasteten (genutzten) Ressourcen¹. Dies kann gegen eine Gebühr, aber auch ohne monetären Hintergrund geschehen. Im Vordergrund steht also der temporäre Zugang zu Ressourcen gegenüber dem eigentlichen Besitz bzw. Eigentum einer Ressource.

¹ Frenken, K., Meelen, T., Arets, M., Van de Glind, P., 2015. Smarter Regulation for the Sharing Economy. The Guardian

Welche Formen der Sharing Economy können unterschieden werden?

Abbildung 1 verdeutlicht die unterschiedlichen Arten und Formen der Sharing Economy. Dabei kann zunächst zwischen der Geschäftsbeziehung, dem kommerziellen Interesse des Anbieters und der finanziellen Gegenleistung des Nachfragers unterschieden werden. Die Spannweite der Geschäftsbeziehungen reicht dabei von „Consumer to Consumer (C2C)“, also Konsumenten, die Dienstleistungen oder Produkte einem anderen Konsumenten anbieten, bis zu „Business to Business (B2B)“, also Unternehmen, die ihre Produkte anderen Unternehmen verkaufen.






	Beispiel	Beziehung	Kommerzielles Interesse des Anbieters	Finanzielle Gegenleistung des Nachfragers
Traditionelles Teilen	Couch Surfing 	C2C	Nein	Häufig ohne
Gefälligkeiten austauschen	Zeitbank / Tauschring 	C2C	Nein	Häufig ohne
Nicht-kommerzielles Teilen	Organisierte Mitfahrgelegenheiten 	C2C	Nein	Ja
Kommerzielles Teilen	Bed and Breakfast 	C2C B2B B2C	Ja	Ja
Professionelles Teilen	Auto-Vermietung 	B2B B2C	Ja	Ja

Abbildung 1: Arten von Sharing Economy

Viele Sharing-Konzepte wurden erst mit der Digitalisierung möglich. Die nahezu ständige Verfügbarkeit von Daten und Informationen rund um ein Produkt ist dabei einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg der Sharing Economy. Der hierfür erforderliche Datenaustausch spielt auch für Unternehmen eine immer größere Rolle. Das gilt insbesondere bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

3 | Sharing als praktikables Geschäftsmodell

Die zunehmende Verbreitung des Sharing-Gedankens in unserer Gesellschaft und Wirtschaft bringt ökonomische, ökologische und auch soziale Veränderungen mit sich, denen sich ein Unternehmen stellen muss. Die Veränderungen führen vor allem dazu, dass Wirtschaften immer mehr zu einem nutzungsbezogenen Geschäft wird. Besitzen ist out – und so sprießen neue Geschäftsmodelle aus dem Boden, die sich den Gedanken des nutzungsbezogenen Wirtschaftens und des Teilens zu Nutze machen. Sharing-Geschäftsmodelle sind dabei genauso vielfältig und verschieden wie die zu teilenden Ressourcen, und so existiert leider kein allgemeingültiges Patentrezept.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Sharing-Geschäftsmodells in die Praxis gibt es drei zentrale Aufgaben³, die das Geschäftsmodell erfüllen sollte:

- 01 Bereitstellen nicht verwendeter Ressourcen durch eine Plattform
- 02 Reduzierung der Transaktionskosten – also der Kosten, die zusätzlich zur Inanspruchnahme des Sharings notwendig sind –, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten
- 03 Festlegung der Wertorientierung, der Ausgestaltung der Zahlungsströme und der zugrundeliegenden Preismechanismen

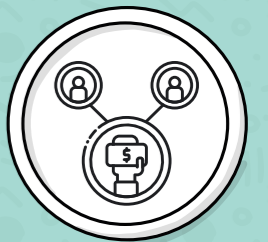
Die nachfolgenden Praxisbeispiele zeigen, wie unterschiedlich die drei Aufgaben umgesetzt werden können und wie Unternehmen damit profitabel sind.

Verleihen von Staplern

Der Gabelstapler und Lagertechnikhersteller Linde Material Handling setzt neben seinem Kerngeschäft auf das Verleihen von Staplern. Die Mietflotte umfasst dabei mehr als 60.000 Geräte, darunter Lagertechnikgeräte, Gabelstapler, Spezialfahrzeuge, Arbeitsbühnen und Zubehör, die über einen flexiblen Mietzeitraum von einem Tag bis zu einem Jahr in Anspruch genommen werden können. Die Vorteile ergeben sich dabei auf beiden Seiten:



Linde Material Handling⁴, als Überlasser der Geräte und Maschinen, kann zusätzliche Einkünfte verzeichnen. Dem mietenden Unternehmen hingegen ermöglicht die Mietsache ein schnelles Reagieren auf z. B. saisonale Spitzen oder unvorhergesehene oder kurzfristige Auftragsänderungen. Zur Reduzierung von Transaktionskosten bietet Linde z. B. den Service an, dass die Mietstapler zum Mietenden gebracht werden und nicht bei einem Servicepartner abgeholt werden müssen. Über die Homepage von Linde kann ein zu mietendes Modell online individuell ausgewählt werden und es kann ein Angebot für die gewünschten Konditionen angefragt werden.



Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell stellt die Kundenbedürfnisse und deren Zahlungsfähigkeit heraus. Es definiert die Art und Weise, wie das Unternehmen auf seine Kunden eingeht und womit es dem Kunden einen Wert liefert, den dieser bereit ist, monetär auszugleichen².

² Teece, D (2010) Business models, business strategy and innovation. Long Range Plann., 43(2–3) (172–194).

³ Curtis, S. K. (2021): Business model patterns in the sharing economy. In: Sustainable Production and Consumption, 27 (1650–1671).

⁴ Quelle: https://www.linde-mh.de/Loesungen/Gabelstapler-mieten/#read_more

Car-Sharing



Ein bekanntes Beispiel aus der Automobilindustrie ist das Unternehmen ShareNow, das BMW zusammen mit Sixt aufgebaut hat. Über ShareNow können BMW-Fahrzeuge über eine dazugehörige App für einzelne Fahrten gemietet werden. Als Plattform dient die App, in der individuell für jede Miete ausgewählt werden kann, welchen Tarif der Mietende für seine Belange in Anspruch nehmen möchte. Um den Versicherungsschutz des Autos kümmert sich ebenfalls der Anbieter, sodass dem Mietenden – außer der Miete für das Auto – keine weiteren Kosten entstehen. BMW hat sich dadurch den Veränderungen im Unternehmensumfeld – nämlich dem Rückgang von PKW-Verkäufen – aktiv angenommen und ist über den eigens aufgebauten Geschäftszweig ShareNow in der Lage, die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen minimieren zu können⁵.

Der Maschinenring

In anderen Branchen lassen sich fast schon historische Beispiele des Sharing-Gedankens finden:

So teilen bspw. Fluggesellschaften sowohl Jets als auch Dienstleistungen. In der Landwirtschaft gibt es ebenfalls Vereinigungen, in denen sich Landwirte und Landwirtinnen gegenseitig unterstützen und wo der nachhaltige Nutzen für die Mitgliedsbetriebe im Vordergrund steht. Über einen sog. Maschinenring⁶ können Landwirte und Landwirtinnen über eine App Dienste anbieten oder beziehen. So können Maschinen samt Maschinenpersonal flexibel gemietet oder vermietet werden. Daneben profitieren Mitglieder des Maschinenrings durch Bündelungseffekte beim Einkauf von Verbrauchs- und Investitionsgütern.

⁵ Quelle: https://www.pergenz.de/wissen/crowd_economy/sharing-economy/

⁶ Quellen: <https://www.maschinenring.de/maschinenring-deutschland/mein-ring/>;
<https://www.srf.ch/news/schweiz/arbeit-und-geraete-teilen-share-economy-die-bauern-machen-es-im-maschinenring-schon-lange>

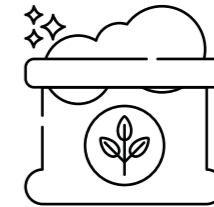
4 | Sharing Economy in KMU

Knapp die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland wird von KMU erwirtschaftet. Für diese ist es unabdingbar, kontinuierlich am Puls der Zeit zu bleiben. Vergangene Innovationen im Bereich der Produktion, wie die Implementierung von Industrie-4.0-Komponenten oder der Künstlichen Intelligenz haben gezeigt, dass auch KMU von der Einführung neuer Technologien profitieren. Das vorgestellte Konzept der Sharing Economy bietet also auch für KMU die Möglichkeit, von einer Ressourcenteilung zu profitieren. Dabei geht es um eine **Reduzierung von Kosten**, die **Steigerung der Effizienz** und das **Ansprechen neuer Kundengruppen** durch den „Blick über den Tellerrand“ – vielversprechende Möglichkeiten für die Implementierung der Sharing Economy.



Dabei sind auch für KMU die Ideen der Sharing Economy nicht grundsätzlich neu. Ein kleiner Exkurs in das Gebiet der Winzer bietet einen aufschlussreichen Einblick: Dort werden manche Kellereien schon seit geraumer Zeit von verschiedenen Winzern genutzt, wofür der Eigentümer der Kellerei ein Entgelt nimmt. So wird es einerseits kleineren Winzerbetrieben ermöglicht, ohne größere Investitionen selbst Wein zu vertreiben, andererseits kann der Eigentümer der Kellerei Leerzeiten ausgleichen, in denen er nicht selbst produziert.

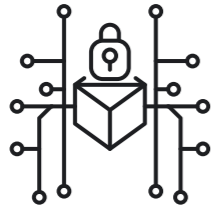
Dieses altbewährte Geschäftsmodell hält derzeit auch Einzug in die Landwirtschaft – neben dem bereits vorgestellten Maschinenring. Landwirte und Landwirtinnen schließen sich in Genossenschaften zur Futtertrocknung zusammen, um gemeinsam an der gleichen Maschine aus Getreide und Soja Futter für Rinder und Pferde zu erzeugen. Dadurch werden nicht nur Abfallprodukte gewinnbringend recycelt, sondern durch den Sharing-Economy-Ansatz auch aktiv Kosten eingespart.



Doch Sharing Economy muss sich nicht nur auf die Produktion beziehen. Auch für gezielte Marketingmaßnahmen oder den Kontakt mit einem Großhändler können Kooperationen Kosten verringern. Am Beispiel der Winzer zeigt sich das durch den Kontakt zu Supermarktketten sowie durch gemeinsam aufgebaute digitale Vertriebsplattformen. Aber auch in anderen Branchen wird deutlich, dass ein gemeinsamer Auftritt von Unternehmen die Verhandlungsmacht sowie die Öffentlichkeitswahrnehmung stärken kann.

Ein prominentes Beispiel aus der Region Rheinland-Pfalz ist das MePrecise Cluster für Ultrapräzisions- und Mikrotechnologien. Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit dem Ziel, explizit Kompetenzen untereinander auszutauschen und gemeinsame Projekte auszuloten. Profitieren können Unternehmen hier von Synergien und Netzwerkeffekten, die sich mit anderen KMU ergeben, welche ähnliche Technologien zum Einsatz bringen. Wie bereits in Kapitel 1 dargestellt, entsteht hierbei eine Win-win-Situation, da die beteiligten Unternehmen Ressourcen sparen und aktiv neue Kompetenzen aufbauen.





Die Potenziale der Sharing Economy zeigen sich begünstigt durch die Digitalisierung in immer mehr Facetten. Der Handel mit Emissionszertifikaten wurde jüngst durch den Einsatz einer Blockchain komplexiert. Dabei ermöglicht die Blockchain-Technologie einen sicheren und effizienten Austausch von unternehmensinternen Daten. Durch die Digitalisierung bieten sich dadurch fortwährend neue Ansatzpunkte, um die Sharing Economy in der Praxis anzuwenden. Es liegen immer mehr Daten z. B. aus der Produktion und dem operativen Tagesgeschäft vor, welche genauere Analysen zulassen, die wiederum Potenziale aufdecken. Auch in der Produktions- und Fertigungsindustrie, welche die deutsche KMU-Landschaft entscheidend prägt, hat sich dieser Trend als Teilbereich der Industrie 4.0 durchgesetzt.



Vorteile der Sharing Economy für KMU

- Ungenutzte Kapazitäten können verwendet werden
- Entgelt für die Nutzung durch Dritte
- Größere Projekte können gemeinsam bewerkstelligt werden

Was Sie als KMU mitbringen sollten, um die Vorteile der Sharing Economy zu nutzen, zeigen wir Ihnen im folgenden Kapitel.

Was kann dies für KMU der Produktions- und Fertigungsindustrie bedeuten?

Oftmals sind schwankende und sich saisonal verändernde Produktionszahlen Auslöser für unbeständige Personalbedarfe, Absatzzahlen und Umsätze. Die Ideen der gemeinschaftlichen Produktion sollen KMU dazu verhelfen, durch einen Zusammenschluss mit weiteren Unternehmen diesen Schwankungen entgegenzuwirken und eine gleichmäßigere Auslastung zu erzielen. Gegenüber Großkunden können diese Kooperationen wiederum genutzt werden, um ein ausgeglichenes Machtverhältnis zu erzielen.

Das Prinzip der gemeinschaftlichen Produktion wird aktuell unter dem Format der **Shared Production** in verschiedensten Industriezweigen implementiert. Ziel ist es, ungenutzte Maschinenkapazitäten für Dritte nutzbar zu machen. ([Kapitel 8](#))

Ausblick: Sharing Economy und Nachhaltigkeit

Auch abseits des Handels mit Emissionszertifikaten halten Themen der Nachhaltigkeit Einzug in Unternehmen. Wurde diese anfangs noch von vielen als uninteressant und profitmindernd abgetan, sind Unternehmen heute mehr gewillt als je zuvor, das eigene Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit hin zu optimieren. Denn das moderne Verständnis beinhaltet nicht nur die ökologische Sichtweise, sondern auch die soziale und die ökonomische. Dabei ist dieses Phänomen nicht nur unternehmensintern zu beobachten, sondern ist vielmehr das Abbild eines übergeordneten Wandels und einer kulturellen Veränderung der Gesellschaft. Die Sharing Economy ist ein vielversprechender Ansatz aus dem reichhaltigen Portfolio an Möglichkeiten, welche die Nachhaltigkeit bietet.



5 | Kooperationen – Der Schlüssel zum Erfolg



Um die Vorteile der Sharing Economy nutzen zu können, ist ein Maß an **Kooperationsbereitschaft** von Nöten, welches im klassischen Marktverständnis von KMU eine bisher untergeordnete Rolle gespielt hat. Das liegt nicht zuletzt daran, dass das Auslagern bzw. Anbieten eigener Ressourcen auch Risiken birgt. Um Ressourcen mit anderen Unternehmen teilen zu können, bedarf es einer gezielten **Öffnung der Unternehmensgrenzen**, was wiederum einen Kulturwandel im Unternehmen mit sich bringt. Die gelebte Unternehmenskultur beeinflusst zudem, ob und wie sich ein KMU Veränderungen in seinem Geschäftsumfeld annimmt.

Für die Bereitschaft, seine Unternehmensgrenzen für Sharing-Konzepte zu öffnen, ist die gelebte Unternehmenskultur entscheidend, da sie auf Kooperations- und Risikobereitschaft sowie auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens Einfluss nimmt.

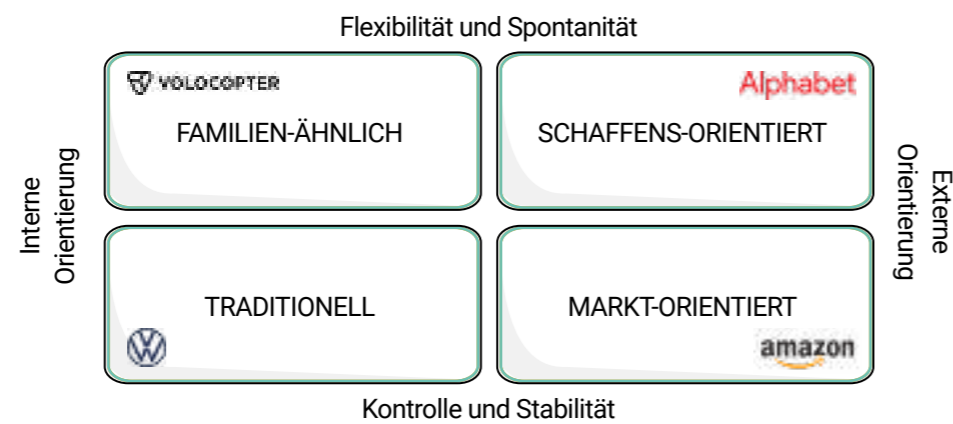
Unternehmen mit eher organisch ausgestalteten internen Prozessen, die Flexibilität und Spontaneität im täglichen Arbeiten und Handeln zulassen, sind im Vergleich zu hierarchie- und marktbestimmten Unternehmenskulturen kreativer und können dadurch mehr Innovationen hervorbringen.

Marktbestimmte Unternehmen nehmen sich stattfindenden Veränderungen ebenfalls an und können somit schnell „auf den neuen Zug mitaufspringen“.

Rein hierarchisch getriebene Unternehmen laufen hingegen Gefahr, sich den schnelllebigen Entwicklungen unserer Zeit verspätet anzunehmen. Zu starre interne Prozesse, Inflexibilität und ein ausgeprägtes Kontrollstreben in den Führungsetagen können Gründe hierfür sein. Die Umsetzung des Sharing-Gedankens im eigenen Unternehmen ist also kein reines Software-Hardware-Thema, sondern erfordert eine **Wandlungsbereitschaft im Unternehmen**, die von der gelebten (Führungs-)Kultur mitbestimmt wird.

Welche Arten der Unternehmenskultur lassen sich unterscheiden?⁷

Unternehmen, die eine familienähnliche oder hierarchisch geprägte Kultur (traditionelle Kultur) aufweisen, legen ihren Fokus eher auf die Aufrechterhaltung interner Stabilität und sind kontrollorientiert. Eine familienähnliche Kultur lässt mehr Flexibilität im täglichen Handeln und Arbeiten zu als eine bürokratiegetriebene hierarchische Kultur und ermutigt die Einbringung jedes einzelnen Mitarbeitenden. Unternehmen, die eine marktorientierte bzw. eine schaffensgeprägte Kultur (Start-up-Kultur, „organisiertes Chaos“) aufweisen, konzentrieren sich eher auf das externe Unternehmensumfeld als auf die unternehmensinternen Prozesse. Der Fokus von marktorientierten Kulturen liegt vorrangig auf dem Erzielen von Gewinnen durch externen bzw. internen Wettbewerb, durch Effizienz und durch messbaren Output. Die schaffensgeprägte Kultur setzt im Gegensatz zur marktorientierten Kultur auf die Förderung von Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität, vor allem dann, wenn das Unternehmen mit vielen mehrdeutigen Informationen aus dem Umfeld konfrontiert wird.



Mit steigender Bereitschaft zum Kooperieren und der Fähigkeit, Wissen aus dem Unternehmensumfeld, z. B. von Kunden oder Zulieferern, anzunehmen und auch an das Unternehmensumfeld abzugeben (siehe Exkurs 5.1), ergeben sich für ein KMU neue Möglichkeiten mit Blick auf das Hervorbringen von Innovationen. Durch die gezielte Vernetzung mit dem Umfeld können die eigene Innovationsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden. In der Innovationsforschung spricht man von Open Innovation (siehe Exkurs 5.2), wenn die Außenwelt, also bspw. Kooperationspartner, Kunden oder Zulieferer, gezielt in den Prozess der Innovationsentwicklung einbezogen werden. In gewisser Weise führt der Open-Innovation-Ansatz dazu, dass Wissen, das bisher unter Umständen ungenutzt geblieben ist, durch Vernetzung und Kooperation für die kollaborierenden Akteure nutzbar gemacht wird. Durch das Zusammenbringen sich ergänzender Kompetenzen bildet sich ein gewisser Hebeleffekt, der das Entstehen von Innovationen befeuert.

Ähnlich dem Sharing-Gedanken setzt Open Innovation auf den Willen zur Kollaboration, auf das Vertrauen in die Zusammenarbeit, auf Vernetzung als Voraussetzung für diese Zusammenarbeit und auf das Teilen von Ressourcen.

⁷ vgl. Cameron & Quinn (2006)

Achtung!

Voraussetzung, um von Open Innovation als Unternehmen profitieren zu können, ist an erster Stelle die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Ideen, Technologien und Wissen „von außen“ anzunehmen. Bei einer Abneigung bzw. negativen Einstellung spricht man vom „Not-Invented-Here“-Syndrom.

Not-Invented-Here-Syndrom: Not-Invented-Here (NIH) ist die häufigste Ursache für nicht gelingenden Wissenstransfer. Ganz allgemein beschreibt das Phänomen eine Abneigung von Unternehmensmitgliedern gegenüber Ideen, Technologien und Wissen von „außen“ – also von Nicht-Unternehmensmitgliedern. Das führt dazu, dass innovative Ideen und neuartige Technologien unter Umständen nicht wahrgenommen und im Unternehmen verbreitet werden, da sie nicht von dessen Mitgliedern auf- und angenommen werden.



Woran erkenne ich denn, ob NIH in meinem Unternehmen vorliegt?

Einen Hinweis können Aussagen geben wie „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das hat doch hier keine Chance“ oder „Das versteht doch niemand“.

Was kann ich tun, um NIH bei betroffenen Mitarbeitenden in meinem Unternehmen zu reduzieren?



Es sollten gezielt Gemeinsamkeiten zwischen den externen Ideen-, Wissens- und Technologiegebern und dem eigenen Unternehmen kommuniziert werden. Denn die ablehnende Haltung resultiert unter anderem aus dem Bestreben, die eigenen Kompetenzen gegenüber Externen hervorzuheben. Es sollte eine offene Kultur gegenüber externem Wissen bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender vorgelebt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Mitarbeitende für einen Perspektivenwechsel im Unternehmen rotieren zu lassen.

Kurzum, es bedarf zur Implementierung von Sharing-Economy-Geschäftsmodellen und zur Steigerung der Innovationskraft eines Umdenkens im eigenen Unternehmen – und auch bei den Wettbewerbern. Nach dem klassischen Verständnis eines KMUs sind andere Unternehmen aus derselben Branche in erster Linie Konkurrenten – oftmals wird vernachlässigt, dass durch eine **Kooperation eine Win-win-Situation** erreicht werden kann. Bei KMU waren solche Kooperationen in der Vergangenheit vergleichsweise selten anzutreffen. Die Sharing Economy bietet das Potenzial, diese Vernachlässigung aufzuholen und die Veränderung hin zu Sharing-basierten (Teil-) Geschäftsmodellen zu begrüßen, um die Potenziale der daten- und informationsgetriebenen Sharing-Economy-Entwicklung für sich auszuschöpfen. Was es für Akteure eines Ökosystems zu beachten gilt und was sich konkret hinter einem digitalen Ökosystem verbirgt, thematisieren wir im folgenden Kapitel.

Wie oder wodurch kann ich meinen Innovationsprozess öffnen?

Mit Blick auf die Ideenfindung zur Lösung eines Problems können gezielt Experten und Expertinnen oder Fachleute außerhalb des Unternehmens angesprochen werden, um auf deren Wissen zurückgreifen zu können. Klassische Beispiele hierfür sind z. B. Innovation Challenges, die von Unternehmen zu Produktverbesserungen ausgerufen werden und sich z. B. an Partner oder Zulieferer richten können, oder auch Hackathons, die gezielt Studierende oder Start-ups ansprechen, um bei der Lösung eines Problems zu helfen. Auch Kundenideen können z. B. über ein digitales Innovationsmanagement-Tool gesammelt und für die Ideenfindung genutzt werden.

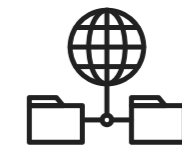
Kooperationen können hingegen auch längerfristiger Natur sein, um z. B. gemeinsam Geschäftsentwicklung zu betreiben. Die BMW Startup Garage⁸ arbeitet beispielsweise mit Start-ups zusammen, um Produkte, Technologien und Dienstleistungen vor der Marktreife erkennen zu können. Ziel dabei ist, das Start-up als Partner oder Lieferant frühzeitig für eine langfristige Zusammenarbeit zu gewinnen. BMW muss dadurch keine eigenen Kompetenzen aufbauen, die nötig wären, um aktuellen Herausforderungen begegnen zu können, sondern greift auf externe Kompetenzen zurück. Das Start-up profitiert dabei ebenfalls, da es schneller zur Marktreife kommen kann.

6 | Digitale Ökosysteme als Brückenbauer



Der Austausch von Daten zwischen zwei Unternehmen sieht auf den ersten Blick einfach aus. Allerdings stellt die Umsetzung viele Unternehmen bereits vor nicht unerhebliche Herausforderungen, wie zum Beispiel Datenschutz und Compliance. Der Homeoffice-Trend durch die Corona-Krise hat die Anforderungen an einen sicheren Datenaustausch zudem weiter erhöht. Hinzu kommt, dass ein Unternehmen häufig nicht nur bilaterale Geschäftsbeziehungen in Deutschland pflegt, sondern auch auf weltweit vernetzte Geschäfts- und Produktionsbeziehungen mit Zulieferern angewiesen ist. Die Akteure innerhalb eines solchen Ökosystems bringen oft unterschiedliche technische Voraussetzungen mit; sie miteinander zu vernetzen ist eine hochkomplexe Angelegenheit. Gerade der Austausch von Daten über Unternehmensgrenzen hinweg geschieht abteilungsübergreifend und entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens von der Auftragserteilung bis hin zur finalen Logistik. Daten in einem Ökosystem dieser Art auszutauschen, ist daher äußerst anspruchsvoll.

Ein solch umfassender Datenaustausch über die gesamte Wertschöpfungskette erfordert eine multilaterale Zusammenarbeit, die nur durch Standardisierung und einen einheitlichen Zugang aller Beteiligten zu den Daten effizient zu gestalten ist. Ermöglicht wird das durch ein interoperables und datenorientiertes Ökosystem. Denn nur in einem harmonisierten, offenen und transparenten digitalen Ökosystem können Daten vertrauensvoll und sicher verfügbar gemacht, zusammengeführt und miteinander geteilt werden – dies ist eines der Hauptziele von Gaia-X.



Bei Gaia-X handelt es sich um eine europäische Initiative, um eine sichere und föderierte Dateninfrastruktur bereitzustellen. Das Netzwerk aus Infrastruktur, Daten und Interaktionsmöglichkeiten untereinander bildet das Gaia-X-Ökosystem.



Dieses Ökosystem soll gerade für Mittelständler die Einstiegshürden in die Cloud minimieren und einen breiten Zugang zu einer sicheren Dateninfrastruktur ermöglichen, in der die Unternehmen entscheiden können, welche Daten sie wann und mit wem teilen möchten, ganz im Sinne der Datensouveränität.

Digitale Ökosysteme haben sich mittlerweile in vielen Bereichen der Industrie durchgesetzt. Teilweise wickeln Unternehmen sogar ihre gesamte Interaktion über ein solches Ökosystem ab. Ihr Geschäftsmodell ist plattformbasiert: man spricht daher auch von der Plattformökonomie. Auf einer solchen Plattform können verschiedene Ökosystemteilnehmer direkte Beziehungen miteinander eingehen (siehe Hotelbuchungsplattformen, Carsharing-Angebote etc.).



⁸ Quelle: <https://www.heise.de/news/Startups-Konzerne-als-Beschleuniger-7256492.html>

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass die Begriffe „digitales Ökosystem“ und „digitale Plattform“ nicht synonym verwendet werden können. Eine digitale Plattform ist ein IT-System, welches durch ein Unternehmen betrieben wird. Sie ist eine technische Umsetzung des Ökosystems. Ein Ökosystem als Ganzes besteht aber aus weiteren Komponenten: den Teilnehmenden (Anbieter und Kunden), den angebotenen Diensten (Services) und nicht zuletzt auch aus der IT-Infrastruktur, die genutzt wird.



Die Datensicherheit in einem solchen Ökosystem betrifft somit alle Beteiligten und muss über alle Ebenen gewährleistet sein. Ein besonderer Aspekt, den es hier zu betrachten gilt, ist der sichere und vertrauensvolle Umgang mit Daten, welcher oft als Datensouveränität bezeichnet wird.

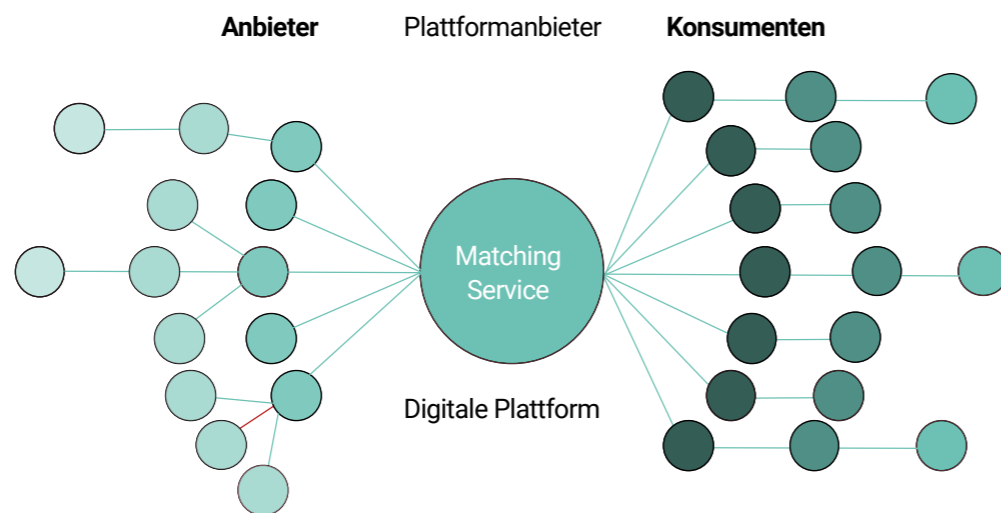


Abbildung 2: Digitales Ökosystem

Abbildung 2 verdeutlicht das Prinzip eines Ökosystems anhand der Reiseplattform Expedia. Das Ökosystem wird dabei durch die Expedia Group betrieben. Dort treffen Anbieter, wie etwa Hotel-, Versicherungs- oder Mietwagen-Anbieter auf Kunden. Des Weiteren werden verschiedene Services angeboten, wie etwa Support oder eine mobile App. Innerhalb des Ökosystems stellt die Expedia-Plattform die technische Umsetzung des Ökosystems dar.



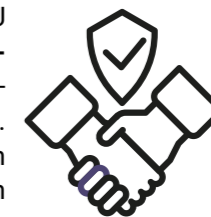
Auch für KMU wird es immer wichtiger, an solchen Ökosystemen teilzunehmen, da sie neue Chancen und Möglichkeiten bieten und Disruption ermöglichen. Durch innovative Ideen können Unternehmen so neue Märkte erschließen oder eine ganze Branche verändern. In der Fertigungsindustrie gewinnt zum Beispiel Manufacturing-as-a-Service immer mehr an Bedeutung. Hier werden Fertigungsaufträge über eine digitale Plattform vergeben. Unternehmen, die auf der Plattform sind, wird damit ein neuer Kundenkreis zugänglich. In der Automobilindustrie entstehen derzeit zum Beispiel Plattformen und Ökosysteme wie das SupplyOn oder Catena-X.

7 | Bedenken hinsichtlich Datensicherheit



Mit Gaia-X entwickeln Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auf internationaler Ebene einen nachhaltigen Beitrag zur Gestaltung der nächsten Generation einer europäischen Dateninfrastruktur. **Ziel ist eine sichere und vernetzte Dateninfrastruktur**, die den höchsten Ansprüchen an digitale Souveränität genügt und Innovationen fördert. In einem offenen und transparenten digitalen Ökosystem sollen Daten und Dienste verfügbar gemacht, zusammengeführt, vertrauensvoll geteilt und genutzt werden können.

Von diesem Ökosystem können große Konzerne sowie auch KMU profitieren. Ziel ist beispielsweise ein **vernetztes Produktionsnetzwerk**, innerhalb dessen die Teilnehmer auf Produktionskapazitäten anderer Teilnehmer gegen Entgelt zugreifen können. So kann ein Unternehmen die eigenen Kapazitäten zurückfahren oder ungenutzte Maschinenkapazitäten für andere Unternehmen zur Verfügung stellen.



Die Architektur von Gaia-X basiert auf dem Prinzip der **Dezentralisierung**. Gaia-X ist das Zusammenspiel zahlreicher individueller Plattformen, die alle einem gemeinsamen Standard folgen – dem Gaia-X-Standard. Gemeinsam wird so eine Dateninfrastruktur entwickelt, die auf den Werten Offenheit, Transparenz und Vertrauen basiert. Es entsteht also nicht nur eine Cloud, sondern vielmehr ein vernetztes System, das viele Cloud-Service-Anbieter miteinander verbindet.



Dabei sollen Bedenken in Sachen Datensicherheit ausgeräumt werden, indem Gaia-X im Gegensatz zu bisherigen Lösungen unabhängig von Servern ist, die sich der Kontrolle der Europäischen Union entziehen.

8 | Sharing Economy in der produzierenden Industrie

8.1 Motivation, Definition, Voraussetzungen

Die Produktion von morgen

Eine Umsetzung des Konzepts der Sharing Economy im Produktionsumfeld ist die Shared Production. Bedingt durch die Notwendigkeit einer flexiblen und effizienten Produktionsumgebung sowie der sich aus der voranschreitenden Digitalisierung ergebenden technologischen Möglichkeiten, finden kollaborative Netzwerke zwischen Unternehmen wachsenden Zulauf. Die Vernetzung zwischen Unternehmen mit dem Ziel, kollaborativ zusammenzuarbeiten, ermöglicht es, fehlende Kompetenzen sowie Ressourcen und Kapazitäten auszugleichen.

Warum Shared Production?

Ziel der Shared Production ist es, Produktionsressourcen in Form von Kapazitäten und Fähigkeiten über vernetzte Systeme und Plattformen innerhalb eines gemeinsamen Ökosystems zur Verfügung zu stellen und zu nutzen. So sind teilnehmende Akteure in der Lage, flexibel auf Kundenanfragen, Maschinenausfälle oder Lieferschwierigkeiten zu reagieren. Zum einen können einzelne Produktionsschritte beispielsweise aufgrund der fehlenden Verfügbarkeit einer Maschine oder der zugehörigen Fachexpertise ausgelagert werden. Dies kommt insbesondere bei Anlagen, Werkzeugen und Arbeiten in Frage, die nur unregelmäßig zum Einsatz kommen oder kostenintensiv sind. Auch die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten kann durch diese kurzfristigen Beschaffungsmöglichkeiten verringert werden. Zum anderen sind Unternehmen, welche über diese Ressourcen verfügen, in der Lage, Stillstandzeiten zu vermeiden und ihre Maschinen auszulasten. Das bedeutet, innerhalb eines Ökosystems werden Angebot und Nachfrage synchronisiert und Unternehmen gezielt miteinander vernetzt. Großes Potenzial liegt in der Vernetzung neuer Wertschöpfungspartner in Form von Joint Ventures oder strategischen Partnerschaften.

Voraussetzungen

Voraussetzung für die Shared Production ist die Verfügbarkeit von Daten. Es ist erforderlich, dass Echtzeitinformationen über Maschinenauslastung, Produktionsressourcen und die Produktionsfähigkeiten einer Maschine vorliegen. Um die Daten zu nutzen und zu teilen, wird eine geeignete sichere Infrastruktur innerhalb des Ökosystems benötigt.



Was ist Shared Production?

Ein Modell, das die Bündelung verteilter Fertigungsressourcen (z. B. Fertigungssoftware, Fertigungsanlagen und Fertigungskapazitäten) und den allgegenwärtigen, bequemen und bedarfsgerechten Netzzugang zu einem gemeinsamen Pool konfigurierbarer Fertigungsdienste ermöglicht, die mit minimalem Verwaltungsaufwand oder minimaler Interaktion zwischen Dienstbetreiber und -anbieter schnell bereitgestellt und freigegeben werden können.

8.2 Der Shared Production Use Case

Wie funktioniert die Shared Production?

Ein Unternehmen (Kunde) möchte einen Produktionsauftrag vergeben und muss daher vertrauliche Daten (3D-Zeichnungen, Verträge o. Ä.) übermitteln. Im Datenraum werden diese Daten sicher zwischen dem Kunden und der Shared-Production-Plattform ausgetauscht. Während der Validierung stellt die Plattform fest, dass die Bestellung nicht vollständig von einem Wertschöpfungspartner abdeckbar ist. Die Herstellung des Produkts erfordert zwei Teilprozessschritte, welche durch Partner im Ökosystem durchgeführt werden können. Der Austausch der Produktionsdaten zwischen dem Kunden und den Partnern A und B findet ebenfalls im sicheren Datenraum statt. Das bedeutet, dass sensible Prozess- und Produktionsdaten vor, während und nach der Fertigung nach dem Regelwerk des Gaia-X-Ökosystems zwischen den Teilnehmern im Datenraum ausgetauscht werden. Durch die bestehenden Regeln werden Datensouveränität und -sicherheit gewährleistet.

Wie sieht das konkret aus?

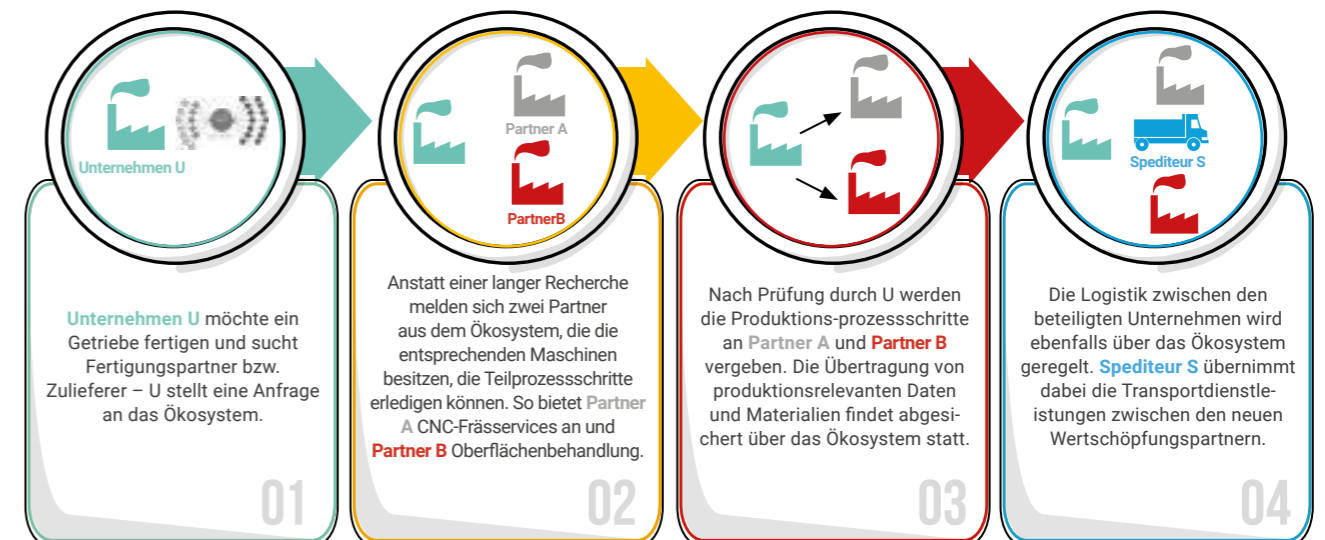


Abbildung 3: Shared Production in der Praxis

In dieser neuen Industrielwelt gibt es eine digitale Plattform, auf der man sich einzelne Maschinen oder ganze Maschinenparks zusammensuchen kann. Es gibt also keinen zentralen Ort der Herstellung mehr, sondern mehrere flexible. Unternehmen brauchen in diesem Szenario nur noch einen Auftrag oder eine Geschäftsidee; die Maschinen dafür buchen sie online, so, als würden sie bei Amazon oder Zalando shoppen. Eine eigene Fabrik ist nicht mehr nötig.

Potentiale der Shared Production für KMU



Abbildung 4: Potentiale der Shared Production

9 | So starten Sie

Zukünftig werden KMU mit dem Thema der Sharing Economy und der Shared Production konfrontiert werden. Eine geschickte und frühzeitige Positionierung auf den entstehenden Sharing-Plattformen und digitalen Ökosystemen könnte in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten. Unsere Untersuchung „Shared Production in KMU“, in der produzierende Unternehmen nach Herausforderungen und Chancen der Shared Production in KMU befragt wurden, zeigt, dass das Konzept der Sharing Economy enorme Potenziale mit sich bringt, dass bei der Umsetzung allerdings auch einige Widerstände auftreten können. Ein erfolgreicher Start in den Themenkomplex ist daher unabdingbar. Wir zeigen Ihnen anhand der vier Themenkomplexe, welche Vorbehalte bei der Umsetzung der Sharing Economy aufkommen könnten und wie Sie diese meistern und mit der Umsetzung starten können.

Voraussetzungen für eine Umsetzung der Sharing Economy

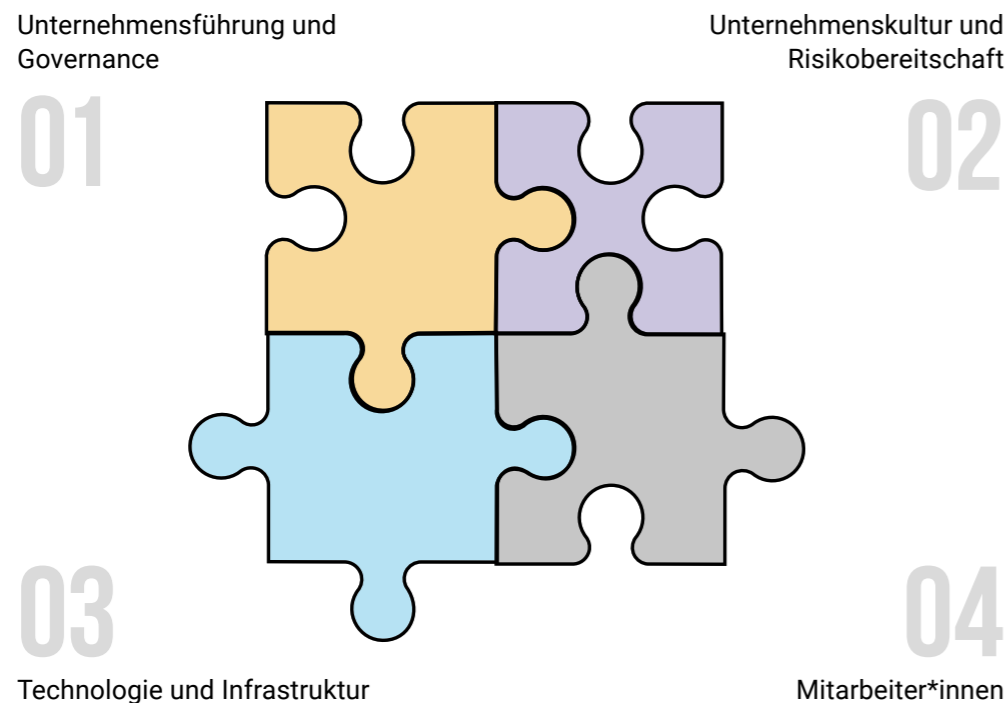
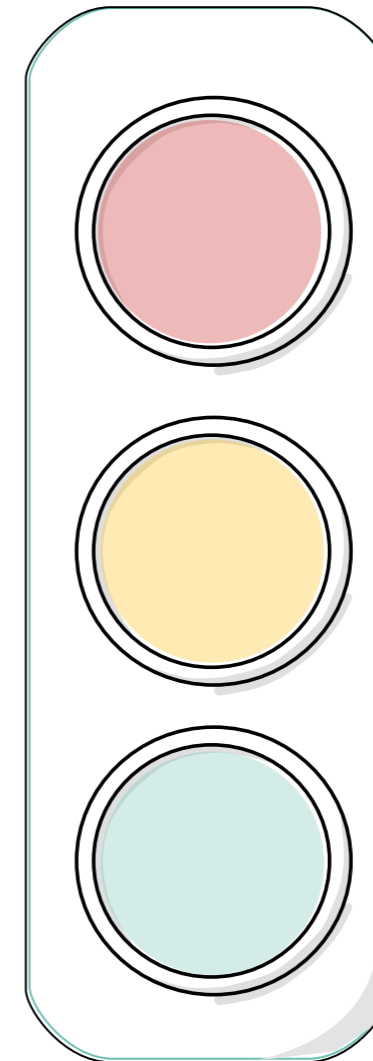


Abbildung 5: Voraussetzungen für die Umsetzung von Sharing Economy

01: Unternehmensführung und Governance



Vorbehalte

- „Wir verdienen damit doch kein Geld!“
- „So verlieren wir doch unseren Kundenkontakt!“
- „... und dann sind wir von so einer Plattform abhängig!“

Entscheidungen und Fragestellungen

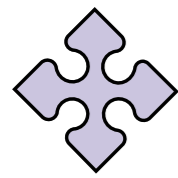
- Wie kann ich die Sharing Economy sinnvoll und gewinnbringend in meinem Unternehmen nutzen?
- Will ich die Sharing Economy z. B. als Plattform umsetzen?
- Will ich eine bestehende Plattform nutzen oder eine eigene erstellen?

So starten Sie

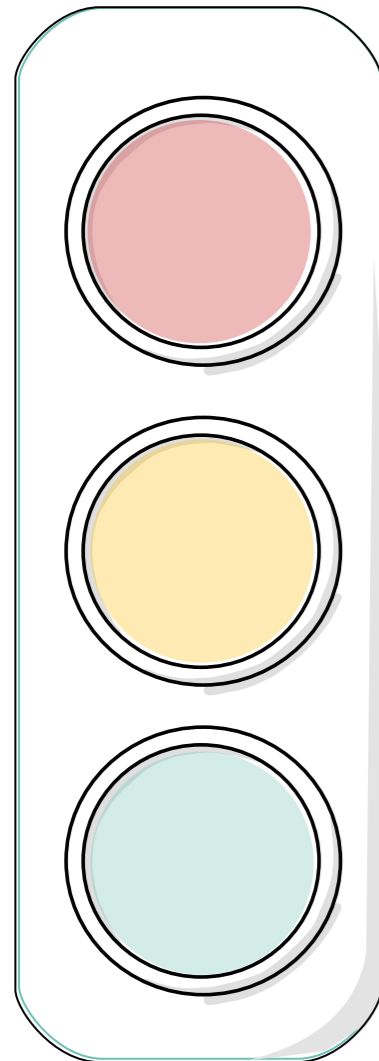
- Führen Sie Expertengespräche.
- Gründen Sie eine Taskforce und bewerten Sie die Möglichkeiten der Sharing Economy.
- Erstellen Sie eine Plattformstrategie, inkl. der Möglichkeit den direkten Kundenkontakt aufrecht zu erhalten.
- Erstellen Sie eine Sharing-Vision für Unternehmen, an der sich das Unternehmen orientieren kann.

Erklärung

Die Vorbehalte gegenüber der Shared Production und der Sharing Economy resultieren einerseits aus dem plattformbasierten Ansatz, andererseits aus der Neuheit der Idee. Um erste Vorbehalte in dieser Richtung auszuräumen, sollten Sie mit Unternehmen und Experten sprechen, die bereits mit existierenden, konventionellen Fertigungsplattformen gearbeitet haben. Intern können Sie eine Taskforce gründen, um die Übertragbarkeit der Idee auf Ihr Unternehmen zu überprüfen. Erstellen Sie eine Plattformstrategie, um sich richtig auf der Plattform zu positionieren und Abhängigkeiten zu vermeiden. Sehen Sie die Sharing Economy nicht als Ersatz Ihres bisherigen Geschäftsmodells oder Bedrohung durch den Verlust des direkten Kundenkontakts, sondern als Möglichkeit, Ihr Geschäftsmodell zu erweitern und neue Einnahmequellen zu erschließen.



02: Unternehmenskultur und Risikobereitschaft



Vorbehalte

- „Wir können keine Risiken eingehen!“
- „Das haben wir schon immer so gemacht!“
- „Wir brauchen das Ganze nicht!“

Entscheidungen und Fragestellungen

- Welche Risiken kann und sollte das Unternehmen eingehen?
- Wie soll meine Unternehmenskultur aussehen?

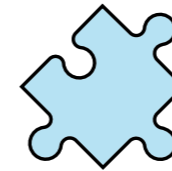
So starten Sie

- Starten Sie das Projekt Sharing Economy mit geschäftsunkritischen Bereichen, so können Sie anfängliche Skepsis reduzieren und das Risiko minimieren.
- Schaffen Sie klare und abgetrennte Umgebungen und Rahmenbedingungen, in denen neue Innovationen erprobt und getestet werden können.

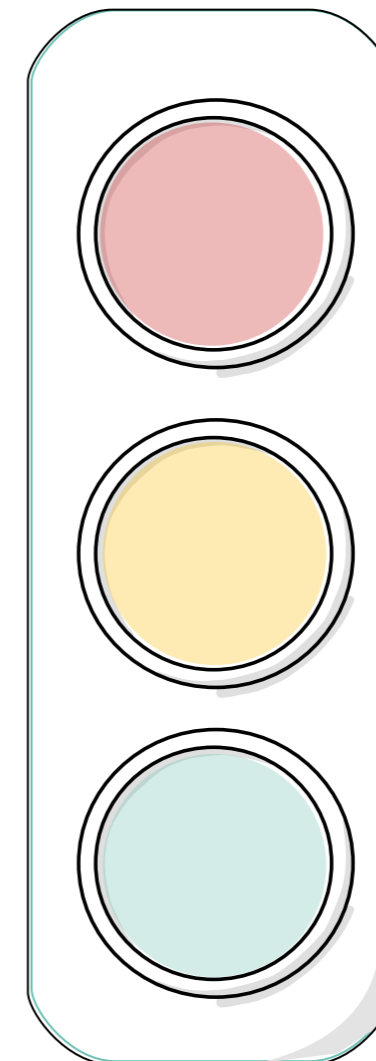
Erklärung

Charakteristische Merkmale eines KMU sind häufig Konservatismus und eine grundlegende Skepsis bezüglich neuer Technologien oder Geschäftsmodelle. Fehlende Innovationen oder verpasste Chancen können aber dazu führen, dass die anderen Marktteilnehmer verdrängt werden oder der Markt so disruptiert wird, dass Ihr Geschäftsmodell nicht mehr zeitgemäß ist. Schauen Sie über den Tellerrand, indem Sie andere Unternehmen beobachten oder die Entwicklungen auch in anderen Branchen verfolgen. Häufig lassen sich neue Ideen und Technologien branchenübergreifend nutzen.

Bedingt durch knappe finanzielle Ressourcen können neben dem Fehlen von Investitionen in Forschung und Entwicklung auch keine großen Risiken bezüglich der Integration neuer Technologien eingegangen werden. Problem: Der jetzige Stand wird unbekanntem Möglichkeiten vorgezogen. Dies führt dazu, dass mögliche Chancen nicht erkannt und wahrgenommen werden und so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gefährdet werden könnte. Oder dass innovative Projekte zu früh verworfen werden.



03: Mitarbeitende



Vorbehalte

- „Wir sind bereits voll im Tagesgeschäft ausgelastet!“
- „Wir besitzen kein Wissen zu diesen Themen!“
- „Mir fehlen die Mitarbeiter dafür!“

Entscheidungen und Fragestellungen

- Welche Mitarbeitenden kann ich für ein Digitalisierungsprojekt begeistern und zu Fachexperten ausbilden?
- Welche Unternehmen können für eine Kooperation in Frage kommen? Welche Mehrwerte können wir generieren?

So starten Sie

- Bauen Sie internes Wissen auf - Identifizieren Sie interne Mitarbeitende, die Sie als Projektverantwortliche benennen und zu Experten ausbilden.
- Schaffen Sie ein Weiterbildungsprogramm für zukunftsweisende Technologien. Dies könnte z. B. folgende Themenbereiche abdecken:
 - Digitale Ökosysteme, z.B. Plattformökosysteme
 - Mensch-Maschine-Interaktion
 - Datenmanagement
 - Künstliche Intelligenz
- Nehmen Sie Kontakt zu Unterstützungsangeboten oder zu Forschungsinstituten bzw. universitären Lehrstühlen auf.

Erklärung

Eine Herausforderung mittelständischer Unternehmen ist die vollständige Auslastung der Mitarbeitenden durch das operative Tagesgeschäft. Häufig werden Innovationsvorhaben neben dem Tagesgeschäft durchgeführt und führen damit zu zusätzlicher Belastung. In Verbindung mit dem fehlenden Fachpersonal für Digitalisierungsprojekte, scheitern viele Projekte bereits zu Beginn. Um diese Herausforderung zu meistern, können Sie Kooperationen mit anderen KMU im Sinne der Open Innovation ([siehe Exkurs 5.2](#)) schließen und so auf zusätzliche Ressourcen und Wissen zugreifen. Vielleicht kann auch das Thema Body-Sharing zwischen mehreren Unternehmen, also das Teilen von Mitarbeitenden, eine Option für Ihr Unternehmen sein. Um Wissen in Ihrem Unternehmen aufzubauen, empfiehlt es sich, motivierte Mitarbeitende zu identifizieren und diese anhand eines perspektivischen Ausbildungsplans zu Experten und Expertinnen auszubilden. Nehmen Sie zudem kostenlose Unterstützungsangebote wahr, wie zum Beispiel die Initiative Mittelstand-Digital des BMWK, um Expertenwissen zu erhalten und Ihre Mitarbeitenden zu unterstützen. Eine weitere Möglichkeit bietet die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten oder Lehrstühlen, um zum Beispiel Forschungsprojekte oder studentische Arbeiten auszuschreiben.

Mittelstand-Digital

Das Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern gehört zu Mittelstand-Digital. Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren, der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft und Digital Jetzt umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung und stellt finanzielle Zuschüsse bereit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.