

1 Einleitung

„The essence of strategy is that you must set limits on what you're trying to accomplish.“ (Michael E. Porter)

1.1 Relevanz eines lebenszyklusorientierten Portfolioansatzes für Value-Added Services im E-Carsharing

Der rapide Anstieg des Verkehrsaufkommens auf der Straße erfordert vor dem Hintergrund der Endlichkeit fossiler Ressourcen eine „Mobilitätswende“.¹ Gleichzeitig ist steigenden Anforderungen an einen sicheren, komfortablen, ökologischen, sozialen und ökonomischen Verkehr gerecht zu werden.² Das Sach- bzw. Besitzgut Fahrzeug verliert zwar im Zuge dieser sich ändernden Mobilitätsanforderungen an Bedeutung,³ gemessen am Verkehrsaufkommen nimmt der Pkw in Deutschland jedoch nach wie vor eine Schlüsselstellung ein.⁴ Für Automobilhersteller wie für Mobilitätsanbieter gleichermaßen bedeutet diese Entwicklung eine Neuausrichtung ihres Angebotsspektrums hin zu einem durch zusätzliche Services geprägten, umfangreichen Dienstleistungsangebot, um langfristig am Markt zu bestehen.⁵ Darüber hinaus eröffnen innovative Mobilitätsdienstleistungen Potenziale, wachsenden Kundenbedürfnissen nach Ökologie- und Nachhaltigkeitsaspekten Rechnung zu tragen.⁶

Im Rahmen des Diskurses um eine „**Neue Mobilität**“ stehen Elektrofahrzeuge im Zentrum der medialen Aufmerksamkeit.⁷ Dabei bilden elektrische Antriebsstränge nur einen Aspekt **alternativer Fahrzeugkonzepte und Antriebssysteme**, die ebenso von Leichtbau- und Energieversorgungsthemen geprägt werden. Eine weitere Facette der sog. Mobilitätswende ist die gesellschaftliche **Etablierung neuer Nutzungsformen und Mobilitätsdienste**.⁸

¹ Vgl. Götze/Rehme (2014), S. 190.

² Vgl. Ebenda.

³ Vgl. Schoormann et al. (2017), S. 303. Dabei verringern immer härter umkämpfte Parkgelegenheiten in Ballungsgebieten und ein zumeist gut vernetztes Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln die Anreize für den privaten Besitz von Personenkraftwagen. Vgl. Diehlmann/Häcker (2012), S. 149.

⁴ Allein der Anteil MIV-Fahrer am Modal Split betrug in Deutschland im Jahr 2008 55 %. Hinzu kommen MIV-Mitfahrer, die noch einmal 24 % ausmachen. Vgl. Follmer et al. (2010), S. 88.

⁵ Vgl. Schoormann et al. (2017), S. 303.

⁶ Vgl. Deffner et al. (2014), 203 f.; hierzu auch Schoormann et al. (2017), S. 303; Kasperk/Drauz (2013), S. 129.

⁷ Vgl. Götze/Rehme (2014), S. 191.

⁸ Vgl. Götze/Rehme (2014), S. 191.



Der Mobilitätssektor ist einer der wirtschaftlich am schnellsten wachsenden Segmente der sog. Sharing Economy.⁹ In kaum einem anderen Sektor prägen derart viele „Global Player“ das Marktgeschehen wie hier.¹⁰ Gleichzeitig bietet dieses Segment den etablierten Akteuren eine „Spielwiese“, auf der innovative Start-up-Projekte auf wirtschaftliche Tragfähigkeit getestet und innovative Geschäftsmodelle erschlossen werden können.¹¹ Eines dieser innovativen Geschäftsmodelle, von dem in den nächsten Jahren (Horizont 2025)¹² vielversprechende Umsatzzuwächse zu erwarten sind, ist **Carsharing**.¹³ Es stellt ein Konzept dar, Bedürfnissen und Erfordernissen nach individueller (Auto-)Mobilität nachzukommen, ohne Eigentümer des Sachgutes Fahrzeug sein zu müssen.¹⁴

Carsharing gewinnt vor allem als ein „Verkehrsmittel“ zur Realisierung großstädtischer Mobilität zunehmend an Bedeutung.¹⁵ Entwicklungen zu Mitgliederzahlen unterstreichen den anhaltenden Trend des Carsharing. Untersuchungen der Boston Consulting Group (BCG) zufolge waren 2015 in Europa ca. 2,1 Mio. Carsharing-Nutzer und 31.000 -Fahrzeuge registriert.¹⁶ In Deutschland verzeichnet der Bundesverband CarSharing e. V. (bcs) zum Beginn des Jahres 2017 1.715.000 registrierte¹⁷ Mitglieder (+ 36,1 % ggü. 2016).¹⁸

Mit neuen Fahrzeugnutzungsformen und Mobilitätsdiensten eng verknüpft ist auch die zunehmende **informationstechnische Vernetzung und Automatisierung** sowohl im Hinblick auf Prozesse im Fahrzeug als auch im ganzheitlichen Verkehrssystem. Bezogen auf das Fahrzeug wird einerseits die Verbesserung der Sicherheit und Entlastung des Fahrers angestrebt. Andererseits bietet es den Mitfahrern neue Nutzungsmöglichkeiten der Kommunikation und Unterhaltung. Hinsichtlich des gesamten Verkehrssystems geht es vorwiegend um die Verbesserung der Verkehrs- und Energieeffizienz durch gezielte Information der Verkehrsteilnehmer über

⁹ Vgl. Freese/Schönberg (2014), S. 5.

¹⁰ Vgl. Freese/Schönberg (2014), S. 5.

¹¹ Vgl. Freese/Schönberg (2014), S. 5.

¹² Vgl. Kalmbach et al. (2011), S. 63.

¹³ Die Unternehmensberatung Roland Berger geht bspw. bis 2020 von einem jährlichen Marktwachstum von bis zu 30 % aus. Vgl. Freese/Schönberg (2014), S. 10. Die Boston Consulting Group bestätigt dieses Potenzial für Carsharing-Dienstleistungen, indem es für das Jahr 2021 für Europa Umsätze von 3,2 Mrd. Euro prognostiziert. Vgl. Bert et al. (2016), S. 9-11.

¹⁴ Vgl. Diehlmann/Häcker (2012), S. 149. Ausführlich hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.6.1. Carsharing kann definiert werden als [...] organisierte, gemeinschaftliche Nutzung von Kraftfahrzeugen“. Bundesverband CarSharing e. V. (2017a).

¹⁵ Vgl. Kagerbauer et al. (2016), S. 386.

¹⁶ Vgl. Bert et al. (2016), S. 5.

¹⁷ Dabei kann ein und dieselbe Person bei mehreren Carsharing-Anbietern registriert sein.

¹⁸ Vgl. Bundesverband CarSharing e. V. (2017b).



Standorte anderer Fahrzeuge und Infrastrukturgegebenheiten (z. B. Baustellen).¹⁹ Die beschriebenen Aspekte einer „Neuen Mobilität“ sind dabei interdependent. So bilden alternative Fahrzeugkonzepte und Antriebssysteme, die informationstechnische Vernetzung und Automatisierung sowie neue Nutzungsformen und Mobilitätsdienste die Basis für neue Geschäftsmodelle wie etwa E-Carsharing.²⁰ E-Carsharing – die einem organisierten Nutzerkreis temporäre Zurverfügungstellung von E-Fahrzeugen²¹ – stellt eine wichtige Dienstleistung im Spannungsfeld der Elektromobilität dar, welche im Zuge der Urbanisierung vor allem zukünftige Mobilitätsbedürfnisse in Großstädten adressiert.²² E-Carsharing kann somit als aufstrebendes Geschäftsmodell gesehen werden.²³ Es unterliegt der Trendkonvergenz der Automobilwirtschaft, indem die Elektrifizierung des Antriebsstranges mit der gemeinschaftlichen Nutzung von Personenkraftwagen und automatisierten, vernetzten Fahrfunktionen einhergeht.²⁴ Unter ökonomischen Gesichtspunkten vollzieht sich eine Branchenkonvergenz²⁵ zwischen IKT-, Mobilitäts- und Energiewirtschaft. Die nachfolgende Abbildung skizziert die beschriebenen Zusammenhänge.

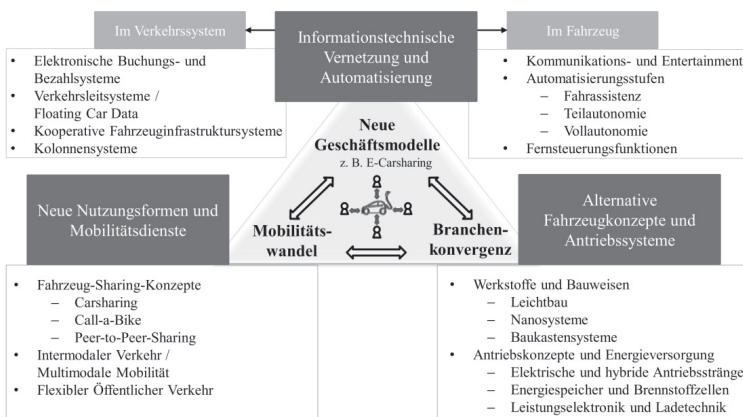


Abbildung 1-1: E-Carsharing im Spannungsfeld von Mobilitätswandel, Branchenkonvergenz und neuen Geschäftsmodellen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Götze/Rehme (2014), S. 190.

¹⁹ Vgl. Götze/Rehme (2014), S. 191.

²⁰ Vgl. Götze/Rehme (2014), S. 191. In dieser Arbeit wird die Schreibweise „E-Carsharing“ als Kurzform von „Elektro-Carsharing“ verwendet. Diese Schreibweise findet sich auch bei Fazel (2014).

²¹ Sinngemäß vereinfachtes Verständnis des Autors.

²² Vgl. Proff/Killian (2012), S. 144; Kasperk/Drauz (2013), S. 129 f.

²³ Vgl. Proff/Killian (2012), S. 144; Kasperk/Drauz (2013), S. 129.

²⁴ Vgl. Cacilo et al. (2016), S. 44.

²⁵ Zur Branchenkonvergenz von Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien vgl. Zerdick et al. (2003), S. 142-144.



Es ist davon auszugehen, dass Carsharing mit einem steigenden Angebot an E-Fahrzeugen weiter an Bedeutung gewinnen und zunehmend von einer jungen, technikaffinen Zielgruppe als Mobilitätsoption in Erwägung gezogen wird.²⁶ Carsharing als Form der Fahrzeugvermietung gilt jedoch traditionell als margenschwaches Geschäft.²⁷ Die besonderen Umstände für E-Fahrzeuge erschweren die ohnehin herausfordernde Aufgabe der wirtschaftlichen Darstellbarkeit von E-Carsharing.²⁸ Hierzu zählen hohe fahrzeugbedingte Anschaffungskosten²⁹ und Total Cost of Ownership ebenso wie die Vermutung, dass Kunden keine Aufpreisbereitschaft für die Nutzung von E-Fahrzeugen im Carsharing besitzen.³⁰ Überdies kann das Laden von E-Fahrzeugen aus Kundensicht zu Bequemlichkeits- und Flexibilitätseinbußen gegenüber der Nutzung von Verbrennungsfahrzeugen führen. Aus Anbietersicht bedingt dies hohe Personalkosten und/oder überzeugende Kundenanreize, um E-Fahrzeuge [im stationsungebundenen Konzept] an Ladestationen zurückzuführen.³¹ Nicht zuletzt sind beim Einsatz von E-Fahrzeugen ladebedingte Ausfallzeiten und somit Erlöseinbußen zu kompensieren.³²

Für die Geschäftsstrategie von (E-)Carsharing-Anbietern kann ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in Instrumenten zum Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung bestehen.³³ Ein erfolgversprechendes Instrument zur Individualisierung der Kundenbeziehung sind sog. Value-Added Services (VAS),³⁴ wie sich am Beispiel der Luftfahrtindustrie – als Vertreter der Mobilitätswirtschaft – verdeutlichen lässt. So ist davon auszugehen, dass Fluggesellschaften im Jahr 2014 ohne sog. „ancillary revenues“³⁵ in Höhe von 49.9 Mrd. US Dollar einen

²⁶ Vgl. Kortus-Schultes (2012), S. 347. Die Zielgruppen von Carsharing und Elektrofahrzeuge zeigt eine einstellungsbezogene Schnittmenge auf. Vgl. Chlond et al. (2012), S. 453. Obgleich dieser Tendenzen bleibt die Frage offen, welchen Stellenwert E-Fahrzeuge künftig in Carsharing-Flotten besitzen können. Vgl. Defner et al. (2014), S. 220. Experten der Branche sehen dagegen einen Schlüsselrend in der Re-Emergenz von Elektrofahrzeugen und deren Integration in Carsharing-Flotten. Vgl. Shaheen/Cohen (2013), S. 16 sowie 19.

²⁷ Vgl. Le Vine et al. (2014), S. 15.

²⁸ Vgl. Seign/Bogenberger (2012), [S. 7]; hierzu auch Fournier et al. (2014), S. 67. Nach Kenntnis des Autors wirtschaftet der in Österreich ansässige E-Carsharing-Anbieter „Caruso“ profitabel.

²⁹ Im Vergleich zu Verbrennungsfahrzeugen der gleichen Fahrzeugklasse.

³⁰ Vgl. Seign/Bogenberger (2012), [S. 6]; Fournier et al. (2014), S. 67.

³¹ Vgl. Seign/Bogenberger (2012), [S. 6]; Fournier et al. (2014), S. 67; Fournier et al. (2015), S. 968.

³² Vgl. Seign/Bogenberger (2012), [S. 6]. Nichtsdestoweniger können Carsharing und Elektrofahrzeuge deren gegenseitige Diffusion vorantreiben. Vgl. Fournier et al. (2014), S. 67.

³³ Vgl. Le Vine et al. (2014), S. 15.

³⁴ Vgl. Bruhn (2009), S. 188. Diese sind an dieser Stelle vereinfacht verstanden als Sekundärleistungen, die die Kernleistung nutzensteigernd anreichern. Vgl. Ebenda. Eine ausführliche Diskussion zu Value-Added Services erfolgt in Kapitel 2.2.

³⁵ Warnock-Smith et al. (2017) definieren „ancillary revenue“ als [...] income beyond the sale of tickets that is generated by direct sales to passengers, or indirectly as a part of the travel experience.“
Warnock-Smith et al. (2017), S. 42.



Verlust von rund 7 US Dollar pro transportiertem Passagier erwirtschaftet hätten.³⁶ Es kann angenommen werden, dass auch für E-Carsharing wirtschaftliches Potenzial durch Value-Added Services besteht.

Im Industriegüterbereich ergänzen Hersteller ihr Produktportfolio zunehmend um begleitende Dienstleistungen, um Kunden integrierte Leistungssysteme³⁷ bestehend aus Sach- und Dienstleistungskomponenten anzubieten.³⁸ Hierfür haben sich im Industriegüterkontext Begrifflichkeiten wie „Produkt Service Systeme (PSS)“ oder „Hybride Leistungsbündel (HLB)“ etabliert.³⁹ Das Ziel besteht darin, durch die Integration von Sach- und Dienstleistungsbestandteilen einen kundenseitig wahrgenommenen Zusatznutzen gegenüber entkoppelten Angeboten zu erzeugen und sich damit gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren.⁴⁰ Wachsende Bedeutung kommt dabei – auch im Dienstleistungsbereich – Value-Added Services zu,⁴¹ welche Zusatznutzen stiftende Dienstleistungsanteile darstellen.⁴² Dabei verlieren diese begeisterungsfördernden Leistungsbestandteile (Kann-Leistungen) im Zeitverlauf ihre Profilierungswirkung, bis sie von Kunden erwartet (Soll-Leistung) und schließlich vorausgesetzt werden (Muss-Leistungen).⁴³ Diese Entwicklung („Lebenszyklus“)⁴⁴ zeigt sich auch im (E-)Carsharing als ein nutzungorientiertes Produkt-Service System.⁴⁵

Anhand des Leistungsmerkmals „Fahrzeugzugang“ lässt sich diese Dynamik von Kundenerwartungen verdeutlichen: Vor einiger Zeit wurde der Fahrzeugzugang im Carsharing durch RFID-Chips auf der Fahrerlaubnis oder über Zugangskarten realisiert. Mittlerweile gehen Anbieter dazu über, den Fahrzeugzugang durch Smartphone-Applikationen zu etablieren. Durch die Einbindung von Ladestationen (E-Carsharing) in Applikationen und automatisierten Fahr-

³⁶ Vgl. Warnock-Smith et al. (2017), S. 42 f. „Ancillaries“ trugen dazu bei, dass Airlines im Jahr 2014 knapp 6 US Dollar Profit pro transportiertem Passagier erwirtschaftet haben.

³⁷ Vgl. zu Leistungssystemen bereits Belz et al. (1991), S. 12.

³⁸ Vgl. z. B. Schuh/Gudergan (2016), S. 10; Uhlmann/Meier (2017), S. 8; hierzu auch Thomas et al. (2010), S. 61 f. Eine anschauliche Darstellung der Entwicklung vom Produktanbieter zum Anbieter hybrider Problemlösungen findet sich bei Peschl (2010), S. 61.

³⁹ Vgl. hierzu z. B. Uhlmann/Meier (2017), S. 8.

⁴⁰ Vgl. Backhaus et al. (2010a), S. 3 f.; Bruhn (2014), S. 65; Neumann/Schnöring (2010), S. 159.

⁴¹ Vgl. Bruhn/Meffert (2012), S. 167 sowie 863.

⁴² Vgl. Laakmann (1995), S. 22; Bruhn (2014), S. 65; Neumann/Schnöring (2010), S. 159.

⁴³ Vgl. Laakmann (1995), S. 15; Laakmann (1996), S. 131 f.; Vgl. Meyer/Blümelhuber 2000, S. 281; auch Kerner (2002), S. 259 f.; Schütze (1992), S. 3; ähnlich hierzu auch Rudolph (1993), S. 285-287. Der Autor unterscheidet ferner zwischen Früherkennungs-, Profilierungs- und Sicherheits- bzw. Optimierungszone.

⁴⁴ Vgl. Hünérberg/Mann (1998), S. 181 f.; Bethke-Jaenicke (2004), S. 151 f.

⁴⁵ Vgl. Tukker (2004), S. 248-256.



funktionen ist mit noch schnelleren Gewöhnungseffekten infolge steigenden Wettbewerbsdrucks zu rechnen. Die erwähnte Branchenkonvergenz forciert zusätzlich die steigende Erwartungshaltung ggü. Sekundärleistungen im E-Carsharing.

Der Carsharing-Markt als solcher ist hochdynamisch und komplex. Dies ist allein anhand der Koexistenz von professionellen privaten Anbietern, international agierenden Unternehmen und webbasierten privaten Carsharing-Plattformen erkennbar.⁴⁶ Vor dem Hintergrund der beschriebenen Erwartungsdynamik sind Unternehmen angehalten, ihr Dienstleistungsportfolio kontinuierlich um innovative Elemente zu ergänzen.⁴⁷ In einem dynamischen, von innovativen Wettbewerbern und sich rasch ändernden Nachfrageranforderungen geprägten Umfeld ist es von besonderer Relevanz, neben bestehenden vor allem latente, nicht artikulierte Kundenbedürfnisse frühzeitig zu antizipieren und durch das Dienstleistungsportfolio erfüllen zu können.⁴⁸ Die Qualität und Zusammensetzung des Portfolios an Value-Added Services kann hierbei Ausdruck einer konsequenten Kundenorientierung sein und über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.⁴⁹

Trotz Unabwägbarkeiten im Hinblick auf Antriebskonzepte,⁵⁰ Ladeinfrastrukturabdeckung, Konsumverhalten und Absatzmengen wird für E-Fahrzeuge eine Notwendigkeit in der Entwicklung von Markt- und Technologieportfolios als Grundlage für das Produkt- und Prozesskostenmanagement gesehen.⁵¹ Unter Berücksichtigung des dargelegten Mobilitätswandels ist diese Argumentation ebenso für E-Carsharing zutreffend, d. h. auch hierfür bedarf es neuartiger Portfolioansätze, mithilfe derer sich Dynamiken systematisch bewerten und abbilden lassen. Diese Praxismotivation liefert im Sinne der angewandten Wissenschaften⁵² den Anstoß zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik.

⁴⁶ Vgl. Deffner et al. (2014), S. 217-219.

⁴⁷ Vgl. Laakmann (1995), S. 15; Laakmann (1996), S. 131 f.

⁴⁸ Vgl. Frieldi (2006), S. 209; Schuh et al. (2016), S. 311; Bruhn (1996), S. 185 f.

⁴⁹ Vgl. Lasch/Gießmann (2009), S. 118.

⁵⁰ Hierbei sind PHEV, BEV, Range Extender, Wasserstoff-/Brennstoffzelle anzuführen.

⁵¹ Vgl. Funk (2014), S. 185.

⁵² Vgl. zur anwendungsorientierten Wissenschaft Ulrich (1981), S. 5 f.; hierzu auch Ulrich (1984), S. 179 f. Die angewandte Betriebswirtschaftslehre kann vier Möglichkeiten zur Lösung von Praxisproblemen liefern: a) inhaltliche Lösungen für konkrete Praxisprobleme; b) Lösungsverfahren für konkrete Praxisprobleme; c) Gestaltungsmodelle zur Veränderung der sozialen Realität entwickeln; d) Regeln für die Entwicklung derartiger Gestaltungsmodelle im Rahmen der Praxis ausarbeiten. Vgl. Ulrich (1984), S. 180.



1.2 Problemstellung und Forschungsbedarf bei der Anwendung von Portfoliomodellen auf Value-Added Services

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist das Phänomen der steigenden Erwartungshaltung von Kunden nicht neu. Die Theorie der „attractive quality“ postuliert eine dynamische Entwicklung von Leistungsbestandteilen,⁵³ die überdies empirische Bestätigung erfahren hat.⁵⁴ Darüber hinaus sollten Dienstleistungen kontinuierlich Zusatzumsätze erwirtschaften, um die Amortisierung der Kernleistung im Zuge immer kürzerer Produktlebenszyklen zu beschleunigen.⁵⁵ Dabei sind das wahllose Bereitstellen von Dienstleistungen („Dienstleistungsdschungel“)⁵⁶ und die damit einhergehenden Kosten zu vermeiden, sofern diesen keine angemessenen Umsätze gegenüberstehen.⁵⁷ Neben der angesprochenen Kundenerwartung sind daher aus Unternehmensperspektive auch die wirtschaftlichen Aussichten von Value-Added Services im Zeitverlauf zu erfassen, um gezielt die erfolgversprechendsten auszuwählen. Einzig ein Dienstleistungsangebot, welches aus Kundensicht erkennbaren Nutzen stiftet⁵⁸ und gleichzeitig für das Unternehmen in einem angemessenem Kosten-/Umsatzverhältnis steht,⁵⁹ kann langfristig einen Beitrag zur Sicherung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges leisten.⁶⁰ Schließlich bilden bestehende und potenzielle Dienstleistungen ein Leistungsbündel, deren Erfolgsaussichten vor dem Hintergrund des Portfoliogedankens betrachtet werden können.⁶¹

⁵³ Vgl. Kano (2001), S. 22; Fundin/Nilsson (2003), S. 34; Nilsson-Witell/Fundin (2005), S. 153; Witell/Löfgren (2007), S. 57.

⁵⁴ Vgl. Hölzing (2008), S. 199-201; ferner konnten neben dieser grundsätzlichen Entwicklung Lebenszyklen von „Qualitätsattributen“ belegt werden. Vgl. hierzu Löfgren et al. (2011), S. 241-244.

⁵⁵ Vgl. Friedli/Gebauer (2003), S. 74; hierzu auch Tan et al. (2006), S. 1 f. Es sei darauf hingewiesen, dass die Autoren Bezug zu industriellen Dienstleistungen nehmen.

⁵⁶ Alternativ ist auch von „Dienstleistungswildwuchs“ die Rede. Vgl. Buse (2005), S. 1.

⁵⁷ Vgl. Friedli/Gebauer (2003), S. 74 f.; Anderson/Narus (1995), S. 75-83; hierzu auch Ravald/Grönroos (1996), S. 20 f.; Graßy (1996), S. 61-63.

⁵⁸ Vgl. Haller (2012), S. 120.

⁵⁹ Vgl. Lienhard (2008), S. 50.

⁶⁰ In einer Studie befragten Bendle et al. (2010) 194 Marketingmanager zu relevanten Erfolgsgrößen. Dabei stellte sich der Gewinn als die mit Abstand am häufigsten genannte Erfolgsgröße heraus. Nach dem Gewinn mit 91 % der Nennungen folgten Deckungsbeitrag/Marge in Prozent mit 78 % auf Rang zwei und der Return on Invest (RoI) mit 77 % der Nennungen auf Rang drei. Vgl. hierzu Bendle et al. (2010), S. 21. Die herausragende Bedeutung des Gewinns („Profit/Profitability“) bestätigte sich auch in früheren Untersuchungen. Vgl. Ambler et al. (2004), S. 9.

⁶¹ Vgl. Möller/Schwab (2007), S. 5; Buse (2005), S. 113 f.; Hoeck/Kutlina (2003), S. 12; Olemotz (1995), S. 196; auch Schicker/Strassl (2015), S. 5.



Portfoliokonzepte⁶² als Instrumente der strategischen Unternehmensplanung haben für die unterschiedlichsten Analyseobjekte Anwendung gefunden.⁶³ Nichtsdestoweniger scheint eine Übertragung des Portfoliogedankens auf nicht eigenständig vermarktbare (Sekundär-)Dienstleistungen als Analyseobjekte – ungeachtet des offenkundigen Forschungsbedarfs⁶⁴ – bisher nur bedingt stattgefunden zu haben.⁶⁵ Dabei sind bestehende Portfolioansätze nur eingeschränkt imstande, zur Lösung der aufgezeigten Problemstellung (Modellanforderungen) beizutragen:

- Für Sekundärleistungen lassen sich aufgrund der Primärleistungsverbundenheit kaum konkrete Marktgrößen bestimmen.
- Benachbarte Konzepte wie etwa Technologielebenszyklus bzw. Technologieportfolio bilden keine Umsatz- sowie Kostenerwartungen ab und beziehen sich in der Regel auf mehrere Produkte.⁶⁶
- Strategieempfehlungen insbesondere von Markt- und Technologieportfolios lassen sich nicht eins zu eins auf Value-Added Services übertragen: Für wenig erfolversprechende Analyseobjekte wie bspw. Produkte oder Basistechnologien werden Desinvestitionsstrategien empfohlen, wohingegen von Kunden vorausgesetzte „Muss-Leistungen“ zwingend anzubieten sind.

Zudem kann **Kritik an etablierten Portfoliomodellen** geübt werden. Die ableitbaren Strategieempfehlungen (sog. Normstrategien) sind in der Literatur nur oberflächlich behandelt.⁶⁷

⁶² Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe „Portfoliokonzept, -modell und -ansatz“ synonym verwendet.

⁶³ Eine Übersicht zu Portfolioansätzen des strategischen (Technologie-)Managements findet sich in der Abhandlung von Tiefel/Frühbeißer (2012). Eine weitere Übersicht zu Entwicklungslinien der Portfolio-Methodik liefert Koob (2000), S. 207-209.

⁶⁴ So merkt bereits Meyer (1985), S. 106 an: „[...] Anwendung der verschiedenen strategischen Analyse- und Planungsmethoden auf die produktdifferenzierenden Dienstleistungen, um Normstrategien für das Angebot von produktdifferenzierenden Dienstleistungen ableiten zu können.“ Diese Auffassung wird von Meffert (1987), S. 101 f. dahingehend bestärkt, als dass auch Kosten- und Nutzenabwägungen Einfluss auf die strategische Gestaltung des Kundendienstangebots haben sollten. Darüber hinaus fordern Udo-Imeh et al. (2012), S. 117 die fortlaufende Weiterentwicklung von Portfoliokonzepten: „As consumer tastes and preferences changes; as the business environment becomes increasingly dynamic, competitive and globalized, management and marketing strategists would need improved and better tools not only to meet these challenges but also to exploit the profit and growth potentials offered by the evolving environment. As a consequence, the business portfolio tools would [have to] constantly be modified, expanded and improved at both its conceptual and methodological aspects.“

⁶⁵ Vgl. Grass/Akca (2005), S. 62.

⁶⁶ Auch Rogers' Modell der Diffusion von Innovationen, das die Adopterkategorien „Innovators“, „Early Adopters“, „Early Majority“, „Late Majority“ und „Laggards“ unterscheidet, ist nicht für die Lösung der aufgezeigten Problemstellung geeignet. Das Modell zeigt lediglich die Marktverbreitung bzw. -annahme von Innovationen auf, nicht aber deren kunden- und wirtschaftlichen Erfolgserwartungen. Vgl. hierzu Rogers (1983), S. 245-251.

⁶⁷ Vgl. Wendt (2013), S. 199 f.



Normstrategien werden meist unreflektiert als Handlungsregeln verstanden⁶⁸ und berücksichtigen selten unternehmens- sowie situationsspezifische Besonderheiten.⁶⁹ So lässt sich Forschungsbedarf in der empirischen Generalisierung bzw. **Überprüfung von deduktiv formulierten Strategieempfehlungen** identifizieren.⁷⁰ Die folgende Abbildung veranschaulicht zusammenfassend den Forschungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit als Schnittmenge der geschilderten Betrachtungsbereiche.

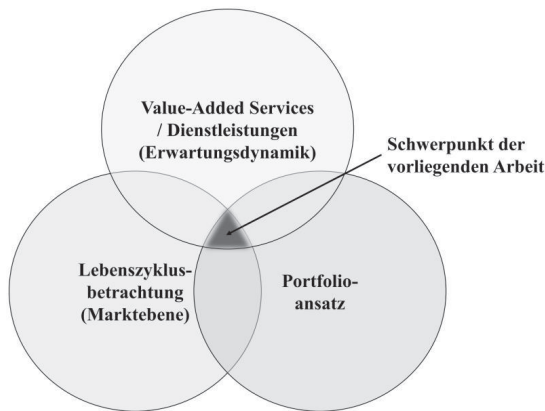


Abbildung 1-2: Schnittmenge zwischen Value-Added Services, Lebenszyklusbetrachtung und Portfolioansatz

Die Vermutung der im gekennzeichneten Bereich verorteten Forschungslücke liefert den Anstoß für eine systematische Literaturrecherche zur Aufdeckung des Forschungsstandes. Hierzu werden die folgenden Anforderungen definiert, über die bestehende Modelle bzw. Ansätze verfügen sollten, um den vermuteten Forschungsbedarf zu decken:

- Lebenszyklusgedanke – Kundenerwartung
- Lebenszyklusgedanke – Markt- bzw. Wirtschaftlichkeitsebene
- Portfolio-Ansatz (Matrixdarstellung)
- Strategieempfehlungen
- Empirische / exemplarische Anwendung bzw. Überprüfung

⁶⁸ Wind/Mahajan (1981), S. 158 sehen explizit von der Bezeichnung „Normstrategien“ ab. Aus Sicht der Autoren können standardisierte Strategieempfehlungen „misleading“ sein und die Kreativität der bewertenden Manager einschränkt.

⁶⁹ Vgl. Hahn (2006), S. 239.

⁷⁰ Forschungsbedarf wird in der Entwicklung empirischer Generalisierungen für Technologie- und Marketingstrategien gesehen: „Developing empirical generalizations on what technology and marketing strategies firms actually use for entry; [...]“. Hauser et al. (2006), S. 699.



Zur Aufdeckung des Forschungsstandes wurde eine systematische Literaturrecherche⁷¹ betrieben.⁷² Eine Literaturrecherche ist dabei nicht nur das bloße Sammeln oder Auflisten von wissenschaftlichen Abhandlungen und Fachpublikationen.⁷³ Vielmehr besteht ihr Zweck in der konkreten Eingrenzung eines Themenfeldes, welche die **Identifikation spezifischer Forschungsfragen** unterstützt.⁷⁴ Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist der Prozess zur Identifikation relevanter Forschungsaktivitäten im Themengebiet systemisch, explizit, nachvollzieh- und reproduzierbar zu gestalten.⁷⁵ Oft wird diesem Prozess und der damit einhergehenden Dokumentationsfunktion jedoch zu wenig Beachtung beigemessen.⁷⁶ Aus diesem Beweggrund heraus wird im Folgenden der Prozess der systematischen Literaturrecherche aufgezeigt. Dieser ist an dem fünfphasigen Rahmenkonzept zur Literaturrecherche von *vom Brocke et al. (2009)* angelehnt.⁷⁷ Die folgende Grafik veranschaulicht den zugrunde liegenden Prozess.

⁷¹ Die Literaturrecherche umfasste die systematische Suche nach Begriffskombinationen in verschiedenen Datenbanken. Zu diesen zählten insbesondere „Google“, „Google Scholar“, SpringerLink“, „ScienceDirect“, „Elsevier“, „DNB“, „KVK“, „WISO-Net“, „OPAC“ der Ostfalia HaW, Universität Potsdam, TU Clausthal sowie „EBSCO“.

⁷² Vgl. hierzu vertiefend z. B. Pare et al. (2015)

⁷³ Vgl. Levy/Ellis (2006), S. 182.

⁷⁴ Vgl. Rowley/Slack (2004), S. 31.

⁷⁵ Vgl. Fink (2005), S. 3.

⁷⁶ Vgl. Boell/Cecez-Kecmanovic (2015), S. 161.

⁷⁷ Im Einzelnen umfasst das Rahmenkonzept die Ablaufschritte „definition of review scope“ (1), „conceptualisation of topic“ (2), „literature search“ (3), „literature analysis and synthesis“ (4) sowie „research agenda“ (5). Vgl. vom Brocke et al. (2009), S. 221 f.