

Schriftenreihe Management & Ethik
Hrsg.: Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert

Tim Wolf

Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung im strategischen Management

Eine Activity-Theory-basierte Fallstudienuntersuchung

Verlag Wissenschaft & Praxis



Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung im strategischen Management –
Eine Activity-Theory-basierte Fallstudienuntersuchung

SCHRIFTENREIHE MANAGEMENT & ETHIK

herausgegeben von
Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert

Band 2

Tim Wolf

Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung
im strategischen Management —
Eine Activity-Theory-basierte
Fallstudienuntersuchung

Verlag Wissenschaft & Praxis 

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-684-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2015

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 93 0093 Fax +49 7045 93 0094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort des Herausgebers

Mit sehr großer Freude entspreche ich dem Wunsch von Herrn Dr. Tim Wolf, ein Vorwort zur Veröffentlichung seiner Dissertation zu verfassen. Es war mir eine Freude und Ehre, den Prozess der Erstellung dieser Arbeit zu begleiten. Die Zusammenarbeit mit Herrn Wolf hat viel Freude gemacht, und ich habe ihn in dieser Zeit als einen erfolgreichen Praktiker und gebildeten Wissenschaftler kennengelernt.

Die vorliegende Arbeit behandelt ein hochaktuelles und relevantes Problem aus dem Forschungsgebiet des strategischen Managements. Herr Wolf untersucht die Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung im strategischen Management. Grundsätzlich trifft Herr Wolf eine Unterscheidung zwischen deskriptiv und präskriptiv ausgerichteten Forschungsfragen. In deskriptiver Hinsicht arbeitet er in seiner Dissertation heraus, welche Praktiken zur Geschäftsmodellgestaltung von Unternehmen stark genutzt werden und welche Kontextfaktoren in dieser Hinsicht eine besondere Relevanz haben. Von noch größerer Bedeutung für die vorliegende Dissertation sind gleichwohl die von Herrn Wolf herausgearbeiteten präskriptiven Forschungsfragen, die er durch eine qualitative Fallstudienuntersuchung beantwortet. Auf Basis konzeptioneller Vorüberlegungen und der Fallstudien entwickelt er einen eigenen integrativen Ansatz für Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung und zeigt eindrucksvoll auf, wie ein solcher Ansatz in ein bestehendes Strategieprozessmodell integriert werden kann.

Tim Wolf unterstreicht in dieser exzellenten Arbeit seine Fähigkeit, ein komplexes und relevantes Thema auf hohem theoretischem Niveau zu behandeln. Neben vielfältigen Erkenntnissen für die Theorie des strategischen Managements liefert die Arbeit zahlreiche Ideen für die operative Umsetzung der Forschungsergebnisse in der unternehmerischen Praxis.

Ich freue mich sehr darüber, dass Herr Wolf sich dazu entschlossen hat, seine Dissertation in der wissenschaftlichen „Schriftenreihe Management & Ethik“ zu veröffentlichen und wünsche dem Werk eine gute Aufnahme in Theorie und Praxis.

Hamburg, 18.12.2014

Dirk Ulrich Gilbert

Vorwort des Verfassers

Sicher kennt jeder dieses Phänomen: Ist ein angestrebter Gipfel erklommen, so wirkt der Aufstieg rückblickend „machbar“. Und je länger die Erstürmung des Gipfels zurückliegt, desto leichter war es und vergessen scheinen die Quälereien, die Gedanken an eine Umkehr und das Hinterfragen des Sinns. Gleichzeitig ist genau diese menschliche Eigenschaft so wunderbar, denn sonst würde man sich vielleicht niemals an die nächste große Herausforderung wagen. Eine Dissertation ist sicherlich auch so ein Gipfel. Für den einen höher als für andere, aber sicher für alle eine Herausforderung. Zwei wesentliche Erkenntnisse haben mich dabei geprägt: Man sollte sich im Leben seine Gipfel sehr bewusst aussuchen und nur diese Erstürmen, bei denen nichts und niemand die eigene Motivation und den eigenen Willen aufhalten kann. Und dann sollte man sich dabei nur mit Menschen auf den Weg begeben, die zu der Mission eine positive Energie beitragen. Und all meinen Wegbegleitern bin ich für diese Energie zu großem Dank verpflichtet!

Mein ganz besonderer und herzlicher Dank gilt vor allem zwei Personen: meinem Doktorvater Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert und meinem Mentor bei Horváth & Partners, Dr. Oliver Greiner. Sie beide haben es ermöglicht, dass ich dieses Ziel erreicht habe.

Eine Vielzahl an Freunden und Kollegen standen mir während der Zeit mit fachlichem wie persönlichem Rat und immer einem offenen Ohr zur Seite. Besonders möchte ich Dr. Sylvie Römer von ganzem Herzen danken.

Auch gebührt mein herzlicher Dank Prof. Dr. Jetta Frost für die Übernahme des Zweitgutachtens meiner Arbeit und den Vertretern der Fallstudienunternehmen, AirPlus International, ERGO Direkt Versicherungen, Erne Fittings, FRÄNKISCHE ROHRWERKE und Horváth & Partners für die Unterstützung der empirischen Untersuchung. Mein Dank gilt besonders meinem Arbeitgeber Horváth & Partners, der sich nicht nur als Fallstudienpartner zur Verfügung gestellt hat, sondern auch diese Arbeit gefördert hat.

Zuletzt und in ganz besonderer Weise möchte ich meiner Familie und meiner Partnerin Kerstin danken. Ihnen und ganz besonders meinem Vater widme ich diese Arbeit.

Dernbach, 12.12.2014

Tim Wolf

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 13 |
| 1.1 | Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit..... | 13 |
| 1.2 | Wissenschaftstheoretische Einordnung und Forschungsmethodik..... | 27 |
| 1.3 | Aufbau der Arbeit | 31 |
| 2 | Begriffliche und theoretische Grundlagen..... | 34 |
| 2.1 | Activity-Theory..... | 34 |
| 2.1.1 | Definition und Grundlagen der Activity-Theory..... | 34 |
| 2.1.2 | Die Activity-Theory im strategischen Management | 39 |
| 2.2 | Strategy-as-Practice..... | 42 |
| 2.2.1 | Definition und Grundlagen der Forschungsrichtung | 42 |
| 2.2.2 | Definition und Bedeutung von Praktiken innerhalb von Strategy-as-Practice..... | 48 |
| 2.2.3 | Aktueller Forschungsstand | 55 |
| 2.3 | Praktiken in der Geschäftsmodellforschung..... | 66 |
| 2.3.1 | Definition und Grundlagen zu Geschäftsmodellen | 66 |
| 2.3.2 | Instrumente und Vorgehensweisen der Geschäftsmodellgestaltung | 77 |
| 2.4 | Praktiken in der Strategieprozessforschung..... | 87 |
| 2.4.1 | Definitionen und Grundlagen zu Strategieprozessen und -instrumenten | 87 |
| 2.4.2 | Strategieprozessmodelle | 93 |
| 2.4.3 | Strategieinstrumente und deren Eignung in der Geschäftsmodellgestaltung..... | 99 |
| 3 | Entwicklung eines Activity-Theory-basierten Bezugsrahmens... 110 | |
| 3.1 | Grundlagen des Bezugsrahmens | 110 |
| 3.2 | Mediation durch Praktiken im Bezugsrahmen | 111 |
| 3.3 | Kontextfaktoren im Bezugsrahmen..... | 118 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4 | Empirische Untersuchung | 125 |
| 4.1 | Grundlagen der empirischen Untersuchung | 125 |
| 4.1.1 | Konzeption der empirischen Untersuchung | 125 |
| 4.1.2 | Gütekriterien der Fallstudienforschung und deren Umsetzung | 130 |
| 4.1.3 | Gestaltung der Primärdatenerhebung | 133 |
| 4.1.4 | Vorgehen zur qualitativen Inhaltsanalyse | 135 |
| 4.2 | Ergebnisse der empirischen Untersuchung | 139 |
| 4.2.1 | Ergebnisse der Einzelfallstudien | 139 |
| 4.2.2 | Ergebnisse der fallübergreifenden Analysen | 207 |
| 5 | Entwicklung eines integrativen Ansatzes für Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung | 259 |
| 5.1 | Diskussion der Ergebnisse zu Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung | 259 |
| 5.2 | Diskussion der Ergebnisse zu Kontextfaktoren | 265 |
| 5.3 | Ein integrativer Ansatz für Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung ... | 268 |
| 5.4 | Berücksichtigung von Kontextfaktoren im integrativen Ansatz | 274 |
| 6 | Zusammenfassung und Ausblick für weitere Forschung | 277 |
| | Literaturverzeichnis | 283 |
| | Kurzfassung der Ergebnisse | 313 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 1.1: | Unterschiede zwischen theoretischer und anwendungsorientierter Wissenschaft | 29 |
| Abbildung 1.2: | Aufbau der Arbeit..... | 31 |
| Abbildung 2.1: | A conceptual Framework for analysing Strategy-as-Practice | 49 |
| Abbildung 2.2: | Observed Stages of Business Model-centric interactive Strategizingwith the Decision-making Committee..... | 60 |
| Abbildung 2.3: | Bewertungskriterien für die Nützlichkeit von Strategieinstrumenten | 62 |
| Abbildung 2.4: | Evolutionary Path of Variations through Taxonomy of Meeting Structures | 64 |
| Abbildung 2.5: | Definitiorische Grundlagen zu Geschäftsmodellen..... | 67 |
| Abbildung 2.6: | Business Model Canvas..... | 82 |
| Abbildung 2.7: | Business Model Taxonomy | 85 |
| Abbildung 2.8: | Business Model Framework..... | 86 |
| Abbildung 2.9: | Types of Strategies..... | 90 |
| Abbildung 2.10: | An organic Model of the strategic Management Process: a Summary Form..... | 98 |
| Abbildung 3.1: | Grundlagen eines Bezugsrahmens zur Untersuchung von Strategy-as-Practice-Forschungsfragen | 111 |
| Abbildung 3.2: | Konkretisierung des Bezugsrahmens in der Dimension „Mediation: Praktiken“ | 113 |
| Abbildung 3.3: | Konkretisierung des Bezugsrahmens in der Dimension „Activity-System“ | 119 |
| Abbildung 3.4: | Konkretisierung des Bezugsrahmens in der Dimension „Kollektiv“..... | 121 |
| Abbildung 3.5: | Konkretisierung des Bezugsrahmens in der Dimension „Praxis“..... | 122 |
| Abbildung 3.6: | Konkretisierung des Bezugsrahmens in der Dimension „Subjekt“ | 123 |
| Abbildung 3.7: | Theoretischer Bezugsrahmen zur Untersuchung von Praktiken zur Geschäftsmodellgestaltung | 124 |
| Abbildung 4.1: | Übersicht zur Konzeption der empirischen Untersuchung..... | 127 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 4.2: | Einordnung der Fallstudien anhand theoretischer Vorüberlegungen | 129 |
| Abbildung 4.3: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung (AirPlus International)..... | 143 |
| Abbildung 4.4: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung (ERGO Direkt) | 157 |
| Abbildung 4.5: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung im Jahr 2010 (Erne Fittings)..... | 170 |
| Abbildung 4.6: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung im Jahr 2013 (Erne Fittings)..... | 171 |
| Abbildung 4.7: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung (Fränkische Rohrwerke)..... | 184 |
| Abbildung 4.8: | Überblick über die Vorgehensweise und Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung (Horváth & Partners) | 198 |
| Abbildung 4.9: | 7-K Prinzip von Horváth & Partners | 201 |
| Abbildung 4.10: | Verteilung der Interviewpartner nach Jahren an Erfahrung in der Geschäftsmodellgestaltung..... | 207 |
| Abbildung 4.11: | Durchschnittliche Zufriedenheit mit und Bedeutung der Geschäftsmodellgestaltung der Fallstudienunternehmen..... | 208 |
| Abbildung 4.12: | Einschätzung des Vorgehens durch die Fallstudienunternehmen... | 219 |
| Abbildung 4.13: | Anzahl Nennungen der genannten Mehrwerte der Visualisierung des Geschäftsmodells | 224 |
| Abbildung 4.14: | Einschätzung zum Ablauf der Workshops und der Anzahl generierter neuer Ideen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells | 229 |
| Abbildung 4.15: | Erfahrung in der Geschäftsmodellgestaltung im Strategiebereich und bei den Interviewpartnern nach Fallbeispielen in Jahren..... | 246 |
| Abbildung 4.16: | Nennungen der größten Nutzenstifter im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung..... | 256 |
| Abbildung 5.1: | Übersicht zu Kontextfaktoren für Praktiken der Geschäftsmodellgestaltung..... | 274 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|------------------------------------|
| Abb. | Abbildung |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CFO | Chief Financial Officer |
| d. h. | das heißt |
| DNA | Desoxyribonukleinsäure (Erbanlage) |
| FTE | Full-Time-Equivalents |
| Kap. | Kapitel |
| KPI | Key Performance Indicator |
| o. g. | oben genannten |
| Tab. | Tabelle |
| z. B. | zum Beispiel |
| u. a. | unter anderem |

Symbolverzeichnis

(c) copyright

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell (Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 200; Chesbrough 2007, S. 12; Gambardella und McGahan 2010, S. 262; Magretta 2002, S. 91). Diese Feststellung gilt unabhängig davon, ob ein Unternehmen sein Geschäftsmodell bewusst gestaltet oder es unbewusst lebt (Teece 2009, S. 172). Geschäftsmodelle bieten Innovations- und Differenzierungspotenziale, die über die reine Produkt- und Servicedifferenzierung hinausgehen (Johnson et al. 2008, S. 52; McGrath 2010, S. 247; 252; Teece 2009, S. 173). Beide Aspekte sind zentrale Fragestellungen im strategischen Management und dienen der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, überdurchschnittlicher Renditen und damit der Zukunftssicherung von Unternehmen (Abdulrahman und Teece 2013, S. 21; Choi und Valikangas 2001; Christensen et al. 1978; Demil und Lecocq 2010, S. 231; Hafsi und Thomas 2005, S. 515; Hamel 1998, S. 8; Herrmann 2006, S. 111–112.; Mellahi und Sminia 2009, S. 1; Porter 1980; Rumelt et al. 1991, S. 6). Als Konsequenz ist es für Topmanager erforderlich, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu kennen und es marktorientiert weiterzuentwickeln (Casadesus-Masanell und Ricart 2010, S. 196; Wirtz et al. 2010, S. 273). Chesbrough (2010, S. 354) kommt daher zu dem Ergebnis, dass es für ein erfolgreiches Unternehmen wichtig ist, diese Fähigkeit zur Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells, als Reaktion auf Marktveränderungen, aufzubauen.

Der Ursprung der Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen in der Betrachtung des strategischen Managements kann bei aller Schwierigkeit der zeitlichen Eingrenzung auf Mitte bis Ende der 1990er-Jahre datiert werden (Rentmeister und Klein 2003, S. 17; Zott et al. 2011, S. 1019). Heute ist das Geschäftsmodell eine anerkannte Analyseeinheit im strategischen Management (Amit und Zott 2001, S. 494; Bieger et al. 2002, S. 3; Rentmeister und Klein 2003, S. 24–25.; Stähler 2002, S. 12; Zott et al. 2011, S. 1036).

Geschäftsmodelle erhalten große Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis (Markides 2013, S. 313; Yunus et al. 2010, S. 311; Zott et al. 2011, S. 1019). Zott et al. (2011, S. 1019) erfassen in einer Literaturanalyse mehr als 1.100 wissenschaftliche Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema Geschäftsmodelle auseinandersetzen. Auch eine Sonderausgabe der Zeitschrift Long Range Planning (43/2-3 April/Mai 2010) zu diesem Thema verdeutlicht das Interesse der Wissenschaft.

Die Herausforderung der Begriffsverwendung „Geschäftsmodell“

Trotz der mittlerweile mehr als 15 Jahre andauernden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen besteht weiterhin Forschungsbedarf (Hacklin und Wallnöfer 2012, S. 168; Markides 2013, S. 313; Morris et al. 2005, S. 727; Voelpel et al.

2004, S. 260; Zott et al. 2011, S. 1039). Voelpel et al. weisen darauf hin, dass noch kein Konsens über den Begriff „Geschäftsmodell“ besteht (Voelpel et al. 2004, S. 260). Betrachtet man eine aktuellere Querschnittsanalyse wissenschaftlicher Veröffentlichungen zu Geschäftsmodellen, so zeigt sich nach wie vor ein heterogenes Bild zu deren Verständnis (Zott et al. 2011, S. 1023).

Eine erste Herausforderung für den wissenschaftlichen Umgang mit Geschäftsmodellen liegt vor diesem Hintergrund in den unterschiedlichen Begriffsverwendungen, d. h. in den verschiedenen Definitionen des Begriffs in vorhandenen Publikationen. Geschäftsmodelle werden bspw. als Beschreibung, Darstellung, Architektur, konzeptionelles Instrument oder Modell, Strukturierungsvorlage, Methode oder Muster definiert (Zott et al. 2011, S. 1023). Im Rahmen einer Querschnittsanalyse von 103 Aufsätzen zum Thema Geschäftsmodelle zeigen Zott et al. (2011, S. 1023), dass in 37 Prozent der Veröffentlichungen der Begriff Geschäftsmodell gar nicht definiert wird. In 44 Prozent wird eine eigene Definition für Geschäftsmodelle entwickelt und 19 Prozent der Arbeiten beziehen sich auf Definitionen aus anderen Veröffentlichungen. Die genutzten Definitionen überschneiden sich inhaltlich nur teilweise (Zott et al. 2011, S. 1023). Aus dieser Beobachtung leiten die Autoren ab, dass ein kumulativer Fortschritt der Geschäftsmodellforschung sowie eine Vergleichbarkeit der Forschungsergebnissen erschwert wird: „This lack of definitional clarity represents a potential source of confusion, promoting dispersion rather than convergence of perspectives and obstructing cumulative research progress on business models“ (Zott et al. 2011, S. 1024).

Die Problematik der mangelhaften theoretischen Fundierung von Geschäftsmodellen

Eine zweite Herausforderung liegt in der mangelhaften theoretischen Fundierung von Geschäftsmodellen (Hacklin und Wallnöfer 2012, S. 167; Zott et al. 2011, S. 1039). Es existieren bislang nur wenige Arbeiten, die im Hinblick auf eine konzeptionelle Ausdifferenzierung von Geschäftsmodellen theoriebasiert vorgehen. Eine Ausnahme ist der Geschäftsmodellansatz von Demil und Lecocq der konsequent aus ressourcenbasierter Sicht (Resource-based View) entwickelt wird (Demil und Lecocq 2010, S. 230). Eine weitere Ausnahme ist der Ansatz von Zott und Amit (2009, S. 217). Sie verstehen das Unternehmen als ein „Activity System“ auf der Grundlage der Activity-Theory und entwickeln daraus eine „Activity System Perspective on Business Models“ (Zott und Amit 2009, S. 217).

Demgegenüber werden für eine konzeptionelle Ausdifferenzierung in anderen Ansätzen Komponenten bzw. Bausteine vorgeschlagen (bspw. Value Propositionen, Positionierung, Zielkunden, Ressourcen, Kernprozesse), aus denen Geschäftsmodelle bestehen können (Hacklin und Wallnöfer 2012; Johnson et al. 2008; Mason und Spring 2010; Osterwalder 2004; Osterwalder und Pigneur 2005). Die Komponenten sollen Unternehmen helfen, ihre jeweils individuellen Geschäftsmodelle präziser zu beschreiben und weiterzuentwickeln (Hacklin und Wallnöfer 2012, S. 176; Johnson et al. 2008, S. 52; Osterwalder und Pigneur 2005, S. 11). Bei der Vielzahl von Vorschlägen für Ge-

schäftsmodellkomponenten fokussieren Meta-Analysen deshalb auf die Identifikation der am häufigsten genannten Komponenten (bspw. Osterwalder und Pigneur 2005; Sabir et al. 2012; Scheer et al. 2003; Shafer et al. 2005; Zott et al. 2011). Eine abschließende Übersicht möglicher Geschäftsmodellkomponenten zu erstellen, erscheint dennoch schwierig (Demil und Lecocq 2010, S. 243–244; Sabir et al. 2012, S. 167; Shafer et al. 2005, S. 206). Aus einer Praxisperspektive mag die Auflistung von Komponenten für die Gestaltung von Geschäftsmodellen hilfreich erscheinen, wenngleich die Anzahl von bspw. 28 Komponenten (siehe Sabir et al. 2012, S. 167) auch den Eindruck der Beliebigkeit hinterlässt.

Ungeachtet dessen liegt die wissenschaftliche Problematik darin begründet, dass die meisten Arbeiten keine theoriegeleitete Begründung für die jeweils vorgeschlagenen Komponenten liefern (siehe hierzu bspw. Hamel 2000; Johnson et al. 2008; Mason und Spring 2010; Osterwalder 2004; Osterwalder und Pigneur 2005; Stähler 2002). Trotz einer Auflistung von Häufigkeiten der Komponenten in den genannten Querschnittsanalysen bleibt es mehr oder weniger beliebig, wie viele Bausteine in die konzeptionelle Gestaltung eines Geschäftsmodells einfließen sollen. Die zweite Problematik im Hinblick auf die postulierte mangelhafte theoretische Fundierung der Komponenten von Geschäftsmodellen lässt sich am Beispiel des Ansatzes von Hacklin und Wallnöfer (2012) aufzeigen. Die Autoren leiten die Komponenten ihres Geschäftsmodellansatzes zwar aus Managementtheorien ab; im Einzelnen beziehen sie sich dabei auf die Wertschöpfungskette, strategische Netzwerke, die Transaktionskostentheorie, die Resource-based View sowie die Industrieökonomie (Hacklin und Wallnöfer 2012, S. 176).¹ Die Integration verschiedener Theorien in einem Ansatz erscheint aus wissenschaftlicher Sicht jedoch nicht unproblematisch. So basiert die Industrieökonomie bspw. auf dem Primat rationaler Entscheidungen (Porter 1981, S. 612). Demgegenüber ist eine zentrale Annahme der Transaktionskostentheorie die begrenzte Rationalität („bounded rationality“) von Entscheidern (Williamson 1999, S. 1089). Es wäre demnach notwendig zu erklären, inwieweit die Theorien für den vorgestellten integrativen Ansatz kommensurabel sind, wenn sie gleichzeitig auf unterschiedlichen Paradigmen aufbauen (Kuhn 1996, S. 112). Ein weiterer Aspekt ist die offene Frage, inwieweit die Komponenten redundant oder vollständig sind. So wird bspw. die Komponente „Leistung gegenüber einem Kunden“ mit dem Ansatz der Wertkette begründet. „Leistungen gegenüber Kunden“ könnten jedoch auch aus der Industrieökonomie oder der Transaktionskostentheorie abgeleitet werden. Der Ansatz von Hacklin und Wallnöfer (2012) beinhaltet zudem die internen finanziellen Strukturen als eine Komponente auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, die Personal- oder Marketingökonomik allerdings nicht (Goebel 2002; Hacklin und Wallnöfer 2012, S. 176).

¹ Inwieweit die aufgeführten Ansätze vollständige Theorien darstellen, wird bspw. im Hinblick auf die Resourced-based View in Kapitel 2.4.1 diskutiert.