

**The Impact of Digitalisation on Changes and Developments of
Business Models**

**Durch die Digitalisierung beeinflusste
Veränderungen und Entwicklungen von
Geschäftsmodellen**

Alexandra K. Fiedler, M.Sc.

Doctoral Candidate and Research Assistant
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
EBS Business School
Chair of Strategic Marketing
Rheingaustraße 1
65375 Oestrich-Winkel
Alexandra.Fiedler@ebs.edu

Abstract

It has always been the case that business models have been attacked and therefore, companies had to steadily adapt their business model in order to stay competitive and assert themselves within an industry. But how does digitalisation change the struggle of each company in every industry when it comes to retaining a resource based and defensible competitive advantage?

Key-Words: Strategic Marketing, Digitalisation, Business Models, Future Strategies, Digital Transformation

Abstract

Schon immer wurden Geschäftsmodelle attackiert und aus diesem Grund mussten Unternehmen ihr Geschäftsmodell stets anpassen, um wettbewerbsfähig bleiben und sich innerhalb einer Branche behaupten zu können. Wie verändert jedoch die Digitalisierung den Kampf eines jeden Unternehmens aller Branchen, wenn es darum geht, einen ressourcenbasierten und verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil zu erhalten?

Key-Words: Strategisches Marketing, Digitalisierung, Geschäftsmodelle, Zukunftsstrategien, Digitale Transformation

Einleitung und Zielsetzung

In den heutigen Zeiten, mit dem Einfluss der Globalisierung sowie der Digitalisierung ist es für die Unternehmen jeder Branche wichtig, darum zu kämpfen, ihren verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil erhalten zu können (Miller, 2003; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

Barney schreibt dazu von diesem Wettbewerbsvorteil als „a value creating strategy no simultaneously being implemented by by any current or potential competitors when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy“ (Barney, 1991, p.102).

Weitere Wissenschaftler fügen dem hinzu, dass es überwiegend die Ressourcen eines Unternehmens sind, die zu einer der wichtigsten Grundlage zählt, wenn es darum geht, einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und zu erhalten. Aus diesem Grund wird in diesem Zusammenhang auch oftmals von einem sogenannten ressourcenbasierten, verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil sowie dem Standpunkt des Resource-Based View oft he Firm (RBV), in der deutschen Sprache ressourcen-basierter Ansatz genannt, gesprochen (Barney, 1991; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007.)

So unterschiedlich der Begriff „Digitalisierung“ von Unternehmen interpretiert wird, so vielschichtig sind auch die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen. Fest steht außerdem, dass es sich bei der Digitalisierung nicht nur um einen Hype oder einen gegenwärtigen Trend handelt, sondern um eine Entwicklung, die fast ausnahmslos jedes Unternehmen gleich welcher Größe sowie alle Branchen betrifft. Bedingt durch die Digitalisierung ist immer häufiger der disruptive Wettbewerb zu beobachten. Innerhalb einer bestehenden Branche treten neue Wettbewerber auf, wie beispielsweise Start-Ups, oder etablierte Unternehmen, die vorher in völlig anderen Märkten mit anderen (traditionellen) Geschäftsmodellen tätig waren und verändern plötzlich die Branche und deren Wirtschaftsweise fundamental. Die beiden strategischen Ziele für die Zukunft, die ein Unternehmen, das sich mit der Digitalisierung auseinandersetzt, verfolgt, sind in der Regel zum einen das Nutzen der unternehmerischen Chance, beispielsweise die Erschließung neuer Märkte und Gewinnung neuer Kunden durch verbesserte oder neue Produkte und/oder Dienstleistungen. Zum anderen möchten die Unternehmen das Risiko minimieren, von neuen disruptiven Geschäftsmodellen aus der Branche verdrängt zu werden. Folglich kann festgehalten werden, dass es für ein Unternehmen (überlebens-) wichtig ist, zu wissen, wann und in welcher Form die Digitalisierung eine Chance oder ein Risiko ist und wie es damit am besten umzugehen hat. Die darauf basierende Fragestellung, wie die Digitalisierung Veränderungen und Entwicklungen von Geschäftsmodellen beeinflusst, kann in der aktuellen akademischen Literatur nur in Ansätzen und mit variierenden Zielsetzungen gefunden werden.

Beispielweise wurde bereits erarbeitet, wie Unternehmen durch innovative Geschäftsmodelle schwierige Zeiten überstehen (Hamel, 2002), wie Unternehmen Veränderungen zu Erfolg umwandeln können (Charan, 2015) und wie innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden können (Csik et al., 2017). Diese Studien haben durchaus wichtige Aspekte sowie Strategien beschrieben, allerdings steht die Digitalisierung nicht immer als Auslöser bzw. Antreiber im Vordergrund und es wurden keine klaren Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben.

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist es daher, mithilfe von einer quantitativen Umfrage sowie qualitativen Experteninterviews, eine situationsabhängige Einschätzung der Erfolgsaussichten verschiedener Zukunftsstrategien der Digitalisierung zu geben und die dafür benötigten Handlungsempfehlungen für das Management sowie die zuständigen Mitarbeiter zu erarbeiten.

Die folgenden Forschungsfragen werden aus diesen Gründen von der vorliegenden Arbeit

beantwortet: *Welche Faktoren, und in welchem Ausmaß, der Digitalisierung sind Anzeichen in einer Branche dafür, dass ein Unternehmen sein Geschäftsmodell adaptieren bzw. ein neues entwickeln muss? Was sind relevante Entwicklungen der Digitalisierung, die adaptierte bzw. neue Geschäftsmodelle erfordern? Wie kann die Digitalisierung das Geschäftsmodell eines Unternehmens (positiv oder negativ) beeinflussen? Wie wird ein neues Geschäftsmodell im Rahmen der Digitalisierung implementiert?*

Theoretische Grundlage

Wie bereits erwähnt, bildet die Resource-Based View of the Firm Lehre die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Das folgende Kapitel wird die Grundzüge sowie die wichtigsten Grundlagen dieser Theorie darlegen. Außerdem wird die Relevanz der Resource-Based View of the Firm Lehre für die oben erwähnten Forschungsfragen genauer erklärt.

Wie aus dem Namen der Lehre bereits hervorgeht, basiert der RBV auf den Ressourcen eines Unternehmens. Wernerfelt (1984) war einer der ersten Wissenschaftler, der den Begriff der Ressourcen beschreibt als alles, was einen potentiellen Vor- oder Nachteil für ein Unternehmen darstellen könnte, wie zum Beispiel gut geschulte Mitarbeiter, der Markenname oder die Maschinen. 1991 hat Barney diese Definition ergänzt, indem er den Begriff der Ressourcen folgendermaßen beschreibt „all assets, capabilities, organizational [sic!] processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (S.101)

Die oben eingegrenzten Ressourcen bilden die Basis der grundlegenden Annahmen des RBV. Diese besagen, dass eine Ressource auf der einen Seite „valuable, (...) rare, (...) [and] imperfectly imitable“ zu sein hat und zusätzlich auf der anderen Seite eine Ressource die Eigenschaft haben muss, dass „there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource“ (Barney, 1991, S. 105-106).

Daraus ergibt sich die folgende Definition des RBVs: „RBV attempts to explain firm sustainable competitive advantage as stemming from firm resources that are rare, valuable, hard or impossible to imitate or duplicate, and hard to substitute“ (Bromiley & Rau, 2016, S. 96). Besonders wichtig ist es dabei, dass alle der vier Konditionen zwingend erfüllt werden müssen laut Peteraf (1993).

Somit besagt die Resource-Based View Lehre im Grunde genommen, dass Unternehmen dann einen Wettbewerbsvorteil erzielen können, der sowohl ressourcenbasiert und verteidigungsfähig ist, wenn die Ressourcen des Unternehmens zum einem effektiv und zum anderen sinnvoll eingesetzt werden können (Allred & Park, 2007; Barney, 1991; Markman, Espina, & Phan, 2004; Newbert, 2008; Peteraf, 1993; Priem & Butler, 2001; Wernerfelt, 1984).

Aus diesen Gründen eignet sich die Resource-Based View Lehre besonders gut, um die zuvor erwähnte Problematik, den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens und dessen Geschäftsmodell auch in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung auf lange Zeit zu sichern, zu analysieren.

Angedachte Methodik

Die vorliegenden Forschungsfragen werden idealerweise mit qualitativen Forschungsmethoden untersucht. Wie bereits erwähnt, haben bisherige Veröffentlichungen zu diesem Thema nur wenige und oberflächliche Antworten gefunden, was dieses

Forschungsvorhaben angeht. Die Forschungsergebnisse der qualitativen Methode können dann als Basis dienen, um sowohl Theorien als auch konkretere Aussagen zu treffen. Dieses Vorgehen würde zudem die Art und Weise der induktiven Natur der zugrunde liegenden Forschungsfragen unterstützen (Anschütz & Moschner, 2010; Lamnek, 2010, S. 242; Mayring, 2002, S. 84; Witt, 2001).

Für diese induktive Methodik, um genauer zu sein, die explorative Experteninterviews (Gläsel & Laudel, 2010; Malhotra, 2004), werden auf den folgenden Seiten die Stichprobenauswahl und das Stichprobenverfahren, die Datenerhebung und die abschließende Datenauswertung erläutert.

Stichprobe und Stichprobenverfahren

Eine bedachte sowie sinnvolle Auswahl der Stichprobe erhöht die Qualität der Forschungsergebnisse maßgeblich (Gläser & Laudel, 2010, S. 117). Um die zuvor genannten Forschungsfragen beantworten zu können, sollen entsprechend Experten Teil der Stichprobe sein, die sich innerhalb eines Unternehmens verschiedener Branchen mit dem Thema Geschäftsmodelle, Wettbewerb und Digitalisierung sowie Globalisierung beschäftigen.

Für die Fragestellungen dieser Arbeit eignen sich daher Experten von Unternehmen verschiedener Branchen, die entweder dadurch geeignet sind, dass sie eine leitende Position in den Bereichen Strategie, Marketing oder Digitalisierung haben oder andererseits durch ihre Aufgaben im operativen Bereich in einer der zuvor genannten Unternehmensbereiche besondere Kompetenzen sowie Erfahrungen erworben haben, die sie ebenfalls zu geeigneten Experten machen.

Dadurch, dass die Stichprobe zu Mitarbeitern geöffnet wird, die mehr operativ in die Bereiche eingebunden sind, wird die Validität der erzielten Ergebnisse erhöht. Denn diese Mitarbeiter haben häufig, den Vorteil, dass sie über ein Wissen verfügen, das sowohl realitätsnaher als auch tiefergehend ist als das von leitenden Angestellten.

Somit können mehr Facetten abgebildet werden und diese Stichprobe bietet deutliche Vorteile. Die abgeleiteten Erkenntnisse sind dadurch fundierter, da sie nicht ausschließlich aufgrund einer homogenen Stichprobe erstellt wurden (Witt, 2001).

Die ersten Experten können identifiziert und deren Expertise sowie Erfahrung eingeschätzt werden nach dem anfangs eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt wurde, bestehend aus den Daten, die öffentlich zur Verfügung stehen wie beispielsweise generelle Unternehmensdaten, Statistiken, Publikationen usw.

Damit die Stichprobengröße so aussagekräftig wie möglich ist und dass zusätzlich sicherzustellen, dass die Experten mit dem bestmöglichen Fachwissen um Interviews gebeten werden, wird außerdem das sogenannte Schneeballverfahren angewandt neben den Experten, die durch die Literaturrecherche gefunden wurden und denen, die über persönliche Kontakte bekannt sind. So werden zusätzliche Ansprechpartner identifiziert (Atkinson & Flint, 2001; Vogt, 1999). Zum einen erweitert dieses Vorgehen die Stichprobe und zum anderen entsteht eine vertrauensvolle Basis, wenn die Ansprache auf beiderseitigen Kontakten basiert, was die Chancen auf eine Bereitschaft für ein Experteninterview erhöht und die anfängliche Reserviertheit gegenüber der Studie minimiert (Atkinson & Flint, 2001; Malhotra, 2004, S. 352).

Damit die Verzerrungseffekte reduziert werden können, die sich auf den Empfehlungen der bisherigen Stichprobe ergeben, werden nur solche Empfehlungen berücksichtigt, die von mindestens drei Experten aus verschiedenen Unternehmen gegeben wurden. Auf diesem Weg kann sicher gegangen werden, dass die Ergebnisse nicht durch Antworten, die zu homogen sind, beeinflusst werden. Sobald keine weiteren relevanten und gleichzeitig neuen Erkenntnisse

mehr gewonnen werden können, wir die Stichprobe nicht mehr erweitert (Eisenhardt, 1989; Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

Datenerhebung und Datenauswertung

Der erste Schritt der Datenerhebung ist die umfangreiche Literaturrecherche, wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt. Dadurch lassen sich nicht nur Experten für die Interviews finden, sondern diese Literaturrecherche bietet auch noch die Möglichkeit, die Daten, die später erhoben werden, verifizierend zu unterstützen. Somit wird mithilfe von Triangulation die Validität der Forschung erhöht (Denzin & Lincoln, 1994; Neergaard & Ulhoi, 2007, S. 135ff).

Im Anschluss daran werden weitere Informationen erhobene, indem offene und teilstrukturierte Interviews geführt werden (Gläsel & Laudel, 2010, S. 41f; Kromrey, 2000, S. 364).

Jedes der Interviews wird sowohl persönlich als auch vor Ort und angelehnt an einen Interviewleitfaden geführt.

Konkret sind für die Interviews die folgenden Schwerpunkte angedacht:

- 1.) Einführende Fragen bezüglich des Unternehmens generell sowie zu den Aufgabenbereichen des Experten
- 2.) Die Relevanz der Veränderung des Geschäftsmodelles aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung
- 3.) Strategien, die in Bezug auf die Veränderung von Geschäftsmodellen in der Vergangenheit angewandt wurden und deren Ergebnisse
- 4.) Die Beurteilung der Wirksamkeit der Strategien
- 5.) Eine Bewertung der aktuellen Wettbewerbslage
- 6.) Eine Bewertung der aktuellen Lage innerhalb der Wettbewerbslandschaft des eigenen Unternehmens
- 7.) Ein Zukunftsausblick

Um sowohl das Verständnis als auch die Sinnhaftigkeit der Fragen zu verifizieren, wird eine Vorstudie mit fünf Teilnehmern durchgeführt (Witt, 2001).

Außerdem werden die Fragen mit unbeteiligten Professoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeitern diskutiert. Dadurch wird die Plausibilität der Daten erhöht (Lincoln & Guba, 1985).

Anschließend werden die Experten basierend auf dem Interviewleitfaden interviewt. Um die Verlässlichkeit der Daten sicherzustellen, ist vor allem eine detaillierte Dokumentation der Studie sowie möglichen Änderungen, die sich während des Interviews ergeben oder in vorherigen Interviews aufgefallen sind, wichtig, damit die Daten als verlässlich gelten (Cohen & Crabtree, 2008; Lincoln & Guba, 1985).

Zudem ist ein Austausch mit unabhängigen Experten zu sämtlichen Änderungen der Forschungsrichtung von großer Bedeutung, damit zum einen die Qualität der Studie bestehen bleibt und zum anderen irrelevante Stränge für die Praxis identifiziert und ausgeschlossen werden können (Lincoln & Guba, 1985).

Als letzter Schritt werden die Daten als erstes sorgfältig und Wort für Wort transkribiert. Dies bedeutet, dass alles, was gesprochen wurde, wortgetreu, allerdings mit geglättetem Satzbau und Dialekt, schriftlich festgehalten wird. Im Anschluss werden mit der Software MAXqda die schriftlichen Interviews analysiert (Kuckartz et al., 2010, S. 38; Lamnek, 2010, S. 367; Mayring, 2002, S. 89ff.)

Als bewährte Methode für eine genaue Datenauswertung eignet sich die sogenannte Gioia Methode nach den Wissenschaftlern Gioia, Corley und Hamilton (2012).

Vor allem die hohe Stringenz und Validität dieser Methode sind überzeugender als beispielsweise bei der Grounded Theory Methode, weshalb erstere für diese Studie verwendet wird (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Diskussion und erwartete Ergebnisse

Wichtigkeit von Markt- und Wettbewerbssituation

Newbert (2008, S.745) beschreibt, dass ein „particular industry setting“ wichtig ist, um mithilfe von Ressourcen tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil erreichen zu können.

Ähnlicher Meinung ist Miller (2003) und argumentiert, dass sowohl die Komplexität als auch die Individualität der Märkte beachtet werden muss, um eine effektive Nutzung der Ressourcen garantieren zu können.

Zudem ergänzen weitere Autoren, dass es nicht nur die Märkte, sondern auch die Unternehmen sind, die sehr vielseitig sind. Somit muss nicht nur der Markt, sondern auch die Lage der Wettbewerber genau analysiert werden, da dadurch die Wertigkeit der Ressourcen stark beeinflusst werden (Miller, Eisenstat, & Foote, 2002; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Walker, Madsen, & Carini, 2002).

Somit ist zu beobachten, dass eine Ressource nicht immer gezwungenermaßen einen realen Wettbewerbsvorteil darstellt, sondern dies nur der Fall innerhalb bestimmter Verhältnisse von Markt und Wettbewerbern der Fall sein kann. Zudem spielen die externen Bedingungen eine zusätzliche bedeutende Rolle.

Relevanz von Managementkompetenzen

Newbert (2008) erklärt, dass es von großer Bedeutung ist, dass die verschiedenen Charakteristika von jeder Ressource verstanden werden müssen, damit ein Unternehmen daraus einen positiven Effekt erzielen kann.

Zudem beobachteten einige Wissenschaftler, dass oftmals mehr als eine Ressource bzw. die Kombination mehrerer Ressourcen verwandt werden müssen, damit diese so effektiv wie möglich genutzt werden können (Newbert, 2008; Penrose, 1959).

Zusätzlich hat Newbert (2008) herausgefunden, dass nicht immer ein direkter Zusammenhang zwischen dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens und der reinen Verwendung einer Ressource steht. Außerdem spricht der Autor oftmals davon, dass Managementkompetenzen eine wichtige Ressource sind.

Einige Wissenschaftler stimmen dem zu und beweisen, dass ein Unternehmen nur dann seine Ressourcen in Profit umwandeln kann, wenn dazu die richtigen Managementkompetenzen angewandt werden (Bromiley & Rau, 2016; Coff, 1999; Miller, 2003; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

„Thus, managerial skills in selecting and/or developing resources become increasingly important to firm success“ (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007, S. 278).

Aus diesen Gründen ist es von großer Bedeutung eine genaue Analyse der angewandten Strategien durchzuführen und ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Managementkompetenzen und Ressourcen für die jeweiligen Unternehmen benötigt werden, um somit die Sinnhaftigkeit sowie die tatsächliche Effektivität der neuen Geschäftsmodelle in den aktuellen Bedingungen des Marktes und des Wettbewerbs zu beurteilen.

Hierzu werden die Antworten der Experten bestenfalls größtenteils mit der theoretischen Aussage übereinstimmen.

Fazit und Ausblick

Innerhalb aller Branchen kämpfen die Unternehmen um den Erhalt ihres verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils. Die Digitalisierung und Globalisierung beschleunigen das Tempo der Reaktionszeit immer mehr.

Schaut man sich allerdings die Publikationen an, welche die Ressourcen-Basierten Lehre zu diesem Thema behandeln, so ist zu sehen, dass die Ansätze nicht die ganze Komplexität und Realität abdecken. Zudem fehlen passende Handlungsempfehlungen für die Unternehmen und deren Mitarbeiter.

Ebenfalls wird die Bedeutung und Rolle der Digitalisierung und Globalisierung nicht immer hinreichend analysiert.

Diese Arbeit versucht, erste Antworten auf die vorliegenden Fragestellungen zu geben und damit eine Grundlage für die Forschung in der Zukunft zu bieten.

Als nächster Schritt werden die Ergebnisse, die auf der theoretischen Literaturrecherche erarbeitet wurden, mithilfe der angedachten Forschungsmethodik im Detail erarbeitet werden, um somit konkrete Ergebnisse und Handlungsempfehlungen präsentieren zu können.

Die Kombination dieser Ergebnisse wird die aktuelle Forschungslücke schließen und ein neuer theoretisch-fundierte Ansatz wär gegeben.

Da sowohl die Digitalisierung als auch die Globalisierung eine bedeutende Rolle für jedes Unternehmen aller Branchen spielt, ist eine Aufarbeitung der vorliegenden Fragestellung von großer Bedeutung sowohl für die Marketingforschung als auch die Praxis.

Bibliographie

- Allred, B. B., & Park, W. G. (2007). The influence of patent protection on firm innovation investment in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 13, 91–109.
- Anschütz, A., & Moschner, B. (2010). *Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden in einem interdisziplinären Forschungsprojekt*. Retrieved August 18, 2018, from subs Website:
<http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings168/11.pdf>
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. Retrieved August 22, 2018, from Social Research Update Website:
<http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95–106.
- Charan, R. (2015). *The Attacker's Advantage: Turning Uncertainty Into Breakthrough Opportunities*. United States of America: PublicAffairs.
- Coff, R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resourcebased view and stakeholder bargaining power. *Organizational Science*, 10(2), 119–133.
- Cohen, D. J., & Crabtree, B. F. (2008). Evaluative criteria for qualitative research in health care: controversies and recommendations. *Annals of Family Medicine*, 6(4), 331–339.
- Csik, M., Frankenberger, K., & Gassmann, O. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln*. München: Carl Hanser Verlag.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gläsel, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. London: Harvard Business School Press.

- Kromrey, H. (2000). *Empirische Sozialforschung* (9. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T., & Schehl, J. (2010). *Statistik*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Malhotra, N. (2004). *Marketing research*. Singapur: Pearson Education.
- Markman, G. D., Espina, M. I., & Phan, P. H. (2004). Patents as Surrogates for Inimitable and Non-Substitutable Resources. *Journal of Management*, 30(4), 529–544.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24(10), 961–976.
- Miller, D., Eisenstat, R., Foote, N. (2002). Strategy from the inside-out. *California Management Review*, 44(3), 37–54.
- Neergard, H., & Ulhoi J. P. (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745–768.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Walker, G., Madsen, T., & Carini, G. (2002). How does institutional change affect heterogeneity among firms? *Strategic Management Journal*, 23(2), 89–104.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Witt, H. (2001). *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung*. Retrieved August 22, 2018, from Forum Qualitative Sozialforschung Website: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>