

Stelzer, Franziska

**Working Paper**

## Legitimierungsstrategien junger Unternehmen: Ergebnisse einer experimentellen Studie

Schumpeter Discussion Papers, No. 2008-006

**Provided in Cooperation with:**

Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal

*Suggested Citation:* Stelzer, Franziska (2008) : Legitimierungsstrategien junger Unternehmen: Ergebnisse einer experimentellen Studie, Schumpeter Discussion Papers, No. 2008-006, University of Wuppertal, Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:468-20080596>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68695>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Schumpeter School  
of Business and Economics



SCHUMPETER DISCUSSION PAPERS

# Legitimierungsstrategien junger Unternehmen – Ergebnisse einer experimentellen Studie

**Franziska Stelzer**

The Schumpeter Discussion Papers are a publication of the Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal, Germany

For editorial correspondence please contact  
SSBEditor@wiwi.uni-wuppertal.de

SDP 2008-006  
ISSN 1867-5352

Impressum  
Bergische Universität Wuppertal  
Gaußstraße 20  
42119 Wuppertal  
www.uni-wuppertal.de  
© by the author



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

# **Legitimierungsstrategien junger Unternehmen – Ergebnisse einer experimentellen Studie**

Franziska Stelzer

Schumpeter School of Business and Economics

Bergische Universität Wuppertal

42097 Wuppertal

Telefon: +49-202-439-3019

Fax: +49-202-439-3519

stelzer@wiwi.uni-wuppertal.de

## **ABSTRACT**

Die Gründung eines Unternehmens kann elementare Veränderungen in bestehenden wirtschaftlichen Prozessen und Strukturen nach sich ziehen (vgl. Schumpeter 1934, S. 99f.). Jedoch erfolgen solche Veränderungen oftmals nicht problemlos. So können sich etablierte Branchen sowie das institutionelle Umfeld bedroht fühlen und jungen Unternehmen den Zugang zu lebensnotwendigen Ressourcen verwehren. Als Folge kämpfen diese um ihre Existenz. In dem vorliegenden Beitrag wird dieser Aspekt vor dem Hintergrund organisationaler Legitimität betrachtet. In einer experimentellen Studie wird untersucht, welchen Effekt unterschiedliche Strategien auf die Erreichung von Legitimität haben. Es zeigte sich, dass mit Hilfe von Legitimierungsstrategien vor allem die kognitive Legitimität junger Unternehmen positiv beeinflusst werden kann und die Strategie der Konformität bevorzugt wird.

## PROBLEMSTELLUNG

Die hohe Sterblichkeit junger Unternehmen ist bereits vielfach empirisch diagnostiziert worden. Beispielsweise ermittelte Evans (1987, S. 572) eine Überlebensrate von 67 Prozent nach 4 Jahren, Mata (1994, S. 30) sogar nur eine Rate von 53 Prozent. In der Untersuchung Wagners (1994, S. 144) überlebten in einem Zeitraum von 11 Jahren von 43 bis 55 Prozent der jungen Unternehmen. Song/Podoynitsyna/van der Bij/Halman (2008) stellten bei einer Stichprobe von 11.259 jungen Unternehmen eine Überlebenswahrscheinlichkeit zwischen 22 und 36 Prozent fest. Andere Studien ergaben Werte zwischen 40-50 Prozent (vgl. Forsyth 2005; Schrör 2007).

Wenn Unternehmensgründungen auf der einen Seite als ein Kernelement der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit anzusehen sind, da sie innovative Veränderungsprozesse anstoßen und somit eine wichtige strukturelle und dynamische Rolle in Volkswirtschaften übernehmen (vgl. Fueglistaller/Müller/Volery 2004, S. 3), auf der anderen Seite jedoch viele junge Unternehmen sterben, gilt es herauszufinden, was zu ihrem Überleben beiträgt. Bereits der Ausspruch „a small business is not a little big business“ von Welsh/White (1981, S. 18) gibt einen Hinweis darauf, dass das Denken über junge Unternehmen andere Dimensionen, Strukturen und Argumente erfordert, als würden etablierte Unternehmen betrachtet. Auch sind nicht alle jungen Unternehmen gleich. Das finanzielle und soziale Kapital, die Erfahrung, die Fähigkeiten und das Wissen von Unternehmensgründern beeinflussen stark, welche Art von Unternehmen gegründet wird (vgl. Pe`er/Vertinsky/King 2008, S. 120), was wiederum einen Einfluss auf Entscheidungen zum Beispiel bezüglich des Standortes oder der Zielgruppe hat.

Vor allem bei jungen Unternehmen, die eine neue Branche entstehen lassen und daher quasi „die Ersten ihrer Art sind“, ist die Gründung eines Unternehmens nur der erste Schritt. Solche Unternehmen versuchen die bestehende Ordnung und die institutionellen Gegebenheiten zu verändern und müssen daher nicht nur eine kohärente und autarke Einheit bilden, sondern sich auch mit anderen Unternehmensgründern organisieren, um ein neues, günstiges Umfeld zu schaffen (vgl. Aldrich/Martinez 2003, S. 359ff.). Folglich beinhaltet Unternehmensgründung hier die Konstruktion einer neuen sozialen Einheit. Im Gegensatz dazu schöpfen Gründer in etablierten Branchen aus der Arbeit, die vorangegangene Unternehmen geleistet haben.

Insbesondere im Zusammenhang mit „Pionierunternehmen“ (Schumpeter 1934, S. 100) wird ihre fehlende gesellschaftliche Akzeptanz als ein Grund für ihre hohe Sterblichkeit angeführt. Dieses Phänomen wird unter das theoretische Konstrukt der organisationalen Legitimität gefasst (vgl. Dowling/Pfeffer 1975; Aldrich/Fiol 1994). Junge Unternehmen besitzen aufgrund der Neuheit ihres Angebots oft nur eine geringe bis keine organisationale Legitimität (vgl. Low/Abrahamson 1997, S. 436; Aldrich/Martinez 2001, S. 49). Fehlende Legitimität verweist

zum Beispiel auf den Umstand, dass ein neues Produkt, ein neuer Prozess oder eine neue Dienstleistung von den Anspruchsgruppen noch nicht als ein selbstverständlicher Bestandteil der Umwelt akzeptiert wird (vgl. Aldrich/Martinez 2001, S. 49). Auch ist das Verständnis darüber, was das junge Unternehmen anbietet und welche Auswirkungen dies langfristig hat, auf Seiten der Kunden, Kapitalgeber oder Branchenführer zu Beginn oftmals nicht existent. Junge Unternehmen benötigen jedoch die Akzeptanz ihrer Umwelt, um langfristig bestehen zu können.

Es stellt sich die Frage nach dem Handlungsspielraum für junge Unternehmen, also inwieweit diese aktiv versuchen können, gesellschaftliche Akzeptanz herbeizuführen. An diesem Punkt setzt der vorliegende Beitrag an, indem die Wirkung von Strategien betrachtet wird, mit deren Hilfe aktiv auf ein bestehendes Niveau an Legitimität Einfluss genommen werden soll (vgl. Suchman 1995; Zimmerman/Zeitz 2002). Das Konzept der Legitimierungsstrategien ist bislang nur in Veröffentlichungen von Suchman (1995) und Zimmerman/Zeitz (2002) vorgestellt worden. Erste Studien zur Erforschung von Aktivitäten, die Legitimität befördern, legten Delmar/Shane (2004) und Tornikoski/Newbert (2007) vor. Jedoch umfassten diese ein sehr breites Spektrum an Handlungen und nicht Tätigkeiten, die den Legitimierungsstrategien zugeordnet werden. Das zentrale Anliegen dieser Arbeit ist deshalb zu klären, auf welche Weise Legitimierungsstrategien auf die Erreichung organisationaler Legitimität Einfluss nehmen und ob sich einzelne Strategien möglicherweise in ihrer Wirksamkeit voneinander unterscheiden.

Der Argumentationsgang besteht aus drei Schritten: Zu Beginn wird die Rolle organisationaler Legitimität für junge Unternehmen vorgestellt. Darauf aufbauend erfolgt eine Erläuterung des Konstrukts „organisationale Legitimität“ und unterschiedlicher Standpunkte zur ihrer Beeinflussbarkeit. Anschließend erfolgt eine Zusammenführung der Abschnitte in Form von Untersuchungshypothesen. Nach der Vorstellung der Methodik werden die Ergebnisse einer experimentellen Studie dargestellt. Abschließend werden Implikationen für die Entrepreneurshipforschung und -praxis aufgezeigt.

## **ORGANISATIONALE LEGITIMITÄT UND STRATEGIEN DER LEGITIMIERUNG**

### **Zur Rolle von Legitimität für junge Unternehmen**

Das Konzept der Legitimität ist erstmals in den Schriften Parsons (1960), Webers (1972) sowie Luhmans (1973) aufgegriffen worden. Der Begriff der *organisationalen* Legitimität wurde hingegen im Neoinstitutionalismus geprägt (vgl. Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977; DiMaggio/Powell 1983), wobei zum damaligen Zeitpunkt etablierte Unternehmen betrachtet wurden.

Heutzutage findet dieses Konzept immer stärkere Verwendung im Hinblick auf junge Unternehmen (vgl. Aldrich/Fiol 1994; Suchman 1995; Zimmerman/Zeitz 2002; Delmar/Shane 2004; Tornikoski/Newbert 2007). Dies liegt in der Funktion begründet, die Legitimität einnimmt. So wird insbesondere der positive Zusammenhang zwischen Legitimität und einem erleichterten Zugang zu – vor allem für junge Unternehmen – lebensnotwendigen Ressourcen herausgestellt (vgl. Starr/MacMillan 1990; Lounsbury/Glynn 2001; Zimmerman/Zeitz 2002; Higgins/Gulati 2003; Pollock/Rindova 2003; Shephard/Zacharakis 2003; Bansal/Clelland 2004; Deeds/Mang/Frandsen 2004).

Aufgrund eines erleichterten Zugangs zu Ressourcen wird Legitimität als ein Faktor angesehen, welcher die Überlebenswahrscheinlichkeit junger Unternehmen erhöht. Dieser Zusammenhang wurde von Singh/Tucker/House (1986, S. 189) empirisch untersucht. So zeigte sich in ihrer Untersuchung ein negativer Zusammenhang zwischen der Sterblichkeit eines jungen Unternehmens und erreichter Legitimität. Weitere Untersuchungen bestätigten ebenso, dass Legitimität die Überlebenswahrscheinlichkeit junger Unternehmen oder junger Branchen erhöht (vgl. Freeman/Caroll/Hannan 1983, S. 692f.; Caroll/Hannan 1989, S. 411f.; Baum/Oliver 1991, S. 213; Rao 1994, S. 39; Shane/Foo 1999, S. 143; Deeds/Mang/Frandsen 2004, S. 10). Auch Dowling/Pfeffer (1975, S. 125) schreiben legitimierten Organisationen verbesserte Überlebenschancen zu. Richardson (1985, S. 140) benennt die Aufrechterhaltung von Legitimität als unabdingbar für das Überleben sozialer Institutionen. Darüber hinaus konnten Delmar/Shane (2004, S. 406) in einer Studie zeigen, dass die Generierung von Legitimität nicht nur die Gefahr des Scheiterns reduziert, sondern auch den Übergang zu anderen organisierenden Tätigkeiten erleichtert. Es zeigte sich, dass insbesondere die zeitliche Abfolge der Gründungsaktivitäten – ob also zu einem frühen oder einem späten Zeitpunkt legitimierende Aktivitäten durchgeführt wurden – eine entscheidende Rolle spielt. Hieraus wurde geschlussfolgert, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens von menschlichen Entscheidungen über die Wahl bestimmter Handlungen wie zum Beispiel Aktivitäten zur Legitimierung sowie deren zeitlicher Koordination abhängt (vgl. Delmar/Shane 2004, S. 406). Das Ergebnis dieser Studie gibt einen Hinweis darauf, dass das Überleben eines jungen Unternehmens durch frühe Aktivitäten zur Erlangung von Legitimität positiv beeinflusst werden kann. Darüber hinaus zeigten Bansal/Clelland (2004, S. 93), dass Organisationen, die als legitim wahrgenommen werden, besser vor unsystematischen Variationen der Aktienkurse geschützt sind und dadurch ihre Überlebenswahrscheinlichkeit steigt.

Aufgrund ihrer benannten Funktionen kann Legitimität als gleichsam bedeutende Ressource für junge Unternehmen wie finanzielles Kapital, Humanressourcen, organisationale Netzwerke

u.a. angesehen werden. Wird Legitimität eine derart zentrale Rolle für das Überleben und das Wachstum junger Unternehmen zugewiesen, stellt sich die Frage danach, was genau unter diesem Konstrukt zu verstehen ist und wie Unternehmen Legitimität erreichen können.

### **Zum Konstrukt und den Dimensionen organisationaler Legitimität**

Legitimität ist ein überaus komplexes Phänomen, das nicht nur einen Prozess beschreibt, sondern auch einen Zustand (vgl. z.B. Deephouse 1996) und sich aus verschiedenen Dimensionen zusammensetzt wie z.B. kognitive und soziopolitische Legitimität (vgl. Aldrich/Fiol 1994). Sie wird von den „constituents“ – also den Anspruchsgruppen – eingeschätzt und liegt somit immer im Auge des Betrachters (vgl. Ashforth/Gibbs 1990).

Der etymologische Ursprung des Begriffs „Legitimität“ liegt in dem lateinischen Wort „legis“, welches übersetzt „gesetzlich“ oder „rechtmäßig“ bedeutet. Der Begriff der Legitimität wurde deshalb auch lange Zeit mit dem Besitz von Macht assoziiert (vgl. Berger/Luckmann 1972, S. 27). Eine ähnliche Definition geben auch Berger/Luckmann (1972, S. 27), indem sie darunter, die verbreitete Überzeugung der Gültigkeit des Rechts sowie die Verbindlichkeit bestimmender Normen verstehen.

Diese Definitionen sind für den vorliegenden Beitrag wenig geeignet, da sie keinen direkten Bezugspunkt zu jungen Unternehmen bieten und das Konzept nur eindimensional abbilden. Eine spezifischere Definition von Legitimität erscheint nützlich, da Aspekte, die nicht dem Bereich „Staatsgewalt und Verfassung“ zuzuordnen sind – wie zum Beispiel gesellschaftliche Werte und Normen –, integriert werden sollten. Eine Zusammenschau von Definitionen erfolgt in Tabelle 1.

---

*Tabelle 1: Definitionen von Legitimität (chronologisch geordnet)*

---

„Die Legitimität einer Ordnung kann garantiert sein: I. rein innerlich und zwar 1. rein affektiv: ...; 2. wertrational: ...; religiös: ...; II. auch (oder: nur) durch Erwartungen spezifischer äußerer Folgen, also: durch Interessenlage; aber: durch Erwartungen von besonderer Art“ [Weber 1972 (Nachdruck des Originals aus dem Jahre 1922), S. 17].

„Legitimation ...is the appraisal of action in terms of shared or common values in the context of the involvement of action in the social system“ (Parsons 1960, S. 175).

Legitimität ist „eine generalisierte Bereitschaft, inhaltlich noch unbestimmte Entscheidungen innerhalb gewisser Toleranzgrenzen hinzunehmen“ (Luhmann 1969, S. 28).

„Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or subordinate system its right to exist, that is to continue to import, transform, and export energy, material, or information“ (Maurer 1971, S. 361).

---

---

 Tabelle 1: Definitionen von Legitimität (fortgesetzt)
 

---

„Legitimation »erklärt« die institutionelle Ordnung dadurch, dass sie ihrem objektivierten Sinn kognitive Gültigkeit zuschreibt“ (Berger/Luckman 1972, S. 100).

„...legitimacy is the outcome of, on the one hand, the process of legitimation enacted by the focal organization, and on the other, the actions effecting relevant norms and values taken by other groups and organizations“ (Dowling/Pfeffer 1975, S. 122).

„... legitimation is accomplished partially through the organizations´ s espousing legitimate goals and partially through its own value system. ... Legitimacy is bound up with social norms and values; and while it is not correlated perfectly with either law or economic viability, it bears some relationship to both“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 193).

„Organizational legitimacy refers to ... the extent to which the array of established cultural accounts provide explanations for [an organizational´ s] existence“ (Meyer/Scott 1983, S. 201).

„Legitimacy is defined as a quality of congruence between acts and social values. Legitimation is defined as those social processes by which legitimacy is established or defended“ (Richardson 1985, S. 140).

„Legitimacy justifies the organization´ s role in the social system and helps attract resources and the continued support of constituents“ (Ashforth/Gibbs 1990, S. 177).

„... using the term legitimacy in two related senses: a) how taken for granted a new form is and b) the extent to which a new form conforms to recognized principles or accepted rules and standards. The first form of legitimacy is labelled cognitive, and the second, socio-political“ (Aldrich/Fiol 1994, S. 645-646).

„...legitimation means not only the normative justification of organizations but also the cognitive validation of an entity as desirable, proper, and appropriate in a widely shared system of beliefs and norms“ (Rao 1994, S. 31).

„Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate with some socially constructed system of norms, beliefs, and definitions“ (Suchmann 1995, S. 574).

„Organizational legitimacy ... is defined as a status conferred by social actors“ (Deephouse 1996, S. 1025).

„... legitimacy is defined as a condition reflecting cultural alignment, normative support, or consonance with relevant rules or laws“ (Ruef/Scott 1998, S. 879).

„... organizational legitimacy is a relative rather than absolute phenomenon, which requires mending and regeneration over time“ (Marnoch/McKee/Dinnie 2000, S. 968).

„Legitimacy, as social judgment of acceptance, appropriateness, and desirability, enables organizations to access other resources needed to survive and grow“ (Zimmerman/Zeit 2002, S. 414).

„... legitimacy of a new venture is the extent to which people perceive that it adheres to accepted principles, rules, norms, standards, and ways of doing things“ (Delmar/Shane 2004, S. 388).

„A form gains legitimation when it attains a socially taken-for-granted character“ (Nickel/Fuentes 2004, S. 43).

„... legitimacy as the social acceptance resulting from adherence to regulative, normative or cognitive norms and expectations“ (Deephouse/Carter 2005, S. 332).

---

Dieser Überblick lässt erkennen, dass in den verschiedenen Definitionen jeweils unterschiedliche Aspekte des Legitimitätskonstrukts hervorgehoben werden. So wird von einigen Autoren



die Entstehung von Legitimität als Prozess akzentuiert (vgl. Berger/Luckman 1972; Maurer 1971; Dowling/Pfeffer 1975), von anderen Autoren Legitimität als Zustand oder Status hervorgehoben (vgl. Deephouse 1996). Als eine Übereinstimmung innerhalb der Definitionen ist zu nennen, dass die Deckungsgleichheit mit gesellschaftlichen Werten und Normen als zentrales Element von Legitimität angesehen wird. Über die Wege der Erlangung von Legitimität herrscht hingegen Uneinigkeit. Es werden sowohl aktive als auch passive Formen diskutiert. Als schwierig erscheint bei den Definitionen insgesamt, dass eine Verlagerung auf die Begriffe der Anerkennung und Akzeptanz stattfindet. Jedoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass Anerkennung und Akzeptanz immer gleichzeitig auftreten. Die Prinzipien, aus denen eine Entscheidung gefolgert wurde, können als zulässig angesehen werden, aber dennoch kann die Entscheidung selbst abgelehnt werden, weil sie als logisch falsch aufgefasst wird.

In der Literatur zu Legitimität hat sich trotz der genannten Uneinigkeiten die umfassende Definition von Suchman (1995) etabliert. Die vorliegende Arbeit greift ebenso auf diese zurück und fasst Legitimität als eine generalisierte Wahrnehmung oder Annahme auf, dass Handlungen einer Organisation innerhalb eines sozialen Systems von Normen, Werten, Annahmen und Überzeugungen wünschenswert, angemessen oder passend sind (vgl. Suchman 1995, S. 574). Diese Definition ist deshalb besonders passend, da sie die Rolle der sozialen Umwelt hervorhebt, jedoch keine Aussage zur Veränderbarkeit enthält oder Einschränkungen in diesem Sinne vornimmt. Wichtig ist zudem, dass in ihr betont wird, dass es sich bei Legitimität um eine generalisierte Wahrnehmung handelt. Die Funktionsfähigkeit einer solchen ist gegeben, da ein soziales System von dem gegenseitigen Verständnis zwischen Akteuren über die angemessene Form von Verhalten in verschiedenen sozialen Situationen sowie von einer übereinstimmenden Definition einer sozial konstruierten Realität abhängt (vgl. Berger/Luckman 1972, S. 33f.). Legitimität beruht somit weniger auf einer „freiwilligen“ Anerkennung, als mehr auf einem sozialen Klima, in welchem die Anerkennung verbindlicher Entscheidungen als eine Selbstverständlichkeit angesehen wird (vgl. Berger/Luckmann 1972, S. 34). Sie bildet sich in einem Aushandlungsprozess zwischen den Anspruchsgruppen und der Organisation heraus und stellt eine geteilte Annahme dar, die zwar abhängig von der Gesellschaft, aber quasi unabhängig von der Einschätzung einer einzelnen Person ist.

Legitimität als soziales Konstrukt ist folglich eine Reaktion gegebener Anspruchsgruppen darauf, wie sie die Organisation einschätzen. Dies kann als problematisch angesehen werden, da Organisationen sehr unterschiedliche Anspruchsgruppen zum Beispiel den Staat, die Kunden, die Lieferanten, die Wettbewerber, die Mitarbeiter und die Kapitalgeber haben und daher sehr unterschiedliche, möglicherweise unvereinbare soziale Werte, Normen und Erwartungen erfül-

len müssen. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Konstrukts kann angenommen werden, dass Legitimität jeweils kontextbezogene Bedeutungen aufweist. Dementsprechend werden verschiedene Formen der Legitimität existieren, basierend auf unterschiedlichen Verhaltensdynamiken in entsprechenden Umweltbereichen. Die Existenz verschiedener Formen von Legitimität steht somit außer Frage, die Anzahl und Benennung dieser bleibt jedoch unklar (vgl. Aldrich/Fiol 1994; Ruef/Scott 1998; Suchman 1995; Zimmerman/Zeitz 2002; Aldrich/Ruef 2007). So geben Aldrich/Fiol (1994, S. 645f.) und Aldrich/Baker (2001, S. 211) zwei Formen der Legitimität an, eine kognitive und eine soziopolitische. Ruef/Scott (1998, S. 878) sowie Zimmerman/Zeitz (2002, S. 418) gliedern Legitimität in drei Formen, die kognitive, die soziopolitisch normative und die soziopolitisch regulative. Suchman (1995, S. 577) unterteilt Legitimität in eine kognitive, moralische und pragmatische Form. Aldrich/Ruef (2007, S. 185) gliedern Legitimität in die Formen kognitive, soziopolitisch moralische und soziopolitisch regulatorische Legitimität. Es gibt jedoch Vorschläge zur Klärung der Unstimmigkeiten. Ruef/Scott (1998, S. 879) und Aldrich/Ruef (2007, S. 185) weisen darauf hin, dass von einer inhaltlichen Vergleichbarkeit der soziopolitischen Legitimitätsform „moralisch“ und „normativ“ ausgegangen werden kann. Infolgedessen könnte der Begriff „soziopolitisch“ als Überbegriff für diese Legitimitätsformen verwendet werden (vgl. Aldrich/Ruef 2007; Zimmerman/Zeitz 2002). Darüber hinaus wird angeführt, dass die von Suchman (1995) aufgestellte Form der pragmatischen Legitimität im Rahmen der kognitiven Legitimität abgedeckt werden könnte (vgl. Aldrich/Baker 2001, S. 211; Aldrich/Ruef 2007, S. 186). Jedoch gibt es auch den Vorschlag, pragmatische Legitimität der soziopolitischen Legitimität zuzuordnen, weil sie evaluative Aspekte beinhaltet (vgl. Golant/Sillince 2007, S. 1149). Insgesamt kann Legitimität folglich sowohl in Form einer Dualstruktur (kognitiv und soziopolitisch) als auch einer Triade (kognitiv, soziopolitisch normativ und soziopolitisch regulativ) dargestellt werden. Nachfolgend werden die drei Formen kognitive, soziopolitisch normative und soziopolitisch regulative Legitimität voneinander abgegrenzt und beschrieben.

*Kognitive Legitimität* umfasst das Wissen und den Wissensstand über ein Unternehmen und die Verständlichkeit sowie langfristig die Selbstverständlichkeit des Konzepts, des Produkts oder der Dienstleistung eines Unternehmens (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 645; Suchman, 1995, S. 582f.). Ein Unternehmen hat demnach kognitive Legitimität erlangt, wenn in der Gesellschaft Wissen über das Unternehmen vorhanden sowie die Funktionsweise der Geschäftsidee bekannt ist, z.B. wenn Kunden verstehen, wie eine gewünschte Produktbestellung vorgenommen werden kann. Eine wesentliche Annahme ist in diesem Zusammenhang, dass sich nur auf Grundlage vorhandenen Wissens ein Verständnis über die Funktionsweise einer Geschäftsidee ausbilden kann (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 648). Der Wissensaufbau und die Verständlichkeit werden

befördert, wenn vorherrschende kulturelle Regeln, Normen und Werte zu Erklärungszwecken herangezogen werden. Die höchste Form kognitiver Legitimität ist erreicht, wenn ein neues Produkt, ein neuer Prozess oder eine neue Dienstleistung als Teil der kulturellen und organisationalen Landschaft akzeptiert und damit als selbstverständlich betrachtet werden (vgl. Aldrich/Ruef 2007, S. 186). Eine grundlegende Infragestellung der Organisation oder ihrer Handlungen findet sodann nicht mehr statt. Diese Legitimitätsform umfasst somit das Wissen zum Beispiel über eine Dienstleistung, ihre Verständlichkeit sowie langfristig ihre Selbstverständlichkeit. Allerdings beinhaltet eine Einschätzung als selbstverständlich nicht unweigerlich deren positive Evaluation. So kann etwas als negativ bewertet und dennoch als selbstverständlich betrachtet werden.

*Soziopolitische Legitimität* beinhaltet allgemein die Bewertung von Seiten der Anspruchsgruppen, der allgemeinen Öffentlichkeit, der Meinungsführer und der gesetzlichen Vertreter, ob ein junges Unternehmen passend und angemessen ist. Hier geht es darum, ob die Organisation an sich beziehungsweise deren Handlungen und sonstigen Aktivitäten als passend und angemessen eingestuft werden können. Als Referenz für diese Bewertung werden die in der Gesellschaft verbreiteten Normen und Werte herangezogen. Ein junges Unternehmen sollte zur Erlangung soziopolitischer Legitimität aufzeigen, dass es annehmbar und wünschenswert ist. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass es vorherrschende und gesellschaftlich akzeptierte Normen und Werte erfüllt wie zum Beispiel eine faire Behandlung seiner Mitarbeiter. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das junge Unternehmen den Normen und Werten der Anspruchsgruppen entspricht, welche die für sie notwendigen Ressourcen kontrollieren (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 2f.). Normative Bewertungen einer Organisation sowie deren Aktivitäten können zum Beispiel anhand erzielter Ergebnisse, eingesetzter Techniken und Verfahrensweisen und/oder verwendeter Kategorien und Strukturen erfolgen (vgl. Suchman, 1995, S. 580f.). Eine weitere wichtige Quelle zur Erreichung soziopolitischer Legitimität ist die Unterstützung durch andere, bereits etablierte Organisationen. Dies wird von Seiten der Umwelt als ein Vertrauensbeweis gewertet (vgl. Aldrich/Ruef 2007, S. 186f.). Bildlich gesprochen bedeutet eine solche Unterstützung, dass sich die Legitimität einer bereits etablierten und legitimierten Organisation auf das junge unterstützte Unternehmen überträgt.

Zusammenfassend hat ein Unternehmen kognitive Legitimität erlangt, wenn Wissen über das neue Geschäftskonzept, die Dienstleistung oder das Produkt soweit in die Gesellschaft hereingetragen wurde, dass sich ein breites Verständnis entwickeln konnte. Soziopolitische Legitimität kann ein junges Unternehmen erreichen, wenn es gesetzliche Vorschriften einhält sowie Stan-

dards etablierter Unternehmen berücksichtigt und dadurch eine allgemeine Passungsfähigkeit und -bereitschaft signalisiert.

### **Zur Beeinflussbarkeit organisationaler Legitimität**

Es ist für junge Unternehmen aufgrund der Funktion, welche organisationale Legitimität ausübt, von größter Bedeutung Hinweise zu erhalten, wie sie kognitive, normative und regulative Legitimität erlangen und darüber hinaus, wie aktiv sie diesen Prozess gestalten können. Hinsichtlich einer aktiven Gestaltung der Legitimität eines jungen Unternehmens gibt es unterschiedliche theoretische Ansätze. So wird auf der einen Seite davon ausgegangen, dass diese nicht in der Lage sind, ihre Legitimität durch den beabsichtigten Einsatz bestimmter unternehmerischer Strategien zu beeinflussen (vgl. Oliver 1991, S. 145; Deephouse 1996, S. 1026; Shane/Foo 1999, S. 145; Walgenbach 2002, S. 165). Auf der anderen Seite wird jedoch angenommen, dass die Legitimität eines Unternehmens durch eine spezifische strategische Ausrichtung sowie bewusstes unternehmerisches Handeln aufgebaut oder gesteigert werden kann (vgl. Suchman 1995, S. 586f.; Zimmerman/Zeitz 2002, S. 421 f.). Veröffentlichungen zu Legitimität lassen sich dementsprechend in zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen einteilen und damit zwei theoretischen Ansätzen zuordnen: dem strategischen und dem neoinstitutionalistischen Ansatz. In die Gruppe der *strategischen Ansätze* lassen sich Veröffentlichungen zum Beispiel von Dowling/Pfeffer (1975), Pfeffer/Salancik (1978), Pfeffer (1981), Ashforth/Gibbs (1990), Aldrich/Fiol (1994), Elsbach (1994), Suchman (1995) und Zimmerman/Zeitz (2002) zuordnen. In diesen wird betont, dass Legitimität eine Ressource darstellt, die eine Organisation hervorrufen und entsprechend ihrer Ziele absichtlich, zielstrebig und kalkuliert einsetzen kann. Bereits Dowling/Pfeffer (1975, S. 127f.) nahmen an, dass sich Organisationen eigeninitiativ ein günstiges Umfeld schaffen können. Dies ist damit zu begründen, dass Legitimität eine sich dynamisch verändernde Größe darstellt. Legitimität entwickelt, erweitert und verringert sich oder verfällt über die Zeit (vgl. Demil/Bensédrine 2005, S. 59). Auch Deephouse (1999, S. 149) nimmt an, dass Unternehmen nicht machtlos dem institutionellen Druck gegenüber stehen, sondern versuchen können, Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen. In der strategischen Sichtweise wird somit betont, dass es Wege gebe, durch welche Organisationen manipulierend eingreifen können, um gesellschaftliche Unterstützung zu erhalten.

Elsbach/Sutton (1992, S. 699) stellten fest, dass organisationale Legitimität sogar bei der Durchführung illegitimer Aktivitäten aktiv geschützt werden kann, indem passende Referenzen zu institutionellen Strukturen und Prozessen angeführt werden. Über diese Referenzen könne die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen so verändert werden, dass sie illegitime Handlungen

im Sinne der Organisation interpretieren. Legitimität stellt demnach eine Ressource dar, die Organisationen aus der Umwelt hervorrufen und entsprechend ihrer Ziele einsetzen können – absichtlich, zielstrebig und kalkuliert. Organisationen sind folglich in der Lage, aktiv ein „Legitimitätsmanagement“ zu betreiben (vgl. Suchman 1995, S. 585). Diesbezüglich sind deutliche Ähnlichkeiten zwischen den Inhalten der strategischen Ansätze und der sog. Impression Management Theorie zu erkennen (vgl. Schlenker 1980; Tedeschi/Riess 1981). So wird auch in der Impression Management Theorie davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung externer Akteure über symbolische Handlungen und spezifische Darstellungen aktiv beeinflusst werden kann. Jedoch liegt der Fokus dieses theoretischen Ansatzes primär auf Handlungen etablierter Organisationen (vgl. Schlenker 1980, S. 124f.).

Im Gegensatz dazu wird in *neoinstitutionalistischen Ansätzen* Legitimität als etwas betrachtet, dass außerhalb des Einflussbereichs einer Organisation liegt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass sich eine Organisation der strukturellen Dynamik unterordnen muss. Nach Walgenbach (2002, S. 165) werden Organisationen in dieser Forschungsrichtung als passive Einheiten dargestellt, die institutionalisierte Strukturelemente bereitwillig übernehmen. Autoren solcher Aufsätze sind zum Beispiel Meyer/Rowan (1977), DiMaggio/Powell (1983), Zucker (1987), Powell/DiMaggio (1991) und Dacin (1997). Legitimität ist hier das Ergebnis der Anpassung und Integration in das institutionelle Umfeld. Der Zugang zu Ressourcen ist quasi ein Nebenprodukt. Nach DiMaggio/Powell (1983, S. 149) haben Akteure oftmals keine anderen Handlungsalternativen beziehungsweise das institutionelle Umfeld beschränkt ihre Handlungsmöglichkeiten, ohne dass dies dem Akteur bewusst ist. Die Einschränkungen werden als gegeben hingenommen und es wird sich dementsprechend verhalten. In der neoinstitutionalistischen Sichtweise wird davon ausgegangen, dass Organisationen Legitimität nur durch konformes Verhalten bezüglich verbreiteter Normen, Werte, Meinungen und Regeln erhalten, eine bewusste Manipulation wird ausgeschlossen. Dies wird auch in dem folgenden Zitat deutlich „... legitimacy was viewed as something operating largely at the subconscious or preconscious level, so there did not seem to be much chance that organisations would be reflectively aware of it and use deliberate strategies to manipulate it“ (Zimmerman/Zeitz 2002, S. 421).

Gemeinsam ist den beiden Ansätzen, dass Legitimität von Seiten der Anspruchsgruppe zugeschrieben wird (vgl. Demil/Bensédine 2005, S. 59). Der kritische Punkt ist hierbei, die für ein junges Unternehmen relevanten Akteure auszuwählen (vgl. Ashforth/Gibbs 1990; Elsbach/Sutton 1992; Deephouse 1996; Mitchell/Agle/Wood 1997; Demil/Bensédine 2005). Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Ansätzen ist, dass im strategischen Ansatz Organisationen die Fähigkeit zugesprochen wird, aktiv über Legitimierungsstrategien die Wahr-

nehmung ihrer Anspruchsgruppe zu verändern (vgl. Demil/Bensédrine 2005, S. 59). Organisationen können hiernach eine strategische Wahl treffen, um das Niveau ihrer Legitimität zu beeinflussen (vgl. Zimmerman/Zeitz 2002, S. 421). Da Organisationen in der Realität sowohl institutionellen Zwängen ausgesetzt sind als auch strategische Entscheidungen treffen können, ist es nach Suchman (1995, S. 577) wichtig, beide Ansätze zu kombinieren. Somit könnte Legitimität sowohl als eine manipulierbare Ressource als auch das Ergebnis der Integration in ein als natürlich wahrgenommenes System angesehen werden (vgl. Suchman 1995, S. 577). Übertragen auf junge Unternehmen heißt das, dass sie zwar in der Lage sind, den Prozess der Legitimierung über verschiedene Formen von Legitimierungsstrategien voran zu treiben, jedoch auch dem institutionellen Druck ausgesetzt sind und nicht unabhängig von ihrer Umwelt agieren können.

Die aktive Gestaltung organisationaler Legitimität mit Hilfe von Legitimierungsstrategien ist als ein dialogischer Prozess zwischen einer Organisation und ihren Anspruchsgruppen zu konzeptualisieren. Dieser Prozess kann unterschiedliche Ziele fokussieren, je nachdem in welchem Entwicklungsstadium sich ein Unternehmen befindet. Ziele, die unterschieden werden, sind der Aufbau beziehungsweise die Erlangung, die Bewahrung und die Wiedererlangung beziehungsweise die Verteidigung organisationaler Legitimität (vgl. Suchman 1995, S. 587f.). Mit Hilfe von Legitimierungsstrategien Legitimität *aufzubauen* heißt, dass sich eine Organisation erst etablieren muss und somit bislang nur wenig oder gar keine Legitimität erlangt hat. Dies ist insbesondere auf junge Unternehmen zutreffend und steht daher somit im Fokus des vorliegenden Beitrags. Es lassen sich folgende Formen von Strategien zur Erlangung von Legitimität unterscheiden (vgl. Suchman 1995, S. 587f.; Zimmerman/Zeitz 2002, S. 425f.):

- Konformität – zum Beispiel in Form einer Anpassung an vorherrschende Arbeitsweisen und Strukturen oder an gesetzliche Anforderungen sowie Wertvorstellungen.
- Selektion – zum Beispiel in Form einer Auswahl von Standards, des Markts oder der Zielgruppe.
- Manipulation – zum Beispiel in Form einer Veränderung der Umwelt, indem Institutionen geschaffen werden, die eine Vervielfältigung der innovativen Idee ermöglichen, oder Produktwerbung aktiv eingesetzt wird.
- Kreation – als die Erschaffung und Etablierung von etwas Neuem zum Beispiel über die Verbreitung von Wissen über das neue Produkt oder das neue Verfahren, über die Erschaffung neuer Märkte oder die Unterstützung gesetzlicher Normierungen.

Die Strategien können in Abhängigkeit zur Veränderung der Umwelt, die sie implizieren, in ein Kontinuum eingeordnet werden (vgl. Zimmerman/Zeitz 2002): So bezeichnet Konformität eine Anpassung an die Umwelt und kennzeichnet das eine Ende des Kontinuums. Kreation meint dahingegen eine starke Veränderung und Beeinflussung der Umwelt und liegt folglich am anderen Ende des Kontinuums.

## UNTERSUCHUNGSHYPOTHESEN

Theoretisch wird angenommen, dass die oben genannten Strategien zu einer Steigerung der wahrgenommenen Legitimität führen. Dies gilt es zu überprüfen. Einschränkend ist hinzuzufügen, dass Organisationen zwar versuchen können, ihr bestehendes Niveau an Legitimität zu beeinflussen, aber nicht alle strategischen Verhaltensweisen oder Maßnahmen zur Erlangung von Legitimität einen positiven Effekt haben müssen (vgl. Ashforth/Gibbs 1990, S. 182). So kann vor allem ein „zu starkes Aufbegehren“ im Rahmen der Legitimierung negative Auswirkungen haben (vgl. Ashforth/Gibbs 1990, S. 177). Dies lässt sich damit begründen, dass umso problematischer der Aufbau von Legitimität ist, desto größer fallen das Beharren und die Verteidigungshandlungen einer Organisation aus. Ein solches Verhalten führt jedoch dazu, dass gegebene Anspruchsgruppen das Unternehmen umso weniger legitimiert einschätzen, was eine Verringerung der Legitimität zur Folge hat. Da sich hieran zusätzliche Anstrengungen zur Verteidigung beziehungsweise zum Aufbau von Legitimität anschließen, kann von einer abwärtsgerichteten Spirale oder auch einem Teufelskreis gesprochen werden. Je höher also die Forderung nach Legitimität ist, desto geringer misst die Anspruchsgruppe einer Organisation diese bei, da ihnen ein Streben nach Legitimität „suspekt“ erscheint (vgl. Ashforth/Gibbs 1990, S. 177f.). Dieser Zusammenhang verdeutlicht erneut die Dynamik von Legitimierungsprozessen.

Die positive Wirkung von Legitimierungsstrategien auf ein bestehendes Legitimitätsniveau soll sich den theoretischen Annahmen folgend unabhängig von der Art der gewählten Handlung – ob also Konformität, Selektion, Manipulation oder Kreation gewählt wird – ergeben. In neoinstitutionalistischen Ansätzen wird jedoch lediglich isomorphes Verhalten als zweckmäßig zur Herstellung von Legitimität eingeschätzt (vgl. z.B. Meyer/Rowan 1977; Deephouse 1996, S. 1026). Übertragen auf die Legitimierungsstrategien wäre demnach nur die Konformitätsstrategie wirksam für den Aufbau organisationaler Legitimität. Folglich ist es von großer Relevanz herauszufinden, welchen Effekt die verschiedenen Legitimierungsstrategien wirklich auf die Entwicklung der organisationalen Legitimität eines jungen Unternehmens ausüben.

Es gibt Gründe, die dafür sprechen, dass alle vier Legitimierungsstrategien eher einen positiven als einen negativen Einfluss auf die Legitimität eines jungen Unternehmens haben. So betonen Aldrich/Fiol (1994, S. 649), dass je mehr Informationen eine Anspruchsgruppe über ein junges Unternehmen erhält und diese durchdringt, desto höher sei die kognitive Legitimität. Diese Annahme spiegelt sich auch in der besonderen Rolle, die kognitiver Legitimität im Legitimierungsprozess eingeräumt wird, wider. So wird betont, dass ohne Wissen keine Akzeptanz von Seiten der Anspruchsgruppe erfolgen kann, da sie keine Möglichkeit hätte zu prüfen, ob ein neues Vorgehen, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung mit ihren Normen und Werten übereinstimmt. Eine solche informationsübermittelnde Funktion könnten Legitimierungsstrategien ausüben und hierüber ebenfalls die Entwicklung soziopolitischer Legitimität begünstigen. Folglich kann vermutet werden, dass insbesondere zu Beginn einer Unternehmensgründung die Vermittlung von Informationen zu einer Steigerung der Legitimität führt (vgl. auch Deeds et al. 2004, S. 14). Die Form der Übermittlung, ob also die Strategie der Konformität, der Selektion, der Manipulation oder der Kreation angewendet wird, ist für die grundlegende Annahme eines positiven Effekts auf kognitive und soziopolitische Legitimität sekundär. Somit werden als Hypothesen 1a und b aufgestellt:

*Hypothese 1: a) Die Anwendung von Legitimierungsstrategien führt zu einer Erhöhung der kognitiven Legitimität eines jungen Unternehmens.*

*b) Die Anwendung von Legitimierungsstrategien führt zu einer Erhöhung der soziopolitischen Legitimität eines jungen Unternehmens.*

Im Rahmen der Annahme, dass Legitimierungsstrategien einen positiven Effekt auf die Erreichung organisationaler Legitimität ausüben, ergibt sich die Frage, ob gegebenenfalls Wirkungsunterschiede zwischen diesen bestehen. Welche der vier Legitimierungsstrategien erzeugt das höchste Niveau an kognitiver und soziopolitischer Legitimität? Es sind Wirkungsunterschiede zu vermuten, da die Strategien unterschiedlich von den Anspruchsgruppen wahr- und aufgenommen werden und dadurch einen anderen Effekt auf die Erreichung kognitiver und soziopolitischer Legitimität ausüben. Beispielsweise könnte angenommen werden, dass Strategien, welche eine starke Veränderung der Umwelt implizieren, wie Manipulation und Kreation, das Niveau an kognitiver und soziopolitischer Legitimität geringer steigern als Strategien, die eine Kongruenz zu Bestehendem ausdrücken, wie Konformität und Selektion (vgl. Zimmerman/Zeit 2002, S. 426). Darüber hinaus kann vermutet werden, dass Konformität sich am stärksten in ihrem Effekt auf Legitimität von den anderen Legitimierungsstrategien unterscheidet. Die besondere Rolle dieser Strategie lässt sich zum einen über die oben genannte Annahme im Rahmen des Neoinstitutionalismus begründen, dass nur ein Verhalten, welches eine



Passfähigkeit und –bereitschaft signalisiert, aussichtsreich ist, und zum anderen über kognitive Strukturen und Schemata von Individuen. So ist die Verwendung von Heuristiken bei der Verarbeitung von Informationen ein wichtiger Bestandteil zwischenmenschlicher Interaktionen (vgl. Shaver/Scott 1991, S. 34; Zimbardo 1995, S. 371f.; Anderson 2007, S. 165f.). Mit der Strategie der Konformität werden Informationen auf eine Weise vermittelt, welche die Informationsverarbeitung erleichtert und eine Einordnung in bestehende gesellschaftliche Strukturen sowie geltende Werte und Normen adäquat erscheinen lässt. Beispielsweise haben Westphal/Gulati/Shortell (1997, S. 366) herausgefunden, dass jenen Krankenhäusern eine höhere Legitimität zugeschrieben wurde, die Elemente der Qualitätskontrolle implementiert hatten. Eine solche Vorgehensweise suggerierte, dass erwünschte Werte und Normen wie zum Beispiel Verbesserung der Behandlungsqualität beachtet und hierfür etablierte Praktiken verwendet werden.

Somit darf insgesamt vermutet werden, dass – obgleich eine aktive Erreichbarkeit von Legitimität unterstellt ist – solche Strategien von Anspruchsgruppen bevorzugt werden, die eine Passung zu Bestehendem signalisieren wie zum Beispiel Konformität und Selektion. Bei Strategien wie der Manipulation oder der Kreation wird hingegen versucht, Einfluss auf geltende Werte und Normen zu nehmen oder sogar neue entstehen zu lassen. Ein solches Vorgehen erfordert eine Anpassung von Seiten der Umwelt und kann sich daher insbesondere zu Beginn der Entwicklung eines jungen Unternehmens als kritisch für den Aufbau kognitiver und soziopolitischer Legitimität herausstellen. Zusammenfassend wird also angenommen, dass die Strategien der Manipulation und der Kreation zu einer geringeren Steigerung kognitiver und soziopolitischer Legitimität führen als die der Konformität und der Selektion. Zur Überprüfung dieser Annahme werden die folgenden Hypothesen 2a und b aufgestellt:

*Hypothese 2: a) Je höher die Veränderung der Umwelt durch eine Legitimierungsstrategie desto geringer fällt das erreichte Niveau an kognitiver Legitimität aus.*

*b) Je höher die Veränderung der Umwelt durch eine Legitimierungsstrategie desto geringer fällt das erreichte Niveau an soziopolitischer Legitimität aus.*

Zusätzlich gilt es zu klären, auf welche Weise die Inhalte von Legitimierungsstrategien wirken. Aldrich/Fiol (1994, S. 651) führen an, dass Unternehmensgründer zur Erhöhung ihrer Legitimität symbolische Sprache und Verhaltensweisen einsetzen sollten. Ein solches Vorgehen würde die Verständlichkeit steigern und eine Zunahme kognitiver Legitimität herbeiführen. Zur Entwicklung soziopolitischer Legitimität werden ebenfalls symbolische Handlungen wie das Erzählen von Geschichten vorgeschlagen. Auch unter Rückgriff auf Annahmen des Neoinstitutionalismus kann vermutet werden, dass bei jungen Unternehmen vor allem symbolische

Hinweise zu einer Steigerung der kognitiven und soziopolitischen Legitimität führen (vgl. Richardson 1985, S. 148). Higgins/Gulati (2003, S. 258) fanden heraus, dass junge Unternehmen erfolgreich symbolische Hinweise einsetzen konnten, um Ressourcen zu erhalten. Auch Rao (1994, S. 30) betont, dass Legitimität über Symbole erschaffen wird. Zott/Huy (2007) untersuchten, wie Unternehmensgründer symbolische Handlungen zum Aufbau organisationaler Legitimität einsetzen. Sie fanden heraus, dass die Durchführung symbolischer Handlungen zum Beispiel das Hervorheben der persönlichen Glaubwürdigkeit, die Professionalität der Organisation, bisherige organisationale Errungenschaften, die Qualität der Netzwerksbeziehungen, dem Unternehmensgründer dabei hilft, Ressourcen zu erhalten und Legitimität aufzubauen (vgl. Zott/Huy 2007, S. 97). Darüber hinaus können junge Unternehmen wenige Hinweise präsentieren, welche dem technischen Sektor von Umwelten genügen würden (vgl. Scott/Meyer 1983, S. 140f.). Folglich kann angenommen werden, dass symbolische Inhalte technischen Inhalten beim Aufbau organisationaler Legitimität überlegen sind. Als Hypothese 3a und b werden aufgestellt:

*Hypothese 3: a) Legitimierungsstrategien mit einem symbolischen Inhalt führen zu einem höheren Niveau kognitiver Legitimität als Legitimierungsstrategien mit einem technischen Inhalt.*

*b) Legitimierungsstrategien mit einem symbolischen Inhalt führen zu einem höheren Niveau soziopolitischer Legitimität als Legitimierungsstrategien mit einem technischen Inhalt.*

Die Untersuchungshypothesen lassen sich in ein von Zimmerman/Zeitz (2002) entwickeltes Prozessmodell einbetten (siehe Abbildung 1). Die Hypothesen 1 bis 3 fokussieren die direkten Auswirkungen der Legitimierungsstrategien auf die organisationale Legitimität eines jungen Unternehmens. In Hypothese 1 wird die allgemeine positive Wirkung der Legitimierungsstrategien auf die Erreichung organisationaler Legitimität thematisiert. Hypothese 2 differenziert die Wirkungsweise nach der Form der Legitimierungsstrategie und Hypothese 3 beschäftigt sich mit den Folgen unterschiedlicher Inhalte von Legitimierungsstrategien.

Die Hypothesen sollen anhand eines Experiments überprüft werden. Die Eignung dieses methodischen Vorgehens lässt sich mit der grundlegenden Fragestellung, die die Hypothesen implizieren, und den kausalen Rückschlüssen, die ein Experiment ermöglicht, begründen. Es ist erforderlich, Zusammenhänge und Effekte der Variablen in einer basalen Form abzubilden und zu überprüfen, da bislang noch keine Forschungen zur Wirkung von Legitimierungsstrategien existieren.

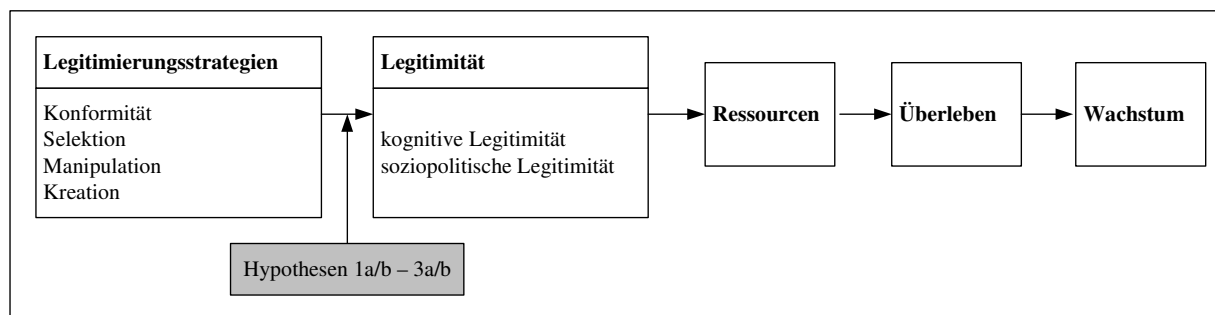


Abbildung 1: *Integration der Untersuchungshypothesen in ein Prozessmodell nach Zimmerman/Zeitz (2002)*

## METHODIK

### Operationalisierung von Legitimität und Legitimierungsstrategien

Ein Problem bei der Erforschung von Legitimität ist ihre Operationalisierung. Dies ist zugleich auch ein wesentlicher Grund für fehlende empirische Studien. Von einigen Autoren wird sogar angenommen, dass Legitimität nicht operationalisierbar ist (vgl. Tornikoski/Newbert 2007). Diese Untersuchung stellte sich der Herausforderung. In Anlehnung an Elsbach (1994) wurde eine Skala zur Erhebung kognitiver und soziopolitischer Legitimität entwickelt. Hierbei wurde auf die theoretische Begriffsdefinition „kognitiver und soziopolitischer Legitimität“ zurückgegriffen und Items entworfen, die diese erfassen. Bevor die Skala in dem Experiment zur Anwendung kam, wurden die Items in einer Pilotuntersuchung getestet.

In Bezug auf das Skalenniveau wurde als Itemformat die gebundene Beantwortung, also festgelegte Antwortkategorien, gewählt. Innerhalb dieser wurde auf die sog. Ratingskala und hierbei auf die Likert-Skala zurückgegriffen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005, S. 187f.; Bortz/Döring 2006, S. 224f.; Bühner 2006, S. 53f). Die Antworten waren siebenfach gestuft und numerisch sowie an den Extrempunkten sprachlich verankert (1 = gar nicht zutreffend; 7 = sehr zutreffend). Es wurden sowohl zu kognitiver als auch zu soziopolitischer Legitimität jeweils sechs Items vorgelegt. Bei kognitiver Legitimität erfassten zwei Items den Aspekt Wissen über das Unternehmen, zwei weitere die Verständlichkeit der Geschäftsidee und noch zwei weitere die Selbstverständlichkeit der Idee. Ein Item, welches „Wissen über das Unternehmen“ abfragte, war beispielsweise „Die Konsumenten verfügen über ausreichende Informationen über das Unternehmen.“ Verständlichkeit wurde zum Beispiel mit dem Item „Das Dienstleistungsangebot des Unternehmens ist leicht zu verstehen“ und Selbstverständlichkeit zum Beispiel über „Der Sinn und Zweck des Unternehmens braucht nicht in Frage gestellt zu werden“ erhoben. Bei soziopolitischer Legitimität dienten zwei Items zur Erfassung der Aspekte „Übereinstim-

„Einhaltung geltender Regeln“ und „Zuverlässigkeit des Unternehmens und Vertrauen in das Unternehmen“. Ein Item zur Erfassung des ersten Aspekts war zum Beispiel „Die Dienstleistung des Unternehmens entspricht anerkannten gesellschaftlichen Werten und Normen“. Die Einhaltung geltender Regeln wurde unter anderem mit dem Item „In seinem Vorgehen und Angebot orientiert sich das Unternehmen an bekannten Elementen und Konzepten aus anderen Branchen“ erhoben. Zu Erfassung des Vertrauens in das Unternehmen diente das Item „Dem Unternehmen sollte Kapital zur Verfügung gestellt werden“.

Diese Skala wurde den Versuchspersonen zu vier Messzeitpunkten vorgelegt. Daher sind in Tabelle 2 jeweils vier Reliabilitätswerte aufgeführt. Da die Messzeitpunkte zeitlich nah beieinander lagen, wurde nicht die Retestreliabilität sondern die interne Konsistenz über den Alpha-Koeffizienten berechnet. Die interne Konsistenz der Teilskala „kognitive Legitimität“ wies Werte zwischen  $\alpha = 0,72 - 0,86$  auf und lag daher in einem akzeptablen Bereich (vgl. Nunnally/Bernstein 1994, S. 265). Für die Teilskala „soziopolitische Legitimität“ konnte eine interne Konsistenz von  $\alpha = 0,67 - 0,83$  festgestellt werden. Lediglich mit dem Alphawert 0,67 des ersten Messzeitpunkts wird die Mindestgrenze der Reliabilität unterschritten, die anderen drei Reliabilitätswerte können als annehmbar bezeichnet werden.

Tabelle 2: Reliabilitäten (Cronbachs  $\alpha$ ) der Teilskalen kognitive und soziopolitische Legitimität

	Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2	Messzeitpunkt 3	Messzeitpunkt 4
kognitive Legitimität	0,72	0,81	0,88	0,86
soziopolitische Legitimität	0,67	0,72	0,80	0,83

Die Operationalisierung der Legitimierungsstrategien erfolgte anhand eines jungen Unternehmens, welches im Jahr 2003 in Stuttgart gegründet wurde. Das Unternehmen eignete sich deswegen besonders gut, da Studierende – die Untersuchungsteilnehmer des Experiments – eine Anspruchs- und Zielgruppe desselben darstellen. Die Gründungsidee besteht in der Übertragung des bekannten und etablierten „Flatrate“-Prinzips auf das Taxifahren. Da davon ausgegangen werden kann, dass Studierende tendenziell viel unterwegs sind und auch zu Zeiten, zu denen das öffentliche Personen- und Nahverkehrsnetz Schwächen aufweist, sind sie eine potenzielle Anspruchsgruppe des gewählten jungen Unternehmens und können ihr Legitimität zu- oder absprechen. Die vier Legitimierungsstrategien wurden mit Hilfe von Sekundärdaten –

Informationen von der Website als auch Veröffentlichungen regionaler sowie überregionaler Zeitungen – erhoben. Die Handlungen, die das Unternehmen bislang zeigte, wurden hierbei dem Schema Konformität, Selektion, Manipulation und Kreation zugeordnet. Diese bildeten letztendlich das verwendete Versuchsmaterial.

### **Design der experimentellen Studie**

Der Versuchsplan ist als ein multifaktorieller Mischversuchsplan zu bezeichnen, da unterschiedliche Versuchspläne miteinander kombiniert und zudem mehrere Faktoren einbezogen wurden (vgl. Sarris 1992, S. 111f.; Czienskowski 1996, S. 57). So wurde sowohl eine Zufallsgruppenbildung als auch eine Messwiederholung vorgenommen (vgl. Sarris 1992, S. 57f.). Die Zufallsgruppenbildung erfolgte über eine zufällige Zuordnung der Versuchsteilnehmer zu einer der experimentellen Gruppen. Zudem wurde auf ein Design mit Vorher-Nacher-Messung zurück gegriffen. Daher liegt eine Messwiederholung vor. Ein solches Vorgehen ist notwendig, um überprüfen zu können, ob die manipulierte Bedingung für den auftretenden Effekt verantwortlich ist. Darüber hinaus muss getestet werden, was passiert, wenn die Bedingung nicht manipuliert wird. Dies wird über eine Einteilung in Experimental- und Kontrollgruppen möglich. Um Übertragungseffekte, die im Rahmen von Messwiederholungen als kritisch zu bezeichnen sind (vgl. Czienskowski 1996, S. 67f.), auszuschließen, wurden in unterschiedlichen Versuchsgruppen unterschiedliche Abfolgen von Legitimierungsstrategien getestet.

Die Variable „Inhalt der Legitimierungsstrategie“ war zweifach (symbolischer vs. technischer Inhalt) und die Variable „Art der Legitimierungsstrategie“ vierfach (Konformität, Selektion, Manipulation und Kreation) gestuft. Als abhängige Variable diente die subjektive Einschätzung der kognitiven und soziopolitischen Legitimität. Es gab insgesamt acht unterschiedliche Versuchsgruppen. Gruppe A erhielt Legitimierungsstrategien mit einem symbolischen Inhalt und Gruppe B Legitimierungsstrategien mit einem technischen Inhalt. Um auszuschließen, dass ein Reihenfolgeeffekt auftritt, enthielten Gruppe A und B jeweils vier Experimentalgruppen, welche die vier Legitimierungsstrategien in jeweils unterschiedlichen Abfolgen bezogen. Die erste Gruppe (A1 bzw. B1) – unabhängig davon, ob ihr symbolische Inhalte oder technische Inhalte vorgelegt wurden – erhielt als erste Strategie Konformität (1), als zweite Selektion (2), als dritte Manipulation (3) und als vierte Kreation (4). Der zweiten Gruppe (A2 oder B2) wurden die Strategien in der Reihenfolge 2, 4, 1, 3, der dritten Gruppe in der Reihenfolge 3, 1, 4, 2 und der vierten Gruppe in der Reihenfolge 4, 3, 2, 1 präsentiert.

Zu jedem der vier Messzeitpunkte wurde für jede Versuchsperson der Wert der zwei abhängigen Variablen kognitive und soziopolitische Legitimität erhoben. Die unabhängigen Variablen

waren die vier Legitimierungsstrategien Konformität, Selektion, Manipulation und Kreation mit den zwei Ausprägungen symbolischer und technischer Inhalt. Als Kontrollvariablen wurden das Alter, das Geschlecht, das Studienfach und vorherige Berufserfahrung erhoben.

## ERGEBNISSE

Die Kontrollvariablen wiesen keinen signifikanten Zusammenhang mit den abhängigen Variablen auf und wurden daher in den weiteren Analysen nicht berücksichtigt. In den *Hypothesen 1a und b* wurde angenommen, dass die Anwendung von Legitimierungsstrategien zu einer Erhöhung der kognitiven und soziopolitischen Legitimität eines jungen Unternehmens führt. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde ein t-Test für unabhängige Stichproben berechnet. Als Werte der abhängigen Variablen dienten die des ersten Messzeitpunkts. Die zwei Gruppen bildeten die Experimental- und die Kontrollgruppe. Der t-Test stellte lediglich für kognitive Legitimität einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der Kontroll- und der Experimentalgruppe fest ( $t(185) = -2,05$ ,  $p < 0,05$ ). Die Kontrollgruppe wies einen geringeren Mittelwert an kognitiver Legitimität ( $M = 3,92$ ) als die Experimentalgruppe ( $M = 4,34$ ) auf. Für soziopolitische Legitimität wurde dahingegen kein signifikanter Unterschied zwischen der Kontroll- ( $M = 4,11$ ) und der Experimentalgruppe ( $M = 4,29$ ) ermittelt ( $t(186) = -0,882$ ,  $p > 0,10$ ). Insgesamt konnte die Hypothese 1a somit unterstützt werden. Hypothese 1b wurde nicht bestätigt, da die Präsentation von Legitimierungsstrategien lediglich bei der Einschätzung kognitiver Legitimität zu einer positiven Veränderung führte (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: t-Test für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Einschätzungen kognitiver und soziopolitischer Legitimität von Experimental- und Kontrollgruppe

	kognitive Legitimität	soziopolitische Legitimität
Experimentalgruppe (n = 167)	M = 4,34 (SD = 0,88)	M = 4,29 (SD = 0,88)
Kontrollgruppe (n = 20)	M = 3,92 (SD = 0,84)	M = 4,11 (SD = 0,90)
t-Wert	-2,05*	-0,88

\*  $p < 0,05$

In den *Hypothesen 2a und 2b* wurde angenommen, dass sich Legitimierungsstrategien junger Unternehmen in ihrem Effekt auf die Erreichung kognitiver und soziopolitischer Legitimität unterscheiden. Weiterhin wurde postuliert, dass je höher die Veränderung der Umwelt durch eine Legitimierungsstrategie ausfällt, desto geringer sei das erreichte Niveau an kognitiver und soziopolitischer Legitimität. Die Überprüfung der Hypothese erfolgte mit Hilfe einer einfakto-

riellen Varianzanalyse (siehe Tabelle 4). Als Messwerte wurden die des ersten Messzeitpunktes verwendet, um die Problematik der Übertragungseffekte auszuschließen. Mit der einfaktoriellen Varianzanalyse wurde lediglich für kognitive Legitimität ein signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen in Abhängigkeit von der präsentierten Legitimierungsstrategie festgestellt ( $F(3, 163) = 2,67, p < 0,05$ ). Der höchste Mittelwert wurde mit der Strategie Konformität erzeugt ( $M = 4,64$ ). Für soziopolitische Legitimität wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den Einschätzungen in Abhängigkeit von der präsentierten Legitimierungsstrategie ermittelt ( $F(3, 164) = 1,53, p > 0,10$ ). Folglich konnte Hypothese 2a bestätigt, Hypothese 2b jedoch nicht unterstützt werden, da sich nur für kognitive Legitimität ein signifikanter Unterschied herausstellte.

Tabelle 4: *Einfaktorielle Varianzanalyse zur Überprüfung der Wirkungsunterschiede der Legitimierungsstrategien*

	kognitive Legitimität	soziopolitische Legitimität
Konformität (n = 42)	M = 4,64 (SD = 0,89)	M = 4,48 (SD = 0,82)
Selektion (n = 42)	M = 4,36 (SD = 0,97)	M = 4,25 (SD = 0,90)
Manipulation (n = 39)	M = 4,18 (SD = 0,73)	M = 4,08 (SD = 0,88)
Kreation (n = 44)	M = 4,18 (SD = 0,86)	M = 4,35 (SD = 0,91)
<i>F-Wert</i>	2,67*	1,53

\* $p < 0,05$

Die Annahme, dass Legitimierungsstrategien mit einem symbolischen Fokus zu einem höheren Niveau kognitiver und soziopolitischer Legitimität als Legitimierungsstrategien mit einem technischen Fokus führen, ist Inhalt der *Hypothesen 3a und 3b*. Diese Annahme wurde mit einem t-Test für unabhängige Stichproben überprüft (siehe Tabelle 5). Als abhängige Variable wurden für diese Berechnung die Werte für kognitive und soziopolitische Legitimität des letzten – also vierten – Messzeitpunktes verwendet. Die Wahl des vierten Messzeitpunktes begründet sich darauf, dass mit diesem der letztendliche Entwicklungsstand erfasst wird. Die zwei Vergleichsgruppen bildeten die Experimentalgruppen, die technische oder symbolische Inhalte in den Legitimierungsstrategien erhalten hatten. Bei dem t-Test zeigte sich lediglich für kognitive Legitimität ein statistisch signifikanter Unterschied in Abhängigkeit davon, ob die Legitimierungsstrategien einen symbolischen oder technischen Inhalt aufwiesen ( $t(165) = -2,09, p < 0,05$ ). Der höchste Mittelwert ( $M = 4,75$ ) wurde mit den technischen Strategieinhalten erzeugt (siehe Tabelle 6). Bei den Einschätzungen soziopolitischer Legitimität zeigte sich

kein signifikanter Unterschied zwischen Legitimierungsstrategien mit einem symbolischen oder einem technischem Inhalt ( $t(165) = -1,28, p > 0,10$ ).

*Tabelle 5: t-Test für unabhängige Stichproben zum Vergleich der Wirkung symbolischer und technischer Inhalte von Legitimierungsstrategien*

	kognitive Legitimität	soziopolitische Legitimität
symbolische Inhalte (n = 94)	M = 4,38 (SD = 1,17)	M = 4,29 (SD = 1,03)
technische Inhalte (n = 73)	M = 4,75 (SD = 1,10)	M = 4,50 (SD = 1,10)
<i>t-Wert</i>	-2,09*	-1,28

\*  $p < 0,05$

Insgesamt konnten, obgleich ein signifikantes Ergebnis für kognitive Legitimität festgestellt wurde, die Hypothese 3a und b somit nicht bestätigt werden, da das Ergebnis nicht mit der vermuteten Wirkungsrichtung übereinstimmt. So wurde angenommen, dass symbolische Inhalte eine höhere kognitive und soziopolitische Legitimität erzeugen. In den Analysen wurde jedoch ein höheres Ergebnis bei technischen Inhalten festgestellt.

## DISKUSSION

### Zusammenfassung

In dieser Studie wurden die Effekte der Legitimierungsstrategien Konformität, Selektion, Manipulation und Kreation auf kognitive und soziopolitische Legitimität untersucht. Als Erstes ist eine Analyse durchgeführt worden, welche die Unterschiede der Kontroll- und der Experimentalgruppe in den Einschätzungen kognitiver und soziopolitischer Legitimität testete. Hier zeigte sich nach der Präsentation der Legitimierungsstrategien lediglich eine Erhöhung kognitiver Legitimität. Für soziopolitische Legitimität wurde ein Unterschied zwischen den Einschätzungen der Experimental- und Kontrollgruppe festgestellt. Darüber hinaus wurden die Unterschiede zwischen den Legitimierungsstrategien betrachtet. Bei kognitiver Legitimität zeigte sich die höchste Einschätzung in Folge der Konformitätsstrategie. Den zweithöchsten Wert erzielte die Selektionsstrategie. Manipulation und Kreation erzeugten gleich hohe Einschätzungen. Für soziopolitische Legitimität wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen den vier Legitimierungsstrategien ermittelt. Auch dieses Ergebnis entsprach nicht der aufgestellten Hypothese, die für beide Legitimitätsformen den höchsten Wert in Folge der Konformitätsstrategie annahm. Ein Grund für das Fehlen von unterschiedlichen Effekten der Legitimierungsstrategien auf soziopolitische Legitimität könnte sein, dass die Informationen, die in den vier Strategien



enthalten waren, zu ähnlichen Evaluationen hinsichtlich normativer Passung geführt haben. Möglicherweise ist es somit primär für den Aufbau kognitiver Legitimität von Belang, welche Strategie eingesetzt wird. Der starke Effekt der Konformitätsstrategie auf kognitive Legitimität deutet darauf hin, dass es beim Aufbau kognitiver Legitimität einen Unterschied macht, ob Informationen vermittelt werden, die eine Passung zu Bestehendem signalisieren. Ein Grund für dieses Ergebnis könnte darin liegen, dass Inhalte der Konformitätsstrategie kognitiv schneller verarbeitet werden können und auf diesem Weg einen positiven Beitrag zum Wissensaufbau und zur Verbesserung der Verständlichkeit leisten.

Zusätzlich wurde analysiert, welchen Einfluss der Inhalt einer Legitimierungsstrategie auf kognitive und soziopolitische Legitimität ausübt. Es wurde angenommen, dass symbolische Inhalte zu höheren Einschätzungen führen. Diese Annahme konnte nicht bestätigt werden, denn technische Inhalte erzeugten die höheren Einschätzungen. Dieser Unterschied wurde jedoch nur für kognitive Legitimität festgestellt. Ein Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass die Informationen, welche über die technischen Inhalte vermittelt wurden, als prägnanter und verständlicher wahrgenommen wurden und deswegen geeigneter für die Herausbildung kognitiver Legitimität waren. Möglicherweise sind technische Argumente insgesamt eher förderlich für den Aufbau kognitiver Legitimität, da diese Legitimitätsform auf Verständnis basiert. Dahingegen wäre soziopolitische Legitimität aufgrund ihres Bezugs zu vorherrschenden gesellschaftlichen Werten und Normen vielleicht eher mit symbolischen Inhalten zu erzeugen. Diese Annahme kann mit den vorliegenden Daten nicht überprüft werden und könnte in nachfolgenden Forschungsvorhaben untersucht werden.

### **Limitationen**

Als eine Limitation der Studie ist die Selektivität der Stichprobe zu nennen, denn nicht alle Personen hatten die gleiche Möglichkeit in die Stichprobe zu gelangen. So setzt sich die Stichprobe der zwei Untersuchungen aus Studierenden der Wirtschaftswissenschaft an der Bergischen Universität Wuppertal zusammen. Die Versuchspersonen wurden also nicht zufällig aus zum Beispiel allen Bewohnern Deutschlands gezogen (vgl. Winer 1999, S. 349). Nach Ferber (1977, S. 57) ist dieser Zustand kritisch, wenn die Versuchspersonen keinen Bezug zum Untersuchungsobjekt aufweisen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Studierende Entscheidungen bezüglich des Kaufs eines teuren Sportwagens treffen müssten. Das Problem ist im vorliegenden Fall nicht gegeben, denn es wurde ein junges Unternehmen ausgewählt, zu dessen Zielgruppe Studierende gehören. Folglich ist es relevant, wie diese das Unternehmen einschätzen.

Die Studierenden der Bergischen Universität Wuppertal stehen quasi stellvertretend für die Anspruchsgruppe Studierende.

Auch die Künstlichkeit der Situation, die oftmals mit Experimenten einhergeht, ist als Schwäche einzustufen (vgl. z.B. Weick 1965). So können Studierende der Bergischen Universität den ÖPNV bis zu einer gewissen Grenze, welche abhängig von ihrem Wohnort ist, nach Entrichtung eines Semesterbeitrags mit ihrem Semesterticket kostenlos nutzen und daher die in den Experimenten vorgegebene Situation als künstlich empfinden. Eine Taxiflatrate mag für sie aufgrund dieser Situation wenig Relevanz besitzen und ihr Urteil beliebig sein lassen. Die Einschätzungen werden auf einer hypothetischen Basis getroffen, denn sie stehen nicht direkt vor der Situation die Dienstleistung in Anspruch nehmen zu müssen oder, wie Winer (1999, S. 352) es ausdrückt, ihre getätigte Wahl hat für sie keine langzeitlichen Konsequenzen. Mit Hilfe des Versuchsdesigns sollte ein solches zufälliges Ankreuz- oder Antwortverhalten dadurch ausgeschlossen werden, dass unterschiedliche Abfolgen von Legitimierungsstrategien vorgelegt wurden. Mit einer künstlichen Situation einhergehend ist eine oftmals geringe externe Validität. Um diese dennoch zu gewährleisten, müssen nach Ferber (1977, S. 58) drei Kriterien erfüllt sein: Die untersuchte Thematik sollte für die Stichprobe relevant, die Stichprobengröße pro Experimentalgruppe angemessen und die Versuchsteilnehmer repräsentativ für die betrachtete Population sein. Wie bereits voran stehend angesprochen, besaß die Thematik für die Versuchsteilnehmer deswegen Relevanz, da sie zu einer der Zielgruppen des gewählten jungen Unternehmens gehören. Die Stichprobengröße pro Experimentalgruppe lag zwischen 16 und 26 Teilnehmern und kann als annehmbar angesehen werden. Ob die Studierenden der Bergischen Universität Wuppertal als repräsentativ für andere Studierende in Deutschland oder Europa angesehen werden können, kann in diesem Zusammenhang nicht abschließend beantwortet werden. Es sind bislang keine gegenteiligen Daten bekannt. Zusammengefasst darf somit den zwei Experimentalstudien, unter Betrachtung der drei genannten Kriterien, mit Einschränkungen externe Validität zugesprochen werden.

Zusätzlich zu den genannten Schwächen könnten Übertragungseffekte möglicherweise einen Einfluss in Form von Lerneffekten, Gewöhnung oder Ermüdung auf die Einschätzungen der Versuchspersonen ausgeübt haben. Übertragungseffekte können immer dann auftreten, wenn Messwiederholungen durchgeführt wurden (vgl. Czienskowski 1996, S. 75f.). In der vorliegenden Untersuchung fanden vier Messungen in einem geringen zeitlichen Abstand statt. Die Übertragungseffekte sollten in der vorliegenden Arbeit dadurch ausgeschlossen werden, dass die vier Legitimierungsstrategien den Versuchspersonen in unterschiedlichen Abfolgen vorgelegt wurden. Die Wirksamkeit dieser Vorgehensweise und somit fehlender Übertragungseffek-

te lässt sich mit den nicht signifikanten Unterschieden zwischen den vier Gruppen, welche eine unterschiedliche Abfolge an Legitimierungsstrategien erhalten hatten, unterstützen. Folglich spielen Übertragungseffekte in dieser Arbeit keine prägende Rolle.

Neben den Limitationen können Stärken der Untersuchung genannt werden. So ist ein positiver Aspekt der Arbeit in der Konzeption einer Skala zur Erhebung organisationaler Legitimität zu sehen. Bei dieser stellte sich nicht nur eine gute Reliabilität heraus, sondern auch inhaltlich valide Zusammenhänge zwischen den Legitimitätsformen. Da organisationale Legitimität als ein schwer zu operationalisierendes Konstrukt angesehen wird (vgl. Zimmerman/Zeitz 2002, S. 429; Tornikoski/Newbert 2007, S. 315), leistet die Untersuchung einen wichtigen Beitrag, indem sie eine mögliche Vorgehensweise zur Erhebung vorstellt und testet. Als eine weitere Stärke kann die Bearbeitung der Forschungslücke zum Effekt von Legitimierungsstrategien junger Unternehmen angesehen werden. Die Studien bilden eine Basis, in dem sie wertvolle Hinweise zur Tragfähigkeit der theoretischen Annahmen von Suchman (1995) sowie Zimmerman/Zeitz (2002) geben, auf der nachfolgende Forschungen aufbauen können.

### **Implikationen für die Entrepreneurshipforschung und die unternehmerische Praxis**

In diesem Experiment konnte bestätigt werden, dass Handlungen, die in der wissenschaftlichen Literatur als Legitimierungsstrategien bezeichnet werden, zu einer Veränderung der Einschätzung kognitiver Legitimität führen. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Strategien sich in ihrer Wirkung auf die Einschätzung kognitiver Legitimität unterscheiden, wobei die Strategie der Konformität das höchste Niveau an kognitiver Legitimität erzeugte. Für die Entrepreneurshipforschung lässt sich folgern, dass weitere Forschungen zur Rolle strategischer Handlungen bei der Erlangung von Legitimität notwendig sind, um zu erfassen, welche zusätzlichen Handlungen in welchen Situationen und in welchem Entwicklungsstadium eines jungen Unternehmens wirksam sind. Diese Forschungsvorhaben können dazu beitragen, ein weitergehendes Verständnis der Verflechtungen des Prozesses, in dem Legitimität entsteht, und der Handlungen, die diesen beeinflussen, zu erlangen.

Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zum weiterführenden Verständnis des Untersuchungsobjekts „junge Unternehmen“. Ein stärkerer Einbezug der Legitimität junger Unternehmen in die zukünftige Entrepreneurshipforschung wäre eine Konsequenz. Eine Berücksichtigung dieser Facette würde die Wichtigkeit der Akzeptanz und Annahme eines jungen Unternehmens von Seiten des institutionellen Umfelds widerspiegeln. Auch könnte der Forschungsbereich Legitimität eine Erweiterung der Beurteilung und Entwicklung unternehmerischen Er-

folgs junger Unternehmen darstellen (vgl. auch Handelman/Arnold 1999; Menon/Menon 1997).

Für den *unternehmerischen Alltag* junger Unternehmen lassen sich ebenfalls Konsequenzen anführen. Innerhalb der Legitimierungsstrategien zeigte Konformität den stärksten Effekt auf organisationale Legitimität. Dies deutet darauf hin, dass junge Unternehmen nicht unbegrenzt ihre Umwelt verändern und manipulieren können, sondern sich an bestehende Anforderungen des Gesetzgebers, des sozialen Netzwerks und professioneller Vereinigungen anpassen müssen (vgl. Suchman 1995, S. 585). Eine Konsequenz für junge Unternehmen könnte die Schlussfolgerung sein, dass die Möglichkeiten einer strategischen Einflussnahme in der Legitimationsforschung überschätzt werden, sie also nur teilweise eine strategische Wahl in Bezug auf ihre Handlungen haben. Auch Lounsbury/Crumley (2007, S. 1006) betonen, dass die Gelegenheit einzelner Individuen, Institutionen zu schaffen oder zu verändern sehr gering ist. Nach Fligstein (1997, S. 401) bilden sich primär in organisationalen Feldern, die noch keine Struktur haben, Möglichkeiten zum strategischen Handeln heraus. Dies deutet darauf hin, dass junge Unternehmen vor allem solche in neuen Branchen zwar die Möglichkeit zu strategischem Handeln haben, jedoch als „Einzelkämpfer“ schwer neue institutionelle Gegebenheiten erzeugen können.

In Bezug auf die Handlungen, welche junge Unternehmen vollziehen können, um organisationale Legitimität herzustellen, gibt es neben Legitimierungsstrategien Hinweise aus Forschungen von Delmar/Shane (2004) und Tornikoski/Newbert (2007). Zu diesen Tätigkeiten zählt zum Beispiel die Herstellung einer „rechtskräftigen Einheit“. Darüber hinaus sollten bestehende Ressourcen dazu eingesetzt werden, beispielsweise einen Prototyp zu entwickeln, Materialien zu kaufen oder eine Büroausstattung zu mieten (vgl. Tornikoski/Newbert 2007, S. 329f.). Zudem wird betont, dass das Improvisieren – Bhidé (2000, S. 63) fasst ein solches Verhalten unter den Begriff des myopischen Opportunismus – eine wesentliche Voraussetzung für das langfristige Bestehen darstellt.

Es ist anzunehmen, dass die Wirksamkeit legitimierender Handlungen stark davon abhängt, in welchem Entwicklungsstadium sich ein junges Unternehmen befindet (vgl. Tornikoski/Newbert 2007, S. 331). Folglich kann es für junge Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein, herauszufinden, zu welchem Zeitpunkt welche Handlungen ausgeführt werden sollten (vgl. Delmar/Shane 2004). Die Ergebnisse dieser Arbeit sowie die von Carter et al. (1996), Delmar/Shane (2004) und Tornikoski/Newbert (2007) deuten darauf hin, dass zu Beginn vor allem Handlungen ausgeführt werden sollten, die dazu beitragen, dass eine identifizierbare und rechtskräftige Einheit geschaffen wird. Identifizierbar wird ein junges Unterneh-

men zum Beispiel über die Namensgebung, einen Eintrag in das Telefonbuch, die Eröffnung eines Bankkontos oder einen Eintrag in das Handelsregister. Überdies sollten Handlungen im Vordergrund stehen, welche die gesellschaftliche Passung herstellen oder betonen. Einen weiteren wichtigen Bestandteil bilden Handlungen, die eine Wissensstreuung bei den relevanten Anspruchsgruppen nach sich ziehen (vgl. Aldrich/Fiol 1994). Gruber (2007, S. 801) betont, dass auch wenn aufgezeigt werden kann, dass manche Handlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgen sollten, junge Unternehmen nicht restriktiv planen dürfen, sondern selektiv oder adaptiv agieren müssen (vgl. auch Bhidé 2000, S. 63). Somit kann eine Empfehlung für die eine oder andere Handlungsabfolge keine Konsequenz dieser Arbeit sein. Vielmehr sollte die Sensibilisierung junger Unternehmen für relevante Handlungen im Vordergrund stehen.

Insgesamt lässt sich aus den Ergebnissen folgern, dass junge Unternehmen aufgrund der für sie vorhandenen hohen Bedeutsamkeit organisationaler Legitimität versuchen sollten, aktiv ihr Legitimitätsniveau zu beeinflussen. Die Erlangung von Legitimität erleichtert den Zugang zu Ressourcen, mit denen junge Unternehmen bekanntlich knapp ausgestattet sind. Als mögliche Handlungen ergeben sich die Legitimierungsstrategien Konformität, Selektion, Manipulation und Kreation. Diese sollten jedoch nicht unüberlegt angewendet werden (vgl. Ashforth/Gibbs 1990). Insbesondere zu Beginn ihrer Unternehmensentwicklung ist es für junge Unternehmen wichtig, ihre Passung zu vorhandenen Ideen und Strukturen zu signalisieren (Konformität). Die Ergebnisse belegen dies, denn mit Konformität wurde das höchste Niveau vor allem kognitiver Legitimität erzeugt. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass bei der Betonung einer Passung die Wissensaufnahme erleichtert wird, da vorhandene Schemata aktiviert werden (vgl. Hargadon/Douglas 2001). Auch die Auswahl der relevanten Anspruchsgruppe (Selektion) könnte zu Beginn einen wichtigen Faktor darstellen, da legitimierende Aktivitäten eine Zielgruppe benötigen. Erst im weiteren Verlauf könnte die Beeinflussung der Umwelt (Manipulation) sowie die Veränderung der vorhandenen Strukturen oder ihre Neuerschaffung (Kreation) von Bedeutung werden.

## LITERATUR

- Aldrich, H. E./Fiol, C. M. (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation. In: *Academy of Management Review*, 19. Jg. (1994) 4, S. 645-670.
- Aldrich, H. E./Martinez, M. A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25. Jg. (2001) 4, S. 41-56.

- Aldrich, H. E./Martinez, M. A. (2003). Entrepreneurship as social construction: A multi-level evolutionary approach. In: Acs, Z. J./Audretsch, D. B. (Hrsg.). Handbook of Entrepreneurship Research. An interdisciplinary survey and introduction. London 2003, S. 359-399.
- Aldrich, H. E./Ruef, M. (2007). Organizations Evolving, 2. Auflage. Thousand Oaks 2007.
- Anderson, J. R. (2007). Kognitive Psychologie, 6. Auflage. Heidelberg 2007.
- Ashford, B. E./Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. In: Organisation Science, 1. Jg. (1990) 3, S. 177-194.
- Bansal, P./Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. In: Academy of Management Journal, 47. Jg. (2004) 1, S. 90-103.
- Baum, J. A. C./Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. In: Administrative Science Quarterly, 36. Jg. (1991), S. 187-218.
- Berger, P. L./Luckman, T. (1972). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Stuttgart 1972.
- Bhidé, A. V. (2000). The origin and evolution of new businesses. New York 2000.
- Bortz, J./Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage. Heidelberg 2006.
- Bühner, M. (2006). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München 2006.
- Carroll, G. R./Hannan, M. T. (1989). Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. In: Administrative Science Quarterly, 34. Jg. (1989), S. 411-430.
- Czienkowski, U. (1996). Wissenschaftliche Experimente: Planung, Auswertung, Interpretation. Weinheim 1996.
- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. In: Academy of Management Journal, 40. Jg, (1997) 1, S. 46-81.
- Deeds, D. L./Mang, P. Y./Frandsen, M. L. (2004). The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures. In: Strategic Organization, 2. Jg. (2004) 1, S. 9-34.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? In: Academy of Management Journal, 39. Jg. (1996) 4, S. 1024-1039.

- Deephouse, D. L./Carter, S. M. (2005). An Examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. In: *Journal of Management Studies*, 42. Jg. (2005) 2, S. 329-360.
- Delmar, F./Shane, S. (2004). Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. In: *Journal of Business Venturing*, 19. Jg. (2004), S. 385-410.
- Demil, B./Bensédine, J. (2005). Process of legitimation and pressure toward regulation. In: *International Studies of Management & Organization*, 35. Jg. (2005) 2, S. 56-77.
- DiMaggio, P. J. /Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review*, 48. Jg. (1983), S. 147-160.
- Dowling, J./Pfeffer, J. (1975): Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. In: *Pacific Sociological Review*, 18. Jg. (1975) 1, S. 122-136.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. In: *Administrative Science Quarterly*, 39. Jg. (1994) 1, S. 57-88.
- Elsbach, K. D./Sutton, R. I. (1992) Acquiring organizational legitimacy through illegal actions. A marriage of institutional and impression management theories. In: *Academy of Management Journal*, 35. Jg. (1992) 4, S. 699-738.
- Evans, D. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. In: *Journal of Industrial Economics*, 35. Jg. (1987) 4, S. 567-581.
- Ferber, R. (1977). Research by convenience. In: *Journal of Consumer Research*, 4. Jg. (1977), S. 57-58.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. In: *American Behavioral Scientist*, 40. Jg. (1997) 4, S. 397-405.
- Forsyth, G. D. (2005): A note on small business survival rates in rural areas: The case of Washington State. In: *Growth and Change*, 36. Jg. (2005), S. 428-440.
- Freeman, J. H./Carroll, G. R./Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. In: *American Sociological Review*, 48. Jg. (1983), S. 692-710.

- Fueglistaller, U./Müller, C./Volery, T. (2004). *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven – Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*, Wiesbaden 2004.
- Golant, B. D./Sillince, J. A. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. In: *Organization studies*, 28. Jg. (2007) 8, S. 1149-1167.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. In: *Journal of Business Venturing*, 22. Jg. (2007), S. 782-807.
- Handelman, J. M./Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. In: *Journal of Marketing*, 63. Jg. (1999), S. 33-48.
- Higgins, M. C./Gulati, R. (2003). Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. In: *Organization Science*, 14. Jg. (2003) 3, S. 244-263.
- Lounsbury, M./Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. In: *Strategic Management Journal*, 22. Jg. (2001) 6, S. 545- 564.
- Lounsbury, M./Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation: In: *Organization Studies*, 28. Jg. (2007), S. 993-1012.
- Low, M. B./Abrahamson, E. (1997). Movements, Bandwagons, and clones: industry evolution and the entrepreneurial process. In: *Journal of Business Venturing*, 12. Jg. (1997), S. 437-457.
- Luhman, N. (1969). *Legitimation durch Verfahren*. Neuwied am Rhein 1969
- Luhman, N. (1973). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. erweiterte Auflage. Stuttgart 1973. Marnoch/McKee/Dinnie 2000, S. 968).
- Mata, J. (1994). Firm growth during infancy. In: *Small Business Economics*, 6. Jg. (1994), S. 27-39.
- Maurer, J. G. (1971). *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches*. New York 1971.
- Menon, A./Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy. In: *Journal of Marketing*, 61. Jg. (1997), S. 51-67.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg. (1977) 2, S. 340-363.



- Meyer, J. W./Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In: Meyer, John/Scott, W. Richard (Hrsg.). *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills 1983, S. 199-216.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: *Academy of Management Review*, 22. Jg. (1997) 4 , S. 853-886.
- Nickel, M. N./Fuentes, J. M. (2004). Relationship between legitimation, competition and organizational death: Current state of the art. In: *International Journal of Management Reviews*, 5. Jg. (2004) 1, S. 43-62.
- Nunnally, J. C./Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3. Auflage. New York 1994.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. In: *Academy of Management Review*, 16. Jg. (1991) 1, S. 145-179.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York 1960.
- Pe'er, A./Vertinsky, I./King, A. (2008). Who enters, where and why? The influence of capabilities and initial resource endowments on the location choices of de novo enterprises. In: *Strategic Organization*, 6. Jg. (2008) 2, S. 119-149.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York 1978.
- Pollock, T. G./Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. In: *Academy of Management Journal*, 46. Jg. (2003) 5, S. 631-642.
- Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago 1991.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimization, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. In: *Strategic Management Journal*, 15. Jg. (1994), S. 29-44.
- Richardson, A. J. (1985). Symbolic and Substantive Legitimation in Professional Practice. In: *Canadian Journal of Sociology*, 10. Jg. (1985) 2, S. 139-153.
- Ruef, M./Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. In: *Administrative Science Quarterly*, 43. Jg. (1998), S. 877-904.

- Sarris, V. (1992). *Methodische Grundlagen der Experimentalpsychologie, Band 2: Versuchsplanung und Stadien*. München 1992.
- Schlenker, B. R. (1980): *Impression Management. The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey 1980.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage*. München 2005.
- Schrör, H. (2007). *Unternehmensdemografie: Zunahme des Unternehmensbestands*. In: *Eurostat – Industrie, Handel und Dienstleistungen*, 48. Jg. (2007), S. 1-7.
- Schumpeter, J. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 9. Auflage, unveränderter Nachdruck der 1934 ersch. 4. Auflage. Berlin 1997.
- Scott, W. R./Meyer, J. W. (1983) *The organization of societal sectors*. In: Meyer, John W./Scott, Richard W. (Hrsg.). *Organizational environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills 1983, S. 129-154.
- Shane, S./Foo, M.-D. (1999). *New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality*. In: *Management Science*, 45. Jg. (1999) 2, S. 142-159.
- Shaver, K. G./Scott, L. R. (1991). *Person, Process, Choice: The psychology of new venture creation*. In: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16. Jg. (1990) 2, S. 23-46.
- Shephard, D. A./Zacharakis, A. (2003). *A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers*. In: *Journal of Small Business Management*, 43. Jg. (2003) 2, S. 148-167.
- Singh, J. V./Tucker, D. J./House, R. J. (1986). *Organizational legitimacy and the liability of newness*. In: *Administrative Science Quarterly*, 31. Jg. (1986), S. 171-193.
- Song, M./Podoyntsyna, K./Bij, H. v. d./Halman, J. I. M. (2008). *Success factors in new ventures: A meta-analysis*. In: *Journal of Product Innovation Management*, 25. Jg. (2008) 1, S. 7-27.
- Starr, J. A./MacMillan, I. C. (1990). *Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures*. In: *Strategic Management Journal*, 11. Jg. (1990), S. 79-92.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches*. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995) 3, S. 571-610.

- Tedeschi, J. T./Riess, M. (1981): Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In: Tedeschi, J. T. (Hrsg.). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York 1981, S. 3-22.
- Tornikoski, E. T./Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. In: *Journal of Business Venturing*, 22. Jg. (2007), S. 311-335.
- Wagner, J. (1994). The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. In: *Journal of Industrial Economics*, 42. Jg. (1994) 2, S. 141-154.
- Walgenbach, P. (2002). Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.). *Managementforschung*, Band 12. Wiesbaden 2002, S. 155-202.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. revidierte Auflage. Tübingen 1972.
- Weick, K. E. (1965). Laboratory experimentation with organizations. In: March, J. G. (Hrsg.). *Handbook of Organizations*. Chicago 1965, S. 194-260.
- Welsh, J. A./White, J. F. (1981): A small business is not a little big business. In: *Harvard Business Review*, 59. Jg. (1981), July-August, S. 18-32.
- Westphal, J. D./Gulati, R./Shortell, S. M. (1997). Customization or Conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. In: *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg. (1997), S. 366-394.
- Winer, R. S. (1999). Experimentation in the 21<sup>st</sup> Century: The importance of external validity. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27. Jg. (1999) 3, S. 349-358.
- Zimbardo, P. G. (1995). *Psychologie*, 6. Auflage. Berlin 1995.
- Zimmerman, M. A./Zeitz, G. J. (2000). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. In: *Academy of Management Review*, 27. Jg. (2000) 3, S. 414-431.
- Zott, C./Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. In: *Administrative Science Quarterly*, 52. Jg. (2007), S. 70-105.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. In: *American Sociological Review*, 42. Jg. (1977), S. 726-743.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. In: *Annual review of Sociology*, 13. Jg. (1987), S. 443-464.