



**BERGISCHE UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Arbeitspapiere

des Fachbereichs

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen

Das Beispiel DocMorris

Michael J. Fallgatter & Siegrun Brink

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation
Gaußstraße 20
42119 Wuppertal

Nummer 206

Wuppertal, Oktober 2006

Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen: Das Beispiel DocMorris

Prof. Dr. Michael J. Fallgatter¹ & Dipl.-Kffr. Siegrun Brink²

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation
Bergische Universität Wuppertal

¹ Prof. Dr. Michael J. Fallgatter ist Universitätsprofessor am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstr. 20, 42097 Wuppertal.

² Dipl.-Kffr. Siegrun Brink, geb. Hartig, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstr. 20, 42097 Wuppertal. Sie ist zu erreichen unter: brink@wiwi.uni-wuppertal.de

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	1
<i>1 Problemstellung und Zielsetzung</i>	2
<i>2 Zur Rolle der Legitimation bei der Unternehmensentwicklung: Stand der Diskussion und Übertragung auf junge Unternehmen</i>	3
2.1 Was ist Legitimität?	3
2.2 Welche Bedeutung hat Legitimität für junge Unternehmen?	6
2.3 Wie kann Legitimität erreicht werden?.....	8
<i>3 Der Legitimierungsprozess bei DocMorris</i>	11
3.1 Überblick	11
3.2 Vertrauensbildung auf Unternehmensebene	13
3.3 Signalisierung von Zuverlässigkeit auf der brancheninternen Ebene.....	14
3.4 Erarbeitung von branchenübergreifender Reputation.....	15
3.5 Legitimierung auf der institutionellen Ebene	16
<i>4 Schlussfolgerungen</i>	18
<i>Literaturübersicht</i>	21

1 Problemstellung und Zielsetzung

„Arzneimittel aus dem Internet – Medizin die keiner will“, so zitierte die Financial Times Deutschland den Apothekerverband Nordrhein³ im Jahr 2002 (vgl. Eibl 2002, S. 28). Wie lassen sich dann aber Umsatzsteigerungen von 5% pro Woche bei der Internet-apotheke ‚DocMorris‘ begründen? Wie lässt es sich erklären, dass DocMorris, die in ihrem Gründungsjahr 2000 von der Bundesvereinigung Deutscher Apothekenverbände noch als „...ein tot geborenes Kind...“ (Hohenthal 2000, S.17) bezeichnet wurde und lediglich fünf Mitarbeiter hatte, bereits im Jahr 2002 die Anzahl der Mitarbeiter auf 75 steigern konnte?

Zur Klärung der Frage, warum einige Unternehmen überleben und andere nicht, greifen Wissenschaftler traditionell auf Aspekte wie Finanzierungsstrategien, Kreativität oder die Persönlichkeitseigenschaften der Gründer zurück (siehe dazu auch Fallgatter 2002, S. 75 ff.). Allerdings versagen derartige Erklärungsansätze bei einem Unternehmen wie DocMorris. Strategisches Geschick und die Kreation einer innovativen Geschäftsidee in Form einer Internetapothekes sowie die Persönlichkeit des Unternehmensgründers können sicherlich als entscheidende Faktoren für das Überleben und den Erfolg des neu gegründeten Unternehmens eingestuft werden. Allein reichen sie jedoch in einigen Fällen nicht aus, um im Kampf gegen den massiven Widerstand etablierter Unternehmen – wie beispielsweise den traditionellen Apotheken – zu bestehen. Zur Erklärung der Entwicklung speziell innovativer junger Unternehmen müssen folglich auch andere Erklärungsmuster herangezogen werden.

Einen Ansatz zur Erklärung bieten die in der angelsächsischen Literatur schon seit Längerem durchgeführten Forschungen zur organisationalen Legitimität. Bereits in den 60er Jahren erkannte die Forschung zunehmend die Bedeutung der organisationalen Umgebung als Einflussfaktor auf den Erfolg eines Unternehmens. Neben den üblicherweise betrachteten technologischen und materiellen Imperativen wurden gesellschaftliche

³ Bei dem Apothekerverband Nordrhein e. V. handelt es sich um einen Wirtschaftsverband, der speziell für die Vertretung der ökonomischen Interessen traditioneller Apotheken in Nordrhein zuständig ist (URL: <http://www.apotheker-nordrhein.de/verband/index.htm> (Stand: 17.05.06)).

Werte und Normen als wesentliche Bestandteile der Unternehmensumwelt herausgestellt. Diese Verknüpfung wird unter dem Konstrukt bzw. Begriff ‚organizational legitimacy‘ subsumiert (vgl. Suchman 1995, S. 571). In der deutschsprachigen Literatur fanden Überlegungen zur organisationalen Legitimität bislang nur am Rande Beachtung (vgl. Elšik 1996, S. 344).

Im Folgenden wird zunächst auf wesentliche Grundlagen dieser Forschungsrichtung eingegangen, bevor anschließend der Legitimierungsprozess anhand des Beispiels der Internetapotheke DocMorris nachgezeichnet werden soll. Das Ziel besteht darin, die Bedeutung der Legitimation junger Unternehmen sowohl für die Wissenschaft, als auch für die Praxis herauszuarbeiten und damit einen Beitrag zur Etablierung des Legitimationskonzeptes als eine Erklärungsvariable einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung zu leisten.

2 Zur Rolle der Legitimation bei der Unternehmensentwicklung: Stand der Diskussion und Übertragung auf junge Unternehmen

Bei der Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der organisationalen Legitimität sind drei grundlegende Fragen zu beantworten: Zunächst stellt sich die Frage nach einer möglichen Definition von Legitimität (Kap. 2.1), um sich anschließend mit ihrer Bedeutung für junge Unternehmen auseinandersetzen zu können (Kap. 2.2). Als letztes bleibt die Frage nach der Erreichbarkeit von Legitimität (Kap. 2.3).

2.1 Was ist Legitimität?

Kennzeichnend für die Legitimationsforschung ist ein überaus großer Facettenreichtum. SUCHMAN (1995, S. 571 f.) spricht sogar von einer überraschend schwachen konzeptionellen Verankerung und bemängelt die fehlende Auseinandersetzung mit der Definition von Legitimität. Bis heute findet sich in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsbestimmungen. Einen Überblick zu den Definitionen in den wichtigsten Arbeiten gibt die folgende Tabelle (siehe Tab. 1):

Autor/Jahr	Definition von Legitimität
Parsons (1960)	„...appraisal of action in terms of shared or common values in the context of the involvement of the action in the social system.“ (S. 175)
Dowling/Pfeffer (1975)	„...congruence between the social values associated with or implied by their [organizational] activities and the norms of acceptable behaviour in the larger social system of which they [organisations] are a part.“ (S. 122)
Ashforth/Gibbs (1990)	„An organization is said to be legitimate to the extent that its means and ends appear to conform with social norms, values, and expectations.“ (S. 177; beziehen sich hier auf DOWLING/PFEFFER (1975))
Elsbach/Sutton (1992)	„Legitimacy is conferred when stakeholders (...) endorse and support an organization’s goals and activities.“ (S. 700)
Aldrich/Fiol (1994)	„...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.“ (S. 645 f.; hier wird in kognitive (a) und sozio-politische Legitimität (b) unterschieden)
Suchmann (1995)	„Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norm, values, beliefs, and definitions.“ (S. 574)
Zimmerman/Zeitz (2002)	„...legitimacy as a social judgement of acceptance, appropriateness, and/or desirability.“ (S. 416; beziehen sich hier auf DIMAGGIO/POWELL (1991))
Delmar/Shane (2004)	„...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.“ (S. 388; mit ihrer Definition orientieren sich DELMAR/SHANE (2004) an der Definition von ALDRICH/FIOL (1994))

Tab. 1: Übersicht über Definitionen des Begriffs ‚Legitimität‘

Trotz der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Legitimitätsdefinitionen weisen die einzelnen Begriffsbestimmungen eine hohe Übereinstimmung dahingehend auf, dass die Deckungsgleichheit mit gesellschaftlichen Werten und Normen als zentrales Element angesehen wird.

Um eine möglichst umfassende und dennoch nicht zu allgemeine Begriffsdefinition zu geben, soll hier in weiten Teilen der Definition von DOWLING/PFEFFER (1975) gefolgt werden. D. h., ein Unternehmen gilt als legitimiert, wenn zwischen dem gesellschaftlich begründbaren und anerkannten System aus Werten, Normen und Erwartungen auf der einen Seite und der Organisation selbst sowie deren unternehmerischen Aktivitäten auf der anderen Seite Kongruenz hergestellt werden kann. Ein Unternehmen kann folglich dann als legitim eingestuft werden, wenn sowohl das Unternehmen als auch dessen Ziele und Mittel zur Zielerreichung mit denen von relevanten Anspruchsgruppen vertretenen, allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werten und Normen übereinstimmen (siehe dazu auch Ashford/Gibbs 1990; Elsbach/Sutton 1992).

Ausschlaggebend für die Zuschreibung von Legitimität ist nicht die tatsächliche, sondern die durch die Anspruchsgruppe wahr- bzw. angenommene Ausprägung der Merkmale (vgl. Suchman 1995, S. 574). Gegenstand der Legitimitätsbeurteilung bilden entweder das gesamte Unternehmen oder einzelne organisationale Merkmale wie z. B. Produkte oder Dienstleistungen. Es kann dabei zwischen Anspruchsgruppen innerhalb einer Organisation, wie beispielsweise den Mitarbeitern oder dem Betriebsrat, und Anspruchsgruppen außerhalb der Organisation, z. B. Lieferanten, Kunden, Medien oder Bürgerinitiativen unterschieden werden. Die Legitimität innerhalb eines Unternehmens liegt dann vor, wenn die Organisation als soziale Ordnung von ihren Mitgliedern als vorbildlich und verbindlich betrachtet wird und sich ihr Handeln daran orientiert. Demgegenüber bezieht sich die Legitimation außerhalb von Organisationen auf den als gerechtfertigt erachteten Verbrauch gesellschaftlicher Ressourcen (vgl. Elsik 1996, S. 345).

Neben der Legitimierung innerhalb und außerhalb von Organisationen können zudem verschiedene Arten der Legitimität unterschieden werden. In diesem Zusammenhang soll die Differenzierung nach ALDRICH/FIOL (1994, S. 645 f.) zwischen der sog. kognitiven und soziopolitischen Legitimität aufgegriffen werden. Es wird jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass neben der Unterscheidung dieser zwei Legitimitätsarten in verschiedenen anderen Arbeiten noch weitere genannt werden (siehe dazu auch Scott 1995; Stryker 1994; Suchman 1995; Zimmerman/Zeitz 2002).

- Unter *kognitiver Legitimität* wird verstanden, dass Aktivitäten, Ziele oder Strukturen von und in Organisationen in irgendeiner Form bekannt sind und begriffen werden. D. h., eine Organisation und deren Geschäftskonzept werden hier bezüglich ihrer Fassbarkeit, Durchdringbarkeit und Verständlichkeit von relevanten Anspruchsgruppen beurteilt. Hohe Relevanz besitzt diese Art von Legitimität vor allem für neu gegründete und junge Unternehmen, die sich nicht in einer bereits etablierten Branche bewegen (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 648 f.).
- *Soziopolitische Legitimität* besitzt eine Organisation hingegen dann, wenn sie mit allgemein anerkannten Werten, Normen, Regeln und Standards in für das Unternehmen relevanten gesellschaftlichen Teilbereichen übereinstimmt. D. h. die Organisation wird als richtig und wünschenswert erachtet (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S.648).

Eine derartige Definition von Legitimität und die Differenzierung in die kognitive und die soziopolitische Ebene eignet sich im besonderen Maße, um den Zusammenhang zwischen der Entwicklung eines innovativen Unternehmens und der Entstehung einer neuen Branche herauszuarbeiten. Aufgrund der zumeist extremen Neuartigkeit der jeweiligen Geschäftsidee ist die Funktionsweise einer neuen Konzeption im Sinne kognitiver Legitimität für die so bedeutenden Stakeholdern eines jungen innovativen Unternehmens oftmals nicht vollständig durchdringbar. Außerdem erscheint diesen Anspruchsgruppen die Übereinstimmung des jeweiligen jungen Unternehmens mit existierenden Werten und Normen in Bezug auf die Selbstverständlichkeit im Sinne der soziopolitischen Legitimität häufig als fraglich. Für junge innovative Unternehmen kann die fehlende Legitimität sowohl auf der kognitiven als auch auf der soziopolitischen Ebene zu einem bestandskritischen Faktor werden. Folglich stellt sich nach der Klärung des Legitimitätsbegriffes nun die Frage nach der Bedeutung von Legitimität für junge Unternehmen.

2.2 Welche Bedeutung hat Legitimität für junge Unternehmen?

Das unternehmerische Handeln eines Unternehmens in einem übergeordneten sozialen System und die dafür erforderliche Akquirierung von Ressourcen macht es notwendig, dass die Nutzung dieser Ressourcen von der Gesellschaft als legitim eingestuft wird. Die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation wird folglich maßgeblich von

deren Legitimität beeinflusst. Demzufolge kann Legitimität selbst als Ressource betrachtet werden, welche den Zugriff auf weitere Ressourcen ermöglicht und damit für das Überleben eines Unternehmens unerlässlich ist (vgl. Dowling/Pfeffer 1990, S. 123). Wird diesem Argumentationsgang gefolgt, kann ein Zusammenhang zwischen der Legitimität eines Unternehmens, dessen Ressourcenverfügbarkeit bzw. -zugriff und der Überlebenswahrscheinlichkeit hergestellt werden. Aufgrund dieses Zusammenhangs ist die herausragende Bedeutung des Legitimitätserwerbs bzw. -aufbaus vor allem in den ersten Jahren nach der Gründung eines Unternehmens leicht erkennbar. Ein weiterer wichtiger Maßstab für die unternehmerische Leistung eines Unternehmens ist neben der reinen Überlebensfähigkeit dessen Wachstum. In diesem Zusammenhang kann die Verbindung zwischen dem Wachstum eines Unternehmens und dessen Möglichkeiten der Ressourcenakquirierung als offensichtlich betrachtet werden (vgl. Zimmerman/Zeitz 2002, S. 416 f.). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Legitimität sowohl für Unternehmensgründungen als auch für bereits etablierte Unternehmen eine sehr bedeutende Rolle für ihr Überleben und Wachstum spielt.

Die besondere Bedeutung von Legitimität vor allem für junge bzw. neu gegründete Unternehmen findet ihre Begründung in den ganz spezifischen situativen Bedingungen dieser Unternehmen (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 646). Ihre Situation ist durch einen begrenzten Zugriff auf finanzielle Ressourcen und Humankapital, fehlende Erfahrung innerhalb des Geschäftsfeldes sowie oftmals fehlende Kontakte zu Kunden und Lieferanten gekennzeichnet. Diese Situation besonders potenzialreicher junger Unternehmen wird durch einen hohen Innovationsgrad der Geschäftsidee bei gleichzeitig großer Unsicherheit und hohem Risiko verschärft, so dass sich eine fehlende Legitimierung besonders kritisch auswirkt. ZIMMERMAN/ZEITZ (2002, S. 417) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Art Dilemma, in dem sich derartige junge Unternehmen befinden: Zur Erreichung von Legitimität ist eine gewisse Ressourcenausstattung notwendig, denn die unternehmerische Legitimierung verbraucht Ressourcen. Auf dafür notwendige Ressourcen haben derartige Organisationen jedoch nur sehr begrenzten Zugriff. Die besondere Situation wiederum kann als ursächlich dafür betrachtet werden, dass diese Unternehmen in besonderem Maße Ressourcen von ihrer Umgebung benötigen, was wiederum in ihrer fehlenden Legitimität Begründung findet.

Allerdings muss festgestellt werden, dass die Situation mangelnder Legitimität für einige junge Unternehmen weniger kritisch ist als für andere. So können diejenigen Unternehmensgründungen, die als Großprojekte etablierter Unternehmen gegründet wurden, sowohl auf die intellektuellen als auch auf die finanziellen Ressourcen des etablierten Unternehmens zurückgreifen. Wie derartige Unternehmensinitiativen, sehen sich auch risikokapitalfinanzierte⁴ Unternehmensgründungen in einer besseren Ausgangssituation. Sie können auf die finanzielle Unterstützung der Risikokapitalgeber zurückgreifen und erhalten auch in Bezug auf das Management Unterstützung durch ihre Kapitalgeber. Im Gegensatz dazu befinden sich die sog. Start-ups in einer weitaus schwierigeren Lage. Ihre Ressourcen beschränken sich meist auf die ihres Gründers, d. h. sie können weder auf die bereits vorhandenen Ressourcen eines etablierten Unternehmens zurückgreifen, noch auf andere finanzielle Unterstützung, die ihnen den Aufbau der eigenen Legitimität ermöglichen würde (siehe dazu Bhidé 2000, S. 25 ff.).

Wird der Legitimität eine derart zentrale Rolle für das Überleben und das Wachstum junger Unternehmen zugewiesen, stellt sich in logischer Konsequenz die Frage danach, wie diese Unternehmen Legitimität erreichen können. Der unbewusste Charakter von Legitimität führte lange Zeit innerhalb der Forschung zu der Annahme, dass es sich dabei um ein dichotomes Phänomen im Sinne von ‚vorhanden‘ oder ‚nicht vorhanden‘ handelt. Es wurde davon ausgegangen, dass Unternehmen nicht in der Lage seien, sie durch den bewussten Einsatz bestimmter unternehmerischer Strategien zu beeinflussen (vgl. Suchman 1995, S. 572). Neuere Forschungen gehen jedoch davon aus, dass durch eine bewusste strategische Ausrichtung und bewusstes unternehmerisches Handeln, Legitimität aufgebaut bzw. gesteigert werden kann (vgl. Zimmerman/Zeit 2002, S. 421 f.).

2.3 Wie kann Legitimität erreicht werden?

Innerhalb der Forschung wird die Legitimation eines Unternehmens mittlerweile als ein kontinuierlich verlaufender Prozess eingestuft. Der Begriff ‚Legitimation‘ verdeutlicht

⁴ Wagnis-/Risikokapital bzw. Venture Capital (VC) ist eine Finanzierungsform, die insbesondere für innovative Unternehmen (-sgründungen) geeignet ist. VC-Finanzierung bezeichnet die Finanzierung von Unternehmen durch zur Verfügungstellung von Eigenkapital in Form einer zeitlich begrenzten Beteiligung durch einen VC-Geber ohne Verzinsungs- und/oder Rückzahlungsverpflichtungen seitens des finanzierten Unternehmens.

dabei den prozessualen Verlauf des Legitimitätsverlustes (vgl. Aldrich/Fiol 1994; Zimmerman/Zeitz 2002). Während der Begriff ‚Legitimität‘ ein bestimmtes Niveau an Legitimation bezeichnet, das einen – zwar veränderbaren – Zustand beschreibt, wird mit ‚Legitimation‘ bzw. ‚Legitimierung‘ hingegen der Prozess des Erwerbs von Legitimität charakterisiert (vgl. Suchman 1995, S. 571).⁵

Wird der Denkweise von ALDRICH/FIOL (1994) gefolgt, so erfolgt die Erreichung von Legitimität in vier aufeinander folgenden Stufen. Abb. 1 zeigt den idealtypischen Verlauf des Legitimierungsprozesses eines jungen Unternehmens in einer bis dahin nicht existenten Branche. Es kann davon ausgegangen werden, dass zunächst auf jeder Ebene kognitive Legitimität in Form einer Wissensbasis geschaffen werden sollte, um dann auf dieser Grundlage soziopolitische Legitimität aufbauen zu können. Mit ‚Wissensbasis‘ ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von Verständnis für ein Geschäftskonzept und die Verbreitung von Wissen über dessen Funktionsweise angesprochen (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 648).

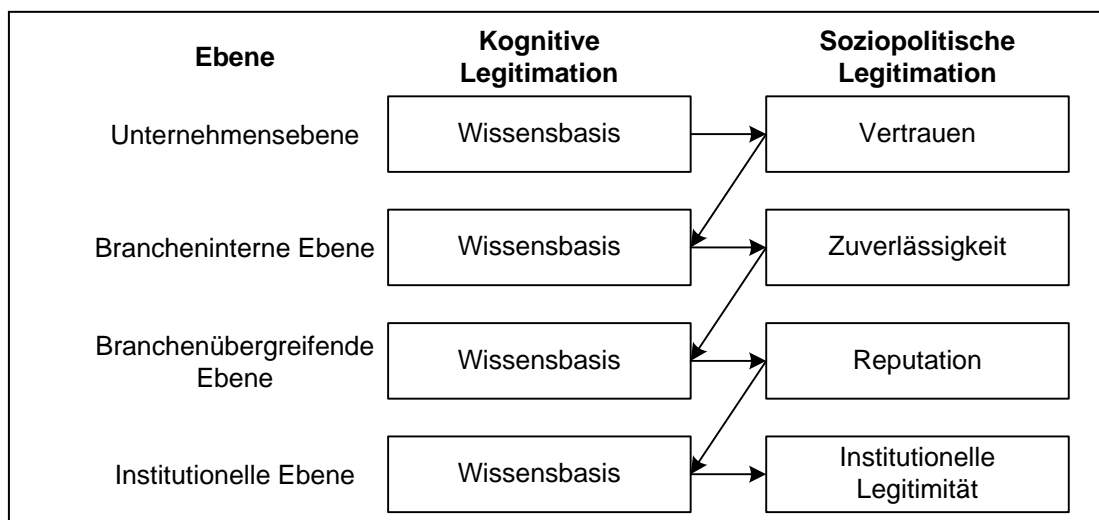


Abb. 1: Legitimierungsprozess (in Anlehnung an Aldrich/Fiol 1994, S. 649)

Charakteristisch für die Situation neu gegründeter bzw. junger Unternehmen – wie bereits unter 2.2 beschrieben – ist das Fehlen von Informationen, Erfahrungen und einer eigenen Unternehmensgeschichte, was zu mangelndem Vertrauen und fehlender Glaubwürdigkeit führt. Gerade Vertrauen wird jedoch als fundamentale Basis allen un-

⁵ Die Begriffe ‚Legitimation‘ und ‚Legitimierung‘ finden innerhalb dieser Arbeit synonyme Verwendung.

ternehmerischen Handelns und als Voraussetzung für den Zugang zu Ressourcen wie Arbeit und Kapital angesehen. Folglich muss ein Unternehmen zunächst auf der Unternehmensebene selbst ein bestimmtes Legitimitätsniveau in Form von *Vertrauen* erreichen, um Zugang zu weiteren Ressourcen zu erhalten und damit das Überleben bzw. den Erfolg des Unternehmens zu sichern (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 650). Die Grundlage dafür bildet der Aufbau einer Wissensbasis auf der kognitiven Ebene, die z. B. durch die Verwendung von Symbolen und einer einheitlichen Sprache geschaffen werden kann. Auf diese Weise wird es möglich, beispielsweise durch die Erzählung in sich konsistenter Geschichten, Vertrauen auf soziopolitischer Ebene zu entwickeln.

Vertrauen ist ein dynamisches Phänomen, welches sich im Zeitablauf entwickelt. Kennzeichnend für Vertrauen ist, dass unter Abwesenheit von Informationen und unter Unsicherheit bzgl. zukünftiger Entwicklungen eine Partei positive Erwartungen an die Intentionen und das Verhalten einer anderen hat (vgl. Gambetta 1988, S. 217 f.). Die Erzeugung bzw. der Aufbau von Vertrauen ist vor allem aufgrund der Informationslücke und der fehlenden Vergangenheit eines neuen Unternehmens problematisch. ALDRICH/FIOL (1994, S. 651) sprechen in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer charismatischen Persönlichkeit, die den Gründer auszeichnet, um glaubhaft Vertrauen erzeugen zu können.

Nachdem auf der Unternehmensebene Vertrauen als Legitimationsbasis besteht, ist innerhalb der Branche der Aufbau von Legitimität in Form von *Zuverlässigkeit* bzw. *Beständigkeit* möglich. Dazu ist die Verbreiterung der kognitiven Legitimität in Form einer Erweiterung der Wissensbasis erforderlich, indem beispielsweise innerhalb einer Branche ein einheitliches Design Verwendung findet. Gemeinsame Standards und kollektives Handeln ermöglichen es einer Branche ggf., das in sie gesetzte Vertrauen zu bestätigen und sich auf soziopolitischer Ebene zu legitimieren. Anschließend kann sich ein Unternehmen als nächste Stufe im Legitimierungsprozess branchenübergreifend *Reputation* erarbeiten, wobei dafür wiederum zunächst die Erweiterung der Wissensbasis auf kognitiver Ebene erforderlich erscheint. Durch den Aufbau von Netzwerken zu bereits etablierten Unternehmen und durch zuverlässige Partnerschaften ist es einem Unternehmen möglich, sich soziopolitisch zu legitimieren. Ein neu gegründetes junges Unternehmen kann auf diese Weise den Versuchen anderer Unternehmen entgegenwir-

ken, die sich in ihrer eigenen Existenz bedroht fühlenden und deshalb den Legitimitäts-erwerb be- bzw. verhindern wollen.

Neben dem Vertrauensaufbau im Unternehmen und der Signalisierung von Zuverlässigkeit und Beständigkeit innerhalb der Branche spielt die Erschaffung eines positiven branchenübergreifenden Images eine bedeutende Rolle, um sich letztendlich auf der institutionellen Ebene legitimieren zu können. Zur Erreichung dieser letzten Legitimitätsstufe besteht für Unternehmen die Möglichkeit, sich durch die Etablierung von Bildungsstandards und beispielsweise Lobbyismus gesellschaftlich zu legitimieren. Erst auf dieser letzten zu erreichenden Stufe des Legitimierungsprozesses sprechen ALDRICH/FIOL (1994, S. 649) von *institutioneller Legitimität*. Das Ausmaß der Legitimierung, das ein Unternehmen erreicht hat, entscheidet darüber inwieweit diese Organisation Zugriff auf andere wichtige Ressourcen hat. So sind z. B. die Akquirierung von Fachleuten und die Ausbildung eigener Spezialisten nur dann möglich, wenn die dafür notwendigen speziellen Fähigkeiten in Lehrplänen von Berufsschulen oder Universitäten berücksichtigt werden.

3 Der Legitimierungsprozess bei DocMorris

Die im vorangegangenen Kapitel angestellten Überlegungen eröffnen jenseits der klassischen Ansätze einen neuen Zugang zur Erklärung einer außergewöhnlichen Unternehmensentwicklung, wie sie beispielsweise bei der Internetapotheke DocMorris vorzufinden ist. Nachfolgend soll daher versucht werden, den Ablauf des Legitimierungsprozesses der mittlerweile größten Versandapotheke Europas bezüglich seiner Entwicklung auf dem deutschen Absatzmarkt nachzuvollziehen. Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht die Übertragung der Überlegungen von ALDRICH/FIOL (1994) und des daraus abgeleiteten, theoretisch skizzierten Konzeptes zur Legitimierung junger innovativer Unternehmen auf die Entwicklung dieses Unternehmens.

3.1 Überblick

Der im Folgenden dargestellte Versuch den Verlauf der Unternehmensentwicklung anhand der Legitimitätsentwicklung nachzuvollziehen, erscheint überaus passend. Die Grundlage für diese Passfähigkeit ist in dem hohen Innovationsgrad der Geschäftskon-

zeption in einer bis dahin nicht existenten Branche und in den von Anfang an massiven Widerständen traditioneller Apotheken zu sehen. In diesem Zusammenhang wird zunächst – dem unter Kap. 2.3 skizzierten Argumentationsgang von ALDRICH/FIOL (1994) folgend – allgemein die Unterscheidung zwischen kognitiver und soziopolitischer Legitimität in Bezug auf DocMorris aufgegriffen. Anschließend wird versucht deren Legitimierung anhand von Pressemitteilungen und Zeitungsartikeln zu illustrieren, wobei eine Differenzierung hinsichtlich der Unternehmensebene, der brancheninternen, der branchenübergreifenden und der institutionellen Ebene vorgenommen wird.

Die erste europäische Internetapotheke ‚DocMorris‘ mit Sitz in den Niederlanden wurde im Jahr 2000 von dem Apotheker JACQUES WATERVAL und dem IT-Experten RALF DÄINGHAUS gegründet. Das Unternehmen vertreibt über das Internet sowohl verschreibungspflichtige als auch -freie Medikamente und richtet sich mit seinem Angebot vor allem an preisbewusste Patienten mit planbarem Bedarf.⁶ Kunden können ihre Bestellungen sowohl per Post als auch per Internet aufgeben. Das Geschäftskonzept verknüpft zwei bereits bekannte Geschäftsbereiche miteinander, so wird die Konzeption des Internethandels – bekannt beispielsweise durch das Unternehmen ‚Amazon.de‘⁷ – auf den traditionellen Bereich der Apotheke angewandt und so eine neue Branche geschaffen.

Aufgrund der Verknüpfung zweier schon existenter Konzeptionen kann von einem gegebenen Maß an Verständnis und Wissen über die Aktivitäten, Ziele und Strukturen von DocMorris ausgegangen werden. Die kognitive Legitimität des Unternehmens kann dementsprechend als weniger problematisch angesehen werden. So bezieht sich diese Art der Legitimität ausschließlich auf die Funktionsweise bzw. auf das Wissen bezüglich eines Konzeptes und nicht auf die Funktionsfähigkeit bzw. Erwartungen, die an eine Geschäftskonzeption gestellt werden (siehe Kap. 2.1). Haben die relevanten Anspruchsgruppen verstanden, wie die Bestellung von Medikamenten über das Internet mit

⁶ Von einem planbaren Bedarf kann beispielsweise bei Patienten mit chronischen Erkrankungen gesprochen werden bzw. im Falle von Produkten die täglich Verwendung finden oder die ohne eine akute Erkrankung in einem Haushalt vorhanden sein sollten (z. B. Nahrungsergänzungsmittel, Pflaster, Wundsalben oder Kopfschmerztabletten).

⁷ Amazon.de – gegründet bereits im Jahre 1998 – haben es sich zum Ziel gemacht, als kundenorientiertes Unternehmen über ihre Internetplattform alles zu verkaufen, was ihre Kunden wollen. Dazu zählen neben Büchern, Zeitschriften und DVDs etc. auch Spielwaren und Produkte für Küche, Haus und Garten (URL: <http://www.amazon.de> (Stand: 17.05.2006)).

anschließender Lieferung per Post oder Kurierdienst funktioniert, kann ein gewisses Maß an kognitiver Legitimität als bereits vorhanden und weniger kritisch eingestuft werden. Nicht beurteilt wird in diesem Zusammenhang die Güte der Leistung. Mit der Güte der Leistungen beschäftigen sich Fragen, die beispielsweise die Beratungsleistung von DocMorris, die Sicherheit des Medikamentenversands oder die Qualität der logistischen Leistung betreffen. Derartige Fragestellungen stellen nicht auf die bestehende Wissensbasis bzgl. eines Geschäftskonzeptes ab, sondern beziehen sich auf Erwartungen, die von einer bestimmten Anspruchsgruppe an das Unternehmen gestellt werden und sich aus dem gesellschaftlichen Werte- und Normensystem ableiten lassen. Damit wird also nicht das Verstehen einer Geschäftskonzeption, sondern viel mehr dessen Akzeptanz und somit dessen soziopolitische Legitimierung angesprochen.

Interessanter erscheint im Zusammenhang mit DocMorris die anfänglich fehlende und sich ähnlich der Argumentation von ALDRICH/FIOL (1994) entwickelnde soziopolitische Legitimität. Eine explizite Trennung der kognitiven und soziopolitischen Legitimierung ist allerdings nicht sinnvoll und auch nicht konsequent durchführbar. Die Ursache dafür liegt darin, dass einige legitimitätsfördernde Maßnahmen sich sowohl auf die kognitive als auch auf die soziopolitische Ebene positiv auswirken. Im Folgenden soll aber die Entwicklung des Unternehmens in Bezug auf dessen soziopolitische Legitimation im Vordergrund stehen und einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden. Es geht dabei um die Frage, ob Konformität zwischen der von DocMorris angewendeten Geschäftskonzeption und anerkannten Werten, Normen, Regeln und Standards in dem für das Unternehmen relevanten gesellschaftlichen Teilbereich besteht bzw. hergestellt werden konnten.

3.2 Vertrauensbildung auf Unternehmensebene

Zu Beginn ihrer unternehmerischen Tätigkeit haben speziell junge Unternehmen – wie auch DocMorris – keine Unternehmensgeschichte und dementsprechend auch keine Erfolge vorzuweisen. Dies stellt sie bei der Ressourcenakquirierung vor massive Probleme. Um Kundenbeziehungen aufbauen und Mitarbeiter gewinnen zu können, ist auf der Unternehmensebene die Bildung von Vertrauen als Form soziopolitischer Legitimität erforderlich. Dies trifft auch auf DocMorris zu. Neben dem Problem der Ressourcenakquirierung war das Unternehmen zusätzlich kurz nach seiner Gründung mit extremen

Widerständen der traditionellen deutschen Apotheken in Form einer einstweiligen Verfügung konfrontiert. Diese untersagte DocMorris den Versand von Medikamenten nach Deutschland (vgl. Schäfer 2000, S. 14). Um derartigen Problemen auf der Unternehmensebene zu begegnen und damit auf dieser Ebene Vertrauen als Form der soziopolitischen Legitimität aufzubauen, wird – dem Argumentationsgang von ALDRICH/FIOL (1994, S. 650) folgend – beispielsweise durch das Erzählen in sich konsistenter Geschichten möglich. Auch DocMorris hat dieses Mittel – wohl eher unbewusst – eingesetzt, indem das Unternehmen als Reaktion auf die Pressemitteilung des Landgerichtes Frankfurt/Main, das aufgrund der einstweiligen Verfügung die Schließung von DocMorris mitteilt, verkündete: „...wenn jemand DocMorris schließt, dann ist es DocMorris selbst“ (Schäfer 2000, S. 14).

Als ein Indiz für bestehendes Vertrauen können zum einen die drastischen Zunahme der Bestellungen und zum anderen die damit verbundenen steigenden Mitarbeiterzahlen gewertet werden. Nach eigenen Angaben konnten im vierten Quartal des Gründungsjahres noch 6.300 Bestellungen verzeichnet werden, während im vierten Quartal des Jahres 2001 bereits 25.000 Aufträge bei DocMorris eingingen (vgl. o. V. 2002, S. 1). Diese steigenden Auftragszahlen wirkten sich auch positive auf die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen aus. Hatte das Unternehmen bei der Aufnahme seiner unternehmerischen Aktivitäten im Jahre 2000 lediglich fünf Mitarbeiter, stieg diese Zahl kontinuierlich auf 75 im Jahr 2002 an. Trotz des Verstoßes gegen das im deutschen Arzneimittelgesetz verankerte Versandverbot für Medikamente und der daraufhin erwirkten einstweiligen Verfügung, haben Kunden aufgrund der vielfältigen Vorteile in Preis, Anonymität und Lieferung das Vertrauen in das Unternehmen nicht verloren. Unterstützt wurde dieser Vertrauensaufbau durch eine Service-Auskunft im Internet und das Angebot einer kostenfreien Info-Hotline, die die Beratungsleistung traditioneller Apotheken ersetzen sollen. Hier werden beispielsweise auch Fragen zum logistischen Ablauf einer Bestellung beantwortet und damit ein Beitrag zur Verbreiterung der Wissensbasis bzw. kognitiven Legitimität von DocMorris geleistet.

3.3 Signalisierung von Zuverlässigkeit auf der brancheninternen Ebene

Um sich auf brancheninterner Ebene soziopolitisch zu legitimieren, ist die Erreichung von Zuverlässigkeit bzw. Beständigkeit durch die Bestätigung von Vertrauen erforder-

lich (Aldrich/Fiol 1994, S. 655 f.). DocMorris ist es trotz des negativen Urteils des Landgerichts Frankfurt/Main gelungen, einen Weg zu finden, der ihnen weiterhin die Belieferung seiner deutschen Kunden ermöglichte. Mit einer Bestellung bei DocMorris beauftragten die Kunden gleichzeitig einen Kurierdienst, der die Medikamente für sie abholte und kostenfrei auslieferte. Die Kosten dafür trug DocMorris selbst. Diese Vorgehensweise und z. B. europaweit einheitliche Preise, die weit unter denen traditioneller Apotheken liegen, ermöglichten es dem Unternehmen, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen und das in sie gesetzte Vertrauen zu bestätigen (vgl. Neubacher 2002, S. 167).

Nach ALDRICH/FIOL (1994, S. 655 f.) zeigt sich die Zuverlässigkeit innerhalb einer Branche in gemeinsamen Branchenaktivitäten, die auch in Bezug auf die Branche der Internetapotheken beobachtbar waren. So kann im Fall DocMorris die Gründung des Bundesverbandes Deutscher VersandapothekerInnen (BV-DVA) im Jahr 2002 als ein weiterer Schritt auf dem Weg zu soziopolitischer Legitimität gewertet werden (vgl. Neubacher 2002, S. 168). Die Multiplizierung der Geschäftskonzeption ‚Internetapotheke‘ beispielsweise in Gestalt der ‚Europa Apotheek⁸‘ deutet außerdem darauf hin, dass auch eine Erweiterung der kognitiven Legitimität auf brancheninterner Ebene stattgefunden hat. So erfolgt die Imitation einer Geschäftsidee nur, wenn diese kognitiv legitimiert ist und dadurch imitierbar wird (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 648).

3.4 Erarbeitung von branchenübergreifender Reputation

Nachdem sowohl die Vertrauensbildung auf Unternehmensebene als auch die Signalisierung von Zuverlässigkeit auf brancheninterner Ebene stattgefunden hat, konnte – der Argumentation von ALDRICH/FIOL (1994) folgend – auf branchenübergreifender Ebene soziopolitische Legitimation erfolgen. Dienlich ist dazu die Erschaffung eines positiven Images z. B. indem ein Unternehmen mit anderen, bereits etablierten Branchen zusammenarbeitet (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 658). Derartige branchenübergreifende Aktivitäten fanden auch bei DocMorris in Form einer Zusammenarbeit mit einer Vielzahl ge-

⁸ Die ‚Europa Apotheek‘ wurde Anfang des Jahrs 2002 im niederländischen Venlo mit einem ähnlichen Konzept wie DocMorris gegründet. Neben DocMorris und der Europa Apotheek hat sich auch noch ‚Pharmakontor‘ mit dem Konzept der Internetapotheke in den Niederlanden angesiedelt (vgl. Neubacher 2002, S. 167; o. V. 2003, S. 24)

gesetzlicher deutscher Krankenkassen statt. Die Erstattung der bei DocMorris eingereichten Rezepte durch eine große Zahl der gesetzlichen Krankenkassen stellte einen wichtigen Schritt zum Aufbau von Reputation dar. Firmengründer DÄINGHAUS geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass im Jahr 2002 mehr als 90% der 520 existierenden deutschen Krankenkassen Rezepte erstattet haben (vgl. Neubacher 2002, S. 167). Diese positive Entwicklung des Unternehmensimages spiegelt sich auch in den weiter steigenden Kundenzahlen wieder.

Der Versuch etablierter Branchen durch massive Widerstände sowohl die kognitive als die soziopolitische Legitimierung einer neuen Branche zu verhindern, deutet der Argumentation von Aldrich/Fiol (1994, S. 656) folgend darauf hin, dass Potenziale der neuen Branche erkannt wurden und eine ernsthafte Konkurrenz gefürchtet wird. Es kann angenommen werden, dass der weiterhin vorhandene Widerstand der traditionellen Apotheken damit weniger dem Schutz der Patienten diene, als vielmehr auf die Angst vor neuen Wettbewerbern durch den Versand- bzw. Internethandel zurückzuführen war. Darauf deuten auch Überlegungen der traditionellen Apotheken hin, auf die neue Konkurrenz mit einem eigenen Botendienst zu reagieren (vgl. o. V 2003, S. 24).

3.5 Legitimierung auf der institutionellen Ebene

Ein Hinweis auf die zunehmende soziopolitische Legitimierung der Internetapotheke DocMorris auf institutioneller Ebene ist die Tatsache, dass die Bundesregierung im Januar 2003 eine Legalisierung und Professionalisierung des Versandhandels mit Medikamenten anstrebte und die Proteste der traditionellen Apotheken zunehmend nachließen (vgl. o. V. 2003, S. 24). Den Weg zur institutionellen Legitimierung des Unternehmens ebnete außerdem das Grundsatzurteil des Europäischen Gerichtshofes im Jahr 2003, nach welchem der Vertrieb von Arzneimitteln über das Internet genehmigt und DocMorris damit als legaler Anbieter eingestuft wird (vgl. EuGH 2004, S. 5). Nachdem damit zunächst nur der Versandhandel mit rezeptfreien Medikamenten erlaubt war, ist seit Anfang 2004 in Deutschland auch der Versand rezeptpflichtiger Medikamente zulässig (vgl. o. V. 2004, S. 17).

Ein Beleg für die weiterhin positiv verlaufende Entwicklung des Unternehmens sind die stetig wachsenden Kundenzahlen, so hat DocMorris im Jahr 2006 nach eigenen Anga-

ben über 700.000 Besteller verzeichnen können. Auch die zunehmende Anzahl der Mitarbeiter, deren Zahl auf mehr als 330 angestiegen ist, zeigt diese positive Entwicklung. Ein weiteres Indiz für die zunehmende Legitimität des Unternehmens ist die Auszeichnung mit dem sog. ‚Rising Star‘ im Rahmen des ‚Technology Fast 500‘-Programms durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte im Jahr 2005 (vgl. o. V. 2006). Ferner wurde DocMorris nur sechs Jahre nach seiner Gründung auf einer veröffentlichten Liste des Bundesministeriums für Gesundheit als ein anerkannter und den deutschen Apotheken ebenbürtiger Partner im Gesundheitssystem ausgewiesen (vgl. o. V. 2006).

In Zukunft will das Unternehmen sich aber nicht ausschließlich auf seine Rolle als Internet- und Versandapotheke beschränken. So erhielt DocMorris im Juli 2006 den Zulassungsbescheid zur Eröffnung seiner ersten Filiale in Deutschland (vgl. Thelen 2006, S. 4). Obwohl eine juristische Person wie DocMorris nach deutschem Recht keine Apotheke in Deutschland führen darf, hat der saarländische Gesundheitsminister HECKEN auf der Grundlage des höherrangigen europäischen Rechts die Genehmigung dazu erteilt. Die Konsequenzen sind weit reichend und stellen das gesamte deutsche Apothekenrecht in Frage. Verbraucherschützer und der AOK Bundesverband unterstützen das Vorhaben von DocMorris, da keine Qualitätseinbußen, aber Einsparungen in Milliardenhöhe möglich seien (vgl. o. V. 2006a). Der massive Widerstand der traditionellen Apotheken erscheint auch in diesem Zusammenhang nicht verwunderlich, da sie nun mit stärkerem Konkurrenzdruck rechnen müssen. So wurde bereits ein Eilantrag auf sofortige Schließung der Filiale abgewiesen und DocMorris damit der Rücken gestärkt. Zu beachten ist jedoch, dass weitere Klagen vor dem Verwaltungsgericht anhängig sind (vgl. o. V. 2006b).⁹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich das Unternehmen DocMorris von der ersten Internetapotheke zur größten Versandapotheke Europas entwickelt hat. Die Entwicklung – nachvollzogen unter dem Gesichtspunkt der Legitimierung – zeigt ein-

⁹ Unklar ist, ob die Erteilung der Betriebserlaubnis rechtswidrig und damit anfechtbar ist (vgl. o. V. 2006b). Ein Gutachten des Europaexperten RUDOLPH STREINZ der Ludwig-Maximilian-Universität München legt dar, dass das sog. Fremdbesitzverbot für Apotheken, welches im deutschen Recht verankert ist, nicht mehr anwendbar ist, da das nationale Recht in rechtlichen Kernbereichen durch das europäische Recht gebrochen wird (vgl. Thelen 2006, S. 4).

drucksvoll, welche Bedeutung der Aufbau von Legitimität für junge Unternehmen in einer neuen Branche hat.

4 Schlussfolgerungen

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Überlegungen zur Legitimation junger Unternehmen – abseits üblicher Erklärungsansätze – die Möglichkeit eines anderen Blickwinkels und erweiterten Erklärungsansatzes für die Entwicklung junger Unternehmen bieten. Um eine nachvollziehbare Basis für die vorliegenden Ausführungen zu schaffen, wurde zunächst auf die grundlegenden Begriffe ‚Legitimität‘ bzw. ‚Legitimation‘ eingegangen, um darauf aufbauend deren Bedeutung für junge Unternehmen zu erläutern. Im weiteren Verlauf erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie Legitimität erreicht bzw. aufgebaut werden kann. An dieser Stelle wurde das Konzept von ALDRICH/FIOL (1994) aufgegriffen und anschließend versucht, ihre Ausführungen zur Legitimierung junger Unternehmen in neuen Branchen mittels der Entwicklung der Internetapotheke ‚DocMorris‘ beispielhaft zu illustrieren. Im Zentrum der Darstellung stand die Bedeutung der Legitimation als ein wichtiger Faktor für das Überleben eines Unternehmens. Die in diesem Zusammenhang angestellten Überlegungen sind nachfolgend nochmals systematisch zusammengefasst (siehe Tab. 2):

	Kognitive Ebene	Soziopolitische Ebene
Unternehmensebene	eher unproblematisch (Wissensbasis weitestgehend vorhanden)	Steigende Mitarbeiterzahlen und Bestellungen deuten auf Vertrauen hin
Brancheninterne Ebene		Gründung des BV-DVA signalisiert Verlässlichkeit
Branchenübergreifende Ebene		Reputation durch Unterstützung der Krankenkassen und Arzneimittelgroßhändler
Institutionelle Ebene		Gesetzesänderung zugunsten der Internetapotheke; Legalisierung durch Grundsatzurteil des EuGH

Tab. 2: Systematisierung des Legitimierungsprozess von DocMorris

Die Analyse des Fallbeispiels zeigt, dass sich die theoretischen Überlegungen zur Legitimation nach ALDRICH/FIOL (1994) auch in der Praxis nachzeichnen lassen und die Bedeutung von Legitimität gerade für junge Unternehmen mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen in bislang nicht existierenden Branchen nicht zu unterschätzen ist.

Die hier angestellten Überlegungen machen deutlich, dass die Legitimierung eines jungen innovativen Unternehmens in einer neuen Branche ein kollektives Phänomen zu sein scheint. In diesem Sinne erscheint die Zusammenarbeit mehrere junger Unternehmen trotz ihrer eigentlich bestehenden Konkurrenzsituation erforderlich zu sein. Dies steht den üblichen Annahmen des sog. ‚First-Mover-Advantage‘ entgegen. Der Begriff des ‚First-Mover-Advantage‘ bezeichnet Vorteile bzw. Chancen, die einem Unternehmen daraus erwachsen, dass es als ‚Erstes‘ eine bestimmte Nische oder neu aufkommende Branche besiedelt. Es wird als eine Möglichkeit angesehen, die Überlebenswahrscheinlichkeit eines jungen Unternehmens zu erhöhen. Nach der vorgetragenen Argumentation ist es – vor allem auf der brancheninternen Ebene – gerade nicht zielführend, Kooperationen aus dem Weg zu gehen. Vielmehr ist die Kreation eines dominanten Designs innerhalb einer neuen Branche unausweichlich, um die Legitimierung dieser Branche voranzutreiben und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit der dort agierenden Unternehmen zu steigern (vgl. Aldrich/Fiol 1994, S. 653 f.).

Die herausragende Bedeutung der Legitimität bzw. Legitimation für Unternehmen erfordert ihre Berücksichtigung im Rahmen des Geschäftsplans eines Unternehmens, gleichrangig zur Finanzierungs-, Produktions- oder Absatzplanung. In Folge der Bedeutung für die Sicherung des Überlebens eines innovativen jungen Unternehmens bleibt ein Geschäftsplan ohne Überlegungen zur Legitimierung unvollständig. Allerdings hat die Diskussion zur ‚Legitimation‘ auch gezeigt, wie schwierig eine explizite Berücksichtigung innerhalb der Planung ist. Ein zu starkes Streben nach Legitimität kann durch die Anspruchsgruppen als unseriös und illegal beurteilt werden, so dass das Gegenteil herbeigeführt wird (vgl. Ashforth/Gibbs 1990, S. 186). Dieser Zusammenhang ist umso problematischer, je weniger Legitimität vorhanden ist. Zudem erscheint es äußerst schwierig ‚Legitimität‘ als eine Größe innerhalb einer Geschäftsplanung aufzunehmen, da weder genau definierbar ist, wie eine derartige Größe gemessen werden kann, noch konkret bestimmbar ist, durch welche Maßnahmen ihre Erreichung gefördert wird.

Die Wahl geeigneter Strategien zum erfolgreichen Aufbau von Legitimität hängt von den unterschiedlichsten Faktoren ab. In diesem Zusammenhang sollte nicht nur die Art der jeweiligen Unternehmensgründung, d. h. der Innovationsgrad, der der Unternehmung zugrunde liegt, Berücksichtigung finden. Neben den Eigenschaften des Unternehmens selbst, spielt bei der Strategiewahl auch die Beschaffenheit der für das Unternehmen relevanten Umgebung eine entscheidende Rolle. Dementsprechend muss festgestellt werden, dass bei Berücksichtigung sowohl der Unternehmens- als auch der Umweltbedingungen nicht jede Strategie zum Legitimitätsaufbau für jedes Unternehmen geeignet ist. Auch die Verwendung des Begriffs der ‚Strategie‘ erscheint in diesem Zusammenhang eher problembehaftet. Wissenschaftler wie SUCHMAN (1995) und ZIMMERMAN/ZEITZ (2002) formulieren zwar verschiedene „strategies for gaining legitimacy“ (Suchman 1995, S. 587), allerdings kann der Strategiebegriff hier nur begrenzt im herkömmlichen Sinne der Strategielehre verwandt bzw. interpretiert werden. So handelt es sich bei ‚Legitimation‘ nicht um ein klar definiertes Ziel, dass durch systematisch geplante und planbare Maßnahmen erreichbar wäre. Eine strategische Zielsetzung in Form der Erreichung von Legitimität kann nicht ohne weiteres formuliert werden, da der Legitimierungsprozess anders zu bewerten ist, als bspw. die Zielsetzung der Eroberung von Marktanteilen. Die Ursache dafür liegt vor allem in dem unbewussten Charakter von Legitimität, welcher folglich die Formulierung von Strategien im Sinne eines Handlungsplans bzw. eines Musters konsistenter Handlungen kaum ermöglicht (zum Strategiebegriff siehe Mintzberg 1994).

Zukünftig zu beantwortende Fragestellungen werden sich also vor allem mit der Messbarkeit von Legitimität und den damit verbundenen Schwierigkeiten einer Berücksichtigung im Rahmen der Planungsaktivitäten eines Unternehmens beschäftigen. Auch die Frage nach der Angemessenheit des Strategiebegriffs im Rahmen der organisationalen Legitimierung bleibt offen und bedarf einer intensiveren Betrachtung. Dessen ungeachtet eröffnen die vorangestellten Überlegungen zur Legitimation eines jungen Unternehmens die Möglichkeit, die bisher innerhalb der Forschung untersuchten Zugänge aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

Literaturübersicht

- 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
- Ashforth, B. E./Gibbs, B. W. (1990): The double-edge of organizational legitimation. In: *Organization Science*, 1. Jg. (1990) 2, S. 177-194
- Bhidé, A. (2000): *The origin and evolution of new businesses*. Oxford, 2000
- Delmar, F./Shane, S. (2004): Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. In: *Journal of Business Venturing*, 19. Jg. (2004) 3, S. 385-410
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991): Introduction. In: W. W. Powell, P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago 1991, S. 1-40
- Dowling, J./Pfeffer, J. (1975): Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. In: *Pacific Sociological Review*, 18. Jg. (1975) 1, S. 122-136
- Eibl, R. (2002): Ralf Däinghaus: Gefährlicher Gründer. In: *Financial Times Deutschland* vom 10.06.2002, S. 28
- Elsbach, K. D./Sutton, R. I. (1992): Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. In: *Academy of Management Journal*, 35. Jg. (1992) 4, S. 699-738
- Elšik, W. (1996): Zur Legitimation neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4. Jg. (1996), S. 331-357
- EuGH (2004): Urteil vom 11.12.2003, Aktenzeichen C 322/01. In: *Official Journal of the European Union* C 47, S. 5
- Fallgatter, M. J. (2002): *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden 2002

- Gambetta, D. (1988): Can we trust trust? In: D. Gambetta (Hrsg.), Trust. Making and Breaking Cooperative Relations. New York, Oxford 1988, S. 213-237
- Hohenthal, C. Graf (2000): Arzneimittel aus dem Internet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 160 vom 13.07.2000, S. 17
- Mintzberg, H. (1994): The raise and fall of strategic planning, New York 1994
- Neubacher, A. (2002): Körbeweise Rezepte. In: Der Spiegel, (2002) 18, S. 166-168
- o. V. (2002): Gründungsphase abgeschlossen: 0800DocMorris auf Erfolgskurs. URL: https://www.docmorris.de/de/ueber_docmorris/presse/pressemitteilungen/020107 (Stand: 11.05.2006)
- o. V. (2003): Ullas Segen: Viele Apotheker profitieren von der Gesundheitsreform – gegen die sie monatelang protestiert haben. In: Die Zeit Nr. 1 vom 22.12.2003, S. 24
- o. V. (2004): Angriff aus der Nische. In: Tagesspiegel Nr. 18452 vom 19.04.2004, S. 17
- o. V. (2006): Die Geschichte von DocMorris. URL: https://www.docmorris.de/de/ueber_docmorris/profil/geschichte/index.jsp (Stand: 08.05.2006)
- o. V. (2006a): AOK und Verbraucherschützer befürworten Versandapotheke. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,430718,00.html> (Stand: 08.08.2006)
- o. V. (2006b): Apotheker scheitern gegen DocMorris. URL: http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=200050&_t=ft&_b=1118984 (Stand: 09.08.2006)
- Parsons, T. (1960): Structure and process in modern societies. Glencoe, 1960
- Schäfer, J. (2000): Unternehmen: Apotheker-Rebellen. In: Handelsblatt Nr. 244 vom 18.12.2000, S. 14
- Scott, W. R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, 1995

Stryker, R. (1994): Rules, Resources, and Legitimacy Processes: Some Implications for Social Conflict, Order, and Change. In: American Journal of Sociology, 99. Jg. (1994) 4, 1994, S. 847-910

Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review, 20. Jg. (1995) 3, S. 571-610

Thelen, P. (2006): Saarland will Apothekenrecht kippen. In: Handelsblatt Nr. 151 vom 08.08.2006, S. 4

Zimmerman, M. A./Zeitz, G. J. (2002): Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. In: Academy of Management Review, 27. Jg. (2002) 3, S. 414-431

Die Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal erscheinen unregelmäßig.

Bestellungen richten Sie an:

Name des Herausgebers
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Bergische Universität Wuppertal
Gaußstr. 20
42097 Wuppertal

Koubek/Wiedemeyer/Gester	Unternehmensverfassung und Mitbestimmung in Europa, Nr. 155, 1992
Braun, Wolfram	Ökonomische Gerechtigkeit, Nr. 156, 1992
Sievers, Burkard	Characters in Search of a Theatre, Nr. 157, 1992
Kißler/Eckert/Sparrer/ von Wedel-Parlow	Migrations- und Metropolisierungsforschung in Lateinamerika unter besonderer Berücksichtigung Zentralamerikas, Nr. 158, 1992
Backhaus, Hagen	Multi-Media im Marketing-ASKOT, Autonomes System der Kommunikation im Tourismus, Nr. 159, 1992
Buttermann, Hillebrand,Hödl, Oberstrass	Ein integriertes makroökonomisches Input-Output-Modell für die Bundesrepublik Deutschland, Nr. 160, 1992
Hödl, Pereira, Dausch	Fördermaßnahmen im Bereich der Telekommunikation, Nr. 161, 1992
Eckert, Josef	Arbeitsmigration aus Afrika in die EG. Eine Bibliographie., Nr. 162, 1993
Sievers, Burkard	Love in the time of AIDS, Nr. 163, 1993
Hödl, Erich Floerecke, Peter Kalter, Bernhard	Ökonomische Strukturanalyse der Bergischen Großstädte Wuppertal-Solingen-Remscheid, Nr. 164, 1993
Cleff, Thomas	Kultur als Determinante für Regelungen der Arbeitnehmermitsprache. Ein deutsch-französischer Vergleich, Nr. 165, 1993
Backhaus, Hagen Glomb, Herbert	Interaktive Absatzsysteme - Multi-Media im Marketing, Nr. 166, 1994

Ziegler, Andreas	GEE1: Ein Programmsystem zur Schätzung von Parameterstrukturen in multivariaten verallgemeinerten linearen Modellen mit Generalized Estimating Equations, Nr. 167, 1994
Henke, Achim	Entwicklung und Verabschiedung der Richtlinie zur Bildung von Europäischen Betriebsräten, Nr. 168, 1994
Sievers, Burkhard	Mythos als Metapher - Die Schlacht am Lerchenfeld, Nr. 169, 1995
Hödl, Erich Kuhne, Dirk Voßnacke, Michael	Strukturanalyse der Luftschadstoffemissionen durch Engergieverbräuche in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1970-86, Nr. 170, 1995
Sydow, Jörg Martin Kloyer	Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken -Erkenntnisse aus sechs Fallstudien- Nr. 171, 1995
Hödl, Erich Weida, Andreas	Wettbewerbsorientierte Strukturpolitik in der Europäischen Union Nr. 172, 1995
Hödl, Erich Balaghi-Mobayen, Mustafa	Deutsche Direktinvestitionen in den modernen Industriebranchen des Irans Nr. 173, 1995
Koubek, Norbert Gester, Heinz Stindt, Ferdinand	Die Auswirkung der divisionalen Unternehmensstrukturen auf das Personalmanagement und die Arbeitnehmervertretung Nr. 174, 1996
Meinzen, Ferdinand	Problemetik einer effizienten staatlichen Regulierung von Stromverteilungssystemen Nr. 175, 1996
Backhaus, Hagen Zydorek, Christoph	Multimedia und die Virtuelle Messe: Substitut oder Ergänzung zur klassischen stationären Messe? Nr. 176a, 1996
Sievers, Burkard	Accounting for the Caprices of Madness Narrative Fiction as a Means of Organizational Transcendence Nr. 176, 1996
Baisch, Helmut	Risikowirtschaft I. Handlungsfreiheiten und Handlungszwänge in einer fremdfinanzierten Ökonomie Nr. 177, 1997

Kappelhoff, Peter Wenzel, Olaf	Studium und Berufseinstieg Eine Absolventenbefragung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Bergischen Universität-GHS Wuppertal Nr. 178, 1997
Baisch, Helmut	Risikowirtschaft II. Markt und Macht in einer mischfinanzierten Ökonomie Nr. 179, 1997
Klein, Magdalena Krebs, Michael	Klassische und moderne Ansätze der betriebswirtschaftlicher Theorie Nr. 180, 1998
Krebs, Michael	Die virtuelle Unternehmung als Wissensorganisation: Potentiale und Grenzen des Wissensmanagements Nr. 181, 1998
Frambach, Hans	Ein neuer Gedanke zur Entstehung der Neoklassik Nr. 182, 1998
Eissrich, Daniel Frambach, Hans	Zum Verständnis des Transaktionskostenbegriffs in der ökonomischen Theorie Nr. 183, 1998
Hödl, Erich Oberstraß, Martin	Konsequenzen einer kompensierten Steuer auf Energieträger ein Vergleich ökonometrischer Studien Nr. 184, 1999
Grieger, Jürgen	Umorientierung der Personalwirtschaftslehre? Personalwirtschaftliche Ziele im Lichte der Shareholder Value- und Corporate Governance-Diskussionen Nr. 185, 1999
Wenzel, Olaf	Erlebnismilieus? Die empirische Umsetzung des Milieumodells von Gerhard Schulze Nr. 186, 1999
Grieger, Jürgen	Ansatzpunkte und Perspektiven der Rekonstruktion von Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus Nr. 187, 1999
Koubek/Böckly/Gester	Wissensmanagement und personalwirtschaftliche Standardsoftware in internationalen Unternehmen Nr. 188, 2000
Heindl, Heinrich/ Pauschert, Dirk	Wissensmanagement im virtuellen Unternehmen Nr. 189, 1998
Heindl, Heinrich	Die digitale Signatur im Internet-Rechtsverkehr Nr. 190, 1999

Heindl, Heinrich	Benchmarking Best Practices Nr. 191, 1999
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Internetökonomie in New York - Analyse der Rahmen- bedingungen von New Economy-Unternehmen in New York Nr. 192, 2001
Gehle/Heindl/Klein/ Pauschert/Witt	Standorte der New Economy: Das Ruhrgebiet im globalen Wettbewerb der Regionen Nr. 193, 2001
Tindemans, Leo	Die Zukunft Europas Nr. 194, 2001
Pauschert, Dirk	Benchmarking und Innovation Nr. 195, 1999
Pauschert, Dirk	Benchmarking der Internetökonomie - Evaluierung von Erfolgsfaktoren der New Economy in New York Nr. 196, 2000
Frambach, Hans	Die Zertifizierungsverfahren FSC und PEFC im Vergleich - Ein Beitrag zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft Nr. 197, 2001
Frambach, Hans	Die neoklassische "Geschichte" der Ökonomie: Bemerkungen zur Standortbestimmung von Douglass C. North's Theorie vom Wandel der Institutionen, Nr. 198, 2001
Heindl/Pauschert	Erfolgsfaktoren von New Economy im Silicon Alley, Nr. 199, 2002
Sievers/Ahlers-Niemann	The psychoanalytic study of organizations. A bibliography in the making, Nr. 200, 2003
Koubek, Böckly	Kennzahlen-Systeme im Personalmanagement, Nr. 201, 2003
Weinert, Stephan/ Meyer, Kirsten	"The Evolution of IT-Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends", Nr. 202, 2005
Grieger, Jürgen	"Corruption in Organizations. Some Outlines for Research", Nr. 203, 2005
Fallgatter, Michael, J./ Pluntke, Franziska	Zum 360° -Feedback – eine Analyse der Entwicklungslinien und Funktionsfähigkeit, Nr. 204, 2006
Keim, Martin/Weinert, Stephan	Langzeitstudierende im Fachbereich B der Bergischen Universität Wuppertal - eine explorative Studie, Nr. 205, 2006