

Michael J. Fallgatter, Siegrun Brink und Franziska Stelzer

Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation

1	Einführung.....	89
2	Zum Entrepreneurial Marketing.....	89
2.1	Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing.....	90
2.2	Entwicklung von Marketingaktivitäten.....	90
3	Zur Bedeutung von Legitimation junger Unternehmen.....	92
3.1	Herausforderungen für junge Unternehmen.....	92
3.2	Legitimität junger Unternehmen.....	93
3.3	Prozess der Legitimierung.....	95
4	Zum Zusammenhang von Legitimation und Entrepreneurial Marketing.....	97
	Literaturverzeichnis.....	100

Michael J. Fallgatter, Prof. Dr.
Inhaber des Lehrstuhls für BWL
insb. Personalmanagement und Organisation
Bergische Universität Wuppertal
E-Mail: fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de.

Siegrun Brink, Dr.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
E-Mail: brink@ifm-bonn.org.

Franziska Stelzer, Dr.
Mitarbeiterin im Bereich
Qualitätssicherungstransdisziplinärer Wissenschaftsprozess
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
E-Mail: franziska.stelzer@wupperinst.org.

1 Einführung

Statistiken zu den Überlebenschancen junger Unternehmen zeigen, dass die Sterbensrate junger Unternehmen in den ersten drei bis fünf Jahren besonders hoch ist (*Zimmerman/Zeitz* 2000, S. 416). Es wird von einem Wert zwischen 40-50 % ausgegangen (*Forsyth* 2005, S. 429; *van Praag* 2003, S. 1; *Bates* 1995, S. 29). Allerdings gibt es im Gegenzug auch Hinweise darauf, dass einige Vorgehens- und Handlungsweisen dazu beitragen, diese zu verringern. Ein Beispiel hierfür sind Marketingaktivitäten (*Gruber* 2004b, S. 164). Im Speziellen wird mit diesem Kap. die Thematik Entrepreneurial Marketing angesprochen, das hier als Marketing von nicht etablierten Unternehmen definiert wird.

Ergänzend zu den etablierten und viele handlungsorientierte Maßnahmen illustrierenden Arbeiten (z. B. *Gruber* 2004a, 2004b; *Rüggeberg* 2003; *Gierl/Helm* 2003; *Faix* 2001; *Koppelman* 2001), fokussiert der Beitrag einen bislang nicht im Vordergrund stehenden Aspekt. Es geht um die wichtige Frage der Legitimation junger Unternehmen und junger Branchen. Das Ziel besteht darin, die spätestens seit Mitte der 90er Jahre etablierte sog. Legitimationsforschung für das Entrepreneurial Marketing zu nutzen. Es rücken neue Facetten des Marketings in den Vordergrund, die den Ausgangspunkt für Einzelmaßnahmen bieten können.

Der Argumentationsgang besteht aus drei Schritten: Zum Ersten wird das Entrepreneurial Marketing als Gegenstandsbereich dargestellt. Dazu werden drei bedeutende Modelle des Entrepreneurial Marketing exemplarisch vorgestellt (Abschn. 2). Zum Zweiten werden die Herausforderungen junger Unternehmen beleuchtet und die Thematik organisationaler Legitimität aufgegriffen (Abschn. 3). Vor diesem Hintergrund erfolgt zum Dritten die Zusammenführung der beiden Themenbereiche, welche zu grundlegenden Hinweisen für das Entrepreneurial Marketing führt (Abschn. 4).

2 Zum Entrepreneurial Marketing

Um eine Basis für die folgenden Ausführungen zu schaffen, wird in diesem Kap. gezeigt, was der Begriff „Entrepreneurial Marketing“ umfasst und auf welche Aktivitäten er sich richtet. Diese bilden im weiteren Verlauf Anknüpfungspunkte für die Diskussion der Legitimation junger Unternehmen.

2.1 Begriffsverständnis des Entrepreneurial Marketing

Nach *Gruber* (2004a, S. 79) sollten unter den Begriff „Entrepreneurial Marketing“ nur Marketingaktivitäten junger potentialreicher Unternehmen gefasst werden. Der vorliegende Beitrag greift diese Sichtweise auf. Zwar könnte Entrepreneurial Marketing auch unmittelbar an Ergebnissen und Modellen der allgemeinen Marketingliteratur ansetzen, es ist aber festzustellen, dass es einige spezifische Herausforderungen für junge Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketingaktivitäten gibt, die mit der Durchsicht der bekannten Literatur nicht beantwortet werden können. Unter diesen Herausforderungen werden z. B. Ressourcenmangel, Vorherrschen großer Unsicherheit und eine geringe Unternehmensgröße verstanden (s. Abschn. 3.1). Mit Spezifität der Herausforderungen ist weniger gemeint, dass etablierte Unternehmen mit jenen nicht konfrontiert sind, sondern vielmehr, dass junge Unternehmen allen Herausforderungen gleichzeitig begegnen müssen, was sich auf ihre Marketingaktivitäten auswirkt. Daher gilt es, zum besseren Verständnis des Themenspektrums Entrepreneurial Marketing, nicht nur Informationen aus der allgemeinen Marketingliteratur zu betrachten, sondern auch aus verwandten Bereichen wie z. B. dem Innovationsmanagement oder dem Strategischen Management.

Themenbereiche, die bereits umfassend von der allgemeinen Marketingliteratur abgedeckt werden, sind z. B. Marktsegmentierung, Marketingstrategien und Preispolitik (s. dazu z. B. *Gierl/Helm* 2003, S. 73 f.; *Rüggeberg* 2003; *Faix* 2001, S. 207 f.; *Meffert et al.* 2012). Neben dieser sozusagen regulären Problematik sind junge Unternehmen mit grundlegenden Aufgaben konfrontiert wie z. B. der Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung von Handlungsfeldern (*Shane/Venkataraman* 2000, S. 218-221), der Etablierung basaler Marketingfunktionen (*Gruber* 2004b, S. 177), dem Aufbau eines „Namens“ und einer Unternehmensidentität (*Gruber* 2004b, S. 177; *Goldberg et al.* 2003, S. 169). Folglich sollte sich Entrepreneurial Marketing primär mit den Aspekten des Aufbaus und der Strukturierung der Organisation z. B. in Form einer Etablierung von Marketingfunktionen befassen (*Gruber* 2004b, S. 176). Zur weiteren Klärung des Gegenstandsbereichs werden nachfolgend drei bekannte Prozessmodelle des Entrepreneurial Marketing vorgestellt.

2.2 Entwicklung von Marketingaktivitäten

Die Entwicklung der Marketingaktivitäten in einem jungen Unternehmen kann als ein Prozess betrachtet werden, der sich über mehrere Stufen hinweg bewegt (*Gruber* 2004b, S. 173). Einflussreiche Modelle sind hierbei das Modell von *Tyebjee et al.* (1983), das Modell von *Carson* (1985) und das Modell von *Boag* (1987).

Das Modell von *Tyebjee et al.* (1983) basiert auf einer Interviewstudie mit Gründern von Hochtechnologie-Unternehmen und kann vier verschiedene aufeinander folgende Phasen identifizieren, nach denen sich das Marketing in jungen Unternehmen entwickelt (s.

Tyebjee et al. 1983, S. 62-66). Als besonders bedeutend bzw. erfolgserklärend wurde das persönliche Netzwerk des Gründers bzw. der Gründer angesehen. Anstatt im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten nur zu reagieren, sollte sich der wachsende Marketingapparat junger Unternehmen nach Meinung der Autoren in einer geordneten Form entwickeln. Dies vermeidet einen „traumatischen Übergang“ von einer Wachstumsphase in die nächste (*Tyebjee et al.* 1983, S. 62).

Auch das Modell von *Carson* (1985) basiert auf einer empirischen Studie über junge Unternehmen in Nordirland. Junge Unternehmen durchlaufen einen Entwicklungsprozess, der von reaktivem zu proaktivem Marketing führt (s. *Carson* 1985, S. 10-14). Nach Ansicht *Carsons* (1985, S. 7) sind Marketingaktivitäten junger Unternehmen eher instinktiv und intuitiv. Dies liegt darin begründet, dass junge Unternehmen oftmals nicht über einen Marketing-Spezialisten verfügen. Das Fehlen eines solchen Spezialisten kann unter die allgemeine Problematik junger Unternehmen, qualifiziertes Personal zu erhalten und zu beschaffen, gezählt werden (vgl. hierzu auch Abschn. 3.1).

Das Modell von *Boag* (1987) basiert ebenfalls auf einer Interviewstudie und fokussiert Aspekte der Marketingkontrolle in jungen Unternehmen, wobei ebenfalls vier verschiedene Phasen der Marketingentwicklung identifiziert wurden. *Boag* (1987, S. 375) stellte fest, dass junge Unternehmen in der Gründungsphase ihre Marketingaktivitäten betreffend, konstruktiv vorgehen und keine Elemente der Marketingkontrolle anwenden. Dieses ungeplante Vorgehen führt nach *Boag* (1987, S. 375) dazu, dass die Leistungen und Anstrengungen hinsichtlich des Marketings unkoordiniert und wenig effektiv sind.

Jedes der dargelegten Modelle nimmt vier Entwicklungsstadien an, die junge Unternehmen in Bezug auf die Ausbildung ihrer Marketingaktivitäten durchlaufen. In allen drei Modellen wird darüber hinaus angenommen, dass Marketing in jungen Unternehmen zu Beginn nur rudimentär existent ist. Das heißt, durch die Etablierung von dauerhaften Strukturen und der Ansammlung von Marketingwissen werden die Marketingaktivitäten über mehrere Ebenen hinweg zunehmend professioneller. Die wesentlichen Herausforderungen junger Unternehmen werden in den drei Modellen in den spezifischen situativen Bedingungen für unternehmerisches Handeln gesehen. Allerdings muss einschränkend hinzugefügt werden, dass die Modelle ihre Schlussfolgerungen rein auf empirische Ergebnisse stützen und nicht auf eine theoretische Basis. Zudem beziehen sie in ihre Überlegungen die wichtige Phase der Entdeckung von Handlungsfeldern nicht mit ein und thematisieren nicht, dass Gründer eines jungen Unternehmens schon zu Beginn eine professionelle Herangehensweise an Marketingaufgaben zeigen können (*Shane/Venkataraman* 2000, S. 217).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass junge Unternehmen im Laufe ihrer Unternehmenstätigkeit geeignete Strukturen und Vorgehensweisen hinsichtlich des Marketings aufbauen müssen, um mit den sich ergebenden Veränderungen umgehen zu können und langfristig erfolgreich zu sein. Äußerst problematisch ist, dass den Unternehmensgründern zu Beginn oftmals die Erkenntnis und das Verständnis für die Wichtigkeit und den Umgang mit Marketing fehlen. Folglich sollte das Entrepreneurial Mar-

keting besonders diese kritischen Felder beleuchten und versuchen, einen wertvollen Beitrag zu leisten. Neben dem fehlenden Wissen über Marketing und dem Mangel an Fachkräften zur Umsetzung möglicher Marketingmaßnahmen, stellen die besonderen situativen Bedingungen junger Unternehmen eine ganz spezifische Problematik im Rahmen des Marketings derartiger Unternehmen dar.

Im Zusammenhang mit den Bedingungen, mit denen insbesondere junge Unternehmen konfrontiert sind, taucht in der Wissenschaft der Begriff ‚Legitimität‘ bzw. ‚Legitimation‘ auf. Nachdem zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen junger Unternehmen erfolgt, wird im Folgenden auf das Konstrukt der Legitimität und seine Bedeutung für junge Unternehmen Bezug genommen.

3 Zur Bedeutung von Legitimation junger Unternehmen

3.1 Herausforderungen für junge Unternehmen

Welsh und White (1981, S. 18) formulieren treffend: „a small business is not a little big business“. Ausgehend von diesem Zitat kann es nicht Ziel junger Unternehmen sein, Marketingmaßnahmen etablierter Unternehmen zu imitieren oder in kleinerem Maßstab zu übernehmen – dies entspricht dem oben betonten Verständnis. Entsprechend rücken die spezifischen Bedingungen und Herausforderungen in den Mittelpunkt.

Als erste Herausforderung kann die Neuheit einer Unternehmensgründung angeführt werden. Diese Neuheit spiegelt sich innerhalb des Unternehmens vor allem in fehlenden organisatorischen Strukturen und einer nicht existenten Unternehmensgeschichte in Form von fehlenden Erfahrungswerten bereits durchgeführter unternehmerischer Handlungen wider. Aus unternehmensexterner Perspektive können speziell fehlende unternehmerische Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern als problematisch betrachtet werden (*Aldrich/Fiol* 1994, S. 646). Diese Ausgangsbedingungen sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass sich junge Unternehmen mit der „Liability of Newness“ (*Stinchcombe* 1965) konfrontiert sehen. Neben der Neuheit stellt die meist geringe Größe, als ein wesentliches Merkmal junger Unternehmen, diese vor zusätzliche Herausforderungen. Da eine geringe Unternehmensgröße auch geringe Mitarbeiterzahlen beinhaltet, haben diese Unternehmen oftmals mit Personalengpässen und relativ begrenzten Fähigkeiten sowie Fertigkeiten zu kämpfen.

Die Situation junger Unternehmen wird dabei zusätzlich durch die vorherrschenden Bedingungen im Unternehmensumfeld verschärft. So liegt meist eine durch erhebliche Unsicherheit geprägte Umwelt vor (*Gruber* 2004a, S. 81; *Aldrich/Fiol* 1994). Somit besteht ein kaum einschätzbares Entscheidungs- und Informationsrisiko, welches eine

entscheidungstheoretische Handhabbarkeit nahezu unmöglich macht. Folglich wird nicht nur die Planung eines Unternehmens erschwert, sondern auch die Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen auf den relevanten Märkten ist extrem schwer prognostizierbar (*Fallgatter 2002*).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass junge Unternehmen über geringe bis keine Erfahrungen hinsichtlich des Marketings verfügen (*Gruber 2004b*, S. 168). Folglich sind Fehler in der Planung und Ausführung wahrscheinlich. Diese können aufgrund der bereits genannten geringen Ressourcenausstattung fatale Konsequenzen haben. Darüber hinaus erfordert die geringe Ausstattung an Ressourcen eine hohe Effizienz und Effektivität der durchgeführten Marketingaktivitäten, worin ein Grund liegen kann, dass junge Unternehmen sogenannte imaginative Formen des Marketings zu Beginn bevorzugen, wie z. B. Guerilla Marketing, Radical Marketing, Expeditionary Marketing u. a. (*Gruber 2004b*, S. 168; *Morris et al. 2002*, S. 1). Ebenso sind Strategien von Bedeutung, die bei der Akquirierung von Ressourcen unterstützen wie z. B. der Abschluss strategischer Allianzen.

Eine entscheidende Erweiterung erfährt diese Auflistung von Herausforderungen durch die Legitimationsforschung. Dies lenkt den Blick auf bislang beim Entrepreneurial Marketing nicht im Vordergrund stehende Zusammenhänge.

3.2 Legitimität junger Unternehmen

Der Erfolg eines jungen Unternehmens wird zu einem hohen Maße davon bestimmt, inwiefern es ihm gelingt, die notwendigen Ressourcen zu akquirieren. Das unternehmerische Handeln eines Unternehmens in einem übergeordneten sozialen System und die dafür erforderliche Erwerbung von Ressourcen machen es notwendig, dass die Nutzung dieser Ressourcen von der Gesellschaft als legitim eingestuft wird. Neben den üblicherweise als erfolgsbeeinflussend betrachteten technologischen und materiellen Imperativen werden gesellschaftliche Werte und Normen als wesentliche Bestandteile der Unternehmensumwelt angesehen. Diese Verknüpfung wird unter dem Konstrukt bzw. Begriff „organizational legitimacy“ subsumiert, wobei ein überaus großer Facettenreichtum kennzeichnend für die Legitimationsforschung ist (*Suchman 1995*, S. 571 f.). Trotz der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Begriffsbestimmungen weisen sie eine hohe Übereinstimmung dahingehend auf, dass die Deckungsgleichheit mit gesellschaftlichen Werten und Normen als zentrales Element von Legitimität angesehen wird (zu einem Überblick s. *Fallgatter/Brink 2006*). Als besonders geeignete Begriffsdefinition wird die von *Dowling und Pfeffer (1975)* angesehen, der hier in weiten Teilen gefolgt wird. Bei dieser Begriffsbestimmung handelt es sich um eine möglichst umfassende und dennoch nicht zu allgemeine Begriffsdefinition, auf die sich eine Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen beruft (z. B. *Ashford/Gibbs 1990*; *Suchman 1995*).

Ein Unternehmen gilt als legitimiert, wenn: „...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 [organizations] are a part” (Dowling/Pfeffer 1975, S. 122) herrscht. Folglich muss ein Unternehmen 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 herstellen. Ein Unternehmen kann 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 (Schreyögg und Koch 2010, S. 34). Die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation wird demnach maßgeblich von deren Legitimität beeinflusst. Demzufolge kann Legitimität selbst als Ressource betrachtet werden, welche den Zugriff auf weitere Ressourcen ermöglicht (Dowling/Pfeffer 1990, S. 123).

Wird diesem Argumentationsgang gefolgt, so besteht ein Zusammenhang zwischen der Legitimität eines Unternehmens, dessen Ressourcenverfügbarkeit bzw. -zugriff und dessen Überlebenswahrscheinlichkeit. 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 ist neben dem reinen Überleben dessen Wachstum. In diesem Zusammenhang kann die Verbindung zwischen dem Wachstum eines Unternehmens und dessen Möglichkeiten der Ressourcenakquirierung als offensichtlich betrachtet werden (Zimmerman/Zeitz 2002, S. 416 f.). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Legitimität vor allem für Unternehmensgründungen – aber auch für bereits etablierte Unternehmen – eine sehr bedeutende Rolle für ihr Überleben und Wachstum spielt (Aldrich/Fiol 1994, S. 646).

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 Unternehmen Legitimität erreichen können. Lange Zeit wurde innerhalb der Forschung davon ausgegangen, dass es sich um ein dichotomes Phänomen im Sinne von ‚vorhanden‘ oder ‚nicht vorhanden‘ handelt. Das beinhaltet, dass Unternehmen nicht in der Lage sind, sie durch den bewussten Einsatz bestimmter unternehmerischer Strategien zu beeinflussen (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 (Zimmerman/Zeitz 2002, S. 421 f.).

3.3 Prozess der Legitimierung

Die Legitimierung eines Unternehmens wird mittlerweile als ein kontinuierlich verlaufender Prozess eingestuft. Der Begriff „Legitimation“ verdeutlicht dabei den prozessualen Verlauf des Legitimitätsenerwerbes (*Aldrich/Fiol* 1994; *Zimmerman/Zeitz* 2002). Während also der Begriff Legitimität ein bestimmtes Niveau an Legitimation bezeichnet, das einen – zwar veränderbaren – Zustand beschreibt, wird mit Legitimation oder Legitimierung der Prozess des Erwerbs von Legitimität charakterisiert (*Suchman* 1995, S. 571).

In Anlehnung an *Aldrich und Fiol* (1994, S. 645 f.) wird Legitimität in die Dimensionen „kognitiv“ und „soziopolitisch“ unterteilt. Ein Unternehmen hat demnach kognitive Legitimität erlangt, wenn breit geteiltes Wissen vorhanden und die Funktionsweise der Geschäftsidee bekannt ist (*Aldrich/Fiol* 1994, S. 648). Es wird angenommen, dass kognitive Legitimität dann am höchsten ist, wenn die Aktivitäten, Ziele und Strukturen eines Unternehmens so vertraut sind, dass sie als selbstverständlich betrachtet werden. Diese Art der Legitimität bezieht sich ausschließlich auf die Funktionsweise bzw. den Wissensstand bezüglich eines Geschäftskonzeptes und nicht auf die Funktionsfähigkeit bzw. Erwartungen, die an diese Geschäftskonzeption gestellt werden.

Mit der Beurteilung der Güte der Leistung beschäftigt sich die sog. soziopolitische Legitimität. Ein Unternehmen hat soziopolitische Legitimität erlangt, wenn die Personengruppe, mit der das Unternehmen im Austausch steht, das Unternehmen akzeptiert und als richtig bzw. wünschenswert erachtet. Im Vordergrund stehen hier die Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Werten und Normen sowie die Einhaltung allgemeiner Regeln. Zentral ist hierbei, dass angenommen wird, dass ein Unternehmen nicht akzeptiert oder angenommen werden kann, wenn kein Wissen über das Unternehmen und somit keine kognitive Legitimität vorhanden ist. Allerdings gilt ebenso, dass Akzeptanz „verweigert“ werden kann, auch wenn die Funktionsweise des Konzeptes bekannt ist. Der Legitimierungsprozess verläuft nach *Aldrich und Fiol* (1994, S. 649) auf vier Ebenen: der Unternehmensebene, der brancheninternen Ebene, der branchenexternen Ebene und der institutionellen Ebene. Auf jeder Ebene gilt es jeweils erst kognitive Legitimität zu entwickeln, um soziopolitische Legitimität aufbauen zu können. Eine übersichtliche Zusammenschau des idealtypischen Verlaufs des Legitimierungsprozesses eines jungen Unternehmens in einer bis dahin nicht existenten Branche bietet Tab. 3.1.

Auf der ersten Ebene, der Unternehmensebene, müssen junge Unternehmen im Rahmen der Erreichung kognitiver Legitimität eine Wissensgrundlage schaffen. Mit Wissensgrundlage ist in diesem Zusammenhang die Schaffung von Verständnis für ein Geschäftskonzept und die Verbreitung von Wissen über dessen Funktionsweise angesprochen (*Aldrich/Fiol* 1994, S. 648). Zum Aufbau dieser Wissensbasis sollten Informationen gut „verpackt“ werden, indem z. B. symbolische Sprache bei der Kommunikation mit den Austauschpartnern verwendet wird. Nach Aufbau der Wissensbasis muss das Unternehmen versuchen, Vertrauen zu erzeugen, was in den Bereich soziopolitischer Legitimität fällt. Das Fehlen von Informationen, Erfahrungen und einer Unter-

nehmensgeschichte führt zu mangelndem Vertrauen und fehlender Glaubwürdigkeit; gerade Vertrauen wird jedoch als fundamentale Basis allen unternehmerischen Handelns und als Voraussetzung für den Zugang zu Ressourcen wie Arbeit und Kapital angesehen. Da Vertrauen bei jungen Unternehmen nicht durch objektive Daten erreicht werden kann, sollten die Informationen beispielsweise in konsistente Geschichten eingebettet werden.

		Legitimitätsdimensionen	
		Kognitive Legitimität	Soziopolitische Legitimität
Prozessebene	Unternehmensintern	Entwicklung einer Wissensbasis durch Verwendung symbolischer Sprache und Verhaltensweisen.	Aufbau von Vertrauen durch Verwendung konsistenter Darstellungen bzw. sog. „Storytelling“.
	Branchenintern	Entwicklung einer Wissensbasis durch Verwendung eines einheitlichen Designs.	Aufbau von Verlässlichkeit durch gemeinsame Branchenaktivitäten.
	Branchenextern	Entwicklung einer Wissensbasis über unternehmensförderliche Aktivitäten durch Dritte.	Aufbau eines „guten Rufes“ durch unternehmerische Aktivitäten mit anderen Branchen in Form von Verhandlungen und Kompromissen.
	Institutionell	Entwicklung einer Wissensbasis durch Aufbau einer Verbindung mit existierenden Ausbildungssystemen.	Aufbau von Legitimität durch kollektives Marketing und Lobbyismus.

Tab. 3.1: Legitimierungsprozess

Quelle: in Anlehnung an *Aldrich/Fiol* 1994, S. 649

Auf der zweiten, brancheninternen Ebene muss die direkte Umgebung, in der das neue Unternehmen agiert, geformt werden. Nachdem ein gewisses Verständnis und Vertrauen auf der Unternehmensebene entwickelt wurden, müssen stabile Interaktionsmuster mit Organisationen aus derselben Branche aufgebaut werden. Kognitive Legitimität kann nach *Aldrich und Fiol* (1994, S. 654) dadurch entwickelt werden, dass der Wissensaufbau dahingehend betrieben wird, dass eine Angleichung in Form eines dominanten Designs angestrebt wird. Der Aufbau soziopolitischer Legitimität wird durch kollektive Aktionen oder beispielsweise durch den Zusammenschluss zu einem Verband gefördert. Dies ist zu Beginn äußerst schwierig und hängt vor allem davon ab, ob der „industry champion“ gültige Regeln und Standards aufstellen kann (*Aldrich/Fiol* 1994, S. 655). Insgesamt tragen diese Aktivitäten dazu bei, das Unternehmen zuverlässig erscheinen zu lassen.

Auf der dritten Ebene, der branchenübergreifenden Ebene, soll besonders der Ressourcenzugang und die -verteilung innerhalb der Branche beeinflusst werden. Kognitive Legitimität kann dadurch erlangt werden, dass Netzwerke mit angrenzenden oder relevanten Branchen aufgebaut werden. Auch in diesem Zusammenhang muss zunächst die Wissensbasis erweitert werden, da verstanden werden soll, was das neue Unternehmen oder die neue Branche macht. Durch die Interaktion und den Umgang mit anderen Branchen soll nachfolgend soziopolitische Legitimität in Form von Reputation aufgebaut werden. Über den Aufbau von Netzwerken mit bereits etablierten Unternehmen und über zuverlässige Partnerschaften ist es einem neu gegründeten jungen Unternehmen möglich, den Versuchen anderer, sich in ihrer Existenz bedroht fühlender Unternehmen ihren Legitimitätserwerb zu be- bzw. verhindern, entgegenzuwirken.

Auf der letzten Ebene, der institutionellen Ebene, geht es darum, institutionelle Legitimität zu erreichen. Hierbei wird kognitive Legitimität dadurch erlangt, dass eine Anbindung an bestehende Ausbildungssysteme und Curricula angestrebt wird, so dass entweder bestehende Ausbildungsberufe genutzt oder neue unterstützt oder initiiert werden. Hierfür können Partnerschaften mit Universitäten oder Gemeinden eingegangen werden. Die Erreichung soziopolitischer Legitimität auf der institutionellen Ebene muss als kritisch bezeichnet werden. Gerade Gesetzgeber oder Regierungsbehörden stellen sich oftmals gegen neue und unbekannte Technologien. Deshalb müssen sich insbesondere Unternehmen in neuen Branchen mit den Behörden arrangieren. Dies kann beispielsweise durch kollektive Marketingaktivitäten oder Lobbyismus geschehen.

Ausgehend von den Herausforderungen junger Unternehmen (Abschn. 3.1), den Überlegungen zum Konstrukt der Legitimität und dessen herausragender Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung junger Unternehmen (Abschn. 3.2 und 3.3) erfolgt nun eine Verknüpfung von Entrepreneurial Marketing und den Überlegungen zur Legitimität.

4 Zum Zusammenhang von Legitimation und Entrepreneurial Marketing

Die voran stehende Skizze der Legitimationsforschung und insbesondere der beschriebene Legitimierungsprozess lassen deutliche Anknüpfungspunkte zum Entrepreneurial Marketing erkennen. Es handelt sich dabei in erster Linie um den typischen Marketingfragen vorgelagerte Aktivitäten.

Unter einer vorgelagerten Aktivität kann die Überwindung der Neuheit des jungen Unternehmens gefasst werden. Im Rahmen des Entrepreneurial Marketing wird betont, dass das Unternehmen als unbekannter Akteur bei Kunden und anderen Interaktionspartnern eingeführt, Vertrauen in das Unternehmen aufgebaut, Interaktionen mit Kunden, Lieferanten, anderen Unternehmen eingegangen und Austauschbeziehungen aufgebaut sowie

Strukturen etabliert werden müssen (Gruber 2004a, S. 82). Folgende Übereinstimmungen zu Legitimierungsaktivitäten können festgehalten werden: Aldrich und Fiol (1994, S. 650) geben ebenfalls an, dass junge Unternehmen im Zuge ihrer Legitimierung Vertrauen erlangen müssen. Dieses könne vor allem über den Einsatz konsistenter Darstellungen und Projektionen geschehen. Wesentlich ist zudem die vorangestellte Aktivität der Wissensvermittlung und des Wissensaufbaus über das Unternehmen unter Verwendung von gut verständlicher symbolischer Sprache. Weiterhin kann ein Unternehmen über den Aufbau kognitiver Legitimität versuchen, seinen Bekanntheitsgrad zu steigern.

Die Etablierung organisationaler und institutioneller Strukturen kann ebenfalls als eine vorgelagerte Aktivität im Rahmen des Entrepreneurial Marketings verstanden werden. Auch Aldrich und Fiol (1994, S. 651) betonen im Zusammenhang mit der Legitimierung junger Unternehmen die Notwendigkeit der Etablierung eines dominanten Designs. Dies beinhaltet, dass eine Imitation der Geschäftsidee stattfindet bzw. zugelassen oder sogar gefördert wird. Soziale Interaktionen und Austauschbeziehungen können im Rahmen der organisationalen Legitimierung über den Aufbau von Zuverlässigkeit auf der Branchenebene gefördert werden. Branchenübergreifend kann die Förderung kollektiver Aktionen zu einer Wahrnehmung von Reputation führen und hierdurch helfen, weitere Strukturen aufzubauen sowie Ressourcenaustauschbeziehungen zu etablieren.

Bezogen auf die Aktivität der Überwindung vorherrschender Unsicherheit kann organisationale Legitimierung helfen, „best practices“ zu etablieren, indem – wie bereits erwähnt – mimetischer Isomorphismus, also z. B. die Imitation der Geschäftsidee, gefördert und ein dominantes Design durchgesetzt wird. Weiterhin könnten junge Unternehmen zur Überwindung der Unsicherheit vorgeben, ihre Aktivität sei bereits Realität, was durch die Verwendung eines sehr hohen Abstraktionsgrades ihrer Vision gefördert wird. Es ist zu erkennen, dass die Aufgaben, die im Rahmen des Entrepreneurial Marketings angesprochen werden, auch Aufgaben sind, die der Prozess der organisationalen Legitimierung umfasst. Sollte nun davon gesprochen werden, dass Legitimation eine Aufgabe des Entrepreneurial Marketings ist oder eher, dass Aufgaben des Entrepreneurial Marketing zum Aufbau organisationaler Legitimität gehören und somit ein Bestandteil dieses Prozesses sind?

Im vorliegenden Beitrag wird die Annahme vertreten, dass Entrepreneurial Marketing als eine Aufgabe im Rahmen der Legitimierung junger Unternehmen angesehen werden kann. Dies lässt sich wie folgt begründen: Die Überbrückung der Vertrauenslücke kann als eine der wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Entrepreneurial Marketing bezeichnet werden (Ali/Birley 1998, S. 749). Das Konzept der organisationalen Legitimität umfasst diese Problematik, da die Erzeugung von Vertrauen ein elementarer Bestandteil des Legitimierungsprozesses ist. Die Zielsetzungen, die im Rahmen der Legitimation auf den verschiedenen Ebenen verfolgt werden, bieten demzufolge mögliche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung von speziellen Maßnahmen im Rahmen des Entrepreneurial Marketings. Legitimität umfasst über die Vertrauensbildung hinaus die Beachtung und Etablierung von Austauschbeziehungen, die Überwindung von Unsicherheit und die Verrin-

gerung der Mortalität. Aus diesem Grund könnte der Begriff und die Aufgabe „organisationale Legitimierung“ als Überbegriff der spezifischen Problematik und der Herausforderungen junger Unternehmen verwendet werden, so dass im Rahmen des Entrepreneurial Marketings die strategische Erzeugung von Legitimität einen Mittelpunkt bilden sollte.

Literaturverzeichnis

- Aldrich, H.E., Fiol, C.M.: Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review* 19(4), 645–670 (1994)
- Ali, H., Birley, S.: The role of trust in the marketing activities of entrepreneurs establishing new ventures. *Journal of Marketing Management* 14(7), 749–763 (1998)
- Ashforth, B.E., Gibbs, B.W.: The double-edge of organizational legitimation. *Organizational Science* 1(2), 177–194 (1990)
- Bates, T.: Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups. In: *Journal of Small Business Management* 33(2), 26–36 (1995)
- Boag, D.A.: Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing* 2(4), 365–379 (1987)
- Carson, D.J.: The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing* 19(5), 7–16 (1985)
- Dowling, J., Pfeffer, J.: Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review* 18(1), 122–136 (1975)
- Faix, A.: Markt- und Konkurrenzanalysen als Instrumente des Gründungsmarketings. In: Koch, L.T., Zacharias, C. (Hrsg.) *Gründungsmanagement*, 207–218. Oldenbourg, München (2001)
- Fallgatter, M.J.: *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Fallgatter, M.J., Brink, S.: Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen – Das Beispiel DocMorris. *Forschungsbericht des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bergische Universität Wuppertal*, Wuppertal (2006)
- Forsyth, G.D.: A note on small business survival rates in rural areas – The case of Washington State. *Growth and Change* 36, 428–440 (2005)
- Gierl, H., Helm, R.: Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung. In: Dowling, M., Drumm, H.J. (Hrsg.) *Gründungsmanagement*, 73–90. Springer, Berlin u. a. (2003)
- Goldberg, A.I., Cohen, G., Fiegenbaum, A.: Reputation building – Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management* 41(2), 168–186 (2003)
- Gruber, M.: Entrepreneurial Marketing. *Die Betriebswirtschaft* 64(1), 78–100 (2004A)

- Gruber, M.: Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review* 56(2), 164–199 (2004B)
- Koppelman, U.: Gründungsmarketing. In: Koch, L.T., Zacharias, C. (Hrsg.) *Gründungsmanagement*, 233–241. Oldenbourg, München (2001)
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2012)
- Morris, M.H., Schindehutte, M., Laforge, R.W.: Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory & Practice* 10(4), 1–19 (2002)
- Rüggeberg, H.: *Marketing für Unternehmensgründer*. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2003)
- Schreyögg, G., Koch, J.: *Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis*. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2010)
- Shane, S., Venkataraman, S.: The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 21(1), 217–226 (2000)
- Stinchcombe, A.L.: Social structure and organizations. In: March, J.G. (Hrsg.) *Handbook of organizations*, 142–193. Rand McNally, Chicago (1965)
- Suchman, M.C.: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20(3), 571–610 (1995)
- Tyebjee, T.T., Bruno, A.V., McIntyre, S.H.: Growing ventures can anticipate marketing stages. *Harvard Business Review*, 62–66 (1983)
- Van Praag, M.C.: Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics* 21(1), 1–17 (2003)
- Welsh, J.A., White, J.F.: A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* 59, 18–32 (1981)
- Zimmerman, M.A., Zeitz, G.J.: Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review* 27(3), 414–431 (2002)