

## 2 Theoretische Konzepte und Stand der Forschung

Diese Studie richtet sich in ihrem Beitrag an zwei verschiedene Literaturzweige und baut ihre Argumente auf deren jeweiligem Erkenntnisstand auf: die Forschung zu Exploration, Exploitation bzw. organisationaler Ambidextrie und die Status-Forschung. Deren theoretische Grundlagen sollen im Folgenden mit Blick auf die Forschungsfragen diskutiert und das dieser Studie zugrundeliegende Verständnis der verwendeten Konzepte definiert werden.

### 2.1 Exploration, Exploitation und Ambidextrie

Das *Exploration-Exploitation-Konzept* (March 1991) bzw. die Idee einer *organisationalen Ambidextrie* (Tushman/O'Reilly 1996) stellt sich zunehmend als wichtige theoretische Linse zur Erklärung organisationalen Verhaltens und Erfolgs heraus. Ursprünglich im Kontext organisationalen Lernens eingeführt, fand das Konzept Anwendung in so unterschiedlichen Bereichen der Organisationsforschung wie Organisationsdesign (Tushman/O'Reilly 1996), Adaption (Brown/Eisenhardt 1997), dynamischen Fähigkeiten (O'Reilly/Tushman 2008), Innovationen (Danneels 2002; Greve 2007; He/Wong 2004) und strategischen Allianzen (Beckman et al. 2004; Lavie/Rosenkopf 2006; Rothaermel 2001; Rothaermel/Deeds 2004). Während einige Bestandsaufnahmen des Feldes das Exploration-Exploitation-Konzept als neues „Forschungsparadigma in der Organisationsforschung“ ausmachen (Raisch/Birkinshaw 2008:376), glauben andere aufgrund dieses rasch zunehmenden Interesses und inkonsistenter Auslegung, eine Trivialisierung des Konzeptes zu einem „*management Rorschach test*“ zu beobachten (O'Reilly/Tushman 2013:331), mit welchem der geneigte Forscher jedwedes Phänomen untersuchen könne und dessen Erklärungswert entsprechend unspezifisch sei.

Um der definitorischen Vielfalt im Feld zu begegnen, sollen im Folgenden konzeptionelle Fragen erörtert und das dieser Studie zugrundeliegende Verständnis von Exploration, Exploitation und Ambidextrie definiert werden. Dabei sollen, in Vorbereitung der später folgenden Hypothesenentwicklung, insbesondere mögliche Einflussfaktoren, Erfolgsimplikationen und Moderatoren des Verhältnisses von Ambidextrie und Performance diskutiert werden.

### 2.1.1 Theoretische Grundlagen

*Exploration* bezeichnet die Entdeckung und Einführung neuer Ressourcen und Aktivitäten, welche durch Suche, Variation, Risikobereitschaft, Experimentieren, Kreativität, Flexibilität, Entdeckung und Innovation gekennzeichnet sind. *Exploitation* meint die Implementierung bestehender Ressourcen und Praktiken in auf Selektion, Implementierung, Verbesserung und Effizienz ausgerichteter Produktion (March 1991). Die Ausführung explorativer versus exploitativer Aktivitäten geht dabei mit unterschiedlichen Nutzen für eine Organisation einher, was March zur Formulierung seiner „Balance-Hypothese“ veranlasste: der Annahme, dass eine Kombination beider Verhaltensarten vorteilhaft – wenn nicht notwendig – für den Erfolg und das Überleben von Organisationen ist (ibid.:71). Während *Exploitation* die effiziente Nutzung und Kapitalisierung bestehender Ressourcen ermöglicht und so unerlässlich für die unmittelbare Profitabilität von Unternehmen ist, ermöglicht *Exploration* durch die Suche nach neuen Ressourcen die langfristige Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Eine übermäßige Fokussierung auf eine der beiden Verhaltensarten wird jedoch, so Marchs Beobachtung, kurz- oder langfristig abgestraft: Ein zu starker Fokus auf *Exploitation* führt langfristig zu einer nachteiligen Verhaftung in gegenwärtigen Routinen und Angeboten und behindert die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an zukünftige Anforderungen. Ein übermäßiger Fokus auf *Exploration* zulasten von *Exploitation* birgt andersherum die Gefahr einer unzureichenden Kapitalisierung bisheriger Such- und Innovationsleistungen. Erst die Balance zwischen *Exploration* und *Exploitation*, so Marchs Hypothese, ermöglicht also die Vereinbarung von kurzfristiger Effizienz und langfristiger Effektivität bzw. die Abstimmung von unmittelbarer Profitabilität und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit (ibid.:71-73).

Die Abstimmung beider Aktivitäten ist jedoch nicht trivial: Gleichzeitig zu ihrem komplementären Nutzenverhältnis stellen explorative und exploitative Aktivitäten unterschiedliche Anforderungen an organisationale Strukturen und konkurrieren um begrenzte organisationale Ressourcen, welche zu ihrer Umsetzung vonnöten sind. Dies meint beispielsweise sowohl interne finanzielle und personelle Kapazitäten als auch externe Beschaffungs- und Absatzstrukturen. Die Abstimmung von *Exploration* und *Exploitation* unter Abwägung ihres komplementären Nutzens bei gleichzeitiger Konkurrenz um limitierte Ressourcen stellt folglich eine der zentralen Herausforderungen an die Organisation dar: „*As a result, maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity*“ (ibid:71).

Wohingegen frühe Studien vor allem die Gegensätzlichkeit von Exploration und Exploitation betonten (Levinthal/March 1993; March 1991), interessierte sich die folgende Forschung vermehrt für die Lösungswege, welche Organisationen die Überwindung dieser Gegensätzlichkeit ermöglichen und sowohl die exploitative Nutzung bestehender Ressourcen und Kompetenzen als auch die explorative Auslotung und Implementierung neuer Möglichkeiten zulassen. Aufbauend auf dem erstmals von Duncan (1976) im organisationalen Kontext eingeführten Begriff der *Ambidextrie* – also wörtlich der *Beidhändigkeit* – präsentierten Tushman und O'Reilly (1996) die Theorie einer *ambidexteren Organisation*, welcher es gelingt, die Ausübung von Exploration und Exploitation zu kombinieren. Unter der Prämisse der generellen Vorteilhaftigkeit einer Balance von Exploration und Exploitation richteten sie das Augenmerk auf die Mechanismen, welche Organisationen eine solche Ambidextrie ermöglichen. Der Begriff der Ambidextrie etablierte sich im Zuge dessen für die Fähigkeit einer Organisation, durch geeignete organisationale Lösungen die Gegensätzlichkeit von Exploration und Exploitation zu überwinden und eine Balance von Exploration und Exploitation herstellen zu können. Exploration und Exploitation bzw. Ambidextrie wurden dabei sehr unterschiedlich definiert. March (1991) definiert einleitend sehr allgemein Exploration als „*things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation*” und Exploitation als „*refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution*” und benennt deren Verhältnis als „*exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties*” (March 1991:71). Seine Definition bleibt auch in einer Folgestudie trotz stärkerer Versiertheit auf den Untersuchungsgegenstand – organisationales Lernen – ähnlich generisch: „*Organizations ... engage in exploration – the pursuit of new knowledge, of things that might come to be known. And they engage in exploitation – the use and development of things already known*” (Levinthal/March 1993:105).

Ähnlich weit fassen Definitionen den Begriff der Ambidextrie als genereller Fähigkeit einer Organisation, diese beiden Verhaltensarten zu vereinen: „*Organizational ambidexterity, defined as an organization's ability to be aligned and efficient in its management of today's business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment*” (Raisch/Birkinshaw 2008:375), als „*reconciling exploitation and exploration*” oder als „*balancing search and stability*” (ibid.:376). Zudem existieren speziellere, auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand bezogene Definitionen für organisationale Ambidextrie. Im Bezug auf Innovationen definieren Tushman und O'Reilly (1996) organisationale Ambidextrie beispielsweise als „*ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation ... within the same firm*” (Tushman/O'Reilly 1996:24).

Die Bezeichnungen *Exploration-Exploitation-* und *Ambidextrie*-Forschung etablierten sich im Laufe der Zeit weitgehend als Synonyme für dasselbe Forschungsfeld, wobei Ambidextrie die realisierte Balance bzw. das Verhältnis der beiden Verhaltensarten meint (He/Wong 2004; Raisch et al. 2009). Während einige Forscher den Begriff der Ambidextrie nur auf die zeitlich simultane Vereinbarung von Exploration und Exploitation beziehen (vergleiche Lavie et al. 2010), folgt diese Studie einem Verständnis von Ambidextrie als genereller Bezeichnung für die Balance von Exploration und Exploitation, unabhängig von der Art und Weise auf welche diese Balance erreicht wird (Hess/Rothaermel 2009; Lin et al. 2007; Simsek 2009).

Bisherige Studien beschäftigten sich vor allem mit der Frage, wie Ambidextrie trotz der Konkurrenz von Exploration und Exploitation um organisationale Ressourcen und unterschiedlichen Anforderungen an organisationale Strukturen und Abläufe erreicht werden kann (Gibson/Birkinshaw 2004; Raisch/Birkinshaw 2008; Turner et al. 2013):

*„Balancing exploration and exploitation is not trivial, given the aforementioned trade-offs between these activities and the need to manage contradictions. The emerging paradox is that exploration and exploitation are contradictory activities, yet an organization cannot achieve desirable performance objectives without engaging in both. This social paradox can be resolved by ... relaxing the tension between these activities by buffering exploration from exploitation at a certain time or place”* (Lavie et al. 2010:126).

Die Forschung identifizierte verschiedene Lösungswege, welche durch eine Entzerrung der direkten Konkurrenzsituation von Exploration und Exploitation um Ressourcen und strukturelle Anforderungen die Umsetzung beider Verhaltensformen in Ambidextrie zulassen. Dies kann durch deren organisationale Separation, über zeitlichen Wechsel sowie durch domainspezifische oder kontextuelle Ambidextrie erreicht werden. Obwohl die Art der Balance nicht im Zentrum der Überlegungen in dieser Studie steht, sollen die verschiedenen Möglichkeiten kurz dargestellt werden. Die *organisationale* Separation von Exploration und Exploitation meint die strukturelle Aufteilung explorativer und exploitativer Aktivitäten in getrennte Untereinheiten eines Unternehmens (Cao et al. 2009; He/Wong 2004; Jansen et al. 2005). Exploration und Exploitation werden also zur selben Zeit, jedoch in unterschiedlichen Bereichen einer Organisation ausgeführt. Diese Art der Ambidextrie erfordert die Koordinationsleistung eines zentralen Managements, welches eine Balance über die verschiedenen Organisationseinheiten hinweg sicherstellt. Die *zeitliche* Separation von Exploration und Exploitation meint die zyklisch abwechselnde Fokussierung

eines Unternehmens auf jeweils eine Verhaltensart (Eisenhardt/Brown 1997). Während der Ressourcenkonflikt von Exploration und Exploitation so für den Moment überwunden wird, stellen die Phasen der Transition zwischen den Verhaltensarten kritische Momente bei dieser Art der Balance dar, welche ebenfalls eine zentrale Koordination erfordern. Die *domainspezifische* Balance von Exploration und Exploitation vollzieht die Entzerrung beider Aktivitäten innerhalb einzelner Aktivitäten eines Unternehmens (Lavie et al. 2009; Lin et al. 2007). In jeder Domain können dabei explorative oder exploitative Aufgaben ausgeführt werden, wobei insgesamt eine Ausgeglichenheit angestrebt wird (Lavie/Rosenkopf 2006). Letztendlich identifizieren einige Studien auch *kontextuelle* Möglichkeiten zur Erlangung einer Balance von Exploration und Exploitation (Gibson/Birkinshaw 2004). Die Separation von Exploration und Exploitation erfolgt hierbei auf dem Level des Individuums oder kleiner Gruppen, welche kontextabhängig in relativer Eigenverantwortung über die zeitliche oder strukturelle Trennung von explorativen und exploitativen Tätigkeiten entscheiden. Diese Lösung stellt eine sehr flexible Art der Balance dar, erfordert jedoch eine hohe Eigenverantwortung und Kompetenz von den Handelnden (Brunner et al. 2009).

Während die Überwindung der inhärenten Unterschiedlichkeit von Exploration und Exploitation also durch verschiedene Arten der Balance ermöglicht werden kann, verhindern definitorische und operationelle Inkonsistenzen innerhalb des Forschungsfeldes die Vergleichbarkeit der erlangten Ergebnisse (Raisch/Birkinshaw 2008:376). Die Tatsache, dass Review Artikel seit Gupta et al. (2006) über Raisch et al. (2009), Lavie et al. (2010) und zuletzt Junni et al. (2013) seit Jahren die gleichen konzeptionellen Uneinigkeiten kritisieren, führt vor Augen, wie fundamental der Mangel an Abstimmung ist und wie sehr die anhaltende Uneinigkeit die Synthese eines integrierten Forschungsfeldes behindert. Unstimmigkeiten betreffen insbesondere erstens die Unterscheidung von Exploration und Exploitation, zweitens die Konzeption von Exploration und Exploitation als Pole eines Kontinuums oder als diskrete Verhaltensoptionen und drittens die Frage nach der Anwendbarkeit des Konzeptes in zum Teil sehr verschiedenen Kontexten. Diese wichtigsten konzeptionellen Streitpunkte des Forschungsfeldes sollen im Folgenden diskutiert und das dieser Studie zugrundeliegende Verständnis in den verschiedenen Punkten erklärt werden.

Erstens fällt die Unterscheidung von Exploration und Exploitation bisweilen schwer (O'Reilly/Tushman 2013). Dies mag paradox erscheinen, bedenkt man die inhärente Gegensätzlichkeit der beiden Verhaltensformen. Die Schwierigkeit der konsistenten Unterscheidung zwischen Exploration und Exploitation zeigt sich jedoch selbst bei einer Anwendung des Konzeptes in seinem ursprünglichen und eng gefassten Kontext, dem organisationalen Lernen (Levinthal/March 1993):

Liegt die Unterscheidung von Exploration und Exploitation in der Differenzierung zwischen *verschiedenen Arten* organisationalen Lernens, oder in der Unterscheidung zwischen einem *Stattfinden* oder einer *Abwesenheit* von Lernen überhaupt? Die Studien von Baum, Li und Usher (2000), Benner und Tushman (2002), sowie von He und Wong (2004) etwa vertreten erstere Idee, nämlich, dass sowohl Exploration als auch Exploitation organisationales Lernen abbilden können, wenngleich sie sich auf verschiedene Arten des Lernens beziehen. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist hierbei, ob Lernen exploitativ auf bisherigen Pfaden erfolgt, also durch lokale Suche, Rekombination und das Zurückgreifen auf bestehende Routinen, oder auf explorativen Prozessen des Experimentierens und Variierens und neuen Wissensquellen aufbaut (Baum et al. 2000). Andere Studien hingegen beziehen den Begriff der Exploitation ausschließlich auf die Nutzung bestehenden Wissens und interpretieren jegliche Verwendung nicht-lokalen Wissens und Lernens als eine Art der Exploration (Rosenkopf/Nerkar 2001). Wenn selbst innerhalb eines eng eingegrenzten Kontextes die Interpretation des Exploration-Exploitation-Konzeptes so unterschiedlich ausfällt – wie kann dann erst eine konsistente Definition der beiden Verhaltensarten über verschiedene Kontexte erfolgen (Gupta et al. 2006)?

Ein wichtiger Grund für die Schwierigkeit einer klaren Unterscheidung liegt in der inhärenten Transitivität von Exploration und Exploitation (Lavie et al. 2010). Die Ergebnisse von Such- und Innovationsleistung durch Exploration werden, sobald sie sich im festen Repertoire der organisationalen Ressourcen und Kompetenzen etabliert haben, durch Exploitation möglichst effektiv und gewinnbringend genutzt. Die Kapitalisierung bestehender, ursprünglich durch Exploration entwickelter Ressourcen und Kompetenzen durch Exploitation wiederum stellt die finanziellen Mittel und das nötige Wissen für neue Such- und Innovationsleistungen durch erneute Exploration bereit. Das Verhältnis beider Verhaltensformen wechselt also durch einen „*natural cycle of exploration and exploitation*“ (Rothaermel/Deeds 2004). Schwierigkeiten bei der Unterscheidung zwischen Exploration und Exploitation ergeben sich also vor allem durch Uneinigkeiten darüber, wann die Transition von Exploration zu Exploitation stattfindet. Hier kann als Entscheidungsgrundlage dienen, ob bei der Verwendung einer bestimmten Ressource oder Kompetenz eine experimentelle, mit unsicheren Erträgen konnotierte Suchleistung, oder das effiziente Implementieren bekannter Mittel und Abläufe mit absehbaren Erträgen überwiegt (March 1991).

Eine zweite konzeptionelle Uneinigkeit innerhalb der Forschung bezieht sich auf die Frage, ob Exploration und Exploitation als gegensätzliche Pole eines Kontinuums oder als diskrete, orthogonale Verhaltensoptionen verstanden werden sollten (Cao et al. 2009). Ersterem Verständnis nach empfiehlt sich eine Operationalisierung von Exploration und Exploitation in Form einer

kontinuierlichen Variable, welche beide Verhaltensarten in Relation zueinander setzt. Ambidextrie ist hier entsprechend als das Verhältnis von Exploration und Exploitation zu verstehen. Bei einem Verständnis von Exploration und Exploitation als voneinander unabhängigen Verhaltensoptionen empfiehlt sich hingegen die Erfassung beider Verhaltensformen in einzelnen Variablen und einer analytischen Fokussierung sowohl auf deren absolute Ausprägung als auch auf ihr relatives Verhältnis zueinander (He/Wong 2004; Jansen et al. 2006; Katila/Ahuja 2002).

Ein wichtiges Argument für die Konzeption von Exploration und Exploitation als gegensätzliche Pole eines Kontinuums liegt in ihrem inhärenten Konflikt um begrenzte organisationale Ressourcen (March 1991, 1996, 2006). Die Ausübung einer der beiden Aktivitäten lässt entsprechend immer weniger verfügbare Ressourcen zur Durchführung der anderen zur Verfügung; ein Mehr an Exploration geht also zwangsläufig immer mit einem Weniger an Exploitation einher und andersherum. Auch wenn organisationale Ressourcen insgesamt zu- oder abnehmen können – durch Wachstum oder Verkleinerung der Gesamtunternehmung oder der Einheit, in welcher Exploration und Exploitation untersucht werden – sind Exploration und Exploitation also immer im Verhältnis zu sehen. Die operationale Erfassung von Exploration und Exploitation bzw. ihrer Balance als Verhältnis der beiden sollte, dieser Logik nach, anhand einer einzelnen Verhältnisvariablen erfolgen, welche ihre Balance bzw. die organisationale Ambidextrie abbildet (Lavie et al. 2010). „Accordingly, researchers have argued that OA [Anmerkung: organisationale Ambidextrie] can be best described as a midpoint, or an optimal point, on a continuum with exploration lying at one end and exploitation at the other” (Junni et al. 2013:300, mit Verweis auf March (1991) und Simsek et al. (2009); Anmerkung in Klammern hinzugefügt).<sup>1</sup>

Drittens herrscht Uneinigkeit über die Anwendung des Exploration-Exploitation-Konzeptes in verschiedenen Kontexten. Sollte sich der Einsatz des Konzeptes auf den Bereich des organisationalen Lernens beschränken oder sollte es als weitgefasster theoretischer Rahmen für vielfältige Anwendungen offenstehen? Raisch und Birkinshaw (2008) kritisieren in ihrer Bestandsaufnahme des Feldes:

*„[W]ith contributions coming from an increasing variety of research domains, the initially focused debate on organizational ambidexterity has become disconnected and complex. This has not only led to a lack of*

---

<sup>1</sup> Zu Gegenargumenten und für eine orthogonale Operationalisierung von Exploration und Exploitation siehe beispielsweise Gupta et al. (2006), Katila und Ahuja (2002), Baum, Li und Uscher (2000) oder Rothaermel (2001). Grundlegende Annahme dieses Verständnisses ist, dass die Konkurrenz von Exploration und Exploitation (in bestimmten Situationen) nicht gegeben ist.

*transparency in the vocabulary that is used but also, more critically, in respect of the different phenomena's specific effects"* (Raisch/Birkinshaw 2008:376).

Vor allem ergeben sich also durch eine zu breite Anwendung des Konzeptes Probleme bei der Vergleichbarkeit der erlangten Ergebnisse. Diese entstehen jedoch nicht automatisch aus einer Überprüfung in unterschiedlichen empirischen Kontexten, sondern vielmehr durch eine fehlende Einheitlichkeit bei der konzeptionellen Auslegung und Operationalisierung des Konzeptes. Herrscht Klarheit in fundamentalen konzeptionellen Fragen, kann die empirische Überprüfung in verschiedenen Kontexten – im Gegenteil – die Synthese eines in sich konsistenten Forschungsfeldes mit aussagekräftigen Ergebnissen sogar positiv vorantreiben.

### *2.1.2 Die Entstehung von Ambidextrie*

Was kann die Neigung einer Organisation zur Exploration, Exploitation oder ihr ambidexteres Verhältnis erklären? Die bisher untersuchten Bedingungen und Treiber für Exploration und Exploitation lassen sich grob als im Unternehmensumfeld liegend (Beckman et al. 2004; Jansen et al. 2005; Levinthal/March 1993; Sørensen/Stuart 2000), in der Organisation selbst (Jansen et al. 2006; Rothaermel/Deeds 2004; Sørensen 2002), oder im Management verortet einteilen (Hambrick et al. 2005; Lewin et al. 1999; March 1991; O'Reilly/Tushman 2013; Sull 1999). Diese sollen im Folgenden erläutert werden (vergleiche auch Reviews von Lavie et al. 2010 und Raisch/Birkinshaw 2008).

In Hinblick auf die im Unternehmensumfeld liegenden Einflussfaktoren scheint besonders die auf das Unternehmen einwirkende Unsicherheit Entscheidungen zur Exploration oder Exploitation zu beeinflussen. Unsicherheit ergibt sich beispielsweise durch die Dynamik des Umfeldes (Beckman et al. 2004), durch die Rahmenbedingungen für die Kapitalisierung von Innovationsleistungen (*appropriability regime*), und kann außerdem mit der Wettbewerbsintensität in einem Markt zusammenhängen. Dynamische Umweltbedingungen und ein intensiver Wettbewerb erfordern eine erhöhte Adaption an neue Gegebenheiten und animieren Unternehmen entsprechend zur Exploration (Jansen et al. 2005; Levinthal/March 1993). Dies äußert sich beispielsweise in Form einer erhöhten explorativen Informationssuche zur Kompensation der Unsicherheit eines dynamischen Wettbewerbsumfeldes (Sidhu et al. 2004). Explorierende Organisationen können schnell auf neue Chancen und Herausforderungen ihres turbulenten Umfeldes reagieren, während Exploitation insbesondere in stabilen Umfeldern für konstante Erträge sorgt. Voss, Sirdeshmukh und Voss (2008) etwa zeigten, dass Organisationen bei höherem



wahrgenommenem Wettbewerbsdruck ihre Ressourcen eher in die explorative Ausbildung neuer Kompetenzen investierten, als exploitativ ihre bestehenden Positionen auszubauen.

Des Weiteren wurden ausgeprägte institutionelle Rahmenbedingungen für die Aneignung von Erträgen aus explorativen Aktivitäten – wie etwa patentrechtliche Regelungen – als weiterer positiver Treiber für Exploration identifiziert (Levinthal/March 1993). Andersherum senkt ein schwaches Anrechnungs-Regime die Anreize für explorative Such- und Entwicklungsleistungen, deren Erträge im Vergleich zu den Rückflüssen aus exploitativen Tätigkeiten ohnehin mit höherer Unsicherheit behaftet sind (ibid.; Greve 2003). Beckman et al. (2004) zeigten in ihrer Studie über die 200 größten US-Firmen, dass der Einfluss von Unsicherheit auf Entscheidungen zur Exploration oder Exploitation besteht, dieser jedoch differenziert zu betrachten ist. Wohingegen Firmen bei marktweiter hoher Unsicherheit nämlich ihre bestehenden Netzwerke durch Exploitation stärkten, führte eine firmenspezifische Unsicherheit in ihrer Untersuchung zu einer explorativen Ausweitung des Netzwerkes durch neue Partnerschaften (Beckman et al. 2004).

Während die diskutierten Umweltbedingungen ausschließlich Varianz in der Exploration oder Exploitation zwischen verschiedenen Märkten erklären können, müssen Unterschiede zwischen einzelnen Organisationen in deren demographischen, strukturellen, kulturellen oder personellen Eigenschaften gesucht werden (Malerba 2002). In Hinblick auf Faktoren innerhalb der Organisation wurden vor allem deren absorptive Kapazitäten und Slack-Ressourcen, sowie demographische Variablen wie ihr Alter und ihre Größe untersucht. Absorptive Kapazitäten meinen die Fähigkeit einer Organisation, den Wert externen Wissens bzw. externer Ressourcen einschätzen zu können und diese internalisieren und kapitalisieren zu können. Insgesamt scheinen absorptive Kapazitäten organisationale Exploration zu begünstigen (Cohen/Levinthal 1990; Lavie/Rosenkopf 2006; Rothaermel/Alexandre 2009).

Der Einfluss von Überschuss- bzw. Slack-Ressourcen auf die Neigung einer Organisation zur Exploration und Exploitation ist weniger eindeutig. Wohingegen Überschuss-Ressourcen allgemein die Ausführung von Aktivitäten abseits des regulären Geschäfts ermöglichen und somit exploratives Experimentieren und Suchen begünstigen (Greve 2007; Sidhu et al. 2004), zeigen Nohria und Gulati (1996) wiederum in ihrer Studie einen invers-U-förmigen Zusammenhang von Slack-Ressourcen und Exploration. Während Überschusskapazitäten Exploration begünstigen, lässt zu viel Slack Innovationsprojekte unkoordiniert werden – sowohl zu viel als auch zu wenig organisationale Überschusskapazitäten behindern also Innovation. Wiederum andere Studien sehen eine Kontingenz der Beziehung von Slack und Exploration auf die genaue Art der

Überschussressourcen und die herrschende Wettbewerbsintensität (Voss et al. 2008).

Zudem wurden das Alter und die wachsende Größe einer Organisation – oftmals korreliert – als Treiber von Exploitation identifiziert (Rothaermel/Deeds 2004; Sørensen/Stuart 2000), was durch eine Professionalisierung von Prozessen und die Herausbildung stabiler Routinen, gesteigerte Anforderungen verschiedener Anteilseigner an die Profitabilität und die Berechenbarkeit unternehmerischer Erträge erklärt werden kann (Benner/Tushman 2002). Dies drückt sich beispielsweise im zunehmenden Vertrauen auf bestehende Partnerschaften oder die Verwendung bestehender Wissensquellen aus. Zudem wird der mit zunehmendem Alter und Größe einer Organisation oft steigende Formalisierungsgrad eher mit Exploitation in Verbindung gebracht (Jansen et al. 2006), genauso wie der soziale Druck zur Konformität in zunehmend starken Organisationskulturen (Sørensen 2002). Ferner verweisen einige Studien auf eine generelle organisationale Trägheit mit entsprechendem Vertrauen auf bestehende Fähigkeiten und Ressourcen bei zunehmendem Alter und Größe (Hannan/Freeman 1984). Insbesondere der Einfluss der Organisationsgröße bleibt jedoch unklar: Während einige Studien einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und Exploitation fanden (Rothaermel/Deeds 2004), vermuteten andere einen positiven Zusammenhang zwischen Größe und Exploration (Beckman et al. 2004), wohingegen wiederum andere Studien überhaupt keinen Zusammenhang erkennen konnten (Lavie/Rosenkopf 2006; Sidhu et al. 2004).

Innerhalb der Organisation wurde das Management mit seinen spezifischen Kompetenzen und Präferenzen als entscheidender Impulsgeber für Exploration oder Exploitation identifiziert (Hambrick et al. 2005). Das Interesse bisheriger Forschung bezieht sich hierbei besonders auf die Risikobereitschaft, die Lerneffekte und die Feedbackreaktionen von Führungskräften. Risikoaverse Manager beispielsweise präferieren und unterstützen eher die unmittelbaren und berechenbareren Erträge aus exploitativen Aktivitäten (Lewin et al. 1999; March 1991); ebenso wurde ein etabliertes, homogenes Top-Management mit einer höheren internen Fokussierung und einer entsprechenden Fokussierung auf Exploitation in Verbindung gebracht (Hambrick, Finkelstein, Mooney 2005; O'Reilly/Tushman 2008). Schließlich wurde die Erfüllung bzw. das Nichterreichen von angestrebten Erfolgsmarken als Anreiz für Exploration bzw. Exploitation untersucht. So konnte beobachtet werden, dass ein Nichterreichen von Performancezielen dem Management als Anstoß zur Veränderung und entsprechendem Engagement in Exploration gelten kann (Baum et al. 2005; Greve 2003); allerdings wurden einige dieser Effekte nur für Organisationen einer bestimmten Größe beobachtet (Greve 2010).

Insgesamt kann das Zustandekommen von Exploration und Exploitation bzw. deren spezifische Balance als komplex bewertet werden und auf das Zusammenwirken von Einflussfaktoren innerhalb und außerhalb der Organisation zurückgeführt werden:

*„In reality, firms are likely to create ambidexterity through a combination of structural and contextual antecedents and at both organizational and interorganizational levels, rather than through any single organizational or interorganizational antecedent alone“* (Kauppila 2010:284).

Generell kann jedoch festgehalten werden, dass Faktoren, welche organisationale Exploration begünstigen, Unternehmen eher von Exploitation absehen lassen und andersherum, was sich aus der Konkurrenz beider Verhaltensformen um limitierte Ressourcen ergibt (Lavie et al. 2010).

Obwohl die bisherige Forschung verschiedene Faktoren als mögliche Treiber von Exploration oder Exploitation untersucht hat, werden diese Bemühungen insgesamt als gering und der Gehalt der erlangten Ergebnisse als noch unzulänglich bewertet (Lavie et al. 2010; Raisch/Birkinshaw 2008). Insbesondere überrascht, dass bisherige Studien den Einfluss soziostruktureller Faktoren gänzlich unbeachtet lassen. Ausgehend von einem Verständnis von Märkten als soziale Strukturen, in welchen Akteure sich gegenseitig beobachten und ihr Verhalten an wechselseitigen Erwartungen ausrichten (White 1981; Podolny 1993, 1994) kann angenommen werden, dass die soziale Position einer Organisation innerhalb dieser Strukturen deren Verhalten maßgeblich mitbeeinflusst. Da zahlreiche Studien einen Einfluss von Status auf Verhalten beobachteten, beispielsweise auf das Eingehen von neuen Partnerschaften (Stuart 1998; Stuart et al 1999), die Adaption disruptiver Technologien (Kim 2011) oder die Einführung neuer Angebote insgesamt (Kim/Jensen 2011), soll Status im Folgenden bei der Erklärung organisationaler Ambidextrie Berücksichtigung finden.

### 2.1.3 Ambidextrie im Einfluss auf Erfolg

Anknüpfend an die Frage nach dem Zustandekommen von Exploration, Exploitation und Ambidextrie stellt sich die Frage nach ihren Implikationen. Welche Auswirkungen ergeben sich für den Erfolg von Organisationen? Marchs (1991) Balance-Hypothese – die Vermutung, dass Organisationen ihre explorativen und exploitativen Aktivitäten in angemessener Weise kombinieren müssen, um sowohl kurzfristig profitabel als auch langfristig wettbewerbsfähig zu sein – basiert auf der Annahme, dass beide Verhaltensformen komplementären

Nutzen erbringen und daher ihre angemessene Kombination für den Erfolg und das Überleben wirtschaftlicher Organisationen unerlässlich ist. Nur durch eine Kombination von Exploration und Exploitation können Organisationen – so die Annahme – sich durch Suche und Innovation an zukünftige Anforderungen des Marktes anpassen und durch Effizienz und Implementierung bestehende Ressourcen und Fähigkeiten kapitalisieren (March 1991:71).

Trotz der rapide zunehmenden Anzahl an Studien, welche sich auf das Konzept organisationaler Ambidextrie beziehen, lässt die bisherige empirische Überprüfung der Erfolgssimplikationen viele Fragen unbeantwortet (O'Reilly/Tushman 2013; Raisch/Birkinshaw 2008). Während der Großteil der empirischen Arbeiten sich mit der Bedeutung von Ambidextrie – also der Balance beider Verhaltensarten – für Organisationserfolg beschäftigt, richtet nur ein kleiner Teil der Arbeiten das Augenmerk auf die separaten Auswirkungen von Exploration und Exploitation.

Auh und Menguc (2005) etwa untersuchen in ihrer Studie die Einzeleffekte und finden über verschiedene Modelle hinweg vor allem einerseits einen Zusammenhang zwischen Exploitation und Effizienz und andererseits zwischen Exploration und Effektivität. Genauer zeigt ihre in der Fertigungsindustrie durchgeführte Untersuchung, dass Exploitation vor allem dem unmittelbaren Erfolg von Unternehmen dient, gemessen durch Profitabilitätsmaße wie den Return on investments, -sales und -assets. Exploration hingegen steht in Verbindung zu langfristigem Erfolg im Sinne eines Wachstums von Gewinn, Umsatz und Marktanteilen.

Andere Untersuchungen wie die von Ebben und Johnson (2005) finden hingegen keinen Zusammenhang zwischen Exploration oder Exploitation und Performance. Wiederum andere Studien untersuchten die mögliche Moderation des Einflusses von Exploration und Exploitation auf Erfolg. Uotila et al. (2009) zeigten etwa, wie die Beziehung von Exploration und Performance durch den Wettbewerbskontext moderiert wird. Genauer stellen die Autoren einen positiven Moderationseffekt der Forschungsintensität des Branchenumfeldes fest – der positive Einfluss einer relativen Fokussierung auf Exploration (im Verhältnis zu Exploitation) auf die finanziellen Unternehmenserfolge nimmt also mit der Forschungsintensität der Industrie zu.

Junni et al. (2013) konsolidieren in ihrer Studie die Ergebnisse des Gros' vorheriger Untersuchungen, welche die Einflüsse beider Verhaltensarten untersuchen. Die Autoren greifen dabei auf eine Technik der Meta-Analyse zurück, welche es ihnen ermöglicht, die Ergebnisse bisheriger Studien quantitativ zusammenzufassen (Hunter et al. 2006; Lipsey/Wilson 2000). Sowohl für Exploration als auch für Exploitation einzeln betrachtet zeigt sich hierbei ein signifikanter Einfluss auf Performance; Exploration und Exploitation scheinen

jedoch auch ihrer Studie nach unterschiedliche Arten von Erfolg zu begünstigen. So fanden Junni und Kollegen heraus, dass Exploration Wachstumserfolge positiv beeinflusst, während Exploitation hingegen der Profitabilität dient. Während beide Verhaltensarten also Auswirkungen auf Unternehmenserfolg zeigen, ist die Art ihres Nutzens komplementär. Dies stützt die Vermutung, dass erst ihre Kombination das gleichzeitige Erreichen von kurzfristigen Profitabilitäts- und langfristigen Entwicklungszielen ermöglicht. Dieses Ergebnis der Meta-Analyse unterstützt empirische Befunde wie die von Auh und Menguc (2005) und liefert weitere empirische Evidenz für die grundlegenden Annahmen der Exploration-Exploitation Forschung im Sinne einer Balance-Hypothese bzw. der Ambidextrie-Prämisse.

Der Großteil der Studien beschäftigte sich, ausgehend von genau dieser Prämisse, nicht mit den einzelnen Auswirkungen von Exploration und Exploitation, sondern von deren Kombination auf Unternehmenserfolg: „*In striking contrast to the limited evidence on the direct performance implications of exploration and exploitation, there is an abundance of empirical research on the performance outcomes of balancing these activities. This evidence is mixed and complex*” (Lavie et al. 2010:138). So finden einige Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Performance (Gibson/Birkinshaw 2004; He/Wong 2004; Venkatraman et al. 2007), andere hingegen einen negativen Effekt der Kombination von Exploration und Exploitation auf Unternehmenserfolg (Ebben/Johnson 2005; Van Looy et al. 2005). Obwohl die Fälle überwiegen, in welchen ein positiver Zusammenhang berichtet wird, bleibt die empirische Evidenz dem Ergebnis nach also ambivalent.

He und Wongs (2004) Studie reiht sich in die Auswahl an Untersuchungen ein, welche einen positiven Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg beobachten. Sie untersuchten am Beispiel herstellender Firmen deren explorative und exploitative Innovationstätigkeiten. Bei ihrer Operationalisierung greifen Sie auf die Konzepte vorheriger Studien zurück und unterscheiden nach Attributen wie der Radikalität der entwickelten Innovation und die Neuheit von Projekten zur Geschäftsentwicklung (Bierly/Chakrabarti 1996; McGrath 2001), dem Anteil, zu welchem die Suche innerhalb oder außerhalb der Grenzen der Organisation stattfindet (Katila/Ahuja 2002; Rosenkopf/Nerkar 2001). Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass eine Kombination der beiden Verhaltensarten – operationalisiert als die Interaktion von in einzelnen Variablen erhobener Exploration und Exploitation – einen positiven Effekt auf Umsatzentwicklungen hat, während eine relative Unausgeglichenheit zwischen Exploration und Exploitation – gemessen als ihre Differenz – sich negativ auf Umsätze auswirkt.

Ähnlich fanden Gibson und Birkinshaw (2004) in ihrer Untersuchung von multinationalen Firmen heraus, dass die Realisierung von beidem, Exploration und Exploitation, innerhalb einzelner Geschäftseinheiten in signifikantem Zusammenhang mit deren Performance steht. Sowohl ihre Messung von Exploration und Exploitation als auch die Messung von Performance basierten dabei auf den Einschätzungen der Befragten, wobei sie bei einer Untersuchung von 41 Geschäftseinheiten mit insgesamt 4.195 teilnehmenden Individuen auf eine empirische Basis von beachtlicher Größe zurückgreifen.

Venkatraman et al. (2007) analysierten in ihrer Untersuchung in der Softwarebranche Erfolgsauswirkungen in 1005 Unternehmen und griffen damit ebenfalls auf eine Stichprobe von beachtlichem Umfang zu. Ambidextrie wurde hierbei in Bezug auf Unternehmensroutinen untersucht und als Produkt von explorativen und exploitativen Routinen der beobachteten Firmen gemessen. Die Ergebnisse ihrer Studie stützen vorherige Befunde und identifizieren Ambidextrie als signifikanten Prädiktor für Firmenerfolg im Sinne von positiven Umsatzentwicklungen.

Verschiedene Studien fokussieren sich in ihren Analysen auf bestimmte Arten von Unternehmen (Stettner et al. 2014). Lubatkin et al. (2006) etwa untersuchten den Einfluss von Ambidextrie auf Unternehmenserfolg speziell für kleine und mittelständische Unternehmen. Anhand einer Beobachtung von 795 Unternehmen fanden sie dabei einen positiven Effekt für eine Kombination von explorativer und exploitativer Orientierung der untersuchten Firmen auf deren Performance. Sowohl die abhängige Variable, Firmenerfolg als auch die unabhängige Variable, ambidextere Orientierung, basierten hierbei auf Selbsteinschätzungen der Untersuchungsobjekte und zum Teil auf Weiterentwicklungen der von He und Wong (2004) in ihrer zuvor beschriebenen Studie verwendeten Messinstrumente.

Neben diesen bisherigen Untersuchungen, welche eine breite empirische Evidenz für die positive Auswirkung von Ambidextrie auf Unternehmenserfolg vorstellten und damit den Annahmen der Balance-Hypothese bzw. der Ambidextrie-Forschung Rückhalt verleihen (March 1991; Tushman/O'Reilly 1996), kamen einige Studien zu gegenteiligen Schlüssen bzw. konnten keinen Zusammenhang erkennen. Ebben und Johnson (2005) beispielsweise fanden heraus, dass eine Kombination von Exploration und Exploitation mit negativen Erfolgsimplikationen einhergeht. So zeigte ihre Untersuchung – neben dem bereits beschriebenen Ergebnis, dass beide Verhaltensarten im Einzelnen keinen Effekt auf Performance zu haben scheinen – dass Firmen, welche Effizienz- und Flexibilitäts-Strategien mischten, signifikant schlechter wirtschafteten als ihre Konkurrenten, welche sich auf eine strategische Ausrichtung beschränkten.

Lin, Yang und Demirkan (2007) untersuchten die Erfolgsimplikationen von Ambidextrie in Hinblick auf die Netzwerk-Entwicklung von Firmen in fünf verschiedenen Branchen. Eine Kombination von Exploitation – dem Zurückgreifen auf bestehende Partnerschaften – und Exploration – der Ausbildung neuer Verbindungen – zeigte beispielsweise eine reduzierte Ressourcenakkumulation als negative Folge. Van Looy, Martens und Debackere (2005) lieferten darüber hinaus weitere Anhaltspunkte für die Vermutung, dass Ambidextrie sich nicht automatisch vorteilhaft auf Unternehmenserfolge auswirkt, sondern Erfolg vielmehr an verschiedene Voraussetzungen gebunden ist. So schließen die Autoren aus ihren Ergebnissen, dass die Vereinbarkeit von Exploration und Exploitation einen derart erhöhten Organisationsaufwand von Organisationen erfordert und diesen entsprechende zusätzliche Kosten auferlegt, dass folglich ambidextere Organisationen *ceteris paribus* in ihrer finanziellen Performance schlechter abschneiden als diejenigen ihrer Wettbewerber, welche sich nur auf den profitabelsten Part ihres Portfolios konzentrieren. Erst bei einer Betrachtung der finanziellen Performance über einen längeren Zeitraum hinweg konnten ambidextere Firmen den zusätzlichen Organisationsaufwand und die zusätzlichen Kosten einer Kombination von Exploration und Exploitation kompensieren: *„At the same time, ambidextrous firms are not outperforming focused firms; rather they are able to compensate over time the inferior performance of the first phases”* (Van Looy et al. 2005:219).

Junni et al. (2013) konsolidieren in ihrer Meta-Analyse auch die empirischen Ergebnisse bisheriger Ambidextrie-Studien. Ihre Berechnungen zeigen dabei, dass über die Gesamtheit an einbezogenen Studien und unabhängig von deren Operationalisierung und empirischem Kontext ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen organisationaler Ambidextrie und Performance besteht. Bei einer differenzierteren Unterteilung der verschiedenen Arten von Messungen, durch welche die Primärstudien ihre Daten operationalisierten, zeigte sich jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Performance, wenn die Balance von Exploration und Exploitation durch ein kontinuierliches Maß erfasst wird oder wenn Performance durch objektive Indikatoren operationalisiert wird. Gleichzeitig weisen ihre Ergebnisse deutlich auf die Bedeutung von Moderatoren in der Ambidextrie-Performance-Beziehung hin. Insgesamt beschreiben die Autoren verschiedener Übersichtsartikel in ihren Bestandaufnahmen den Erkenntnisgrad auf Basis bisheriger Studien also als uneinheitlich, unzulänglich und komplex (Lavie et al. 2010). So fassen etwa Raisch und Birkinshaw zusammen:

*„Despite the rapidly expanding number of studies referring to organizational ambidexterity, empirical tests of the ambidexterity–performance relationship remain scarce.... In sum, the empirical*

*evidence of the organizational ambidexterity–performance relationship remains limited and mixed” (Raisch/Birkinshaw 2008:393).*

Verschiedene Studien, wie die erwähnte Meta-Analyse von Junni et al. (2013), lassen vermuten, dass der Grund für diese Komplexität zum einen an Unterschieden in der Auslegung des Konzeptes liegt, zum anderen am Einfluss möglicher Moderatoren. So beobachteten mehrere Studien beispielsweise eine Kontingenz der Beziehung zwischen Ambidextrie und Erfolg auf firmenspezifische Faktoren wie Managementstrukturen (Van Looy et al. 2005), absorptive Kapazitäten (Rothaermel/Alexandre 2009), auf ihre Marktorientierung (Kyriakopoulos/Moorman 2004) oder auf die Unternehmensgröße (Cao et al. 2009; Lin et al. 2007). Van Looy et al. (2005) etwa weisen auf die Bedeutung von Management-Praktiken hin, welche die Realisierung von Synergien zwischen Exploration und Exploitation unterstützen. Synergien zwischen explorativen und exploitativen Aktivitäten wiederum seien maßgeblich für die positiven Auswirkungen von Ambidextrie und schienen beispielsweise den Geschäftserfolg der Unternehmen in Form von Marktanteil und Finanzerträgen positiv zu beeinflussen.

Kyriakopoulos und Moorman (2004) identifizierten des Weiteren die Marktorientierung von Unternehmen als signifikanten Moderator des Einflusses von kombinierter Exploration und Exploitation in deren Marketing-Strategien auf ihren Erfolg. Ihre Untersuchung zeigte, dass eine hohe Marktorientierung die komplementäre Ausübung sowohl explorativer als auch exploitativer Marketing-Ansätze auf hohem Niveau ermöglichte, was in finanziellen Erfolgen bei der Entwicklung neuer Produkte resultierte. Firmen mit schwächerer Marktorientierung hingegen, welche beide Marketing-Ansätze auf hohem Niveau ausführten, erlangten deutlich schlechtere finanzielle Ergebnisse. Atuahene-Gima (2005) unterstützte in seiner Studie diese Befunde. Die Marktorientierung von Unternehmen – genauer, ihre Orientierung an Konsumenten und Wettbewerbern – zeigte sich als Moderator für die Erfolgssimplikationen von Ambidextrie. Der Autor führt dies insbesondere auf Verbesserungen im Informationszugang und eine somit verbesserte Abstimmung der explorativen und exploitativen Aktivitäten mit den Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen zurück. Theoretisch untersuchen beide Studien die Ambidextrie-Hypothese im Kontext der Marketing-Forschung.

Verschiedene Studien untersuchten darüber hinaus die Größe eines Unternehmens als Moderator des Einflusses von Ambidextrie auf Firmenerfolg. Lin et al. (2007) etwa beobachteten, dass Ambidextrie in Allianzportfolios besonders für große Firmen positive Erfolgsauswirkungen hat, da vor allem diese über die nötigen Ressourcen verfügen, um sich die Nutzen aus Exploration und Exploitation gleichermaßen anzueignen. Kleine Unternehmen hingegen



profitieren hingegen eher von einer Fokussierung ihres Netzwerkes auf bestehende *oder* neue Partnerschaften. Andersherum fanden Cao et al. (2009) einen Moderationseffekt der Unternehmensgröße dahingehend, dass eine verhältnismäßig ausbalancierte Kombination von Exploration und Exploitation sich insbesondere für kleine Unternehmen in verbesserter Performance äußert, für große Unternehmen hingegen die absolut hohen Ausprägungen beider Verhaltensarten in Zusammenhang mit Unternehmenserfolg stehen. Als Erklärung führen die Autoren die limitierten Ressourcen kleiner Unternehmen an, welche eine ausgewogene Balance von Exploration und Exploitation für sie unabdingbar machen, um angemessen auf kurzfristige Profitabilitäts- und langfristige Anpassungsziele reagieren zu können. Große Unternehmen können dank ihrer Ressourcenüberschüsse auch ohne eine Balance mit Risiken umgehen. Zudem ermöglichen ihre Ressourcenüberschüsse die Koordination und Kapitalisierung eines hohen Engagements in beiden Verhaltensarten. Lavie und Kollegen (2009) fanden des Weiteren heraus, dass die negativen Effekte einer Balance von Exploration und Exploitation innerhalb einzelner Domains mit der Unternehmensgröße zunehmen. Die Autoren begründen dies durch einen mit der Unternehmensgröße zunehmenden Grad an Formalisierung und der Verfestigung von Routinen, welche Abstimmungsprozesse zwischen Exploration und Exploitation innerhalb einzelner Domains behindern. Wie die Befunde der verschiedenen Studien zeigen, scheint schon der vermeintliche Einfluss eines einzigen Moderators wie der Unternehmensgröße komplex und bisher nicht ausreichend verstanden worden zu sein.

Ferner wurden Moderatoren nicht nur innerhalb von Unternehmen, sondern ebenfalls in deren Umwelt liegend vermutet. Hierbei scheinen Faktoren wie die soziale Einbettung in Netzwerke, Wettbewerbsdynamiken, und die im Umfeld herrschende Unsicherheit von Bedeutung zu sein. Ausgehend von der Beobachtung, dass die Netzwerkposition eines Unternehmens dessen Erfolge maßgeblich beeinflussen kann (Granovetter 1985; Uzzi 1997), untersuchten Lin, Yang und Demirkan (2007) die Auswirkungen der sozialen Einbettung auf das Ambidextrie-Performance-Verhältnis. Ambidextrie wurde hierbei auf die Netzwerkgestaltung der beobachteten Unternehmen untersucht, wobei eine Unterscheidung zwischen der exploitativen Fortführung bestehender Verbindungen und dem explorativen Eingehen neuer Verbindungen getroffen wurde. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass Ambidextrie sich insbesondere bei einer zentralen Netzwerkposition vorteilhaft auf Unternehmenserfolge auswirkt, während Unternehmen in peripheren Netzwerkpositionen eher von einer fokussierten Ausrichtung profitierten. Die Autoren begründen dies zum einen mit der gesteigerten Möglichkeit, aus zentralen Positionen heraus vorteilhafte Entscheidungen zur Abstimmung von Exploration und Exploitation treffen zu

können, zum anderen über den besseren Ressourcenzugang, welcher die Ausführung und Koordination beider Verhaltensarten ermöglicht.

Lin und Kollegen (2007) fanden neben ihren bereits diskutierten Befunden zum Einfluss der Unternehmensgröße heraus, dass insbesondere Firmen in unsicheren Kontexten – also unter Umsatzvolatilität und erschwerter Prognostizierbarkeit von Trends – von einer Balance von Exploration und Exploitation profitieren. Da Unternehmen in unsicheren Kontexten verschiedenen und sich schnell verändernden Anforderungen an Flexibilität und Effizienz ausgesetzt sind, ist insbesondere hier die Balance von Exploration und Exploitation von Vorteil für schnelle Reaktionen und somit für unmittelbaren Erfolg und langfristiges Überleben. In weniger unsicheren Umfeldern, wo Anforderungen an Flexibilität und Effizienz besser abzuschätzen sind, können Unternehmen sich hingegen vor allem durch eine klare Fokussierung auf eine der beiden Verhaltensformen vorteilhaft positionieren. Ebenso weisen die Ergebnisse von Jansen, van den Bosch und Volberda (2006) darauf hin, dass eine Kombination von Exploration und Exploitation besonders in Phasen intensiven Wettbewerbs mit positiven Erfolgsimplikationen einhergeht.

Es zeigt sich anhand dieser vielfältigen Untersuchungen, dass die vermeintlichen positiven Auswirkungen einer Balance von Exploration und Exploitation keinesfalls als selbstverständlich zu verstehen sind. Da der Einfluss möglicher Moderatoren im Verhältnis von Exploration und Exploitation bzw. deren Balance und Unternehmenserfolg in den grundlegenden theoretischen Konzeptionen überhaupt nicht berücksichtigt wurde (March 1991; Tushman/O'Reilly 1996), bereichert insbesondere der Fokus jüngerer Studien auf Kontingenzen und die empirische Analyse spezifischer Moderatoren die Ambidextrie-Forschung in bedeutender Weise. So halten Lin und Kollegen fest: „*The ambidexterity approach in alliance formation does not always guarantee increased economic benefits for firms. Rather, firms need to evaluate it based on their own organizational characteristics and external conditions*“ (Lin et al. 2007:1656). Umfangreiche Bestandsaufnahmen der Literatur wie von Raisch und Birkinshaw (2008), Raisch, Birkinshaw, Probst und Tushman (2009), Lavie, Stettner und Tushman (2010) oder O'Reilly und Tushman (2013) erklärten folglich die Überprüfung der geltenden Annahmen unter größerer Beachtung von Moderatoren und Kontextspezifität zu einem der Hauptziele der zukünftigen Ambidextrie-Forschung.

Eine abschließende, wichtige Frage, über welche im Forschungsfeld aktuell Unklarheit herrscht, ist die nach der optimalen Balance zwischen Exploration und Exploitation. Bei welchem Verhältnis kann von einer *Balance* zwischen Exploration und Exploitation gesprochen werden und wo liegt deren Optimum? Obwohl die Balance-Hypothese den Ausgangspunkt fast aller empirischen

Überprüfungen im Zusammenhang mit Exploration, Exploitation und Ambidextrie darstellt, bleibt die Frage nach ihrem Optimum nahezu unbesprochen (Uotila et al. 2009).

Während March in seiner ursprünglichen Theoretisierung „*maintaining an appropriate balance*“ bzw. „*improving the balance between exploration and exploitation*“ (March 1991:71) als notwendige Maßnahmen für Unternehmenserfolg und -überleben formuliert, wird nicht spezifiziert, in welchem Verhältnis von Exploration und Exploitation sich diese „angemessene“ Balance einstellt, oder wie eine „Verbesserung“ quantifiziert werden könnte. Sehr wohl wird aber neben der Schwierigkeit eine Balance organisatorisch umzusetzen, auch die Schwierigkeit herausgestellt, das erstrebenswerte Optimum überhaupt zu spezifizieren:

*„Understanding the choices and improving the balance between exploration and exploitation are complicated by the fact that returns from the two options vary not only with respect to their expected values, but also with respect to their variability, their timing, and their distribution within and beyond the organization. Processes for allocating resources between them, therefore, embody intertemporal, interinstitutional, and interpersonal comparisons, as well as risk preferences. The difficulties involved in making such comparisons lead to complications in specifying appropriate trade-offs, and in achieving them“* (March 1991:71-72).

Levinthal und March (1993) stellen in einem Folgeartikel in Gedankenspielen einige mögliche Verteilungen von Exploration und Exploitation vor. Etwa kann eine der beiden Verhaltensarten zu einem minimalen – aber ausreichenden – Anteil ausgeübt werden, und eine Allokation aller restlichen Ressourcen auf die andere Verhaltensart stattfinden. Diese „*skewed distributions*“ werden jedoch eher mit dem Verweis auf die Möglichkeit pfadabhängiger Unausgeglichenheit zwischen Exploration und Exploitation diskutiert (He/Wong 2004; Wang/Li 2008).

Während also diejenigen Studien, welche als theoretische Basis der Ambidextrie-Forschung angesehen werden können, die Ausprägung der angemessenen Balance nicht spezifizieren, unternahmen nachfolgende empirische Studien den Versuch, Balance-Modelle unter Annahme eines lokalen Optimums zu modellieren. Einige Autoren wie He und Wong (2004) gehen beispielsweise davon aus, dass Organisationen gleiche Anteile von Exploration und Exploitation anstreben und um den Mittelpunkt des Exploration-Exploitation-Kontinuums wirtschaften sollten. Empirisch findet ihre Vermutung Unterstützung, da sich eine größere relative Unausgeglichenheit – also die absolute Differenz – zwischen den beiden Verhaltensarten negativ auf das Umsatzwachstum der untersuchten

Unternehmen auswirkte. Auch Lin et al. (2007) gehen von einem im Idealfall zu gleichen Teilen ausgeglichenen Verhältnis von Exploration und Exploitation aus: „*Ideally, a perfect ambidexterity would require an absolute equal number of new partners and old partners, which would result in a value of 0.5 in the exploration index for a firm each year*“ (Lin et al. 2007:1651). Die Autoren konzipieren Ambidextrie jedoch im Folgenden über eine deutlich breitere, „realistischere“ Spannbreite hinweg und erfassen Ambidextrie in Form einer dichotomen Variable, welche den Wert 1 annimmt, wann immer eine Organisation zwischen 20% und 80% Exploration ausführte.

Eine Ausnahme im Feld der ansonsten nicht an einer Quantifizierung des Balance-Optimums interessierten Studien stellt die Untersuchung von Uotila, Maula, Keil und Zahra (2009) dar, welche ein Balance-Optimum für höchste zu erwartende Unternehmenserfolge in verschiedenen Industrie-Kontexten berechnet. Gleichzeitig wird dieses Optimum mit dem Branchen-Schnitt der tatsächlich umgesetzten Exploration-Exploitation-Balance verglichen. Hierbei stellen die Autoren eine Abweichung der meisten Firmen von dem ermittelten optimalen Kombinationsverhältnis in Form einer Überfokussierung auf Exploitation fest. Dies bestätigt frühere Argumentationen, welche unter der Metapher der ‚*learning-myopia*‘ oder der ‚*success trap*‘ (Levinthal/March 1993) eine Überbetonung von Exploitation zu Ungunsten von Exploration vermuteten. Während die statistische Quantifizierung eines kontextabhängigen Optimums und dessen Abgleich mit der empirischen Realität, wie von Uotila und Kollegen (2009) vorgebracht, eine absolute Ausnahme darstellt, zeigt die Identifizierung des Industriekontexts als Moderator der Ambidextrie-Performance-Beziehung, dass es sich bei der berechneten optimalen Balance nur um ein lokales, kontext-spezifisches Optimum handeln kann.

Während March in seiner ursprünglichen Formulierung der Balance-Hypothese auf die Schwierigkeit bei der Benennung eines Optimums hinwies – „*Survival requires a balance, and the precise mix of exploitation and exploration that is optimal is hard to specify*“ (Levinthal/March 1993:105) – schloss er in einer zehn Jahre später erschienenen Stellungnahme die Benennung eines Optimums klar aus:

„*[S]pecifying the optimum requires comparing costs and returns across time and space. An exploitation / exploration balance that is good in the short run is likely not to be good in the long run. And a balance that is good for the individual actor is likely not to be good in the long run for the community of actors. Thus, although we cannot specify the optimum balance, we know that that optimum depends on the time and space perspective taken*“ (March 2003:4).

Während die Ergebnisse von Uotila und Kollegen (2009) vermuten lassen, dass eine lokale Benennung von besonders vorteilhaften Exploration-Exploitation-Verhältnissen prinzipiell doch möglich ist, bleibt festzuhalten, dass Optima immer nur kontextgebunden, sowie unter dem komplexen Zusammenspiel der verschiedenen diskutierten, größtenteils noch nicht ausreichend erforschten Einflussfaktoren verstanden werden können (Lavie/Rosenkopf 2006; March 1991; Venkatraman et al. 2007).

## 2.2 Organisationaler Status

Das Status-Konzept stößt auf zunehmendes Interesse bei der Erklärung marktlicher Phänomene an der Schnittstelle von Managementtheorie, Organisationsforschung und Marktsoziologie (Chen et al. 2012; Sauder et al. 2012). Neben einem beachtlichen Anstieg an empirischen Untersuchungen in unterschiedlichsten Kontexten führte dieses Interesse jüngst zu einer definitorischen Vielfalt bei der Anwendung und Auslegung des Konzeptes (Jensen et al. 2011; Piazza/Castellucci 2014). Im Folgenden soll daher das dieser Studie zugrunde liegende Verständnis von prestige-basiertem Status erklärt werden. Zudem werden die Entstehung von Status durch soziale Bewertungsprozesse und seine Wirkungsweise als Qualitätssignal erläutert, bevor der Stand der Status-Forschung hinsichtlich der Erklärung organisationalen Verhaltens und Erfolgs besprochen wird.

### 2.2.1 Theoretische Grundlagen

Der Status eines Akteurs beschreibt allgemeinhin dessen Position innerhalb einer bestimmten sozialen Ordnung, gemessen an feldspezifischen Bewertungskriterien (Gould 2002; Parsons 1970). So definieren Washington und Zajac (2005) Status als „[s]ocially constructed, inter-subjectively agreed-upon and accepted ordering or ranking of individuals, groups, organizations, or activities in a social system“ (Washington/Zajac 2005:284). Das Status-Konzept entstammt ursprünglich der Soziologie, wo es seit den Anfängen der Disziplin einen zentralen Part bei der Erklärung gesellschaftlicher Prozesse einnimmt (Simmel 1950; Weber 1922). Dabei wurde das Konzept in der klassischen Soziologie vornehmlich auf einzelne Personen und die Beschreibung ihrer individuellen Stellungen in der Gesellschaft bezogen. Das Verständnis von Status orientiert sich hierbei eng an dem des Standes; entsprechend basiert Status im Sinne der soziologischen Forschungstradition auch eher auf zugeschriebenen, beispielsweise durch Erbrecht oder Berufsstand bedingten Zugehörigkeiten zu bestimmten Gruppen als

auf erbrachten Leistungen (*ascribed*‘ versus *achieved*‘; vergleiche Linton 1936; Ravlin/Thomas 2005; Weber 1922). Was die klassische soziologische Statustheorie und die hier betrachtete marktbezogene Status-Forschung jedoch gemein haben, ist der generelle Konsens darüber, dass Status Verhalten und Verhaltensergebnisse beeinflusst – sei es in Bezug auf Individuen in der Gesellschaft oder auf Organisationen im Markt – und, dass ein hoher Status in der Regel vorteilhafter ist als ein niedriger (Pearce 2011; Piazza/Castellucci 2014).

Eine systematische Übertragung des Status-Konzeptes auf den Kontext des Marktes fand erst in den frühen 1990er Jahren durch die Arbeiten Joel Podolnys statt (Podolny 1993, 1994). Nach einer vorrangigen Fokussierung der Wirtschaftswissenschaften auf neoklassische, rationale Akteursmodelle in den 1970er Jahren gliedert sich die Etablierung der marktlichen Statusforschung in eine Reihe mit anderen Ansätzen ein, welche insbesondere seit den 1980er Jahren bei der Erklärung wirtschaftlicher Prozesse und Ergebnisse ihr Augenmerk auf soziale und strukturelle Elemente richteten – wie soziale Netzwerke (Granovetter 1985; Uzzi 1997; White 1981), institutionelle Rahmenbedingungen (DiMaggio/Powell 1983; Tolbert/Zucker 1983), und kognitive oder kulturelle Strukturen (MacKenzie/Millo 2003; Zelizer 1978). Diese Ansätze entfernten sich somit disziplinarisch von den Annahmen ökonomischer Erklärungsmodelle und positionierten sich stattdessen in der Nähe der neueren Marktsoziologie. Anders als die Informationsökonomie oder die neue Institutionenökonomie, welche ebenfalls von den Annahmen der neoklassischen Wirtschaftsmodelle abrückten und Annahmen zur vollständigen Information aufgaben (Akerlof 1970; Stigler 1961) und die Möglichkeit opportunistischen Handelns bei begrenzter Rationalität in ihre Modelle einbrachten (Williamson 1973), fußen diese Ansätze jedoch nicht auf den Prämissen des methodologischen Individualismus. Vielmehr nimmt die Status-Forschung, genauso wie die Netzwerkforschung oder der Institutionalismus, die sozialen, institutionellen und kognitiven Strukturen, welche das Handeln der Akteure *einbetten*‘, in ihre Überlegungen auf (Granovetter 1985; Scott 1995). Vor allem diese Strukturen – so der Grundgedanke – ermöglichen die Bildung stabiler Erwartungen von Akteuren aneinander, welche wiederum bei Unsicherheit einen koordinierten Austausch erst zulassen (Beckert 2009). Die Bedeutung individuellen Handelns wird hierbei nicht negiert; vielmehr wird sie unter Berücksichtigung der sie einbettenden Strukturen neu evaluiert und die Wechselwirkungen zwischen individuellen Handlungen und übergeordneten Strukturen in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt (Gould 2002; Sauder 2005).

Podolnys 1993 erschienener Artikel *„A Status-Based Model of Market Competition”* kann als Anfangspunkt der modernen, marktbezogenen Statusforschung betrachtet werden (Jensen et al. 2011; Piazza/Castellucci 2014). Podolny stellte mit der darin diskutierten Konzeption von Märkten als

Statusstrukturen eine Weiterentwicklung früherer sozialer Marktmodelle vor und bezog sich hierbei insbesondere auf Harrison Whites Idee von Märkten als Rollen- und Erwartungsstrukturen (White 1981). White beschrieb den Markt als sozialen Raum, innerhalb dessen Produzenten sich und ihre Angebote gegenseitig beobachten. Aufbauend auf ihren Beobachtungen leiten Produzenten im Folgenden Erwartungen aneinander ab und definieren hierdurch ihre Nische innerhalb des Marktsegments als Funktion von Menge und Preis. So versteht White Märkte als

*„social structures built jointly by interlocking perceptions and decisions of actors ... [where] every choice and every action is based on perceptions that are shared and public. The resulting market is a social structure sustained by the self-interested choices of its constituent actors” (White 1981:2).*

Podolny spezifizierte, hierauf aufbauend, die sozialen Strukturen des Markts als *Statusstrukturen*, welche die Handlungsräume und Präferenzen der Marktteilnehmer definieren und sich auf verschiedene Weise auf deren Erfolg auswirken:

*„Like White, I conceptualize the market as a structure that is socially constructed and defined in terms of the perceptions of market participants, but my focus is not so much on roles as it is on status positions. ... I examine how a producer's position in the market affects the relative opportunities open to that producer in comparison to those available to its competitors. My first objective is to elaborate a general framework that makes explicit the connection between status and economic variables such as cost, revenue, and price” (Podolny 1993:830).*

Seit Podolnys Formulierung eines status-basierten Marktmodells bedient sich die betriebswirtschaftliche, organisationstheoretische und marktsoziologische Forschung dieses Grundgedankens zur Erklärung eines breiten Spektrums an marktlichen Phänomenen. Dies reicht von Erklärungen auf Makroebene (dem Markt: Baum et al. 2005; Benjamin/Podolny 1999) über die Mesoebene (Organisationen und kleinere Arenen: Bothner et al. 2012) bis hin zur Mikroebene (Gruppen und Teams: Bendersky/Hays 2012; Bendersky/Shah 2012; Groysberg et al. 2011; Metiu 2006). Die oftmals vorgebrachte Bezeichnung von Status als Meso-Level-Konzept ergibt sich also nicht durch dessen ausschließliche Anwendbarkeit auf eine bestimmte Analyseebene zwischen Individuum und Markt, sondern lässt sich eher durch die zugrundeliegenden Dynamiken begründen, welche sich aus wechselwirkenden Prozessen auf der Ebene

individuellen Handelns und einbettender Strukturen synthetisieren. Chen und Kollegen (2012) beschreiben mit Bezug auf House et al. (1995) Status als ein „*'meso' concept, integrating microlevel psychological processes and group dynamics with macrolevel organizational and market arrangements*“ (Chen et al. 2012:300). So bildet sich Status aus individuellen Bewertungen, welche sich durch den Diskurs des Feldes über die Zeit hinweg zu kollektiv geteilten Wahrnehmungen von Qualität verfestigen. Diese stellen die Grundlage folgender Erwartungen an Anbieter dar, und beeinflussen folglich wiederum deren individuelle Bewertungen und Erfolge:

*„[A]ctors reproduce status hierarchies by adjusting their own status-conferring gestures according to collective attributions. These collective attributions are just the aggregate of individual gestures, leading to a self-reinforcing status ranking“ (Gould 2002:1143).*

In einer netzwerktheoretischen Konzeption lässt sich der Status eines Anbieters vor allem durch seine Kontakte zu anderen Akteuren – Wettbewerbern, Lieferanten oder Kunden – erkennen. Basierend auf seiner bisherigen Qualität kann ein Akteur nämlich nur mit ihm ähnelnden, mehr oder weniger qualitativ hochwertigen anderen Akteuren in Austausch- und Co-Produktionsbeziehungen stehen (Rosenkopf/Padula 2008). Über den Status der Netzwerkkontakte eines Akteurs lässt sich also auch dessen eigener Status – und somit die zu erwartende Qualität seiner Angebote – abschätzen. Status ist also ein inhärent relationales Phänomen, welches sich durch Interaktionen konstituiert (Anderson 2003; Mills 1963). Status „fließt“ durch soziale Verbindungen zwischen Akteuren hin und her, wobei Egos Status immer durch Alters Status beeinflusst wird und vice versa:

*„[A] tie between two market actors is not only to be understood as a pipe conveying resources between those two actors; in addition, the presence (or absence) of a tie between two market actors is an informational cue on which others rely to make inferences about the underlying quality of one or both of the market actors“ (Podolny 2001:34).*

Worin liegt also die Bedeutung von Status, welche seinen möglichen Einfluss auf das Verhalten und die Erfolge von Akteuren erklären könnte? Die Bedeutung von Status ergibt sich immer aus herrschender *Qualitätsunsicherheit*, welche es Marktteilnehmern erschwert, den Wert gehandelter Güter direkt einzuschätzen. Hier dient Status als *Qualitätssignal*, welches diese Unsicherheit kompensieren kann (Bitektine 2011; Simcoe/Waguespack 2011). Die Bedeutung von Status wächst folglich mit dem Grad an Unsicherheit, welche der direkten Einschätzung von Qualität in einem Markt entgegensteht: *„[M]arket uncertainty is the raison d'être of status as a signal; ... the market consequences of status are contingent*



*on the underlying level of uncertainty*“ (Podolny 2005:227). Die Signalwirkung von Status beruht dabei stets auf der *bisherigen* Qualität eines Anbieters, welche bei ausreichender Unsicherheit als Indikator für die zu erwartende *zukünftige* Qualität gewertet wird (ibid.). Dies kommt dem Konzept der Reputation sehr nahe. Wohingegen der Begriff der Reputation jedoch vor allem in der ökonomischen Literatur verwendet wird und sich in der Regel auf bisherige Bewertungen spezifischer Eigenschaften einer Organisation oder ihrer Produkte bezieht (Rindova et al. 2005), fasst der Status einer Organisation deren Wahrnehmung über eine Vielzahl von Eigenschaften zusammen und ergibt sich vor allem aus ihrer sozialen Einbettung und relationalen Prozessen des Prestigetransfers (Jensen/Roy 2008).

### 2.2.2 Die Entstehung von Status

Während Podolny in seiner netzwerktheoretischen Ausrichtung also sowohl die Beobachtbarkeit von Status als auch die Quelle für dessen Reproduktion in den direkten Austauschbeziehungen eines Akteurs zu anderen Marktteilnehmern sucht (Podolny 2001), sind in einigen Märkten hingegen *symbolische* Verbindungen von größerer Bedeutung, um Rückschlüsse auf die Qualität eines Anbieters ziehen zu können, als dessen direkte Verbindungen zu anderen Akteuren (Bourdieu 1985). Dies ist insbesondere der Fall, wenn hohe Unsicherheit über die Qualität von Anbietern und ihren Offerten herrscht, weil Güter sich nicht anhand objektiver Kriterien beurteilen lassen sondern ihr Wert sich erst aus sozialen Bewertungsprozessen ergibt (Rössel 2007). In solchen Kontexten übernehmen Experten und ihre Bewertungsorgane eine wichtige Rolle in der Wertgebung und Urteilsbildung; folglich sind es die Verbindungen eines Anbieters zu ebendiesen Experten und ihren Institutionen, welche die wichtigeren Hinweise auf Qualität liefern (Sauder 2006). Ein Kontext, in welchem dies von besonderer Bedeutung ist, sind Kulturindustrien – also all jene Bereiche, in welchen der ästhetische und symbolische Wert von Gütern gegenüber ihren funktionalen Eigenschaften überwiegt (Hirsch 1972). In der Kunst, dem wohl prominentesten Beispiel für einen Kulturmarkt, in welchem symbolische Verbindungen zwischen Gütern, Produzenten, externen Akteuren und Institutionen die Grundlage von Status darstellen, ergibt sich der Wert eines Kunstwerkes nur zu einem zu vernachlässigenden Anteil durch Materialkosten oder den Erstellungsaufwand. Vielmehr entsteht Status durch Prestigetransfers zwischen dem Künstler, den Galerien, die seine Werke vertreten, den Museen, welche seine Werke ausstellen, Auktionshäusern und prominenten Sammlern, welche durch ihre Involvierung Interesse und Wertschätzung signalisieren (Beckert/Rössel 2004; Pachucki 2012; Yogev 2010). In der Haute-Cuisine Gastronomie, welche ebenfalls den

Kulturindustrien zugerechnet werden kann, ergibt sich in ähnlichem Zusammenwirken die Qualität von Restaurants durch ihre symbolischen Verbindungen zu Autoritäten des Feldes. Erwähnung in bedeutenden Restaurantführern wie dem Guide Gault-Millau, die Auszeichnung mit Michelin Sternen, oder die Reputation des Besitzers oder Kochs gelten – weit vor objektiv gültigen Bewertungskriterien wie dem Nährwert oder den eingebrachten Kosten – als die maßgeblichen Grundlagen der wahrgenommenen Qualität der Speisen, des ausgehandelten Wertes und der Zahlungsbereitschaft der Gäste sowie des Status' des Restaurants im gastronomischen Feld (Kwon/Easton 2010; Lane 2013; Rao et al. 2003). Symbolische Verbindungen meinen also nicht die direkten und regelmäßigen Austauschbeziehungen von Akteuren über persönliche Netzwerke, sondern Akte der Aufmerksamkeit und der Wertschätzung, welche Anbieter und deren Produkte durch symbolische Autoritäten ihres Feldes erfahren (Bourdieu 1985; Goode 1978). In Abgrenzung zu *netzwerk*basiertem Status wird bei diesen symbolischen, oftmals einseitigen und indirekten Beziehungen, welche als Qualitätssignale fungieren, von *prestige*basiertem Status gesprochen (Chen et al. 2012; Ridgeway 1991; Wegener 1992). So folgt diese Studie einem Verständnis von Status als akkumuliertem Prestige:

*„Prestige is the esteem, respect, or approval granted by an individual or a collective for performance or qualities they consider above the average“* (Perretti/Negro 2006:762) bzw. *„the expressions and results of gestures of approval“* (Gould 2002:1147).

Vergleichbar mit Podolnys netzwerktheoretischer Vorstellung einer Status-Akkumulation über Austauschbeziehungen „fließt“ auch in diesen symbolischen Bewertungsprozessen Prestige zwischen Experten und ihren Institutionen und den bewerteten Produkten und Produzenten. Beobachtbare Prestigetransfers verfestigen sich in der Wahrnehmung der Beobachter und akkumulieren sich über die Zeit hinweg zum Status eines Anbieters (Lampel/Shamsie 2000; Perretti/Negro 2006; Roberst/Reagans 2011; Sauder et al. 2012). *„[S]tatus is intimately linked to the concept of deference ... If deference can be understood as a 'flow', then status is the 'stock' that corresponds to this flow“* (Podolny/Phillips 1996:454 mit Bezug auf Parsons (1963); vergleiche auch Bothner et al. 2009). Verschiedene Autoren und Literaturströmungen verwenden in ihren Untersuchungen von Kulturindustrien die Begriffe Status (Perretti/Negro 2006), Reputation (Van Rees/Vermunt 1996), Prestige (Verboord 2003) oder symbolisches Kapital (Bourdieu 1999) synonym oder in Bezug auf Teilaspekte der hier als prestige-basierter Status bezeichneten Akkumulation von Aufmerksamkeit und Wertschätzung. In Bezug auf die Akkumulation von Status durch Künstler, Kreative und ihre Institutionen halten Dubois und Francois (2013)

fest: „*Despite this proliferation of terms, these authors seem to agree that the different terms refer to recognition of the esthetic value of an artist by actors other than the artist herself*” (Dubois/Francois 2013:502).

Wenn Status also die allgemein hin geteilte Wertschätzung für einen Anbieter und seine Angebote meint, innerhalb welches Rahmens entfaltet eine Statushierarchie ihre Gültigkeit und Wirkung? Die Qualitätskriterien, welche den Bewertungsprozessen zugrunde liegen und auf welchen folglich auch die Statushierarchie eines Marktsegments fußt, sind stets feldspezifisch. Studien zu Produzenten-Status im Weinmarkt etwa identifizierten die Weinqualität, die Lage eines Weingutes in bestimmten Anbaugebieten, seine Historie (Zhao/Zhou 2011), das Klassifikationssystem, welches zur Zertifizierung des Weines angewandt wird (Malter 2014; Zhao 2008), sowie Verbindungen zu anderen Marktteilnehmern als kontextrelevante Qualitätskriterien und Statusindikatoren (Benjamin/Podolny 1999). In einer anderen Industrie, dem amerikanischen Zeitungsmarkt, wurde die Anzahl an erhaltenen Journalisten-Preisen, allen voran der Pulitzer-Preis, als gewichtigster feldspezifischer Einflussfaktor auf den Status einer Zeitung identifiziert (Kim 2011), im Filmmarkt wiederum zählen Nominierungen für Filmfestivals, prestigeträchtige Auszeichnungen für den Film oder seine Mitwirkenden, Einspielerfolge an den Kinokassen und die kritische Wertschätzung in relevanten Medien als Statusindikatoren (Perretti/Negro 2006).

Da sich der Status eines Anbieters aus den Qualitätsurteilen relevanter Akteure und deren feldspezifischer Kriterien ableitet, ist die Gültigkeit einer Statushierarchie immer an den Geltungsbereich dieser Urteile und der ihnen zugrundeliegenden Qualitätsvorstellungen und Bewertungskriterien gebunden. Qualitätswahrnehmungen können sich zwischen einzelnen Marktsegmenten so sehr unterscheiden, dass bestimmte Attribute nur in einem Teil des Marktes als Qualitätsmerkmale gelten. Ist ein Gesamtmarkt also in verschiedene Nischenmärkte unterteilt, in welchen unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe zur Einschätzung von Qualität angelegt werden, so gilt auch eine Statusordnung nur innerhalb eines jeden einzelnen Nischenmarktes (Podolny 1993).

Phillips und Kim (2009) beschreiben beispielsweise in ihrer Untersuchung des frühen Marktes für Jazzmusik dessen Aufteilung in zwei Submärkte mit sehr unterschiedlichen Qualitätsvorstellungen und entsprechend verschiedenen Status- und Erfolgsstrukturen. Zum einen beschreiben die Autoren den ursprünglichen Jazz-Markt, das „*lowbrow*“ Segment, in welchem vorrangig afro-amerikanische und kreolische Musiker in oftmals improvisierten Arrangements auftraten. Deren Darbietungen wurden von großen Teilen der (weißen) Bevölkerung nicht als legitime Unterhaltungsform anerkannt. Parallel entwickelte sich infolge ein „*highbrow*“ Marktsegment, in welchem Jazzstücke in orchestralen Arrangements und unter Beteiligung vornehmlich ausgebildeter Berufsmusiker reproduziert

wurden. Obwohl das Produkt in den beiden identifizierten Marktsegmenten vergleichsweise ähnlich war – die Musikstücke waren oftmals sogar dieselben – wichen die Erwartungen der Zuhörer an die Interpretation, die Auswahl der Instrumente, die Kleidung der Interpreten und nicht zuletzt ihre Hautfarbe als Qualitätskriterien grundlegend voneinander ab. Die beteiligten Akteure waren sich der unterschiedlichen Qualitätsansprüche durchaus bewusst und positionierten sich durch die assoziative Auswahl ihrer Namen in der Nähe des einen oder anderen Marktsegments. So integrierten Interpreten im Highbrow-Jazz oft Worte wie ‚*symphonic*‘ oder ‚*orchestra*‘ in ihre Bandnamen, wohingegen sich Musikformationen im ursprünglichen Jazzmarkt einfach als ‚*Bands*‘ bezeichneten. Gleichfalls firmierten sogar ein und dieselben Plattenfirmen in den verschiedenen Märkten unter Synonymen, welche die Geschmäckern der unterschiedlichen Zielgruppen mit ihren distinkten Bewertungskriterien ansprachen und sich so ihnen gegenüber legitimierten (Phillips/Kim 2009; Phillips 2013). Anhand dieser Beispiele aus dem Musikmarkt zeigt sich insbesondere in Hinblick auf Kulturmärkte eine Segmentierung in separate Teilmärkte, welche sich meist durch ähnliche Produkte und Akteure, in jedem Fall aber durch unterschiedliche Qualitätsvorstellungen und Bewertungskriterien voneinander unterscheiden. Die Statushierarchien, welche sich auf Basis ebendieser Qualitätsvorstellungen und Wertzuschreibungen herausbilden, erlangen entsprechend immer nur innerhalb des jeweiligen Marktsegments Bedeutung für die Erklärung von Verhalten und Erfolgen (Jensen 2010; Podolny 1993; Powell 1985).

Aus diesem Verständnis einer feldspezifischen Gültigkeit von Qualitätsvorstellungen heraus erfolgt die in dieser Studie angebrachte Unterscheidung zwischen Status und Legitimität: Die legitime Zugehörigkeit eines Anbieters zu einem Marktsegment ist Voraussetzung für dessen Erscheinen in der lokalen Statushierarchie (Bitektine 2011). Die Legitimität eines Anbieters bezeichnet dessen Akzeptanz durch sein Umfeld, welche sich aufgrund der Übereinstimmung seines Verhaltens und seiner Angebote mit den Erwartungen der Akteure in einem bestimmten Marktsegment ergibt (Kostova/Zaheer 1999). Nur legitime Teilnehmer eines Marktes lassen sich anhand der relevanten Kriterien ihres Feldes bewerten und vergleichen und werden entsprechend in der Statushierarchie ihres Marktes berücksichtigt. Während die Frage nach Legitimität also lautet „Gehört die Organisation zu einer bestimmten Gruppe von Organisationen?“, beantwortet ihr Status die Frage „Wo befindet sich die Organisation in der Rangordnung dieser vergleichbaren Organisationen?“ (Bitektine 2011). Legitimität und Status funktionieren also als sukzessive strukturierende Konzepte. Während Legitimität auf die nominale Segmentierung von verschiedenen Anbietern abzielt, schafft die Statusordnung qualitative Vergleichbarkeit unter allen legitimen Akteuren innerhalb eines Marktsegments:

*„whereas legitimacy is fundamentally homogenizing, status is fundamentally segregating“* (Deephouse/Suchman 2008:61).

Jenssen (2010) verbildlicht dies als Schnittstelle zwischen einer horizontalen, nominalen Dimension und einer vertikalen, evaluativen Dimension. Die horizontale Dimension definiert hierbei ein Marktsegment samt aller legitimen Anbieter, innerhalb dessen eine Statushierarchie gültig ist. Die vertikale Dimension bildet das qualitative Ranking vergleichbarer Anbieter nach feldspezifischen Kriterien ab. Die Schnittstelle beider Dimensionen stellt folglich die Statusposition eines Anbieters dar (siehe Abbildung 6).

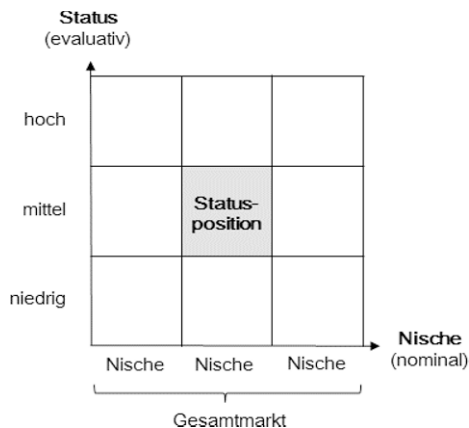


Abbildung 6: Status als nischenspezifische Rangposition. Eigene Darstellung (nach Jensen et al. 2011:94).

Während also, wie einleitend dargestellt, seit den 1990er Jahren eine Übertragung des Status-Konzeptes von seinem ursprünglich soziologischen Anwendungsbereich in der Gesellschaftsanalyse auf den Kontext des Marktes stattfand, fokussieren sich wirtschaftswissenschaftliche, organisationstheoretische oder marktsoziologische Untersuchungen entsprechend nicht mehr auf das Individuum als Betrachtungseinheit, sondern auf marktliche Akteure jedweder Art. Der Fokus dieser Studie liegt auf der Analyseebene der Organisation und der Erklärung organisationalen Verhaltens und Erfolgs. Mit „Akteuren“ sollen also nicht nur individuelle Marktteilnehmer gemeint sein, sondern vor allem die untersuchten Organisationen – Firmen – als Ganze (Sauder 2005).

Wie aber formiert sich Status auf Ebene der Organisation? Wie obige Beispiele aus der Weinindustrie aufgezeigt haben, kann sich der Status einer

Organisation – in dem genannten Beispiel eines Weingutes – über Bewertung direkt auf Ebene der Organisation (beispielsweise anhand dessen Lage in einem bestimmten Weinanbaugebiet), auf Ebene der ihm zugehörigen Individuen (wie bekannten Winzern), auf Ebene der von der Organisation hervorgebrachten Produkte (der Weinqualität), oder sogar auf Basis der ihr im weiteren Sinne verbundenen Institutionen (des Klassifikationsschemas, ausschenkende Restaurants) erfolgen (Zhao/Zhou 2011). Es wird also klar, dass sich der Status einer Organisation nicht nur aus Qualitätswahrnehmungen auf Ebene der gesamten Organisation akkumuliert, sondern dass er sich gleichfalls aus den Bewertungen der ihr zugehörigen Individuen, der von ihr produzierten Güter und der mit ihr in assoziierten externen Akteure und Institutionen speist.

Bisherige Studien beleuchteten die Interdependenz von Individual- und Organisationsstatus in verschiedenen Kontexten. D'Aveni (1996) untersuchte die Zusammensetzung des organisationalen Status' von US-Hochschulen, wobei er diesen als multidimensionales Konstrukt modellierte, welches sich aus den Qualitäten der verschiedenen einer Hochschule zugehörigen Personengruppen ergab: die Eintrittsnoten der Studienanfänger, Bewertungen der Dozenten und Forscher durch Kollegen, Studierende oder die Forschungsgemeinschaft und die Jobchancen der Absolventen. Der Status einer Universität ergibt sich also über die Zeit aus all diesen verschiedenen Qualitätsbewertungen. Phillips und Zuckerman (2001) greifen in ihrer im Markt für Rechtsdienstleistungen verorteten Studie dieses Zusammenspiel von Organisations- und Individualstatus am Beispiel von Hochschulen und ihren Absolventen auf. Der Status von Anwaltskanzleien gründet in ihrer Analyse in der Akkumulation des Status' der einzelnen angestellten Anwälte, welcher sich wiederum aus dem organisationalen Status der Hochschulen speist, an welchen diese ihre Abschlüsse erlangt haben. Konkret operationalisierten sie den Status einer Kanzlei als den Anteil der angestellten Anwälte, welche ihren Abschluss von bestimmten Elite-Universitäten erhielten. Prestige „fließt“ also von Hochschulen auf individuelle Absolventen und lässt Rückschlüsse über deren Qualitäten zu. Mit der Zeit geht dieser Status ebenso auf folgende Arbeitgeber, also Kanzleien, über. Organisationaler Status akkumuliert sich also durch direkte Qualitätseinschätzungen auf Ebene der Organisation sowie durch (direkte oder symbolische) Übertragungen des Status' von mit der Organisation affilierten individuellen Akteuren, Produkten und anderen Organisationen. Da Status als ein temporales Phänomen zu verstehen ist und der Prozess der Statusakkumulation der Verfestigung von Wahrnehmungen *bisheriger* Qualität und der Ableitung von Erwartungen über *zukünftige* Qualität entspricht (Podolny/Phillips 1996), erfolgt auch die Akkumulation von Individual- auf Organisationsstatus (und andersherum) im Verlauf der Zeit (Sauder 2005). Die zeitliche Verzögerung dieser Anrechnung kann unterschiedlich ausfallen und zum

Beispiel durch die Bekanntheit einer Organisation beeinflusst werden. Dies kann für die Organisation von Vor- oder Nachteil sein:

*„[O]rganizational status is more durable than the status of individuals, so an organization may benefit from a certain "reputational inertia" even if its constitutive members can no longer back up its status claims; this phenomenon is experienced in reverse by those who have improved their quality and then attempt to get others to acknowledge their higher status claims” (Sauder 2005:292).*

So können positive Veränderungen auf Ebene von Produkt oder Mitarbeiter sich bei hohem Bekanntheitsgrad einer Organisation besonders schnell auf deren Gesamtstatus übertragen, was beispielsweise Produkteinführungen durch sehr populäre Hersteller zeigen (Rindova et al. 2005). Der Elektronikhersteller Apple etwa weckt seit seiner Re-Positionierung als Hochstatus-Anbieter durch die Einführung des iPod im Jahre 2004 mit jeder Produkteinführung derart positive Erwartungen, dass sich teils rasante Kurssteigerungen des Unternehmenswertes noch vor dem tatsächlichen Verkauf und der Möglichkeit zur Überprüfung der tatsächlichen Qualität der Novitäten beobachten lassen (Der Aktionär 2014, Der Focus 2012). Andersherum können jedoch ein gesteigertes öffentliches Interesse und besonders hohe, aber enttäuschte Qualitätserwartungen auch zu schnelleren Reputationsschädigungen und Statusverlusten auf Ebene der ganzen Organisation führen (Rhee/Haunschild 2006). Rao, Monin und Durand (2003) entdeckten bei Ihrer Untersuchung von französischen Haute Cuisine Restaurants, dass Hochstatus-Akteure deutlich schlechter evaluiert wurden, wenn ihre Produktvariationen mit den Erwartungen des Guide Michelin konfliktieren, als ihre Niedrigstatus-Wettbewerber. Ähnlich zeigten die Ergebnisse von Kovacs und Sharkey (2014), dass besonders positive Bewertungen – und damit hoher Status – schnell zu folgenden negativen Bewertungen führte, wobei sich dies unter anderem über die breitere Aufmerksamkeit und gesteigerte Erwartungen bei gleichzeitig diverserem Publikum erklären ließ.

Zusammenfassend liegt dieser Studie ein Verständnis von prestige-basiertem Status zugrunde, welcher sich aus der Aufmerksamkeit und den Qualitätsbestätigungen durch Autoritäten des Felds – also vor allem Experten und ihren Institutionen, sichtbar durch Besprechungen und Auszeichnungen – ergibt (Gould 2002; Karpik 2011). Der Status einer Organisation akkumuliert sich hierbei über die Zeit hinweg sowohl aus direkten Bewertungen der Organisation als auch indirekt aus Prestigetransfers durch Verbindungen zu den ihr zugehörigen Individuen, ihren Produkten und den mit ihr in Verbindung stehenden externen Akteuren und Institutionen (Beckert/Rössel 2004; Podolny/Phillips 1996; Verboord 2003).

### *2.2.3 Status im Einfluss auf organisationales Verhalten*

Welche Implikationen ergeben sich also aus dem Status einer Organisation für ihr Verhalten? Anhand des aktuellen Standes der Forschung sollen im Folgenden erst die Zusammenhänge zwischen Status und organisationalem Verhalten, insbesondere Verhalten auf dem Kontinuum zwischen Exploration und Exploitation bzw. Ambidextrie, besprochen werden.

Darüber, dass jede Position innerhalb einer Statusordnung mit spezifischen Rechten, Pflichten, Möglichkeiten und Limitierungen einhergeht, herrscht sowohl innerhalb der soziologischen als auch der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung starker Konsens (Parsons 1970; Sauder et al. 2012). Bei der Erklärung des genauen Zusammenwirkens von Status und Verhalten drückt sich die Literatur jedoch deutlich zurückhaltender aus und beschränkt sich in ihren Aussagen weitestgehend auf diskrete Teilaspekte. So identifizieren bisherige Arbeiten, dass die Handlungsspielräume von Akteuren mit ihrem Status variieren, erklären jedoch nicht die Motivationen, welche Akteure dazu bewegen, sich für die Realisierung einiger bestimmter Möglichkeiten innerhalb ihres Handlungsspielraumes zu entscheiden (Higgins/Gulati 2003; Stuart 1998). Ein anderer Teil der Forschung widmet sich wiederum ebendiesen Motivationen, welche Akteure in Abhängigkeit von ihrem Status zu bestimmten Handlungen veranlassen, berücksichtigte jedoch nicht die Opportunitätsstrukturen, welche ihnen ihre Handlungsspielräume erst eröffnen bzw. diese limitieren (Jensen 2006; Phillips/Zuckerman 2001). Die fehlende Verknüpfung der beiden Elemente – Opportunitäten und Motivationen – in der Literatur soll in der vorliegenden Studie geleistet werden. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung des statusabhängigen „Könnens“, als auch des ebenfalls statusabhängigen „Wollens“ soll ein neuartiger Zugang zur Erklärung organisationalen Verhaltens auf dem Kontinuum zwischen Exploration und Exploitation gefunden werden. Insbesondere gegenläufige Verhaltensvorhersagen der beiden Argumentationslinien lassen ihre Synthese notwendig erscheinen.

#### *2.2.3.1 Opportunitäten*

Wie beeinflusst der Status einer Organisation deren Handlungsspielräume? Die Forschung stellt bei dieser Frage insbesondere den je nach Statusposition unterschiedlich privilegierten Zugang zu Austauschpartnern und Ressourcen heraus (Jensen 2006; Stuart et al. 1999). Statusabhängige Privilegien beziehen sich zum einen auf die Möglichkeit, Austauschbeziehungen eingehen zu können und Zugang zu Ressourcen zu erhalten, und zum anderen auf die Konditionen, zu



denen dies geschieht. Empirische Studien richten ihre Analysen meist auf Teilaspekte der grundlegenden Vermutungen eines statusbasierten Marktmodells: Hoher Status erleichtert den Zugang zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Kapitalgebern, wobei günstigere Konditionen insbesondere durch geringere Werbe-, Transaktions- und Kapitalkosten zustande kämen (Podolny 1993).

Verschiedene Studien zeigen, wie sich der Status von Organisationen auf deren Zugang zu wichtigen Austauschpartnern auswirkt. Stuart (1998) etwa überprüft mit seiner in der Halbleiterindustrie durchgeführten Studie die Vermutung, mit dem zunehmenden Prestige einer Firma verbessere sich auch deren Zugang zu wichtigen Austauschpartnern. Er identifiziert Prestige als Quelle von Verhandlungsmacht, welche es Akteuren ermöglicht, überdurchschnittlich viele strategische Allianzen einzugehen. Die bestehende Motivation der beobachteten Organisationen, Allianzen überhaupt einzugehen, wird als gegeben angesehen und geht so als endogener Teil der Verhaltensbildung in die Untersuchungen ein. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich also, dass, um diese voraussetzungsstarke Grundannahme bereinigt, eigentlich die Opportunitäten der Firmen untersucht werden, Partnerschaften einzugehen. Das Prestige eines Unternehmens, so Stuarts Schlussfolgerung, reflektiere die Unterschiede zwischen Wettbewerbern hinsichtlich ihrer Möglichkeiten, ihre strategischen Partner auszuwählen. Die Tatsache, dass Stuart sich zwar explizit auf Status-Theorien bezieht und seine Variablen entsprechend operationalisiert, sie jedoch als „Prestige“ bezeichnet, lässt sich durch die inkonsistente Verwendung der verwandten Begriffe in frühen Studien erklären.

Zusammen mit Hoang und Hybels vertieft Stuart in einer Folgestudie (Stuart et al. 1999) die Frage nach dem Einfluss von Status auf die Bildung von Allianzen und zeigt, wie junge Biotechnologie-Firmen von einem hohen Status ihrer Netzwerkpartner profitieren. So konnten junge Firmen mit Hochstatus-Partnern einfacher in Kontakt zu wichtigen Finanzinstituten gelangen, dieser Kontakt wiederum ermöglichte es ihnen, frühe Börsengänge (IPOs) zu realisieren. Insgesamt beschreiben die Ergebnisse ihrer Studie, wie der hohe Status von Partnerfirmen jungen Unternehmen als Qualitätssignal dient, welches ihnen den Kontakt zu wichtigen Institutionen in der Finanzbranche eröffnet. Die Zusammenarbeit mit Hochstatus-Partnern wirkt, Stuart und Kollegen zufolge, wie eine ‚Zertifizierung‘ oder ‚positive Bewertung‘ der noch jungen Unternehmen in der Wahrnehmung anderer. Dies verleiht der „*status leaks*“-Hypothese (Podolny 1994), also der Vermutung, dass Status sich über Verbindungen zwischen Akteuren überträgt, empirische Unterstützung. Die Motivation der jungen Unternehmen, IPOs überhaupt und möglichst zeitnah realisieren zu wollen, wird auch in dieser Studie als Grundannahme geführt, da von einem generellen Kapitalbedarf und der Eignung eines Börsengangs zu Befriedigung eben dieses

Bedarfs ausgegangen wird. Um diese als endogen und fix angenommene Motivation bereinigt, werden auch in dieser Studie eigentlich die statusabhängigen Opportunitäten untersucht, welche die beobachteten Börsengänge erst ermöglichten. Zusammengefasst unterstützen die empirischen Befunde die Annahme, dass hoher Status in Form eines Qualitätssignals die Handlungsspielräume von Organisationen bezüglich des Zugangs zu Sozial- und Finanzkapital erweitert.

Ähnliche Einsichten gewannen Higgins und Gulati (2003) bei ihrer ebenfalls in der Biotechnologie-Branche angesiedelten Untersuchung von Börsengängen: Verbindungen – vertikal oder horizontal – zu prominenten Organisationen wirkten sich positiv auf den Zugang junger Firmen zu prestigeträchtigen Investmentbanken aus. Das Prestige dieser Banken wiederum beeinflusste maßgeblich den Erfolg eines Börsenganges. Der hohe Status ihrer Netzwerkpartner ermöglichte jungen Unternehmen also über eine Kaskade von Signalwirkungen erst den Zugang zu wichtigen Investmentbanken, diese wiederum ermöglichten durch ihren Einfluss einen Zugang zu weiterem Finanzkapital. Wie bei den zuvor dargelegten Studien wird auch hier die Motivation, einen Börsengang zeitnah durchzuführen, als designiertes Ziel der betrachteten Firmen vorausgesetzt. Die statusbedingten Partnerschaften zu prestigeträchtigen Investmentbanken sowie die folgenden IPOs bilden folglich erneut die Opportunitätsstrukturen ab, welche Verhalten – den Börsengang – erst ermöglichen. Gleichzeitig beobachteten Higgins und Gulati eine Moderation des Einflusses von Status auf das Zustandekommen einer Zusammenarbeit der jungen Firmen mit prominenten Investmentbanken durch technologiebedingte Unsicherheit. Ein moderierender Einfluss von Unsicherheit in dem Sinne, dass mit steigender Unsicherheit der Einfluss von Status zunimmt, verleiht dem an vorheriger Stelle aufgeführten Argument zur Signalfunktion von Status empirische Unterstützung (Collet/Philippe 2014; Lynn et al. 2009; Simcoe/Waguespack 2011).

Chung, Singh und Lee (2000) rücken die Investmentbanken selbst in den Fokus ihrer Studie und identifizieren deren Status als stärksten unter einer Auswahl von untersuchten Treibern für das Zustandekommen von strategischen Allianzen. Mehr noch als beispielsweise die Komplementarität ihrer Ressourcen mit denen ihrer Allianzpartner oder ihr Sozialkapital stellte sich in ihrer Studie der Status von Investmentbanken als Einflussfaktor auf die Ausbildung von neuen Partnerschaften heraus. Der Status der Investmentbanken ergibt sich hierbei aus deren Listenpositionen bei wichtigen Vertragsabschlüssen, was die Operationalisierung früherer Studien im Bankensektor aufgreift (Podolny 1993, 1994; Podolny/Phillips 1996; Park/Podolny 1997). Zwar fußt diese Operationalisierung auf Zentralitätsmaßen der Netzwerkforschung, dennoch

reflektiert der Listenplatz von Banken in „*underwriting*“-Syndikaten, also den Zusammenschlüssen mehrerer Banken bei der Annoncierung von Börsengängen, die soziale Anerkennung und öffentlichkeitswirksame Qualitätsbestätigung und kommt dem prestigebasierten Verständnis von organisationalem Status, wie es dieser Studie zugrunde liegt, nahe (Gould 2002). Gemäß der von Chung und Kollegen erlangten Ergebnisse ist es nicht so sehr die absolute Höhe von Status, welche die Wahrscheinlichkeit ihrer Allianzbildung signifikant erhöht, sondern die *Ähnlichkeit* des Status' der sich verbindenden Unternehmen. Chung et al. begründen dies mit Verweis auf Status als Qualitätssignal, welches Unsicherheit in Bezug auf zu erwartende Qualität eines neuen Austauschpartners kompensieren kann und identifizieren, dieses Argument unterstützend, dass die Stärke des Effekts von Statusähnlichkeit auf die Wahrscheinlichkeit einer Allianzbildung mit herrschender Unsicherheit zunimmt.<sup>2</sup>

Zusammenfassend beobachteten bisherige empirische Studien in großer Übereinstimmung, wie sich der Zugang von Unternehmen zu wichtigen Austauschpartnern und wettbewerbsrelevanten Ressourcen mit ihrem Status verbessert. Gleichfalls kann dieser Zugang bei höherem Status zu günstigeren Konditionen realisiert werden.<sup>3</sup> Es ergibt sich also ein Bild von statusabhängigen Opportunitätsstrukturen mit erweitertem Zugang zu wichtigen Austauschpartnern und deren Ressourcen am oberen Ende der Statushierarchie, welcher die Grundannahmen der Marktstatusforschung bestätigt: Hoher Status *schafft* Handlungsspielraum. „*To oversimplify somewhat, ceteris paribus, the highest-status producer should essentially have its choice of exchange partner*“ (Podolny 2001:41).

In Ergänzung zu diesen homogenen Befunden formiert sich aktuell ein neuerer Forschungszweig innerhalb der Status-Literatur, welcher sich mit den Nachteilen von hohem Status beschäftigt (Chen et al. 2012; Jensen et al. 2011).<sup>4</sup> So wird beobachtet, wie insbesondere Hochstatus-Organisationen der Zugang zu potenziellen Kunden, Produktionspartnern und ganzen Marktsegmenten verwehrt bleibt (Gould 2002; Podolny 1994). Diese Nachteile ergeben sich für Hochstatus-Firmen insbesondere als Konsequenz ihrer Präferenz gegen Partnerschaften mit Niedrigstatus-Wettbewerbern. Es handelt sich also nicht tatsächlich um eine Limitierung ihres Handlungsspielraums von Hochstatus-Akteuren, sondern eher um eine status-abhängige Motivation für oder gegen die Realisierung bestimmter

---

<sup>2</sup> Siehe dazu auch Diskussion zu Statushomophilie im folgenden Kapitel.

<sup>3</sup> Eine Besprechung der Auswirkungen von Status auf Kostenstrukturen erfolgt im folgenden Kapitel zusammen mit den Erfolgsimplikationen von Status.

<sup>4</sup> Ein Großteil der Studien beschäftigt sich mit negativen Statuseffekten in Bezug auf Performance, nicht auf Verhalten (Bendersky/Shah 2012; Bothner et al. 2012); diese werden entsprechend im folgenden Abschnitt diskutiert.

Handlungsoptionen. Ebendiese Motivationen sollen im Folgenden besprochen werden.

### 2.2.3.2 Motivationen

Während Akteuren in Abhängigkeit von ihrer Statusposition unterschiedliche Möglichkeiten offenstehen, Ressourcen zu beziehen und Austauschbeziehungen mit anderen Akteuren einzugehen (Stuart et al. 1999; Chung et al. 2000), können diese *Möglichkeiten* alleine noch nicht tatsächliches Handeln erklären. Wie entscheiden Akteure zwischen all den verschiedenen Handlungsoptionen, welche sich ihnen in Abhängigkeit ihres Status' eröffnen? Wie bewerten und wählen sie ihre Möglichkeiten, Austauschbeziehungen mit bestimmten Akteuren eingehen oder bestimmte Ressourcen beziehen zu können? Die Literatur legt nahe, dass neben den mit ihrer Statusposition variierenden Handlungsspielräumen auch die Präferenzen von Akteuren für oder gegen die Umsetzung bestimmter Handlungsoptionen mit ihrem Status variieren (Phillips/Zuckerman 2001). So kann ein und dieselbe Handlungsoption von verschiedenen Akteuren je nach Status als mehr oder weniger attraktiv wahrgenommen werden, was sie im Folgenden veranlasst, unterschiedliche Optionen zu realisieren (Jensen 2006; Kim 2011; McPherson et al. 2001).

Aus statustheoretischer Perspektive wird das Handeln von Akteuren durch ihr Streben nach möglichst hohem Status motiviert. Der Wunsch nach Statusmaximierung beeinflusst Akteure bei der Bewertung, Auswahl und Realisierung ihrer Verhaltensorptionen (Fiske 2010; Pearce 2011; Sauder 2006). Wohingegen dieses Streben in der Status-Literatur oftmals als explizite Bemühung betrachtet wird, welches Akteure bewusst in ihren Planungen und Handlungen berücksichtigen (Bendersky/Shah 2012; Jensen 2006)<sup>5</sup>, ergibt sich Status in der Praxis oftmals eher als soziale Konsequenz anderer, konkreter Handlungsziele. Stehen beispielsweise Qualitätsanforderungen im Zentrum der Bemühungen einer Organisation, kann deren Erreichen zu positiven Bewertungen führen und somit über die Zeit eine nicht explizit intendierte, dennoch sozial wirksame Akkumulation von Status bewirken (Podolny/Phillips 1996).

Da Status über (direkte oder symbolische) Verbindungen zu anderen Akteuren übertragen wird, hängt, unter der Prämisse der Statusmaximierung, der erwartete Wert einer möglichen Verbindung für einen Akteur immer von dem Status seiner Verbindungspartner ab. Nur aus Interaktionen, bei welchen Alter mindestens einen ebenso hohen Status wie Ego selbst hat, lässt sich für Ego ein

---

<sup>5</sup> Solche intentionalen Akteure können Individuen (Bendersky/Shah 2012) oder ganze Organisationen bzw. individuelle „*decision makers involved in status-based decisions*“ innerhalb dieser Organisationen sein (Jensen 2006:123).

Statusgewinn bzw. -erhalt realisieren und ein Statusverlust vermeiden (Podolny 1994). Zahlreiche Studien untersuchten, wie beispielsweise die Interaktion mit einem Hochstatus-Akteur für eine Niedrigstatus-Organisation die Chance eines Statusgewinns durch Statustransfer darstellt (Stuart 1998, Stuart et al. 1999); die gleiche Konstellation hingegen für eine Hochstatus-Organisation einen Statusverlust bedeutet (Jensen 2006). Statusmaximierendes Verhalten wird also durch zwei verschiedene Kräfte getrieben, welche je nach Egos Ausgangsstatus unterschiedlich stark wirken: Die Hoffnung auf Statuszugewinn und die Furcht vor Statusverlust (Abbildung 7).

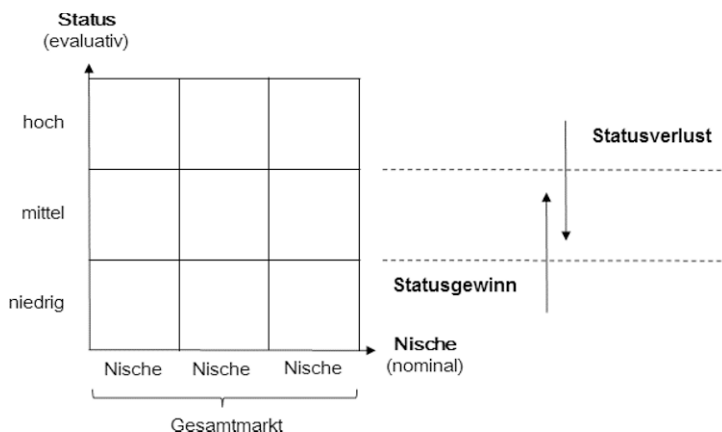


Abbildung 7: Motivierende Kräfte für Statuszugewinn und -erhalt. Eigene Darstellung.

Diese Statureffektivität von Verbindungen führt zu *statushomophilen* Mustern der Partnerwahl (Collet/Philippe 2014; Shipilov/Li 2008). Ausgelöst durch die Selektionsmuster von Hochstatus-Akteuren, welche Verbindungen zu Akteuren und Institutionen mit geringerem Status als dem eigenen zu umgehen versuchen, um ihre eigene soziale Position nicht zu gefährden, stellen statushomogene Partnerschaften nämlich in jedem Statussegment die vorteilhafteste Möglichkeit für Austauschbeziehungen dar.<sup>6</sup> In der Soziologie und Sozialpsychologie wird

<sup>6</sup> Siehe Akerlof (1970): Ähnlich, wie bei Qualitätsunsicherheit „Lemons“ qualitativ überdurchschnittlich gute Produkte vom Markt verdrängen, führt das Bewusstsein, dass Hochstatusakteure nicht an Partnerschaften mit Niedrigstatus-Akteuren interessiert sind, in jeder Position zu der Erwartung, dass potenzielle Partner einen höchstens ebenso hohen Status wie den eigenen haben. Da wiederum für neue Verbindungen zu Partnern mit niedrigerem Status als dem eigenen aus statustheoretischer Perspektive keine Motivation besteht, sind Partnerschaften zwischen

Homophilie als strukturierendes Handlungsprinzip der Partnerwahl schon seit langem und vor allem auf der Individualebene untersucht.

Homophile Interaktionsmuster zwischen Akteuren lassen sich in den verschiedensten Lebensbereichen beobachten. Die Gleichheit zwischen verbundenen Personen kann sich hierbei auf zugeschriebene Charakteristika wie ihre Ethnizität, ihr Geschlecht und ihr Alter oder angenommene Eigenschaften wie die Religion, das Bildungsniveau, den Beruf und ihre Verhaltensmuster beziehen. Homophile Partnerwahl kann im Folgenden Beschäftigungsverhältnisse, Informationsaustausch, Freundschaften, Ehen und sonstige Arten von privaten und professionellen Verbindung beeinflussen. „*Similarity breeds connection. This principle – the homophily principle – structures network ties of every type .... The result is that people's personal networks are homogeneous*” (McPherson et al. 2001:415). Da der Beitrag vieler Studien deskriptiver Art ist und Erklärungen vor allem in der psychologischen Literatur gesucht werden (Huston/Levinger 1978), fordert die soziologische Forschung die Untersuchung von homophilen Mechanismen der Partnerwahl zwischen anderen Einheiten als dem Individuum: „*We argue for more research on ... the ... processes that link organizations, associations, cultural communities, social movements, and many other social forms*” (McPherson et al. 2001:415).

Eine Überprüfung des Homophilie-Prinzips auf Ebene der Organisation und in Hinblick auf Status als ausschlaggebendes Charakteristikum erfolgte beispielsweise durch Chung, Singh und Lee (2000) in ihrer bereits erwähnten Studie, welche die Ähnlichkeit des Status' von Firmen als stärksten soziostrukturellen Einflussfaktor auf die Ausbildung von Allianzen im Bankensektor identifizierten. Neben einer Begünstigung von Allianzbildungen zwischen Firmen in ähnlichen Statuspositionen zwecks Statuserhalt (Podolny 1994) verweisen die Autoren zudem auf Isomorphie-Prozesse (Hannan/Freeman 1977) als zusätzliche Erklärung: Ein ähnlicher Status dient Firmen als Indikator für ein ähnliches Wettbewerbsumfeld, compatible Organisationsstrukturen und -abläufe, welche ihre effektive Zusammenarbeit begünstigen. In einer Sub-Studie testeten Chung und Kollegen die Rolle von Unsicherheit bei den beobachteten Zusammenhängen und finden Unterstützung für die bereits zuvor formulierte Annahme, dass Status durch seine Signalfunktion mit zunehmender Unsicherheit an Bedeutung gewinnt: „*[T]he strength of status similarity as an alliance driver increases as the market becomes more uncertain*“ (Chung et al. 2000:19). Entsprechend engagieren sich Hochstatus-Akteure zu dessen Schutz bei hoher Unsicherheit umso ausschließlicher in statushomophilen Partnerschaften.

---

statushomogenen Partnern die beste erreichbare Option in jedem Statussegment. So erklärt sich statushomophiles Verhalten über die gesamte Statushierarchie hinweg.

Diese Befunde sind konsistent mit Collet und Philippes (2014) Ergebnissen, welche sich ebenfalls mit dem Zusammenwirken von Statushomophilie in der Allianzbildung von Unternehmen unter Unsicherheit beschäftigen. Gleichfalls ausgehend von der Annahme, dass bei Unsicherheit Statussignale an Wichtigkeit gewinnen und Unternehmen eher motiviert sind, Verbindungen zu Partnern mit gleichhohem Status einzugehen (Podolny 1994), fragen die Autoren darüber hinausgehend nach Kontingenzen für diesen Zusammenhang und weisen auf zusätzliche Bedingungen für statushomophiles Verhalten hin (Castellucci/Ertug 2010; Shipilov et al. 2011). Insbesondere untersuchen sie *wie* herrschende Unsicherheit wahrgenommen wird und kommen zu dem Ergebnis, dass bei einer positiven Assoziation von Unsicherheit als Chance in „*upmarkets*“ eher auf die Sicherheiten von homogenen Partnerschaften verzichtet wird. In „*downmarket*“-Kontexten hingegen, in welchen Unsicherheit vor allem als Gefahr wahrgenommen wird und homogene Partnerschaften umso mehr der Kompensation dieser Unsicherheit dienen, gehen Unternehmen entsprechend öfter statushomogene Verbindungen ein.

Dass Statushomophilie sich nicht nur auf die Ausbildung neuer, sondern auf die Restrukturierung bereits existierender interorganisationaler Partnerschaften auswirken kann, zeigte Jensen (2006) anhand eines prominenten Vorfalls: dem Skandal um die Bilanzfälschungen des US-Energiekonzerns Enron im Jahr 2002. Enrons langjähriger Finanzbetrug fand unter der Prüfung durch die Großkanzlei Arthur Andersen statt, von der sich in Folge der Affäre viele ihrer Mandanten trennten und die schließlich ihre Betriebstätigkeit ganz einstellte. Jensens Untersuchung beobachtet die Verbindungen der Kanzlei Arthur Andersen zu ihren Klienten infolge des Skandals. So lösten Unternehmen nach Bekanntwerden des Skandals – und somit nach dem negativem Status-Schock der Kanzlei – zunehmend ihre Verbindungen zu Anderson auf, um ihren eigenen Status zu schützen. Insbesondere taten dies Firmen, welche ihrerseits starken externen Anspruchsgruppen – wie zum Beispiel institutionellen Investoren, Sicherheitsanalysten oder Marktregulatoren – Erklärungen und Rechenschaft schuldeten. Dies unterstützt die Erklärung, dass das Auflösen von Verbindungen durch Status-Ängste getrieben wurde und spricht gegen die Alternativklärung, dass durch den Betrug hervorgerufene Qualitätsunsicherheit das Ende ihrer Zusammenarbeit mit Andersen einleitete.

Eine Folgestudie durch Jensen und Roy (2008) greift erneut den Enron-Skandal und den US-Markt für Wirtschaftsprüfungen als empirischen Kontext auf und unterstützt diesen Befund. Während die Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfergesellschaften und ihren Mandanten zu den beständigsten wirtschaftlichen Austauschbeziehungen gehören (Levinthal/Fichman 1988), mussten in Folge der schließlich vollständigen Einstellung der Geschäftstätigkeit

Arthur Andersens alle Klienten der Firma innerhalb nur weniger Monate neue Wirtschaftsprüfer finden. Insbesondere für die Klienten, welche selbst starken externen Anspruchsgruppen Rechenschaft schuldeten, war der Status ihrer neuen Wirtschaftsprüfer ein wichtiges Auswahlkriterium; diese Firmen suchten ihre neuen Prüfer vermehrt unter den verbliebenen ‚Big Four‘ der Hochstatus-Kanzleien aus. Dies unterstützt Jensens (2006) vorherige Ergebnisse und unterstreicht die Bedeutung von Status als „accountability“-Signal vor Dritten: *„The accountability perspective on status and partner choices focuses on the external audiences to which firms are accountable rather than on the uncertainty surrounding these firms”* (Jensen/Roy 2008:497).

Zusammenfassend präsentiert die Literatur also beachtliche Hinweise für die Bedeutung statushomophiler Prozesse bei der Auswahl von Partnern und deren Ressourcen. Diese liegen in dem Bestreben der Akteure begründet, ihren Status nicht zu gefährden (Jensen 2006). Den Annahmen der Status-Theorie folgend werden also diejenigen Akteure mit höchstmöglichem Status als Austauschpartner präferiert. Da kein Akteur Verbindungen zu anderen Akteuren mit niedrigerem Status als seinem eigenen aufbauen möchte, kann der Status von zwei Austauschpartnern nur gleichhoch sein. Dies resultiert in statushomogenen Partnerschaften in allen Bereichen der Statusordnung (McPherson et al. 2001; Podolny 1994).

Während diese Beobachtungen voraussetzen, dass die Qualität und der resultierende Status potenzieller Austauschpartner ex ante eingeschätzt werden kann, erschwert fundamentale Qualitätsunsicherheit in einigen Märkten diese Möglichkeit enorm (Dequech 2000). Den Annahmen der Status-Theorie folgend nimmt in diesem Fall insbesondere für Hochstatus-Akteure der Nutzen einer neuen Partnerschaft ab, da sie am stärksten davon ausgehen müssen, dass der Status eines unbekannten Austauschpartners unter ihrem eigenen liegt (Podolny 2005).<sup>7</sup> Da Hochstatus-Organisationen eher davon ausgehen müssen, dass ihre Partner einen niedrigeren Status als sie selbst haben werden und eine Interaktion für sie einen Statusverlust mit sich führen würde, sinkt mit zunehmender Unsicherheit über die Qualität und den Status von möglichen Austauschpartnern tendenziell die Motivation von Hochstatus-Akteuren, neue Partnerschaften einzugehen (Chung et al. 2000; Jensen 2006). Es ergibt sich also, aus Perspektive der Status-Theorie, unter Unsicherheit über den Status potenzieller Austauschpartner eine mit

---

<sup>7</sup> Fundamentale Unsicherheit verhindert die Ausbildung von Erwartungen durch berechenbare Wahrscheinlichkeiten (Orléan 2014). Stattdessen beruhen Einschätzungen auf einer Antizipation zukünftiger Bewertungsprozesse auf Basis beobachtbarer Eigenschaften von Akteuren und der Verteilung bisheriger Wertzuschreibungen im Feld (Podolny 2005). Dies wird in Kapitel 4 ausführlicher beschrieben.



zunehmendem Status sinkende Motivation zur Ausbildung neuer Partnerschaften durch Exploration:

*„[T]he highest-status producer may have reason to avoid entering into exchange relations with some potential exchange partners. For example, the highest-status producer may wish to avoid exchange relations with a low-status actor either because the producer believes the low-status actor to be of low quality or because the producer is simply concerned that the affiliation with a low-status actor will lower the producer's own status”* (Podolny 2001:41).

Zusammenfassend zeichnet sich also das Bild einer Opportunitätsstruktur mit erweiterten Möglichkeiten zum Eingehen neuer Partnerschaften am oberen Ende der Statushierarchie (Higgins/Gulati 2003; Stuart et al. 1999) bei gleichzeitig mit höherer Position abnehmender Motivation für das Eingehen zusätzlicher Verbindungen (Jensen 2006; Podolny 2001).

#### Sonderfall Mittelstatus-Konformität

Bei der Frage nach der Haltbarkeit dieser Annahmen verweist die Literatur auf Szenarien, welche auf eine Veränderung der Präferenzen unter bestimmten Bedingungen hinweisen. Insbesondere die *Mittelstatus-Konformitäts-Theorie* diskutiert einen Sonderfall des Zusammenhangs zwischen Status und organisationalem Verhalten (Phillips/Zuckerman 2001). Angeregt durch empirische Beobachtungen wird vermutet, dass im Falle eines möglichen Konfliktes zwischen dem Verhalten einer Organisation und den an sie gerichteten Erwartungen Konformitätszwänge entstehen, welche speziell Mittelstatus-Organisationen dazu anregen, ihr Verhalten den an sie gerichteten Erwartungen anzupassen. Zahlreiche bisherige Studien verweisen auf einen invers-U-förmigen Zusammenhang von Status und Konformität mit hoher Konformität unter Mittelstatus-Akteuren, tun dies allerdings in Bezug auf die Individualebene mit Erklärungsgrundlagen in der (sozial-)psychologischen Literatur (vergleiche Blau 1964; Dittes/Kelley 1956; Harvey/Consalvi 1960; siehe Phillips/Zuckerman 2001 für Diskussion). Phillips und Zuckermans (2001) Studie ist die erste ihrer Art, welche die lange bestehende Mittelstatus-Konformitäts-Hypothese empirisch im Kontext des Marktes untersucht. Die Autoren greifen in ihren Analysen auf Beobachtungen im Markt für Rechtsdienstleistungen sowie im Investmentbanking zurück. Sie beobachten, dass im Markt für Rechtsdienstleistungen besonders Mittelstatus-Kanzleien davon absehen, neben ihrer primären Tätigkeit im Firmenrecht zusätzlich auch Dienste im Familienrecht anzubieten. Mittelstatus-Kanzleien entsprachen damit mehr als ihre Hoch- und Niedrigstatus-Wettbewerber den Erwartungen ihrer Kunden, welche die Identität der Kanzleien

ausschließlich im Segment des Firmenrechts verorteten. Ähnlich konform verhielten sich Anlageberater mittleren Status' bezüglich der in der Praxis unüblichen Aussprache negativer Ratings und Verkaufsempfehlungen für von ihnen betreute Anlagen: Im Vergleich zu ihren Hoch- und Niedrigstatus-Kollegen gaben sie entsprechende Empfehlungen deutlich seltener und vermieden so Konflikte mit den Erwartungen von Banken und institutionellen Investoren.

Die von Phillips und Zuckerman vorgebrachten Erklärungen für ihre Beobachtungen lassen sich gut anhand der bereits diskutierten Annahmen und Befunde der Status-Forschung nachverfolgen. Die untersuchten Organisationen – Anwaltskanzleien und Investmentbanken – lokalisieren durch Vergleiche mit ihren Wettbewerbern ihre eigene Position in der Statusordnung des Marktes (White 1981). Während Organisationen an den Enden der Statushierarchie sich auf den Erhalt ihrer hohen bzw. die Verbesserung ihrer niedrigen Statusposition konzentrieren, sehen sich Organisationen im Mittelstatus-Segment einer doppelten Dynamik ausgesetzt. Aufgrund der realistischen Hoffnung auf Statusgewinne (Podolny 2005) sowie der *gleichzeitig* realistischen Furcht vor Statusverlusten (Jensen 2006) sind also insbesondere Mittelstatus-Organisationen um die Haltbarkeit ihrer Position in der sozialen Ordnung bemüht:

*„... in contrast to the relative freedom experienced by high- and low-status actors, middle-status conservatism (compare Homans 1961, pp. 357–58) reflects the anxiety experienced by one who aspires to a social station but fears disenfranchisement. Such insecurity fuels conformity as middle-status actors labor to demonstrate their bona fides as group members”* (Phillips/Zuckerman 2001:380).

So steigt die Konformität von Verhalten und bestehenden Erwartungen in dem Maße an, wie Akteure ihre soziale Position wertschätzen, sie aber zugleich gefährdet sehen (Dittes/Kelly 1956). Solch eine Unsicherheit bezüglich der eigenen Statusposition beeinflusst wiederum maßgeblich, inwiefern Organisationen dazu bereit sind, nicht-konformes Verhalten und das damit verbundene Risiko negativer Statuskonsequenzen einzugehen oder davon absehen (vergleiche Frank 1985; Nease et al. 1999; Lovaglia et al. 1998; Ridgeway/Correll 2004; Rosen 1981; Tay et al. 2006 zu verschiedenen Mechanismen wie Zuversicht und zusätzlicher Motivation). Um ihren Status nicht zu gefährden, halten sich also vor allem Mittelstatus-Organisationen an konsensfähige Handlungsalternativen und versuchen, durch das Bedienen bestehender Erwartungen positive Wahrnehmungen zu festigen, anstatt durch ein experimentelles – bzw. exploratives – Abweichen negative Wahrnehmungen zu provozieren.

Erwartungen an das Verhalten einer Organisation, welche zu Konformitätsdruck führen können, existieren beispielsweise in Form von sozialen

Normen, Konventionen und gängigen Praktiken (Jensen 2010; Scott 1995), oder ergeben sich durch bestehende kognitive Strukturen wie Kategoriensysteme und Bewertungsmuster (DiMaggio 1987; Hannan et al. 2007; Hsu/Hannan 2005). Unter nicht-konformes Verhalten fällt entsprechend die Abweichung von diesen Vorgaben und Schemata, beispielsweise durch die Einführung von neuen Produkten, welche mit bestehenden Normen konfliktieren (Jensen 2010) oder sich konventionellen Nutzungs- und Bewertungsmustern entziehen (Kim 2010). Motiviert durch die realistische Hoffnung auf Statusgewinn und die gleichzeitig realistische Furcht vor Statusverlusten sind insbesondere Mittelstatus-Organisationen zurückhaltend bei der Ausübung von Verhalten, welches mit den an sie gerichteten Erwartungen konfliktiert. Im Falle einer Enttäuschung dieser Erwartungen und entsprechend negativen Reaktionen auf ihr Verhalten sehen sie nämlich – mehr noch als ihre Hoch- und Niedrigstatus-Wettbewerber – ihre Statusposition gefährdet.<sup>8</sup>

Bei einer genaueren Betrachtung wird klar, dass auch Phillips und Zuckermans (2001) Ausführungen sich nur auf einen Teilaspekt der Verhaltensbildung beziehen. Wie bereits in Hinblick auf andere Studien angemerkt, werden statusbasierte Opportunitätsstrukturen nicht diskutiert; Mittelstatus-Konformität wird ausschließlich auf den erwarteten Nutzen zurückgeführt, mit welcher die untersuchten Organisationen die ihnen offenstehenden Verhaltensoptionen bewerten. Erhoffte Statusgewinne und gleichzeitig befürchtete Statusverluste diskontieren insbesondere für Mittelstatus-Organisationen den erwarteten Grenznutzen für nicht-konformes Verhalten.

Aufbauend auf dieser Argumentation und den geschilderten empirischen Beobachtungen stellt sich also das potenzielle Konfliktieren organisationalen Verhaltens mit an die Organisation gerichteten Erwartungen als kritische Rahmenbedingung für den Zusammenhang zwischen Status und organisationalem Verhalten dar, welche sich auf die Präferenzen einer Organisation zur Exploration auswirkt. Die Literatur verfolgt die Frage nach der Haltbarkeit der Mittelstatus-Konformitäts-Theorie zwar mit anhaltendem Interesse, konnte bisher jedoch zu keinem einheitlichen Ergebnis kommen (Sauder et al. 2012). Wohingegen einige Studien den Ergebnissen von Phillips und Zuckerman (2001) empirische Unterstützung liefern (Perretti/Negro 2006), stellen andere Untersuchungen

---

<sup>8</sup> Bei Phillips und Zuckerman (2001) wird nicht Statusverlust, sondern Legitimitätsverlust als drohende Konsequenz aus abgestraften Konformitätsverletzungen betrachtet. Status und Legitimität werden als derart positiv korreliert verstanden, dass starker Statusverlust automatisch zu Delegitimierung führen kann. Ihrer Studie liegt somit ein anderes Verständnis des Zusammenhangs von Status und Legitimität zugrunde, als der vorliegenden Arbeit, welche eine legitime Marktzugehörigkeit als Voraussetzung für die Teilnahme an der Statushierarchie des Marktes annimmt (Bitektine 2011; Jensen et al. 2011).

zusätzliche Rahmenbedingungen für ihre Gültigkeit auf oder widerlegen die Gültigkeit der Annahmen in anderen Kontexten (Jensen 2010; Kim 2011).

Perretti und Negro (2006) fanden in ihrer Studie zu Exploration in Filmproduktions-Teams empirische Unterstützung für die Annahmen der Mittelstatus-Theorie. So zeigte ihre Untersuchung, dass Exploration in einem U-förmigen Zusammenhang mit dem Status der Team-Mitglieder stattfand. Teams, welche aus Mittelstatus-Akteuren bestehen, explorierten also weniger im Sinne der Aufnahme neuer Team-Mitglieder oder neuer Kombinationen von Team-Mitgliedern als Teams bestehend aus Niedrig- und Hochstatus-Akteuren. Die Autoren führen diese Beobachtung vor allem darauf zurück, dass Mittelstatus-Akteure aufgrund ihrer Angst vor Statusverlusten bei gleichzeitiger Hoffnung auf Statuszuwachs weniger gewillt sind, von bestehenden Verhaltensmustern abzuweichen oder Risiken in Form von Suchaufwand und der Einbeziehung entfernterer Quellen für neue Kreativität einzubeziehen (Perretti/Negro 2006).

Jensen (2010) widerlegt die These einer Mittelstatus-Konformität unter dänischen Schauspielern hinsichtlich deren Mitwirkung an Filmproduktionen einer neuartigen, anfangs illegitimen Genre-Mischung aus Komödie und Pornographie. Gemäß seiner Beobachtungen wirkten Mittelstatus-Schauspieler öfter an diesen Filmproduktionen mit, obwohl die Mittelstatus-Konformitätstheorie ihre Angst vor Delegitimierung als besonders hoch einschätzen und ihre Beteiligung entsprechend als unwahrscheinlich voraussagen würde. Jensen verweist bei der Erklärung dieser *Mittelstatus-Abweichung* (*middle-status deviance*) auf eine zusätzliche kritische Rahmenbedingung. So sei die Abweichung von Mittelstatus-Akteuren wahrscheinlicher als ihre Konformität mit bestehenden Normen und Praktiken, wenn in einem Markt die *Möglichkeit* von Akteuren zur Abweichung mit ihrem Status zunimmt, der *Wert* einer Abweichung jedoch langsamer zunimmt als zeitgleiche Opportunitätskosten. Im Falle der beobachteten Schauspieler hatten Hochstatus-Akteure zwar überdurchschnittlich viele Chancen, an den neuartigen Filmproduktionen mitzuwirken; für sie lagen jedoch, anders als für Mittelstatus-Schauspieler, die Opportunitätskosten in Bezug auf eine mögliche Reputationsschädigung weit über dem erwarteten Nutzen eines Mitwirkens.

Anders als vorherige Studien widerlegt Kim (2011) in ihrer Studie zum US-Zeitungsmarkt die Vermutung einer Mittelstatus-Konformität bei der Einführung digitaler Angebote durch Zeitungsverlage. Ihre Ergebnisse stellen eher die Chancen als die Risiken einer Abweichung von etablierten Verhaltens- und Angebotsmustern in den Vordergrund. Die Einführung digitaler Angebote – eine Form von Exploration im bis dato analogen Zeitungsmarkt – stellte für Mittelstatus-Verlage eine Möglichkeit dar, aus den bestehenden, für sie ungünstigen Marktstrukturen auszubrechen. Mithilfe ihrer Erfolge durch die

frühzeitige Einführung diskontinuierlicher Technologien noch vor ihren Hoch- und Niedrigstatus-Wettbewerbern konnten sie in der Statushierarchie aufsteigen bzw. einen neuen Markt mit anderen, für sie vorteilhafteren Qualitätskriterien schaffen. Kim führt die Wahrnehmung von Exploration als Chance vor allem auf die ungünstige Positionierung von Mittelstatus-Organisationen in bestehenden Marktstrukturen zurück (Porter 1985). Für Hoch- und Niedrigstatus-Verlage hingegen waren die Anreize zur Exploration im Vergleich zu impliziten Risiken aufgrund ihrer Vorteile in der bestehenden Marktordnung nicht stark genug. Dies zeigte sich auch an der Art und Weise, wie die Verlage je nach ihrem Status die explorative Technologie einsetzten: während Hoch- und Niedrigstatus-Verlage die Einführung digitaler Angebote eher zurückhaltend kommunizierten und in ihre bestehende Identität zu integrieren versuchten, kommunizierten Mittelstatus-Verlage diese explizit als Neuheiten und betonten den neuartigen Charakter ihrer Online Angebote.

Als Konsequenz aus diesen heterogenen Befunden zur Haltbarkeit der Mittelstatus-Konformitäts-Theorie definieren jüngste Studien das Erlangen eines besseren Verständnisses von eventuellen Rahmenbedingungen als eine wichtige Herausforderung an die zukünftige Status-Forschung (Sauder et al. 2012).

#### *2.2.4 Status im Einfluss auf Erfolg*

So zurückhaltend, wie die Literatur bei der Erklärung des Zusammenhangs von Status und Verhalten ist, so klar ist sie in der Beschreibung vermeintlicher Erfolgsimplikationen. Der Großteil aller Studien verweist hierbei auf die Vorteilhaftigkeit eines hohen Status' im Vergleich zu einem niedrigeren (Chen et al. 2012; Sauder et al. 2012). Während diese Beobachtung die grundlegenden Annahmen der Statusforschung repliziert und wenig überrascht (Simmel 1950; Weber 1922), ist es vor allem das Interesse an der genauen Art statusbasierter Vorteile und die Frage nach der Haltbarkeit der erlangten Befunde aus verschiedenen Kontexten, welche die Forschung zu immer neuen empirischen Überprüfungen motiviert.

Erfolgsauswirkungen im Sinne von Profitabilität und langfristigem Überleben von Unternehmen lassen sich durch die Stellgrößen Umsatz, Preis und Kosten erfassen (Thommen/Achleitner 2003). Hochstatus-Vorteile äußern sich hier insbesondere in Form von verbesserten Absatzmöglichkeiten und wachsenden Marktanteilen, höheren realisierbaren Preisen und niedrigeren Produktionskosten bei gegebener bzw. überlegener Qualität (Simcoe/Waguespack 2011; Zhao/Zhou 2011). Eine ausführliche Untersuchung des Zusammenspiels dieser Faktoren in Abhängigkeit von Status führten Benjamin und Podolny (1999) im Weinmarkt durch. Ihre Ergebnisse zeigen, dass der Status von

Weinproduzenten einen signifikanten „Nettoeffekt“ auf deren realisierte Preise hat. Während eine Kontrolle der Wein-Qualität durch Blindverkostungen von Experten erfolgte, konnten Hochstatus-Winzer für eine gegebene Qualität deutlich höhere Preise für ihre Angebote fordern. Bei einer zusätzlichen Kontrolle der Einkaufspreise, welche Produzenten für ihre Input-Faktoren zahlten, zeigte sich, dass Hochstatus-Produzenten bei gleichen Einkaufspreisen bessere Qualität produzierten als ihre Niedrigstatus-Wettbewerber. Den gesteigerten Anreiz der Hochstatus-Produzenten, bei gleichen Kostenstrukturen eine bessere Qualität anzubieten, erklären die Autoren dadurch, dass sich eine Verbesserung von Qualität insbesondere für Hochstatus-Anbieter durch den eben genannten Netto-Effekt von Status auf Verkaufspreise überproportional auszahlt (Benjamin/Podolny 1999). An diese Beobachtungen anknüpfend beobachteten Uzzi und Lancaster (2004) im Markt für Rechtsdienstleistungen, dass das Preis-Leistungsverhältnis von Hochstatus-Anwaltskanzleien trotz höherer absolut verlangter Honorare von Klienten als vorteilhaft bewertet wird. So fiel es Hochstatus-Kanzleien leichter, wichtige Aufträge mit Geschäftskunden abzuschließen, und zudem höhere Honorare zu erwirtschaften.

Mehrere Studien untersuchten zudem die „andere“ Seite der Profitrechnung, den Zusammenhang zwischen Status und Kosten. So wies beispielsweise Frank (1985) auf die Vorteile von Hochstatus-Firmen bezüglich ihrer Kostenstrukturen hin. Er beobachtete eine mit dem Status einer Firma zunehmende Bereitschaft von Angestellten, ihre Arbeit bei geringerer Bezahlung zu erbringen, da der hohe Status eines Arbeitgebers für sie bereits eine Form der nicht-monetären Kompensation darstellte. Hier zeigt sich, dass Status-Effekte nicht nur in inter-organisationalen Verbindungen auftreten (Higgins/Gulati 2003; Stuart et al. 1999), sondern auch im Verhältnis eines Unternehmens zu seinen eigenen Mitarbeitern von direkter finanzieller Bedeutung sein können.

Podolny (1993) spezifizierte die Art vermeintlicher Kostenvorteile und vermutete diese insbesondere in Form von geringeren Werbekosten, sonstigen Transaktionskosten und Kapitalkosten. Geringere Werbekosten lassen sich dabei durch die Signalwirkung eines hohen Status' erklären, welche aktive Werbemaßnahmen zu gewissen Anteilen ersetzen bzw. unterstützen kann: „*More customers simply flow to the producer without the producer actively seeking them out, and often the higher-status producer receives 'free advertising' that the lower-status producer is unable to obtain*“ (Podolny 1993:838). Hoher Status erleichtert also den Zugang von Unternehmen zu ihren Kunden und kann bei gegebener Qualität, zu größeren Marktanteilen führen. Qualitatives Interviewmaterial aus der Investmentbanking-Branche stützt zudem die Vermutung einer inversen Korrelation von Status und sonstigen Transaktionskosten: So erlaube ein hoher Status Banken beispielsweise

Einsparungen bei der Due Diligence, was entsprechend die Transaktionskosten der Prüfung und Vertragsgestaltung im Handel mit Versicherungsrisiken mindert. Der Vermutung von günstigeren Kapitalkosten wurde durch verschiedene bereits diskutierte Studien Rückhalt verliehen: So konnten junge High-Tech-Firmen mit Hochstatus-Partnern schnellere und besser bewertete Börsengänge realisieren als ihre Wettbewerber ohne Hochstatus-Partnerschaften (Chung et al. 2000; Stuart 1998). Das Zusammenwirken all dieser Erfolgsvorteile in Form langfristiger Auswirkungen von Status auf das Überleben von Organisationen untersuchte beispielsweise Phillips (2001) in einer 50 Jahre umfassenden Beobachtung von Anwaltskanzleien im Silicon Valley. Hierbei zeigte sich, dass aufgrund der resultierenden Wettbewerbsvorteile die Überlebenschancen für Hochstatus-Organisationen über denen von Niedrigstatus-Kanzleien lagen.

Eine wichtige Dynamik im Zusammenhang zwischen Status und Erfolg wird durch den *Matthäus-Effekt* beschrieben: Statusvorteile haben selbstverstärkende Wirkung (Bothner et al. 2009; Bothner et al. 2010). Während hoher Status zu Vorteilen bei der Akkumulation von Ressourcen führt, ermöglichen es diese Vorteile wiederum, weiteren Status zu erlangen. Ursprünglich von Merton (1968) geprägt, bezieht sich die Bezeichnung kumulativer Erfolgsvorteile als Matthäus-Effekt auf eine Bibelpassage im Buch Matthäus, in welcher es heißt: „Denn wer hat, dem wird gegeben, und er wird im Überfluss haben; wer aber nicht hat, dem wird auch noch weggenommen, was er hat“ (Mt 25,29).

Matthäus-Effekte lassen sich in allen Märkten beobachten, in welchen Unsicherheit hoch und Statussignale von Bedeutung sind (Adler 1985). Die bereits erwähnte Studie von Stuart, Hoang und Hybels (1999) untersuchte beispielsweise im Kontext der Biotechnologie-Branche die Dynamiken, durch welche sich für junge Firmen kumulative Status-Vorteile ergeben. So erleichterte der hohe Status von Partnerunternehmen der Jungunternehmen deren Kontakt zu wichtigen Finanzinstituten, dieser wiederum ermöglichte es ihnen, frühere Börsengänge (IPOs) bei besseren Bewertungen zu realisieren. Diese Erfolge ermöglichten den jungen Unternehmen den weiteren Zugang zu neuem Kapital, welches insbesondere in der frühen Phase ihrer Geschäftstätigkeit einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt und Möglichkeiten zu weiterer Ressourcenakquise, Qualitätsverbesserungen, strategischen Allianzen und letztendlich mehr Status eröffnet. Neben genereller technologischer Komplexität stellte die Neuheit der jungen Unternehmen auf dem Markt eine Quelle von Qualitätsunsicherheit dar, welche Status zu einem umso effektiveren Signal machte. Ähnliche Befunde wurden durch empirische Studien in den verschiedensten Bereichen erlangt; neben der Wissenschaft (Merton 1968; Simcoe/Wageuepack 2011) und der Biotechnologie (Stuart et al. 1999) vor allem in Kulturindustrien wie dem Kunstmarkt (Velthuis 2005), der Musikindustrie (Rosen 1981; Rossman 2012;

Salganik/Watts 2008) dem Filmmarkt (Lutter 2012) und dem Buchmarkt (Martindale 1995; Van Rees/Vermunt 1996). Auch im gesellschaftlichen Kontext lassen sich kumulative Vorteile beobachten, beispielsweise der Beliebtheit von Personen in geschlossenen Gruppen (Gould 2002). Übertragen auf mediale Berühmtheit bezeichnete der Schriftsteller Daniel Boorstin (1992) Prominenz als „Pseudo-Event“. Prominente Personen seien demnach ab einem bestimmten Grad an Bekanntheit vor allem *aufgrund* ihrer Bekanntheit bekannt; losgelöst von ursprünglichen Qualitätskriterien wirke der Matthäus-Effekt also eigendynamisch.

Die kumulativen Vorteile hohen Status' erklären neben einer Stratifizierung des Feldes auch die Stabilität von Status-Hierarchien:

*„[C]ollective adherence to socially provided assessments reproduces and thereby validates those very assessments. The status rankings of individuals, groups, or other social entities that result are consequently stable, not because of stable intrinsic differences among actors but because of the self-validating character of social judgments“* (Gould 2002:1148).

Im Extremfall ergeben sich aus kumulativen Erfolgsvorteilen in Märkten „*winner-take-all*“-Marktstrukturen (Frank/Cook 1995, 2012) bzw. Märkte für „*stars*“ (Adler 1985) oder „*superstars*“ (Rosen 1981), in welchen einige wenige Marktteilnehmer in Folge kumulativer Prozesse den gesamten Erfolg des Feldes auf sich vereinen. Die Tendenz zu solchen Erfolgsstrukturen nimmt mit steigender Unsicherheit und der Bedeutung sozialer Bewertungsprozesse zu und findet sich deshalb insbesondere in Märkten mit ästhetischen oder symbolischen Wertgrundlagen wie Kulturindustrien, Märkten für Luxusgüter oder dem Profisport. Durch die dynamischen, sich selbst verstärkenden Erfolgsauswirkungen von Status-Vorteilen kann also nicht nur der Erfolg einzelner Akteure und Organisationen, sondern die kumulative Konzentration von Status und Erfolg innerhalb gesamter Märkte (Bothner et al. 2010) und „*large-scale processes of inequality*“ erklärt werden (Sauder 2005:286).

Auch hinsichtlich der Erfolgsauswirkungen weist – neben der deutlich überwiegenden Evidenz für die Vorteile eines hohen Status' – ein neuer Literaturzweig auf mögliche negative Folgen hin. Entsprechende Studien stellen die bis dato sehr homogenen Befunde zur Vorteilhaftigkeit hoher Statuspositionen jedoch nur vordergründig in Frage. Flynn und Amanatullah (2012) beispielsweise untersuchten nicht die Auswirkungen des eigenen Status, sondern zeigten, wie sich der hohe Status von direkten Wettbewerbern negativ auf die Erfolge von Teilnehmern in verschiedenen Wettbewerbskontexten auswirken kann. Während die Anwesenheit von Hochstatus-Akteuren die Erfolge der betrachteten Teilnehmer in Golfturnieren und Videospiel-Wettbewerben positiv beeinflusste



(„*psyched up*“), wurden diese durch die direkte Wettbewerbssituation gemindert („*psyched out*“). Als Gründe geben die Autoren psychologische Prozesse wie die Angst der Teilnehmer vor direkten Vergleichen an. Bendersky und Shah (2012) zeigen des Weiteren in ihrer Untersuchung von MBA-Studenten, dass diejenigen Studierenden, welche über die Dauer des Programms hinweg Statuszugewinne verbuchen konnten, gemessen an ihren Studienleistungen keine besseren Leistungen erbrachten als Kommilitonen, welche auf einem geringen Status-Niveau blieben. Zudem lagen ihre Leistungen unter den Ergebnissen von Teilnehmern, welche hohen Status nicht während der Studiendauer erlangten, sondern diesen von Anfang an aufrechterhielten. Die Autoren erklären diese Beobachtung dadurch, dass diejenigen Studenten, welche Statuszuwächse verbuchen konnten, wichtige Ressourcen statt in ihre Studienleistung in die Generierung von Statussignalen investiert hätten. In einer Folgeuntersuchung fanden sie Anhaltspunkte dafür, dass diese Investitionen insbesondere in Form von bestimmten Kommunikationsmustern und materieller Großzügigkeit stattfanden.

Wie sind diese Beobachtungen zu bewerten? Die These, dass Statusgewinne auf Kosten tatsächlicher Leistung realisiert werden und Ressourcen *direkt* in die Generierung von Status, anstatt in die Erreichung von zugrundeliegenden Qualitätszielen investiert werden können, untergräbt eine der Grundannahmen der organisationalen Statusforschung. Nur durch den Zusammenhang von Status und Qualität ergibt sich nämlich erst die Bedeutung von Status als Qualitätssignal (Podolny 1993; Spence 1974). Wird Status als eine Ressource betrachtet, über deren Allokation intentional und aktiv entschieden werden kann, widerspricht dies dem inhärent relationalen und evaluativen Charakter von Status, wie er in der Soziologie und der Organisationsforschung diskutiert wird und wie er dem Verständnis dieser Studie zugrunde liegt. Status als soziales Signal ergibt sich also viel mehr aus der positiven Wahrnehmung erbrachter Leistungen durch Dritte, gemessen an den Qualitätsvorstellungen des Feldes:

*„[W]e are more interested in the factors that distinguish the transfer of status from the transfer of goods or resources; In our view, there are at least two such factors. The first is that the transfer of status lays beyond the intentionality of actors. ... A second distinguishing factor is that the transfer of status requires at least one third party as a witness ... or as an examiner .... [T]he flow of status ... cannot be measured independently of third parties. In order for Robinson Crusoe and Friday to exchange status, a third party would need to be on their island”* (Podolny/Phillips 1996:456).

Die Befunde zu Negativimplikationen hohen Status’ müssen also differenziert, unter Berücksichtigung der in den jeweiligen Studien getroffenen Annahmen und

vor allem vor dem Hintergrund ihrer theoretischen Verortung in der Psychologie evaluiert werden – sie scheinen nicht ohne weiteres auf den Kontext des Marktes und die Analyseebene der Organisation übertragbar zu sein.

Der Status-Effekt

Bestseller und Exploration im Literaturmarkt

Reichert, I.

2017, XI, 205 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15691-6