

Schink, Leona

## Article

Die Legitimation einer Innovation durch Cultural Entrepreneurship –  
Explorative Fallstudie eines symbiotischen Zusammenspiels zwischen  
einem Start-up und dessen Schlüsselkunden

Junior Management Science (JUMS)

## Provided in Cooperation with:

Junior Management Science e. V.

*Suggested Citation:* Schink, Leona (2019) : Die Legitimation einer Innovation durch Cultural Entrepreneurship – Explorative Fallstudie eines symbiotischen Zusammenspiels zwischen einem Start-up und dessen Schlüsselkunden, Junior Management Science (JUMS), ISSN 2942-1861, Junior Management Science e. V., Planegg, Vol. 4, Iss. 3, pp. 433-459, <https://doi.org/10.5282/jums/v4i3pp433-459>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/294912>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

### Terms of use:

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

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

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



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## Die Legitimation einer Innovation durch Cultural Entrepreneurship – Explorative Fallstudie eines symbiotischen Zusammenspiels zwischen einem Start-up und dessen Schlüsselkunden

Leona Schink

*Leuphana Universität Lüneburg*

### Abstract

Die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur untersucht wie Start-ups die „Liability of newness“ durch kulturelle Überzeugungsleistungen überwinden, wobei meist Entrepreneurure in der aktiven und die Bezugsgruppen (z.B. InvestorInnen) in der passiven Empfängerrolle gesehen werden. Die Fallstudie eines vom Start-up Tonio und dessen B-to-B Schlüsselkunden Turner Broadcasting System (TBS) durchgeführten und auf Tonios innovativer Technologie basierenden Pilotprojektes untersucht, wie Tonio sich bei TBS legitimiert und vor allem, wie interne Dynamiken innerhalb des Schlüsselkunden den Legitimationsprozess beeinflussen. Eine qualitative Inhaltsanalyse von Leitfadeninterviews, unternehmensinternen Dokumenten sowie frei zugänglichen Medienartikeln legt offen, dass sowohl Tonio, als auch interne Allianzpartner innerhalb von TBS in einer symbiotischen Zusammenarbeit aktiv für die Legitimation der innovativen Technologie gezielte kulturelle Überzeugungsarbeit leisten. So nutzt TBS bei der an interne Stakeholder gerichteten Überzeugungsarbeit beispielsweise Identitätsmechanismen, wie symbolische Handlungen, Narrative und Analogien, die in der vorherigen Phase ebenso von Tonio genutzt wurden, um TBS als Kunden zu gewinnen. Anschließend übernimmt Tonio Legitimationsarbeit von TBS zur Akquise neuer Kunden. Mit diesen Ergebnissen trägt diese Studie zum Verständnis von Innovationsprojekten als über Organisationsgrenzen hinweg fungierende Symbiosen bei.

*Keywords:* cultural entrepreneurship; legitimacy; new ventures.

### 1. Einleitung

Neue Organisationen, welche Innovationen am Markt etablieren wollen, leiden unter der „liability of newness“, einem Mangel an Legitimität oder sozialer Akzeptanz in der Wahrnehmung externer Stakeholder am Markt (Aldrich und Fiol, 1994; Zimmerman und Zeitz, 2002). Die Stakeholder

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Mein besonderer Dank gilt meinem Erstbetreuer Herrn Prof. Dr. Gegenhuber. Durch ihn kam ich erstmalig mit der Theorie des Cultural Entrepreneurship in Berührung und er war es, der den Kontakt zu Bernhard Prokop von Turner Broadcasting System herstellte und mir damit den Großteil der Datenbasis meiner Arbeit zugänglich machte. Durch seine intensive Betreuung und die strukturierten Ratschläge unterstützte er mich bei der Erstellung dieser Arbeit von Anfang an enorm. Darüber hinaus danke ich meinen Interviewpartnern von Turner Broadcasting System, Marc Goodchild und Bernhard Prokop sowie Dr. Florian Novak und Dr. Wolfgang Neubert vom Start-up Tonio. Abschließend möchte ich mich bei Turner Broadcasting System für die Übernahme der Reisekosten nach London und bei meinen Freunden und meiner Familie für das Korrekturlesen bedanken.

sind sich unsicher, ob die neue Organisation sich angemessen und wünschenswert verhält, da noch keine Erfolgsbilanz zur Verfügung steht, um die Organisation zu bewerten (Aldrich und Fiol, 1994; Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007). Zur Überwindung dieser Unsicherheit und um externe Ressourcenhalter davon zu überzeugen, dass die neue Organisation dennoch Unterstützung verdient, können „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen die Wahrnehmung der Stakeholder beeinflussen, indem deren Verständnis davon, was die neue Organisation ausmacht und was sie erreichen will, gelenkt wird (Fisher et al., 2017; Lounsbury und Glynn, 2001; Zimmerman und Zeitz, 2002; Zott und Huy, 2007). Bisher hat die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur in diesem Zusammenhang die Schaffung einer Unternehmensidentität, unter anderem durch den Einsatz von Narrativen, symbolischen Handlungen oder Zertifizierungen, untersucht (Aldrich und Fiol, 1994; Fisher et al., 2017; Jennings et al., 2015; Lounsbury und Glynn, 2001; Rao, 1994; Zott und Huy, 2007).

„Cultural Entrepreneurship“ fußt somit auf dem grundlegenden Verständnis, dass ein Akteur einen anderen überzeugen will (Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007). Dabei werden auf Grund des bestehenden „entrepreneur-centric focus“ (Lounsbury et al., 2019b, S. 5) meist Entrepreneure in einer aktiven Rolle (Santos und Eisenhardt, 2009) gesehen, während deren Bezugsgruppen, beispielsweise in Form von Kunden oder Investoren, eher eine passive Empfängerrolle zugeschrieben wird (Fisher et al., 2017; Gehman und Soublière, 2017; Lounsbury und Glynn, 2001). In der jüngsten Zeit hingegen wird dazu tendiert, nicht mehr nur einzelne Akteure als aktiven und nach Legitimität strebenden Part anzuerkennen, sondern kulturelle Legitimationsarbeit als gemeinsame Anstrengung mehrerer Akteure zu begreifen. Dies spiegelt sich aktuell im Konzept des „Distributed Entrepreneurships“ (Garud et al., 2014; Gegenhuber, T., 2017; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b) wider. So zeigen erste Erkenntnisse, dass „Co-creation“ (Garud et al., 2014, S. 1180) oder „interactive dialogic process[es]“ (Gegenhuber und Naderer, 2018, S. 28) zwischen Organisationen und externen Stakeholdern im Entrepreneurshipkontext zu Legitimitätssteigerungen führen können.

Dieser vielversprechende neue Zugang zu kultureller Legitimationsarbeit erscheint außerdem in Verbindung mit Innovation (Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986) interessant, da so bisher weitestgehend ungenutzte Potenziale aus den Parallelen von „Cultural Entrepreneurship“ und Innovationsmanagement ausgeschöpft werden können. So versucht die gegenwärtige „Cultural Entrepreneurship“ Literatur eine Verbindung zwischen Kultur, Entrepreneurship und Innovation zu schaffen und ein Verständnis von Innovation als kulturellen Prozess zu etablieren (Gehman und Höllerer, 2018; Lounsbury et al., 2019b).

Dass die Berücksichtigung der kulturellen Determinante von Innovationen Entrepreneuren die Legitimationsarbeit erleichtern kann, zeigten bereits Hargadon und Douglas (2001). Die Autoren erklärten die Legitimation des innovativen elektrischen Lichtes durch dessen Innovationsdesign, welches die Innovation in die vertraute Umwelt der zu überzeugenden Bezugsgruppen einbettete. Darauf aufbauend fanden Fisher et al. (2017) heraus, dass verschiedene Bezugsgruppen jeweils anders auf die Legitimationsarbeit von Technologie Start-ups reagieren, weshalb die kulturelle Überzeugungsarbeit von Start-ups nach den Autoren je nach Bezugsgruppe variieren sollte. Dennoch befasste sich die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur seit dessen Aufkommen vor zwanzig Jahren lediglich mit einigen bestimmten Bezugsgruppen (Fisher et al., 2017; Lounsbury und Glynn, 2001). Gerade für Technologie Start-ups (Fisher et al., 2017) jedoch ist die Bezugsgruppe der B-to-B Schlüsselkunden für den Ressourcenerhalt und weiteres Wachstum höchst relevant (Perez et al., 2013). Zudem trägt die Ausrichtung der kulturellen Überzeugungsarbeit auf die Bezugsgruppe nachgewiesenermaßen zur Steigerung der sozialen Akzeptanz von Innovationen bei (Fisher et al., 2017; Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007).

Diese Arbeit nimmt daher die zwei Perspektiven ein, dass B-to-B Schlüsselkunden eine wesentliche Bezugsgruppe für „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen darstellen, wobei vor allem aber die Perspektive, dass „Cultural Entrepreneurship“ eine Leistung mehrerer Akteure darstellt, als Motivation der Arbeit diene. Zusammenfassend bezieht sich das Interesse daher darauf, wie ein Start-up einen B-to-B Schlüsselkunden überzeugt und mobilisiert mit dessen innovativer Technologie zu arbeiten und wie interne Dynamiken innerhalb des Schlüsselkunden diesen Prozess beeinflussen.

Ein vielversprechender Schauplatz dafür ist das innovative Technologie Start-up Tonio aus Wien, welches das internationale Medienunternehmen Turner Broadcasting System (TBS) als B-to-B Schlüsselkunden gewann und daraufhin ein gemeinsames, auf Tonios innovativer Audio-Decoding-Technologie basierendes Pilotprojekt durchgeführt wurde. Eine Fallstudie dieser beiden Organisationen stellt dabei den empirischen Kontext dieser Arbeit dar (Edmondson und McManus, 2007; Yin, 2009). Als Analyseeinheit diene der Prozess der Gewinnung eines Schlüsselkunden für ein Pilotprojekt und die sich daraus ergebenden Konsequenzen, womit Tonio und TBS zusammen im Zentrum der Analyse standen. Hierfür waren Leitfadeninterviews mit Spezialisten aus beiden Organisationen die Hauptdatenquelle, während die theoretische Linse der „Cultural Entrepreneurship“ Literatur die Analyse antrieb.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Tonio als auch interne Allianzpartner innerhalb von dessen B-to-B Schlüsselkunden TBS im Laufe des Prozesses gemeinsam aktiv für die Legitimation der innovativen Technologie gezielte kulturelle Überzeugungsarbeit leisteten. Die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur (Lounsbury und Glynn, 2001) und dabei insbesondere das Konzept des „Distributed Entrepreneurships“ (Garud et al., 2014; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b) sowie die Literatur zu Allianzen und Kooptation (Santos und Eisenhardt, 2009) werden durch die Charakterisierung von Innovationsprojekten, als über Organisationsgrenzen hinweg fungierenden Symbiosen, erweitert. Dies stellt den theoretischen Beitrag dieser Arbeit dar. Der Prozess wurde hierfür in drei Phasen mit verschiedenen Akteurs- und Bezugsgruppen-konstellationen sowie Legitimationsmechanismen aufgeteilt, wodurch sich die symbiotische Zusammenarbeit der Organisationen in drei Symbioseebenen zeigt. So nutzte TBS bei der an interne Stakeholder gerichteten Überzeugungsarbeit beispielsweise Identitätsmechanismen wie symbolische Handlungen, Narrative und Analogien, die zuvor in derselben Form von Tonio genutzt wurden, um TBS selbst zunächst als Kunden zu gewinnen. Außerdem ergibt die Analyse, dass auch Tonio in der anschließenden Phase als Teil der Symbiose Legitimationsarbeit von TBS übernahm, um diese im Zuge eines weiteren Wachstums bei der Akquisition neuer Kunden einzusetzen.

Neben dem theoretischen Beitrag besteht der empirische Beitrag dieser Arbeit in der Bestätigung bestehender Erkenntnisse zu „Cultural Entrepreneurship“ (Lounsbury und Glynn, 2001), symbolischem Management (Zott und Huy, 2007) und Innovationsdesign (Hargadon und Douglas, 2001) so-

wie der Präzision von Legitimationsarbeit für kompetenzsteigernde Innovationen (Abernathy und Clark, 1985; Tushman und Anderson, 1986) und relevanten Bezugsgruppen durch B-to-B Schlüsselkunden (Fisher et al., 2017).

## 2. Theoretischer Rahmen

### 2.1. „Cultural Entrepreneurship“ – Eine Einordnung

Legitimität meint, dass eine Organisation hinsichtlich ihrer Normen, Werte und Handlungen von Stakeholdern in einem bestimmten sozialen Kontext als angemessen und erstrebenswert wahrgenommen wird (Suchman, 1995; in Fisher et al., 2017). Innovativen Start-ups fehlt es meist an Legitimität, da sie oft noch keinen „proven track record[s]“ (Lounsbury und Glynn, 2001, S. 546) vorweisen können. Sie sind im Zuge ihres Wachstums dennoch auf die Unterstützung externer Akteure angewiesen (Fisher et al., 2017; Zott und Huy, 2007), was neue Organisationen vor eine kritische Herausforderung stellt (Aldrich und Fiol, 1994; Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007).

Die Frage danach, wie Start-ups trotz dieser fehlenden Legitimität am Markt Fuß fassen können, wurde durch das von Lounsbury und Glynn (2001) aufgestellte Konzept des „Cultural Entrepreneurships“ erstmalig auf einer kulturellen Ebene verortet und dadurch ein „more fully contextualized understanding of entrepreneurship as socially and culturally embedded“ (Lounsbury et al., 2019a, S. 4) gefördert. Von diesem Standpunkt aus muss die Legitimation einer Innovation durch kulturelle Managementarbeit erfolgen. Dadurch wird die Wahrnehmung der Innovation und der dazugehörigen neuen Organisation in den Augen der externen Stakeholder durch die Schaffung einer Unternehmensidentität beeinflusst und letztlich die Unsicherheit reduziert (Fisher et al., 2017; Lounsbury und Glynn, 2001). Storytelling ist einer von vielen zu „Cultural Entrepreneurship“ zählenden Mechanismen, bei welchem Start-ups Stakeholdern verständlich machen, was ihre Organisation ausmacht und wieso sie Unterstützung verdient (Aldrich und Fiol, 1994; Lounsbury und Glynn, 2001). Hierbei wird sowohl die Organisation selbst als auch das breitere institutionelle Umfeld durch die Beschreibung des firmenspezifischen und des institutionellen Kapitals dargestellt, wobei im Zuge einer optimalen Unverwechselbarkeit die Balance zwischen Gleichheit und Einzigartigkeit gefunden werden soll (Lounsbury und Glynn, 2001).

Weitere Beispiele für „Cultural Entrepreneurship“ Anstrengungen sind symbolische Handlungen (Aldrich und Fiol, 1994; Jennings et al., 2015; Zott und Huy, 2007) oder symbolische Aktionen wie Zertifizierungen (Rao, 1994). Symbolische Handlungen können auf mehreren Wegen die Glaubwürdigkeit von Organisationen steigern. Funktionierende Produkte oder Technologien wie Prototypen übermitteln potenziellen Ressourcengebern so beispielweise organisationale Erfolge und schaffen Vertrauen (Zott und Huy, 2007). Von Entrepreneuren genutzte „Symbolic Devices“ linguistischer, visueller oder performativer Art, wie zum Beispiel tiefgreifende Fragen, Bilder oder Analogien, können zudem

Emotionen in Stakeholdern hervorrufen, wodurch diese sich mit neuen Projekten identifizieren (Jennings et al., 2015).

In diesem Sinne werden Entrepreneure als „skilled cultural operators who shape interpretations of the nature and potential of their new venture to those who may supply needed resources“ (Lounsbury und Glynn, 2001, S. 549) gesehen, welche Kultur als „set of resources“ oder „toolkit“ (Lounsbury et al., 2019a, S. 5) in der Legitimationsarbeit einsetzen. Auch im Zuge der Forschung an der Einführung des innovativen elektrischen Lichtes durch Thomas Edison wurde die kulturelle Determinante einer Innovation im Zusammenhang mit Entrepreneurship untersucht (Hargadon und Douglas, 2001). Dabei gingen die Autoren der Frage nach, wie Innovationen Einzelpersonen und Organisationen verständlich gemacht werden können und kamen unter anderem zu dem Ergebnis, dass das Design von Innovationen zwischen diesen und etablierten Institutionen in einem Sozialsystem vermitteln kann. Thomas Edison fügte dem elektrischen Licht bestimmte Elemente („Skeumorphs“), wie die Zählmethode der Vorgängertechnologie hinzu, welche objektiv keine funktionale Absicht besaßen und allein dazu dienten, das Verständnis der Öffentlichkeit anzuregen. Neben Lounsbury und Glynn (2001) zeichnen daher auch Hargadon und Douglas (2001) ein kulturelles Bild von Innovation und Entrepreneurship, in welchem Entrepreneure als aktive kulturelle Manager agieren.

Dass aufstrebende Organisationen und deren Innovationen durch fehlende Legitimität vor ein kritisches Problem gestellt werden und wie die Fachliteratur des „Cultural Entrepreneurship“ dieses unter anderem durch Narrative und symbolisches Management zu lösen versucht, wurde nun verdeutlicht. Auf diesem Verständnis wird aufgebaut, indem die nachfolgend unter den Punkten 2.2 und 2.3 beschriebenen zwei Perspektiven eingenommen werden. Hierdurch wird zum Erkenntnisgewinn über die kulturellen Triebkräfte von Entrepreneurship und Innovation beigetragen, welche bisher in der Wissenschaft durch den starken Fokus auf dahinterstehende wirtschaftliche Dynamiken wenig Beachtung fanden (Lounsbury et al., 2019a).

### 2.2. „Cultural Entrepreneurship“ als gemeinsame Leistung mehrerer Akteure

Bezüglich der Akteure, welche die kulturellen Überzeugungsleistungen erbringen, existiert momentan ein „entrepreneur-centric focus in much entrepreneurship research“ (Lounsbury et al., 2019b, S. 5), denn abgesehen von Start-ups wurde sich bisher wenig mit anderen Erbringern von kultureller Managementarbeit auseinandergesetzt. Zu den wenigen Erkenntnissen hierzu zählt die Forschung von Gegenhuber und Naderer (2018), die „Cultural Entrepreneurship“ als dialogischen Prozess begreift, in welchem Entrepreneure und die Träger ihrer kulturellen Überzeugungsleistungen aktiv miteinander interagieren. Die Autoren fanden durch die Untersuchung von Organisationen im Bereich Gaming und deren Communities heraus, dass diese sich im Dialog auf bestimmte geltende Verhaltensnormen einigten und der



Umgang mit diesen Normen durch die Organisation wiederum die Legitimität beeinflusste. Auch Garud et al. (2014) beschäftigten sich im Entrepreneurshipkontext sowohl mit Innovation als Prozess als auch damit, wie Innovation durch verschiedene Akteure und Kontexte „co-created“ (Garud et al., 2014, S. 1180) wird. Dabei gehen sie insbesondere auf Narrative ein, mit welchen Entrepreneure Innovationen kontextualisieren:

„Entrepreneurs recombine elements from different contexts to articulate and implement opportunities that are exciting to themselves and to stakeholders including investors, regulators, and advisors. When presented with entrepreneurial narratives, stakeholders actively read into them from their own perspectives (Ricoeur, 1984). This, in turn, generates fresh interpretations, some of which entrepreneurs incorporate into their narratives. Consequently the narratives that emerge through such interactions and dialogue reflect not just the aspirations and motivations of the entrepreneurs, but also bear an imprint of the inputs that stakeholders offered“ (Garud et al., 2014, S. 1182).

Hier wird deutlich, dass nicht nur Entrepreneure, sondern auch Stakeholder einen Einfluss auf Narrative und somit auf Legitimationsarbeit im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“ haben können. Doch die Ergebnisse von Garud et al. (2014) liefern bezüglich der Effekte von Bezugsgruppen auf die Narrative der Entrepreneure keine konkreten Erkenntnisse. Trotzdem erweitern die Autoren, genauso wie Gegenhuber und Naderer (2018), mit ihren jüngsten Erkenntnissen das simple Kommunikationsmodell von Organisationen als Sender an passive Empfänger, welche diese Bemühungen lediglich für sich auswerten (Gehman und Soublière, 2017; Lounsbury und Glynn, 2001). In Übereinstimmung damit wurde herausgefunden, dass Legitimitätssteigerungen auch erreicht werden können, wenn Entrepreneure als Erbringer kultureller Leistungen an bestimmte Bezugsgruppen gemeinsam mit diesen (proaktiv) im Rahmen von „Distributed Entrepreneurship“ kulturelle Managementarbeit leisten (Garud et al., 2014; Gegenhuber, T., 2017; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b).

Das Verständnis von „Cultural Entrepreneurship“ als gemeinsame Bemühung im Kontext der Legitimation von Innovationen erscheint dabei insbesondere im Zusammenhang mit B-to-B Schlüsselkunden relevant. Diesbezüglich wurde sich in der Innovationsforschung bereits ausführlich mit den Herausforderungen eines erfolgreichen Innovationsmanagements innerhalb reifer Organisationen beschäftigt (z.B. Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986). Wenn durch eine Innovation also beispielsweise die Kompetenz einer etablierten Organisation verstärkt werden soll (Abernathy und Clark, 1985; Tushman und Anderson, 1986), stellt eine solche Umstellung reife Organisationen häufig vor Probleme (Van de Ven, 1986) oder Komplexitäten (Garud et al., 2013). Das Innovationsmanagement wird nach Van de Ven (1986) unter

anderem damit konfrontiert, dass die Mitarbeiter oftmals lieber an bestehenden Praktiken festhalten, als sich neuen Ideen oder Notwendigkeiten zu öffnen, was zudem umso schwieriger wird, desto erfolgreicher die Organisation ist. Darüber hinaus ist die Implementierung von Innovationen ein „collective achievement of pushing and riding [those] ideas into good currency“ (Van de Ven, 1986, S. 591), welches häufig von politischen Dynamiken überschattet wird. Hinzu kommt, dass Individuen auf Grund der diversen eingesetzten Funktionen und Ressourcen den Überblick verlieren können. Eine essenzielle Rolle spielt daher der General Manager, welcher eine Infrastruktur schaffen kann, um die erforderliche Umstrukturierung bestmöglich zu leiten (Van de Ven, 1986).

Für sich im Innovationskontext bewegende General Manager innerhalb von B-to-B Schlüsselkunden ist es demnach selbstverständlich, leitend aktiv zu sein und komplexen Problematiken durch die Überwindung interner Barrieren zu begegnen. Angesichts dieser Kompetenz erscheint es vielversprechend zu untersuchen, inwiefern gerade General Manager innerhalb von B-to-B Schlüsselkunden auf Grund ihrer Erfahrung und Funktion in der Organisation fähig sind, sich gemeinsam mit den innovierenden Entrepreneuren intern für die Überwindung der Unsicherheit bezüglich der Innovation einzusetzen. Darum soll in dieser Arbeit auch untersucht werden, ob und wie die Bezugsgruppe der Schlüsselkunden nach der Überzeugung durch das Start-up nicht selbst zum kulturellen Akteur wird und so im Sinne von „Distributed Entrepreneurship“ gemeinsam mit dem Start-up im Legitimationsprozess agiert. Eine wissenschaftliche Evidenz für eine solche Teil-Entrepreneurship-Rolle würde dem aktuellen Forschungsauftrag aus der Wissenschaftsgemeinschaft des „Cultural Entrepreneurships“ gerecht werden und so die bisher vernachlässigte, aber durchaus zentrale Rolle von Kultur in den Bereichen Entrepreneurship und Innovation belegen (Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019a).

### 2.3. B-to-B Schlüsselkunden: Wesentliche Bezugsgruppe für kulturelle Überzeugungsarbeit

Durch die Einnahme einer zweiten Perspektive sollen die existierenden Bezugsgruppen von „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen erweitert und genauer untersucht werden. Lounsbury und Glynn (2001) nennen Wettbewerber, Kunden, Investoren und andere relevante Stakeholder als potenzielle Empfänger von Storytelling, doch in ihren Beispielen versuchen neue Organisationen hauptsächlich Investoren von sich zu überzeugen. Wie andere Bezugsgruppen beeinflusst werden können, ob und welche weiteren Bezugsgruppen existieren, wird kaum thematisiert. Auch Hargadon und Douglas (2001) untersuchten lediglich, wie Neues in die vertraute Umwelt von Einzelpersonen und der breiten Öffentlichkeit eingebettet werden kann.

Fisher et al. (2017) befassten sich bei ihrer Forschung zu Legitimitätsmechanismen differenzierter mit Geldgebern und fanden heraus, dass diese insofern heterogen sind, als dass bei diesen jeweils andere Beweggründe für Investitionsentscheidungen zur Unterstützung neuer Organisationen

existieren. Die Autoren unterteilen Legitimitätsmechanismen in die Kategorien Identität, Assoziation und Organisation, auf welche Geldgeber durch individuelle Logiken anders reagieren. Beispielsweise legitimieren sich junge technologiebasierte Organisationen in den Augen von „Angel Investors“ im Rahmen von Identitätsmechanismen durch eine disruptive Rhetorik, während Unternehmen bei Crowdfunding mit einer Community-Rhetorik punkten können (Fisher et al., 2017). Dass sich die Akteure innerhalb der Bezugsgruppen von „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen nach der Art und Weise unterscheiden, wie Entrepreneure sich bei ihnen legitimieren können, ist besonders im Innovationskontext relevant, da Innovationen für die zu überzeugenden Einheiten etwas gänzlich Neues darstellen und somit eine besonders hohe Unsicherheit beinhalten (Aldrich und Fiol, 1994).

Überträgt man diese Erkenntnis auf „Cultural Entrepreneurship“, dann benötigen innovierende Entrepreneure detailliertes Wissen darüber, wie sie durch das bewusste Setzen von Akzenten ihr Storytelling oder ihre symbolischen Handlungen gezielt an die verschiedenen Bezugsgruppen anpassen können, um die Ressource der Legitimität für sich und ihre Technologie zu gewinnen (Zimmerman und Zeitz, 2002). Die Ergebnisse von Fisher et al. (2017) sind jedoch insofern begrenzt, als dass sie zwar differenzierte Erkenntnisse zu Überzeugungsmöglichkeiten verschiedener Bezugsgruppen liefern, diese sich aber lediglich auf wenige bestimmte beziehen („Crowdfunding backers, government agencies, angel investors, venture capitalists, corporate venture capitalists“). Doch da die Autoren wiederum gerade technologiebasierte Start-ups in der Rolle der Überzeuger sehen, ist es umso erstaunlicher, dass B-to-B Schlüsselkunden nicht zu den wichtigsten Bezugsgruppen gezählt werden, da diese sowohl die Rolle des Investors als auch die des besten und wichtigsten Kunden für neue technologiebasierte Organisationen einnehmen können (Perez et al., 2013). Daher wird in dieser Arbeit neben der Perspektive auf „Cultural Entrepreneurship“ als gemeinsame Leistung mehrerer Akteure zusätzlich die Perspektive eingenommen, dass vor allem B-to-B Schlüsselkunden zu den wichtigsten Bezugsgruppen von „Cultural Entrepreneurship“ Arbeit durch neue Organisationen zählen. Durch diese Sichtweise wird der aktuelle Fokus in der einschlägigen Literatur von den Bezugsgruppen der Geldgeber (Fisher et al., 2017) und der Medien (Petkova et al., 2013) auf die der B-to-B Schlüsselkunden verlagert.

Da sich die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur bisher vorrangig auf die Sender, in Form von neuen Organisationen, konzentrierte (Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007) und die Bezugsgruppen somit noch nicht ausreichend untersucht wurden, liegen außerdem noch keine Erkenntnisse dazu vor, wie die Bezugsgruppe der B-to-B Schlüsselkunden bestmöglich überzeugt werden kann. Dieses Wissen könnte für innovierende Start-ups jedoch eine kritische Möglichkeit der Kundenakquise im Bereich B-to-B darstellen.

Ebenso kritisch wäre für neue Organisationen das Wissen darüber, wie im Zuge einer erfolgreichen Überzeugung von potenziellen B-to-B Schlüsselkunden die zu schaffenden Unternehmensidentitäten bestmöglich an den Charakter der

Innovation angepasst werden können. Dieser zeichnet sich nach Tushman und Anderson (1986) entweder in der Steigerung oder der Zerstörung der Kompetenz etablierter Organisationen aus. Im Zusammenhang mit „Cultural Entrepreneurship“ wurde die Idee der kompetenzsteigernden und kompetenzzerstörenden Innovationen von Lounsbury und Glynn (2001) zwar aufgegriffen, jedoch nur oberflächlich und einseitig behandelt. Die Autoren geben lediglich ein Beispiel einer kompetenzzerstörenden Innovation und gelangen dennoch zu der Einsicht, dass Organisationen mit kompetenzsteigernden Innovationen Unternehmensidentitäten schaffen sollten, welche betonen „how they fit into or complement extant industry practices“ (Lounsbury und Glynn, 2001, S. 558), ohne die Frage nach dem „wie“ zu beantworten.

Zusammenfassend ist es für innovative Organisationen also von höchster Wichtigkeit, dass Neues für Bezugsgruppen verständlich gemacht wird, wodurch Unsicherheiten abgebaut, Legitimität gewonnen und letztlich Kooperationen eingegangen werden können (Fisher et al., 2017; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury und Glynn, 2001; Zimmerman und Zeitz, 2002; Zott und Huy, 2007). An den in diesem Zusammenhang relevanten Aspekten der Bezugsgruppen, insbesondere den B-to-B Schlüsselkunden und der Teilarolle dieser als kulturelle Akteure in einem ohnehin jungen wissenschaftlichen Feld, besteht jedoch noch Forschungsbedarf. Daher führen die zwei beschriebenen Perspektiven auf die Problematik der Legitimation von Innovationen durch „Cultural Entrepreneurship“ zum Ausgangspunkt für die empirische Forschung, in welcher untersucht werden soll, wie eine neue Organisation B-to-B Schlüsselkunden überzeugt und mobilisiert mit dessen innovativer Technologie zu arbeiten und wie interne Dynamiken innerhalb des Schlüsselkunden diesen Prozess beeinflussen.

### 3. Methodik und empirischer Kontext

#### 3.1. Forschungsdesign

Das Forschungsinteresse bestand in der Untersuchung von „Cultural Entrepreneurship“ als gemeinsamer Leistung mehrerer Akteure sowie von B-to-B Schlüsselkunden als Bezugsgruppe dieser kulturellen, von innovativen Organisationen geleisteten Überzeugungsarbeit und den dabei wirkenden internen Dynamiken. Damit einhergehend wurde durch universitäre Kontakte der Zugang zu Spezialisten innerhalb des hochinteressanten und vielversprechenden innovativen Technologie Start-ups Tonio sowie zu dessen B-to-B Kunden TBS erleichtert. Aus diesen Gründen wurde sich für die Erstellung einer empirischen Arbeit und die Durchführung einer Fallstudie entschieden. Da im Zuge einer Fallstudie mit einer „Wie“-Frage ein komplexes, aktuelles und bisher wenig erforschtes Phänomen tiefgehend untersucht werden sollte, schien dieser Forschungsansatz geeignet zu sein (Edmondson und McManus, 2007; Yin, 2009).

Um das Phänomen auf Basis einer systematischen Analyse besser zu verstehen, stellten zudem qualitative Interviews mit Spezialisten aus der Praxis die passende Methode dar

(Kaiser, 2014). Diese wurden als Leitfadeninterviews durchgeführt, da Spezialisten auf Grund ihrer Funktion in ihrem Feld häufig unter Zeitdruck stehen und Leitfäden durch ihre Steuerungsfunktion den Ausschluss unergiebigere Themen erlauben (Flick, 2007). Durch die Entscheidung für Leitfadeninterviews konnten „spezifische Informationen über ein zu untersuchendes Phänomen [generiert werden], die anderweitig nicht zu erhalten wären“ (Kaiser, 2014, S. 31). Als Analyseeinheit diente der Prozess der Gewinnung eines Schlüsselkunden für ein Pilotprojekt und dessen Konsequenz. Dementsprechend wurde sich auf die gemeinsame Aktivität von Tonio und TBS konzentriert, weshalb diese zwei Organisationen den breiteren empirischen Kontext darstellten.

### 3.2. Fallbeschreibung

Tonio (Ton mit Information) ist ein Wiener Technologie Start-up, welches eine innovative Audio-Decoding-Technologie entwickelte. Unter digitaler Innovation wird nach Nambisan et al. (2017) die „creation of (and consequent change in) market offerings, business processes, or models that result from the use of digital technology“ (Nambisan et al., 2017, S. 224) verstanden, weshalb nach dieser Definition auch Tonios digitale Technologie eine digitale Innovation darstellt. Durch einen unhörbaren Code, welcher beispielsweise in das Audiosignal einer Fernsehserie oder einer Live-Übertragung eingearbeitet wird, befähigt die Technologie Rundfunkunternehmen, wie TV- oder Radiosender, dessen Inhalte zu versenden und dieses Signal im nächsten Schritt auf Smartphones und Tablets zu decodieren und entsprechend darzustellen (EQ# 13 Tonio, 2018). Die Technologie aktiviert somit absolut synchron zur Ausstrahlung (EQ# 13 Tonio, 2018) den Second-Screen und ermöglicht dem Sender aktiv an den Empfänger heranzutreten. 2014 fand der Markteintritt statt und seitdem setzten Kunden wie das Medienunternehmen Cinecom oder der Österreichische Rundfunk Tonios neue Technologie ein. In Kooperation mit dem öffentlich-rechtlichen Medienanbieter entwickelte Tonio beispielsweise 2016 für die Zuschauer einer Kriminalseerie ein Lügendetektor-Erlebnis am Smartphone. Hierbei wurden im Verlauf der Ausstrahlung der Episoden Hintergrundinformationen zu den Charakteren freigeschaltet und das Smartphone wurde zum Lügendetektor, welcher den Zuschauern ausstrahlungssynchron signalisierte, sobald ein Protagonist log (EQ# 14 Die Presse, 2018). Mit dieser innovativen Technologie versucht Tonio die Kompetenz etablierter Unternehmen in der Unterhaltungsindustrie zu stärken (vgl. Tushman und Anderson, 1986), was durch die Betrachtung von dessen großem Schlüsselkunden TBS und der aktuellen Entwicklung der Medienbranche deutlich wird.

Turner Broadcasting System ist ein internationales Medienunternehmen und neben HBO und Warner Bros. Entertainment eine Tochter der WarnerMedia. Als Produzent von Nachrichten- und Unterhaltungsprogrammen ist TBS Anbieter von Programminhalten für TV, Internet und mobile Plattformen. Neben CNN und Cartoon Network gehören zu TBS weit über 100 internationale Fernsehsender. Die Medienbranche, in welcher sich die Organisation befindet,

erfährt aktuell durch die Digitalisierung und das Internet einschneidende Veränderungen. Digitale Technologien gestalten grundlegend neu, wie Inhalte produziert, verbreitet und konsumiert werden. Auf dem deutschen TV-Markt wurde das traditionelle Fernsehen, zu welchem auch TBS zählt, von Streaminganbietern wie Netflix und Amazon Prime bei unter 30-jährigen Zuschauern beispielsweise bereits überholt, während die TV-Gesamtumsätze (ohne Werbung) immer weiter sinken (EQ# 15 PwC, 2018; EQ# 16 Deloitte, 2018). Die Konsumenten verlangen, dass attraktive und relevante Inhalte jederzeit und überall abrufbar sind.

Der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von heute etablierten Fernsehsendern liegt damit im Ausbau der Digitalkompetenz (EQ# 17 W&V, 2018). Um den digitalen Medien nicht zu unterliegen und den Konsumveränderungen Rechnung zu tragen, entwickelt auch TBS sein Geschäftsmodell in neu gegründeten Abteilungen wie „Digital Ventures and Innovation“ weiter, indem sich dort auch mit der Thematik der digitalen Transformation oder Direct-to-Consumer Konzepten auseinander-gesetzt wird. Weiterhin wurde die Mission formuliert, das Fernsehen neu zu erfinden und dessen Zuschauer zu loyalen Fans der Inhalte zu machen (EQ# 18 TBS, 2019). In diesem Zusammenhang soll auch die Kooperation mit Technologieanbietern wie Tonio die Digitalisierung des Kerngeschäftes, dem linearen Fernsehen, schrittweise voranbringen.

### 3.3. Datensammlung

Die Datenbasis der Fallstudie bestand aus drei Datenquellen: Leitfadeninterviews, von TBS bereitgestellte, unternehmensinterne Dokumente, hauptsächlich bestehend aus PowerPoint Präsentationen sowie im Internet frei zugängliche Informationen von Websites oder Medienartikeln, welche dem Verständnis der Handlungen der beiden Organisationen als kulturellen Akteuren dienlich waren. Diese unterschiedlichen Datenquellen dienten einem möglichst ganzheitlichen Verständnis und ermöglichten Triangulation, wodurch kritische Punkte der Analyse innerhalb mehrerer Quellen belegt wurden (Lamnek und Krell, 2010). Die PowerPoint Präsentationen und Berichte sind auf Zeitpunkte von Ende 2016 bis Mitte 2018 datiert und dienten der internen Vorstellung von Tonio und dessen Audio-Decoding Technologie bei verschiedenen Stakeholdern innerhalb der Organisation, des Pilotprojektes und dessen Performance als auch der Darstellung von weiteren möglichen, auf der Tonio-Technologie basierenden Produkten und deren Umsetzung am Markt. Die Leitfadeninterviews jedoch stellten die Hauptdatenquelle für die Beleuchtung des Prozesses und der Konsequenzen der Überzeugung eines Schlüsselkunden durch ein innovatives Start-up im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“ dar.

Eine intensive Auseinandersetzung mit den internen Materialien von TBS sowie eine Internetrecherche zu beiden Organisationen und zu den einzelnen Interviewpartnern ermöglichte zunächst ein Verständnis der jeweiligen Unternehmensgegenstände und damit die Einordnung des Falles in den aktuellen Branchenkontext. Danach wurden im November und Dezember 2018 insgesamt vier Leitfadeninterviews

**Tabelle 1:** Datenbasis der Fallstudie

Datentyp	No.	Beschreibung	Datum
Leitfadeninterviews	4	Bernhard Prokop (TBS)	London, November 2018
		Marc Goodchild (TBS)	London, November 2018
		Dr. Florian Novak (Tonio)	Wien, Dezember 2018
		Dr. Wolfgang Neubert (Tonio)	Wien, Dezember 2018
Interne Dokumente von TBS	8	6 PowerPoint Präsentationen / Berichte	Bereitgestellt im Oktober 2018
		1 Marktübersicht „Gumball VIP“	Entstehungsdaten zwischen Ende 2016 bis Mitte 2018
		1 Vorstellung Tonios an AT&T	
Medienartikel & Websites	16	Medienartikel, Websites, Newsletter Tonio	Oktober 2017 und Ende 2018

geführt: Zwei mit Interviewpartnern innerhalb Tonios und zwei innerhalb dessen Schlüsselkunden TBS. Durch Kontakte der Leuphana Universität Lüneburg konnte zunächst mit dem „Director of Digital Transformation“ von TBS in Kontakt getreten werden, welcher sehr eng mit dem CEO von Tonio zusammenarbeitet und den Kontakt zu diesem herstellte. Nach der ersten Kontaktaufnahme schlugen beide weitere Interviewpartner vor, sodass sich insgesamt vier geeignete und in unmittelbarem Zusammenhang mit der Technologie stehende Partner für die Interviews fanden.

Im Zuge der zielgerichteten Interviewvorbereitung wurden durch Telefon und E-Mail grundlegende Fragen zu den Aufgabenbereichen der Erzählpersonen gestellt. Um auch die Erzählpersonen bestmöglich auf das Interview vorzubereiten, wurde diesen im Vorfeld ein Informationsblatt zum Forschungsprojekt und dem Interviewablauf zugeschickt. Da sich alle vier Interviewpartner außerhalb von Deutschland befanden, wurde für die Interviews angereist. Bezüglich der Interviewsituation hatte dies den Vorteil, dass diese an den Arbeitsplätzen der Befragten durchgeführt wurden, wo sie sich wohl und sicher fühlten (Helfferich, 2011). Es wurde außerdem auf eine günstige Sitzanordnung geachtet und eine Anordnung der Stühle an einem Tisch über Eck gewählt (Helfferich, 2011).

Während der Interviewsituation wurde sich an das in der qualitativen Forschung zentrale Grundprinzip der Offenheit (Helfferich, 2011) gehalten. Dieses verlangt, dass der Erzählperson „Raum“ gegeben wird, ihr eigenes Relevanzsystem oder ihre Deutungsmuster zu entfalten und dieser keinesfalls das eigene Relevanzsystem überzustülpen. Auf der Ebene der Interviewsteuerung bedeutet Offenheit, die Erzählpersonen stets aussprechen zu lassen und ihnen Zeit für Pausen einzuräumen. Während der Gespräche wurde sich darauf fokussiert, die Entscheidungen und Ereignisse zu verstehen, welche die Befragten im Laufe der Kooperation für wichtig hielten. Die in diesem Bewusstsein geführten Interviews dauerten zwischen 49 Minuten und 120 Minuten. Die Interviews wurden aufgenommen und im Nachgang transkribiert. Im unmittelbaren Anschluss an die Interviews wurden diese mit einem Protokollbogen dokumentiert, welcher Fragen zur Gesprächsatmosphäre, zu Reaktionen des Gesprächspartners und zu besonderen personalen Beziehungen zwischen der Er-

zählperson und der interviewenden Person beinhaltete. Darüber hinaus wurden vor und nach den Interviews gemachte Aussagen der Gesprächspersonen durch handschriftliche Notizen festgehalten.

### 3.3.1. Vorstellung der Interviewpartner

Die Zielgruppe für Leitfadeninterviews sind „in der Regel Mitarbeiter einer Organisation in einer spezifischen Funktion mit einem bestimmten (professionellen) Erfahrungswissen“ (Flick, 2007). Dieses Wissen besteht nicht nur aus systematisiertem und reflexiv zugänglichem Fachwissen, sondern besitzt „zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen [...]“ (Bogner und Menz, 2002; in Flick, 2007, S. 215). Obwohl persönliche Kontakte die Auswahl und den Zugang zu den Erzählpersonen erleichterten, begründete sich die Auswahl dieser allein aus der Fragestellung.

#### *Dr. Florian Novak (CEO und Gründer von Tonio)*

Florian Novak ist Medienunternehmer mit langjähriger Erfahrung in der Radio- und Rundfunkbranche. Neben seiner Arbeit bei Tonio ist er aktuell Geschäftsführer von LoungeFM, einem österreichischen Radiosender, mit welchem er im Jahr 2005 Schlagzeilen als „Erste[r] Handy-Radiosender Österreichs“ (EQ# 19 Radioszene, 2005) machte. Er ist seit 2017 promovierter Jurist der Universität Wien und befasste sich in seiner Dissertation mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag des Österreichischen Rundfunks.

#### *Dr. Wolfgang Neubert (Senior Berater und Business Angel bei Tonio)*

Wolfgang Neubert wurde von Florian Novak im Jahr 2016, zwei Jahre nach dem Markteintritt des Start-ups, als Strategiepartner ins Team geholt und war dadurch stets in wichtige Kundengespräche mit eingebunden. Neubert besitzt jahrzehntelange Erfahrung in der Strategieberatung bei McKinsey & Company und ist in unterschiedlichen Vorstandsfunktionen in österreichischen Aktiengesellschaften tätig (EQ# 20 Ashoka, 2016). Er ist promovierter Ingenieur und befasste sich in seinem Studium mit Nachrichtentechnik.

#### *Bernhard Prokop (Director of Digital Transformation, Turner International)*

Bernhard Prokop ist bei TBS in der Abteilung „Digital Venture & Innovation“ verantwortlich für die Identifikation und Aus-



führung neuer Initiativen, wozu unter anderem die Nutzung neuer Technologien gehört. In diesem Zusammenhang holte er auch Tonio und dessen innovative Technologie ins Unternehmen. Er hat einen Hintergrund im strategischen Management und war in seiner Vergangenheit als Unternehmensberater, Ministersekretär und im Bereich des Videojournalismus tätig, wonach er 2015 zu TBS nach London kam. Zudem studierte er Organisationstheorie an der Johannes Kepler Universität Linz auf Diplom.

*Marc Goodchild (Head of Digital Content Strategy & Product for Kids, Turner EMEA)*

Marc Goodchild ist als Kollege von Bernhard Prokop für die operative Implementierung und Distribution neuer Technologien innerhalb der verschiedenen Märkte von TBS verantwortlich. Bevor er 2017 zu TBS kam und dort im Rahmen des Pilotprojektes als Hauptverantwortlicher mit Tonios Technologie zu arbeiten begann, arbeitete er als Fernsehproduzent und „Digital Executive“ im Broadcast-, Produktions- und Start-up Bereich

### 3.3.2. Leitfadenerstellung

Vor der Sammlung von Fragen für die Leitfäden wurde sich mit der Erzählperspektive und der eigenen Erwartungshaltung auseinandergesetzt. Dies verfestigte die Bereitschaft, in den Gesprächen Äußerungen zu finden, welche dem bisher Gekannten widersprechen (Helfferich, 2011). Bei der Leitfadenerstellung wurde sich strikt an die allgemeinen Frageregeln und das SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) gehalten, womit das Grundprinzip der Offenheit gewahrt und gleichzeitig die notwendige Strukturierung im Sinne des Forschungsinteresses ermöglicht wurde. Zudem wurde jeder Leitfaden mehrmals überarbeitet. Ein maximal offener Erzählstimulus diente als Gesprächseinstieg, wie z.B.: Was ist die Geschichte, die Sie dazu gebracht hat, das Unternehmen zu gründen? Was sind Ihre Aufgaben als Director of Digital Transformation?

Zunächst wurden zwei Leitfäden erstellt, einer für jede Organisation. Diese wurden in einem zweiten Schritt an die zwei jeweiligen Interviewpartner in jeder Organisation und deren Wissen angepasst, wobei grundlegende Fragen zum Forschungsinteresse stets enthalten blieben. Jeder Leitfaden bestand aus verschiedenen Dimensionen, welche die zu stellenden Fragen thematisch ordneten. Zudem wurden bei dem ersten Leitfaden für Bernhard Prokop die Dimensionen in einer zeitlichen Reihenfolge angeordnet (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft), wohingegen diese beim zweiten Leitfaden für Marc Goodchild einer thematischen Logik folgten (Kooperations-zusammenhang mit Tonio, Cultural Entrepreneurship, Tonios Wert für TBS / Kompetenz-steigerung). Dieses Vorgehen zielte darauf ab, den für das Forschungsinteresse passenden Ansatz herauszufinden. Nach den ersten Interviews bei TBS in London wurde sich dann entschlossen, die Dimensionen in den kommenden Interviews bei Tonio beide nach der thematischen Logik aufzubauen (Entstehungsgeschichte & Cultural Entrepreneurship, Kooperationszusammenhang mit TBS, Tonios Wert für TBS/ Kompetenzsteigerung, strategische Zukunft).

Bernhard Prokop und Marc Goodchild von TBS wurden unter anderem folgende Fragen gestellt: Wie hat Tonio versucht, dich von dessen Nutzen zu überzeugen? Was war das für ein Pilotprojekt und wie ist es abgelaufen, gab es Probleme oder ist etwas Unerwartetes passiert? Welche Ziele hat deine Organisation und welche Rolle spielt Tonio und dessen Technologie dabei? Da aus diesen Interviews bereits interessante Themen hervorgingen, konnten die Leitfäden für das nachfolgende Interview mit Tonio teilweise angepasst werden.

Florian Novak und Wolfgang Neubert von Tonio wurden unter anderem diese Fragen gestellt: Wie sieht Tonios idealer Kunde aus und wie geht Tonio auf diesen zu und überzeugt ihn von sich und der Technologie? Wie lief die Zusammenarbeit mit Turner an dem Pilotprojekt Gumball VIP ab? Was bedeutet der Erfolg des Pilotprojektes für Tonio? Auch wenn die Leitfäden der Strukturierung des Gespräches dienen, existierte stets ein Bewusstsein dafür, dass in der konkreten Interviewsituation flexibel zwischen unterschiedlichen Themenkomplexen gesprungen werden kann.

### 3.4. Datenanalyse

Die Analyse der Daten bestand aus drei Schritten. Zunächst wurde eine Fallbeschreibung erstellt, welche Hintergrundinformationen zu beiden Organisationen sowie zum Kooperationsablauf und den kulturellen Managementleistungen beider enthielt (Yin, 2009).

Um im Zuge des Forschungsinteresses bestmöglich darzustellen, wie die Kooperation von Tonio und TBS mit Hilfe von „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen entstand, abließ und welche Bedeutung interne Dynamiken bei TBS für das weitere Wachstum des Start-ups hatten, wurde in einem zweiten Schritt entschieden, dass die Analyse der Ereignisse in drei zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen zielführend ist. Die erste Phase umfasst, wie Tonio TBS als Schlüsselkunden gewinnt. Die zweite Phase betrachtet die Durchführung des Pilotprojektes mit Tonios innovativer Technologie innerhalb von TBS. Phase drei beinhaltet Tonios Umgang mit dem erfolgreichen Pilotprojekt.

In einem dritten Schritt wurden die Daten mit Hilfe der qualitativen Analysesoftware MAXQDA analysiert, wobei sich die analytische Strategie an dem Ansatz von Mayring (2015) zur induktiven Kategorienbildung orientierte. Hierbei wurde auf einer zeitlichen Ebene zunächst ein Kodier-Ansatz gewählt, der die Daten in die drei zeitlichen Phasen einordnete, wodurch zunächst eine grobe induktive Kodierung des gesamten Datenmaterials in die drei soeben benannten Kategorien stattfand (Phase 1, Phase 2, Phase 3). Diese gaben dem Rest der Analyse einen Rahmen. Stets geleitet von der Fragestellung entstanden mehrere Codes innerhalb von „Phase 1“ (z.B. Vision, Anwendungsbeispiele, Pitch), „Phase 2“ (z.B. Pilotprojekt, beharrliche Überzeugungsarbeit, Innovation als Herausforderung) und „Phase 3“ (z.B. Mediennutzung, Fortschrittlichkeit).

Es folgte ein iterativer Zirkel zwischen diesem Kategoriensystem und den dazugehörigen Codes und der Literatur, da das Kategoriensystem weiterer Verfeinerung bedurfte und

eine weitere Analyse der Daten neue interessante Erkenntnisse versprach. Daher wurden innerhalb der Phasen eins und drei neue übergeordnete Codes (Identitätsmechanismen, Assoziative Mechanismen, Organisationale Mechanismen) kodiert, welche dem Interesse an Legitimitätsmechanismen gerecht wurden. Diesen wurden die zuvor gefundenen Codes und deren Subcodes zugeordnet, wobei teilweise auch neue Codes entstanden. Ab diesem Zeitpunkt erhielt die Analyse eine leicht deduktive Logik.

Unter den Code „Identitätsmechanismen“ in „Phase 1“ fielen so beispielsweise Subcodes wie „Analogien“ (z.B. Geschäftsmodellvergleich mit FedEx) oder „Symbolische Handlungen“ (z.B. Pitch, Anwendungsbeispiele). Zudem wurde stets streng zwischen „Narrativen“ und „Symbolischen Handlungen“ unterschieden. Der von Tonio gehaltene Pitch in Phase eins wurde daher sowohl unter „Narrativ“ kodiert (z.B. Phantasie wecken, Problematik aus Kundensicht) als auch unter „symbolische Handlungen“ (z.B. zwei Slides, wenige Sekunden, gemeinsame Heimat, elitäres Umfeld) (siehe Tabelle 2).

Der Code „Vision“ (z.B. Probleme des Kunden lösen, Etablierung als Standard) hingegen wurde beispielsweise gänzlich unter „Narrative“ angeordnet. Diese Art des Vorgehens ließ sich auch in Phase drei anwenden. Hier konnten „Identitätsmechanismen“ (z.B. Mediennutzung als symbolische Handlung, Reichweitensteigerung und Erfolgsgeschichte als Narrative) und „Organisationale Mechanismen“ (Erfolgreiches Pilotprojekt mit prestigevollem Kunden, Fortschrittlichkeit durch Innovation) gefunden werden.

Phase zwei hingegen, welche die Durchführung des Pilotprojektes innerhalb des Medienunternehmens umfasst, wurde durch einen weiteren iterativen Zirkel aus der Literatur überarbeitet. Mit wachsendem Verständnis der Daten wurde analysiert, welchen Ursprung die Handlungen von TBS innerhalb dieser Phase hatten. Aus diesem Anspruch ergab sich der Code „Symbiotische Überzeugungsarbeit“. Diesem wurden die Subcodes „Übereinstimmungen in Überzeugungsarbeit“ (Analogien, symbolische Handlungen, Narrative) und „Abweichungen in Überzeugungsarbeit“ (Narrative) zugeordnet. Ein Beispiel für eine Übereinstimmung im Narrativ von TBS und Tonio war die Analogie des QR-Codes, welche von beiden Akteuren bei der Erklärung der Technologie gegenüber der jeweiligen Bezugsgruppe eingesetzt wurde.

Zusammenfassend wurde zum einen durch induktive Kategorienbildung, welche im Verlauf der Analyse eine leicht deduktive Logik erhielt, zum anderen durch mehrere iterative Zirkel zwischen den Kategorien und Codes und der Literatur der Fall von Tonio und TBS im Hinblick auf die Fragestellung analysiert. Durch dieses Vorgehen wurde dem Prinzip der Offenheit nicht nur im Erhebungs-, sondern auch im Analyseverfahren Folge geleistet (Helfferrich, 2011).

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Prolog

Um im Zuge des Interesses an „Cultural Entrepreneurship“ im Innovationskontext bestmöglich zu beschreiben, wie

die Kooperation von Tonio und TBS entstand, ablief und welche Bedeutung interne Dynamiken bei TBS für das weitere Wachstum des Start-ups hatten, folgt die Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse in drei zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen. Diese richten sich nach der fundamentalen Erkenntnis, dass nicht nur Tonio, sondern auch dessen B-to-B Schlüsselkunde TBS kulturell in der Legitimationsarbeit der innovativen Audio-Decoding-Technologie des Start-ups aktiv war. Tabelle drei soll einen Überblick darüber geben, welcher Akteur seine Überzeugungsarbeit wann an welche Bezugsgruppe richtete.

Die Analyse der Daten hat ergeben, dass Tonio für den Zugang zu seinem Schlüsselkunden TBS in Phase eins gezielte „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen erbrachte, um seine innovative Technologie in dessen Augen zu legitimieren. Hierzu gehörten symbolische Handlungen, spezielle Narrative und der Einsatz von Analogien.

In Phase zwei, in welcher ein Pilotprojekt wichtiger Bestandteil war, wurde diese kulturelle Legitimationsarbeit innerhalb des Schlüsselkunden durch eine Allianz mit der damaligen Assistenz der Geschäftsführung, Bernhard Prokop, fortgeführt, welche interne Hindernisse bezüglich der Einführung einer Innovation innerhalb seiner reifen Organisation durch beharrliche Überzeugungsarbeit überwand. Diese Allianz umfasste auch die Übernahme von den in Phase eins angebrachten kulturellen Argumenten Tonios, was der kulturellen Kooperation der Unternehmen einen symbiotischen Charakter verleiht. Prokop jedoch überzeugte seine internen Stakeholder hauptsächlich durch den Einsatz von Narrativen.

Während Phase drei nutzte das Start-up, welches Prokop zu diesem Zeitpunkt wieder als kulturellen Akteur ablöste und erneut selbst aktiv Legitimationsarbeit leistete, den Erfolg des gemeinsam mit TBS durchgeführten Pilotprojektes, um als Konsequenz die Medien darauf anzusetzen. Zudem übernahm auch Tonio ein Argument seines Kooperationspartners TBS in die eigene Überzeugungsarbeit, um sich damit bei neuen potenziellen Kunden als seiner neuen Bezugsgruppe zu legitimieren. Dies zeigt die Symbiose im Legitimationsprozess des wachsenden Start-ups Tonio auch in Phase drei. Die kulturellen Akteure in diesem Prozess waren also in den jeweiligen Phasen zunächst Tonio, dann TBS und dann wieder Tonio. Im Folgenden werden diese drei Phasen beschrieben und die sich darin befindenden kulturellen Aktivitäten beider Organisationen mit empirischen Beispielen untermauert.

### 4.2. Phase 1: Tonio gewinnt TBS als Schlüsselkunden

Wie bekam das Wiener Start-up Tonio Zugang zum internationalen Medienunternehmen TBS, welcher Mittel wurde sich dafür bedient? Die Daten zeigen drei Legitimationsmechanismen; Identitätsmechanismen zur Beanspruchung einer Unternehmensidentität, organisationale Mechanismen, um Struktur und Erfolge zu vermitteln und assoziative Mechanismen zum Aufzeigen von Beziehungen oder Verbindungen. Für all diese Mechanismen gibt es in den Daten Belege, die verdeutlichen, wie Tonio bei der Gewinnung von TBS als Schlüsselkunden handelte.

**Tabelle 2:** Beispielhafter grober Codebaum der Phase 1

Code	Subcodes			
Phase 1	Identitäts- mechanismen	Symbolische Handlungen	Pitch Anwendungsbeispiele	zwei Slides, elitäres Umfeld, Präsentationsgrundlage, Verständnisgrundlage, interaktiv etc. Phantasie wecken, Problematik aus Kundensicht, Privacy Aspekt, Etablierung als Standard, Probleme des Kunden lösen etc.
		Narrative	Pitch Anwendungsbeispiele Storytelling Vision	
	Organisationale Mechanismen	Analogien	Geschäftsmodellvergleich mit FedEx, QR-Code für Audio	
	Assoziative Mechanismen	Struktur & Erfolge Erfahrung & Prestige	Langes Bestehen durch .com-Adresse Empfehlung durch gemeinsamen Bekannten, W. Neubert als prestigevolles Organisationsmitglied im Kundengespräch	

**Tabelle 3:** „Cultural Entrepreneurship“ Rollenverteilung im Kooperationsprozess

	Akteur	Bezugsgruppe
Phase 1	Tonio	TBS
Phase 2	TBS (Tonio)	Interne Stakeholder
Phase 3	Tonio (TBS)	Neue potenzielle Kunden

4.2.1. Identitätsmechanismen

*Symbolische Handlung: Elevator Pitch*

Eine elementare Rolle bei der Überzeugung spielte ein Elevator Pitch im September 2016. Ein Elevator Pitch ist die kürzeste Präsentationsart innerhalb des Pitches. Innerhalb von ca. 30 Sekunden soll dabei ein informativer und überzeugender Überblick über die Organisation oder die Idee gegeben werden. Der Pitch stellte eine symbolische Handlung dar, durch welche dem Träger dieser kulturellen Leistung, in diesem Falle dem Präsidenten von Turner International, Gerhard Zeiler, erstmalig vorgestellt wurde, was Tonio überhaupt ist und wozu dessen Technologie in seinem Unternehmen fähig sein könnte. Dadurch schuf Tonio sich in den Augen seines potenziellen Schlüsselkunden eine Organisationsidentität.

„Florian Novak war zur rechten Zeit am rechten Ort und hat den, die Nummer zwei Turner weltweit für einen klassischen Elevator-Pitch gehabt, der ein paar Sekunden gedauert hat, der im Endeffekt zwei Charts gezeigt hat und gesagt hat: Das ist, was wir uns ausgedacht haben [...]“ (Dr. Wolfgang Neubert von Tonio (Abs. 41)).

Novak wendete sich dabei bewusst an eine Person in einer sehr hohen Position innerhalb des zu akquirierenden Kunden und war auf diese wenigen Sekunden zudem „gut vorbereitet“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 30)). Außerdem suchte Tonios CEO sich mit einem Kongress ein elitäres Umfeld aus,

was auch ihn und sein Start-up als Teil dieser Elite erscheinen ließ:

„[...] kurz vorher im Auftritt von [Gerhard Zeiler] vorm Alpbach, das ist so ein bisschen das „Davos von Österreich“, wo im Sommer ein Kongress stattfindet und da habe ich sozusagen einen Elevator-Pitch machen können und der hat sich das angehört und hat gesagt: Interessant, bitte gerne Kontakt mit meinem Assistenten, Bernhard Prokop, der kennt sich bei solchen Sachen besonders gut aus [...]“ (Abs. 30).

Der Pitch öffnete Tonio die Tür bei TBS. Auch die Tatsache, dass Zeiler wie Novak selbst aus Österreich stammt und dieser seinen Pitch daher auf der „gemeinsame[n] Sprache“ (Abs. 30) halten konnte, empfand Novak als „natürlich hilfreich“ (Abs. 30). Diese Handlungen hatten außerdem starken symbolischen Wert, da sie Gemeinsamkeiten suggerierten. Darüber hinaus gab es eine Empfehlung durch einen gemeinsamen Bekannten, über den Novak gezielt den Kontakt zu Zeiler herstellen konnte.

„Also die Situation war die: Der CEO Florian Novak, hat meinen Chef, den Gerhard Zeiler, in Tirol bei einer internationalen Konferenz getroffen, wo Gerhard gesprochen hat. Die beiden haben einen gemeinsamen Bekannten, einen ehemaligen Politiker, der jetzt in Deutschland arbeitet

und der hat gesagt: Da gibt es einen Typen, der ist wirklich smart, hör dir das mal an.“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs. 8)).

#### *Symbolische Handlung: Anwendungsbeispiel*

Außerdem musste Tonio sicherstellen, dass sein Schlüsselkunde eine Vorstellung davon erhielt, wie genau seine innovative Technologie funktioniert und vor allem, wie diese sich konkret in seinem Unternehmen einbringen lassen könnte. Hierfür setzte das Start-up Anwendungsbeispiele ein und kreierte dadurch anschauliche Produkte, welche ebenso wie der Pitch die Identität Tonios in den Augen von TBS manifestierte. Die Relevanz, dass dem Kunden „zumindest die Idee“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 20)) einer möglichen Nutzung der Technologie gegeben werden musste, wurde dem CEO und Gründer selbst erst nach einiger Zeit bewusst. Bei der Überzeugung von TBS, ungefähr zwei Jahre nach dem Markteintritt, konnte das Start-up dieses Wissen jedoch in Form von speziell dafür programmierten Anwendungsbeispielen einsetzen, wodurch es „plötzlich[e] [...] Produkte [...] gegeben“ hat (Florian Novak von Tonio (Abs. 20)).

Bernhard Prokop hat sich zunächst „nicht vorstellen können, was das [die Tonio-Technologie] ist“ (Abs. 18). Für ihn war der Besuch der Website und das darauf befindliche Beispiel in Form eines Videos aus dem Radiobereich notwendig für sein Verständnis: „Dann habe ich das Beispiel gesehen, dann habe ich es verstanden, was er [sein Vorgesetzter Gerhard Zeiler] will“ (Abs. 8). Dass Tonio ein solches Beispiel auf der eigenen Website bereitstellte, stellte eine symbolische Handlung im Sinne einer Identitätsschaffung dar. Darüber hinaus setzte Tonio diese Art der Beispiele laut Prokop auch „als Grundlage der [ersten] Präsentation“ (Abs. 12) bei TBS ein. Solche Anwendungsbeispiele förderten auch das Verständnis aller anderen, bei der ersten Präsentation bei TBS anwesenden, Personen: „es war wichtig diesen Vorführeffekt bei den anderen zu haben“ (Bernhard Prokop von Tonio (Abs. 12)). Bei der Präsentation wurde außerdem nicht bloß ein Video abgespielt, sondern die zu überzeugenden Personen wurden mit einbezogen, indem die Entrepreneure diese mit eigenen Händen ein Beispiel durchführen ließen. Wolfgang Neubert (Abs. 19) beschrieb dies als:

„plakative[n] Demonstrator[en] mit [welchem] man halt dieses fast schon Zauberkunststück vorführt, also wenn sie halt eine Sendung sehen und das Smartphone halt diesen grünen Punkt oben hat und dann plötzlich am Smartphone das gleiche Bild erscheint, wie man es über Fernsehen sehen oder grad am Fernsehen, jetzt eine Frage entsteht, und das Smartphone sagt: Bitte tippe eins, zwei oder drei, was meinst du, was die richtige Antwort ist?“.

Durch solche Anwendungsbeispiele handelte Tonio zudem symbolisch, indem dadurch auch die Funktionalität seiner Technologie glaubwürdig unter Beweis gestellt wurde.

#### *Narrativ: Problematik aus Kundenperspektive*

Der Pitch wies jedoch nicht nur eben beschriebene symboli-

sche, sondern auch narrative Elemente auf, mit welchen Tonio seine Identität verdeutlichte, um dadurch im Endeffekt Kunden wie TBS von sich und seinem Nutzen zu überzeugen. Dies tat Novak, indem er sich in seinem Narrativ in die Situation des Kunden hineinversetzte, um aus dessen Perspektive heraus die Problematik zu beschreiben, in welcher sich dieser aktuell befindet. Auch wenn aus den Daten nicht eindeutig hervorgeht, dass genau diese Aussagen auch bei der Akquise von TBS getroffen wurden, so ist folgende Äußerung Novaks ein Indiz dafür, dass dabei dennoch höchstwahrscheinlich sehr ähnlich vorgegangen wurde, da Novak von Broadcastern in der Fernsehindustrie sprach und auch TBS ein solcher Broadcaster ist:

„[...] aber ich glaube sozusagen, was noch viel substanzieller ist, neben: Welchen Wert schaffen wir? Ist eben tatsächlich die Leistung, zu sagen: Wenn wir dich richtig verstehen, dann ist die Fernsehindustrie enorm, sozusagen, bedroht davon, dass die großen Player in Silicon Valley Ihnen [den Broadcastern] die Show stehlen.“ (Abs. 44).

Im nächsten Schritt des Narrativs wurde dann die Technologie als Lösung präsentiert, denn kurz nach dieser Aussage führte Novak aus, dass das Start-up für die Broadcaster in dieser Situation einen Wert schafft, indem es sie dabei unterstützt, „dass sie eben relevant am Smartphone sind“ (Abs. 44). Die Kundenperspektive wurde auch durch folgende Aussage Novaks zur Pitchsituation deutlich:

„[...] wir sehen hier, aus Kundensicht, ja wir verlieren derzeit unsere Kunden an andere Anbieter [...] Und wir wollen einen Betrag leisten, dass diese Aufmerksamkeit wieder zurückkommt zum Broadcaster und das durchzudeklinieren, das ist sozusagen ein Schlüssel für uns.“ (Abs. 20).

#### *Narrativ: Anwendungsbeispiel*

Es liegt zudem nahe, die von Tonio eingesetzten Anwendungsbeispiele auch als Narrativ einzuordnen. Besonders deutlich wird dies in der folgenden Aussage Wolfgang Neuberts, welche das strategische Vorgehen Tonios und dessen intensive Auseinandersetzung mit der Bezugsgruppe herausstellt:

„Das technologische Produkt als solches ist zu sperrig, ist zu technologisch, ist zu schwierig, das findet nicht den Weg in die Entscheidungsgremien der Broadcaster, sondern Sie müssen das in eine Broadcastwelt übersetzen, das heißt Sie müssen ein Produkt aufzeichnen, das den Broadcaster abholt, das seine Pain Points bedient, und seine Sprache spricht, sein Vokabular nutzt, sein System bespielt und dann versteht er es.“ (Abs. 31).

Hier wird erkennbar, dass Anwendungsbeispiele von Tonio auch genutzt wurden, um die Bezugsgruppe dieser kulturellen Überzeugungsarbeit neugierig auf deren Technologie zu



machen. Die Notwendigkeit dessen ergab sich aus der Innovation selbst, welche „eine passive Technologie“ (Bernhard Prokop von Tonio (Abs.10)) ist und es den Kunden daher selbst obliegt, wie sie diese einsetzen. Tonio war sich dieser Herausforderung durchaus bewusst und gestaltete mehrere konkrete Anwendungsbeispiele, um die Phantasie seiner potenziellen Kunden anzuregen. Diese wurden zusätzlich durch Übersetzungsleistungen, wie Novak (vgl. Abs. 32) und Neubert (vgl. Abs. 31) es benannten, in die Welt der Bezugsgruppe übersetzt und an dessen Probleme angepasst. Dies erreichte das Start-up, indem:

„man eben einen Broadcaster mit Beispielen konfrontiert, die er als Programmierer versteht [...] [und] nicht auf einer Metaebene über Kommunikationskanäle und bidirektionale ich weiß nicht was zu erzählen, sondern zu sagen: Stell dir vor, du hast eine, wie bei Gumball eine Kindershow und es ist immer das große Problem, dass die Kinder parallel halt am Smartphone rumtippeln und halt etwas Anderes machen und nicht zu schauen“ (Wolfgang Neubert von Tonio (Abs. 33)).

#### *Narrativ: Innovations- und Wachstumsvision*

Neben dem Pitch und den Anwendungsbeispielen zeigen die Daten, dass Tonios Narrativ aus Storytelling bestand, um dadurch eine Identität von sich für Kunden wie TBS zu schaffen. Im Zuge dessen schuf Tonio eine ausdrucksstarke Vision von seiner Technologie als „Perspektivgeber in der Not“, mit großem Potenzial, sich weltweit als akustischen Kommunikationsstandard zu etablieren. Teil dieser Vision war es, gemeinsam mit den Kunden eine zukunftsorientierte „Überlegung, was es heißt, wenn man unsere Technologie implementiert“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 18)) anzustellen. Ergebnis dieser Überlegung war es, den Nutzern der Technologie eine Relevanz am Smartphone ihrer Kunden zu ermöglichen, was genau das war, was auch die Bezugsgruppe dringend erreichen wollte: „Und wie kann lineares Fernsehen oder unser Legacy Business mehr und mehr oder immer näher an den Konsumenten heranrücken? Und hier ist Tonio eine mögliche Antwort.“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs.6)). Wie genau diese Relevanz am Smartphone aussehen und welchen Wert Tonio für TBS schaffen könnte, inklusive einem in der Medienbranche bisher nicht möglichen „Know-your-customer“-Effekt (Abs. 21), wurde laut Wolfgang Neubert mit Hilfe eines Business Plans und Was-wäre-wenn-Fragen gemeinsam diskutiert (vgl. Abs. 45).

Ein weiterer Teil der Vision war es, die Innovation als „völlig neuen Kommunikationskanal [zu] positionieren, der [...] aus so alten Denkmuster[n] raussteigt“ (Wolfgang Neubert von Tonio (Abs.19)). Dieses innovative Bild sah Bernhard Prokop gern, da Tonio seiner Organisation so ermöglichte, „[sich] ein bisschen schneller zu bewegen“ (Abs. 44) und daher erkannte er den Wert Tonios unter anderem darin, „ganz, ganz nah [an den Konsumenten] heranzukommen und theoretisch eine Kaufentscheidung zu forcieren“ (Abs.

14). Wie Tonio dies unter anderem tat, zeigt folgende Aussage von Wolfgang Neubert:

„[...] da gibt es schon gewisse Bewertungsphantasien und gemeinsame Visionen, die man da aufzeigt, wo das hinführen könnte. Und das ist ja auch meist die Aufgabe eines Business Plans, dass er solche Visionen zeichnet und das einfach mal modelliert [...]“ (Abs. 45).

#### *Narrativ: Etablierung als Standard*

Einen dritten elementaren Teil der Vision beschrieb Novak wie folgt: „[...] eigentlich haben wir ja die sehr weitreichende Vision zu sagen: Tonio hat das Potenzial ein globaler Standard zu werden [...]“ (Abs. 14) und stellte sich so in den Augen von TBS als „the ubiquitous thing“ (Marc Goodchild von TBS (Abs. 49)) dar. Im Zuge dessen kommunizierte das Start-up sein Ziel auch auf der eigenen Website klar: „Tonio soll sich als Standard für die Übermittlung von Informationen über Audiosignal etablieren, das ist unser Ziel.“ (EQ# 13 Tonio, 2018). Zur Vision der Standardisierung führte Wolfgang Neubert noch weiter aus:

„[...] wenn so ein unhörbarer Code am Mikrofon aufgenommen wird, dann weiß das Smartphone, was es damit zu tun hat und das muss die, das muss die Vision sein, dass es eine allgemein gültige Kommunikationsform ist. Neben den anderen zwei Klassikern im Nahfeldbereich, Wifi und Bluetooth.“ (Abs. 65).

#### *Narrativ: Privacy Aspekt*

Außerdem kommunizierte Novak laut Prokop den Privacy Aspekt seiner Technologie klar: „Florian hat großen Wert darauf gelegt und hat gesagt: Leute, der große Unterschied zwischen Shazam und dem was wir machen ist, Shazam hört, nimmt die Wave auf“ (Abs. 48). Auch im Newsletter des Start-ups, welcher von Tonios Fortschritten in Silicon Valley berichtete, wurde dieser Aspekt als Vorteil der Technologie hervorgehoben: „Our goal is to create a global standard for sharing data via audio, placing convenience and privacy at the helm.“ (EQ# 21 Tonio, 2018).

#### *Narrativ: Tonio als magische Technologie*

Tonio ließ auch durch die Beschreibung seiner Technologie als magisch ein Bild von sich und der Innovation in den Köpfen der Bezugsgruppe entstehen. Diese befindet sich direkt auf der Homepage von dessen Website: „Demo-Quiz - Du willst die Magie von Tonio gleich erleben? Lade Dir die Tonio-App hier herunter und starte das Beispiel.“ (EQ# 13 Tonio, 2018). Auch in seinem Newsletter betonte das Start-up die „Magie seiner Technologie“ im ersten Satz: „The team at Tonio has been busy supporting our partners as they carve new niches into the media landscape and showing off the magic of tone with information.“ (EQ# 21 Tonio, 2018).

#### *Analogien: QR-Code und FedEx*

Die Daten legen zudem nahe, dass Tonio TBS seine Identität neben symbolischen Handlungen und Narrativen auch durch den Einsatz von Analogien beschrieb. Das Geschäftsmodell

seiner Organisation erklärte Novak so durch den Vergleich mit dem Logistikunternehmen FedEx: „Wir nehmen das was du schicken willst, das verpackst du, wir stellen das zu und du zahlst uns für die Zustellung.“ (Abs. 20). Eine zweite von Novak eingesetzte Analogie in der Überzeugungsarbeit bestand darin, die Technologie als „QR-Code für Audio“ (Abs. 10) zu beschreiben, um damit „das Verständnis, dass man ein bestehendes Gerät funktionell erweitern kann“ (Abs. 12), anzuregen.

#### 4.2.2. Organisationale Mechanismen

##### *Struktur & Erfolge*

Identitätsstiftende Mechanismen machten einen Großteil der Überzeugungsarbeit Tonios in Phase eins aus. Für die Legitimationsmechanismen zwei und drei ergeben die Daten weniger ausführliche Hinweise. Dennoch, ein zweiter Legitimationsmechanismus, mit welchem Tonios Überzeugungsarbeit in der Gewinnungsphase von TBS beschrieben werden kann, ist ein organisationaler. Mit dessen Hilfe vermittelte Tonio potenziellen Schlüsselkunden Struktur und Erfolge, um sich selbst als erfahren darzustellen. Wie anderen Start-ups mangelte es Tonio noch an Leistungsnachweisen, was dem Gründer Florian Novak jedoch bewusst war und er so bereits in der Gründungsphase Maßnahmen ergriff, um ein vertrauenswürdigen Bild von Tonio am Markt zu schaffen. Dies tat er, indem er ein langes Bestehen seiner Organisation vermittelte: „marketingmäßig habe ich gewusst, ich brauche eine .com-Adresse, es muss sozusagen so daherkommen, als würde es das [Tonio] schon immer geben.“ (Abs. 2).

#### 4.2.3. Assoziative Mechanismen

##### *Beziehungen zur Elite*

Der dritte und letzte Legitimationsmechanismus beruhte auf Assoziation, womit Tonio TBS vermittelte, welche vertrauenswürdigen Beziehungen oder Verbindungen das Start-up hatte. Hierzu zählt die eingangs beschriebene Empfehlung an Gerhard Zeiler, den Präsidenten von Turner International, durch einen Politiker, wodurch Tonio gute Beziehungen zu gesellschaftlich anerkannten und einflussreichen Persönlichkeiten demonstrierte: „Da gibt es einen Typen, der ist wirklich smart, hör dir das mal an.“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs. 8)), zitierte Prokop die Worte des gemeinsamen Bekannten an seinen Vorgesetzten.

##### *Prestigevolle Organisationsmitglieder*

Außerdem befand sich mit Wolfgang Neubert auch innerhalb von Tonio ein durchaus prestigevolles Organisationsmitglied, welches Novak „bei wichtigen Gesprächen mit unserem Kunden Turner von Anfang an eingebunden [hat]“ (Abs. 8) und dem Medienunternehmen dadurch strategische und fachliche Kompetenz, eine gewisse Erfolgsgarantie sowie sehr gute Vernetzung und Einfluss in der österreichischen Wirtschaft versprach. Darüber hinaus kommen Novak, Neubert, Zeiler, der Präsident von Turner International und auch Prokop alle aus Österreich, was der Kooperation zumindest nicht im Weg gestanden haben sollte.

Zusammenfassend hat Tonio in der Rolle eines kulturellen Akteurs vielfältige kulturelle Überzeugungsleistungen, hauptsächlich bestehend aus Identitätsmechanismen und gerichtet an seinen Schlüsselkunden TBS, als Bezugsgruppe dieser Leistungen, erbracht. Wie genau diese Handlungen in die finale Entscheidung von TBS für die Kooperation mit dem Start-up eingeflossen sind, kann an dieser Stelle nicht klar definiert werden, jedoch zeigt die Analyse eindeutig, dass Tonio im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“ bewusst und aktiv gehandelt hat. Die erste Phase des Legitimationsprozesses wurde somit dargestellt.

In der zweiten Phase, welche im nächsten Teil thematisiert wird, fand eine Umverteilung der Rollen statt. Tonio und dessen Technologie waren zu diesem Zeitpunkt bereits erfolgreich bei TBS legitimiert und die Kooperation war beschlossen – ab diesem Zeitpunkt wurde Bernhard Prokop kulturell aktiv und überzeugte den Rest seiner Organisation von Tonios Technologie, ebenso, wie Tonio ihn und seine Organisation zuvor überzeugte. Die Rolle der Träger von Prokops kultureller Überzeugungsarbeit nahmen in Phase zwei daher die Mitarbeiter von TBS als interne Stakeholder ein.

#### 4.3. Phase 2: Pilotprojekt bei TBS – Interne Allianzpartner schaffen für Tonio Akzeptanz

Wie unterstützte TBS Tonio also dabei, Akzeptanz für die innovative Technologie zu schaffen und ein erstes Pilotprojekt bei sich mit dieser durchzuführen? Hierzu ergeben die Daten, dass insbesondere Bernhard Prokop mobilisiert wurde und intern beharrlich Überzeugungsarbeit für Tonio leistete, wobei er sich der Herausforderung einer Innovationseinführung in einer reifen Organisation wie TBS stellte. Ein ausschlaggebendes Mittel dafür waren PowerPoint Präsentationen. Da Prokop Teile von Tonios Legitimationsmechanismen aus der ersten Gewinnungsphase (Symbolische Handlungen, Narrative und Analogien zur Identitätsschaffung) in die eigene, an interne Stakeholder gerichtete Argumentation übernahm und es zudem, als damaliger Assistent der Geschäftsführung, als mit einem potenziellen Aufstieg verbundene Chance begriff, sich durch diese kulturelle Überzeugungsarbeit als Innovationstreiber innerhalb von TBS zu positionieren, stellt diese Allianzsituation nicht nur eine Partnerschaft, sondern eine Symbiose dar. Zunächst soll der weitere Verlauf der Ereignisse rund um die Kooperation der beiden Organisationen beschrieben werden, um danach als Ergebnis der Analyse zu zeigen, wie Prokop, hauptsächlich durch den Einsatz von Narrativen, seine Überzeugungsarbeit gestaltete.

##### 4.3.1. Tonios innovative Technologie als Herausforderung für TBS

Da für die Nutzung der Tonio-Technologie von TBS selbst passende Inhalte geschaffen werden mussten, was ein Umdenken in den Köpfen der Mitarbeiter erforderte, bestanden innerhalb von TBS von Anfang an Zweifel. Dies beschrieb Bernhard Prokop wie folgt:

„Also man hat sehr viel kreativen Freiraum, aber der kreative Freiraum ist sehr kritisch, den muss man auch nutzen und da sind große multinationale Unternehmen jetzt nicht gerade die besten, die sich da auf neue Gebiete vorwagen.“ (Abs. 24).

Zudem berichtete er, dass die Mitglieder innerhalb großer Organisationen wie TBS am liebsten „das [tun], was sie am besten können, nämlich das was sie heute tun und nicht was dann möglicherweise auf uns zukommen würde.“ (Abs. 19). Dies zeigte sich auch durch Prokops Beschreibung der ersten Reaktionen auf die Innovation: „So was ist das? Was tut das? Wie schaut das aus? Und da muss man sagen, viele Leute haben gleich gesagt: Uh. Das ist ziemlich tough das umzusetzen [...]“ (Abs. 10).

Dennoch, die Mission von TBS war es, das Fernsehen neu zu erfinden (EQ# 18 TBS, 2019) und nachdem Tonios Technologie im Frühjahr 2017 durch umfangreiche Tests seine Funktionalität bewies, entschloss sich das Medienunternehmen, ein auf dieser Technologie basierendes Pilotprojekt durchzuführen: „In order to see the technology's impact Turner decided create a Pilot which involves the technology.“ (EQ# 6 TBS, 2017, S. 2). Bei dem Pilotprojekt handelte es sich um die „Gumball Superfan Experience“, eine „nine day TV marathon second-screen app experience [...]“ (EQ# 9 TBS, 2018, S. 2). Diese wurde von April bis Mitte Oktober 2017 unter der operativen Führung von Marc Goodchild entwickelt. Die Kinderserie „Die fantastische Welt von Gumball“ lieferte dafür die Inhalte, welche aus den Abenteuern des blauen Katers Gumball bestehen, der bei seinen alltäglichen Streichen von einem Goldfisch unterstützt wird. Die Idee für das Pilotprojekt bestand darin, den Zuschauern eine Möglichkeit der ausstrahlungssynchronen Rückmeldung durch die Beantwortung von Quizfragen zum Inhalt innerhalb der Gumball-App zu geben. Gewonnene Punkte konnten im Anschluss auf einer Gumball-Mikrowebsite des Senders in Fanartikel eingelöst werden (EQ# 9 TBS, 2018). Hierfür wurde den Zuschauern die klare Nachricht „Tune in to Gumball episodes every day at five o'clock“ (Marc Goodchild von TBS (Abs. 28)) übermittelt.

Die Reaktionen der Mitarbeiter auf dieses neuartige Wiederholungskonzept waren verhalten, dennoch machte Goodchild seinem Team klar, dass ein starkes Umdenken zwingend erforderlich war:

„We were asking them to throw that thinking in the bin and go: No, you are going to have to do it the same time every day, because we need a clear message [...]“ (Abs. 32).

Um das Pilotprojekt durchzuführen, war darüber hinaus eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit notwendig, obwohl es in großen Organisationen in der Medienbranche „sehr viele Silos [gibt], es ist sehr „ich mach das und du machst das“ und da gibt es keine notwendige Kooperation“ (Bernhard Prokop von Tonio (Abs. 22)). Die Innovation in seiner Organisation zu etablieren, war für Prokop also kein

Leichtes. Dies zeigt auch die folgende Aussage, in welcher die Trägheit der Mitarbeiter während der Implementierung deutlich wird:

„Ja, so haben wir das [Pilotprojekt] angefangen und es war auch in der Organisation, es war nicht, dass jeder gleich gedacht hat: Super das machen wir!“ (Abs. 22).

Kurz danach beschrieb Prokop, wie Versuche, die Mitarbeiter von der Innovation zu überzeugen, teilweise sogar scheiterten:

„Schaut her, das könnten wir machen, das wäre was Neues. Würde euch das nicht interessieren? Die konnten sich das dann alles nicht vorstellen. Dann hatten verschiedene Abteilungen wieder keine Zuständigkeit und sagten: Mir ist es völlig egal, ob es das tut oder nicht. Ich mache nur das.“ (Abs. 22).

Parallel zur Implementierung der Serieninhalte in die App mit Hilfe von Tonios Software Development Kit (SDK), wurden Werbekampagnen durchgeführt, um das Pilotprojekt anschließend vom 21.10.2017 bis zum 29.10.2017 in Großbritannien live zu schalten (EQ# 6 TBS, 2017). Vom großem Erfolg dieses ersten Tests war Prokop anschließend selbst „ein bisschen überrumpelt“ (Abs. 22), da „Gumball VIP“ sowohl Auswirkungen auf die sonst „sehr unpräzise[n]“ (Abs. 22) Ratings, als auch auf das „Engagement“ der Zuschauer hatte (EQ# 10 TBS, 2018). So ergaben Auswertungen eine eindeutige Korrelation zwischen dem „Gumball VIP app engagement“ und der „on-air activity“ sowie ein hohes „average engagement“ von neun Minuten während einer Folge, welche insgesamt elf Minuten dauerte (EQ# 10 TBS, 2018).

Sowohl der interne Widerstand gegen die Arbeit mit Tonios innovativer Technologie als auch das grundlegende Desinteresse an dessen Integration blieb bestehen und weder das Pilotprojekt noch Prokop erhielt internen Zuspruch:

„Ja, es hat mich dann schon überrascht, dass es wirklich in Wahrheit niemanden gibt, den es wirklich interessiert hat, [...] es ist nur quasi durchgeführt worden, weil ich die ganze Zeit nervig war [...] Es hat keiner die Notwendigkeit gesehen.“ (Abs. 26).

So handelte Prokop nach der Feststellung des Erfolges folgendermaßen: „[...] für mich hat es bedeutet, dass ich weiterhin ein pain in the ass sein kann und [...] auf Basis davon habe ich meine amerikanischen Kollegen überzeugt, dass das eigentlich etwas ist, dass sie ausprobieren sollten.“ (Abs. 32; EQ# 22 der Standard, 2017). Dies verdeutlicht, dass Prokop, anstatt sich entmutigen zu lassen, diesen ersten Erfolg nutzte, um die Arbeit mit Tonios Technologie auszubauen und diese so stetig weiter zu legitimieren:

„Du brauchst in einer Organisation das Erste. Alle rennen und tun, das Erste, ja jetzt haben

wir das Erste. Und jetzt könnte ich sagen: Super, lässig gemacht, danke, Wiederschauen! Da sage ich: Nein, jetzt machen wir noch ein Zweites und vom Zweiten machen wir jetzt auf einmal zwar was Ähnliches, aber ein größeres Volumen in zehn, mit zehn Programmen. Sind zehn Programme global? Ist das ansatzweise 24 Stunden, live? Nein, es sind zehn. Was ist der nächste Schritt? Vielleicht eine Stunde, oder ein Nachmittag und was kommt dann, und was kommt dann, und was kommt dann?“ (Abs. 32).

So folgte die Ausweitung der „Gumball Superfan Experience“ auf zehn weitere Märkte (EQ# 23 der Standard, 2018). Marc Goodchild beschrieb die Reaktionen der Mitarbeiter in den verschiedenen Ländern folgendermaßen: „[...] every one of those markets also have their own politics, quite a lot of people are naturally conservative. You know, it is sort of: Uh, this looks scary.“ (Abs. 32). In Italien, auf den Philippinen und Singapur ging „Gumball VIP“ im November 2018 auf Sendung, im Frühjahr 2019 folgten unter anderem Australien, Rumänien und Frankreich (EQ# 12 TBS, 2018).

Nachdem die Ereignisse rund um das Pilotprojekt sowie die damit einhergegangenen Schwierigkeiten für die internen Allianzpartner Prokop und Goodchild wiedergegeben und deren maßgeblicher Einsatz für die Arbeit mit der Technologie verdeutlicht wurde, werden nun die Analyseergebnisse dieser zweiten Phase vorgestellt. Diese zeigen die geleistete Überzeugungsarbeit, mit welcher hauptsächlich Prokop die Technologie in den Augen interner Stakeholder legitimierte und so die Rolle des kulturell aktiven Teil-Entrepreneurs im symbiotischen Kooperationsprozess des Start-ups Tonio und dessen B-to-B Schlüsselkunden TBS übernahm. Hierbei hat er stets eigene Wege gefunden, ist an „Barrieren vorbeigekommen [...] und [hat] nicht locker [ge]lassen“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs. 10)), sah von Anfang an das Potenzial des „Second Screens“ und kommunizierte dies unter anderem in PowerPoint Präsentationen. Wie bereits beschrieben, bestand Tonios Legitimitätsarbeit hauptsächlich aus Identitätsmechanismen (Symbolische Handlungen, Analogien, Narrative). Prokops Überzeugungsarbeit bestand ausschließlich aus solchen Identitätsmechanismen und er nutzte hauptsächlich Narrative, um ein Bild von der innovativen Organisation Tonio und der Technologie in den Augen seiner internen Stakeholder bei TBS entstehen zu lassen und diese so trotz fehlender Motivation und teilweise sogar geleistetem Widerstand von der Innovation zu überzeugen.

#### 4.3.2. Identitätsmechanismen

##### *symbolische Handlung: Anwendungsbeispiele*

Prokop handelte in seiner Legitimationsarbeit ebenso wie Tonio zuvor symbolisch. Dies tat er, indem er Anwendungsbeispiele in seiner Überzeugungsarbeit einsetzte, um seiner Bezugsgruppe Tonios Funktionsweise zu erklären und die Möglichkeiten der Technologie aufzuzeigen (EQ# 5 TBS, 2016; EQ# 7 TBS, 2018; EQ# 8 TBS, 2018). Wie wichtig solche

Beispiele für das Verständnis der Bezugsgruppe sind, konnte Prokop schon bei der ersten Präsentation von Tonio beobachten:

„[...] sie sind gekommen [...] und hatten eine Präsentation vorbereitet. Es gab darin keine Fülle von Anwendungsbeispielen aber eines oder zwei und die waren auch die Grundlage der Präsentation. Ich habe es schon verstanden, bevor sie es mir gezeigt haben, aber es war wichtig diesen Vorführeffekt bei den anderen zu haben.“ (Abs. 12).

##### *symbolische Handlung: Adaption an TBS*

Diese Anwendungsbeispiele passte er zudem exakt an TBS an. So zeigen die Daten, dass Prokop ein Anwendungsbeispiel brachte, in welchem CNN, einer der Sender von TBS, als Broadcaster die Technologie einsetzte (EQ# 7 TBS, 2018). Ein anderes Beispiel zeigte die TV-Sendung „Next Top Model“ (EQ# 7 TBS, 2018). Auch in einer der ersten internen Präsentationen über Tonio, welche Ende 2016 von Gerhard Zeiler gehalten wurde, befanden sich diverse, auf die Branche zugeschnittene Anwendungsbeispiele: „Range of application within our media world“ (EQ# 5 TBS, 2016, S. 16). Tonios anfängliches Anwendungsbeispiel hingegen, mit welchem Bernhard Prokop erstmalig von der Technologie erfuhr, stammte wie bereits beschrieben aus dem Radiobereich und war daher weniger gut auf die Bezugsgruppe abgestimmt (siehe Phase 1: 1.2).

##### *Narrativ: Adaption an TBS*

Zudem passte Prokop auch sein Narrativ exakt an die Fernsehbranche beziehungsweise konkret an TBS an. Dies erreichte er auf verschiedenen Wegen. Zum einen schuf er für die internen Stakeholder Produkte und sogar ganze Visionen. Eine solche zukünftige Verwendung von Tonio beschrieb er in einer PowerPoint Präsentation, welche weitere Einsatzmöglichkeiten der Technologie vorstellte: „After the successful launch and implementation of the „Gumball VIP“ Pilot [...]“ (EQ# 6 TBS, 2017, S. 9), schlug er vor, neben der weniger aufwendigen und ressourcenschonenderen Duplizierung des Pilotprojektes in weitere Märkte (wozu sich letztendlich auch entschieden wurde), einen „Cartoon Network Loyalty Club“ zu entwickeln:

„The vision is to develop and create an interactive CN fan destination, which connects linear TV (CN channel) with a digital CN destination (club) in which the kids who watch TV (linear or digital) and use the CN club app get rewarded (reward points).“ (EQ# 6 TBS, 2017, S. 13).

Dies demonstriert, dass Prokop die weitere Zusammenarbeit mit Tonio aktiv intern vorantrieb. Zudem sprach er auch klare Handlungsempfehlungen für den „CN Loyalty Club“ als „360°brand experience“ aus, da diese einen „New innovative approach of content and audience interaction“ darstellte, womit er sogar die Zahlung weiterer Lizenzgebühren an Tonio rechtfertigte (EQ# 6 TBS, 2017, S. 17).



#### *Narrativ: Erfolg des Pilotprojektes*

Prokops vielschichtiges Narrativ zeichnete sich auch durch den Fokus auf den Erfolg des Pilotprojektes „Gumball VIP“ aus. Eine solche Erfolgsbilanz konnte Tonio in Phase eins nicht vorweisen. Welchen Wert Prokop darauf legte, Tonios Geschichte innerhalb von TBS als Erfolgsgeschichte zu erzählen, geht eindeutig aus einer seiner PowerPoint Präsentationen hervor, in welcher er die Performance des Pilotprojektes in Form von diversen Kennzahlen zusammenfasste und schließlich folgenden Satz betonte: „Gumball VIP was a success“ (EQ# 10 TBS, 2018, S. 2). In dieser Präsentation verglich er „Gumball VIP“ zudem mit anderen Formaten des Medienunternehmens, wobei diese in den meisten Fällen schlechter abschnitten als das auf der Innovation basierende Pilotprojekt. Zudem sagte Prokop, dass dessen Erfolg ihm als Basis diene, um auch die Kollegen in den USA davon zu überzeugen, „dass das eigentlich etwas ist, dass sie ausprobieren sollten“ (Abs. 32) und dass die Akzeptanz für die Technologie seiner Meinung nach als entscheidender Faktor durch den Erfolg gestiegen ist (vgl. Abs. 32). Prokop als Allianzpartner stoppte seine Überzeugungsarbeit nach dem ersten Erfolg also nicht, sondern weitete sie in London nach Cartoon Network auf andere Sender wie CNN oder sogar weitere Länder aus.

#### *Narrativ: Innovations- und Wachstumsvision*

Ein weiterer Teil des Narrativs, mit welchem Prokop Überzeugungsarbeit für Tonio leistete, bestand darin, dass er die innovative Technologie als Chance oder auch Mode im Kontext der Digitalisierung darstellte. Dies wird insbesondere durch folgende Aussagen aus PowerPoint Präsentationen Prokops deutlich: „Audio is the new touch according to science articles and recent product development (Alexa, Siri, Google Home)“ (EQ# 7 TBS, 2018, S. 16) sowie „Turner can set a new trend and establish a new way of thinking and interacting with (TV) content and their audience (!)“ (EQ# 6 TBS, 2017, S. 17). Zudem beinhaltete die erste Präsentation mehrere „innovative use cases“ (EQ# 5 TBS, 2016, S. 19), wie zum Beispiel einen „Smart Mirror“ in welchem die Tonio-Technologie eingesetzt werden könnte. Hiermit traf Prokop den wunden Punkt des Medienunternehmens, welches in seinem „legacy business sehr veraltet und klassisch und ja nicht besonders innovativ“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs. 22)) war und sich bezüglich Innovation zu dem Zeitpunkt „gerade mal in der Kriechposition“ (Bernhard von TBS (Abs. 44)) befand. Darüber hinaus war die Beschreibung einer möglichen Zukunft des Medienunternehmens mit der Tonio Technologie beziehungsweise die Lenkung der Vorstellungen der Bezugsgruppe in eine Richtung, in welcher Tonio relevant oder von Nutzen sein könnte, Teil des Narratives von Prokop. Ähnliche Elemente wies auch die Vision Tonios auf, welche das Start-up in der vorherigen Phase an TBS kommunizierte (siehe Phase 1: 1.5).

Genauso war es ein wichtiger Teil von Prokops Präsentationen, Möglichkeiten mit der Technologie aufzuzeigen (EQ# 5 TBS, 2016; EQ# 6 TBS, 2017; EQ# 7 TBS, 2018), was sich auch durch Aussagen wie „Imagine future“ (EQ# 7 TBS,

2018, S. 11) oder „Next steps: re-imagine TV together with Tonio“ (EQ# 5 TBS, 2016, S. 21), zeigt.

*Narrativ: Technologie als Hilfsmittel für Fokus auf Kerngeschäft*  
Darüber hinaus kommunizierte Prokop den Nutzen der Technologie, indem er diese als Hilfsmittel für TBS und die gesamte Medienbranche zur Rückbesinnung auf deren eigentliches Kerngeschäft beschrieb: „Let’s agree on technology (we as Turner should participate though) and compete on content“ (EQ# 7 TBS, 2018, S. 16). An dieser Stelle zeigt die Datenlage nicht eindeutig, ob dieser Satz wirklich von Prokop stammt, doch da Novak laut eigener Aussage nicht der Urheber war, liegt es nahe, dass Prokop derjenige gewesen ist, was wiederum eine weitere eigenständige kulturelle Überzeugungsleistung durch den Schlüsselkunden selbst bedeutet. Anders als das Technologie Start-up, welches in seinem eher auf Umbruch basierenden Narrativ die Relevanz am Smartphone oder die Etablierung der Technologie als Standard hervorhob, motivierte und überzeugte Marc Goodchild seine Mitarbeiter darüber hinaus mit einer eigenen, zur Fernsehbranche passenden, Argumentation:

„So my internal sell has been about: This is about driving back to linear TV, it is about helping people fall in love with the first [...] screen and the reason that is important, which is, how I sell it internally, is that we still command a large share of our advertising revenues of TV.“ (Abs. 36).

#### *Narrativ: Tonio als magische Technologie*

Prokop versuchte seine Bezugsgruppen außerdem von Tonio zu überzeugen, indem er die Technologie als magisch umschrieb. Dies wird in einer seiner Präsentationen deutlich, in welcher er ein Beispielvideo verwendete und dafür die Überschrift „JUST MAGIC“ (EQ# 7 TBS, 2018, S. 3) wählte. Dasselbe tat Marc Goodchild während der Implementierung der Technologie: „I keep on talking to them about: Tonio is magic.“ (Abs. 36). Wie zuvor erwähnt, beschrieb auch Tonios Narrativ dessen Innovation als magisch, um sich bei der Bezugsgruppe TBS zu legitimieren (siehe Phase 1: 1.8).

#### *Narrativ: Privacy Aspekt*

Ein weiterer Teil der kulturellen Überzeugungsarbeit von Bernhard Prokop als Allianzpartner Tonios bestand aus der Betonung des Schutzes von Tonios Nutzern und von deren Privatsphäre. Dieselbe Argumentation setzte auch Tonio in Phase eins (1.7) ein, um TBS von sich zu überzeugen. Dass auch Prokop wenig später den Sicherheitsfaktor der Technologie in seiner Legitimationsarbeit einsetzte, zeigten seine Präsentationen (EQ# 5 TBS, 2016; EQ# 7 TBS, 2018; EQ# 8 TBS, 2018) sowie seine Äußerung im Interview:

„Und was für mich schon im letzten Jahr interessant war oder einen zusätzlichen Nutzen gegeben hat, war die Konversation rund um das Thema Sicherheit. Es ist eine sehr sichere, also eine sehr auf Privacy fokussierte Technologie und ich glaube, dass das ein großer Vorteil gegenüber Alexa und wie sie alle heißen [...]“ (Abs. 46).

*Narrativ: Etablierung als Standard*

Ein letztes Narrativ, welches Prokop in der Überzeugungsarbeit einsetzte, stellte Tonios Ziel dar, sich als weltweiten Standard zu etablieren. Wie Tonio dies tat, wurde bereits unter Phase eins (1.6) ausführlich beschrieben und die Daten zeigen, dass auch Bernhard Prokop Tonios Vision der Standardisierung in seine Kommunikation integrierte. In der ersten Präsentation, in welcher Tonio TBS vorgestellt wurde, stellte Prokop die Frage, wieso das Medienunternehmen Tonio kennen sollte. Diese beantwortete er selbst, indem er Tonios Vision, sich als „global technology standard“ (EQ# 5 TBS, 2016) zu etablieren, vorstellte. Hierbei nutzte er die Symbole von den bereits standardisierten Technologien Wifi und Bluetooth und platzierte Tonios Logo auf einer Ebene neben diesen. Auch in anderen Präsentationen beschrieb Prokop Tonios Ziel eindeutig: „Tonio’s vision is a global standard around specific „watermarking technology“ (Audio QR-Code) [...] The integration into the iOS and Android will follow soon [...]“ (EQ# 8 TBS, 2018, S. 5).

Abgesehen von Prokops Narrativ, verdeutlichen die Daten, dass dieser Tonio auch auf Grund eines eigenen Interesses an dessen weltweiter Etablierung unterstützte:

„[...] wenn sich das [Tonios Technologie] als Standard etabliert, dann hat das gute Auswirkungen auf mich und auf unser Unternehmen und wenn wir einen „Minority Stake“ haben von 25%, 30%, dann ist der Wert auf einmal nicht X sondern ein paar Milliarden und dann habe ich einen „Return on Investment“ generiert fürs Unternehmen vom fünf Millionenfachen. Und das ist nicht gerade, das ist jetzt kein Karrierehindernis, sagen wir mal so.“ (Abs. 56).

Im Zuge dessen verweisen die Daten teilweise auch darauf, dass Prokop für Tonio den Kontakt zum Technologiekonzern AT&T herstellte, welcher im Juni 2018 WarnerMedia, die Mutter von TBS, übernahm. Beispielsweise befindet sich in den unternehmensinternen Daten ein Dokument mit der Überschrift „How AT&T can benefit from employing Tonio.“ (EQ# 11 TBS, 2018), in welchem Florian Novak dem Konzern offiziell seine Kontaktdaten hinterlässt und mögliche Anwendungsfälle beschreibt, durch welche AT&T zusammen mit TimeWarner diverse Vorteile des „upcoming new acoustic communication standard“ genießen könnte. Prokops Bereitschaft, sich für eine Standardisierung der Innovation einzusetzen, wird zudem durch folgende Aussage verdeutlicht:

„Wenn Tonio mit Warner Media und AT&T Erfolge erzielt, dann könnte man die Jungs schon dazu zwingen, dass sie das implementieren müssen. Das ist jetzt nicht ganz so unrealistisch, aber es lastet leider sehr viel auf meinen Schultern, ob das zustande kommt oder nicht.“ (Abs. 54).

Dementsprechend äußerte Prokop ein „vitales Interesse“ (Abs. 64) daran, die Zusammenarbeit mit Tonio nach „Gumball VIP“ auch in Zukunft weiter auszubauen. Doch auch

die Medienbranche hätte laut Prokop letzten Endes großes Interesse daran, „Technologie zu standardisieren“ (Abs. 14), um damit:

„endlich in den Bereich zurückzukehren, wo wir eigentlich Konkurrenten und Konkurrentinnen sind, nämlich im Contentbereich. Wir sind keine Technologieunternehmen, das sind wir nicht. Aber wir sind derzeit gezwungen auf Technologieebene zu konkurrieren, weil keiner Antworten hat auf die revolutionierte Distribution von Content, die Netflix und Amazon eingeführt haben.“ (Abs. 14).

Doch die Aussicht auf Standardisierung war für TBS nicht zwingend nötig, um Tonios Technologie bei sich einzusetzen, da diese zunächst auch die Konkurrenzfähigkeit des Medienunternehmens verbesserte: „hier ist Turner und die meisten großen Medienunternehmen sicher noch nicht dort wo die großen Direct-to-Consumer Anbieter so wie Netflix oder Amazon heute sind.“ (Bernhard Prokop von TBS (Abs. 4)). Auch dessen Kollege Marc Goodchild betonte:

„The new players are over here, completely separate, we are trying to make sure we are prepared. So one the one hand, dominate in what we are doing, on the other hand is, make sure we are in the new space and able to compete before they get too big.“ (Abs. 8).

TBS war sich also bewusst, dass Tonio dessen digitale Fähigkeiten steigern würde und förderte wahrscheinlich auch deswegen Tonios Technologie – unternehmensintern und branchenübergreifend. Damit zeigt sowohl die zuvor herausgestellte Übereinstimmung diverser „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen von Tonio und TBS (Anwendungsbeispiele, QR-Code Analogie, Innovations- und Wachstumsvision, Tonio als magische Technologie, Privacy Aspekt, Etablierung als Standard) als auch die übergeordnete Hoffnung des Medienunternehmens und Prokops, darauf, von dem Erfolg oder einer möglichen Standardisierung der Technologie zu profitieren, dass die Handlungen in der zweiten Phase über eine reine Unterstützungsarbeit hinausgingen. Vielmehr war es eine Symbiose zweier Akteure, welche sich gemeinsam für die Legitimation einer innovativen Technologie im weitesten Sinne einsetzten.

*Analogien: QR-Code*

Wie bereits unter Phase eins beschrieben (siehe 1.9), nutzte Novak Analogien wie die des QR-Codes, um Kunden wie TBS das Geschäftsmodell seines Start-ups und die Funktionsweise seiner Technologie zu erklären: „Grundsätzlich formuliere ich es ja sehr klar, dass wir sagen: Wir schicken Daten über Audio. Die Kernanwendung ist der QR-Code für Audio [...]“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 24)). Auch Prokop nutzte diese Art des Erklärens und verwendete die QR-Code Analogie, um seinen Stakeholdern innerhalb von TBS auf die gleiche Art zu erklären, was es mit der innovativen Technologie auf sich hatte. Folgendes Zitat Prokops zeigt, dass dessen Überzeugungsarbeit durch die von Tonio inspiriert war:

„[...] innerhalb des Unternehmens sage ich immer, mit der Technologie kann man lineares Fernsehen digitalisieren. Dann schauen immer alle ganz groß: Was könnte das heißen? Aber eigentlich müsste man es beschreiben mit: Es funktioniert ähnlich wie ein unhörbarer QR-Code, das ist das Beispiel was immer der Florian nimmt und ich kann diesem Argument immer mehr etwas abgewinnen, weil viele verstehen wie der QR-Code funktioniert [...]“ (Abs. 72).

Des Weiteren verwendete Prokop die Analogie auch innerhalb seiner PowerPoint Präsentationen (EQ# 7 TBS, 2018; EQ# 8 TBS, 2018), welche er in diesem Sinne als Instrument nutzte, um Wissen über Tonio zu produzieren und zu verbreiten.

#### 4.4. Phase 3: Konsequenz des erfolgreichen Pilotprojektes

Wie ging Tonio mit dem Erfolg seiner Technologie bei TBS um? Nachdem in Phase zwei Tonios Schlüsselkunde die Rolle des Überzeugungsarbeit leistenden Akteurs übernahm und dabei maßgeblich zum Erfolg „Gumball VIPs“ beitrug, wurde in Phase drei, der letzten Phase im Prozess, erneut Tonio zum aktiveren Part, der sich für die Legitimation seiner innovativen Audio-Decoding-Technologie einsetzte. Die Bezugsgruppe war in dieser Phase jedoch nicht mehr ein konkreter Kunde wie TBS, sondern die Gesamtheit neuer potenzieller Kunden. Die Daten zeigen erneut Identitätsmechanismen und auch organisationale Mechanismen, durch welche Tonio versuchte, sich bei neuen Kunden zu legitimieren und so als Start-up weiter zu wachsen.

##### 4.4.1. Identitätsmechanismen

###### *Symbolische Handlung: Mediennutzung*

Ende 2017 machten TBS und Tonio die Zusammenarbeit durch eine Pressemitteilung des Medienunternehmens öffentlich (siehe nachfolgend Punkt 2), was eine symbolische Handlung und damit einen Identitätsmechanismus darstellte. Doch die Daten machen auch deutlich, dass Tonio die Medien darüber hinaus aktiv auf diese Mitteilung aufmerksam machte, um durch mediale Präsenz weiteres Legitimitätskapital aus der Kooperation mit seinem prestigeträchtigen Schlüsselkunden zu schlagen:

„Also der unmittelbare Anlass war eine Presse-sendung von Turner. Natürlich gehört auch zur PR auf unserer Seite, dass wir solche Dinge begleiten, sprich, dass wir Journalisten informieren, dass da diese Aussendung kommt, und dass das eine erzählenswerte Geschichte ist und dass wir für Rückfragen zur Verfügung stehen, dass wir zuhören: Was braucht ihr, wenn ihr einen Artikel darüberschreibt? Also solche Dinge passieren, PR funktioniert auch über Relations [...]“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 28)).

Weiterhin betonte Novak, dass Tonio von der Zusammenarbeit profitiert „solange wir in dem Zusammenhang erwähnt

werden“ (Abs. 44) und es seinem Start-up hilft, „wenn ein etablierter Player sagt: Wir arbeiten mit denen zusammen“ (Abs. 44). Novaks Einsatz zahlte sich aus, denn kurz nach der Pressemitteilung wurde in den Medien über sein Start-up berichtet. Zu diesen Medien gehörte unter anderem die Wiener Tageszeitung *derstandard.at* und das österreichische Innovations-Portal *trendingtopics.at*.

*Derstandard.at* veröffentlichte so im Oktober 2017 online einen Artikel mit dem Titel „Wiener Start-up Tonio aktiviert für Turner den Second Screen“. Dieser teilte mit: „Dort laufe „Gumball VIP“, so der Name des interaktiven Zusatzangebots zum Fernsehcartoon, als Pilotprojekt, sagt Tonio-Gründer Florian Novak dem STANDARD: „Turner hat das Glück, dass sie im Kleinen Dinge ausprobieren können.“ Da sei weiterführend viel möglich, hofft Novak.““ (EQ# 22 *der Standard*, 2017). Auch *trendingtopics.at* berichtete von der Kooperation und erwähnte sogar, dass Novak selbst die Informationen zuspilte: „Wie Novak Trending Topics wissen ließ, ist er jetzt eine Partnerschaft mit der CNN-Mutter Turner Broadcasting System eingegangen. Die Tonio-Technologie wird ab Samstag bei Cartoon Network, einer Tochter von Turner, im Rahmen der Zeichentrick-Serie „Gumball VIP“ eingesetzt.“ (EQ# 24 *trendingtopics*, 2017).

Nach der Berichterstattung über „Gumball VIP“ Ende 2017 (EQ# 25 *animationmagazine*, 2017; EQ# 26 *infodigital*, 2017; EQ# 27 *licensing.biz*, 2017 uvm.), worüber das Start-up auch selbst auf seiner Website berichtete (EQ# 13 *Tonio*, 2018), wurde auch ein Jahr später über die Ausweitung von „Gumball VIP“ auf mehrere internationale Märkte in den Medien berichtet (EQ# 28 *adobomagazine*, 2018; EQ# 29 *animationmagazine*, 2018; EQ# 30 *broadbandtvnews*, 2018 uvm.). Auch TBS veröffentlichte diesen Erfolg auf seiner Website (EQ# 31 *TBS*, 2018, 2018) und *broadbandtvnews.com* zitierte den Chief Content Officer von Turner International, welcher über die „innovative technology“ berichtete, die der Organisation bei der Digitalisierung des linearen Fernsehens half (EQ# 30 *broadbandtvnews*, 2018).<sup>1</sup> *Narrativ: Technologie als Hilfsmittel für Fokus auf Kerngeschäft* Wie bereits unter 1.7 in Phase zwei beschrieben, nutzte Prokop in seiner Überzeugungsarbeit an interne Stakeholder bei TBS den Satz „Let’s agree on technology [...] but compete on content“ (EQ# 7 *TBS*, 2018, S. 16). Als Tonio nach dem erfolgreichen Pilotprojekt im Oktober 2018 seinen Newsletter verschickte, hieß es darin: „Creators should compete with their content, not their consumer data.“ (EQ# 21 *Tonio*, 2018). Diese beiden Aussagen sind sich sehr ähnlich und

<sup>1</sup>Abgesehen von der Legitimitätssteigerung für Tonio profitierte auch dessen Schlüsselkunde von dem *Medienecho*. Feldnotizen zeigen, dass über die Kooperation berichtende Artikel auch intern bei TBS geteilt wurden und speziell Prokop für seine Arbeit dadurch Lob erfuhr. Davon abgesehen führte die mediale Präsenz auch zu steigender Akzeptanz der Mitarbeiter für die innovative Technologie. Da die ersten Medienartikel von der Pressesendung des Medienunternehmens handelten, diese Artikel aber ohne die Bemühungen von Novak nicht in der Art erschienen wären und diese in der Konsequenz wiederum intern bei TBS Legitimitätssteigerungen und Lob für Prokop auslösten, zeigt sich dadurch erneut die Symbiose der Überzeugungsarbeit bei der Organisationen.



stellen beide Tonios innovative Audio-Decoding Technologie als Hilfsmittel dar, nur, dass die ermöglichte Rückbesinnung aufs Kerngeschäft in Phase drei nicht mehr von Prokop an Mitarbeiter von TBS kommuniziert wurde, sondern Tonio eben dieses Narrativ nutzte, um neue potenzielle Kunden von sich und der innovativen Technologie zu überzeugen.

Eine solche Übernahme von Legitimationsmechanismen durch einen anderen Akteur, wie zum Beispiel bei der Innovations- und Wachstumsvision (siehe Phase 2: 1.5) oder der QR-Code Analogie (Siehe Phase 2: 1.10), zeigten die Daten bereits in Phase zwei, weshalb das Zusammenspiel von TBS und Tonio in dieser zweiten Phase erstmalig als symbiotisch charakterisiert wurde. Dass Tonio Prokops Narrativ der Technologie, welche wieder den Fokus auf das Kerngeschäft ermöglicht, aus Phase zwei in Phase drei weitertrug, macht klar, dass sich die Symbiose im Prozess sowohl auf die Legitimationsarbeit von TBS als auch auf die von Tonio, im Zuge des weiteren Wachstums, erstreckte. Dass Tonio dieses Narrativ übernahm, ist für die Feststellung des symbiotischen Zusammenspiels, welches den Prozess durchdrang, somit von großer Bedeutung.

*Narrativ: Erfolgreiches Pilotprojekt*

Die Daten lassen darauf schließen, dass die symbolische Handlung Novaks, die Medien aktiv auf die neueste Kooperation des Start-ups mit einem internationalen Medienunternehmen anzusetzen, kurz vor dem Pilotprojekt stattfand. Dessen Erfolg stand daher zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest. Doch nachdem TBS die positive Beeinflussung des Engagements seiner Zuschauer und eine Steigerung der Reichweite durch das Pilotprojekt feststellte, integrierte Tonio diesen Erfolg in sein Narrativ, welches dem Start-up bei der Akquise weiterer Kunden half. Folgende Zitate von CEO Florian Novak zeigen diese präzise Legitimationsarbeit im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“:

„Also für uns ist natürlich die Referenz, dass ein großer Player mit uns Erfolg hat, den er ohne uns nicht hätte, ein Türöffner [...] und wenn wir es tun können, verweisen wir auch darauf [...] allein die Tatsache, dass wir sagen: Turner hat mit uns in den USA gearbeitet und es hat funktioniert, ist in Gesprächen in USA einfach eine comforting position. Oder sozusagen, ja, wenn man mit Konzernbären spricht, wo viele die Sorge entwickeln zu sagen: Wie schaue ich, dass mir was nicht zum Verhängnis wird, weil ich meinen Job behalten will und da kommt jemand und sagt: Du, das ist kein Experiment, sondern war schon in Einsatz, dann stabilisiert das den Akquisitionsprozess auch sehr.“ (Abs. 40).

„Die Überraschung für uns [...] war, dass die Reichweiten gestiegen sind. Und das hätte ich nicht wagen getraut, aber das zeigt die Tangente zu sagen: Wenn ihr einen Beitrag leistet, dass ihr relevant am Smartphone seid, dann wird sich das positiv auf eure Reichweiten auswirken. Und das

hilft uns natürlich im Moment auch bei weiteren Gesprächen schon sehr.“ (Abs. 38).

Novaks Aussage macht deutlich, dass Tonio nach dem Erfolg bei TBS versuchte, insbesondere Kunden in den USA zu akquirieren, wovon das Start-up auch in seinem Newsletter (EQ# 21 Tonio, 2018) berichtete. Doch auch die Zusammenarbeit mit TBS soll in Zukunft weiter ausgebaut werden, wie Prokop im Interview bestätigte: „Wir arbeiten weiter zusammen“ (Abs. 64).

#### 4.4.2. Organisationale Mechanismen

*Kooperation mit prestigevollem Kunden*

Für ein Start-up wie Tonio, welches noch eher wenige Erfolge vorzuweisen hatte, war die Kooperation mit einem internationalen Medienunternehmen wie TBS eine wertvolle Legitimitätsquelle, doch auch für TBS war die Zusammenarbeit mit einem innovativen Start-up wie Tonio nützlich, um Fortschrittlichkeit zu demonstrieren. Diese Interessen führten dazu, dass TBS Ende 2017, kurz bevor das Pilotprojekt „Gumball VIP“ startete, „in enger Abstimmung mit [Tonio]“ (Florian Novak von Tonio (Abs. 26)), deren Zusammenarbeit in einer Pressemitteilung öffentlich machte. Dies stellte generell einen organisationalen Mechanismus dar, weil dadurch organisationale Erfolge vermittelt wurden. Wie im vorherigen Punkt beschrieben, war diese Pressemitteilung die Grundlage für weitere Überzeugungsarbeit.

Um abschließend den symbiotischen Charakter der Überzeugungsarbeit übersichtlich darzustellen, sollen alle durchgeführten Überzeugungsmaßnahmen von Phase eins bis drei im Folgenden aufgelistet und diejenigen, welche auf Grund des Vorkommens in der vorherigen Phase die Symbiose aufzeigen, markiert werden.

## 5. Diskussion

Diese Arbeit wurde durch die Einnahme von zwei Perspektiven motiviert, um die Forschung an den Themen Entrepreneurship und Innovation durch den Ansatz des „Cultural Entrepreneurships“ zu erweitern und den dort bestehenden „entrepreneur-centric focus“ (Lounsbury et al., 2019b, S. 5) auf andere Akteure und Akteurskonstellationen auszuweiten (Garud et al., 2014; Gegenhuber und Naderer, 2018; Gehman und Soublière, 2017; Lounsbury et al., 2019b). Die erste Perspektive begriff „Cultural Entrepreneurship“ als gemeinsame Leistung mehrerer Akteure. Die zweite Perspektive erweiterte bestehende Bezugsgruppen um B-to-B Schlüsselkunden. Es wurde der Frage nachgegangen, wie eine neue Organisation B-to-B Schlüsselkunden überzeugt und mobilisiert mit dessen innovativer Technologie zu arbeiten und wie interne Dynamiken innerhalb des Schlüsselkunden diesen Prozess beeinflussen. Die in drei zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen aufgebaute Analyse des Prozesses der Gewinnung des B-to-B Schlüsselkunden TBS durch Tonio und der Konsequenz daraus, führte zu den folgenden Ergebnissen.

In Phase eins (Tonio gewinnt TBS als Schlüsselkunden) agierte Tonio im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“ als



Phase 1:

1. Identitätsmechanismen
  - 1.1 Symbolische Handlung: Elevator Pitch
  - 1.2 Symbolische Handlung: Anwendungsbeispiel
  - 1.3 Narrativ: Problematik aus Kundenperspektive
  - 1.4 Narrativ: Anwendungsbeispiel
  - 1.5 Narrativ: Innovations- und Wachstumsvision
  - 1.6 Narrativ: Etablierung als Standard
  - 1.7 Narrativ: Privacy Aspekt
  - 1.8 Narrativ: Tonio als magische Technologie
  - 1.9: Analogien: QR-Code und FedEX
2. Organisationale Mechanismen
  - 2.1 Struktur & Erfolge
3. Assoziative Mechanismen
  - 3.1 Beziehungen zur Elite
  - 3.2 Prestigevolle Organisationsmitglieder

Phase 2:

1. Identitätsmechanismen
  - 1.1 **symbolische Handlung:** *Anwendungsbeispiele*
  - 1.2 symbolische Handlung: Adaption an TBS
  - 1.3 Narrativ: Adaption an TBS
  - 1.4 Narrativ: Erfolg des Pilotprojektes
  - 1.5 **Narrativ:** *Innovations- und Wachstumsvision*
  - 1.6 Narrativ: Technologie als Hilfsmittel für Fokus auf Kerngeschäft
  - 1.7 **Narrativ:** *Tonio als magische Technologie*
  - 1.8 **Narrativ:** *Privacy Aspekt*
  - 1.9 **Narrativ:** *Etablierung als Standard*
  - 1.10 **Analogien:** *QR-Code*

Phase 3:

1. Identitätsmechanismen
  - 1.1 Symbolische Handlung: Mediennutzung  
→ Interner Legitimationszuwachs auch bei TBS
  - 1.2 **Narrativ:** *Technologie als Hilfsmittel für Fokus auf Kerngeschäft*
  - 1.3 Narrativ: Erfolgreiches Pilotprojekt
2. Organisationale Mechanismen
  - 2.1 Kooperation mit prestigevollem Kunden

**Abbildung 1:** Auflistung aller Legitimationsmechanismen nach Phasen  
(aus vorheriger Phase übernommene Teile als Zeichen der symbiotischen Zusammenarbeit hervorgehoben)

geschickter kultureller Akteur (Aldrich und Fiol, 1994; Jennings et al., 2015; Lounsbury et al., 2019a; Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007) und setzte identitätsschaffende, assoziative und organisationale Legitimationsmechanismen ein, um TBS von sich und seiner innovativen Technologie zu überzeugen (Fisher et al., 2017).

In Phase zwei (Pilotprojekt bei TBS – Interne Allianzpartner schaffen für Tonio Akzeptanz) wurde ersichtlich, dass hauptsächlich Prokop, als Tonios interner Allianzpartner bei TBS, die Legitimationsarbeit in einer Teil-Entrepreneurship-Rolle intern weiterführte, wobei dieser hauptsächlich Narrative einsetzte, um seine internen Stakeholder von der

Innovation zu überzeugen (Lounsbury und Glynn, 2001). Diese Notwendigkeit der Überzeugung interner Stakeholder stimmt mit Erkenntnissen aus der Innovationsliteratur überein (Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986). Es wurde deutlich, dass die Legitimationsarbeit Prokops auch von der vorangegangenen Legitimationsarbeit Tonios inspiriert wurde, was erstmals das Bild einer symbiotischen Zusammenarbeit zweier Organisationen zur Legitimation einer innovativen Technologie entstehen ließ.

Danach verdeutlichte Phase drei (Konsequenz des erfolgreichen Pilotprojektes), dass Tonio durch den Einsatz organisationaler und identitätsschaffender Legitimitätsmechanismen erneut „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen erbrachte, um sich bei neuen potenziellen Kunden zu legitimieren. Insbesondere die symbolische Handlung der gezielten Medienutzung identifizierte das Start-up in dieser Phase als fokussierten kulturellen Akteur (Lounsbury und Glynn, 2001; Petkova et al., 2013; Zott und Huy, 2007). Die symbiotische Komponente der gemeinsamen Legitimationsarbeit erstreckte sich bis in die dritte Phase, da Tonio, ebenso wie TBS in Phase zwei, Argumente der anderen Organisation in seine Legitimationsarbeit übernahm.

Diese Ergebnisse demonstrieren die befähigende Kraft von Kultur im Bereich der Legitimation von Start-ups und innovativen digitalen Technologien (Lounsbury et al., 2019b). „Cultural Entrepreneurship“ dabei als gemeinsame Aktivität mehrerer Akteure im Sinne von „Distributed Entrepreneurship“ zu begreifen, steht aktuell noch am Anfang (Garud et al., 2014; Gegenhuber, T., 2017; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b), wird jedoch durch die in dieser Forschungsarbeit herausgearbeitete symbiotische Zusammenarbeit von Tonio als Start-up und TBS als dessen B-to-B Schlüsselkunde in einer Teil-Entrepreneurship-Rolle erweitert. Damit einher geht die gewonnene Erkenntnis, dass B-to-B Schlüsselkunden eine wichtige Bezugsgruppe für kulturelle Überzeugungsarbeit darstellen, welcher die einschlägige Literatur aktuell ebenso wenig Beachtung schenkt (Fisher et al., 2017; Hargadon und Douglas, 2001; Lounsbury und Glynn, 2001). Nachfolgend soll die symbiotische Zusammenarbeit von Start-ups und deren B-to-B Schlüsselkunden thematisiert und der theoretische Beitrag dieser Arbeit erörtert werden.

### 5.1. Innovationsprojekte als über Organisationsgrenzen hinweg fungierende Symbiosen

Im Kontext der Digitalisierung ist ein Medienunternehmen wie TBS dazu gezwungen, konkurrenzfähig zu bleiben. Eine Allianz mit dem Start-up Tonio und die mit diesem gemeinsam geleistete, kulturelle Überzeugungsarbeit für die Legitimation der innovativen Technologie, machte dies für TBS möglich. Eine solche Betrachtung von Innovationsprojekten, als über Organisationsgrenzen hinweg fungierenden Symbiosen, findet in der Literatur so jedoch noch nicht statt. In diesem Zusammenhang wurde nach dem Ressourcenabhängigkeitsansatz bisher lediglich von Allianzen und Kooptation gesprochen (Pfeffer & Salancik, 1978; in Wry

et al., 2013; Santos und Eisenhardt, 2009). Hierbei wurden meist ausschließlich Entrepreneurure in der aktiven Rolle gesehen, weshalb Kooptation in diesem Zusammenhang bedeutet, dass neue Organisationen etablierte Organisationen, beispielsweise durch Allianzen, an sich binden (Santos und Eisenhardt, 2009). In diesem Sinne hat Tonio durch die gezielte kulturelle Überzeugungsarbeit und die Allianz mit Bernhard Prokop, rund um das Pilotprojekt „Gumball VIP“, zwar Teile von TBS kooptiert, doch das Konzept von Kooptation greift hier zu kurz, denn es lässt ein einseitiges Bild von Legitimationsarbeit und den dahinterstehenden Beweggründen entstehen.

Der Kooptationsgedanke vernachlässigt, dass auch etablierte Organisationen auf Grund von eigenen Interessen Legitimationsmotive besitzen und durch diese ebenso aktiv wie Entrepreneurure werden können. Eben dies war bei Tonio und TBS der Fall, denn abgesehen von den drastischen Veränderungen in der Medienwelt, welche einst bewährte Geschäftsmodelle reifer Medienorganisationen in Frage stellen, hat Prokop seine Legitimationsarbeit für Tonio und dessen Ziel einer Standardisierung der Technologie auch teilweise als karriereförderlich angesehen und positionierte sich auch deswegen als aktiver Allianzpartner Tonios in der symbiotischen Zusammenarbeit.

Die Forschung von Garud et al. (2014) sowie Gegenhuber und Naderer (2018) zu „Distributed Entrepreneurship“ greift diesen Symbioseaspekt auf. Letztere fanden heraus, dass Entrepreneurure und deren Bezugsgruppe in dialogischen Prozessen interagieren, was letztlich zu Legitimitätssteigerungen führt. Obwohl die Fallstudie zu Tonio und TBS nur qualitative Indizien für Legitimität hervorbringt, bestätigen die gefundenen Ergebnisse entlang des dargestellten Prozesses die der Autoren. So haben TBS und Tonio beide die Rolle des kulturellen Akteurs, welcher die Innovation legitimiert, eingenommen, und sich so zusammen für Tonios Legitimation in einem „entrepreneurial process“, in welchem „entrepreneurs and their audiences [interact]“ (Lounsbury et al., 2019b, S. 5), eingesetzt, dessen Ergebnis eine Akzeptanzsteigerung und die interne Ausweitung des Pilotprojektes auf internationale Märkte war. Garud et al. (2014) beschreiben, dass durch die Interaktion von Entrepreneururen und Stakeholdern Narrative entstehen, welche teilweise auch durch die Stakeholder beeinflusst werden. Auch in der Allianzsituation im Fall von Tonio und TBS wurde die Grenze zwischen den beiden Organisationen beziehungsweise Akteuren verwischt und es kam zu einer symbiotischen und organisationsübergreifenden Legitimationsarbeit, bei der sich alle Akteure proaktiv mit einbrachten.

Es ist fraglich, wie weit Tonio bei TBS gekommen wäre und wie das Start-up seinen weiteren Wachstumsweg beschreiten würde, wenn Prokop sich nicht intern beharrlich, auch durch den gezielten Einsatz von PowerPoint Präsentationen (Kaplan, 2011), für deren Innovation eingesetzt hätte und Tonio so teilweise auch zu weiterer kultureller Überzeugungsarbeit inspirierte (Garud et al., 2014).

Das in dieser Arbeit geschaffene Bild einer Symbiose stimmt mit den zu „Distributed Entrepreneurship“ bestehen-

den Erkenntnissen (Garud et al., 2014; Gehenhuber & Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b) überein und erweitert diese gleichzeitig. Die in dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse führen darüber hinaus dazu, den bestehenden Fokus auf den Entrepreneur, als alleinigen Erbringer kultureller Managementleistungen (Gehman und Soublière, 2017; Lounsbury und Glynn, 2001) auf B-to-B Schlüsselkunden auszuweiten, womit aktuellen Aufrufen aus der „Cultural Entrepreneurship“ Literatur nachgekommen wird (Lounsbury et al., 2019b).

An dieser Stelle soll verdeutlicht werden, was es bedeutet, „Distributed Entrepreneurship“ als Symbiose zu begreifen. Dafür ist es hilfreich, die drei verschiedenen Ebenen der Symbiose, wie sie im Prozess vorkamen, zu rekapitulieren. Ebene eins beinhaltet die Verknüpfung der Legitimationsarbeit verschiedener Akteure im Laufe eines Legitimationsprozesses einer Innovation. Diese Ebene zeigte sich darin, dass Prokop in Phase zwei zum kulturellen Akteur wurde und die Technologie durch den Einsatz von Identitätsmechanismen, wie der QR-Code Analogie, legitimierte, wobei einige dieser Mechanismen nicht von ihm selbst stammten. Viel mehr hatte er diverse „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen von Tonio aus Phase eins übernommen und setzte diese für die Überzeugung seiner internen Stakeholder ein. In der darauffolgenden Phase drei agierte Tonio identisch, indem Novak zur Akquise weiterer Kunden, ein zuvor von seinem Schlüsselkunden entwickeltes Narrativ übernahm (Let's agree on technology but compente on content). Insbesondere diese zweite Stufe, in welcher das Start-up Legitimationsmechanismen seines B-to-B Schlüsselkunden nutzte und für weiteres Wachstum durch die Akquise neuer Kunden einsetzte, findet bisher in der Literatur nicht statt. Welche Mechanismen im Laufe des Prozesses von Tonio und TBS selbst entwickelt und welche übernommen wurden, zeigt nachfolgend ein Symbiosmodell (Abbildung 2).

Die zweite Ebene der Symbiose meint, dass TBS und auch Prokop als Einzelperson die Arbeit mit der innovativen Technologie vorantrieben und dessen Legitimität steigerten, weil der Erfolg der Technologie auch für sie selbst fruchtbar erschien und sie als kulturelle Entrepreneure motivierte. Eine dritte Ebene würdigt, dass bei TBS intern mit der Anzahl der auf Tonios Technologie basierenden erfolgreichen Projekte auch die Akzeptanz für die Technologie anstieg. Dies lässt den Gedanken von selbstverstärkenden Effekten zu, welche auf Erfolg basieren und als eigenständiger Akteur die Legitimation von Innovationen innerhalb reifer Organisationen vorantreiben.

Im Prinzip wird die Zusammenarbeit in dieser Arbeit als Symbiose bezeichnet, um die Verflechtung der Überzeugungsarbeit verschiedener Akteure im Sinne von „Cultural Entrepreneurship“, die Teil-Entrepreneurship-Rolle von TBS und den darüberstehenden eigenständigen Interessen an dem Erfolg der Legitimation beziehungsweise der Technologie als solcher, zu verdeutlichen. So war es die gemeinsame Leistung von Tonio und TBS, über den Großteil des analysierten Zeitraums hinweg, welche zur Legitimation der innovativen Audio-Decoding Technologie und der beteilig-

ten Akteure beitrug und das Start-up in weiterem Wachstum beflügelte. Diese Sicht auf gemeinsame kulturelle Legitimationsarbeit kann die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur und das daraus entstandene Konzept des „Distributed Entrepreneurships“ (Gegenhuber, T., 2017; Gegenhuber und Naderer, 2018; Gehman und Soublière, 2017; Lounsbury und Glynn, 2001; Lounsbury et al., 2019b) sowie die Literatur zur Legitimation neuer Organisationen Fisher et al., 2017; Zimmerman und Zeitz, 2002) voranbringen. Folgende Grafik verdeutlicht die symbiotische Legitimationsarbeit von Tonio und TBS über die drei Phasen hinweg, wobei das darin gezeigte Modell sich primär auf die zuvor als erste Symbioseebene beschriebenen, identitätsbasierten Legitimationsmechanismen bezieht und aus der Sicht Tonios formuliert wurde.

Eben dieses Prozessdenken ermöglicht einen weiteren Beitrag zur „Cultural Entrepreneurship“ Literatur, wenn diese mit der Literatur zu Innovationsmanagement (Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986) in Verbindung gesetzt wird. Da in dieser Arbeit bei der Analyse der Prozess als Einheit gewählt wurde, zeigte sich, dass beide Literaturen im Kontext von Innovation und Entrepreneurship versuchen, ähnliche Probleme zu lösen, die Innovationsmanagement Literatur aber beispielsweise ein besseres Verständnis von internen Prozessen zu haben scheint. Dieses Verständnis kann insbesondere auf die Ereignisse in Phase zwei angewendet werden, in welcher sich Prokop innerhalb seiner reifen Organisation für die Akzeptanz der Innovation einsetzt. Vereinfacht beschrieben erklärt „Cultural Entrepreneurship“, wie ein Akteur einen anderen überzeugen kann. Innovationsmanagement hingegen geht stärker auf interne Problematiken bei der Einführung einer solchen Innovation ein.

Werden beide Ansätze auf Grund der Parallelen in den Ergebnissen in Zusammenhang gesetzt, könnten Phänomene im Bereich Innovation und Entrepreneurship umfassender durchdrungen werden. So hat Tonio die Bezugsgruppe der internen Stakeholder Fisher et al., 2017) innerhalb seines Schlüsselkunden lediglich durch die Allianz (Pfeffer & Salancik, 1978; in Wry et al., 2013; Santos und Eisenhardt, 2009) mit Prokop und durch dessen Innovationsmanagement, im Sinne eines Problembewusstseins für die Schwierigkeit der Vermittlung von Notwendigkeit oder Ideen der Technologie (Van de Ven, 1986) und einer entsprechenden Beharrlichkeit, überzeugen können. Zudem setzten sowohl Tonio als auch TBS Storytelling oder andere Narrative ein, um die innovative Technologie zu legitimieren (Lounsbury und Glynn, 2001).

Ein weiterer Beitrag, den diese Arbeit leistet, besteht in der Thematik der Kompetenzsteigerung, da Tonios Technologie TBS half, dessen Kerngeschäft zu digitalisieren. Lounsbury und Glynn (2001) beschrieben in ihrer Arbeit lediglich, dass Organisationen mit kompetenzfördernden Innovationen Unternehmensidentitäten schaffen sollten, die bestehende Branchenpraktiken ergänzen, ohne zu erklären, wie dies möglich ist. Hierfür liefert Tonios kulturelle Überzeugungsarbeit aus Phase eins das fehlende Beispiel und zeigte, dass unter anderem Pitches, Anwendungsbeispiele und Vi-

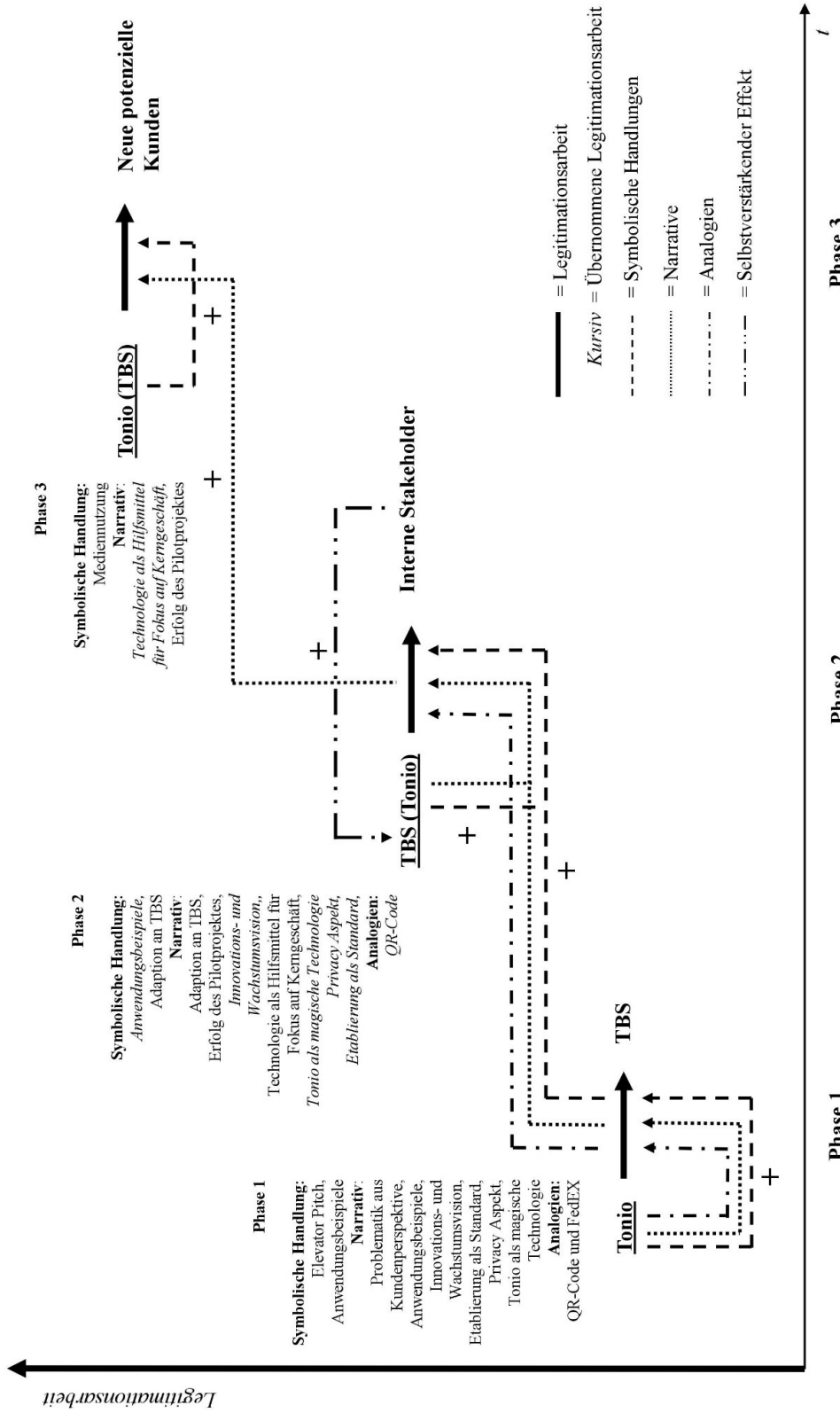


Abbildung 2: Symbiosemodell zur Legitimationsarbeit von Tonio und TBS



sionen, welche in der Branche bestehende Probleme lösen, kompetenzsteigernde Innovationen legitimieren können. Dadurch wird auch Tushman und Anderson (1986) sowie Abernathy und Clark (1985) ein Beispiel gegeben, wie eine von ihnen beschriebene kompetenzsteigernde Innovation im organisationalen Umfeld durch kulturelle Leistungen legitimiert werden kann und ergänzt deren Arbeit somit um eine kulturelle Komponente.

## 5.2. Ein möglicher Weg zur Legitimation bei B-to-B Schlüsselkunden

Bisherige Arbeiten zeigten lediglich, wie Entrepreneure die Bezugsgruppen der Geldgeber (Fisher et al., 2017) oder die der Wettbewerber, Kunden und Investoren (Lounsbury und Glynn, 2001) von sich überzeugen können. Die Ergebnisse dieser Arbeit hingegen zeigen eindeutig die Relevanz eines B-to-B Schlüsselkunden wie TBS für die Legitimation einer Innovation eines Start-ups, wodurch B-to-B Schlüsselkunden automatisch zu einer wichtigen Bezugsgruppe von „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen solcher Start-ups werden. Denn bevor diese in einem symbiotischen Prozess gemeinsam im Sinne von „Distributed Entrepreneurship“ agieren, muss ein Start-up den potenziellen Kunden zunächst einmal von sich überzeugen (Phase 1). Dazu, wie ein Technologie Start-up wie Tonio, dies durch „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen erreichen könnte, liefert diese Fallstudie eine erste mögliche Antwort.

Tonio setzte zu Beginn gezielt Identitätsmechanismen ein. Diese bestanden aus symbolischen Handlungen und Narrativen, wie zum Beispiel einem Elevator-Pitch, Anwendungsbeispielen, Analogien oder dem Aufzeigen einer ansprechenden, das unternehmerische Kapital und die eigenen Ziele beinhaltenden Vision (Hargadon und Douglas, 2001; Lounsbury und Glynn, 2001; Zott und Huy, 2007). Außerdem setzte Tonio organisationale und assoziative Mechanismen (Fisher et al., 2017) als kulturelle Leistungen ein, die TBS von der innovativen Technologie überzeugten und in der Konsequenz innovierenden Entrepreneuren eine Orientierung in der an B-to-B Schlüsselkunden gerichteten Legitimationsarbeit bieten können.

Die Beiträge, die diese Fallstudie zur bestehenden Literatur leistet, werden in nachfolgender Tabelle zusammenfassend den Phasen ein bis drei zugeordnet, wobei jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

## 6. Fazit und Ausblick auf künftige Forschung

Der Fall von Tonio und TBS zeigte, wie ein innovatives Start-up und dessen B-to-B Schlüsselkunde, in einer Organisationsgrenzen verwischenden Symbiose, gemeinsam „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen für die Legitimation des Start-ups und dessen innovativer Technologie erbringen. Der in drei Phasen unterteilte Legitimationsprozess war dabei neben der gezielten kulturellen Überzeugungsarbeit durch das Start-up, sowohl von dem aktiven Einsatz interner Allianzpartner innerhalb des B-to-B Schlüsselkunden geprägt, als

auch davon, dass über den gesamten Prozess hinweg, beide Organisationen Teile der Legitimationsarbeit der anderen Organisation, in Form von symbolischen Handlungen, Narrativen oder Analogien, in die eigene, an neue Bezugsgruppen gerichtete, Legitimationsarbeit übernahmen. Dieses Verständnis einer symbiotischen Zusammenarbeit mehrerer Akteure für die Legitimation einer Innovation erweitert die „Cultural Entrepreneurship“ Literatur (Fisher et al., 2017; Lounsbury und Glynn, 2001) und insbesondere das dort bestehende Konzept des „Distributed Entrepreneurships“ (Garud et al., 2014; Gegenhuber und Naderer, 2018; Lounsbury et al., 2019b). Zudem werden dadurch bestehende Erkenntnisse zu Allianzen und Kooptation (Santos und Eisenhardt, 2009) sowie zu Innovationsmanagement (Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986) erweitert.

Abgesehen von den geleisteten Beiträgen, treffen auf diese Arbeit die üblichen Beschränkungen eines Fallstudienansatzes zu. Zum einen wurde eine Einzelfallstudie durchgeführt, weshalb es wichtig ist, sich den spezifischen Charakteristika aus dem Kontext von Tonio und TBS bewusst zu sein, bevor die Ergebnisse auf andere Start-ups und deren B-to-B Schlüsselkunden übertragen werden. Dies gilt insbesondere für das Symbiosemodell. Zum anderen basiert die Darstellung der Ereignisse hauptsächlich auf retrospektiven Interviews, weshalb das Risiko von verzerrten Interpretationen anerkannt und daraufhin bewusst Menschen interviewt wurden, die aktuell noch in die Arbeit mit der Audio-Decoding-Technologie involviert sind. Hinzu kommt, dass jeder dieser Menschen stark in die Technologie und die damit durchgeführten Projekte involviert ist und dementsprechend ein großes Interesse an der Darstellung einer Erfolgsgeschichte hat.

Diese Beschränkungen eröffnen jedoch gleichzeitig Möglichkeiten für zukünftige Forschung, um insbesondere das Verständnis einer symbiotischen Zusammenarbeit von Start-ups und B-to-B Schlüsselkunden, im Zuge der Legitimation von Innovationen und vor dem Hintergrund von „Cultural Entrepreneurship“ (Lounsbury und Glynn, 2001; Lounsbury et al., 2019b) und „Distributed Entrepreneurship“ (Garud et al., 2014; Gegenhuber und Naderer, 2018), zu erweitern. Zunächst könnte das aufgestellte Modell der symbiotischen Zusammenarbeit (Abbildung 2) im Innovations- und Entrepreneurshipkontext daher durch die Studie weiterer innovativer Start-ups und deren B-to-B Schlüsselkunden ausgebaut werden. Dies würde gleichzeitig die Relevanz von B-to-B Schlüsselkunden als Bezugsgruppe weiter herausstellen und so auch den praktischen Wert der Ergebnisse für innovierende Entrepreneure steigern (Fisher et al., 2017). Da andere Organisationen als Tonio und TBS, mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auf andere Art und Weise Legitimationsarbeit leisten, um deren Bezugsgruppen von Innovationen zu überzeugen, könnte untersucht werden, welche Ebenen bezeichnend für eine Symbiose sind. Sind es vielleicht gar nicht primär die übereinstimmenden Legitimationsmechanismen, sondern viel eher selbstverstärkende Effekte innerhalb des B-to-B Schlüsselkunden, oder ganz andere? Da die Feststellung solcher Effekte eine temporäre Dimension benötigt, könnte

**Tabelle 4:** Zusammenfassung der Beiträge aus dieser Fallstudie

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Literatur	Cultural Entrepreneurship (Lounsbury und Glynn, 2001)  Symbolische Handlungen (Zott und Huy, 2007)  Innovationsdesign (Hargadon und Douglas, 2001) Heterogene Bezugsgruppen kult. Überzeugungsarbeit (Fisher et al., 2017) Kompetenzsteigernde Innovationen (Abernathy und Clark, 1985; Tushman und Anderson, 1986)	Cultural Entrepreneurship (Lounsbury und Glynn, 2001)  Symbolische Handlungen (Zott und Huy, 2007)  Innovationsdesign (Hargadon und Douglas, 2001) Heterogene Bezugsgruppen kult. Überzeugungsarbeit (Fisher et al., 2017)  Allianzen und Kooptation (Santos und Eisenhardt, 2009) „Distributed Entrepreneurship“ (Garud et al., 2014; Gegenhuber und Naderer, 2018; Gegenhuber, T., 2017; Lounsbury et al., 2019b) Klassisches Innovationmanagement (Garud et al., 2013; Van de Ven, 1986)	Cultural Entrepreneurship (Lounsbury und Glynn, 2001)  Symbolisches Management (Zott und Huy, 2007)
Fallstudie	Tonio hat nach der „Cultural Entrepreneurship“ Literatur als kultureller Akteur gehandelt	Allianz mit B-to-B Schlüsselkunde,  Symbiotische Zusammenarbeit (auf drei Ebenen)	Symbiotische Zusammenarbeit  (Tonio übernimmt Legitimitätsargumente von TBS)
Beitrag	Bestätigung und Präzision der bereits bestehenden Erkenntnisse in der Literatur.  Insbesondere Präzision von Legitimationsarbeit für kompetenzsteigernde Innovationen sowie B-to-B Schlüsselkunden als relevante Bezugsgruppe.	Erweiterung von „Cultural Entrepreneurship“ und „Distributed Entrepreneurship“ sowie Kooptation im Sinne einer über Organisationsgrenzen hinweg fungierenden symbiotischen Zusammenarbeit mehrerer Akteure im Legitimationsprozess von Innovationen Erweiterung der „Cultural Entrepreneurship“ und „Distributed Entrepreneurship“ Literatur um die Übernahme von Legitimationsargumenten durch Start-ups von B-to-B Schlüsselkunden für weiteres Wachstum  Erweiterung der „Cultural Entrepreneurship“ Literatur durch Aufnahme von B-to-B Schlüsselkunden in relevante Akteurs- und Bezugsgruppe bezüglich kultureller Überzeugungsarbeit Erweiterung der klassischen Innovationsmanagementliteratur um Symbiose sowie Verbindung von „Cultural Entrepreneurship“ und Innovationsmanagement im Legitimationsprozess	

die Idee der Symbiose zudem innerhalb eines längeren Zeitraums, eventuell im Rahmen einer Verlaufsstudie, untersucht werden.

Hierbei könnten insbesondere mögliche negative Effekte von B-to-B Schlüsselkunden auf Start-ups beleuchtet werden, denn im Falle der Symbiose von Tonio und TBS wirkte sich ein B-to-B Schlüsselkunde ausgesprochen positiv auf ein wachsendes Start-up aus, doch aufbauend auf Fisher, Kotha und Lahiri (2016) könnte ebenso erforscht werden, ob beziehungsweise ab welchem Zeitpunkt B-to-B Schlüsselkunden Start-ups vielleicht sogar auf ihrem Wachstumspfad be-

hindern. Zudem hat in dem hier untersuchten Fall ein Start-up einen Schlüsselkunden eingenommen (Santos und Eisenhardt, 2009). Doch auch die Frage danach, wie sich eine symbiotische Zusammenarbeit auf das Verhalten von Organisationen auswirkt, bei welcher das Start-up von einem B-to-B Schlüsselkunden eingenommen und dadurch in ein Abhängigkeitsverhältnis, wie es auch der Ressourcenabhängigkeitsansatz (Wry et al., 2013) beschreibt, gebracht wird, könnte dem in dieser Arbeit untersuchten Beispiel einer fruchtbaren Symbiose mögliche schädliche Auswirkungen von Symbiosen gegenüberstellen. In diesem Sinne laden die gewonnenen

Ergebnisse dazu ein, weitere Fälle zu untersuchen, in welchen mehrere Akteure gemeinsam „Cultural Entrepreneurship“ Leistungen erbringen, um mögliche Nachteile von Symbiosen sowie das volle Potenzial symbiotischer Kooperationsprozesse im Kontext von Innovation, Entrepreneurship und Kultur für die Legitimation von Innovationen auszuschöpfen und weitere Effekte von Symbiosen in anderen Feldern oder Branchen zu erforschen.

## Literatur

- Abernathy, W. J. und Clark, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1):3–22, 1985.
- Aldrich, H. E. und Fiol, C. M. Fools rush in? the institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4):645–670, 1994.
- Edmondson, A. C. und McManus, S. E. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4):1246–1264, 2007.
- EQ# 10 TBS. Gumball VIP Activity Performance, 2018.
- EQ# 11 TBS. Executive Summary AT&T and Tonio, 2018.
- EQ# 12 TBS. Gumball Info for Each Local Market, 2018.
- EQ# 13 Tonio, 2018. URL <https://www.tonio.com/>.
- EQ# 14 Die Presse, 2018. URL <https://diepresse.com/home/kultur/medien/5077247/ORF-holt-sich-SecondScreenHilfe-von-Tonio>.
- EQ# 15 PwC, 2018. URL <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/gemo-2018.pdf>.
- EQ# 16 Deloitte, 2018. URL <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-and-entertainment-industry-outlook-trends0.html>.
- EQ# 17 W&V, 2018. URL [https://www.wuv.de/medien/so\\_will\\_lineares\\_fernsehen\\_ueberleben](https://www.wuv.de/medien/so_will_lineares_fernsehen_ueberleben).
- EQ# 18 TBS, 2019. URL <https://www.turner.com/about-us>.
- EQ# 19 Radioszene, 2005. URL [https://www.radioszene.de/news/loungefm\\_200605.htm](https://www.radioszene.de/news/loungefm_200605.htm).
- EQ# 20 Ashoka, 2016. URL <http://ashoka-cee.org/austria/ashoka-partner/wolfgang-neubert/>.
- EQ# 21 Tonio. Newsletter, 2018.
- EQ# 22 der Standard, 2017. URL <https://derstandard.at/2000066316109/Wiener-Startup-Tonio-aktiviert-fuer-Turner-den-Second-Screen>.
- EQ# 23 der Standard, 2018. URL <https://derstandard.at/2000090265368/Turner-setzt-Tonio-App-aus-Oesterreich-in-zehn-weiteren-Laendern>.
- EQ# 24 trendingtopics, 2017. URL <https://www.trendingtopics.at/tonio-kooperation-turner/>.
- EQ# 25 animationmagazine, 2017. URL <http://www.animationmagazine.net/tv/turner-emea-and-tonio-team-for-gumball-vip-uk-experiment/>.
- EQ# 26 infodigital, 2017. URL <https://www.infosat.de/digital-tv/gumball-vip-turner-emea-und-startup-tonio-starten-tv-experiment>.
- EQ# 27 licensing.biz, 2017. URL <https://www.licensing.biz/entertainment/turner-and-tonio-partner-for-the-amazing-world-of-gumball-live-quiz-experiment>.
- EQ# 28 adobomagazine, 2018. URL <https://adobomagazine.com/digital-news/icymi-gumball-vip-launch-singapore-philippines-australia-and-new-zealand>.
- EQ# 29 animationmagazine, 2018. URL <http://www.animationmagazine.net/gaming/turners-gumball-vip-on-the-roll-internationally/>.
- EQ# 30 broadbandtvnews, 2018. URL <https://www.broadbandtvnews.com/2018/10/29/turner-to-rollout-second-screen-gumball-internationally/>.
- EQ# 31 TBS, 2018. URL <https://www.turner.com/pressroom/turner-international-announces-roll-out-gumball-vip-following-successful-uk-trial>.
- EQ# 5 TBS. Presentation Tonio TI\_EC\_Meeting, 2016.
- EQ# 6 TBS. Strategy for Market Implementation, 2017.
- EQ# 7 TBS. CNN Tonio Introduction\_print, 2018.
- EQ# 8 TBS. Intro Tonio, 2018.
- EQ# 9 TBS. Gumball VIP What Is It Intro Presentation, 2018.
- Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M., und Hornsby, J. S. Legitimate to whom? the challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 32(1):52–71, 2017.
- Flick, U. Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (1. Aufl. der Neuausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, 2007.
- Garud, R., Tuertscher, P., und Van de Ven, A. H. Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1):775–819, 2013.
- Garud, R., Gehman, J., und Giuliani, A. P. Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7):1177–1188, 2014.
- Gegenhuber, T. und Naderer, S. When the petting zoo spawns into monsters: open dialogue and a venture's legitimacy quest in crowdfunding. *Innovation*, 19(857):1–36, 2018.
- Gegenhuber, T. Cultural Entrepreneurship: Making audiences attend, understand, and value. Dissertation, Johannes Kepler Universität Linz, 2017.
- Gehman, J. und Höllerer, M. A. Venturing into the cultural future: research opportunities at the nexus of institutions, innovation and impact. *Innovation*, 37(6):1–20, 2018.
- Gehman, J. und Soublière, J.-F. Cultural entrepreneurship: from making culture to cultural making. *Innovation*, 19(1):61–73, 2017.
- Hargadon, A. B. und Douglas, Y. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3):476–501, 2001.
- Helfferrich, C. *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer VS., 2011.
- Jennings, J. E., Edwards, T., Jennings, P. D., und Delbridge, R. Emotional arousal and entrepreneurial outcomes: Combining qualitative methods to elaborate theory. *Journal of Business Venturing*, 30(1):113–130, 2015.
- Kaiser, R. *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer-Verlag, 2014.
- Kaplan, S. Strategy and powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2):320–346, 2011.
- Lamnek, S. und Krell, C. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, 2010.
- Lounsbury, M. und Glynn, M. A. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7):545–564, 2001.
- Lounsbury, M., Cornelissen, J., Granqvist, N., und Grodal, S. Culture, innovation and entrepreneurship. *Innovation*, 21(1):1–12, 2019a.
- Lounsbury, M., Gehman, J., und Ann Glynn, M. Beyond homo entrepreneur: Judgment and the theory of cultural entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 2019b.
- Mayring, P. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag, 2015.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., und Song, M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 41(1), 2017.
- Perez, L., Whitelock, J., und Florin, J. Learning about customers: Managing b2b alliances between small technology startups and industry leaders. *European Journal of Marketing*, 47(3/4):431–462, 2013.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P., und Gupta, A. K. No news is bad news: Sensegiving activities, media attention, and venture capital funding of new technology organizations. *Organization Science*, 24(3):865–888, 2013.
- Rao, H. The social construction of reputation: Certification contests, legitimacy, and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1):29–44, 1994.
- Santos, F. M. und Eisenhardt, K. M. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4):643–671, 2009.
- Tushman, M. L. und Anderson, P. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, pages 439–465, 1986.
- Van de Ven, A. H. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5):590–607, 1986.
- Wry, T., Cobb, J. A., und Aldrich, H. E. More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1):441–488, 2013.
- Yin, R. K. Case study research. Design and methods (Vol. 5, 4. ed.). Los Angeles: Sage, 2009.
- Zimmerman, M. A. und Zeitz, G. J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3):414–431, 2002.
- Zott, C. und Huy, Q. N. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1):70–105, 2007.