

## Buchbeitrag<sup>1</sup>

# **Strategisches Handeln von Startups im Kontext der Medialisierung: Eine empirische Analyse der kommunikativen Praktiken der Markenführung**

Sven-Ove Horst, Erasmus University Rotterdam, Department of Media and  
Communication,

[horst@eshcc.eur.nl](mailto:horst@eshcc.eur.nl)

---

<sup>1</sup> This is an Author's Original Manuscript of an article accepted for publication in the book "Marken und Start-ups", by Christoph Kochhan et al. (2019. Please refer to the final, published version of the article, which is available under:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-24586-3\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-24586-3_10)

## EINLEITUNG

Markenführung und Kommunikation nehmen einen zentralen Stellenwert in der Entwicklung von Startups ein (Abimbola, 2001; Abimbola & Vallaster, 2007; Berthon, Ewing, & Napoli, 2008; Bresciani & Eppler, 2010; Kozinets, de Valck, Wojnicki, & Wilner, 2010; Merrilees, 2007; Vallaster & Kraus, 2011). Das liegt daran, dass es einerseits für Startups von entscheidender Bedeutung ist das Nutzenversprechen ihrer Produkte oder Dienstleistungen den (zukünftigen) Kunden zu vermitteln und einen Interessentenkreis häufig gar erstmalig zu entwickeln (Abimbola, 2001; Vallaster, 2010), und andererseits, dass dadurch der Aufbau der Marke überhaupt erst möglich wird (Burmann, Hegner, & Riley, 2009; Voyer, Kastanakis, & Rhode, 2017). Gerade in Zeiten einer zunehmenden Mediatisierung (Couldry & Hepp, 2013; Lindgren, 2017) nutzen Startups und junge Gründer zunehmend die Möglichkeiten ihre Produkte, sich selbst, oder ihre Unternehmen durch soziale Netzwerkmedien darzustellen, zu führen und zu entwickeln. Dies rückt die kommunikativen Praktiken der Markenführung in den Fokus der Aufmerksamkeit, weil sie entscheidend dazu beitragen können Startups medial strategisch zu entwickeln (vgl. Plesner & Gulbrandsen, 2015).

Eine Unternehmensmarke drückt durch Visualisierung, Sprache, und Verhalten die Einzigartigkeit des Geschäftsmodells eines Unternehmens aus (Balmer, 2001; Knox & Bickerton, 2003). Indem das Unternehmen auf seine Mission und Vision zurückgreift, artikuliert die Strategie einer Unternehmensmarke die Art und Weise wie eine Organisation für Kunden und zentrale Stakeholder Werte und Nutzen schaffen will und sich von den Wettbewerbern unterscheidet (Järventie-Thesleff, Moisander, & Laine, 2011). Typischerweise ist dieses „Nutzenversprechen“ einer Marke im Einklang mit der Geschichte, den Werten, ihrer Kultur, den Menschen und der Strategie der Organisation (Aaker, 2004 in Järventie-Thesleff et al., 2011). Aus diesem Grund wird Markenführung und Markenkommunikation auch als strategisches Werkzeug gesehen, mit dem eine Organisation ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen und erhalten möchte (Hatch & Schultz, 2001, 2003). In Zeiten der Digitalisierung erlaubt erfolgreiche Markenführung durch Medien das Erschließen neuer Geschäftsbereiche von z.B. digitalen Produkten (Roll & Horst, 2017), die Kommunikation und Brand-Extension von existierenden Produkten (Roll, Emes, & Horst, 2017) und damit strategische Diversifikationen und Netzwerkaufbau von Startups (Johannesson, 2011), welche maßgeblich den zukünftigen Erfolg und Bestand der jungen Organisation sichern sollen. Somit trägt die Entwicklung einer Marke entscheidend zu der gesamten strategischen Entwicklung des Unternehmens bei (Abimbola, 2001; Abimbola & Vallaster, 2007; Balmer, 2012; Bresciani & Eppler, 2010; Hatch & Schultz, 2001; Järventie-Thesleff et al., 2011; Schultz & Hatch, 2003).

Aktuelle Diskussionen im Marketing gehen davon aus, dass Kunden bzw. die Rezipienten einen großen Einfluss auf die Marke haben (Aaker, 2014; Balmer, Stuart, & Greyser, 2009; Burmann, Hegner, et al., 2009; Keller, 1993; Meffert, 2012; Ots & Nyilasy, 2017), und teilweise mit dazu beitragen die Marke erst zu entwickeln (Hatch & Schultz, 2003, 2010; Roll & Horst, 2017; Vásquez, Sergi, & Cordelier, 2013). Die Rezipienten erlangen einen Eindruck der Marke von außen, ihre Markenwahrnehmung („brand perception“), welches mit der Markenidentität („brand identity“), dem intendierten Bild der Marke von innen verbunden ist (Burmann, Jost-Benz, & Riley, 2009). Erfolgreiches Markenmanagement und Markenführung dienen dazu den Eindruck

und die Idee der Marke in Einklang zu bringen (Balmer, 2008; Burmann, Jost-Benz, et al., 2009; Meffert, 2012). Darüber hinaus geht aktuelle Forschung noch einen Schritt weiter und legt den Fokus darauf, dass Markenbildung fundamental ein reziproker und vernetzter Prozess ist, bei dem die Kunden, Mitarbeiter, das Management, sowie weitere Stakeholder dazu beitragen das Wesen einer Marke mitzubestimmen und aufrechtzuerhalten (Hatch & Schultz, 2009, 2010, 2013; Järventie-Thesleff et al., 2011; Schultz & Hatch, 2003). Dies bedeutet, dass Markenführung zu einem offenen Kommunikationsprozess geworden ist, in dem interne und externe Stakeholder an der Erzeugung und Aufrechterhaltung einer Marke teilhaben (Baumann, 2015; Bengtsson & Firat, 2006; Phillips, McQuarrie, & Griffin, 2014; Voyer et al., 2017).

Doch dieser Prozess ist bei Startups und jungen Gründern ein anderer, als bei kleinen und mittleren Unternehmen, sowie großen internationalen Konzernen. Das liegt daran, dass Entrepreneurs und junge Gründer gerade erst versuchen ein Unternehmen aufzubauen (Centeno, Hart, & Dinnie, 2013; Rode & Vallaster, 2005; Wong & Merrilees, 2005). Daher basiert die Entwicklung einer Marke im Kontext von neuen Gründungen und Startups oft auf informellen Organisationsstrukturen, ad hoc Planungen, reaktiven und emotionalen Entscheidungsprozessen, sowie erhebliche Ressourcenbeschränkungen bei Personen, Finanzen, Erfahrung, oder Zeit (Agostini, Filippini, & Nosella, 2015; Berthon et al., 2008; Centeno et al., 2013). Gleichzeitig haben Gründer einen erheblichen Einfluss auf die strategische Entwicklung, indem sie Entscheidungen (teilweise) alleine oder in einem kleinen Team treffen (können). Dies kann aber auch problematisch sein, wenn sie nur eine ungefähre, noch entwicklungsbedürftige Idee haben, der sie nacheifern (Rode & Vallaster, 2005). Darüber hinaus zeigen Startups und junge Gründer oft, dass ihre Erfahrungen, Ideen und Kenntnisse in Bezug auf Strategie, Marketing, oder Kommunikation noch ausbaufähig sind. Dies kann Schwierigkeiten erzeugen, wenn das Produkt, die Strategie, oder die Umsetzung der Marketingkommunikation ebenfalls erst mit der Zeit und in Zusammenarbeit mit den Kunden und Stakeholdern entwickelt werden (können). Gleichzeitig sind strategisches Handeln und langfristige Planung in Startups ohnehin nicht einfach, weil es zunehmend schwieriger ist langfristig zu planen (Cummings & Daellenbach, 2009), die Entwicklung der Märkte einzuschätzen und die Annahme der Kunden von Produkten vorherzusagen (Slocum & Albarran, 2006). Gerade das strategische Management von Medien ist zunehmend ein offener Prozess der pausenlosen Entwicklung, d.h. *Strategie wird emergent* (Horst & Järventie-Thesleff, 2016). Für Startups ist das relevant, denn bleibt ihre Strategie eher vage, kann das vielfältige Interpretationen und „Spielraum“ für flexibles Handeln erlauben (Giraudieu, 2008), z.B. man kann sich kurzfristig umentscheiden eine andere Version des Prototypen zu entwickelt. Gleichzeitig mag dies auch größere organisatorische Unsicherheit induzieren (Abdallah & Langley, 2014), z.B. bei Geldgebern, die eine genaue Prognose für ihren Return haben möchten oder bei Mitarbeitern, denen vielleicht (noch) kein Gehalt gezahlt werden kann. Aus diesem Grund ist strategisches Handeln in Startups oft intuitiv, intrinsisch und charakterisiert durch Experimentieren (Wong & Merrilees, 2005), Improvisieren und Kontaktpflege (Johannesson, 2011), sowie stufenweises Lernen (Rae, 2002, 2005).

Aktuell zeichnet sich die soziale- und Wettbewerbsumwelt von Startups in Deutschland und stark entwickelten westlichen Ländern dadurch aus, dass wir eine zunehmende Mediatisierung erleben (Couldry & Hepp, 2017; Deuze, 2012; Fredriksson & Pallas, 2017; Hjarvard, 2013). Hierunter wird ein Veränderungsprozess verstanden, der die Bedeutung von Medien für die

Kommunikation und die Erzeugung von Bedeutung in den Fokus stellt (Couldry & Hepp, 2013). Medien heute, sind nicht mehr nur die klassischen Massenmedien wie Tageszeitungen, TV und Rundfunk, sondern auch digitale Netzwerkmedien wie das Internet, Apps, Soziale Netzwerke, Blogs, oder Medientauschplattformen (Lindgren, 2017). *Digitale* Medien sind Plattformen, auf denen sich Individuen, Startups und Organisationen darstellen, von sich kommunizieren und Gedanken teilen, und dadurch in einen Dialog mit ihren Kunden und Stakeholdern treten können. Sie sind der Ort, an dem durch Kommunikation das Soziale präsentiert, verhandelt, entwickelt und konstituiert wird (Couldry & Hepp, 2017, p. 2). Die Art und Weise wie wir unsere Umwelt, neue Produkte, und sozialen Kontakte wahrnehmen, sie interpretieren, ihnen Sinn geben und schließlich wie wir in einer digital vernetzten Welt agieren, passiert durch ebendiese Medien (Deuze, 2012). Daher haben sie für den Aufbau von Startups, die kommunikativen Praktiken der Markenführung und der strategischen Entwicklung von Gründungen eine zentrale Bedeutung. Gleichzeitig existiert bisher keine fundierte wissenschaftliche Literatur dazu, wie insbesondere Startups und junge Gründer soziale und digitale Netzwerkmedien nutzen um ihre Marke aufzubauen und ihre Produkte und Strategien erfolgreich zu kommunizieren und mit ihren Stakeholdern zu entwickeln. Aus diesem Grund fokussiert diese Arbeit folgende breite Forschungsfrage: *Wie managen Startups ihre Marken und Strategien mit digitalen Medien?*

Die Arbeit ist wie folgt gegliedert. Zuerst erfolgt der Aufbau einer theoretischen Basis mit der die strategische Praxis der Markenführung und Kommunikation in Startups beschrieben werden kann. Anschließend wird mithilfe qualitativer Methodik eine Analyse empirischer Daten durchgeführt. Nach der Darstellung der Ergebnisse in Form von drei strategischen Praktiken der Markenführung und -Kommunikation werden die Erkenntnisse reflektiert und abschließende Empfehlungen für den strategischen Umgang mit Markenführung und der Kommunikation von Startups ausgesprochen.

## THEORETISCHE BASIS

Um das kommunikative Handeln von Startups im Kontext digitaler Netzwerkmedien besser zu verstehen wird im Folgenden ein interdisziplinärer Theorierahmen aufgebaut, der sich aus drei akademischen Diskursen speist. Erstens, werden Arbeiten zum Thema der Mediatisierung genutzt (Couldry & Hepp, 2017; Deuze, 2012; Fredriksson & Pallas, 2017; Hjarvard, 2013), weil sie entscheidend dazu beitragen können den Kontext des Handelns zu beschreiben in welchem Startups agieren, Sinn erzeugen, und mit ihren Kunden interagieren. Zweitens, werden Studien zum Thema strategisches Handeln und Strategy-as-Practice genutzt, um mit existierenden Konzepten argumentieren zu können inwieweit die tagtäglichen, teilweise spontanen, reaktiven und inkrementellen Handlungen von Gründern und jungen Startups als „strategisch“ im aktuellen Diskurs gesehen werden können (Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). Drittens, nutzt die Arbeit aktuelle Studien aus dem Diskurs der strategischen Markenführung und Kommunikation in Startups (Abimbola, 2001; Abimbola & Vallaster, 2007; Agostini et al., 2015; Centeno et al., 2013; Friedrichsen & Muhl-Benninghaus, 2013; Vallaster, 2010), um die inhaltliche Ausgestaltung der kommunikativen Praktiken der Gründer besser beschreiben, analysieren und reflektieren zu können.

### Startups und Gründungen im Kontext der Mediatisierung

Startups und junge Gründer agieren in Geschäftsumwelten und sozialen Kontexten die fundamental mediatisiert sind. Dies bedeutet, wie Silverstone (2007) ausdrückt, dass wir in einer „Mediapolis“ leben, einem öffentlichen Raum, indem Medien grundlegend die Erfahrungen und Expressionen des tagtäglichen Lebens umfassen (Deuze, 2012, p. 2). In diesem Raum haben sich Medien mit allen Aspekten und Facetten des sozialen Lebens verbunden und damit unser Verständnis desgleichen fundamental verändert. Durch die Entwicklung der modernen Netzwerkmedien sind Plattformen entstanden auf denen Gründer mit anderen Unternehmen und Gründern um die Gunst der Verbraucher wetteifern. Medien sind zu Infrastrukturen geworden, über die und auf denen Markenführung praktiziert und Marken, Eindrücke, Einblicke und Produkte kommuniziert werden können und zunehmend auch müssen. In diesem Sinne ist unser Verständnis des Sozialen konstituiert von und beeinflusst durch technologisch vermittelte Prozesse und Infrastrukturen von Kommunikation (Couldry & Hepp, 2017, p. 1). In Bezug auf Simmel (1971) schreiben Couldry and Hepp (2017, p. 4), dass unser Verständnis des Selbst – des „wer wir sind“ – und was es bedeutet mit anderen verbunden zu sein, stark durch die materiellen Zwänge beeinflusst wird, die durch digitale Netzwerkmedien entstehen. Medien sind die Infrastruktur als auch Prozesse der Sinnstiftung und Sinnerzeugung (Couldry & Hepp, 2017). Als Gründer ist es daher notwendig nicht nur auf Messen zu gehen oder in den richtigen Fachzeitschriften oder Programmen genannt oder interviewt zu werden, sondern vor allem auf den einschlägigen digitalen Netzwerkmedien wie z.B. Facebook, Instagram, Twitter, Xing, LinkedIn, oder YouTube mit ihren Produkten, Ideen, Prozessen, Gedanken oder Geschichten präsent zu sein. Dies ist wichtig, weil unsere Wahrnehmung von neuen Produkten durch diese Medienplattformen gesteuert ist. Medien zeigen Referenzpunkte auf, ermöglichen Vergleichbarkeit durch eine schnelle Google-Suche, erlauben es uns Informationen zu recherchieren, zu hinterfragen, und daran teilzuhaben neue Informationen zu erzeugen. Das Internet und soziale Medien erlauben eine interaktive Kommunikation zwischen einer großen Anzahl an Teilnehmern (Lindgren, 2017). Und weil Kommunikation das zentrale Set an Praktiken ist durch die wir Sinn erzeugen, uns koordinieren und Entscheidungen treffen, ist die kommunikative Dimension unserer Praktiken entscheidend dafür wie die soziale Entwicklung im Allgemeinen und damit auch die Entwicklung von Startups oder Gründern im Speziellen, sowie deren Produkten, Ideen, und Organisationen möglich gemacht wird (Couldry & Hepp, 2017, p. 16). Hierfür liefern digitale Netzwerkmedien die technische Infrastruktur, welche die jungen Gründer und Startups produktiv nutzen können und zunehmend nutzen müssen. Das Set der Möglichkeiten Medien und Informationen zu nutzen, auf die ein sozialer Akteur in entwickelten Gesellschaften zurückgreifen kann ist fast unbegrenzt. Dennoch werden diese gerade im Alltag auf ein kleineres, relevantes und notwendiges Set reduziert (Couldry & Hepp, 2017, p. 56). Doch welche dieses Set bei Startups und jungen Gründern umfasst, wenn sie ihre Produkte, Ideen und Entwicklungen kommunizieren und ihre Marken gestalten wollen, darüber existiert bisher wenig Kenntnis in wissenschaftlicher Fachliteratur.

### **Strategisches Management von Startups als Praxishandeln**

In dieser Arbeit geht es darum das strategische Element des Praxishandelns von Startups besser zu verstehen. Dies bedeutet sich mit aktueller Strategieliteratur auseinanderzusetzen. Hierbei ist insbesondere die Literatur zu *Strategy-as-Practice* (SAP) (für einen Überblick siehe Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015a) oder zu Deutsch, Strategie als Praxishandeln zu beachten, weil

sie einerseits die kommunikativen und sozialen (Pälli, Vaara, & Sorsa, 2009; Suominen & Mantere, 2010; Vaara, 2010; Vaara, Sorsa, & Pälli, 2010), als auch die materiellen, strukturellen und technischen Aspekte des sozialen Raumes in den Mittelpunkt stellt (Comi & Whyte, 2017; Leonardi, 2015; Moisander & Stenfors, 2009; Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011).

In diesem Strategieansatz wird der soziale Raum, in dem Strategisches Handeln praktiziert wird, durch Akteure (Praktiker), dem Kontext (die Praxis), und den Handlungsweisen (Praktiken) konstituiert (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2006). *Praktiken* werden definiert als routinierte Verhaltensweisen, bestehend aus unterschiedlichen miteinander verbundenen körperlichen und mentalen Aktivitäten, Dingen und ihrem Gebrauch, sowie dem dazugehörigen Hintergrundwissen in Form von Verständnis, Wissen, Gefühlslagen und Motivationen (Reckwitz, 2002, p. 249). Es wird davon ausgegangen, dass einerseits die menschliche Existenz im Allgemeinen und damit auch das Handeln von jungen Gründern, Startups, Gründungsberatern, oder Investoren und Business Angels im Speziellen in einem stark vernetzten Nexus von Dingen und organisierten Aktivitäten existiert (Schatzki, 2002, p. XI). Dies ist entscheidend für unser Verständnis von Strategie im Kontext von Startups und jungen Gründern, weil nicht nur der Effekt von Strategie auf den Erfolg oder Performance alleine untersucht wird, sondern eine detaillierte und umfassende Analyse der Details, Handlungen und Praktiken die mit strategischer Planung, Strategieformulierung und -Implementierung verbunden sind unternommen wird (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015b, p. 1).

Strategisches Handeln von Startups und jungen Gründern in digitalisierten und vernetzten Kontexten zeichnet sich dadurch aus, dass die Nutzung von Medien einen zentralen Stellenwert einnimmt (Fredriksson & Pallas, 2017; Friedrichsen & Mühl-Benninghaus, 2013; Lindgren, 2017). Ihre Strategie wird im Zusammenspiel mit ihren (zukünftigen) Kunden und Zuhörern entwickelt, genauso wie die Marke erst Stück für Stück durch gemeinsame Sinnbildungsprozesse erzeugt wird (Couldry & Hepp, 2017). Das Besondere an digitalen Netzwerkmedien, welche für die Kommunikation von Strategie und Marketing eingesetzt werden liegt daran, dass die Grenzen zwischen dem Innen und dem Außen der Organisation verschwimmen (Plesner & Gulbrandsen, 2015). Dies führt dazu, dass die Kontrolle des Managements bzw. der Gründer über die Konsequenzen von Entscheidungen im herkömmlichen Sinne in Frage gestellt wird (Plesner & Gulbrandsen, 2015, p. 156). Das ist gerade für Startups entscheidend, weil dadurch der Einfluss von außen auf Entscheidungen größer werden kann. Gleichwohl haben Gründer von jeher auch einen großen Einfluss auf Entscheidungen und die strategische Entwicklung des Startups, weil Teams in der Regel klein und die Organisation durch die Gründer geprägt ist (Rode & Vallaster, 2005). Jedoch amplifizieren die starke Vernetzung und die pausenlose Kommunikation mit relevanten Anspruchsgruppen durch digitale Medien den Kontrollverlust und reduzieren die Deutungshoheit über Kommunikation im klassischen Sinne, weil der intensive Austausch von Informationen neue Gedanken erzeugt und die Bedeutung von Produkten, Ideen und der Organisation zunehmend verhandelt und gemeinsam konstruiert wird (Couldry & Hepp, 2017; Fredriksson & Pallas, 2017; Plesner & Gulbrandsen, 2015). Medienkommunikation in hochdynamischen und sich entwickelnden Märkten ist demnach schwierig, weil die Kontrolle über den Konsum von Nachrichten und ihre Auswirkungen bzw. Interpretationen gering ist (Picard & Lowe, 2016, p. 62). Dies lenkt unseren Fokus auf die Art und

Weise wie Medien die strategische Kommunikation von Startups ermöglichen und einen zentralen Stellenwert im alltäglichen Handeln einnehmen (Deuze, 2012). Die kommunikativen Praktiken durch die Gründer und Startups über digitale Netzwerkmedien kommunizieren bestimmt nachhaltig die strategische Entwicklung der Organisation.

### **Strategische Markenführung und kommunikative Praktiken von Startups**

Der Fokus liegt auf den strategischen Praktiken, durch die junge Gründer und Startups in dem empirischen Kontext ihre Marken strategisch führen und kommunizieren. So schreiben Picard and Lowe (2016, p. 62), dass die aktuelle Wettbewerbsumwelt von Startups wie ein lauter, durcheinandergewirbelter Basar ist, in dem rasch wechselnde Verkäufer um die Gunst eines mit Informationen überfrachteten Publikums buhlen. Die Kunden entscheiden sich spontan um, werden abgelenkt und entdecken andere neue Produkte. Aus diesem Grund ist das Marketing von Startups oft behelfsmäßig und informell, basierend auf intuitiven Verhaltensweisen und tagtäglichem Lernen (Rae, 2005). Das liegt auch daran, dass das Unternehmen teilweise noch gar nicht richtig existiert und Produkte oder Dienstleistungen noch nicht am Markt sind (Juntunen, Saraniemi, Halttu, & Tähtinen, 2010). Daher prägen reaktive Kommunikation und emotionale Entscheidungen die Kommunikationsprozesse mit Kunden, Zulieferern und Geldgebern (Abimbola & Vallaster, 2007; Agostini et al., 2015). Gleichwohl sind Gründer sehr motiviert und treten passioniert für ihre Ideen ein (Rode & Vallaster, 2005). Daher ist es oftmals ein Grundproblem für Gründer sich so im Team abzustimmen, dass das gemeinsame Ziel klar formuliert und die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen entwickelt werden kann. Teilweise kann es sogar sein, dass Startups noch überhaupt keinen Marketingplan oder -Idee haben (Ahonen, 2008). Grundsätzlich werden daher meist wenig Ressourcen in das Marketing und die Markenkommunikation gesteckt (Merrilees, 2007), weil es einerseits an Ressourcen mangelt und andererseits weil es für junge Startups schwierig ist dieses gemeinsame strategische Ziel genau zu benennen. Gleichwohl ist eine definierte Marke eine wichtige Ressource für die Organisation um sich strategisch zu differenzieren (Abimbola & Vallaster, 2007; Wong & Merrilees, 2005).

Strategisch ist wichtig, dass bei Startups gerade die starke Verbindung zwischen internen Entscheidern (Gründern und Teammitgliedern) und den interessierten zukünftigen Kunden und wichtigen Anspruchsgruppen verstanden wird. Strategische Kommunikation des Startups wird zu einem zirkulären und reziproken Prozess der gemeinsamen Sinnkonstruktion (Hatch & Schultz, 2001, 2008; Schultz & Hatch, 2003, 2009). Die Gründer mögen bestimmte Ideen haben wofür das Unternehmen (zukünftig) stehen soll; die Mitarbeiter und Teammitglieder haben ihre eigene Interpretation der Vision und setzen sich ihrem Können nach dafür ein diese Vision zu erhalten und zu entwickeln; die Außenstehenden haben ebenfalls einen Eindruck der gesamten kommunikativen Verhaltensweisen des Startups. Das bedeutet, erfolgreiche Markenführung und Kommunikation in Startups verbindet die strategische Vision, mit dem Verhalten der Organisation und dem Eindruck der Anspruchsgruppen (Hatch & Schultz, 2003).

Demnach kommunizieren Startups und junge Gründer pausenlos und auf vielfältige Weise wofür sie stehen, welche Produkte das Startups entwickelt und welche neuen Ideen sie haben (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000). Diese Neuartigkeit und Andersartigkeit soll Medieninteresse wecken (Centeno & Hart, 2012). Gleichzeitig bleibt Mund-zu-Mund Propaganda und

konstruktive Kommunikation in digitalen Netzwerkmedien die wichtigsten Marketingaktivitäten, weil sie wenig kostenintensiv sind und vielfältige Kundengruppen angesprochen werden können (Bresciani & Eppler, 2010; Centeno & Hart, 2012). Entscheidend ist sich bewusst zu machen welche Wirkung jedwede Kommunikation in sozialen Medien haben kann und zu versuchen diese bewusst zu mitzustalten (Couldry & Hepp, 2017; Lindgren, 2017). Welche strategischen Praktiken jedoch im Einzelnen von Startups angewandt werden um erfolgreich ihre Marken aufzubauen und zu führen bleibt bisher wenig wissenschaftlich untersucht und nicht abschließend beantwortet. Aus diesem Grund liegt der Fokus nun auf der Analyse relevanter empirischen Daten um ebendieser Frage nachzugehen.

## METHODIK

Die Methodik der Arbeit stützt sich auf qualitative Methoden, um einen reichhaltigen Eindruck eines bestimmten Kontextes zu generieren und das Verhalten und die Verständnisse von jungen Gründern und Startups in Bezug auf strategische Markenführung und Kommunikation zu erhalten (Gherardi, 2012; Moisander & Valtonen, 2006). Die Basis dafür ist eine empirische Fallstudie, welche mit ethnographischen Daten untermauert wird. Dieser Forschungsansatz ist besonders passend um reichhaltige Beschreibungen eines einzigartigen Kontextes zu erreichen und lokale Praktiken der strategischen Kommunikation zu exemplifizieren (Vesa & Vaara, 2014). Der Kontext, der Prozess der Datensammlung und die Interpretation werden im Folgen beschrieben.

### Der Kontext

Der Forschungskontext umfasst den Business Inkubator „Gründerwerkstatt *neudeli*“ der Bauhaus-Universität Weimar (BUW), sowie Startups und junge Gründungen die aus dem Umfeld der Bauhaus-Universität und des *neudeli* kommen. Das *neudeli* wurde 2001 gegründet und fungiert seitdem als Ort für das Ausleben von Innovationen und Gründungen an der der BUW (neudeli, 2018). Das Leistungsspektrum des *neudeli* umfasst Beratungen, Weiterbildung, Nutzung von Räumlichkeiten, ein Förderprogramm, Veranstaltungen sowie Forschung und Lehre (siehe Tabelle 1).

Organisatorisch gehört die Gründungswerkstatt zu der Fakultät Medien und wurde auch auf ihren Initiative heraus gegründet. Gleichzeitig ist es offen für alle Fakultäten der BUW (Architektur, Kunst und Design, Ingenieurwissenschaften, und Medien) sowie Interessierte von Außerhalb der Universität. Der Zweck des *neudeli* liegt darin eine lebendige Innovations- und Gründungskultur und Freiräume zu schaffen, Interdisziplinarität und Projektarbeit zu ermöglichen und dabei Anonymität und verschultes Vorgehen zu vermeiden (neudeli, 2018). In der Tradition des historischen Bauhauses wird ein „Raum geschaffen“, indem sie Querdenker, Erfinder und Macher entfalten können. Charakteristisch ist daher, dass das *neudeli* als „Versuchsort und Ort des Ausprobierens und Experimentierens“ gesehen wird und trotz der Lehrprogramme, Hilfen und Netzwerke eher wenig Strukturen bietet, welche ganz gezielte Entwicklungen strategisch fördern (vgl. neudeli, 2018). Umso mehr bietet der Kontext eine Kreativfläche in der die Startups und jungen Gründer an ihren Ideen arbeiten, sich vernetzen und ausprobieren können.

### Angebotsspektrum der Gründerwerkstatt *neudeli*

<i>Beratung</i>	Das <i>neudeli</i> Team gibt kritisches Feedback, hilft bei der Erstellung eines tragfähigen Geschäftsmodells, vermittelt Kontakte zu Netzwerkpartnern sowie Investoren und unterstützt bei der Beantragung von Fördermitteln.
<i>Weiterbildung</i>	Die <i>neudeli</i> Sommer- und Winterrunde informiert in Workshops und Vorträgen durch fachkundige Referenten aus Wissenschaft und Wirtschaft zu gründungsspezifischen Themen und vermittelt das notwendige Know-how zur Ausarbeitung der eigenen Geschäftsidee.
<i>Nutzung von Räumlichkeiten</i>	Die Gründerwerkstatt in der Helmholtzstraße bietet jede Menge Büoräume für Gründungsprojekte sowie viel Platz für einen kreativen Austausch, Veranstaltungen und Seminare. Zudem bietet das KreativLab als Prototypen- und Kreativwerkstatt viele Möglichkeiten zur Verwirklichung der Gründungsidee.
<i>Förderprogramm</i>	Das <i>neudeli</i> Fellowship ist ein uni-internes Pre-Seed Förderprogramm, welches aussichtsreiche Geschäftsideen, die sowohl neuartige Produkte als auch Dienstleistungen umfassen können fördert. Das Programm umfasst eine Laufzeit von sechs Monaten und bietet Office Space und Zugang zum KreativLab, intensives Coaching durch ein Expertennetzwerk und max. 10.000 Euro Sachmittelbudget.
<i>Veranstaltungen</i>	Die monatlichen Gründertreffen "Experiences & Beer" sowie die jährlich in der Gründerwerkstatt stattfindende Projektschau "neudeli open" mit aktuellen Gründungsprojekten bieten optimale Plattformen, sich und seine Ideen zu präsentieren und andere Gründungsinteressierte kennenzulernen.
<i>Forschung und Lehre</i>	Im Mittelpunkt der Lehre und Forschung stehen ein prototypengetriebenes Innovationsmanagement sowie neue und kritische Ansätzen zur Managementforschung im Bereich des Gründungs- und Kreativmanagements.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Webseite (*neudeli*, 2018)

Die Gründer und kreativ Tätigen speisen sich aus einem interdisziplinärem Rahmen und verschiedenen Fakultäten und Hintergründen. Klassisches BWL-Wissen ist jedoch kein alleinstehendes Studienprogramm, sondern in vielfältiger Weise in oft an wichtigen Phänomenen ausgerichteten Rahmenstudiengängen verankert. Dies bedeutet, dass die Mehrzahl der Gründer ebenfalls interdisziplinär ausgerichtet ist. Darüber hinaus ist charakteristisch, dass durch die Eingliederung des *neudeli* an die Fakultät Medien eine hohe Sensitivität für die Bedeutung von Medien und Medienwissenschaften inhärent ist. Aus diesem Grund bietet dieser Kontext eine hervorragende Basis das Phänomen des strategischen Handelns von Startups und jungen Gründern im Kontext der Mediatisierung näher zu beschreiben und zu erforschen, wie dort erfolgreich Marken aufgebaut und kommuniziert werden können.

### Prozess der Datensammlung und Daten-Überblick

Die Sammlung der Daten erstreckte sich bisher über einen Zeitraum von fast zwei Jahren. Die Interviews wurden von verschiedenen Personen durchgeführt die als Principal Investigator (PI) und Studierende in diesem Kontext tätig sind bzw. waren. Diese Studie nutzt eine Basis von 40

Interviews, welche zwischen 2016-2018 vor Ort durchgeführt und transkribiert wurden. Die Interviews umfassen eine Vielzahl von Gründern, sowie zusätzlich Berater und Angestellte aus dem Team des *neudeli*. Dies erlaubt eine produktive Nutzung verschiedener Perspektiven und kann so eine vielseitige Sicht auf das Phänomen generieren. Die Interviews werden komplettiert durch ethnographische Erfahrungen im Form von Wissen, Arbeiten und Erleben des Kontextes der Universität, die Fakultät Medien und insbesondere das Medienmanagement, sowie das Leben im kreativen Umfeld der BUW über einen Zeitraum von zwei Jahren. Zu den Erfahrungen zählen des Weiteren gute Kontakte und Netzwerke zu Gründern, die in dieser Zeit zu Freunden und guten Bekannten geworden sind. Diese Nähe erlaubt einerseits einen reichhaltigen Erfahrungsschatz für die Darstellung und Interpretation der Daten, sowie einen sehr guten Zugang zu neuen Daten. Aus diesem Grund wird die Datensammlung sporadisch wiederbelebt, wenn sich gute Gelegenheiten bieten.

## Die Analyse der empirischen Daten

Für die Analyse der existierenden Daten im Rahmen der aktuellen Fragestellung nutzt die Arbeit aktuelle und systematisch bewährte Prozeduren der thematisch-interpretativen Kodierung und konstruktivistischen Grounded-Theory (Charmaz, 2003; Corbin & Strauss, 2008; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Dies erlaubt einen Einbezug der empirischen Erfahrungen des Kontextes und eine theoretisch-historisch gezielte Interpretation des Phänomens (Alvesson & Sköldberg, 2009).

Erste Analysen und Kodierungen entstanden sukzessive und im Rahmen eines Projektmoduls zum Thema „Organisationen verstehen und strategisch Handeln“ des PI. Dieser breite induktive Ansatz erzeugte erste allgemeine Kategorien und ein besseres Verständnis des Zusammenhangs zwischen Markenführung, Kommunikation, Strategie und Entrepreneurship (Siehe Bilder 1 und 2).



Nachfolgend wurden durch zusätzliche Interviews das Zusammenspiel zwischen Theorie und Daten genutzt um einerseits „theoretisch zu sampeln“ (Corbin & Strauss, 2008), aber andererseits auch um „abduktiv“ Verbindungen zwischen Konzepten und Praxis zu entwickeln (Dubois & Gadde, 2002). Dabei ist deutlich geworden, dass das *neudeli* einen Kontext bietet in dem auf einzigartige Weise Kultur und Geschichte mit modernen Ansprüchen nach Erfolg, Kreativität

und Freiheit gepaart werden. Dies führt zu einer Gründermentalität die von sozialem Bewusstsein getragen wird und spielerisch das Lernen von Konzepten Strategie, Finanzen, und Führung ermöglicht. Grundlegend dienen Medien als Ausdruck der Kreativität und spielen somit eine integrative Rolle für die Bildung des Selbst, der Produkte und des Unternehmens in diesem sozialen Kontext. Medien sind hier ein Teil der Prozesse der strategischen Entwicklung, als auch der sozialen Kommunikation und Entwicklung des Startups in einem Kontext der maßgeblich durch die Mediatisierung geformt wird (Couldry & Hepp, 2017; Lindgren, 2017). Das Ergebnis der Analysen und Interpretationsprozesse sind drei strategische Praktiken der kommunikativen Markenführung, die im Folgenden beschreiben werden.

## ERGEBNISSE

Die Gründer werden in ihrem Handeln stark von den kommunikativen Möglichkeiten beeinflusst, welche die digitalen Netzwerkmedien wie Facebook, Instagram, LinkedIn oder Xing bereitstellen. Dies macht deutlich, dass Medien integrale Bestandteile der Markenführungspraktiken geworden sind und für junge Gründer und Startups die Infrastruktur bilden welche ihr markenbezogenes Handeln ermöglichen. Gleichzeitig sind diese Praktiken nicht immer trennscharf und gehen ineinander über. Daher sind sie als idealtypisch zu verstehen. Diese sind (1) Bürokratische Medienarbeit, (2) mediale Kreativarbeit, und (3) Netzwerkarbeit durch Medien.

### 1. Bürokratische Medienarbeit

Die Interviews zeigen, dass die Gründer<sup>2</sup> oft strukturiert und planvoll vorgehen. Dieses Arbeiten wird besonders im Kontext von administrativen und formalen Tätigkeiten deutlich. Sie erforschen den Markt, kalkulieren Kosten, und versuchen ihre Inputs bestmöglich zu steuern. Somit nutzen sie auch klassische Management Werkzeuge für die Planung und Steuerung von Ressourcen. Dies diskutieren sie mit ihren Kollegen und Teammitgliedern in Workshops oder täglichen Meetings. Gleichzeitig enthält bürokratisches Arbeiten auch unliebsame Elemente, wie z.B. das Schreiben eines Reports für Investoren oder einer Präsentation für das nächste Feedbackgespräch mit verschiedenen Stakeholdern, z.B. Gründungsberater, Mentoren, oder Geldgeber. Hierbei wird deutlich, dass dieses Handeln nicht nur die Handlungsweisen der Gründer strukturiert, sondern auch was sie sich für ihre strategische Entwicklung vorstellen können. Ein Gründer beschreibt dies wie folgt:

Ohne meine Arbeitsumgebung würde ich keine Pläne oder Strategien machen. Daher möchte ich natürlich auch das Gefühl haben, dass ich meine Strategien beeinflussen kann. (Gründer SO, 2016)

Es gibt kurzfristiges, mittelfristiges und langfristiges Planen bei mir. [...] Die langfristige Planung sieht beschreibt mich mit etwa 50 Jahren [wo ich sein will]. Daran arbeite ich sehr hart. (Gründer SO, 2016)

---

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung der anonymisierten Darstellung der Interviewausschnitte wird der Begriff „Gründer“ für männliche und weibliche Schreibweisen synonym verwendet.

Es wird deutlich, wie die strategischen Routinen der medialen Kommunikation dazu beitragen, intern wie extern den Raum der Möglichkeiten und Entwicklungen zu strukturieren. Gleichzeitig ist es nicht immer einfach den administrativen Notwendigkeiten zu folgen welche durch bürokratische Auflagen notwendig werden. Die Gründer müssen teilweise bestimmte Formen von Budgetierung, Kalkulation, oder formale Prozeduren einhalten. Dies wird an der folgenden Aussage deutlich:

Es ist sogar unangenehm eine formale Organisation [GmbH] zu sein. Du hast das Label und du hast die [bürokratischen] Prozesse, die damit einhergehen. Es sind einfach viele Dinge die obendrauf kommen [Gemeinkosten]. (Gründer BB, 2016)

Trotz der Unannehmlichkeiten aus der zusätzlichen Bürokratiearbeit sorgen strikte Verträge, deutliche, transparente und gemeinsam getroffene Entscheidungen für klare Erwartungen in dem Team. Langfristige erzeugt das eine gute Basis für die Entwicklung eines Startups, weil Stress in dem Team wegen formaler Fragen oder Nachjustierungen reduziert wird und den Gründern erlaubt sich auf Inhalte und ihr Produkt zu fokussieren. Bürokratische Medienarbeit reguliert zudem wer mit wem spricht, wer für etwas verantwortlich ist, und welche gemeinsamen Ziele verfolgt werden sollen. Dies wird an folgenden Aussagen deutlich:

Mit meinem heutigen Wissensstand würde ich empfehlen sehr früh eine engere Organisationsstruktur für das Team und die Firma einzuführen. Wenn ich jetzt eine Idee hätte, wüsste ich genau über welche Kanäle ich diese mit meinem Team oder Kollegen kommunizieren würde, wann und wie Entscheidungen getroffen werden, und wie alles dokumentiert werden müsste, damit es für alle ersichtlich ist. [...] Professionalisierung und Struktur sind Dinge die ich demnach sehr früh einführen würde. (Gründer NH, 2016)

Die schlechteste Herangehensweise eines neuen Startups wäre einfach anzufangen und zu sagen: „Hey, wir haben uns gefunden und nun, lasst uns unsere Idee umsetzen.“ Die wenigsten unterhalten sich darüber wann das Unternehmen gegründet werden soll, wer der Geschäftsführer sein soll, wer das Geld bereitstellt, wer die Teile und Maschinen besitzt, wer die Rechtsberatung sein soll. All diese Dinge müssen frühzeitig klargestellt werden und in einem Vertrag niedergeschrieben sein. (Gründer SV, 2016)

Diese Aussagen machen deutlich wie wichtig klare Entscheidungen, Richtlinien und das unliebsame bürokratische Arbeiten für Startups ist. Sie erzeugen den Hintergrund vor dem die erfolgreiche Entwicklung möglich wird. Sie fungieren wie eine Art Versicherung für Zeiten in denen sich Gründer auch mal nicht einig sind. Sind derartige Routinen, Entscheidungen und Befugnisse gemeinsam frühzeitig verankert worden, helfen sie Konflikte gefälliger zu lösen. Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass Gründer neben diesen Strukturen auch Flexibilität und Raum brauchen um sich an schnelle Veränderungen anzupassen. Hierbei zeigt sich, dass die Balance zwischen Agilität und Struktur eine der Hauptwidersprüchlichkeiten ist, welche Gründer erfolgreich managen müssen. Das Management dieser und weiterer *Paradoxien* – in sich nicht auflösbare, konfliktäre Widersprüche, welche durch organisatorische Zwänge, Dynamik und Komplexität entstehen (Horst & Moisander, 2015) – gilt es demnach als Entrepreneur erfolgreich immer wieder abzuwagen und sich dann strategisch auszurichten.

Um am Markt bestehen zu können müssen junge Gründer in der Lage sein strategisch die Komplexität zwischen Emergenz und Dynamik auf der einen Seite und Struktur, Verlässlichkeit und Stabilität auf der anderen Seite kontextbezogen zu eruieren und Entscheidungen zu treffen die ihre Zukunft sicherstellen (Karatas-Ozkan, Anderson, Fayolle, Howells, & Condor, 2014). Dies wird an folgender Aussage deutlich:

Natürlich planen wir, gerade wenn wir Messen besuchen wollen, weil diese sehr viel Vorlaufzeit brauchen [...] hierfür brauchen wir einfach Zeit. Wir planen sogar sehr viel mehr als nur die Besuche von Messen; aber wir müssen flexibel bleiben, damit wir gut auf alles reagieren können. (Gründer MT, 2016)

Hieran wird deutlich, dass bürokratische Medienarbeit zwar teilweise unliebsam ist, da sie aufwendig ist und ihre Effekte meist nicht unmittelbar zu spüren sind. Gleichzeitig ist sie wichtig, weil hierdurch strukturelle, nicht immer merkbare Rahmenbedingungen aufgebaut werden, die es Startups und jungen Gründern erlauben grundsätzliche Entscheidungen und Diskussionen in kritischen Phasen der Entwicklung leichter zu treffen, weil die Erwartungen von vornherein geklärt sind. Dies gibt letztlich Sicherheit auch schnell auf Unvorhergesehenes zu reagieren (vgl. Nambisan, 2016). Grundsätzlich steht bürokratische Medienarbeit nicht allein, sondern ist eng mit anderen Praktiken, wie z.B. dem Kreativaustausch, verbunden.

## 2. Mediale Kreativarbeit

Der mediale Kreativaustausch und die Einbeziehung von verschiedenen Perspektiven und Stimmen von Stakeholdern ist eine wichtige Praktik um die Marke auszubauen und zu führen (vgl. Friedrichsen & Mühl-Benninghaus, 2013; Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen, & Foroudi, 2017). Kommunikation mit Stakeholdern erzeugt eine zeitliche Dynamik welche einen pausenlosen Strom von neuen Ideen, Inputs und Support möglich macht. Die Analyse der Daten aus dem *neudeli* verdeutlicht, dass Startups häufig wie ein „Think Tank“ arbeiten. Sie analysieren den Markt, reflektieren und wollen Produkte und Lösungen entwickeln um Kundenbedürfnisse zu befriedigen und/oder soziale Probleme zu lösen. Sie wollen die Welt verbessern, aber wissen auch, dass sie dafür den Input der (zukünftigen) Kunden und Stakeholder brauchen:

Auf Menschen zuzugehen und ihnen zuzuhören ist für mich entscheidend in meiner Kommunikation. Die Art und Weise wie man kommuniziert, wo du Schwachstellen in deiner Präsentation hast und daraufhin Kundenfeedback bekommst, beeinflusst fast alles: wie teuer das Produkt sein wird, deine Kostenkalkulation, welche Verkaufszahlen du erwartest, wie einfach es ist in den Markt einzutreten, [...] die Preise für Materialien oder die Informationen, welche die Kunden brauchen um das Produkt letztlich zu kaufen. (Gründer MZ, 2016)

Kreativer Austausch kann auf Messen passieren oder online durch die eigene Webseite, die Facebookseite, den Instagram Account, Chats oder durch Feedback auf einen Newsletter. Gleichwohl ist es nicht immer einfach das Feedback anzunehmen, zu interpretieren und damit zu arbeiten. Dies liegt daran, dass es teilweise verstörend sein kann, wenn z.B. durch diesen Abgleich von Erwartungen offenbart wird wie sehr die Wahrnehmung der Kunden von den eigenen differieren, gerade wenn Feedback auf einen Prototyp gegeben wird. Dennoch ist dies

einen große Chance, weil ein erfolgreicher Kreativaustausch erlaubt ebendiese Erwartungen abzulegen und erfolgreich zu managen. Einige Gründer erläutern:

Wenn das Produkte noch nicht fertig ist, während die Kunden es probieren, kannst du so viel kommunizieren wie du willst, sie hören es [deine Relativierungen] einfach nicht. Sie hören sie, aber sie verstehen sie nicht. Sie denken: „Oh, das sieht aber schön aus. Das muss das fertige Produkt sein.“ Aber wenn sie es dann probieren, können sie sich schnell über die Schwachstellen der Testversion aufregen. (Gründer SV, 2016)

Wir denken, dass es nur sinnvoll ist zu kommunizieren, wenn du das Produkt auch verkaufen kannst. Denn immer, wenn wir kommunizieren, haben wir Leute die das Produkt kaufen wollen. Die Leute erwarten einfach, dass sie es kaufen können. (Gründer MZ, 2016)

Gleichwohl ist dieser Abgleich von Erwartungen und die Einbeziehung von Feedback ein tragendes Element der medialen Markenführung. Manchmal ist diese auch sehr intensiv, weil sehr viel Feedback in kurzer Zeit aufgenommen werden muss. Dies wird deutlich, wenn Gründer zu einem bestimmten Zeitpunkt Team-Meetings haben, eine Messe besuchen, oder eine Kampagne managen. Trotzt dieser Schwankungen an Intensität muss der Austausch mit wichtigen Stakeholdern und Partnern pausenlos erfolgen. Der Kreativaustausch ist ein stetiger Prozess über digitale Netzwerkmedien der ebenfalls einen Einfluss auf das nicht-medial vermittelte Denken und Handeln hat. Dies wird an folgenden Aussagen deutlich.

Manchmal unterhalten wir uns schon beim Frühstück über die Dinge die wir am Tag vorhaben, wovon wir träumen und welche Ideen wir haben. Wenn wir dann ins Büro gehen, Emails checken, und einen weiteren Kaffee trinken unterhalten wir uns weiterhin was wir am Tag machen müssen, was wir wollen, und dann fangen wir an. (Gründer MT, 2016)

Ich glaube ich habe ein Parallelgehirn entwickelt. Die linke Seite rotiert ... und plant konkret dieses oder jenes. Gleichzeitig arbeitet die andere Seite die Visionen für das nächste Jahr. (Gründer FB, 2016)

Dies zeigt, dass der kreative Austausch mit Kunden, Teammitgliedern, oder Freunden pausenlos neue Möglichkeiten und Ideen erzeugt und dazu beiträgt, Stück für Stück dazu die Annahmen, Wahrnehmungen und Intentionen in Bezug auf die Marke weiterzuentwickeln, aufrechtzuerhalten oder zu verändern (vgl. Agostini et al., 2015; Bresciani & Eppler, 2010).

### **3. Netzwerkarbeit durch Medien**

Netzwerkarbeit durch Medien ist die dritte kommunikative Praktik, welche in Bezug auf die mediale Markenführung und Markenkommunikation in den Daten ersichtlich ist. Sie zielt darauf ab ein gemeinsames Verständnis des Startups zu erzeugen und erlaubt den Gründern eine Marke zu erzeugen. Die Einbeziehung von anderen ist, wie bei dem Kreativaustausch als auch der bürokratischen Medienarbeit ein wichtiges Element, was auch den Idealtypus der jeweiligen Praktiken verdeutlicht. Gleichwohl ist Netzwerkarbeit durch Medien besonders, weil der Fokus noch mehr auf dem Aufbau von Kontakten liegt, welche maßgeblich die Bildung der Marke

tragen sollen. Die Bildung eines Netzwerkes legt den Grundstein für die Bildung einer Markenkultur und eines Markenbewusstseins, welches einen erfolgreichen Eintritt in den Markt begünstigt:

Das Lustige ist, man kann sich nicht einfach hinsetzen und ein Produkt entwickeln und hoffen, dass es sich verkauft. Vielleicht konnte man das früher machen, wenn man viel Geld hatte und das Produkt über das Fernsehen – den damals wichtigsten Marketingkanal – bewerben und verkaufen wollte. Heutzutage muss man seine Kunden schon vorher gut kennen, wer sie sind, wo sie sind, und sie müssen dich als Marke ansehen noch bevor du den Markt betrittst. (Gründer BB, 2016)

Demnach wird deutlich, dass eine Marke zu entwickeln den Gründern ein großes Maß an Selbstreflektion abverlangt, weil sie sich immer bewusst sein müssen wie sie mit ihren Kunden kommunizieren und wie ihr Verhalten wahrgenommen werden könnte. Ihre mediale Markenführung muss mit den Charakteristika ihrer Marke und ihrer Produkte auf einer Linie liegen. Gleichzeitig, wenn sie Input von außen erhalten und sich dadurch die Markenidentität weiter verändert, ist nicht nur ihre eigene Wahrnehmung entscheidend, sondern die gemeinsame Gestaltung der Wahrnehmung mit den Kunden welche medial vermittelt werden (vgl. Duffy & Hund, 2015). Der Netzwerkaufbau ist demnach mediale Reflektion über das eigene Handeln und Tun: Was tun sie um die Marke zu gestalten? Wofür stehen sie selbst? Wie werden sie wahrgenommen? Mit wem wollen sie in Kontakt bleiben? All dies sind entscheidende Fragen für den Aufbau und die Gestaltung des eigenen Netzwerkes. Es wird zur alltäglichen Praktik im Umgang mit anderen:

Die Erzeugung und das Erhalten eines Netzwerkes ist schwierig. Ich tue das aber nicht im herkömmlichen Sinne. Ich versuche immer Zeit mit Menschen zu verbringen die ich mag und mit denen ich mir vorstellen kann etwas gemeinsam zu machen. (Gründer MP, 2016)

Um dies erfolgreich zu gestalten nutzen die Gründer Facebook, Instagram, Twitter, oder eigene Blogs. Je stärker der Fokus auf dem Produktdesign liegt, versuchen sie soziale Netzwerkmedien zu nutzen mit denen sie Emotionen durch Videos und Bilder von ihrer Entwicklung als Gründer darstellen können. Herkömmliche Medien wie TV und Radio erzeugen nicht die Enge der Beziehung und den Austausch, welche sie brauchen um die Marke in den frühen Phasen des Startups aufzubauen.

Genauso wie der Kreativaustausch ist die Netzwerkarbeit eine pausenlose Aktivität, welche mit neuen Ideen, Bildern und Emotionen gesteuert werden muss. Es ist herausfordernd, weil die Gründer nur schwer eine „Auszeit“ haben, aber gleichzeitig entscheidend für den Markenaufbau, weil Beziehungen von ihren Stakeholdern erhalten werden wollen. Dies wird an folgender Aussage deutlich:

Marketing [in einem Startup] ist eine Aufgabe welche schwierig zu managen ist, weil es immer laufen muss. Du kannst dich nicht zurücklehnen und deinen Erfolg genießen, sondern du musst andauernd kommunizieren ... pausenlos. (Gründer MP, 2016)

Zusammengenommen wird deutlich, dass Netzwerken durch Medien ein integraler Bestandteil der Markenführung in Startups ist. Immer präsent zu sein ist aber nicht einfach und führt daher leicht zu Spannungen nach Innen und/oder erschwert die bewusste Kommunikation nach außen. Dies ist darin begründet, dass es schwierig ist, sich immer der eigenen Wirkungen bewusst zu sein, zumal diese im Kontext der Kommunikation von Gründern über digitale Netzwerkmedien auch nicht kontrolliert werden können (vgl. Nambisan, 2016), sondern gemeinsam im Prozess der Markenbildung und Markenführung mit den Stakeholdern erst entstehen (vgl. Hatch & Schultz, 2013; Järventie-Thesleff et al., 2011; Siegert & Hangartner, 2017).

## **DISKUSSION, FAZIT UND AUSBLICK**

Die Analyse der Daten und die ethnographischen Erfahrungen aus dem Kontext des Startup Incubators *neudeli* unterstreichen, dass Markenführung und strategische Kommunikation eine zentrale Rolle dabei spielen wie sich Startups und junge Gründer heutzutage entwickeln können (Abimbola, 2001; Abimbola & Vallaster, 2007; Berthon et al., 2008; Bresciani & Eppler, 2010; Kozinets et al., 2010; Merrilees, 2007; Vallaster & Kraus, 2011). Sie sind eingebunden in ein Netzwerk von Stakeholdern mit denen sie pausenlos kommunizieren müssen um die Marke aufzubauen und zu entwickeln (Agostini et al., 2015; Centeno et al., 2013; Melewar et al., 2017; Voyer et al., 2017). *Brand Co-Creation* wird zu einem kommunikativen Grundtatbestand, aus der die Markenidentität erzeugt wird (Voyer et al., 2017).

Die Mediatisierung greift somit grundlegend in die Entwicklung der Marke von jungen Gründern und Startups ein, weil diese gar nicht mehr darum herum kommen ihre Produkte, sich selbst, oder das Unternehmen durch soziale Netzwerkmedien darzustellen, zu führen und zu entwickeln. Mediatisierung ist somit ein Treiber als auch eine strukturelle Kontexteigenschaft (Couldry & Hepp, 2013; Lindgren, 2017), welche die Gründer erfolgreich managen müssen. Dies bedeutet, dass Medien – insbesondere die digitalen Netzwerkmedien wie Facebook oder Instagram – die Struktur und die Möglichkeiten erzeugen ein Startup erfolgreich zu bewerben und es aufrecht zu erhalten (vgl. Couldry & Hepp, 2017; Deuze, 2011). Die Konsequenz daraus ist: *Gründen ist Kommunikation und Markenführung durch Medien*.

Dies rückt die kommunikativen Praktiken der Markenführung in den Fokus der Aufmerksamkeit, weil sie entscheidend dazu beitragen Startups strategisch zu entwickeln (vgl. Plesner & Gulbrandsen, 2015). Diese Studie zeigt, dass insbesondere drei Praktiken entscheidend zur Markenführung und strategischen Entwicklung der jungen Gründer und Startups beitragen:

- (1) *Bürokratische Medienarbeit* (strukturiert planen und Rahmenbedingungen schaffen)
- (2) *Mediale Kreativarbeit* (Ideen & Möglichkeiten generieren; Abgleich von Erwartungen)
- (3) *Netzwerkarbeit durch Medien* (gemeinsames Markenverständnis aufbauen)

Als idealtypische Praktiken sind sie zwar nicht immer trennscharf, aber indikativ für die Inhalte welche überwiegend sinngebend dabei sind. Gleichwohl, werden sich aufgrund der kontinuierlichen Entwicklung der digitalen Netzwerkmedien auch die kommunikativen Praktiken der Markenführung sukzessiv anpassen und verändern müssen. Das Managen in mediatisierten Kontexten wird zu einem *Management von pausenlosem Wandel* (vgl. Chia, 2017;

Nayak & Chia, 2011; Tsoukas & Chia, 2002; Weick, 2009). Dies erzeugt Reibungen bei erfahrenen Gründern und Gründerteams, aber gleichzeitig immer neue Möglichkeiten für neue Ideen, Ansätze und Versuche ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Abschließend bedeutet dies: wer sich als junger Gründer und Startup auf diese Reise einlässt, der kann davon ausgehen, dass erfolgreiche Kommunikation und Markenführung über digitale Medien zum grundlegenden Handwerkszeug werden wird.

## LITERATUR

- Abimbola, T., Kocak, A. (2007). Brand, organization identity and reputation: SMEs as expressive organizations. *Qualitative Market Research. An International Journal*, 10/4, 416-430.
- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264. doi: 10.1111/joms.12002
- Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97-106. doi: 10.1108/14715200180001480
- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341-348. doi: 10.1108/13522750710819685
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161-173. doi: 10.1111/jsbm.12185
- Ahonen, M. (2008). Branding-does it even exist among SMEs *Proceedings of the 16th Nordic Conference on Small Business Research* (Vol. 202).
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906. doi: 10.1108/03090560810891055
- Balmer, J. M. T. (2012). Strategic corporate brand alignment. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1064-1092. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211230205>
- Balmer, J. M. T., Stuart, H., & Greyser, S. A. (2009). Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the late 20th Century. *California Management Review*, 51(3), 6-23
- Baumann, S. (2015). Media Branding from an Organizational and Management-Centered Perspective. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of Media Branding* (pp. 65-80). Cham: Springer International Publishing.
- Bengtsson, A., & Firat, A. F. (2006). Brand Literacy: Consumers' Sense-Making of Brand Management. *Advances in Consumer Research*, 33(1), 375-380
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises\*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27-45. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00229.x

- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366. doi: doi:10.1108/10610421011068595
- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113-118. doi: 10.1177/1470593108100065
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Centeno, E., & Hart, S. (2012). The use of communication activities in the development of small to medium-sized enterprise brands. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 250-265. doi: doi:10.1108/02634501211212000
- Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457. doi: 10.1057/bm.2012.49
- Charmaz, K. (2003). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (2 ed., pp. 249-291). London: Sage.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as "wayfinding": Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, 24(2), 107-118. doi: 10.1108/TLO-11-2016-0083
- Comi, A., & Whyte, J. (2017). Future Making and Visual Artefacts: An Ethnographic Study of a Design Project. *Organization Studies*, 0(0), 0170840617717094. doi: doi:10.1177/0170840617717094
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3 ed.). London: Sage Publications.
- Couldry, N., & Hepp, A. (2013). Conceptualizing Mediatization: Contexts, Traditions, Arguments. *Communication Theory*, 23(3), 191-202. doi: 10.1111/comt.12019
- Couldry, N., & Hepp, A. (2017). *The mediated construction of reality*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Cummings, S., & Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?: The History of Long Range Planning. *Long Range Planning*, 42(2), 234-263. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2008.12.005>
- Deuze, M. (2011). Media life. *Media, Culture & Society*, 33(1), 137-148. doi: 10.1177/0163443710386518
- Deuze, M. (2012). *Media Life*. Cambridge: Polity Press.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Duffy, B. E., & Hund, E. (2015). "Having it All" on Social Media: Entrepreneurial Femininity and Self-Branding Among Fashion Bloggers. *Social Media + Society*, 1(2), 2056305115604337. doi: 10.1177/2056305115604337
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2017). The Localities of Mediatization: How Organizations Translate Mediatization into Everyday Practices. In O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp & S. Hjarvard (Eds.), *Dynamics Of Mediatization: Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age* (pp. 119-136). Cham: Springer International Publishing.
- Friedrichsen, M., & Mühl-Benninghaus, W. (2013). *Handbook of social media management: Value chain and business models in changing media markets*. Heidelberg: Springer.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi: 10.1177/1094428112452151
- Giraudeau, M. (2008). The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses. *Long Range Planning*, 41(3), 291-308. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.03.001>

- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015a). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2 ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015b). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 1-20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. New York: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.02.008>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604. doi: 10.1057/bm.2010.14
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2013). The dynamics of corporate brand charisma: Routinization and activation at Carlsberg IT. *Scandinavian Journal of Management*, 29(2), 147-162. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.03.005>
- Hjarvard, S. (2013). *The mediatization of culture and society*. Abingdon, OX: Routledge.
- Horst, S.-O., & Järventie-Thesleff, R. (2016). Finding an emergent way through transformational change: a narrative approach to strategy. *Journal of Media Business Studies*, 13(1), 3-21. doi: 10.1080/16522354.2015.1123854
- Horst, S.-O., & Moisander, J. (2015). Paradoxes of Strategic Renewal in Traditional Print-Oriented Media Firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157-174. doi: 10.1080/14241277.2015.1084306
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Laine, P.-M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building—A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196-204. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2010.07.001>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Johannesson, B. (2011). Towards a practice theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 36(2), 135-150. doi: 10.1007/s11187-009-9212-8
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115-133. doi: 10.1057/bm.2010.34
- Karatas-Ozkan, M., Anderson, A. R., Fayolle, A., Howells, J., & Condor, R. (2014). Understanding Entrepreneurship: Challenging Dominant Perspectives and Theorizing Entrepreneurship through New Postpositivist Epistemologies. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 589-593. doi: 10.1111/jsbm.12124
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi: 10.2307/1252054
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016. doi: 10.1108/03090560310477636
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89. doi: 10.1509/jmkg.74.2.71

- Leonardi, P. M. (2015). Materializing Strategy: The Blurry Line between Strategy Formulation and Strategy Implementation. *British Journal of Management*, 26, S17-S21. doi: 10.1111/1467-8551.12077
- Lindgren, S. (2017). *Digital Media and Society*. London: Sage.
- Meffert, H. (2012). Markenführung im Wandel: Alte Weisheiten und neue Erkenntnisse. In C. Burmann, T. Halaszovich & F. Hemmann (Eds.), *Identitätsbasierte Markenführung* (pp. 269-273). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604. doi: doi:10.1108/EJM-08-2015-0616
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415. doi: 10.1108/13522750710819739
- Moisander, J., & Stenfors, S. (2009). Exploring the Edges of Theory-Practice Gap: Epistemic Cultures in Strategy-Tool Development and Use. *Organization*, 16(2), 227-247. doi: 10.1177/1350508408100476
- Moisander, J., & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: Sage.
- Nambisan, S. (2016). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. doi: 10.1111/etap.12254
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies *Philosophy and Organization Theory* (Vol. 32, pp. 281-309).
- neudeli. (2018). *Über uns.* Retrieved from <https://www.uni-weimar.de/de/medien/institute/neudeli/ueber-uns/>
- Ots, M., & Nyilasy, G. (2017). Just doing it: theorising integrated marketing communications (IMC) practices. *European Journal of Marketing*, 51(3), 490-510. doi: 10.1108/EJM-08-2015-0595
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303-318
- Phillips, B. J., McQuarrie, E. F., & Griffin, W. G. (2014). How Visual Brand Identity Shapes Consumer Response. *Psychology & Marketing*, 31(3), 225-236. doi: 10.1002/mar.20689
- Picard, R. G., & Lowe, G. F. (2016). Questioning media management scholarship: four parables about how to better develop the field. *Journal of Media Business Studies*, 13(2), 61-72. doi: 10.1080/16522354.2016.1176781
- Plesner, U., & Gulbrandsen, I. T. (2015). Strategy and new media: A research agenda. *Strategic Organization*, 13(2), 153-162. doi: 10.1177/1476127014567849
- Rae, D. (2002). A Narrative Study of Entrepreneurial Learning in Independently Owned Media Businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), 53-59. doi: 10.5367/000000002101299042
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 323-335. doi: 10.1108/14626000510612259
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. doi: 10.1177/1368431022225432
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540244
- Roll, J., Emes, J., & Horst, S.-O. (2017). Cultural Marketing in the Digital Age: The Influence of Place and Media on the Brand Image of Live-Operas. *Journal of Marketing Trends*, 4(2), 31-37

- Roll, J., & Horst, S.-O. (2017). The Branding Potential for the Digital Transmission of Live-Operas to the Cinema: An International Comparison of Estonia and Germany. *Baltic Screen Media Review*, 5(1), 90-109. doi: 10.1515/bsmr-2017-0014
- Schatzki, T. R. (2002). *The Site of the Social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). The Cycles of Corporate Branding: THE CASE OF THE LEGO COMPANY. *California Management Review*, 46(1), 6-26
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2009). Managing Organizational Expression. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches* (Vol. 2, pp. 374-390). London: Sage.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Siebert, G., & Hangartner, S. A. (2017). Media Branding: A Strategy to Align Values to Media Management? In K.-D. Altmeppen, C. A. Hollifield & J. van Loon (Eds.), *Value-Oriented Media Management: Decision Making Between Profit and Responsibility* (pp. 211-221). Cham: Springer International Publishing.
- Silverstone, R. (2007). Media and morality. *Cambridge: Polity*
- Simmel, G. (1971). *On individuality and social forms*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Slocum, P., & Albarran, A. B. (2006). Strategic Planning in Local Television Newsrooms. *International Journal on Media Management*, 8(3), 146-153. doi: 10.1207/s14241250ijmm0803\_5
- Suominen, K., & Mantere, S. (2010). Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday strategy usage. *Advances in Strategic Management*, 27, 211-245. doi: 10.1108/S0742-3322(2010)0000027011
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. doi: 10.1287/orsc.13.5.567.7810
- Vaara, E. (2010). Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as a Multifaceted and Interdiscursive Phenomenon. *Advances in Strategic Management*, 27, 29-50
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685-702. doi: 10.1177/1350508410367326
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. doi: 10.1080/19416520.2012.672039
- Vallaster, C. (2010). Corporate Branding von Start-Ups – Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58(4), 329-335
- Vallaster, C., & Kraus, S. (2011). Entrepreneurial branding: growth and its implications for brand management. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(3), 369-390. doi: 10.1504/IJESB.2011.042759
- Vásquez, C., Sergi, V., & Cordelier, B. (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, 29(2), 135-146. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.02.002>
- Vesa, M., & Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategy process and practice research. *Strategic Organization*, 12(4), 288-298. doi: 10.1177/1476127014554745
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.010>
- Weick, K. E. (2009). Organized Impermanence: An Overview. In K. E. Weick (Ed.), *Making Sense of the Organization: The impermanent organization* (Vol. 2, pp. 3-8). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi: 10.1177/0170840606064101
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. doi: 10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162. doi: 10.1108/10610420510601021