

START-UP COMMUNICATION COMPASS

Wegweiser für die Kommunikation in
wachstumsstarken Start-ups



IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Universität Leipzig
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Professur für Online-Kommunikation
Nikolaistraße 27-29, D-04109 Leipzig

Centre for Entrepreneurship Communication
Universität Leipzig
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Nikolaistraße 27-29, D-04109 Leipzig

© 2024 bei den Autoren. Alle Rechte vorbehalten.

Projektleitung: Prof. Dr. Cornelia Wolf, Daniel Ziegele (M.A.)

Projektteam: Melissa Birkmann, Anja Carstens, Judith Funke, Enrico Gerharth, Sina Huneke, Mirjam Hörl, Lisa-Marie Meyer, Marie Henny Prien, Moritz Sauer, Lara Wegmann

Zitation der Publikation (APA-Stil):

Wolf, C., Daniel, Z., Birkmann, M., Carstens, A., Funke, J., Gerharth, E., Huneke, S., Hörl, M., Meyer, L.-M., Prien, M. H., Sauer, M., Wegmann, L. (2024). *Start-up Communication Compass*. Universität Leipzig/Centre for Entrepreneurship Communication.



INHALT

1	Management Summary.....	S. 5
2	Vorwort.....	S. 6
3	Relevanz.....	S. 8
4	Methode.....	S. 11
5	Ergebnisse.....	S. 14
6	Projektteam.....	S. 27
7	Literatur.....	S. 30



GENDER-HINWEIS

Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Bezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.



MANAGEMENT SUMMARY

Bislang wurden nur Teile der Start-up-Kommunikation untersucht. Schnell wachsende Start-ups wurden dabei vollständig außer Acht gelassen. Ein Forschungsteam des Bereichs Communication Management der Universität Leipzig hat erstmals ganzheitlich die Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups erfasst.

METHODIK:

Die Studie basiert auf 30 qualitativen Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen in schnell wachsenden Start-ups. Die Befragten kommen aus Branchen wie Software, Technologie, Konsumgüter, Energie, Finanzen, Bildung, Gesundheitswesen und Versicherungen.

ERGEBNISSE:

Die Studie zeigt eine enge Beziehung zwischen Kommunikation und Top-Management, viele Schnittstellen mit anderen Bereichen des Start-ups, aber auch mangelnde Differenzierung und Spezialisierung sowie knappe personelle und finanzielle Ressourcen. Aktivitäten werden auf zentrale Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Medien und Politik ausgerichtet. Kommunikation unterstützt durch Bekanntheit, Marke, Reputation, Kundenpräferenzen und Mitarbeiterengagement die Wertschöpfung. Kommunikation ermöglicht Wertschöpfung durch Beziehungen, Thought Leadership, Legitimität und Vertrauen.

Vier Schlüsselfaktoren wirken sich auf die Kommunikation eines Start-ups aus: Wachstum, Internationalisierung, gesetzliche Bestimmungen sowie Veränderungen von Erwartungen.

BEITRAG:

Zentrales Ergebnis der bislang größten Studie in diesem Feld ist der Start-up Communication Compass, der das gewonnene Wissen über Organisation, Leistung, Wertschöpfung und Einflussfaktoren systematisiert. Der Bezugsrahmen bietet drei Implikationen:

- Er kann eine Anleitung für die systematische Gestaltung der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups geben und ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen bei ihrer Weiterentwicklung.
- Er unterstützt junge Unternehmen dabei, den Status quo ihrer Kommunikationsfunktion zu bewerten und zu optimieren sowie den Zusammenhang zwischen Organisation, Leistung und Wertschöpfung zu verdeutlichen.
- Kommunikationsverantwortliche profitieren von dem Rahmenwerk als Mittel zur Legitimierung von Ressourcen und zur Identifizierung von Erfolgspotenzialen.

Die Studie wurde durchgeführt von Forschenden und Masterstudierenden der Universität Leipzig und unterstützt durch General Atlantic, Staffbase und Sunfire.



2 VORWORT



VORWORT

Start-ups sind ein wichtiger Treiber für Wirtschaft und Innovation. Gleichzeitig umgibt sie ein Mythos, der ihnen eine Sonderrolle im medialen und öffentlichen Diskurs verleiht. Allerdings mangelt es Start-ups in entscheidenden Phasen oft an finanziellen und personellen Ressourcen, teilweise aber auch an Expertise. Gleichzeitig stehen sie vor besonderen kommunikativen Herausforderungen, etwa durch eine noch fehlende Reputation, eine noch nicht etablierte Arbeitgebermarke und den Bedarf an Kommunikation mit (potenziellen) Investoren.

Durch diese Ausgangslage spielt die Etablierung strategischer Kommunikation eine zentrale, aber häufig untergeordnete Rolle. Kommunikationsverantwortliche kommen oft erst in einer späteren Phase im Wachstumsprozess von Start-ups oder ausgelöst durch kritische Ereignisse hinzu, sodass diese mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind.

Die Unterschiede von Start-ups zu etablierten Unternehmen unterstreichen die Notwendigkeit nach tiefgreifenden Untersuchungen dieses Feldes. Diese Studie zeigt deutlich, dass die Kommunikationsfunktion eine tragende Rolle im Entwicklungs- und Wertschöpfungsprozess von Start-ups einnimmt. Sie legt eine wichtige Basis für zukünftige Untersuchungen, bietet der Praxis interessante Einblicke in die zentralen Fragen der Start-up-Kommunikation und regt hoffentlich eine weitere Diskussion des Themas in Forschung und Praxis an.

Ein besonderer Dank gilt den zehn Masterstudierenden, die diese Studie im Rahmen eines Forschungsmoduls im Studiengang Communication Management unter der Leitung der ersten beiden Autoren konzipiert und durchgeführt haben.

Prof. Dr. Cornelia Wolf, Universität Leipzig
Christian Osterland, General Atlantic
Laura Dicke, Sunfire
Dr. Juliane Kiesenbauer, Staffbase



3 RELEVANZ



ERKENNTNISINTERESSE

Forschungsbedarf

Da bisher lediglich einzelne Aufgabenfelder der Start-up-Kommunikation beleuchtet wurden (u. a. Pakura & Rudeloff, 2023; Wolf et al., 2022), fehlt es an Untersuchungen, die sich **der Gestaltung der Kommunikationsfunktion in Start-ups ganzheitlich widmen**. Zudem mangelt es an **praktischen Handlungsempfehlungen** für die Start-up-Kommunikation.

Forschungsfrage

Wie ist die Kommunikationsfunktion von wachstumsstarken Start-ups gestaltet und wie ist dies begründet?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden die folgenden vier Teilbereiche näher untersucht:

Zielsetzung

- Erfassen der **Gestaltung der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups** und möglicher Einflussfaktoren.
- Systematisieren der Ergebnisse im ersten **Start-up Communication Compass**.
- Ableiten von **theoretischen und praktischen Implikationen**.



Organisation

Leistung

Wertschöpfungsbeitrag

Einflussfaktoren



Kommunikationsfunktion

Die Kommunikationsfunktion als reine Fachabteilung innerhalb eines Unternehmens zu definieren, greift für ein ganzheitliches Erfassen der Kommunikation in Start-ups zu kurz. Daher stellt sie die **Gesamtheit der Tätigkeiten dar, welche auf professionell gesteuerte Kommunikationsaktivitäten ausgerichtet sind und dadurch einen Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leisten**. Diese Aufgaben werden von spezialisierten Abteilungen und von Organisationsmitgliedern in verschiedenen Positionen ausgeführt (Zerfaß et al., 2022; Zerfass & Link, 2023).

Organisation

Die Organisation der Kommunikationsfunktion regelt die **Verantwortlichkeiten für die Analyse, Planung, Umsetzung sowie Evaluation kommunikativer Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern**, wodurch die Kommunikationsziele erreicht werden sollen (Zerfaß et al., 2022).

Leistung

Die Leistung der Kommunikationsfunktion wird als Kombination aus Tätigkeit und Ergebnis definiert (Becker, 1992). Außerdem fließen der Wertschöpfungsbeitrag, unter Berücksichtigung pluraler Stakeholderinteressen sowie zukünftiger Erfolgspotenziale ein (Hilgers, 2008). Die Gesamtheit aller Tätigkeiten und Ergebnisse, sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene, lässt sich in einem Leistungsportfolio darstellen (Becker, 1992; Hilgers, 2008; Krause, 2006; Zerfass & Volk, 2018).

Wertschöpfung

Die Kommunikationsfunktion kann einen Wertschöpfungsbeitrag leisten, indem sie die direkte und/oder indirekte Wertschöpfung unterstützt. Durch ihren Einfluss auf die aktuelle Leistungserstellung und den Aufbau von immateriellem Kapital trägt sie zur direkten Wertschöpfung bei und schafft Werte. Dies umfasst Wertschöpfungsbeiträge wie Bekanntheit oder die Reputation. Wertschöpfung ermöglicht sie, indem sie die unternehmerische Flexibilität sichert sowie zur Weiterentwicklung der Geschäftsstrategie beiträgt, etwa in Form von Legitimität oder Thought Leadership (Zerfass & Viertmann, 2017).



4 METHODE



METHODE

Im Zeitraum von November 2023 bis Januar 2024 wurden **30 halbstandardisierte Leitfadenterviews mit den Kommunikationsverantwortlichen wachstumsstarker Start-ups** aus den Branchen Bestattung, Bildung, Energie, Finanzen, Gesundheit, IT-Dienstleistung, Konsumgüter, Software, Technologie und Versicherung geführt. Die Unternehmen wiesen im Median ein Alter von neun Jahren auf und verfügten sowohl über B2B- (17) als auch über B2C-Geschäftsbeziehungen (13).

Die Befragten bekleideten Positionen aus dem Bereich des Kommunikationsmanagements, des Marketings bzw. aus Mischfunktionen von Marketing und Kommunikation, gehörten dem Top-Management an oder waren vereinzelt formell Teil anderer Unternehmensbereiche.

Wachstumsstarke Start-ups, auch als Scale-ups bezeichnet, weisen sowohl ein überdurchschnittliches Umsatz- und Mitarbeitendenwachstum als auch ein marktfähiges Geschäftsmodell auf, mit dem sie den Product-Market-Fit erfüllen (Chaudhri et al., 2022; Churchill & Lewis, 1983; OECD, 2008; Stotz, 2023; Tippmann et al., 2023).

Im Rahmen der Interviews wurde über Organisation, Leistung, den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag und Herausforderungen und Potenziale der Kommunikationsfunktion im eigenen Unternehmen gesprochen. Dabei kam punktuell die Critical Incident Technique zum Einsatz. Die Fragetechnik erfasst Schlüsselmomente oder -ereignisse, die Ergebnisse oder Situationen maßgeblich beeinflussen (Bott & Tourish, 2016). Bei einer durchschnittlichen Interviewdauer von 56 Minuten belief sich das gesammelte Audiomaterial auf über 1600 Minuten.

Auswahlkriterien für die Unternehmen



Hauptsitz in Deutschland



Unternehmensalter von max. 15 Jahren



Im Portfolio von Venture-Capital- oder Growth-Equity-Investoren (VC-/GE-Investoren)



Hoher Innovationsgrad



Existenz einer Kommunikationsfunktion



BLICK IN DAS SAMPLE

TESVOL1

cansativa[®]
GROUP

simpleclub

Lingoda

isar aerospace

anybill

sunfire[®]

Eye-Able[®]

share[®]

thermondo

KRAFT
BLOCK

auticon

every

BANXWARE

FTAPI

FLYNEX

CLARK

H
HAFERKATER

Staffbase

COREDINATE

wellster
healthtech

VivoSensMedical

CRXMARKETS
Keep Cash Flowing

THINK
SURANCE[®]

fainin



5 ERGEBNISSE



ORGANISATION

Wie ist die Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups organisiert?

- Die hauptverantwortliche Person für die Kommunikationsfunktion ist **eng am Top-Management aufgehängt** oder selbst Teil dessen.
- Die Kommunikationsfunktion wird **selten in klare Verantwortlichkeiten aufgeteilt** und verfügt über **geringe personelle Ressourcen**.
- Die Kommunikationsfunktion ist **wenig ausdifferenziert**, d.h. die Funktion weist selten spezifische Kommunikationsbereiche auf.
- Es existiert eine **große Zahl interner Schnittstellen** zu anderen Unternehmensbereichen, sowie eine **häufige Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern**.



„Es ist schon so – und das ist auch so ein bisschen die Start-up-Economy – dass es überall Schnittstellen mit Menschen gibt, die eigentlich nicht im Kern Kommunikation machen.“

**Cedric Fritsch, Media & Communications,
KRAFTBLOCK**

Theoretische Einordnung

- Laut Exzellenz-Theorie ist die entsprechende Führungsperson für Kommunikation in einem **engen Berichtsverhältnis zur dominant coalition of the organization (Top-Management)** (Grunig et al., 2002).
- Ein **Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen** in Start-ups, welcher sich ebenfalls in der Organisation der Kommunikationsfunktion widerspiegelt, wird in der Fachliteratur dargelegt (Chaudhri et al., 2022; Men et al., 2017; Wiesenberg et al., 2020).

Die **Organisation** der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups lässt sich wie folgt systematisieren:



ORGANISATION

Einflussfaktoren auf die Organisation der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups:

- Als Auslöser für eine Vergrößerung der Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups gelten das **Unternehmenswachstum, Marktveränderungen, die Internationalisierung des Geschäfts oder neue Finanzierungen.**



„Mit Erreichen des Break-Evens waren wir relevanter für die Märkte und die Medien. Unser Vorstand hat daraufhin erkannt, dass wir nicht nur Unterstützung im Bereich Marketing benötigen, sondern auch im Bereich PR und Öffentlichkeitsarbeit tätig werden müssen.“

Leonie Holzinger, Head of Communications, CRX Markets

- Umgekehrt kann dementsprechend ein **stockendes Umsatzwachstum** oder auch eine **Veränderung der regulatorischen Rahmenbedingungen** zu einer Verkleinerung der Kommunikationsfunktion führen.

- Die **Wertschätzung der Gründer** gegenüber der Kommunikationsfunktion beeinflusst die Organisation der Kommunikationsfunktion dahingehend, dass das Top-Management über die Ressourcen für die Kommunikationsfunktion entscheidet.

- Die strukturellen Veränderungen schlagen sich meist durch eine **Vergrößerung des Teams**, einer **höheren Spezialisierung** der Kommunikationsfunktion oder der **Berufung eines CCOs** nieder.

Theoretische Einordnung

- Die Auslöser für die Entwicklung der Kommunikationsfunktion können mit den zentralen Einflussfaktoren für organizational change nach Dawson (2003, 2008) verknüpft werden: **Wachstum und Expansion des Geschäfts, globalisierte Märkte und Internationalisierung, gesellschaftliche Erwartungen im Wandel und Gesetze und Verordnungen.**



LEISTUNG

Was ist die Leistung der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups?

Tätigkeiten

- Die Kommunikationsfunktion der befragten Start-ups adressiert vor allem (**potenzielle**) **Kunden, (potenzielle) Mitarbeiter, Investoren, die Politik und die Medien**. Den Kunden wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt.
- Ausgehend davon widmet sich die Kommunikationsfunktion der befragten Start-ups vorrangig der **externen Kommunikation**. Dazu zählen Tätigkeiten wie **Medienarbeit, Social-Media-Kommunikation, CEO-Kommunikation, Eventkommunikation, Branding, Investor Relations, Employer Branding** und **Public Affairs**.
- Die **interne Kommunikation** wird im Vergleich zur hohen Relevanz der Mitarbeiter weniger priorisiert.
- Die Medienarbeit als Tätigkeit ist besonders hervorzuheben: Die **Medien dienen als Mittler** in der Ansprache verschiedener Stakeholder. Neben der Öffentlichkeit sollen z. B. auch Kunden und Investoren über die Medien erreicht werden.



„Im Endeffekt sind die Medien für uns eigentlich nur ein Vermittler, um die Story am Ende an unsere wesentlichen Stakeholder zu bringen.“

*Luisa von Kageneck, Head of PR & Communications, **simpleclub***



LEISTUNG

Tätigkeiten

Theoretische Einordnung

- Die genannten Tätigkeitsbereiche **passen zu den bisher untersuchten Bereichen der Start-up-Kommunikation** (Wiesenberg et al., 2020).
- Die Kundenorientierung sowie die Mittlerrolle der Medien lässt sich vor allem auf die **Absatzorientierung sowie Effizienzgetriebenheit** von wachstumsstarken Start-ups zurückführen, die sich aufgrund ihrer Wachstumsbestrebungen und Ressourcenknappheit ergeben (Abimbola, 2001; Churchill & Lewis, 1983; Godulla & Men, 2022; Pakura & Rudeloff, 2023).
- Die geringe Priorisierung der internen Kommunikation lässt sich mit der **geringen Struktur** dieser in Start-ups begründen. Die interne Kommunikation findet aufgrund ihrer Unternehmensgröße vor allem auf direktem Weg statt (Özkoyuncu & Aslan, 2021; Wiesenberg et al., 2020; Wolf et al., 2022).

Die **Tätigkeiten** der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups lassen sich wie folgt systematisieren:



Ergebnisse

- Passend zu den Tätigkeiten fokussieren sich die Ergebnisse der Kommunikationsfunktion auf die **externe Kommunikation**.
- Die **Evaluation** der Kommunikationstätigkeiten erfolgt vorrangig **quantitativ**, z. B. durch Social Media Analysen oder Media Clippings.



LEISTUNG

Ergebnisse

- Der Kommunikationsfunktion wurden vor allem Ergebnisse zugewiesen, die dem **Outcome** zugeordnet werden konnten.
- Der **Outcome** bezieht sich dabei auf die **Wissensvermittlung** (z. B. Wissen der politischen Akteure über das Unternehmen), **Wahrnehmung** (z. B. Aufmerksamkeit/Sichtbarkeit) und die **Einstellungsänderung** (z. B. Anziehung von Investoren oder Leadgenerierung) als Ergebnisse der Kommunikationsfunktion.
- Im **Output** umfassen die Ergebnisse vor allem **Interaktionen** (z. B. Anrufe) und die **Reichweite** (z. B. Medienreichweite, Website-Traffic oder Reichweite auf den sozialen Medien).
- Um die Ergebnisse der Kommunikationsfunktion in Zukunft zu verbessern, sollten die **personellen Ressourcen** laut den Befragten **optimiert** werden. Dies schließt sowohl den Zuwachs an personellen Ressourcen als auch die Verteilung von klaren Verantwortlichkeiten ein. Die Stärkung des Inputs gilt somit als Chance für eine Leistungsverbesserung.

- Außerdem wurden die **externe Kommunikation** im Allgemeinen und speziell die **CEO-Kommunikation** als Tätigkeitsfelder erwähnt, deren Optimierung zu besseren Ergebnissen führen könnte. Dies schließt auf eine hohe Bedeutung der damit einhergehenden Tätigkeitsfelder, speziell aber der Gründer für die Ergebniserzielung der Kommunikationsfunktion.



„Am Ende geht es uns um Umsatz, Rohertrag und Profit. Die Kommunikation ist für uns ein Teil, um das zu optimieren.“

Benedikt Sons, CEO & Co-Founder, Cansativa



LEISTUNG

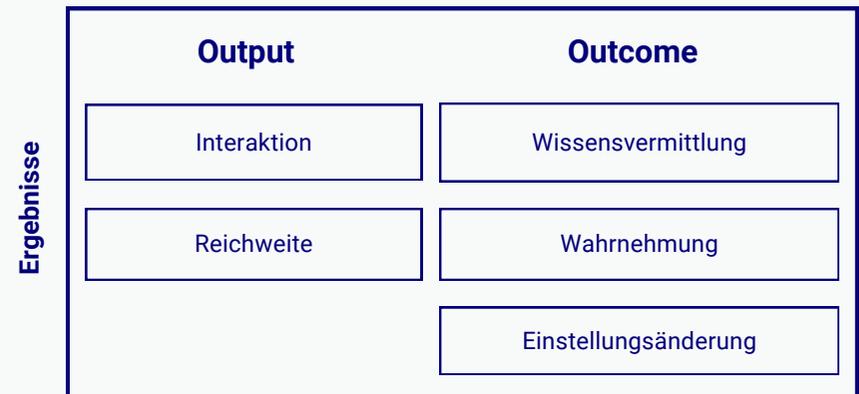
Ergebnisse

Theoretische Einordnung

- Genau wie bei den Tätigkeiten lässt sich die Nennung der Ergebnisse durch **Start-up spezifische Merkmale**, wie die Absatzorientierung und die Wachstumsbestrebungen, begründen (Abimbola, 2001; Churchill & Lewis, 1983; Godulla & Men, 2022; Pakura & Rudeloff, 2023).
- Insbesondere anhand der Verbesserungsbedarfe lässt sich zudem erkennen, dass wachstumsstarke Start-ups die **Kernelemente exzellenter Kommunikationsfunktionen**, wie die Verteilung klarer Zuständigkeiten, anstreben (Grunig et al., 2002).

- Zudem passt die Ausrichtung der Ergebnisse zur **Auswahl der Stakeholder**, was darauf schließen lässt, dass sich die Zieldefinition an ihnen ausrichtet.

Die **Ergebnisse** der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups lassen sich wie folgt systematisieren:



LEISTUNG

Einflussfaktoren auf die Leistung der Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups:

- Ein kommunikationsstarkes Top-Management oder **Gründer** mit einer starken Personal-Brand erweisen sich als Asset für die Kommunikationsfunktion. Dies zeigt sich auch in dem Wunsch der Kommunikatoren, die **Gründer-Positionierung zu intensivieren**.
- Die Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups erreicht eine **Leistungsgrenze** beispielsweise aufgrund von **(personellen) Ressourcenengpässen**, starkem **Unternehmenswachstum** oder im Zuge der **Erschließung neuer (internationaler) Märkte**.



„Wir haben nicht viele Konkurrentinnen und Konkurrenten oder Marktteilnehmende, aber wir sind uns dessen bewusst, dass eine globale Leadership Rolle auf unserem Markt nur über unsere Kommunikation funktioniert.“

Chris Schmidt, Co-Founder & CMO, Eye-Able

Theoretische Einordnung

- Die **Gründerzentrierung** ist in der Start-up-Branche bereits als typisches Merkmal bekannt und gilt auch in der Start-up-Kommunikation als bedeutende Tätigkeit (Godulla & Men, 2022; Wiesenberg et al., 2020).
- Die Kommunikationsfunktion muss ihre Leistung an die sich wandelnden Rahmenbedingungen von Start-ups anpassen und ist somit auch von typischen Herausforderungen, wie der **liability of growth**, betroffen (Wiesenberg et al., 2020).



WERTSCHÖPFUNGSBEITRAG

Was ist der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups?

- Die Kommunikationsfunktion zählt laut den Befragten übergeordnet auf die **Absatz- und Umsatzgenerierung und -steigerung**, das **Überleben** sowie das **Wachstum** des Start-ups ein.
- Bezüglich des wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrags der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups wurden die folgenden Wertbeiträge am häufigsten genannt: **Bekanntheit/Publizität, Kundenpräferenz, Thought Leadership, Vertrauen, Reputation, Mitarbeiter:innenbindung**.
- Besonders die **Bekanntheit/Publizität** sticht als wahrgenommener Wertschöpfungsbeitrag hervor, bei dem es um die Generierung von Wissen über ein Unternehmen, seine Repräsentanten, Produkte, Leistungen und Arbeitsweisen geht (Zerfass & Viertmann, 2017).



„Die Kommunikationsabteilung weist die Welt darauf hin, dass wir existieren.“

Christian Caballero, COO, FlyNex

Theoretische Einordnung

- Gegliedert in Anlehnung an den **Communication Value Circle** (Zerfass & Viertmann, 2017) liegt der Fokus vor allem auf Wertschöpfungsbeiträgen, die die **Leistungserstellung unterstützen** und damit zur Bewältigung von Herausforderungen wie der Liquidität oder der Umsatzgenerierung beitragen (Wiesenberg et al., 2020; Wolf et al., 2022).
- Herausforderungen wie das Unternehmensalter von Start-ups begründen speziell die Relevanz des Wertschöpfungsbeitrags **Bekanntheit/Publizität**, (Bormans et al., 2021; Godulla & Men, 2022). Gerade in Start-ups gilt es im Vergleich zu etablierten Unternehmen, Wissen über Produkte und Leistungen zu generieren, um Umsatz zu ermöglichen (Zerfass & Viertmann, 2017).
- Die **Bedeutung der Kommunikationsfunktion**, die durch die genannten Wertschöpfungsbeiträge sichtbar wird, wird auch in der bisherigen Start-up-Forschung hervorgehoben (Chaudhri et al., 2022; Churchill & Lewis, 1983; Godulla & Men, 2022; Pakura & Rudeloff, 2023)



WERTSCHÖPFUNGSBEITRAG

➤ Die wahrgenommenen Wertbeiträge haben einen **starken Leistungsbezug** mit einer Tendenz zu direkter Wertschöpfung.



„Das A und O ist, dass durch die Kommunikation Vertrauen geschaffen wird.“

Martin Mangiapia, Vice President Communications, **Wellster Healthtech**

➤ Die wahrgenommenen Wertbeiträge stimmen mit der zuvor genannten **Stakeholderpriorisierung** überein und verdeutlichen den Fokus auf die **externe Kommunikation**.



„Wir sind keine Einmalbrand. Wir sind ganz klar darauf ausgelegt, dass uns Leute langfristig treu bleiben wollen. Von daher ist die Kommunikation in allen Bereichen wirklich essenziell, um unseren USP hervorzuheben.“

Laura Kauczynski, Head of PR & Communications, **Share**

Der **Wertschöpfungsbeitrag** der Kommunikationsfunktion in wachstumsstarken Start-ups lässt sich wie folgt systematisieren:



Theoretische Einordnung

➤ Während in der Praxis von einem direkten Wertbeitrag der Kommunikationsfunktion gesprochen wird (z. B. direkter Einfluss auf Umsatzgenerierung), wird der Kommunikationsfunktion in der Theorie nur eine **Unterstützungsfunktion im Rahmen der Wertschöpfung zugeschrieben**, z. B. durch die Beeinflussung von Kundenpräferenzen (Zerfass & Viertmann, 2017).



WERTSCHÖPFUNGSBEITRAG

Einflussfaktoren auf den Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups:

Kommunikationsverantwortliche in wachstumsstarken Start-ups sehen sich vor allem **mit den folgenden Herausforderungen** konfrontiert:



Interne Kommunikation



Unternehmenswachstum vorantreiben/
Unternehmensbestand sichern



Branding



Makroökonomische Faktoren



Personalressourcen



Stakeholderbeziehungen pflegen



„Den sogenannten Wachstumsschmerz in Scale-ups gibt es wirklich, denn irgendwann wächst du schneller, als du die Prozesse nachziehen kannst. Hinzu kommt, dass diese Prozesse dann auch intern angemessen kommuniziert werden müssen.“

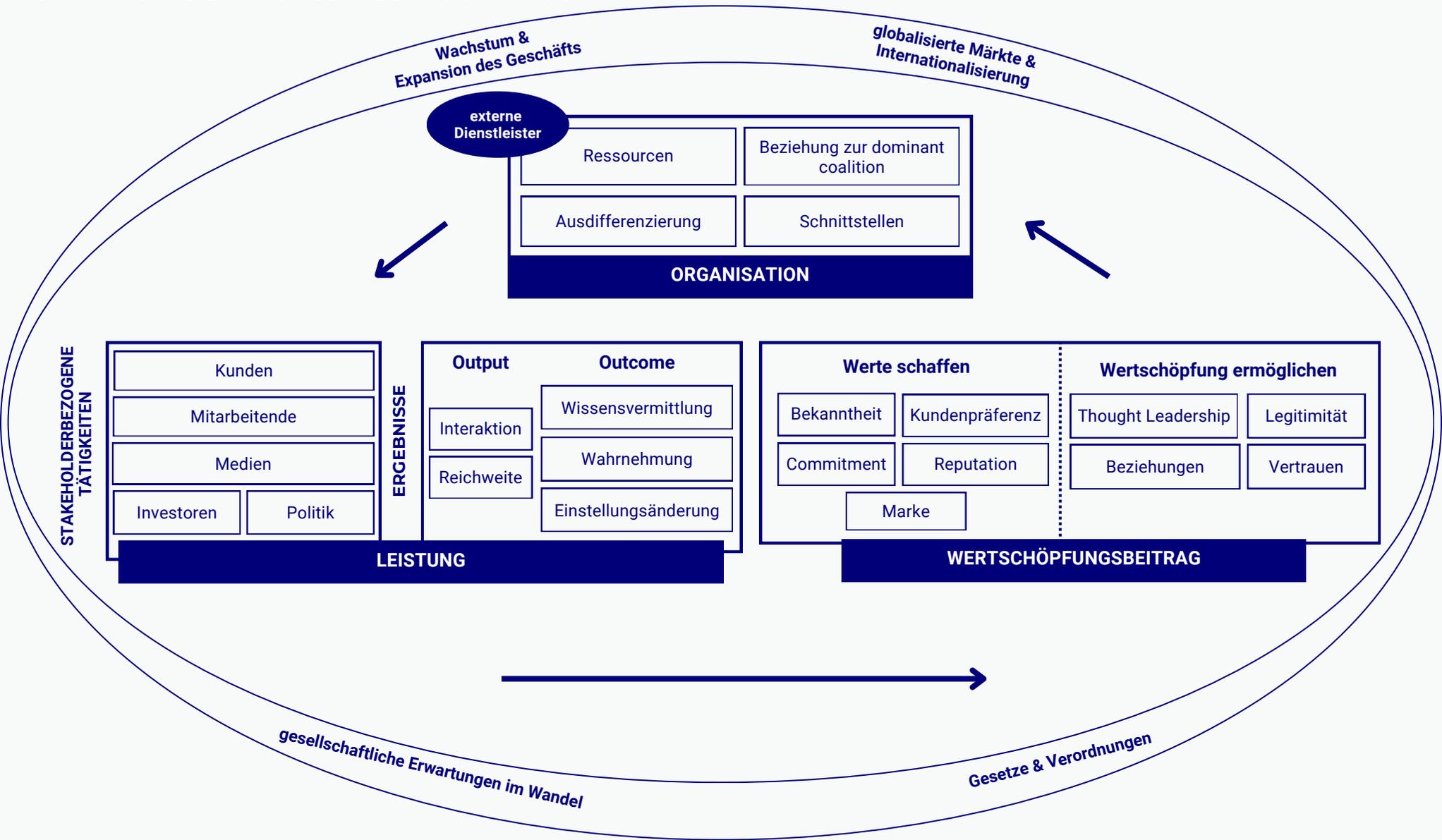
Tina Schmitt, Head of Communications, Isar Aerospace

Theoretische Einordnung

- Vor allem die Herausforderungen der **internen Kommunikation, des Brandings, der Personalressourcen** und der **Pflege der Stakeholderbeziehungen** stimmen mit der Literatur überein (Wiesenberg et al., 2020).
- Das Unternehmenswachstum in Start-ups benötigt **interne Kommunikationsflüsse** für den Austausch zwischen Gründer und immer größer werdenden Teams (Wolf et al., 2022).
- Die Herausforderungen betonen die **Bedeutung des Erhalts der Liquidität und des stetigen Wachstums** (Churchill & Lewis, 1983).



START-UP COMMUNICATION COMPASS



Die drei Dimensionen Organisation, Leistung und Wertschöpfungsbeitrag stehen miteinander in Wechselwirkung und begründen die Darstellung als Kreislauf. Die zentralen Einflussfaktoren wirken daher auf alle drei Dimensionen.

ANWENDUNG IN DER PRAXIS



Der SCC kann Start-ups in unterschiedlichen Entwicklungsphasen dabei unterstützen, ihre Kommunikationsfunktion, je nach Bedarf, zu systematisieren, zu evaluieren und optimieren oder intern zu positionieren.

SYSTEMATISIERUNGS- FUNKTION

- Systematisieren der Gestaltung der Kommunikationsfunktion in (wachstumsstarken) Start-ups

EVALUATIONS- UND OPTIMIERUNGSFUNKTION

- Abgleich der eigenen Gestaltung der Kommunikationsfunktion mit der Kommunikationsfunktion wachstumsstarker Start-ups
- Identifikation von Lücken im Status quo der Gestaltung der Kommunikationsfunktion sowie von Erfolgspotenzialen

ERKLÄRUNGS- UND BEGRÜNDUNGSFUNKTION

- Offenlegen des Leistungsspektrums und des Mehrwerts der Kommunikationsfunktion
- Darstellen von Zusammenhängen zwischen Organisation, Leistung und Wertschöpfungsbeitrag
- Legitimation intern eingeforderter Ressourcen



6 PROJEKTTEAM





v.l.n.r.: Enrico Gerharth, Lisa-Marie Meyer, Anja Carstens, Sina Huneke, Melissa Birkmann, Mirjam Hörl, Moritz Sauer, Marie Henny Prien, Lara Wegmann, Judith Funke, Daniel Ziegele, Prof. Dr. Cornelia Wolf

DAS FORSCHUNGSTEAM

Das Forschungsteam setzt sich aus zehn Studierenden des **M.A. Communication Management der Universität Leipzig** zusammen. Die Leitung des Projekts übernahmen **Prof. Dr. Cornelia Wolf** (Sprecherin des Centre for Entrepreneurship Communication/Professur für Online-Kommunikation, Universität Leipzig, erste Reihe rechts) sowie **Daniel Ziegele** (Research Associate am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation, Universität Leipzig, zweite Reihe rechts).



EINE SYMBIOSE AUS ...

... WISSENSCHAFT

Die Studie wird herausgegeben von der **Universität Leipzig** sowie dem **Centre for Entrepreneurship Communication (CEC)** der Universität Leipzig. Das CEC bringt ausgewiesene Expert:innen aus Wissenschaft und Praxis zusammen und unterstützt Start-ups sowie Jungunternehmer mittels empirischer Forschung sowie Weiterbildungsangeboten bei der Gestaltung ihrer strategischen Kommunikation. Prof. Dr. Cornelia Wolf ist Sprecherin des CEC.

... UND PRAXIS

Die Studie wurde unterstützt durch einen der weltweit führenden Growth-Equity-Investoren **General Atlantic** sowie durch die zwei erfolgreichen Scale-ups **Staffbase**, einem international führenden Anbieter für Kommunikationsplattformen und dem ersten ostdeutschen Unicorn, sowie **Sunfire**, einem weltweit führenden Wasserstoffunternehmen im Bereich der Elektrolyse.



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

CEC Centre for
Entrepreneurship
Communication

 GENERAL
ATLANTIC

 Staffbase

 sunfire®



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

7 LITERATUR



LITERATUR

- Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106. <https://doi.org/10.1108/14715200180001480>
- Becker, F. (1992). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bormans, J., Privitera, M., Devani, M. K.R.N., & Arrami, R. (2021). European Startup Monitor 2020/2021. European Startup Network. https://www-europeanstartupmonitor2021.eu/_files/ugs/58f704_e4b5004e9ba44b4dbd0b75a893da0e36.pdf
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276-300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- Chaudhri, V., Pridmore, J., & Mauck, C. (2022). Assembling the Start-up Brand: A Process Framework for Understanding Strategic Communication Challenges. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 206–221. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1976784>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small-Business Growth. *Havard Business Review*, 3.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446220894>
- Dawson, P. M. (2008). People and process: Making sense of change management. 1-12. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1540&context=commpapers>
- Godulla, A., & Men, L. R. (2022). Start-up and Entrepreneurial Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 127–133. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2040165>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hilgers, D. (2008). *Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen* (1. Aufl.). Gabler Verlag.
- Krause, O. (2006). *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8350-9191-7>
- Men, L. R., Ji, Y. G., & Chen, Z. F. (2017). Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 90–113. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329736>
- OECD. (2008). Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264041882-en>



LITERATUR

Özkoyuncu, F., & Aslan, P. (2021). Entrepreneurial and Communicative Mind in Action: How Start-Ups Do and Should Communicate with Their Publics Effectively. In P. A. Gole (Hrsg.), *Entrepreneurial and Communicative Mind in Action* (S. 16–26). Pearson Education.

Pakura, S., & Rudeloff, C. (2023). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: Empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(2), 153–180. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>

Stotz, N. (2023). *Product-Market-Fit: Der entscheidende Meilenstein eines Start-ups*. Springer Gabler. Stotz, N. (2023). *Product-Market-Fit: Der entscheidende Meilenstein eines Start-ups*. Springer Gabler.

Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., & Ringov, D. (2023). Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*, 58(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>

Wiesenberg, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I.-M., Kloss, J., Klein, N., & Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, 24(1), 49–64. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0129>

Wolf, C., Godulla, A., Beck, L., & Neubert, L. S. (2022). The Role of Internal Communication in Start-ups: State of Research and Practical Approaches. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 255–272. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2023544>

Zerfaß, A., Lautenbach, C., & Sass, J. E. (2022). Organisation der Kommunikationsfunktion: Grundmodelle und Benchmarking. In A. Zerfaß, M. Piwinger, & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 619–638). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_28

Zerfass, A., & Link, J. (2023). Business models for communication departments: A comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0027>

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397–415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>



FOTO CREDITS

Cedric Fritsch, Kraftblock (S.15): Kraftblock

Luisa von Kageneck, simple club (S.17): Ina Strohbücker

Chris Schmidt, eye-able (S.21): eye-able

Christian caballero, FlyNex (S.22): FlyNex

Laura Kauczynski, Share (s. 23): share



Universität Leipzig
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Professur für Online-Kommunikation
Nikolaistraße 27-29, D-04109 Leipzig

Centre for Entrepreneurship Communication
Universität Leipzig
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Nikolaistraße 27-29, D-04109 Leipzig
Email: cornelia.wolf@uni-leipzig.de
© 2024

