

Lydia Prexl

Wie kommunizieren Start-ups?

CEO-Branding, Social
Media, Public Relations
und Mitarbeiter-
kommunikation

über 60 Expert:innen
kommen zu Wort



Wie kommunizieren Start-ups?



Lydia Prexl ist seit vielen Jahren in der Unternehmenskommunikation aktiv – als Freiberuflerin, Dozentin und PR-Managerin. 2019 wechselte sie zu einem Start-up in Heidelberg und baute die Kommunikation dort von der Pike auf. Für das vorliegende Buch trommelte sie viele erfahrene Kolleg:innen aus der Start-up-Welt zusammen, um anderen Kommunikator:innen bei ihren Herausforderungen im Alltag praktische Tipps und Einblicke an die Hand zu geben.

Lydia Prexl

Wie kommunizieren Start-ups?

CEO-Branding, Social Media, Public Relations und
Mitarbeiterkommunikation

mit einem Geleitwort von Frank Thelen

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © anilakkus · iStock

Avatare im Buch: © faisafvrr

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://doi.org/10.24053/9783739881966>

© UVK Verlag 2022

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Satz: pagina GmbH, Tübingen

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3196-1 (Print)

ISBN 978-3-7398-8196-6 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0584-9 (ePub)



Inhalt

| | |
|--|----|
| Worte vorab von Frank Thelen | 9 |
| Diese Expert:innen kommen zu Wort | 11 |
| Worte vorab von Lydia Prexl | 23 |
| 1 Vom Was und Warum der Unternehmenskommunikation | 25 |
| 1.1 Public Relations aus wissenschaftlicher Sicht | 26 |
| 1.2 Public Relations und Marketing – Versuch einer Abgrenzung | 31 |
| 1.3 Warum PR? Die Sicht eines Gründers | 34 |
| 2 Ist das noch PR? Von verwandten Disziplinen der Unternehmenskommunikation | 39 |
| 2.1 Zwischen PR und Marketing | 40 |
| 2.2 Die Brand als umspannender Rahmen der Außen- und Innendarstellung | 43 |
| 2.3 Employer Branding – Vom Warum zum Wie | 49 |
| 2.4 Die Candidate Experience als Teilaspekt des Employer Branding | 60 |
| 3 PR ja, aber wie? Von Strategie, Taktik und Erfolgskontrolle | 67 |
| 3.1 PR-Strategie | 67 |
| 3.2 Von den richtigen PR-Instrumenten | 71 |
| 3.3 Die Messbarkeit von PR | 75 |
| 3.4 Die Medien-Clipping-Analyse | 79 |
| 4 Organisatorische Herausforderungen im Start-up | 83 |
| 4.1 Kommunikation strategisch organisieren | 84 |
| 4.2 Unternehmenskommunikation als One-Woman-Show | 88 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.3 | Vom Scale-up zum Dax-Konzern | 93 |
| 4.4 | Internationale PR | 97 |
| 4.5 | Wie eine gute Zusammenarbeit mit PR-Agenturen gelingt | 102 |
| 5 | Wo geht es in die Zeitung? Die Kunst der Media Relations | 113 |
| 5.1 | Media Relations aus Sicht des Interviewten | 115 |
| 5.2 | Media Relations – Why should they care? | 118 |
| 5.3 | Die Zusammenarbeit zwischen PR und Journalismus | 123 |
| 5.4 | Von den Besonderheiten der Nachrichtenagenturen | 126 |
| 5.5 | Wirtschaftsjournalismus | 130 |
| 5.6 | Start-up-Geschichten zwischen New Work und New Economy | 135 |
| 5.7 | Start-up Geschichten | 139 |
| 5.8 | Lifestyle-Journalismus | 143 |
| 5.9 | Podcasts als Medium | 147 |
| 5.10 | TV-Geschichten | 150 |
| 6 | Subdisziplinen der PR und besondere kommunikative Anlässe . . | 155 |
| 6.1 | Produktkommunikation | 157 |
| 6.2 | Consumer-PR | 166 |
| 6.3 | Datengeschichten | 170 |
| 6.4 | Public Relations im B2B-Kontext | 173 |
| 6.5 | Launch-Kommunikation | 177 |
| 6.6 | Funding-Kommunikation | 181 |
| 6.7 | Investorenkommunikation | 186 |
| 6.8 | CEO-Kommunikation | 190 |
| 6.9 | CSR-Kommunikation | 195 |
| 7 | Von TikTok bis Twitter: Social-Media-Kommunikation | 199 |
| 7.1 | Social-Media-Strategie | 200 |
| 7.2 | Social-Media-Kanäle und Messbarkeit | 205 |
| 7.3 | Wie fängt man an? Social-Media-Aufbau und Storytelling | 213 |
| 7.4 | Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte – Foto- und Videografie | 221 |

| | | |
|------|--|-----|
| 8 | Public Affairs und Krisenkommunikation | 227 |
| 8.1 | Public Affairs | 228 |
| 8.2 | Krisenkommunikation aus Unternehmenssicht | 234 |
| 8.3 | Krisenkommunikation – Die Beratersicht | 238 |
| 9 | Von innen nach außen – Weshalb gute Unternehmenskommunikation bei den Mitarbeiter:innen beginnt | 245 |
| 9.1 | Werte und Herausforderungen in der internen Kommunikation | 247 |
| 9.2 | Organisation, Aufgaben und Erfolgsmessung | 252 |
| 9.3 | Von den richtigen Kanälen und Formaten | 258 |
| 9.4 | Werkzeuge der internen Kommunikation: Intranet und Fokusgruppen | 264 |
| 9.5 | Change-Kommunikation | 268 |
| 9.6 | Der Einfluss der internen Kommunikation auf Unternehmenskultur und Zusammenhalt | 272 |
| 9.7 | Interne CEO-Kommunikation | 277 |
| 9.8 | Herausforderungen der internen Kommunikation in Zeiten von Wachstum und Internationalisierung | 281 |
| 10 | Den Start-up-Schuhen entwachsen – Wie sich Unternehmenskommunikation verändert | 289 |
| 10.1 | Aus zwei mach eins: Merger-Kommunikation | 290 |
| 10.2 | Von der Integration in einen Familienkonzern – Exit-Kommunikation | 294 |
| 10.3 | Zwischen Regulatorik und Kür – IPO-Kommunikation . . | 299 |
| | Stichwörter, Namen, Unternehmen | 304 |

Worte vorab von Frank Thelen

Aus meiner langjährigen Erfahrung im Aufbau von Unternehmen und der Zusammenarbeit mit Start-ups weiß ich, dass das Thema Kommunikation bei vielen Gründer:innen oftmals nicht an erster Stelle steht. Insbesondere im Technologiebereich, auf den wir uns mit Freigeist fokussieren, liegt der alleinige Fokus anfangs oftmals auf dem Produkt und der Entwicklung der Technologie. Auch ich habe mich damals bei meiner ersten Firma ausschließlich auf die Produktentwicklung konzentriert – heute weiß ich, dass das ein Fehler war. Denn herausragende Kommunikation ist einer der zentralen Bausteine für Erfolg. Es ist die Grundlage, um Kund:innen zu gewinnen, aber auch um Investor:innen und vor allem Talente für die Firma zu begeistern.

Die größten Unternehmer:innen der heutigen Zeit sind charismatische Persönlichkeiten, denen es gelungen ist, andere Leute für ihre Visionen zu begeistern. Gerade in Deutschland sind wir, was die Kommunikation und große Visionen angeht, zurückhaltend. Umso wichtiger ist es, dass wir lernen, dem Thema Unternehmenskommunikation und Markenaufbau die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

Das vorliegende Buch gibt Einblicke aus erster Hand. Lydia Prexl lässt Kommunikationsprofis aus ganz Europa zu Wort kommen – Verantwortliche der internen und externen Kommunikation, Journalist:innen und viele andere Expert:innen der Start-up-Szene.

Dabei geht es nicht um Theorie, sondern um die Praxis. Wie ist die Kommunikation im Start-up organisiert? Was sind thematische Schwerpunkte? Wie werden Kommunikationsziele festgelegt und wie Erfolge gemessen? Was sind Erfolgsgeheimnisse guter Pressearbeit und wie definieren Kommunikationsverantwortliche, ob sie einen guten Job machen? Wie setzt man ein Intranet und gute interne Kommunikationskanäle mit kleinem Budget um; und wie wird man den hohen Erwartungen der Gründer:innen und der Geschäftsführung gerecht?

Auf diese und viele weitere Fragen will dieses Buch Antworten geben, die direkt aus der Welt der Start-ups kommen. Es ist ein Werk, das einen Blick hinter die Kulissen, in die Köpfe von Presseverantwortlichen, Medienveteranen und Gründer:innen erlaubt.

Als Investor arbeite ich täglich mit vielen Start-ups zusammen. Ich habe hunderte Gründer:innen pitchen gehört, habe selbst Unternehmen gegründet und versucht, andere Menschen für meine Vision zu begeistern. Durch meine TV-Präsenz und meine öffentliche Stellung weiß ich um die „Macht“ von Kommunikation und PR. Für viele unserer Portfolio-Unternehmen ist meine Bekanntheit in Deutschland und mein Netzwerk in der Medienwelt ein wertvolles Asset. Aber auch ohne diesen „unfairen Vorteil“ lässt sich tolle Kommunikationsarbeit leisten – mit Passion und Geduld.

Ich hoffe, dieses Buch begeistert dich für das Thema Kommunikation und setzt einen insbesondere für Deutschlands Start-up-Landschaft wichtigen Impuls. Mit seinen Learnings aus erster Hand, lehrreichen Tipps und konkreten Beispiele zeigt es nachvollziehbare Lösungswege für viele der kommunikativen Herausforderungen von Start-ups. Aber nicht nur die Start-up-Welt kann hiervon profitieren, sondern alle Menschen, die im beruflichen Umfeld mit Stakeholder:innen kommunizieren und andere überzeugen wollen.

Bonn, Dezember 2021

Frank Thelen



Diese Expert:innen kommen zu Wort

Maria Andersen | Beraterin für People Experience | → 9.6

Maria arbeitete nach ihrem Abschluss zunächst in den Bereichen Kommunikation und Marketing, doch ihr Herz schlägt für die interne Kommunikation. Als Internal-Communications-Managerin arbeitete Maria direkt an der Schnittstelle von Kultur, Strategie und Content und entwickelte interne Kommunikationsinitiativen. Heute berät sie Teams und Führungskräfte, wie sie eine gute Arbeitnehmer:innenerfahrung schaffen und ihre Botschaft gut transportieren können.

Chiara Baroni | Revolut | → 6.2

Chiara ist seit über zehn Jahren in der deutschen PR-Branche unterwegs – davon überwiegend im PR-Agenturgeschäft und seit Ende 2018 auf Unternehmensseite. Aktuell arbeitet sie bei dem britischen FinTech Revolut und betreut die gesamte Kommunikation des Unternehmens in der DACH-Region – von Finanz- bis hin zu Product- und Brand-PR.

Katharina Berlet | Mister Spex | → 10.3

Nach ersten journalistischen Gehversuchen beim Lokalradio und bei der Westdeutschen Zeitung entschied sich Katharina Anfang der 2000er-Jahre für einen beruflichen Einstieg in die PR auf Agenturseite. 2015 wechselte sie als Vice President Corporate Communication & PR auf Unternehmensseite zu Mister Spex, wo sie die interne und externe Unternehmenskommunikation sowie Brand- und Lifestyle-PR verantwortet. 2021 begleitete sie den Gang an die Frankfurter Wertpapierbörse.

Philipp Blankenagel | Capnamic Ventures, &Blankenagel | → 6.7

Philipp leitet die Kommunikation und das Marketing des Tech-Investors Capnamic Ventures und berät zudem Start-ups in allen Belangen der Öffentlichkeitsarbeit. Zuvor war er Teil des Gründungsteams der Solarisbank, baute dort die Kommunikation auf und begleitete in vier Jahren das Wachstum des Unternehmens von zehn auf über 300 Mitarbeiter:innen.

Melanie Bochmann | Delivery Hero | → 4.3

Melanie stieg im Januar 2018 bei Delivery Hero ein und leitet nun das Corporate-Communications-Team. Damals bestand das Kommunikationsteam aus zwei Personen – mittlerweile ist das Team auf ungefähr 20 angewachsen

– Tendenz steigend. Ein Wachstum, das auch Herausforderungen mit sich bringt.

Nicole Breforth | Raisin DS | → 10.1

Nicole baut seit Dezember 2018 für Raisin die Kommunikation auf und internationalisierte sowie professionalisierte sie. Ihre Wurzeln liegen eigentlich in der Filmwirtschaft und -finanzierung, doch Nicole merkte schnell, dass sie insbesondere die ganzheitliche Kommunikation interessiert, und zwar vor allem von komplexen, technischen Themen und neuartigen Geschäftsmodellen. Vor Raisin leitete sie unter anderem die Kommunikation für Kochzauber und orderbird.

Marina Burtyleva | N26 | → 2.3

Marina, geboren an einem der kältesten Orte der Welt (Sibirien), ist Employer Brand Lead bei N26. Sie blickt auf über zehn Jahre Erfahrung im Bereich Branding in ganz unterschiedlichen Branchen zurück – von der Medizin bis zu Luxus-Hochzeiten in Russland und den Vereinigten Arabischen Emiraten.

Katharina Buttenberg | HelloFresh | → 2.2

Katharina ist Senior Vice President Global Brand bei HelloFresh und verantwortet in dieser Rolle die Bereiche Marktforschung, Brand Strategy, Marketing Communications, Creative und das Foto- und Videostudio. Vor HelloFresh baute sie Marken in verschiedenen digitalen Unternehmen auf und um und promovierte zur Entstehung von Marken in Start-ups.

Sarah Christiansen | smava | → 4.1

Sarah ist seit zehn Jahren als PR-Managerin für die strategische Produktkommunikation verschiedener Start-ups aus unterschiedlichen Branchen zuständig. In jedem dieser Unternehmen erlebte und begleitete sie Wachstum und Wandel – oft auch im Rahmen der internen Kommunikation.

Nora Denner | Johannes Gutenberg-Universität Mainz | → 1.1

Nora ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehr- und Forschungsbereich Unternehmenskommunikation/PR am Institut für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Zuvor studierte sie Kommunikationswissenschaften in Erfurt, München, Austin und Madrid und sammelte praktische Erfahrungen in den Bereichen interne Unternehmenskommunikation, Public Relations und Marktforschung.

Alexandra Dröner | Zalando | → 7.1

Alexandra ist bereits seit sechs Jahren in Zalandos globalem Social-Media-Team tätig; seit Jahresbeginn leitet sie es. Gemeinsam mit vier Kolleg:innen arbeitet sie gemeinsam mit den Kampagnenteams und anderen Anspruchsgruppen wie dem globalen PR-Team an der Konzeption und Umsetzung von Markenkampagnen auf eigenen und verdienten Kanälen (*owned and earned*) sowie für Influencer:innen-Kanäle.

Thorsten Düß | Weber Shandwick | → 8.3

Thorsten arbeitet seit vielen Jahren in der Kommunikationsbranche – immer auf Seite der Beratung. Bei Weber Shandwick, einer internationalen Public-Relations-Agentur, verantwortet er den Fachbereich Corporate Communications, zu dem auch die Issues- und Krisenkommunikation gehört. Er besitzt einen M. A. in Politikwissenschaften und einen MBA in Communication and Leadership.

Elisabeth Euler | Getsafe | → 3.4

Elisabeth studierte Anglistik und Amerikanistik in Mannheim und stieg bei Getsafe als Volontärin ein. Die Analyse der Medienclippings zählt zu ihren wiederkehrenden Aufgaben, die zwar mitunter mühsam, doch von hoher Bedeutung für die Erfolgskontrolle ist.

Klaas Flechsig | Stripe | → 2.1

Bereits seit 2006 ist Klaas für US-Technologie-Unternehmen tätig. Mit Google und Stripe entschied er sich für Unternehmen, die zum Zeitpunkt seines Einstiegs jedoch schon keine Start-ups mehr waren, sondern sich zu Großunternehmen wandelten. Klaas begann seine Kommunikationslaufbahn 2010 als Pressesprecher bei Google, nachdem er zunächst vier Jahre im Sales-Bereich gearbeitet hatte. 2016 wechselte er zu Stripe, wo er die Kommunikation in Nordeuropa aufbaute und nun leitet.

Ina Froehner | Scalable Capital | → 6.6

Ina kommuniziert seit 2009 für Technologie- und Start-up-Unternehmen und seit 2017 vornehmlich für FinTechs. Ihr Handwerk hat Ina in Kommunikationsagenturen in Berlin und New York erlernt. Seit Mai 2021 leitet sie als Head of Communications die Unternehmenskommunikation bei Scalable Capital. Nebenbei engagiert sie sich ehrenamtlich im Präsidium des Bundesverbands der Kommunikatoren (BdKom) als Bildungsbeauftragte für die Nachwuchsförderung.

Georg Hauer | HAWK:AI | → 5.1

Als General Manager bei N26 leitete Georg 15 Länder und vertrat das Unternehmen auch gegenüber den Medien. So gab er bereits für deutsche, irische und polnische Medien Interviews; kennt die Pressearbeit aber auch von der funktionalen Seite, da er zwischenzeitlich das globale Kommunikationsteam von N26 leitete und internationalisierte. Heute ist Georg COO und CFO bei HAWK:AI.

Katharina Heller | Heller Yeah Communications | → 4.5

Katharina ist bereits seit über zehn Jahren in der Kommunikation unterwegs – unter anderem arbeitete sie bei Zalando in der Produktkommunikation, später als Pressesprecherin und Kommunikationsstrategin für acht europäische Länder, zuletzt verantwortete sie alle PR- und Social-Media-Maßnahmen bei N26. 2019 machte sich Katharina selbständig und gründete die Kommunikationsberatung Heller Yeah Communications.

Alina Hess | Dept Agency | → 7.2

Alina war schon als Kind von der Macht eines Fotos begeistert. Seitdem versucht sie, die Macht der Bilder zu verstehen, und befasst sich seit 2014 stark mit der Entwicklung der sozialen Medien. Beruflich bewegte sich Alina fünf Jahre lang in der Berliner Start-up-Branche und arbeitete unter anderem bei foodora, Coya und zuletzt Trade Republic. 2021 entschied sie sich, auf die Agenturseite zu wechseln, und leitet aktuell ein achtköpfiges Social-Media- und Influencer:innen-Team bei der Dept Agency in Berlin.

Sarah Heuberger | Gründerszene | → 5.7

Sarah ist seit Mai 2019 Journalistin bei Gründerszene/Business Insider. Sie ist Co-Host von „So geht Startup“, dem Interviewpodcast von Gründerszene. Nach ihrem Kulturwissenschaftsstudium in Lüneburg, Bilbao und Göttingen arbeitete sie zunächst für Magazine wie Wired und Berlin Valley.

Christian Hillemeier | Babel | → 6.1

Christian ist seit fast 15 Jahren in der Kommunikation. In seinem Fall eher unfreiwillig über die Musik, doch das Thema PR ließ ihn nicht mehr los. Nach Stationen bei MTV, nugg.ad/Deutsche Post und Payleven/Rocket Internet verantwortet er nun seit acht Jahren die Kommunikation bei Babel.

Isabell Horvath | Celonis | → 6.4

Isabell Horvath blickt auf mehr als 20 Jahre Erfahrung in der internen und externen Kommunikation zurück, die sie insbesondere in der IT-Branche gesammelt hat. Seit Oktober 2019 leitet sie die Kommunikation bei Celonis.

Joël Kaczmarek | digital kompakt | → 5.9

Joël beschäftigt sich beruflich damit, die deutsche Digitalwirtschaft und Unternehmertum im Allgemeinen zu erkunden und dieses Wissen mit anderen zu teilen. Dies macht er vor allem durch seinen Podcast „digital kompakt“ – allerdings hat er den Anspruch, auf Basis dieses Podcasts auch noch weitere Produkte zu entwickeln.

Julia Kiener | Social-Media-Strategin | → 7.3

Julia berät Kund:innen als externe Expertin zu digitaler und Social-Media-Kommunikation, Strategie und Marketing – von Start-ups bis hin zu großen Konzernen. Bevor sie den Sprung in die Selbstständigkeit wagte, arbeitete sie für ein Start-up, die Hamburger Kommunikationsagentur Faktor 3 und für Google Deutschland als Social-Media-Managerin.

Kathrin Kirchler | Personio | → 6.5

Kathrin ist seit August 2019 für die Kommunikation bei Personio verantwortlich und hat dort die PR in sechs Märkten aufgebaut. Zuvor war sie in der Unternehmenskommunikation von jameda und als Beraterin bei Ketchum tätig.

Barbara Klingelhöfer | Voices PR | → 6.8

Barbara ist Co-Gründerin von Voices PR und spezialisiert auf Founder- und C-Level-Kommunikation für Tech- und Digital-Start-ups. Zu ihren Schwerpunkten zählen PR-Strategien, Themen- und Agendasetting und Ghostwriting. Sie studierte Politik-, Literatur- und Buchwissenschaft und arbeitet seit 15 Jahren in der PR, davon seit zehn Jahren für die FinTech-Branche.

Alexandra Koehler | Forto | → 3.2

Alexandra kennt viele Seiten: Agentur, Corporate und Start-up. Seit Oktober 2020 ist Alexandra Senior PR-Managerin bei Forto (ehemals FreightHub). Bevor sie in die Welt der Logistik eintauchte, sammelte Alexandra jahrelang Erfahrungen in Agenturen wie Strichpunkt Design und Schoeller & von Rehlingen sowie in der Automobilindustrie bei Daimler Trucks. Mit der

Horn Factory hat sie außerdem eine Marke ins Leben gerufen, unter der sie eigene Schmuckkollektionen aus Horn vertreibt.

Benjamin Kratz | Urban Sports Club | → 9.7

Benjamin verantwortet seit April 2019 die interne Kommunikation bei Urban Sports Club. Vor seinem Wechsel in die interne Kommunikation sammelte er Erfahrungen bei den Berliner Werbe- und PR-Agenturen Scholz & Friends und Media Consulta, wo er als PR-Berater, Projektmanager, Content-Strategie und Content-Konzeptioner tätig war.

David Krebs | Sharpist | → 3.3

David studierte Kommunikationswissenschaft in München und Wien, bevor er in die Arbeitswelt einstieg. Nach vier Jahren als Presseverantwortlicher in der (Mikro-)Mobilitätsbranche – und tiefen sowie lehrreichen Einblicken in die Krisenkommunikation – orientierte er sich im Sommer 2021 um und leitet nun die Kommunikation bei Sharpist, einem Anbieter für digitales Eins-zu-Eins-Coaching.

Larissa Kreutzberg | Expertin für interne Kommunikation | → 9.5

Als Generalistin hat Larissa Erfahrung in PR, Unternehmenskommunikation und Marketing gesammelt, um ihre Leidenschaft in der internen Kommunikation zu finden. Nach Stopps in Stockholm, ihrem Studium in den Niederlanden und Toronto zog es sie 2018 nach Berlin. Der Deep-Dive in die FinTech-Szene begann in der PR-Abteilung von N26. Zudem betreute sie das Thema interne Kommunikation bei finleap und der Solarisbank

Carina Krieger | Getsafe | → 9.4

Carina ist Junior Communications Manager bei Getsafe und dort vor allem für die interne Kommunikation zuständig. Sie kümmert sich um wöchentliche All-Hands-Meetings, einen Newsletter, das Intranet und alle weiteren Kanäle. Carina studierte Linguistik und Literaturwissenschaft an der Universität Heidelberg.

Andrew Kyle | Gorillas | → 2.4

Andrew arbeitet seit neun Jahren im Bereich Human Resources. Der gebürtige Kanadier lebt seit drei Jahren in Berlin, wo er unter anderem für N26 das Thema Kandidat:innenerfahrung innerhalb des Recruitings aufbaute und die Employer-Branding-Aktivitäten verantwortete. Im Sommer 2021 wechselte er als Talent-Brand-Manager zu Gorillas und unterstützt das Unternehmen in seiner Phase des Hyperwachstums.

Greg Latham | Freiberuflicher Filmmemacher und Videograf | → 7.4

Greg ist ein in Berlin ansässiger Filmmemacher und erstellt seit fast zehn Jahren visuelle Inhalte für Start-ups und andere Kund:innen. Zudem ist er als Regisseur und Produzent für eine Londoner Produktionsfirma tätig. Bevor Greg in die Welt der Videoproduktion wechselte, arbeitete er in der Kommunikation eines Berliner Start-ups und weiß daher, welche Art von Nachrichten und Inhalten für Start-ups besonders effektiv sein kann.

Saskia Leisewitz | HelloFresh | → 3.1

Saskia leitet seit drei Jahren die globale Unternehmenskommunikation von HelloFresh. Ihre Karriere begann sie bereits während ihres Studiums in der Unternehmenskommunikation von Unilever DACH. Nach mehreren Positionen bei Unilever – unter anderem war sie stellvertretende Pressesprecherin und für das Issues-Management zuständig – und einem Jahr bei Zalando in Berlin landete Saskia bei HelloFresh und verantwortet dort unter anderem die Kommunikation in 15 Märkten, verteilt auf drei Kontinente.

Janna Linke | ntv | → 5.10

Janna ist beim Fernsehsender ntv zuständig für die Formate „Startup News“ und „Startup Magazin“ und immer auf der Suche nach spannenden, überraschenden Start-ups und Gründer:innen. Dafür reist sie nunmehr seit sieben Jahren durch die Welt – vom Silicon Valley bis nach Israel. Ihr Fokus liegt jedoch auf Deutschland.

Sarah Maulhardt | Zalando | → 9.8

Sarah ist seit 2019 Managerin für interne Kommunikation innerhalb des Corporate-Affairs-Teams von Zalando. Während ihres Masterstudiums in Kommunikationsmanagement entdeckte sie ihre Leidenschaft für die strategische – vor allem für die interne – Unternehmenskommunikation. Nach verschiedenen Stationen in großen und kleinen Unternehmen sowie Agenturen taucht Sarah nun bei Zalando tagtäglich in ihre Lieblingsthemen ein: Veränderungskommunikation, Mitarbeiter:innenbeteiligung, Social Intranet, Unternehmensstrategie und Mode.

Stefan Müller | FlixBus, FlixTrain | → 8.1

Stefan ist Senior Manager Public Affairs in Berlin bei FlixBus – kurz Flix. Bekanntheit erlangte Flix in Deutschland und später Europa unter der Marke FlixBus im Rahmen der Öffnung des Fernbusmarkts 2013. Seither ist auch Stefan mit an Bord – zunächst als Praktikant, dann als Werkstudent und seit 2016 als Referent Public Affairs. Sein Fokus innerhalb des Teams

liegt auf dem Thema Umwelt und dem intermodalen Verkehr in Bus und Bahn.

Martin Neipp | flaschenpost | → 10.2

Martin ist seit 2020 Head of Corporate Communications bei flaschenpost. Zuvor bekleidete er verschiedene Führungspositionen in Kommunikation und Public Affairs im Handels- und Konsumgüterbereich sowie in der Chemie- und Energiewirtschaft. Martin studierte Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie in Leipzig, London und Berlin und begann seine Karriere in der Beratung.

Paul Peters | smava | → 4.1

Paul kümmert sich seit 2012 um die Unternehmens- und Produktkommunikation ebenso wie um die interne und Recruiting-Kommunikation von ganz jungen bis inzwischen schon erwachsenen Start-ups. Davor war er in verschiedenen Agenturen für nationale und internationale Mandanten aktiv und hat mehrere Publikationen über Reputation, Reputationsmanagement und Kommunikationscontrolling verfasst.

Lydia Prexl | Getsafe | → Worte vorab von Lydia Prexl

Solveig Rathenow | Business Insider | → 5.3

Solveig ist gelernte Journalistin und leitet das Wirtschaftsressort beim Online-Magazin Business Insider Deutschland. Bevor sie im Dezember 2020 das Ressort übernahm, verantwortete sie als Head of Communications vier Jahre lang die Kommunikation beim FinTech Company Builder Finleap und dessen Portfolio-Unternehmen.

Nina Rauch | Lemonade | → 6.9

Nina, geboren in London, gründete bereits mit 16 Jahren nach dem Tod ihrer Mutter die Brustkrebs-Wohltätigkeitsorganisation Pink Week. Während ihres Studiums in Cambridge weitete sie die Organisation auf zehn Universitäten im ganzen Land aus und sammelte bis heute bereits über 600.000 Dollar für die Krebsforschung. Derzeit lebt Nina in Tel Aviv und leitet den Bereich Social Impact bei Lemonade.

Benjamin Romberg | Spendesk | → 2.3

Benjamin ist gebürtiger Münchner, lebt aber seit 2018 in Paris, wo er die Kommunikation beim französischen FinTech-Start-up Spendesk leitet. Zuvor arbeitete er mehrere Jahre in Agenturen und als Journalist bei der Süddeutschen Zeitung.

Attila Rosenbaum | Raisin DS | → 10.1

Attila kümmert sich gemeinsam mit Nicole um die Kommunikation der fusionierten Raisin DS. Sein akademischer Hintergrund liegt im Medien- und Kommunikationsmanagement. Die ersten Jahre seines Berufslebens arbeitete er in Agenturen, überwiegend im Bereich Public Affairs, sowie bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. Von 2019 bis zum Zusammenschluss mit Raisin war Attila Head of Communications bei Deposit Solutions in Hamburg.

Daniel Rottinger | charismatischer.de | → 1.1

Daniel ist Marketingmanager für das Start-up charismatischer.de. Der gelernte Redakteur studierte Public Relations an der Hochschule der Medien in Stuttgart und arbeitete bereits während seines Studiums für ein Tech-Start-up. Als freiberuflicher PR-Berater unterstützte er zudem Start-ups dabei, Geschichten über ihre Entwicklung und ihre Gründer:innen zielgerichtet in die Medien zu bringen.

Juliane Saleh-Büttner | SumUp | → 9.3

Juliane ist für den Bereich PR und Kommunikation bei SumUp vorrangig für die DACH-Region zuständig. Sie ist bereits seit mehr als 15 Jahren in der Kommunikationsbranche tätig und hat in verschiedenen Positionen die große Bandbreite auf diesem Gebiet kennengelernt. Ihre Erfahrung reicht von klassischer PR über Content- und Influencer:innen-Marketing bis hin zu Krisenkommunikation sowie interner Kommunikation.

Swaran Sandhu | Hochschule der Medien | → 1.1

Swaran promovierte in der Schweiz zum Thema Legitimität und Public Relations; seit 2012 hat er die Professur für Unternehmenskommunikation mit Schwerpunkt Public Relations an der Hochschule der Medien in Stuttgart inne, wo er sich unter anderem damit befasst, wie sich Kommunikationsprozesse durch digitale Werkzeuge analysieren und modellieren lassen.

Susanne Schier | Handelsblatt | → 5.5

Susanne schreibt seit 2008 für das Handelsblatt, wo sie sich vorrangig mit der Versicherungsindustrie beschäftigt. Die Digitalisierung der Branche aus journalistischer Sicht zu begleiten, findet sie spannend. Zuvor schrieb sie über Wirtschaftsprüfer:innen und Telekommunikationsfirmen und leitete einige Zeit das Geldanlage-Team. Erste Berufserfahrung sammelte Susanne bei einer Bank im Risikomanagement.

Nadine Schimroszik | Reuters | → 5.4

Nadine ist IT-Korrespondentin für die internationale Nachrichtenagentur Reuters. Dem Nachrichtenagenturjournalismus ist sie schon lange verschrieben und hat bereits ihr Volontariat bei einer Nachrichtenagentur gemacht. Ausflüge als Buchautorin oder Moderatorin in andere Welten macht sie ab und zu sehr gern – solange sie journalistisch geprägt sind. Nadine lebt und arbeitet in Berlin.

Mareike Schindler-Kotscha | HD Vision Systems | → 4.2

Mareike ist seit fast fünf Jahren B2B-Content-Marketerin und in dieser Funktion bei dem Heidelberger Start-up HD Vision Systems für Kommunikation und Marketing zuständig. Als Quereinsteigerin aus Germanistik und Geschichte weiß sie um die immense Bedeutung von Sprache und passender Kommunikation, und setzt dies für HD Vision Systems in die Praxis um.

Stefan Schmidt | COYO | → 9.1

Nach Stationen in der internen Kommunikation internationaler und mittelständischer Unternehmen war Stefan knapp zweieinhalb Jahre mitverantwortlich für die interne Kommunikation bei der AUTO1 Group in Berlin. Mit einem Wechsel zum Social-Intranet-Anbieter COYO unterstützt er nun andere Kommunikationsverantwortliche bei der Umsetzung ihrer internen Kommunikation.

Greta Schulte | N26 | → 8.1

Greta verantwortet als Government & Public Affairs Managerin für die Neobank N26 sowohl in Berlin als auch auf europäischer Ebene in Brüssel den Austausch mit Politik, Verbänden und anderen öffentlichen Stakeholdern. Zuvor war sie mehrere Jahre in der Public-Affairs-Beratung in Brüssel und Berlin tätig.

John Shewell | wefox | → 4.4

John ist Direktor für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei wefox. In dieser Rolle kümmert er sich vorrangig um das Reputationsmanagement, die Medienarbeit, das Problem- und Krisenmanagement, Public Affairs und die Kommunikation mit Investor:innen und anderen Zielgruppen.

Maike Steinweller | Wooga | → 9.2

Maike leitet die Kommunikationsabteilung bei Wooga, und das schon seit fast zehn Jahren. In dieser Zeit hat sie viel erlebt, vom Besuch der Kanzlerin über umfangreiche Change-Prozesse bis hin zum erfolgreichen Verkauf

an Playtika Ende 2018, einem der führenden Spielestudios weltweit mit Hauptsitz in Israel.

Christine Stundner | Expertin für Consumer & Corporate PR | → 6.3

Christine ist eine leidenschaftliche Kommunikationsexpertin und hat im Laufe ihrer Karriere in unterschiedlichen Branchen wie der Systemgastronomie, der Reiseindustrie und im E-Commerce für Tech-Wachstumsfirmen, Start-ups, Konzerne und Agenturen gearbeitet. Sie hat es sich zum Ziel gemacht, spannende Geschichten zu erzählen und Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt mit relevanten Inhalten zu erreichen.

Frank Thelen | Investor | → Worte vorab von Frank Thelen

Jana Tilz | Free Now | → 8.2

Jana ist gelernte Journalistin bei Hubert Burda Media. Nach ersten beruflichen Erfahrungen bei Axel Springer, der Süddeutschen Zeitung und der Funke Mediengruppe war sie fünf Jahre lang in der Kommunikation von Wirecard. Seit 2020 leitet sie als Director of Communications die globalen PR-Aktivitäten von Free Now.

Helena Treack | Volocopter | → 5.2

Helena baut seit über fünf Jahren die Presseabteilung von Start-ups auf – erst bei N26 (als eine der ersten 30 Mitarbeiter:innen, bis das Unternehmen in 16 Ländern und sechs Sprachen kommunizierte) und nun bei Volocopter als Mitarbeiterin Nr. 15. Nebenher berät sie Early-Stage Start-up Gründer:innen darin, ihre Pressearbeit strategisch aufzubauen und umzusetzen.

Friederike Trudzinski | Grazia, Jolie | → 5.8

Friederike ist Ressortleiterin bei den Frauenmagazinen Grazia und Jolie im Textbereich. Gemeinsam mit ihrem Team betreut sie damit klassische Lifestyle-Themen wie Reisen, Wohnen, Food. Dazu – besonders bei Grazia – News-, People- und Gesellschaftsthemen und Business, Beziehungen und Sex. Sie hat Germanistik studiert, zunächst als Theaterdramaturgin gearbeitet, dann als Redakteurin bei diversen Zeitschriften.

Caroline Leonie Wahl | Voices PR | → 6.8

Caroline begleitet verschiedene CEOs und Start-up-Gründer:innen in ihrem Außenauftritt und kümmert sich dort vor allem um Journalist:innenkontakte, Social Media sowie Medien- und Eventauftritte. Gemeinsam mit Barbara Klingelhöfer hat Caroline Voices PR gegründet. Sie studierte Betriebs-

wirtschaft, war mehrere Jahre für das Marketing und die Kommunikation einer internationalen Bankenberatung unterwegs und ist seit drei Jahren in der FinTech-Szene zuhause.

Andreas Weck | t3n-Magazin | → 5.6

Andreas ist seit zehn Jahren Journalist und war dabei von Anfang an digital unterwegs. Später kamen auch Print-Medien, ein Podcast und mehrere Radio- und TV-Beiträge hinzu. Nach seinem Volontariat beim t3n-Magazin arbeitet er als Redakteur, berichtete als Silicon-Valley-Korrespondent aus San Francisco und ist inzwischen Ressortleiter für Arbeit, Karriere und Management.

Stanij Wićaz | Bettertrust | → 4.5

Stanij verantwortet bei der PR-Agentur Bettertrust die Planung, Erstellung und Durchsetzung von Kommunikationsstrategien seiner Kund:innen – dazu gehören Startups ebenso wie der digitale Mittelstand oder börsennotierte Unternehmen. Neben klassischer PR in der DACH-Region und international kümmert er sich um Reputationsmanagement sowie Content- und Influencer:innen-Marketing.

Christian Wiens | Getsafe | → 1.3

Christian ist studierter Maschinenbauingenieur und ein bereits erfahrener Unternehmer mit einem starken Hintergrund in den Bereichen Technologie, Unternehmertum und Produktentwicklung. 2015 gründete er gemeinsam mit Marius Simon den Neoversicherer Getsafe, wo er neben strategischen Themen und Investor Relations auch die Kommunikation verantwortet.

David Zahn | Klarna | → 6.1

David Zahn verantwortet die globale Produktkommunikation bei Klarna. Zuvor war er als Berater für das Beratungsunternehmen Deloitte Digital tätig und als Head of Media Relations verantwortlich für den Launch und Aufbau vieler Start-ups sowie Teil des IPO-Teams von Rocket Internet.

Worte vorab von Lydia Prexl

Als ich im Januar 2019 als Presseverantwortliche bei Getsafe begann, war es ein Sprung ins kalte Wasser. Bei allen vorherigen Jobs hatte ich eine:n Auftraggeber:in oder eine:n Chef:in, die die Entscheidungen fällten, jemanden, der im Zweifel seinen oder ihren Kopf hinhielt, wenn ich einen Fehler gemacht hatte. Plötzlich gab es niemanden mehr, der mehr Ahnung hatte von Kommunikation als ich – und dennoch fühlte ich mich völlig unvorbereitet und unwissend. Die Erwartungen an die externe Kommunikation waren hoch, zugleich gab es nichts, auf das ich hätte aufbauen können. Eher ein Acker als eine grüne Wiese.

Ich merkte recht schnell, dass ich mit meiner vorherigen Erfahrung aus Konzernen, bei mittelständischen Unternehmen, als Freiberuflerin und als Dozentin nur bedingt etwas anfangen konnte. Und dass mir Kommunikationsverantwortliche aus diesen Bereichen nicht helfen konnten. Start-ups ticken anders, sie sind schnell, die Ziele ehrgeizig (wenn nicht unrealistisch), Budget und Mitarbeiter:innen knapp. Gefragt sind Generalist:innen, die gleichzeitig hoch professionell nach außen – und oft auch nach innen – kommunizieren und sich daher sehr schnell ein starkes Expert:innenwissen aneignen müssen. Ist der beste Zeitpunkt für einen LinkedIn-Post am Dienstagvormittag oder besser Mittwochnachmittag? Was nützt der Blog? Warum landet Konkurrent Z in der Wirtschaftszeitung, obwohl er ein schlechteres Produkt hat? Was bringt PR überhaupt? Welche Tools sind sinnvoll? Warum stellt Journalist Y so kritische Fragen? Und weshalb kümmert sich nicht das People-Team um die interne Kommunikation?

Solche und ähnliche Fragen dürften den meisten Kommunikationsverantwortlichen in Start-ups bekannt vorkommen. Sie begegnen auch mir regelmäßig und nicht immer gibt es eine einfache Antwort. Ich begann, andere Kolleg:innen aus Start-ups um Rat zu fragen. Die Resonanz war überwältigend, die Hilfsbereitschaft untereinander – auch unter vermeintlichen Konkurrenten – enorm. Und das für mich Erstaunliche: Ich war mit meinen Fragen und Herausforderungen nicht allein.

Aus dieser Erkenntnis entstand das vorliegende Buch. Es ist der Versuch, das Wissen von sehr viel erfahreneren Kolleg:innen aus der Start-up-Welt zu bündeln, um damit all jenen zu helfen, die – wie ich vor knapp drei Jahren – ins kalte Wasser springen. Für mich persönlich bedeutet dieses

Buch aber noch viel mehr, denn es ist ein Gemeinschaftswerk, das ich selbst niemals hätte schreiben können. Dass aus dem bloßen Gedanken Wirklichkeit wurde, liegt allein daran, dass so viele wunderbare Menschen sich mitreißen ließen und dazu beitrugen – ohne Wenn und Aber.

Es ist diese Bereitschaft, einander zu helfen, füreinander da zu sein, und teilweise steinig erworbene Erfahrung mit anderen zu teilen, die mich zutiefst beeindruckt. In einem Start-up zu arbeiten, bedeutet mehr, als einen spannenden Job zu haben. Es bedeutet auch, Teil einer Gemeinschaft zu sein, die einander unter die Arme greift, und die gemeinsam für etwas Größeres kämpft.

Danke!

An dieser Stelle möchte ich daher Danke sagen. Danke an alle, die mir mit Rat zur Seite standen, und Danke an alle Mitautor:innen, die nun dieses Buch mit Inhalt füllen. Danke an meine Teamkolleginnen Elisabeth Euler und Carina Krieger, die mich im Arbeitsalltag tatkräftig unterstützen, und Danke an meinen Ehemann, der mich erst auf die Idee brachte, das Buch in Angriff zu nehmen. Mein ganz besonderer Dank gilt Christian Wiens, der mir von Anfang an zutraute, in die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen hineinzuwachsen; der mich mit seinen hohen Erwartungen immer wieder dazu anspornt, den Status quo zu hinterfragen und Unternehmenskommunikation weiterzudenken und der mir den Freiraum schenkt, ein Projekt wie dieses Buch leidenschaftlich zu verfolgen.

Schriesheim, Dezember 2021

Lydia Prexl



1 Vom Was und Warum der Unternehmenskommunikation

Start-ups leben – mehr als andere Unternehmen – von ihrer Idee und ihrer Vision. Sie haben – zumindest zu Beginn – noch kein tragfähiges Geschäftsmodell, keine Kund:innen, ja manchmal noch nicht einmal ein Produkt, das vorzeigbar wäre, und doch müssen Gründer:innen ihre Idee verkaufen, um Gelder von Investor:innen einzuwerben. Dazu greifen Gründer:innen auf ein uraltes Prinzip zurück: Sie erzählen Geschichten. Keine Märchen, doch sie nehmen die Investor:innen mit auf eine gedankliche Reise darüber, wie sich ihr Unternehmen entwickeln und die Welt verändern wird.

Eine gut durchdachte Kommunikation ist für Gründer:innen deshalb das A und O, das Salz in der Suppe, eines ihrer wichtigsten Güter, gerade in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung. Manche Start-ups erkennen sehr früh, welchen immateriellen Wert eine gute Außendarstellung mit sich bringt. Dabei geht es nicht nur um die Berichterstattung in den Medien. Ein Artikel in einer Wirtschafts- oder Tageszeitung ist kein Selbstzweck – sollte es zumindest nicht sein. Stattdessen geht es darum, Vertrauen aufzubauen – bei potenziellen Kund:innen, Partner:innen, Geldgeber:innen und Mitarbeiter:innen.

Und doch gibt es auch viele andere Start-ups. Etwa jene Unternehmer:innen, die selbst die Kommunikation machen, frei nach dem Motto: „Einen Text schreiben – das kann ich doch auch.“ Da sind die von sich Überzeugten, die enttäuscht sind, wenn es nicht gleich die Titelseite von Forbes und Fortune oder zumindest dem Spiegel wird, die von lokalen Zeitungen nichts halten und gleich hoch hinauswollen. Da sind jene Zweifler:innen, die immer kritisch die Augenbrauen hochziehen, wenn die Anstrengungen der Public Relations (PR) sich nicht sofort in Euro und Cent niederschlagen. Die Rede ist dann schnell von Geldverschwendung oder bloßen Eitelkeiten. Und da sind die Stillen und Bescheidenen, die eifrig an ihrem innovativen Geschäftsmodell arbeiten und oft vergeblich darauf warten, ohne ihr Zutun von den Medien entdeckt zu werden.

Doch was ist PR eigentlich? Und was nicht? Und welche Fehler machen Unternehmen häufiger bei ihrer Kommunikation? Damit befassen sich Swaran Sandhu von der Hochschule der Medien in Stuttgart sowie Start-

up-Kommunikator Daniel Rottinger (→ Kapitel 1.1). Nora Denner von der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz (→ Kapitel 1.2) grenzt PR von anderen Disziplinen wie dem Marketing ab. Damit wäre das „Was“ geklärt – bleibt die Frage nach dem „Warum“. Diese Frage wird uns immer wieder beschäftigen – eine erste Antwort gibt Christian Wiens, CEO und Gründer von Getsafe. Er erklärt aus seiner persönlichen Sicht, weshalb Start-ups in PR investieren sollten (→ Kapitel 1.3).

1.1 Public Relations aus wissenschaftlicher Sicht



Swaran Sandhu

Professor for Corporate Communication and Public Relations an der Hochschule der Medien in Stuttgart



Daniel Rottinger

Start-up-Kommunikator mit Journalismus-Background

Es gibt unzählige viele Auffassungen davon, was Public Relations eigentlich ist. Lasst uns den Spieß zunächst umdrehen: Was ist PR nicht?

Swaran · Also definitiv nicht Partys und Reisen; Sekt trinken und versuchen, Bullshit in Gold zu verwandeln. Und ganz wichtig: PR bezahlt nicht für Medieninhalte, das macht die Werbung besser. Etwas moderner ausgedrückt: PR produziert *owned content* auf unterschiedlichen Kanälen, der idealerweise zu *earned content* führt, also von Dritten unentgeltlich aufgegriffen wird. Natürlich werden moderne Kampagnen auch von *paid content* flankiert, das ist dann aber primäre Aufgabe der Werbung.

Daniel · PR ist nach meiner Definition nicht ausschließlich eine kennzahlengetriebene Content-Maschinerie, die nur auf Klickfang und Absatz aus ist. Das kann kurzfristig Resultate liefern, ist aber nicht nachhaltig! Schließlich wird dabei der Beziehungsaspekt vernachlässigt. Oder anders gesagt: Rein quantitative Signale zielen zu kurz, es geht um Emotionen und Kontakte – gerade auch in der Medienarbeit.

Und jetzt positiv gedacht: Habt ihr eine Lieblingsdefinition von PR? Weshalb?

Swaran · Es gibt einen klassischen Aufsatz von Rex Harlow aus dem Jahr 1976, der damals schon versucht hat, eine Meta-Definition für PR zu entwickeln. Seitdem hat sich natürlich viel verändert. Für mich ist der kleinste gemeinsame Nenner: „Public Relations ist eine strategische Managementaufgabe zur Gestaltung der öffentlichen Beziehungen einer Organisation mit dem Ziel, kommunikative Risiken zu minimieren und zugleich Chancen zu maximieren, um somit die langfristige Legitimation der Organisation zu sichern.“

Da steckt schon eine Menge drin. Erstens sollte PR immer eine strategische Aufgabe sein. Wer PR nur in Krisen als Werkzeug einsetzt und dabei versucht, Dinge glattzubügeln, hat schon verloren. Zweitens braucht PR einen Zugang zu den Entscheider:innen im Management und muss deshalb auch die Sprache des Managements sprechen, d. h. wichtige Kennzahlen und Geschäftsmodelle verstehen. Drittens blickt PR sowohl nach außen in die Umwelt des Unternehmens (Was tut sich gerade und welche Konsequenzen hat das für uns?), aber auch nach innen. Man könnte PR auch als feinen

Seismografen bezeichnen: vorausgesetzt, dies geschieht auf einer Datenbasis und nicht nach Bauchgefühl. Viertens geht es nicht nur um Image oder Reputationswerte – was natürlich immer noch wichtige Kenngrößen sind, über deren Operationalisierung man trefflich streiten kann –, sondern um die Fähigkeit, kommunikative Risiken zu erkennen und kommunikative Chancen zu nutzen. Und als letzter Punkt: PR ist immer langfristig angelegt und hat eine stärker gesellschaftliche Dimension.

Ihr beschäftigt euch mit Unternehmenskommunikation und dort schwerpunktmäßig mit PR. Inwiefern geht Unternehmenskommunikation über PR hinaus?

Swaran · Unternehmenskommunikation oder Corporate Communications ist ein Sammelbegriff, der alle zielgerichteten und geplanten Kommunikationsaktivitäten einer Organisation umfasst. Das bedeutet, dass oftmals getrennt gedachte Kommunikationsdisziplinen wie Werbung, Marketing, Branding, Social Media, PR, CEO-Kommunikation, Influencer:innen, Sponsoring, Vertrieb, Lobbying, Nachhaltigkeitskommunikation etc. auch ganzheitlich gedacht werden müssen.

Der Klassiker ist: Die Werbung denkt sich eine tolle Anzeige oder Kampagne aus, die kreativ richtig zündet; das Ganze führt aber zu einer Empörungswelle auf Social Media, die dann von immer noch reichweitenstarken Plattformen aufgegriffen wird. Dann muss die PR wieder ran, den Vorgang „erklären“ und sich für das Missmanagement von anderen entschuldigen.

Daniel · Häufig werden PR und Media Relations beziehungsweise Medienarbeit synonym verwendet. Hat man eine gemeinsame Vorstellung von Corporate Communications entwickelt, spricht man über das gleiche. Dadurch lassen sich 1. typische Missverständnisse vermeiden (Stichwort: „Wir werfen da mal eben etwas PR drauf“) und 2. seriös Art und Umfang der Kommunikation klären, wenn man damit loslegt.

Ihr berätet auch Unternehmen bei organisatorischen Fragen der Unternehmenskommunikation. Gibt es Dinge, die Unternehmen aus eurer Sicht häufig falsch machen?

Swaran · Hektischer Aktivismus aus der Furcht, etwas zu verpassen, nach dem Motto: „Aber XY macht das doch auch, wir müssen auch auf Plattform Z sein.“ Deshalb: Zuerst nachdenken, strategische Ziele setzen, dann handeln und überprüfen, ob die Ziele erreicht werden. Aber auch: der Kommunikation zu wenig personelle und finanzielle Ressourcen zur

Verfügung stellen, wenn die Haltung vorherrscht, dass man Kommunikation nebenbei erledigen könne.

Daniel · Die Macht interner Anspruchsgruppen unterschätzen! Besser: sich durch nachvollziehbare Erklärungen und Begründungen seiner Kommunikationspläne Reputation beim Team verschaffen. Warum? Zum einen ist PR kein Allgemeinwissen, das direkt verstanden wird. Weiterhin wird man gerade bei der Owned-Media-Kommunikation regelmäßig auf die Kompetenz von Kolleg:innen zurückgreifen (wollen). Fehlt der Rückhalt, muss dieser erst wieder mühsam erarbeitet werden.

Eine gute Unternehmenskommunikation für ein Start-up mit 300 Personen – wie sähe sie aus?

Swaran · 300 Personen und noch ein Start-up? Spätestens ab der Größe gibt es sicherlich organisationale Regelsetzungen und Prozessdefinitionen, auch bei holokratischen Organisationsmodellen. Wichtig erscheint mir hier, dass man sich besonders über das Kerngeschäft im Klaren ist und nicht viele Botschaften parallel, sondern eine Positionierung konsequent durchhält. Dabei geht es nicht nur um die externe Kommunikation, sondern gerade in der internen Kommunikation muss man darauf achten, dass alle Mitarbeitenden ein gemeinsames Werteverständnis und eine Identität teilen. Gerade in expansiven Wachstumsphasen darf man den Kern der Organisation nicht vergessen: „Warum gibt es uns und was können wir beitragen?“

Und bei 50 Mitarbeiter:innen? Oder anders gefragt: Ab wann braucht es überhaupt Unternehmenskommunikation? Ist das nicht sehr „corporate“?

Swaran · Für „corporate“ gibt es unterschiedliche Lesarten. Die eine zielt auf eher bürokratische, langsame Strukturen ab, von denen sich Start-ups ja abgrenzen wollen. Aber auch bei Start-ups kann es toxische Arbeitskulturen und Selbstausschöpfung geben. Deshalb ist Stundenaufschreiben keine Drangsalierung, sondern auch ein Selbstschutz. Die zweite und für mich wesentlich spannendere Lesart versteht darunter die ganzheitliche „Körperlichkeit“ einer Organisation. Und in diesem Verständnis sollte man auch Unternehmenskommunikation verstehen: als ganzheitliche Betrachtung der organisationalen Kommunikationsprozesse.

Daniel · Es hilft nach innen und außen. Ich kann Botschaften nur treffend kommunizieren, wenn ich intern eine klare Kommunikationsstruktur geschaffen habe. Nur wer von außen nach innen und umgekehrt kommuniziert, kann brisante oder kritische Themen aufspüren: Externe