



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG



GENERAL  
ATLANTIC



**Master Communication Management, WS 2023/24**

**MODUL 06-005-558**

**FORSCHUNGSMODUL II: KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT**

## **Start-up Communication Compass**

### **Das Leistungsportfolio strategischer Kommunikation in Scale-ups**

Prof. Dr. Cornelia Wolf, Professur für Online-Kommunikation/Sprecherin des Centre for Entrepreneurship Communication, Universität Leipzig

Daniel Ziegele, Wissenschaftliche Mitarbeiter, Universität Leipzig

Christian Osterland, Vice President, General Atlantic

Constantin Schmittmann, Analyst, General Atlantic

Dr. Juliane Kiesenbauer, VP Marketing & Communications Europe, Staffbase

Laura Dicke, Head of Communications, Sunfire

**Stand: 08/23**

#### **Termine/Raum**

Dienstags, 13.15-16.45 Uhr; Nikolaistraße 27-29, Raum 1.06

Beginn: 05.10.23

**Interner Auftaktworkshop in Leipzig: Dienstag, 10.10.23, 13.15-16.45 Uhr, Raum 1.06.**

**Auftaktworkshop in Dresden (Sunfire): Dienstag, 17.10. 8-16 Uhr (gemeinsame An- und Abreise aus Leipzig)**

Interne Ergebnispräsentation: Dienstag, 30.01.2024, 15:15 – 18:30 Uhr, Raum tbd.

Externe Ergebnispräsentation: tbd. (gemeinsame An- und Abreise aus Leipzig)

#### **Thema und Zielsetzung**

Start-ups sind wichtiger Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung und Innovationskraft (Bormans et al., 2021). Sie gelten als zunehmend attraktiver Arbeitgeber – auch weil laut Deutschem Start-up Monitor 2022 die Mitarbeiterzahl durchschnittlich um über 50% steigt (Kollmann et al., 2022). Start-ups umgibt ein Mythos, weswegen ihnen eine Sonderrolle in der medialen Berichterstattung und öffentlichen Debatte zukommt. So beschloss die Bundesregierung im Sommer 2022 eine Start-up-Strategie für Deutschland, es gibt TV-Formate, Zeitungsrubriken, Magazine und Blogs, die sich ausschließlich Start-ups widmen

und Gründerinnen und Gründer erfreuen sich in Talkrunden und auf Social Media großer Beliebtheit.

Diesen Mythos untersucht und systematisiert die Start-up-Forschung seit vielen Jahren. So zeigt sich, dass Start-ups sich stark nach der Phase, in der sie sich befinden unterscheiden (Markteintritt, Stabilisierung, Wachstum). Sie lassen sich insgesamt jedoch definitorisch durch innovative Geschäftsmodelle, hohes Wachstumspotenzial und ein relativ junges Alter definieren und von anderen Organisationen abgrenzen (Wolf et al., 2021). Weiter stehen Start-ups in ihrer Entwicklung fünf zentralen Herausforderungen gegenüber, die unter den Begriffen liability of newness (Stinchcombe, 1965), liability of smallness or size (Adrich & Auster, 1986), liability of adolescence or growth (Brüderl & Schüssler, 1990), liability of foreignness (Churchill & Lewis, 1983) sowie founder centrality (Conte et al., 2017; Kelly et al., 2000; Özkoyuncu & Aslan, 2021) zusammengefasst sind.

Von besonderem Interesse ist die Rolle von Gründerinnen und Gründern bzw. Gründerteams. Sie haben einen großen Einfluss auf die Leistung von Start-ups und sind daher intern wie extern zentraler Akteur. Diese Gründerzentrierung wird selten definiert oder ganzheitlich ausgearbeitet. Kürzlich erschien dazu ein interdisziplinärer Überblick über Gründungsliteratur, der diese Lücke schließt und zwischen Humankapital, sozialen und psychologischen Faktoren unterscheidet. Diese können in Forschung und Praxis genutzt werden, um eine Passung zwischen diesen Faktoren für verschiedene Wirkungsbereiche von Gründerinnen und Gründern in Start-ups sicherzustellen (Wolf et al., 2023). Allerdings mangelt es auch den erfolgreichsten Gründerinnen und Gründern in entscheidenden Phasen oft an finanziellen und personellen Ressourcen, teilweise aber auch an Expertise. Gründerinnen und Gründern können nicht alles wissen – ihnen fehlt es oftmals an Erfahrung in Bereichen wie der Beantragung von Krediten und der Kommunikation mit Investoren, es müssen erstmals und oft in großer Zahl Mitarbeitende ausgewählt und tiefgehende Kenntnisse über Märkte und Zielgruppen erlangt werden.

Durch die Ausgangslage spielt aus kommunikativer Sicht die Etablierung strategischer Kommunikation eine zentrale aber häufig untergeordnete Rolle. Auch wenn diese schon in frühen Phasen, z. B. in der Interaktion mit Investorinnen und Investoren sowie Kundinnen und Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Die Einstellung der Gründerinnen und Gründer zur Rolle strategischer Kommunikation hat angesichts ihrer zentralen Funktion einen zentralen Einfluss darauf, wann und wie die Kommunikationsfunktion ausgestaltet wird. Kommunikationsverantwortliche kommen häufig erst in einer späteren Phase im Wachstumsprozess von Start-ups oder ausgelöst durch kritische Ereignisse hinzu, so dass diese mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind.

Ziel des Forschungs- und Transferprojekts ist es, das Leistungsportfolio der Kommunikation in wachsenden Start-ups erstmals ganzheitlich zu erfassen und entlang ihres Beitrags zu Unternehmensentwicklung und -erfolg im Rahmen des ersten Start-up-Communication Compass zu clustern. Dies erlaubt es auch, Besonderheiten der strategischen Kommunikation in Start-ups in Abgrenzung zu Ansätzen herauszuarbeiten, die für etablierte Unternehmen entwickelt und getestet sind. Als Ergebnis soll ein Framework entwickelt werden, das sowohl zur Entwicklung von Anschlussforschung dienen kann als zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis genutzt wird.

Die durchzuführende Studie wird unterstützt durch den weltweit führenden Growth-Equity-Investor General Atlantic (in der Vergangenheit und gegenwärtig finanzierte Start-ups sind u.a.: Etsy, Snapchat, Airbnb, Uber, Delivery Hero, Facebook, Alibaba.com sowie FlixBus, BuzzFeed, Kahoot, patpat, Staffbase, Gymshark, Doctolib, Bytedance, Partship Meet Group, powercloud, NuCom group) sowie durch die zwei erfolgreichen Scale-ups Staffbase und Sunfire, die ihr Know-how und Netzwerk in allen Projektphasen einbringen. Gemeinsam mit den Partnern wird für die Studie eine Publikationsstrategie entwickelt, um diese abschließend zielgerecht für Praxis und Branchenmedien aufzubereiten. Darüber hinaus sind auch eine wissenschaftliche Platzierung und Publikation der Studie geplant.

## **Methode**

Die Bearbeitung der Fragestellung erfordert eine Kombination von analytisch-konzeptionellen und empirischen Vorgehensweisen. In der ersten Phase gilt es, den internationalen Stand der Forschung im Bereich der Startup-Kommunikation systematisch aufzuarbeiten, da Forschung interdisziplinär erfolgt und wenige Erkenntnisse aus der strategischen Kommunikationsforschung zum Untersuchungsgegenstand vorliegen. Darüber hinaus werden aktuelle Fallbeispiele zur Kommunikation von deutschen Scale-ups in unterschiedlichen Medienkanälen (u.a. Printmedien, Social Media) zur Vorbereitung des Auftaktworkshops analysiert.

In einem zweiten Schritt ist die aktuelle Kommunikationsarbeit erfolgreicher Start-ups in der Wachstums- und Scale-up-Phase zu analysieren. Hierzu werden qualitative Leitfadeninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen und Agenturvertreterinnen und -vertretern durchgeführt. Als mögliche Ausrichtung bietet sich die Methode der kritischen Ereignisse an. Diese erfasst wichtige Situationen aus vergangenen Geschehnissen, um relevante Verhaltensweisen herauszuarbeiten und neue Erkenntnisse für die Entwicklung der Organisation abzuleiten. Auf diese Weise erlauben es die Interviews, Möglichkeiten und Leistungen der Start-up-Kommunikation herauszuarbeiten.

Der Auftaktworkshop dient dazu, erste Themenfelder bzw. relevante Situationen in Abstimmung mit den Praxispartnern zu identifizieren und den Fokus des Forschungsprojekts stärker einzuengen. Die finalen Zielsetzungen und Fragestellung werden basierend auf Briefing und Recherchen final festgelegt.

## **Partner**

**General Atlantic** ist ein weltweit führender Growth-Equity-Investor mit mehr als vier Jahrzehnten Erfahrung in der Bereitstellung von Wachstumskapital und strategischer Unterstützung für bisher mehr als 500 stark wachsende Unternehmen. Das Unternehmen wurde 1980 mit dem Ziel gegründet, in visionäre Unternehmen zu investieren und einen langfristigen Erfolg zu erzielen. Es kombiniert einen übergreifenden globalen Ansatz, sektorspezifische Expertise, einen langfristigen Investmenthorizont und ein tiefes Verständnis der Wachstumstreiber, um herausragende Unternehmen und Managementteams zu unterstützen und innovative Geschäftsmodelle weltweit auszurollen. General Atlantic verwaltet insgesamt Assets im Wert von mehr als 75 Milliarden US-Dollar (Stand: 31. März 2023) und beschäftigt mehr als 220 Investmentexperten in New York, Amsterdam, Peking,

Hongkong, Jakarta, London, Mexiko-Stadt, Miami, Mumbai, München, San Francisco, São Paulo, Shanghai, Singapur, Stamford und Tel Aviv.  
Weitere Informationen: [www.generalatlantic.com](http://www.generalatlantic.com)

**Staffbase** wurde 2014 gegründet und ist einer der weltweit führenden Anbieter von Plattformen zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation. An 13 Standorten von Chemnitz und London bis New York zählt Staffbase mehr als 800 Mitarbeitende und mehr als 2.500 Kunden sowie 13 Millionen Endnutzer\*innen – unter anderem bei seinen Kunden Deutsche Post DHL, T-Systems MMS, Viessmann, Adidas, Paulaner, MAN Truck & Bus SE sowie Audi. 2023 erhielt Staffbase abermals den begehrten ClearBox Choice Award für sein Intranet und ist der einzige Anbieter, der in fünf Kategorien eine "herausragende" Anerkennung erhielt.

**Sunfire** ist ein weltweit führendes Wasserstoffunternehmen, das industrielle Elektrolyseure basierend auf den Alkali- und Festoxidtechnologien (SOEC) entwickelt und produziert. Mit seinen Elektrolyselösungen widmet sich Sunfire der zentralen Herausforderung des heutigen Energiesystems: Der Bereitstellung von grünem Wasserstoff und Synthesegas als klimaneutraler Ersatz für fossile Energie. Sunfires innovative und erprobte Elektrolysetechnologien ermöglichen die Dekarbonisierung industrieller Sektoren, die heute noch von Öl, Gas oder Kohle abhängig sind. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 500 Mitarbeitende an Standorten in Deutschland und der Schweiz.

### **Teilnehmer/innen/Leistungsnachweis**

Die Teilnehmerzahl ist auf zehn Studierende begrenzt. Als Prüfungsleistung wird als Gruppenleistung ein *Projektbericht* (Gewichtung Faktor 2) erstellt, der folgende Teile umfasst:

- a) *Interne Projektdokumentation*: Projektbeschreibung (Relevanz, Erkenntnisinteresse, Fragestellung), Methodendokumentation (inkl. Instrumente und Daten), Projektverlauf und Reflexion (ca. 20-25 Seiten zzgl. Anhang)
- b) *Aufbereitung für die Scientific Community*: Publikationsfähiger Journalbeitrag für ein International Peer Reviewed Journal (ca. 20-25 Seiten zzgl. Anhang)
- c) *Aufbereitung für die Praxis*: One-Pager und Chartbericht (als Management Summary und zur Veröffentlichung auf den Homepages, ca. 25-30 Seiten) für die Projektpartner

Abgabe der Teile a) bis c) bis 04.03.2024 in gedruckter Form (zwei Exemplare) im Sekretariat. Zudem sind der Projektbericht und die weiteren Teile (in einem PDF, analog zur Druckversion sowie als offene bearbeitbare Dateiformate) digital an die Dozierenden sowie an den Praxispartner zu übermitteln (Abstimmung über eine Druckversion für den Projektpartner erfolgt beim Auftakt). Hinzu kommen individuelle Leistungen während der Projektdurchführung (Gewichtung Faktor 1).

Zweitprüfer: Prof. Dr. Alexander Godulla, Professor für Empirische Kommunikations- und Medienforschung, Universität Leipzig

## Literatur

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Bormans, J., Privitera, M., Novo, K., & Arrami, R. (2021). *European Startup Monitor 2020/2021*. <https://www.europeanstartupmonitor2021.eu>
- Brüderl, J., & Schüssler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547. <https://doi.org/10.2307/2393316>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 83(3), 3-12.
- Conte, F., Siano, A., & Vollero, A. (2017). CEO communication: engagement, longevity and founder centrality: An exploratory study in Italy. CEO communication: engagement, longevity and founder centrality: An exploratory study in Italy, *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2015-0062>
- Kollmann, T., Strauß, C., Pröpper, A., Faasen, C., Hirschfeld, A., Gilde, J., & Walk, V. (2022). *Deutscher Startup Monitor 2022*. Bundesverband Deutsche Startups e. V. <https://deutscherstartupmonitor.de/>
- Men, R. L., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*, 30(1-2), 35-56. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>
- Özkoyuncu, F., & Aslan, P. (2021). Entrepreneurial and communicative mind in action: How start-ups do and should communicate with their publics effectively. In P. Gole (Ed.), *Entrepreneurial and Communicative Mind in Action* (pp. 16-26). Pearson.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Rand McNally & Co.
- Wiesenberg, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I., 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. (S. 255 – 272). *International Journal of Strategic Communication* 16(2). <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2023544>
- Wolf, C., Seibert, D., & Ziegele, D. (2023). Learning from the role and impact of founders in start-ups. A framework for research and practice of intra- and entrepreneurship in journalism. In: A. Godulla & S. Böhm (Hrsg.). *Digital Disruption and Media Transformation: How Technological Innovation Shapes the Future of Communication*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, im Erscheinen.