



# Kommunikation für junge Unternehmen

---

Angela Bittner-Fessler · Michael Häfelinger

# Kommunikation für junge Unternehmen

Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups

Angela Bittner-Fessler  
SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Berlin, Deutschland

Michael Häfelinger  
UnternehmerCoaches  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-16733-2      ISBN 978-3-658-16734-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16734-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Die Menschheitsgeschichte ist eine Geschichte von Entrepreneuren, von Menschen, die eine Unternehmung starten. Wenn ein neues Unternehmen gegründet wird, ist es selbst und sind seine Produkte oder Dienstleistungen unbekannt. Doch etwas zu tun und darüber zu reden, gehört im Unternehmertum unweigerlich zusammen – ohne Kommunikation funktioniert kein Unternehmen. In Zeiten wachsender Konkurrenz in allen Märkten und immer höheren Anforderungen an die Differenzierung von Unternehmen steht und fällt der Unternehmenserfolg mehr denn je mit der Kommunikation. Mit Unternehmenskommunikation meinen wir in diesem Buch eine professionell gestaltete, zielgerichtete Kommunikation mit dem Auftrag, die unternehmerischen Zielsetzungen zu unterstützen.

Kommunikation macht ein Unternehmen nicht nur bekannt, sondern trägt zu einem positiven Image bei und baut Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz für das Handeln des Entrepreneurs auf. Unsere Idee von Unternehmenskommunikation ist es, durch Kommunikation stabile und förderliche Beziehungen zu allen relevanten Zielgruppen – den sogenannten Stakeholdern – aufzubauen. Ziel einer so verstandenen „werthaltigen“ Unternehmenskommunikation ist es, das junge Unternehmen sichtbar und bekannt zu machen, gleichzeitig gute Beziehungen zu seiner Umwelt aufzubauen und sich damit einen guten Ruf zu erarbeiten. Im Idealfall „produziert“ die Kommunikation zusammen mit dem eigenen Handeln zufriedene Kunden, aber auch geringere Hürden für die Finanzierung bei Mittelgebern, und erleichtert die Akquise von guten Mitarbeitern.

Wir haben unsere jahrelange Erfahrung in diesem Bereich – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis von Kommunikation und Beratung – in diesem Buch zusammengetragen und möchten Sie, liebe Neu-Unternehmer, dabei unterstützen, Ihre

Zielgruppen und andere Stakeholder an jedem Punkt so genau zu erreichen, dass aus Ihrer großen Idee auch ein großes Business wird.

Viel Erfolg wünschen Ihnen

Berlin und Bad Waldsee  
Berlin  
im Mai 2018

Angela Bittner-Fessler  
Michael Häfelinger

- ▶ In diesem Buch sprechen wir die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer nicht als einzelne Person an, sondern als Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe junge Unternehmen. Der besseren Lesbarkeit halber wird für diese daher die männliche Form verwendet. Wenn wir zum Beispiel über den Unterschied zwischen Existenzgründern und Start-ups schreiben, würde eine Formulierung wie „der Unterschied zwischen Existenzgründern und Existenzgründerinnen sowie Start-ups“ ansonsten nahe legen, dass drei Gruppen verglichen werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Über dieses Buch</b> . . . . .	1
1.1	Für wen ist das Buch gedacht? . . . . .	1
1.2	Idee und Aufbau des Buches . . . . .	4
	Literatur . . . . .	6
 <b>Teil I Grundlagen der Kommunikation für junge Unternehmen</b>		
<b>2</b>	<b>Unternehmenskommunikation</b> . . . . .	9
2.1	Was ist Unternehmenskommunikation? . . . . .	9
2.2	Das Besondere der Kommunikation bei jungen Unternehmen . . . . .	12
2.2.1	Besonderheit 1: Junge Unternehmen sind unbekannt . . . . .	12
2.2.2	Besonderheit 2: Junge Unternehmen haben viele Ziele gleichzeitig . . . . .	13
2.2.3	Besonderheit 3: Junge Unternehmen haben selten kommunikative Expertise . . . . .	15
2.3	Das Magische Dreieck der fokussierten Ansprache . . . . .	16
2.4	Kommunikatives Denken nach dem Medientypen-Modell: Owned, Paid, Shared, Earned Media . . . . .	18
	Literatur . . . . .	22
<b>3</b>	<b>Was macht das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit aus?</b> . . . . .	25
3.1	Corporate Identity . . . . .	26
3.2	Corporate Image . . . . .	29
3.3	Reputation . . . . .	33
	Literatur . . . . .	36
<b>4</b>	<b>WAS und WANN: Kommunikationserfordernisse junger Unternehmen</b> . . . . .	39
4.1	Die unternehmerische Zielsetzung als Gegenstand der Kommunikation . . . . .	39
4.2	Phasen der Unternehmensentwicklung . . . . .	41

4.2.1	Das aufgabenorientierte Phasenmodell der Gründung . . . . .	41
4.2.2	Die einzelnen unternehmerischen Aufgaben und ihre kommunikativen Erfordernisse . . . . .	44
4.2.3	Kontinuierliche Verbesserung als Unternehmensaufgabe . . . . .	45
4.3	Geschäftsidee formulieren . . . . .	47
4.3.1	Unternehmerische Aufgaben . . . . .	47
4.3.2	Kommunikationserfordernisse und erste Kommunikationsmittel für die Geschäftsidee . . . . .	48
4.4	Unternehmenskonzept ableiten . . . . .	48
4.4.1	Unternehmerische Aufgaben . . . . .	48
4.4.2	Kommunikationserfordernisse und Kommunikationsmittel für das Unternehmenskonzept . . . . .	50
4.5	Markteintritt . . . . .	51
4.5.1	Unternehmerische Aufgaben . . . . .	51
4.5.2	Kommunikationserfordernisse und Kommunikationsmittel für den Markteintritt . . . . .	53
4.5.3	Exkurs: Rechtliche Rahmenbedingungen der Erstansprache („Kaltakquise“) . . . . .	54
4.6	Stabilisierungsphase . . . . .	56
4.6.1	Unternehmerische Aufgaben . . . . .	56
4.6.2	Kommunikationserfordernisse und weitere Kommunikation in der Stabilisierungsphase . . . . .	57
4.6.3	Exkurs: Krisenkommunikation und Issues Management . . . . .	58
4.7	Wachstumsphase . . . . .	65
4.7.1	Unternehmerische Aufgaben . . . . .	65
4.7.2	Kommunikationserfordernisse und Folgekommunikation in der Wachstumsphase . . . . .	66
	Literatur . . . . .	67
<b>5</b>	<b>WEN und WOMIT: Stakeholder und ihre Interessen . . . . .</b>	<b>69</b>
5.1	Das Prinzip Stakeholdermanagement . . . . .	70
5.2	Kommunikation mit Stakeholdern: Den Nutzen des Gegenübers im Blick . . . . .	72
5.3	Der prüfende Blick: Die systematische Stakeholderanalyse . . . . .	75
5.4	Stakeholderfelder der Kommunikation . . . . .	79
5.4.1	Customer Relations . . . . .	80
5.4.2	Investor Relations . . . . .	83
5.4.3	Human Relations . . . . .	87
5.4.4	Media Relations . . . . .	93
5.4.5	Public Affairs . . . . .	100
5.4.6	Business Partner Relations . . . . .	102
	Literatur . . . . .	104

<b>6 Das WIE – Leitplanken moderner Kommunikation</b> .....	107
6.1 Das Prinzip Storytelling .....	107
6.2 Content is king: Der Inhalt zählt .....	113
6.3 Glaubhaft durch authentisches Kommunizieren .....	115
6.4 Crossmedial denken .....	117
6.5 Beziehungsorientiert kommunizieren. ....	119
6.5.1 In Dialog treten. ....	119
6.5.2 Den direkten Kontakt konkretisieren: Funktion, Person und Beziehung .....	119
6.5.3 Integriert kommunizieren .....	122
6.6 So nah wie möglich an den Adressaten der Kommunikation: Die richtigen Kanäle für den Inhalt, Kontakt und Moment .....	122
6.6.1 Wo informiert sich der Adressat .....	123
6.6.2 Je persönlicher, desto besser. ....	124
Literatur .....	125

## Teil II Anwendung für eine erfolgreiche Kommunikation

<b>7 Das Leitbild als Ausgangspunkt der eigenen Unternehmenskommunikation</b> .....	129
7.1 Corporate Identity .....	129
7.1.1 Das Leitbild formulieren: Sineks Goldener Kreis .....	130
7.1.2 Der Kern des unternehmerischen Leitbilds: Werte, Vision und Mission .....	132
7.1.3 Die Positionierung .....	134
7.2 Meine Positionierung – in Worte gefasst .....	136
7.2.1 Was machen wir? .....	136
7.2.2 Wie machen wir es? .....	138
7.2.3 Warum machen wir es? .....	139
7.3 Den Aufbau von Image und Reputation im Blick .....	145
7.3.1 Was kann ich als Gründer für mein Image tun? .....	145
7.3.2 Wie entsteht mein guter Ruf? .....	146
Literatur .....	148
<b>8 Meine Kommunikation</b> .....	151
8.1 Analyse und Zielsetzung .....	152
8.1.1 Meine unternehmerische Zielsetzung: Das Business Canvas .....	153
8.1.2 Meine kommunikative Zielsetzung: Das Communication Canvas. ....	154
8.2 Kommunikationsstrategie. ....	154
8.2.1 Eigene Ziele und Taktik .....	154
8.2.2 Ziele SMART setzen .....	156



8.3	Planung und Umsetzung . . . . .	158
8.3.1	Abgestufte Planung als Ausgangspunkt . . . . .	158
8.3.2	Exkurs: Konkrete Anlässe finden und schaffen . . . . .	161
8.4	Evaluation und Controlling . . . . .	164
8.4.1	Evaluation heißt Erfahrung sammeln . . . . .	165
8.4.2	Kommunikationscontrolling. . . . .	166
	Literatur. . . . .	174
<b>9</b>	<b>Die eigene Kommunikation gestalten und umsetzen . . . . .</b>	<b>175</b>
9.1	Owned Media: Die glaubwürdige Selbstdarstellung . . . . .	176
9.1.1	Exposé . . . . .	176
9.1.2	Pitch Deck . . . . .	177
9.1.3	Elevator Pitch . . . . .	180
9.1.4	Tischgespräche . . . . .	180
9.1.5	Businessplan. . . . .	181
9.1.6	Kundenpräsentation . . . . .	183
9.1.7	Formulieren der Unternehmensdarstellung . . . . .	184
9.1.8	Internet-Auftritt . . . . .	188
9.1.9	Print . . . . .	191
9.1.10	Event. . . . .	194
9.2	Paid Media: Um Aufmerksamkeit und Kaufbereitschaft werben . . . . .	196
9.3	Shared Media: Im Gespräch sein . . . . .	198
9.4	Earned Media: Es wird berichtet . . . . .	203
9.5	Einschätzung der Kanäle: Empfehlungen für eine effiziente und wirkungsvolle Kommunikation . . . . .	208
	Literatur. . . . .	211

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Systematik des Buch: Phasen, Stakeholder und Media aus Sicht des Gründers . . . . .	5
Abb. 2.1	Das Kommunikationsquadrat . . . . .	10
Abb. 2.2	Das Magische Dreieck der fokussierten Ansprache . . . . .	17
Abb. 2.3	Das Medien-Modell. Übersicht über Charakter, Kosten-Nutzen-Aspekt, ihren Einsatz für die Zielerreichung von Gründungen und erreichbare Adressaten . . . . .	20
Abb. 3.1	Die Analogie der Identität einer Person und der Corporate Identity eines Unternehmens . . . . .	27
Abb. 3.2	Das Corporate Image des Unternehmens und verschiedene Fremdbilder der Betrachter. . . . .	30
Abb. 3.3	Reputation als kollektiv anerkanntes Bild des Unternehmens . . . . .	34
Abb. 4.1	Aufgabenorientiertes Phasenkonzept im Überblick . . . . .	42
Abb. 4.2	Phasenmodell mit Anforderungen an die Unternehmer . . . . .	45
Abb. 4.3	Deming-Kreis . . . . .	46
Abb. 5.1	Stakeholdermanagement als Austauschbeziehung und Beziehungsnetzwerk . . . . .	70
Abb. 5.2	Klassische Stakeholderanalyse-Matrix. . . . .	76
Abb. 6.1	Kernpunkte des Agenda Settings via Content-Strategie sind die Relevanz der Themenangebote für Stakeholder und Inhaltsentwicklung („Content Creation“) nach Relevanzkriterien . . . . .	114
Abb. 6.2	Staffelung von Kommunikationsarten nach eröffneter Dialogmöglichkeit . . . . .	124
Abb. 7.1	Leitbild: Entscheidungsfragen für das unternehmerische Handeln. . . . .	131
Abb. 7.2	Bausteine des unternehmerischen Leitbildes . . . . .	132
Abb. 7.3	Das unternehmerische Leitbild als Ausgangspunkt unternehmerischen Handels . . . . .	134

---

Abb. 7.4	Dimensionen des Leitbildes von Bauhaus . . . . .	135
Abb. 7.5	Nutzendimensionen . . . . .	137
Abb. 7.6	Identitätspyramide . . . . .	142
Abb. 8.1	Konzeptionsphasen der Kommunikation . . . . .	152
Abb. 8.2	Das Business Model Canvas. . . . .	153
Abb. 8.3	Communication Canvas in Analogie zum Business Canvas. . . . .	155
Abb. 8.4	Fiktive exemplarische Maßnahmenplanung . . . . .	159
Abb. 8.5	Übersicht: Aufwand ausgewählter Kommunikationsmaßnahmen . . . . .	168
Abb. 8.6	DPRG-Bezugsrahmen . . . . .	169
Abb. 9.1	Vereinfachtes Medientypen-Modell und Charakteristika . . . . .	175
Abb. 9.2	Übersicht der Planungsschritte . . . . .	195
Abb. 9.3	Auszug aus der CMF Basisstudie (2016) zur Nutzung von Online-Marketingtools. . . . .	197

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Übersicht zur klassischen Systematik der Handlungsfelder Unternehmenskommunikation. . . . .	22
Tab. 4.1	Übersicht Phasenmodelle der Gründung. . . . .	41
Tab. 5.1	Übersicht Charakteristika von Kunden (Customer) als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	83
Tab. 5.2	Übersicht Charakteristika von Investoren als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	86
Tab. 5.3	Übersicht Charakteristika von Mitarbeitern als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	88
Tab. 5.4	Übersicht über Dimensionen der Mitarbeiterteilhabe und ihrer Realisierung . . . . .	91
Tab. 5.5	Empfehlung zum Medieneinsatz in der internen Kommunikation von Gründungen. . . . .	92
Tab. 5.6	Übersicht Charakteristika von Medienvertretern als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	99
Tab. 5.7	Übersicht Charakteristika von Vertretern der öffentlichen Hand als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	101
Tab. 5.8	Übersicht Charakteristika von Vertretern der Business Relations Hand als Stakeholder (Beispiel) . . . . .	104
Tab. 7.1	Leitfragen zur Stärken- und Schwächen-Analyse auf Basis der SWOT-Analyse . . . . .	144
Tab. 7.2	SWOT-Analyse als Johari-Fenster. . . . .	144
Tab. 8.1	Die fünf Dimensionen der SMART-Formel . . . . .	157
Tab. 8.2	Grobübersicht der Planungsschritte und besonderer Aspekte . . . . .	158
Tab. 8.3	Beispielhafte Systematisierung von potenziellen Anlässen für Gründer . . . . .	163
Tab. 8.4	Sechs Stufen des Kommunikations-Controllings . . . . .	170
Tab. 9.1	Die Folien eines Pitch Decks nach Für-Gründer.de (2017). . . . .	178
Tab. 9.2	Planung der Präsentation. . . . .	185
Tab. 9.3	Aufbau der Präsentation . . . . .	186