

KOMMUNIKATION IST MASSARBEIT

Im Interview: Christiane L. Döhler, Inhaberin von DOEHLER Communications (www.doehler-communications.com), verfügt über langjährige Erfahrung sowohl in der Private-Equity-/Venture-Capital-Branche als auch in der Beratung zu Strategie, Positionierung und Kommunikation.



Die Öffentlichkeitsarbeit stellt für Start-ups eine neue Herausforderung dar. Ab wann sollte man überhaupt nach außen kommunizieren?

Kommunikation aus unternehmerischer Perspektive ist sinnvoll, wenn sie dazu beiträgt, den Unternehmenswert zu steigern bzw. bei Start-ups die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu befördern. Öffentlichkeitsarbeit bietet Start-ups also einen signifikanten Mehrwert, soweit

sie den Businessplan unterstützt, für die Geschäftsidee notwendige Handlungsspielräume kreiert oder bestehende vergrößert.

Das heißt, Start-ups sollten beginnen, nach außen professionell zu kommunizieren, wenn dies für ihre Zielsetzung einen aktuell konkreten oder auch absehbar zukünftigen Mehrwert liefern kann.

Sehen Gründer*innen in der Öffentlichkeitsarbeit nur ein Tool zum Aufbau und zur Steigerung der Bekanntheit, unterschätzen sie die wertschaffende Wirkung des intelligent eingesetzten Kommunikationsinstrumentariums.

Welche Anlässe sind kommunikationsrelevant, welche eher vernachlässigbar?

Kommunikationsrelevant sind jene Anlässe, welche die für das Start-up und die Verwirklichung des Businessplans relevanten Stakeholder positiv beeinflussen.

Vernachlässigbar bzw. zu vermeiden sind Themen, die losgelöst von der Unternehmensstrategie sind. Denn langfristig sind solche Themen nicht tragfähig, da sie nicht auf die Zielsetzung des Start-ups einzahlen und somit Investitionen ohne Return sind. Im schlimmsten Fall sind sie risikoreich und bewirken negative, also für die Umsetzung des Businessplans schädliche Bekanntheit.

Wie können eigene Themen geschickt z.B. in einen größeren Kontext verpackt werden?

Zahlreiche Start-ups verfügen über interessantes Know-how, spezielle Expertise und einen Innovationsweitblick. Dieses gilt es, in den öffentlichen Diskurs einzufädeln. Eine marketingorientierte Unternehmenswebsite genügt dafür nicht.

Zu einem größeren inhaltlichen Kontext gehören die entsprechenden Mittel/Medien/Kanäle, die diesen Kontext abbilden können. Wichtig ist, ein Kontaktnetz mit Medienvertreter*innen, Onlineportal-Verantwortlichen etc. zu etablieren oder sich dazu externer Dienstleister*innen zu bedienen. Die Aufgabe heißt, im Dialog (und nicht werblichem Monolog) über Themen zu sprechen, in die Start-ups tiefen Einblick haben, und die für die „Verwerter“ von Interesse sind. Letztgenannte benötigen gutes Material, einzelne Bausteine, mit denen sie eine Geschichte aufbauen können. Was sie nicht brauchen, sind polierte Marketingbotschaften.

Das gelieferte, aber vor allem gemeinsam im Gespräch bearbeitete und dadurch meist bereits in einen Kontext gesetzte Material kann dann für größere Geschichten, Marktgeschichten und Trendstories verwertet, also in einen größeren Kontext eingeflochten werden. Dies ist in der Regel eine weitaus wertvollere Kommunikationsmaßnahme als eine reine, nur die Eigenperspektive des Unternehmens abbildende, Unternehmensstory.

Welche Besonderheiten gilt es bei der Kommunikation von Finanzierungsrunden zu beachten?

Es müssen die verschiedenen Finanzgeber entsprechend berücksichtigt und in die Kommunikation mit eingebunden werden. Die Gründe für die Finanzierungsrunde sollten sauber dargestellt werden, ebenso die damit verbundene Zielsetzung sowie der Ausblick. Hier sollte sorgsam entlang der Unternehmensstrategie kommuniziert werden – den roten Faden immer im Blick behaltend.

Notwendig ist auch, die aktuelle Unternehmensphase kommunikativ zu beachten, den Finanzierungsumfang und die für das Unternehmen relevanten Stakeholder – nicht zu unterschätzen, die mit der Finanzierung verbundene Erwartungshaltung an das Management, die letztlich in der Zielsetzung abgebildet wird.

Ergibt es Sinn, das Erreichen des Break Even zu kommunizieren?

Auch hier gilt meine anfänglich gemachte Aussage: Falls es

bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie hilft, ist es sinnvoll.

Es ist auch für Finanzgeber von Bedeutung. Sowohl für die bisherigen als Bestätigung ihres Investments als auch für potenzielle Finanzgeber, die auf der Suche nach neuen Investmenttargets sind und sich zum Beispiel mit Wachstumskapital an profitablen Unternehmen beteiligen möchten.

Der Exit ist meist ein einmaliges Event für Gründer*innen. Welche kommunikativen Besonderheiten bringt er mit sich?

Das hängt von der jeweiligen Exit-Situation und den daran beteiligten Parteien ab.

Hinter dem Exit steht für Gründer*innen im positiven Fall die Aussicht auf Realisierung von Gewinnen. Es kann aber auch bei einer eingetretenen Krisensituation um die Rettung des Investments und Schadensbegrenzung gehen, um nur wenige der zahlreichen Exit-Szenarien zu nennen.

In jedem spezifischen Fall gilt es, eine maßgerechte Kommunikation umzusetzen. Es heißt zu unterscheiden: Steigt der/die Gründer*in aus? Komplet, oder gibt er/sie nur Verantwortungsbereiche ab, zu welchem Zeitpunkt und aus welchem Grund? Steigt der/die aktuelle Investor*in oder eine(r) der Investoren aus, steigt ein(e) neue(r) oder nur ein(e) zusätzliche(r) Investor*in ein? Wird an einen Strategen verkauft etc.?

Für sinnstiftende und wertschaffende Kommunikation gibt es keine Standardlösungen; sie ist immer abhängig von der jeweiligen Situation bzw. unternehmerischen Zielsetzung.

Im aufgezeigten positiven Fall sollte der Fokus der Verlautbarungen auf dem geschaffenen Wert seit Gründung und den absehbaren weiteren Wachstumsmöglichkeiten liegen, die – falls begründbar – durch den Exit nicht gefährdet, sondern begünstigt werden.

Kommunikation kann durchaus kostenintensiv sein. Ab wann sollte Personal eingestellt oder externer Rat einbezogen werden?

Kommunikation sollte dann professionell betrieben werden, wenn mit ihr eine klare Zielsetzung verfolgt wird und sie die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen vermag. Ist ein(e) Gründer*in inklusive Team wenig vertraut mit den Mechanismen, dem Instrumentarium und dem Wirkungsradius professioneller Unternehmenskommunikation, sollte er/sie sich mittels externer Expertise über deren Impact informieren und dann entscheiden, ob dafür eine interne Ressource aufgebaut bzw. eingestellt oder externe Unterstützung beauftragt werden soll. Professionelle Kommunikationsarbeit – als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie – hat ihren Preis, wie alles im wahren Leben, aber vor allem ihren Return. ●

Das Interview führte Mathias Renz

starting-up.de – deine 24/7 Inspirationsquelle

Top-Know-how aus erster Hand, von erfahrenen Wirtschaftsjournalist*innen und Expert*innen aus der Start-up-Community mit Herzblut recherchiert und verständlich aufbereitet – das ist das inhaltliche Konzept von www.starting-up.de.

Dabei steht der Nutzwert stets im Mittelpunkt: Beiträge mit konkreten To-do's, praktische Starthilfe – damit deine Gründung gelingt! Auch Jahre nach dem Start hilft dir unser Content, optimale Lösungen für deine spezifischen Problemstellungen zu finden.

www.starting-up.de

