

Valentin Heisters  
Olaf Leu (Hg.)

## Haltung, Substanz, Integrität

*für Amöne,  
Lina und Jona*

Valentin Heisters  
Olaf Leu (Hg.)

# Haltung Substanz Integrität

Wirksame Kommunikation  
im Zeitalter der digitalen Hypertransparenz



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch

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

#### Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern  
durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten  
einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische Masku-  
linum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche, männliche  
und diverse Personen meinen.

© Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main  
Kontakt: [buch@fazbuch.de](mailto:buch@fazbuch.de)

Umschlaggestaltung: Heisters & Partner, Corporate & Brand Communication, Mainz

Buchgestaltung: Heisters & Partner, Corporate & Brand Communication, Mainz

Druck: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Schrift: Gesetzt aus dem Schriftsystem Compatil von Olaf Leu

Dank: Der Autor dankt Amöne Schmidt und Bernolf Reis für ihre  
unverzichtbare Unterstützung und Mitarbeit.

Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2025

ISBN 978-3-96251-178-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen  
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Liefe-  
ranten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des  
CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# Inhalt

---

<b>Vorwort des Herausgebers</b>	8
<b>Vorwort des Autors</b>	11
<b>Executive Summary</b>	13
<b>Kapitel 01: Der Paradigmenwechsel – Wertkommunikation in der digitalen Transparenz</b> Warum die digitale Hypertransparenz wertorientierte Haltungen und Integrität erkennbar werden lässt und klassische PR heute nicht mehr funktioniert	17
<b>Kapitel 02: Ein Vordenker der digitalen Postmoderne – Werte und Ziele versöhnen</b> Wie der Kommunikationsexperte Bodo Rieger vor der Erfindung des Internets den Schlüssel zur wertbasierten Kommunikation der digitalen Postmoderne fand	31
<b>Kapitel 03: Haltung zeigen in sozialen Netzwerken – responsiv und handlungsstark den Kurs setzen</b> Wie Unternehmen sich in den sozialen Medien positionieren und warum Reputation die Frucht ist, die aus Haltung, Substanz und Integrität erwächst	41

## **Kapitel 04: Ein neues Verständnis von Corporate Identity – Werte mit Stakeholdern teilen**

| 49

Wie Dialog und Teilhabe zu einem neuen Verständnis von Corporate Identity und Markenführung beitragen und sich die Grenzen zwischen Unternehmen und Stakeholdern auflösen

## **Kapitel 05: Haltung macht den Unterschied – Diskurs und politische Positionierung**

| 65

Warum Unternehmen herausfinden müssen, welche Diskurse ihre Stakeholder führen, wie sie Resonanz entfalten und sich heute auch positionieren müssen

## **Kapitel 06: Haltung als Generationenkonflikt – den gemeinsamen Nenner finden**

| 79

Wie Unternehmen von Wokeness profitieren und warum es sich lohnt, aus neuen Regeln des Miteinanders keinen Kulturmampf entstehen zu lassen

## **Kapitel 07: Haltung und Nachhaltigkeit – gesellschaftlicher Fortschritt als Teil der Wertschöpfung**

| 89

Wie Unternehmen davon profitieren, mit ihren Lösungen dazu beizutragen, die Lebensbedingungen zu verbessern, und Nachhaltigkeit zum Motor der Wertschöpfung machen

## **Kapitel 08: Haltung braucht Beispiele – es kommt auf den Einzelnen an**

| 101

Warum Haltung Beispiele und Vorbilder braucht und ihre Stärke und Überzeugungskraft daraus bezieht, nicht nur entschlossen, sondern zugleich auch weich und flexibel zu sein

## **Kapitel 09: Haltung braucht Handlungsspielräume – what's love got to do with it?**

| 111

Warum Freiheit, Vertrauen und Handlungsspielräume Grundlagen sind, um gemeinsame Werte und Überzeugungen auf allen Unternehmensebenen zu teilen

**Kapitel 10: Haltung in Organisation und Kultur verankern –  
Kultur ist der Booster**

Wie Unternehmen zu Enablers werden und ihre „Licence to grow“ mit den Werten und Ansprüchen der Stakeholder verbinden

**Kapitel 11: Haltung ganzheitlich erkennbar werden lassen –  
Design und Gestaltung als Strategie**

Wie Design und Unternehmensauftritt den Widerspruch zwischen äußerer Gestalt und inneren Werten auflösen und zum Hebel von Kommunikation und Wertschöpfung werden

**Kapitel 12: Haltung und wertbasierte Unternehmensführung –  
Wertkonflikte lösen**

Welche Rolle heute wertbasierte Haltungen spielen, um Unternehmen und ihre Kommunikation über Konjunktur-, Industrie- und Technologiezyklen hinweg zu entwickeln

**Kapitel 13: Haltung im Stakeholder-Dialog –  
vom Verkündern zum Kommunizieren**

Wie im digitalen Kosmos Integration und soziale Bindung zu Stakeholdern und Kunden für Unternehmen zum Schlüssel ihres Beziehungskapitals werden

**Kapitel 14: Der Griff nach den Sternen –  
die Zukunft der Unternehmenskommunikation**

Ein Blick in die Unternehmenskommunikation von morgen

**Anhang: Bodo Rieger –  
„Das Januskopfproblem in der C.-I.-Praxis“**

**Biografien**

**Quellenverzeichnis**

# Vorwort des Herausgebers

---

Der Begriff der „Öffentlichkeit“ erlebt in der heutigen digitalen Zeit einen Paradigmenwechsel. Aus Sicht von Unternehmen lässt sich die Kommunikation der eigenen Marke – und damit auch ihres Corporate Images – durch klassische PR immer schwieriger steuern. Trotzdem ist es ein zentrales Anliegen der Unternehmensverantwortlichen, die Kommunikation mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen plan- und steuerbar zu machen. Unternehmen müssen daher heute Haltung zeigen und ein Gespür für die Themen entwickeln, die bei ihren Stakeholdern Resonanz erzeugen. Sie müssen sich mit ihren Widersprüchen auseinandersetzen und den Diskurs mit ihren Stakeholdern suchen, um mit ihnen Werte zu teilen.

Das neue Buch von Valentin Heisters hinterfragt diese These und gibt Antworten, indem es einen Bezug zu den Veröffentlichungen des Kommunikationsvordenkers Bodo Rieger herstellt, der ein neues Denken über Unternehmenskommunikation forderte. Rieger veröffentlichte 1989 im Wirtschaftsteil der F.A.Z. einen vielbeachteten Beitrag zum Thema „Haltung im Spannungsfeld von Unternehmenskultur und Corporate Identity“\*. Dabei bewies er – weit vor der ersten relevanten Manifestation des Internets – einen prophetischen Blick auf die Marken- und Unternehmenskommunikation in der Postmoderne und forderte, offenbar widersprüchliche Werte und Ziele der Unternehmen zu identifizieren, miteinander zu versöhnen und so zu verbinden, dass nachhaltiges Wirtschaften möglich und profitabel wird.

---

\* Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. Juni 1989

Rieger gelangte zu einer Reihe von Erkenntnissen, welche für die strategische Ausrichtung, das Handeln und die Kommunikation von Unternehmen heute in der digitalen Transformation zunehmend relevanter werden. Er beschrieb den Schlüssel zu einer nachhaltigeren Unternehmenskommunikation durch ein grundsätzlich neues Verständnis von Public Relations. Er forderte eine stärkere Verknüpfung von dem, was Unternehmen tatsächlich bewegt, mit dem, was sie ihren Stakeholdern sagen. Dieser Einklang von Haltung, unternehmerischer Substanz und Integrität stellt für Rieger den entscheidenden Faktor dar.

Valentin Heisters zeigt in diesem Buch, wie Unternehmen durch Authentizität, Glaubwürdigkeit und Eigenständigkeit erfolgreich mit den Herausforderungen der digitalen Hypertransparenz und dem Wandel von Werten und Kommunikationsverhalten heutiger Generationen umgehen.

Der Autor weist anhand zahlreicher Beispiele neue Wege ganzheitlicher Unternehmens- und Wertkommunikation auf, welche durch individuelle und eigenständige Haltung, Substanz und Integrität von Unternehmen zu einer neu verstandenen Wertschöpfung führen, und macht dabei den Zusammenhang zum Stakeholder-Dialog deutlich. Der Begriff der Haltung wird in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt und hinterfragt: Was macht Haltung heute aus? Was bedeutet Haltung für Unternehmen in einer Zeit voller Veränderung und Wandel? Der Autor geht dabei auch der Frage nach, welche Rolle Vorbilder spielen – und wie Unternehmen Werte aus ihrer Geschichte und Herkunft ableiten können, um die Zukunft zu gestalten.

Wie aktuell Riegers Thesen heute sind, reflektieren im Buch auch die zahlreichen hochkarätigen Stimmen. So auch der ehemalige CEO von Unilever, der in diesem Zusammenhang vom Prinzip des „Net Positive“ spricht und meint, dass Unternehmen unter dem Strich „der Welt mehr geben sollten, als sie nehmen“, um so zum Teil einer Lösung zu werden, von welcher sie letztlich selbst profitieren – und bringt damit auch die zu versöhnende Widersprüchlichkeit, die Bodo Rieger wahrnahm, auf den Punkt.

Bodo Rieger, mit dem mich eine jahrzehntelange Freundschaft verband, verstarb 2000 im 69. Lebensjahr. Ein Jahr nach seinem Tod überraschte mich seine Witwe mit dem Wunsch ihres verstorbenen Mannes, der verfügt hatte, ich möge das Archiv und die Bibliothek seines Büros übernehmen, denn ich „wüsste, damit umzugehen“. In seinem Nachlass befanden sich neben vielen Fachaufsätzen und brillanten Analysen zu Kommunikation und Marketing über

200 Fachbücher über Marken, Markentechniken und deren verwandte Gebiete. Ich übergab die Bücher der Fakultät Wirtschaft an der Fachhochschule Mainz. Nur eine Handvoll behielt ich zurück, darunter die Publikationen seines Vorbildes, des Hamburger Marketingexperten der frühen 1930er-Jahre, Hans Domizlaff, der den Grundstein für das Denken im Marketing in Deutschland legte. Bodo Rieger verwies immer auf diesen, seinen Vordenker. Unter den Büchern befand sich auch ein dickes, 1.041 Seiten starkes Zitatebuch mit 9.800 Zitaten aus drei Jahrhunderten. Diesem Buch galt meine besondere Aufmerksamkeit, denn vielleicht enthielt es schriftliche Hinweise auf die Person Bodo Rieger. Und siehe da, ich fand mit Bleistift angekreuzte Zitate. Was hatte sein Interesse erregt? Da gab es das Kapitel „Der Mensch“, ein weiteres zu „Freundschaft“, ein drittes Kapitel war der „Liebe“ gewidmet.

Versucht man, all seine Hervorhebungen auf einen Nenner zu bringen, dann liegt ihnen ein Ziel zugrunde: hinter allem den *Menschen* zu erforschen, ihn zu erkennen und ihn zu deuten und daraus relevante Erkenntnisse für die moderne Kommunikation abzuleiten.

Ich danke Valentin Heisters und seinem Team, aber auch den Gesprächspartnern, für die erkenntnisreiche Neubetrachtung und gedankliche Fortführung der riegerschen Überlegungen zur Haltung von Unternehmen und die Übertragung dieser Philosophie in unsere heutige digitale Hypertransparenz. Damit erfülle ich meinem Freund Bodo Rieger eine Pflicht der Freundschaft und gebe seine in die Zukunft weisenden Gedanken weiter.

Professor Olaf Leu  
im Januar 2025

# Vorwort des Autors

---

Wenn wir in diesem Buch über die Grenzen heutiger Public-Relations- und Corporate-Identity-Ansätze sprechen und dabei feststellen, dass Unternehmen nur noch sehr bedingt das Bild, das von ihnen in der Öffentlichkeit sichtbar wird, direkt beeinflussen können, stellt sich die Frage, wie wirksame Kommunikation in der digitalen Hypertransparenz dennoch gelingen kann.

Was können Organisationen tun, um ihre Zielgruppen kommunikativ zu erreichen, wenn den klassischen, werblich geprägten Botschaften der Public Relations immer weniger Gehör geschenkt wird? Wie schaffen es Unternehmen mit ihren Botschaften überhaupt noch, Relevanz bei ihren Anspruchsgruppen zu erzielen?

Die Antwort liegt in einem neuen Verständnis von Dialog und dem Teilen gemeinsamer Werte. So sind es heute nicht mehr die werblichen Botschaften und starren Festlegungen, die die Stakeholder von Unternehmen erreichen und beeinflussen, sondern vielmehr ist es die Kultur von Unternehmen, die in Haltungen und Handlungen Ausdruck ihrer Werte ist.

Damit dies gelingt, müssen Unternehmen ihren Stakeholdern zuhören und zu authentischen Haltungen finden, welche Ausdruck ihrer Fähigkeit sind, den Wandel zu gestalten und den Ansprüchen und Werten ihrer Anspruchsgruppen zu entsprechen. Dabei geht es auch um die Frage einer neuen, gemeinsamen Ethik des Wirtschaftens, die weniger auf dirigistische Maßnahmen als vielmehr auf Handlungsspielräume setzt. Der viel diskutierte Philosoph Markus Gabriel formuliert: „Wir müssen eine neue Ethik formulieren, die darauf abzielt, dass die Wirtschaft die Anforderungen der Menschen von heute und der Gesellschaft von morgen erfüllt.“ \*

So begreifen wir heute die Haltung von Unternehmen nicht als ein Vertreten und Festhalten an Grundsätzen, Werten und überlieferten Überzeugun-

gen, sondern vielmehr als Ausdruck des Meisters von Veränderungen. Es geht darum, im Dialog innovative Lösungen zu finden. So zeigt die Haltung eines Unternehmens die Bereitschaft, Veränderungen in das eigene Werden zu integrieren.

Warum es heute gerade Haltungen sind, die uns Menschen berühren und die deshalb in der Kommunikation wirksam sind, ist eine interessante Frage, mit der wir uns in diesem Buch intensiv beschäftigen. Es handelt sich nicht um ein modisches Phänomen, sondern es wird nur das wahr, was Unternehmenskommunikation immer zu sein vorgab, aber nie wirklich war: Es braucht heute echten Austausch, Dialog und eine gelebte Teilhabe an gemeinsamen Werten. So ist aus dem sprichwörtlichen Ein-Weg-System der Unternehmenskommunikation ein Zwei-Wege-System geworden.

Umso wichtiger aber ist die Frage, inwieweit das Handeln der Unternehmen auch tatsächlich den postulierten Haltungen entspricht. Denn Unternehmen, die heute ihren Stakeholdern zuhören, Haltung zeigen und auf die Veränderungen der Umwelt reagieren, indem sie ihre Strategie daran ausrichten und den Wandel zu einem Teil ihres eigenen Werdens machen, werden letztlich an ihrer Integrität gemessen – und haben alle Chancen, gemeinsam mit ihren Stakeholdern die Zukunft zu gestalten.

Valentin Heisters  
im Januar 2025

# Executive Summary

---

Unternehmen und Stakeholder verfügen in der heutigen digitalen Transparenz über Wissen in Echtzeit und begegnen sich in ihrer Kommunikation eins zu eins auf Augenhöhe. Das frühere Verkünden von Nachrichten und die gezielte Steuerung des Corporate Images durch Werbung und klassische PR stoßen zunehmend an ihre Grenzen.

Fluide Sammlungsbewegungen lassen Stakeholder heute zu wirkmächtigen Stimmen werden und der Wertewandel verändert zugleich die Erwartungen an die Verantwortung von Unternehmen. Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit und Teilhabe werden zu immer wichtigeren Attributen.

Das klassische Innen-/Außenverhältnis zwischen dem Unternehmen als Sender von Botschaften und dem Stakeholder als Empfänger löst sich zunehmend auf und lässt so die Steuerung der Unternehmenskommunikation mehr und mehr unwirksam werden.

Der Paradigmenwechsel des Begriffs der Öffentlichkeit erfordert daher heute, dass Unternehmen über Konjunktur-, Industrie- und Technologiezyklen hinweg zu authentischen Werten und Verantwortung finden, welche sich an ihrer unternehmerischen Strategie, ihrer Substanz und ihrer Integrität messen lassen müssen.

Unternehmen müssen somit Haltung zeigen, um sich im digitalen Kontext positionieren zu können. Nur wenn sich diese Haltung als „glaubwürdiges Narrativ“ durchsetzen kann, entstehen nachhaltige, kommunikative Relevanz und Wirksamkeit.

Denn nur Haltung, die auf authentischen und gelebten Werten basiert, ist im digitalen Kosmos durchsetzungsfähig und wird von Zielgruppen als relevant identifiziert. Sie ist geeignet, nachhaltig wirksame Narrative zu bilden,

die langfristigen Überzeugungen glaubwürdigen Ausdruck verleihen und im digitalen Kontext wirksamer als klassische, verkaufs- und produktorientierte Marken- und Unternehmenskommunikation sind, da sie Ausdruck einer Kultur werden.

In diesem Sinne verstandene und gelebte Haltungen von Unternehmen werden heute mehr und mehr zur Basis von Unternehmenskommunikation sowie strategischer Markenführung und -positionierungen, indem sie den Schulterschluss zu den Werten der Stakeholder suchen, mit den Alleinstellungsmerkmalen der Marke verbinden und so eine gemeinsame Wertebasis in den Mittelpunkt der Marken- und Kommunikationsstrategie stellen. Dabei untersuchen die Autoren im Buch, wie Unternehmen zu authentischen und individuellen Haltungen finden, welche Rolle dabei der Dialog mit ihren Stakeholdern spielt und welche Beziehung zwischen der Haltung von Unternehmen und ihrer Fähigkeit, auf Veränderungen und Wandel zu reagieren, besteht.

So bauen nachhaltige Geschäftsmodelle zunehmend auf wertebasierten Haltungen und Zielen auf, um im Austausch mit den Stakeholdern langfristig die Beziehung zu stärken und ihre Marken erfolgreich zu positionieren.

Denn gelingt es, im Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern gemeinsame Haltungen und Werte zu finden und zu teilen, wird für die Stakeholder aus dem Markenerlebnis eine Bestätigung eigener Einstellungen, Absichten und Ziele und es entsteht soziale Bindung.

Das Unternehmen stellt in dieser Beziehung als Teil und Ausdruck seiner Haltung seine Produkte und Leistungen in den Dienst einer gemeinsamen, geteilten Wertebasis und verbindet diese zugleich mit einem Markenversprechen, dass eine Antwort auf diesen gemeinsamen Anspruch darstellt. Die Haltung wird dabei zum Ausdruck des Unternehmens, Veränderungen zu meistern und diese zu einem Teil eigenen Werdens zu machen. So erklärt das Buch, warum Haltungen das Gegenteil von Emotionen, sondern vielmehr Zeugnisse des Wandels sind und warum es wichtig ist, dass Haltungen offen und weich gehalten werden müssen, um ihre wahre Stärke entfalten zu können.

Die Autoren beschreiben auf Basis der geführten Interviews, wie aus einem „YOU AND ME“ zwischen Unternehmen und Stakeholdern im neuen Verständnis von integraler Unternehmenskommunikation und Markenführung ein „WE“ wird: Die Grenzen zwischen Unternehmen und Stakeholder werden aufgehoben und das klassische Innen-/Außenverhältnis der Kommunikation wird durch einen Dialog und Austausch, die nun aber im Zentrum der Corporate

Identity stattfinden, abgelöst. Der Stakeholder-Dialog und die daraus abgeleitete Materialität und Gewichtung werden so zum entscheidenden Unterschied und zum Dreh- und Angelpunkt einer neuen integralen Unternehmens- und Markenkommunikation. Dabei geht es auch darum, einen Unterschied zwischen üblichen Sustainability-Umgangsformen und echtem Commitment sichtbar zu machen.

Damit sich Unternehmen mit einer wertebasierten Haltung in diesem Kontext erfolgreich positionieren können, gilt es, Anspruch und Wirklichkeit zu prüfen, den Kern der Unternehmenswerte zu fokussieren, diesen gegebenenfalls zu revitalisieren oder veränderten Bedingungen und Zielen anzupassen.

Bodo Rieger spricht in diesem Zusammenhang davon, „die Widersprüche zwischen den Unternehmenswerten und Zielen zu versöhnen“, um eine Strategie zu entwickeln, die einer gelebten Absicht und Überzeugung entspricht: Stakeholdern und Kunden ein glaubwürdiges Angebot zum Dialog und zur Bildung einer Sinn- und Wertegemeinschaft zu machen.



# Der Paradigmenwechsel – Wertkommunikation in der digitalen Transparenz

Warum die digitale Hypertransparenz  
wertorientierte Haltungen und Inte-  
grität erkennbar werden lässt und her-  
kömmliche PR und klassische Unter-  
nehmenskommunikation heute nicht  
mehr funktionieren

---

01

Wenn wir darüber nachdenken, welche Botschaften von Unternehmen uns im Gedächtnis bleiben, werden die meisten sich nicht an vieles erinnern. Das, was wir von Unternehmen und Marken wissen und erfahren, beziehen wir aus den sozialen Netzwerken, eigenen direkten Erfahrungen oder dem, was wir in den Nachrichten oder im öffentlichen Diskurs darüber sehen und hören. Wir wissen zum Beispiel eine ganze Menge über die Deutsche Bahn, ohne dass wir wahrscheinlich je irgendeine Verlautbarung von dieser aus erster Hand gelesen oder gehört hätten. Lediglich die vielen an den Bahnhöfen und in den Zügen verkündeten Gründe für Verspätungen sind uns erinnerlich, weil wir sie unglaublich oder aberwitzig fanden.

Dies liegt aber nicht daran, dass die Bahn nicht eine Menge Budget und Mühe in die Kommunikationsarbeit stecken würde. Wir nehmen diese Arbeit nur nicht wahr – und das Image, das sich von diesem Unternehmen bei uns bildet, überschreibt das gesteuerte Bild der Marken- und Unternehmenskommunikation, da es nicht die Relevanz für uns entwickelt wie der Artikel auf SPIEGEL online, in dem der Redakteur von einer abenteuerlichen Fahrt ins Nirgendwo mit einer vielstündigen Verspätung berichtet. Im Mittelpunkt stehen also nicht mehr die Kommunikation der Bahn und die Frage, ob sie in der Lage ist, die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steuern, sondern die Sinnhaftigkeit ihres Handelns und die Qualität ihres Produktes.

Natürlich bietet hier die Bahn ein sehr plakatives Beispiel, welches dem Konzern nur zum Teil gerecht wird und nur eine Momentaufnahme kurz vor der Auflösung des Sanierungsstaus wiedergibt. Aber es beinhaltet einen wahren Kern, der etwas über die Möglichkeit von Unternehmen sagt, ihr Image und ihre Markenkommunikation heute selbst über herkömmliche Kommunikationskanäle zu steuern: Obwohl wir von allen Unternehmen gewisse Bilder haben, stammen diese immer weniger von den Unternehmen selbst. Die digitale Hypertransparenz erlaubt es uns, zu einem eigenen, für uns relevanten Bild des Unternehmens zu kommen, ohne dabei von den Company-Botschaften gesteuert zu werden.

„Selbst wenn Unternehmen sehr große Budgets investieren, um eine bestimmte Botschaft zu senden, haben sie kaum noch eine Chance, die Menschen über die klassischen Informationskanäle direkt zu beeinflussen“, so Professor Christof Ehrhart auf dem Geschäftsberichts-Symposium des Center for Corporate Reporting.<sup>1</sup> Der Executive Vice President Communications & Governmental Affairs bei der Robert Bosch GmbH und Honorarprofessor für Inter-

nationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig beschäftigt sich schon seit einiger Zeit mit der Frage, wie Unternehmen heute nachhaltig mit ihren Anspruchsgruppen kommunizieren können. Ein anderer Vertreter eines großen Unternehmens gestand am Rande der Tagung: „Wir geraten in allen Bereichen an die Grenzen der Möglichkeiten. Einerseits ist es immer gut, transparent zu informieren, aber in vielen Bereichen erreichen wir unsere Ziele nur noch mühsam oder gar nicht. PR und Werbung von Unternehmen haben für viele Menschen kaum mehr Relevanz. Fragen wir unsere Zielgruppen in der Marktforschung nach ihrem Bauchgefühl, so halten uns viele mit einer sehr klaren Botschaft einen Spiegel vor. Nur dass sich dieses Bild kaum mehr aus unseren eigenen Botschaften ableitet, sondern mehr und mehr aus dem Bild, welches andere über uns teilen oder in den Nachrichten im Internet über uns Verbreitung findet.“ Dass dieses Bild nicht immer gerecht oder zutreffend ist, ist nur ein Aspekt. Der andere ist der, dass Unternehmen immer häufiger schlicht ins Leere kommunizieren und ihre Mitteilungen mehr oder weniger wirkungslos verhallen. Vor allem auf jüngere Zielgruppen, die ihr Wissen in erster Linie in sozialen Netzwerken kuratieren, ist der direkte Einfluss zum Teil verschwindend gering – wovon viele Unternehmen auch bei der Suche nach jungen Talenten und Auszubildenden heute ein Lied singen können.

Ehrhart hat ein vielbeachtetes Buch geschrieben, das die Grenzen der Unternehmenskommunikation traditioneller Prägung aufzeigt.<sup>2</sup> Er weiß: „Unternehmen haben über klassische Kommunikation immer weniger Einfluss auf die Steuerung ihres Corporate Images. Klassische Werbung und PR sind heute deutlich weniger wirksam, wenn es darum geht, gezielt Botschaften zu vermitteln. Die Menschen setzen sich zunehmend nur noch mit den Inhalten auseinander, die für sie einen persönlichen Bezug entwickeln, also eine bestimmte, sie betreffende Relevanz haben, und deren Werte mit ihren Werten übereinstimmen. Das ganze Verhältnis zwischen Individuum und öffentlicher Kommunikation hat sich geändert.“

Ein Wechsel, der nach Ehrhart einhergeht mit einem „Paradigmenwechsel unseres Verständnisses von Öffentlichkeit“. Dieser spiegelt eine allgemeine Entwicklung wider, sei der „Hypertransparenz in Folge der Digitalisierung“ geschuldet und habe sich in der Erkenntnis niedergeschlagen, dass heute „alles öffentlich ist“ und jeder Sender und Empfänger sei. Infolgedessen sinkt der direkte mediale Einfluss von Unternehmen auf ihr Meinungsbild in der Öffentlichkeit und werde zunehmend geringer.