

Referat von Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub
am Swiss Media Forum vom 15. Mai 2025

Unternehmenskommunikation in der Zeitenwende

Sehr geehrte Damen und Herren
Liebe Kolleginnen und Kollegen

Der HarbourClub hat heute den «CCO Compass 2025» veröffentlicht mit dem Titel: Kommunikation in der Zeitenwende.

Die letzten 25 Jahre ging es im HarbourClub darum, die Entwicklung der Kommunikationschefin zu begleiten vom Pressesprecher zum aktiven Gestalter und Treiber in der Unternehmensstrategie. Die Veränderungen, die wir jetzt erleben, haben eine ganz andere Dimension, eine grundsätzlichere. Deshalb übernehmen wir ganz bewusst den Begriff der Zeitenwende, der seit einiger Zeit im Raum steht. Gemeint sind damit je nachdem, wen man fragt, die Wiederkehr der Machtpolitik, der Bedeutungsverlust der Medien, die Kraftverschiebung bei den politischen Parteien oder die Polarisierung unserer Gesellschaft.

Uns geht es um die Auswirkungen von all dem und wie Unternehmen mit diesen Auswirkungen umgehen. Deshalb haben wir alle unsere Mitglieder eingeladen, am Entstehungsprozess des «CCO Compass 2025» mitzuwirken. Den «CCO Compass 2025», machen wir jetzt und hier am Swiss Media Forum erstmals öffentlich. Diese Reflektion der aktuellen Situation mit Blick in die Zukunft ist zugleich ein Beitrag zum 25-jährigen Jubiläum des HarbourClubs.



(Dokument zum Download auf [Food for thought - HarbourClub Chief Communications Officers](https://www.foodforthought.ch))

Als der HarbourClub vor 25 Jahren gegründet wurde, war das die Reaktion darauf, dass in den Unternehmen eine neue Funktion am Entstehen war - Kommunikationsleute, die nicht mehr primär die Funktion einer Pressesprecher:in übernahmen und reaktiv-journalistisch arbeiteten - sondern eine Management-Funktion innehatten, steuernd Kommunikationsprozesse gestalteten und so ein aktiver Treiber der Unternehmensstrategie wurden.

Auch wenn Medienvertreter auch heute gerne noch die Unternehmenskommunikation als die Stelle betrachten, die nur für ihre Anliegen da ist, so hat sich die Realität in den Unternehmen massiv verändert. Man mag es bedauern - aber auch in der Kommunikationsabteilung hat der Stellenwert der Medienarbeit an Bedeutung verloren. Hochrelevant, wenn eine Krise zuschlägt - aber sonst ein Kanal unter vielen. Die Beziehung mit den Mitarbeitenden ist heute deutlich entscheidender als die mit Medienschaffenden.

Heute kommen die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte mit klassischen Pressesprechern nicht mehr weit. Aber das ist nicht der Grund, weshalb der HarbourClub heute hier am Swiss Media Forum dabei ist und eine eigene Breakoutsession durchführt, denn das ist fast schon kalter Kaffee. Der Grund ist, die Zeitenwende, die wir schon kurz angesprochen haben. Die Medien waren mit die ersten, die die verändernde Kraft der Digitalisierung erlebt haben und sich damit auseinandersetzen – mit den Chancen wie auch den Risiken. Dass die Digitalisierung erst Kommunikationswege, dann Kommunikationsarenen und Kommunikationsinhalte veränderte, das hat jeder mitbekommen und daran haben wir uns gewöhnt. Was erst jetzt so richtig zum Vorschein tritt, ist die Veränderung, die im Hintergrund an den Mechanismen der Öffentlichkeit stattfand. Es wurde vorher viel über Trump geredet und ich möchte das weder ausdehnen, noch will ich politisch werden, aber eines ist wichtig zu erkennen: Trump wäre heute nicht dort, wo er ist, wäre nicht seine Art der Kommunikation und sein Umgang mit diesen neuen Stellhebeln der Öffentlichkeit ihm so klar. Er weiss ganz genau, wie er die neuen Gegebenheiten zu seinem Vorteil nutzt. In der Öffentlichkeit schlägt sich das Digitale nicht mehr als «Null oder Eins» nieder, sondern als «wir oder sie», «Freund oder Feind», «richtig oder falsch», «gut oder böse».

Die Ergebnisse, die diese neue Öffentlichkeit hervorbrachte, haben auch dazu geführt, dass heute in der Wirtschaft wohl keiner mehr am Primat der Politik zweifelt und daran, dass ihre Handlungsfreiheit und ihr Erfolg unmittelbar von politischen Entwicklungen abhängen. Dennoch wird die Öffentlichkeit und mit ihr die Politik im Unternehmen häufig als Störung des Betriebs empfunden.

Die Kommunikationsleiter:in, die die Aufgabe hat, diese Öffentlichkeit in die Strategieentwicklung und Planung des Unternehmens einzubringen, wird dadurch nicht selten selbst als lästig empfunden. Und je politischer und schwieriger die Öffentlichkeit für Unternehmen wird, desto anspruchsvoller wird die Aufgabe der Kommunikationsleiterin.

Der HarbourClub hat deshalb mit dem heute hier erstmals veröffentlichten «CCO Compass 2025» eine Art Wegleitung anhand von fünf zentralen Handlungsfeldern erstellt - Felder mit denen sich Kommunikationsarbeit in Unternehmen aktiv auseinandersetzen muss, um den Weg durch knifflige Dilemmata zu gestalten:

Handlungsfelder und Dilemmata	
1. Vertrauen:	Bunt oder solide?
2. Fragmentierung:	Breite oder Tiefe?
3. Polarisierung:	Stellung beziehen oder Schweigen?
4. Wahrheit:	Integrität oder Geschmeidigkeit?
5. Kommunikationsfunktion:	Strategisch oder «hands-on»?

HARBOURCLUB Swiss Media Forum | 15.05.25 3

Im «CCO Compass 2025» werden 13 konkrete Massnahmen empfohlen, wie diesen Dilemmata begegnet werden sollte. Sie können sich dies gerne auf unserer Website zu Gemüte führen und/oder unsere Breakout-Session im Anschluss besuchen. Ich möchte hier nur kurz die drei Konklusionen darlegen, die sich in Bezug auf die zentralen Anforderungen an Corporate Communications ergeben:

(Unternehmens -) Kommunikation in der Zeitenwende		25 HARBOURCLUB
1. Neue Öffentlichkeitsarbeit: 360°-Stakeholder-Relationship-Management	2. Aus der «Dienstleister-Falle»: Autorität im Unternehmen für stimmige Botschaften	
3. Wettbewerbsvorteil Vertrauen: CCO als «Wahrheitsverantwortliche» für das Unternehmen		

HARBOURCLUB Swiss Media Forum | 15.05.25 4

1. Die Kommunikationsverantwortliche ist heute 360°-Stakeholder-Relations-Manager:in. Wie bereits kurz angesprochen, mag man es bedauern, aber die Bedeutung der Beziehung zu den Medien ist heute Teil einer Vielzahl von Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern, die alle gleichermassen berücksichtigt werden müssen. Die zunehmende Abstinenz grosser Teile der Bevölkerung von Qualitätsmedien einerseits und der Ressourcenmangel in den Redaktionen andererseits - Fakten aus eigener Kraft einzuordnen - führen zu einem Relevanzverlust. – Ich sage das mit Bedauern als ehemaliger Medienschaffender – die Medien sind für Unternehmen immer weniger wichtig. Heute ist die Unternehmenskommunikation eine 360°-Stakeholder-Relations-Managerin. Sie beschäftigt sich mit allen Gruppen, die für das Unternehmen wichtig sind. Dies geschieht nicht nur über die Medien, sondern direkt über alle verfügbaren Kanäle und Kontaktpunkte. Ihre Aufgabe besteht nicht mehr wie früher darin, lediglich Informationen zu senden, sondern Beziehungen zu diesen verschiedenen Gruppen aktiv zu gestalten. Das bedeutet insbesondere, zuzuhören und in den Dialog zu treten.
2. Die vielen neuen Kanäle und Kontaktpunkte haben dazu geführt, dass immer mehr Stellen und Personen im Unternehmen Kontakt zu den verschiedenen Stakeholdern hat. Diese Gruppen sind nicht mehr klar voneinander abgegrenzt, sondern sie sind vernetzt – verzahnt und häufig sogar die gleiche Person. Um gehört und verstanden zu werden, braucht das Unternehmen eine Erzählung, die mit den gleichen stimmigen Botschaften all diese Menschen erreicht. Dies sicherzustellen, ist im Unternehmen die Aufgabe der Kommunikationschef:in. Dazu braucht sie interne Autorität gegenüber anderen kommunizierenden Stellen. Eine Kommunikationsabteilung, die lediglich «interner Dienstleister» ist - und nicht eine steuernde Funktion, ist früher oder später ein Reputationsrisiko für das Unternehmen.
3. Die Zeitenwende mit ihrer Polarisierung, mit Fake News, mit der KI-getriebenen Content-Explosion und Halluzination - führt zu Dilemmata mit vielen Fallstricken aber auch einer grossen Chance. Der Chance - durch gute kommunikationsrelevante Entscheide - Vertrauen zu gewinnen. Mehr denn je ist Vertrauen der entscheidende Wettbewerbsvorteil und der Schlüssel zu unternehmerischem Erfolg. Ich würde sogar so weit gehen und von der eigentlichen Währung der Unternehmenskommunikation sprechen. Die Kommunikationschef:in als Teil der Unternehmensleitung entlastet die Geschäftsführung, weil sie konsequent diese spezifische holistische und langfristige Reputations-Perspektive einnimmt. Wir müssen künftig noch stärker auf Fakten und Transparenz achten. Die Kommunikationschefs sollten neu die Verantwortung für die Verbreitung von Wahrheit (oder: Ehrlichkeit) übernehmen - im Unternehmen und für das Unternehmen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Unternehmen suchen ständig Opportunitäten, das ist ihre Aufgabe - das sichert ihre Existenz. Die Gefahr des Opportunismus ist da immer nicht weit. Um im Markt erfolgreich zu sein, wurde es für Unternehmen über die letzten Jahre immer wichtiger - auch gesellschaftlich Haltung einzunehmen. In der Zeitenwende gilt das nach wie vor – Haltung ist entscheidend – Unternehmen müssen sich branchen- und situationsspezifisch zu den Mega-Trends äussern:

Haltungsfragen – strategisch statt taktisch anzugehen

Branchen und situationsabhängig zu:

- Geopolitische und demographische Verschiebungen
- Gerechtigkeits- und Freiheitsfragen
- Konkreter Umgang mit Technologie und künstlicher Intelligenz

Für alle in der Schweiz:

- Klimawandel und weitere Nachhaltigkeitsthemen
- Beziehungen der Schweiz zur EU
- Sozialer Frieden - Umgang mit Gerechtigkeit

HARBOURCLUB Swiss Media Forum | 15.05.25 5

Zu den geopolitischen und demographischen Verschiebungen, zu Gerechtigkeits- und Freiheitsfragen sowie zum konkreten Umgang mit Technologie und KI.

Eine Umfrage unter den Kommunikationschef:innen hat zudem ergeben, dass in den nächsten Jahren - praktisch für den Erfolg aller Schweizer Unternehmen wichtig ist - zu folgenden Themen Haltung zu beziehen:

1. Dem Klimawandel und den anderen Nachhaltigkeitsfragen,
2. Der Beziehungen der Schweiz zur EU und
3. Der Sicherung des sozialen Friedens und Umgang mit Gerechtigkeit.

Haltung in diesen Themen wird wohl noch wichtiger. Nur wird es in der Zeitenwende gefährlich - wenn die Haltung aus einer Laune heraus oder aufgrund der individuellen Befindlichkeit einzelner Personen - im Unternehmen geschieht.

In der Zeitenwende muss strategisch-vorausschauend gehandelt werden und genauso müssen Kommunikationsentscheidungen vorbereitet und getroffen werden.

[Einblendung Breakout-Session]

Mehr zum CCO Compass 2025 und zum Thema Unternehmenskommunikation in der Zeitenwende vertiefen die Kommunikationskollegin Lea Wertheimer und die Kollegen Alexander Fleischer und Roman Geiser in unserer HarbourClub Breakout-Session gleich im Anschluss. Wir freuen uns auf den Austausch mit euch.

Zum Schluss bleibt mir zu danken – für eure Aufmerksamkeit.