

HarbourClub

«CCO Compass 2025»: Kommunikation in der Zeitenwende

Fake News, Fragmentierung und Polarisierung sind Kennzeichen der «neuen Öffentlichkeit». Der HarbourClub hat mit seinem «CCO Compass 2025» eine Wegleitung für Unternehmen vorgelegt, wie diese ihre Kommunikation in der Zeitenwende gestalten können.

Text: **Edi Estermann** Bild: **Barbara Müller**



Hans-Peter Nehmer stellt am Swiss Media Forum den CCO Compass 2025 vor.

Kommunikationschefs sollten zu Stakeholder-Relationship-Managern werden, die im Unternehmen aus der «Dienstleistungsfalle» herauskommen und gegenüber anderen Funktionen mit Autorität ausgestattet werden. Dann können sie für das Unternehmen Verantwortung für die Aufrichtigkeit der Kommunikation übernehmen. Haltung bleibt für Unternehmen wichtig, sie sollte künftig aber nicht taktisch, sondern noch strategischer bezogen werden. Dies sind wesentliche Konklusionen des HarbourClub

zum «CCO Compass 2025», den er am 15. Mai am Swiss Media Forum in Luzern der Öffentlichkeit vorstellte. Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub und CCO Allianz Suisse, betonte bei seinem Auftritt im KKL, dass Kommunikation für Unternehmen in der Zeitenwende bedeutender und anspruchsvoller werde. «Die Kommunikationschefin beschäftigt sich nicht mehr nur mit dem <Senden>, sondern mit der Gestaltung von Beziehungen zu allen Stakeholder-Gruppen. Das heisst auch

zuhören und in Dialog treten. Wir müssen künftig noch stärker auf Fakten und Transparenz achten. Eine Kommunikationsabteilung, die lediglich «interner Dienstleister» ist und nicht steuernde Funktion, ist früher oder später ein Reputationsrisiko», fasst

«Kommunikation ist heute nicht mehr nur Senden, sondern auch Gestalten von Beziehungen zu den Stakeholder-Gruppen.»

Hans-Peter Nehmer zentrale Konklusionen für die Funktion der Unternehmenskommunikation zusammen. In der anschliessenden Breakout-Session wurde zu den im «CCO Compass 2025» dargestellten Handlungsfeldern vertieft diskutiert. Roman Geiser, Executive Chairman Farner International, Lea Wertheimer, Head of Corporate Communications Swiss, und Alexander Fleischer, Leiter Unternehmenskommunikation a.i., beleuchteten die praktischen Folgen der Dilemmata in den fünf Handlungsfeldern Vertrauen, Fragmentierung, Polarisierung, Wahrheit und veränderte Aufgaben der Kommunikationsfunktion.

«CCO Compass 2025: Kommunikation in der Zeitenwende» ist hier auf Deutsch zugänglich: harbourclub.ch/de/food-for-thought

«CCO Compass 2025»
Kommunikation in der Zeitenwende

Es ist Zeit, zu klären, was die viel zitierte Zeitenwende für die Reputation und die Kommunikation von Unternehmen bedeutet sowie für die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen (CCO).

Woher es kommt

Startend als technologische Entwicklung, hat die Digitalisierung zunächst Kommunikationswege, dann Kommunikationsarenen und Kommunikationsinhalte und darüber schliesslich die Öffentlichkeit als Ganzes digitalisiert. Das Digitale schlägt sich hier nicht mehr als «Null oder Eins», sondern als «wir oder sie», «Freund oder Feind», «richtig oder falsch», «gut oder böse» nieder. In dieser «digitalen», mit künstlicher Intelligenz gefütterten Öffentlichkeit findet die politische Diskussion statt, durch die wiederum über die Zuteilung von Macht entschieden wird – Macht, die in alle anderen Lebensbereiche reicht, von denen dann auch Unternehmen und deren Reputation abhängen.

Das erleben wir derzeit

Polarisierung und Fragmentierung bestimmen den Kampf um Wahrheit und verrücken so die Eckpfeiler für eine wirkungsvolle Kommunikation von Unternehmen. Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende sind Teil der Öffentlichkeit und Politik schafft unverzichtbare Rahmenbedingungen. Dennoch wird die Öffentlichkeit und mit ihr die Politik in Unternehmen häufig als Störung des Betriebs empfunden. Der CCO, der die Aufgabe hat, diese Öffentlichkeit in die Erwägungen der 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 des CCO.

Drei künftig zentrale Anforderungen an Corporate Communications

1. Die Zeit, da «Öffentlichkeitsarbeit» vor allem Medienarbeit bedeutete und der CCO in erster Linie Pressesprecher war, ist definitiv vorbei – die Verantwortung für die Relevanz der Öffentlichkeit im Unternehmen und die Verschiebung der Gewichte in der Öffentlichkeit machen die CCO in erster Linie zur 360°-Stakeholder-Relations-Managerin.
2. Während diese Beziehungen zu den Stakeholdern des Unternehmens durch verschiedenste Stellen ausgestaltet werden (Personal: Mitarbeitende, Kunden: Marketing etc.), müssen sie von einer gemeinsamen Erzählung mit über die Beziehungen hinweg stimmigen Botschaften ausgehen, die den Faktor Mensch in das Zentrum stellt. Dies sicherzustellen, ist im Unternehmen die Verantwortung des CCO. Nicht als «interner Dienstleister», sondern als steuernde Funktion mit Autorität.
3. Diese Aufgabe muss die CCO strategisch angehen, als aktiv Verantwortung übernehmender Teil der Unternehmensleitung, der aufgrund seiner holistischen und langfristigen Herangehensweise die Geschäftsführung in dieser Reputationsperspektive entlastet, um die sich bietende Chance zu nutzen: Vertrauen als Wettbewerbsvorteil in dieser Zeitenwende aufzubauen.

Das Unternehmen – der/die CCO – muss in der Zeitenwende unabhängig von Grösse und Branche des Unternehmens Lösungen in fünf Handlungsfeldern parat haben.

Handlungsfeld	Worum geht es
Vertrauen	Neue Täuschungsmöglichkeiten, die Konsequenzlosigkeit der Lüge sowie die Fragmentierung und Polarisierung der Öffentlichkeit führen zu zunehmendem Misstrauen. Vertrauen wird zu einem umso wertvolleren Gut und der Aufwand steigt, dieses Vertrauen zu gewinnen und Menschen in einer Beziehung zu binden.
Fragmentierung	Die Öffentlichkeit zerfällt in isolierte Meinungsblasen, in denen sich hauptsächlich Gleichgesinnte austauschen. Algorithmen verstärken diese Entwicklung, indem sie jene Inhalte bevorzugt zuspielen, die bestehende Überzeugungen bestätigen. In der fragmentierten Öffentlichkeit gibt es wenig Austausch unterschiedlicher Perspektiven und eine zunehmende Zahl von «Medien-Deprivierten».
Polarisierung	Meinungen werden zu Glaubenssätzen, Andersdenkende zu Feinden. Aus unterschiedlichen Positionen werden so gegnerische Pole und Menschen werden über Codes einem Lager zugeordnet. Medien befördern diese Entwicklung, da sie der Logik der skandalisierenden Headline folgen. Öffentliche Diskussionen werden vermehrt über Ideologien und Identitäten statt über Sachfragen geführt.
Wahrheit	Die digitale Infrastruktur erleichtert die Verbreitung von ungestützten Behauptungen oder Unwahrheiten («alternative Fakten», «Fake News») in die Öffentlichkeit. Der Konsens, dass in der aufgeklärt-demokratischen Welt mittels einer kritischen Öffentlichkeit und wissenschaftlicher Erkenntnisse nach Wahrheit gestrebt werden sollte, gerät unter Druck.
Kommunikationsfunktion	Jedes einzelne Wort zählt, denn es wird auf die Goldwaage gelegt und der auch durch KI zunehmende «Lärm» in der digitalen Öffentlichkeit fordert eine stringent umgesetzte Strategie. Zugleich sind immer mehr Firmenangehörige nach aussen kommunikativ aktiv.

Was ist das Dilemma
Bunt oder solide? - Um Aufmerksamkeit zu erzielen und neue Teil-Öffentlichkeiten zu erreichen, muss eine Firma zu plakativeren Botschaften greifen. - Zugleich braucht es sehr viel weniger, um das Vertrauen zu verlieren. Die Gefahr, als Marke zu enttäuschen, nimmt zu, ebenso der Aufwand, um das Vertrauen und die Zuneigung zu sichern und so die Reputation zu stärken.
Breite oder Tiefe? - Um den eigenen Markt zu erreichen, müssen mehr Kanäle und Communities bedacht werden, die mit ihren Ausrichtungen auseinanderdriften. - Zugleich benachteiligen Algorithmen organische Inhalte und die Preise für bezahlten Inhalt steigen aufgrund der Macht der Plattformen.
Stellung beziehen oder schweigen? - Eine klare Position zu kontroversen Themen kann Teile der Zielgruppe verprellen. - Zugleich wird von anderen Teilen der Zielgruppe Haltung erwartet, zumal wenn es sich um Themen handelt, die die Werte und die Strategie des Unternehmens betreffen.
Integrität oder Geschmeidigkeit? - Für wirtschaftlichen Erfolg gilt es Opportunitäten in kulturell diversen Märkten und Zielgruppen zu wahren. - Zugleich erfordert ein klares, integrires Profil, offensiv gegen Falschaussagen und KI-verursachte Halluzinationen vorzugehen.
Strategisch oder hands-on? - Vom CCO wird erwartet, immer und überall steuernd, handelnd und unterstützend wirksam zu sein. - Zugleich gilt es, die Entwicklung vorausschauend zu interpretieren und wirkungsvolle Strategien zu definieren, die konsequent durch die ganze Firma verfolgt werden.

Massnahmen
Aufmerksamkeit durch Leistung, Innovationskraft, Intelligenz, Kreativität oder Humor anstreben – auf Reisserisches oder Halbwahres verzichten. Kurs halten statt Aktionismus und Fokus auf Kontinuität, Langfristigkeit und Verlässlichkeit legen. Eine integrierte Kommunikationsstrategie verfolgen, die Reichweite und Glaubwürdigkeit zugleich erhöht, Botschaften konsistent an den eigenen Werten ausrichtet und mit der Community in aktiven Dialog tritt, um durch Transparenz Vertrauen aufzubauen.
Die eigene Firmenerzählung an Vision und Purpose ausrichten und mittels faktenbasierten Storytellings eine emotionale Bindung schaffen, die in allen Teilöffentlichkeiten als stabiler Kern erlebbar bleibt und verbindend wirkt. Einen kontinuierlichen Dialog durch aktives Zuhören und direkten Austausch mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen sicherstellen und so Stimmungen früh erfassen, Missverständnisse ausräumen, und Vertrauen selbst bei kritischen Interessengruppen aufbauen.
Haltung nur zu Themen mit langfristiger Relevanz für Strategieumsetzung und Firmenwerte kommunizieren. Faktenbasierte differenzierte Argumentation und nüchterne (nicht moralisierende) Sprache ohne Etikettierungen («woke», «reaktionär»). Eine vorausschauende Planung für Krisenkommunikation, um schnell und transparent auf unerwartete negative Dynamiken reagieren zu können.
Auf transparente, konsistente und kontinuierliche Kommunikation mit belegbaren Fakten setzen. CCO übernimmt in der Geschäftsleitung Verantwortung für die Aufrichtigkeit der Firmenkommunikation und für die Reputation. CCO erhält die nötige Autorität, faktenorientierte Kommunikation intern durchzusetzen und allzu pathetische, schillernde oder schönfärberische Kommunikation zu zügeln.
Kommunikationsabteilung aus der «Service-Falle» befreien: Aufteilung in strategische Governance-Funktion und Service-Funktion. Technologie, KI und Daten strategisch nutzen, um strategische Entscheide abzustützen, kontinuierlich dazulernen, die Kommunikation zu verfeinern und die Reputation zu stärken.

Was bleibt

Kommunikation war der erste Lebensbereich, der durch die Digitalisierung revolutioniert wurde. Anschliessend wälzte sie die Öffentlichkeit um. Trotzdem unterliegt gerade die Kommunikation als menschliches Mittel der Verständigung unveränderlichen Prinzipien – auch im Unternehmenskontext:

- Ein Unternehmen wächst, wenn
- es Nutzen für Menschen schafft,
 - es dafür bekannt ist und
 - ihm vertraut wird.

Kein Wachstum ohne Vertrauen und kein Vertrauen ohne Kommunikation.

Kommunikation bewirkt:

- Legitimation und Aufmerksamkeit (Nutzen versprechen)
- Überzeugung (kaufen und verkaufen)
- Abstimmung (Erstellen der Leistung)

Das Unternehmen ist angewiesen auf kompetente Kommunikation in Form von:

- reflektierten Entscheidungen, sorgsamer Steuerung, gutem Rat, pragmatischem Handeln
- Ausrichtung auf Menschen – empathisch (psychologisch und soziologisch) und kreativ

Diese intern oder extern organisierte Kommunikationsleistung sollte sein:

- wirkungsorientiert/strategisch
- systematisch/lernend
- effizient

Umgang mit übergeordneten Trends

Branchen- und situationsabhängig muss der CCO in der Geschäftsleitung Verantwortung übernehmen, um die kommunikativen Herausforderungen zu meistern, die sich aus der öffentlichen Diskussion ergeben

- zu den geopolitischen und demografischen Verschiebungen,
- zur Gerechtigkeits- und Freiheitsfrage,
- zum konkreten Umgang mit Technologie und künstlicher Intelligenz.

«CCO Compass 2025»
www.harbourclub.ch

25 HARBOURCLUB

Mit KI in den Sommer!

«persönlich» feiert
25 Jahre – und diskutiert
die Zukunft.

25-Jahre-Jubiläum
persoenlich
.com

Grosse Infoveranstaltung zu KI & Medienrealität

Dienstag, 8. Juli 2025,
ab 20 Uhr Kaufleuten Zürich



Tanja Herrmann und Holger Hagenlocher
KI-Expert:innen

Jessica Peppel-Schulz
CEO Tamedia



Ladina Heimgartner
Head Ringier Media & CEO Ringier
Medien Schweiz

**weiteren prominenten Stimmen
aus Medien & Tech**

Musikalischer Ausklang mit Rigoberto Pedrozo & Friends
Ab 18 Uhr: Nachtessen im Kaufleuten (optional)

Tickets: 40.– / mit Dinner: 90.–
Jetzt anmelden: www.kaufleuten.ch

Tickets und Info: www.persoenlich.com

