

Kommunikation darf nicht erst beginnen, wenn die Krise da ist

Mit besserer Kommunikation zu stärkerer Glaubwürdigkeit

Seit dem 1. April sind die BVV-2-Änderungen zur Transparenz in Kraft. Neben der Frage, was alles offen gelegt werden soll, ist ebenso bedeutend, wie informiert und kommuniziert wird, denn nur wer verstanden wird, ist auch glaubwürdig. Unabdingbar dafür ist eine richtige, kontinuierliche und klar strukturierte Kommunikation auf den drei Ebenen Marketing Communications, Corporate Communications und Public Affairs.

Auf den Strassen und in den Medien machte im vergangenen Jahr das Unwort «Rentenklausur» die Runde. Im Visier hatte der geschickt inszenierte Volkszorn die Politiker, die, wie suggeriert wurde, auf Druck der Versicherungslobby und der Pensionskassen den Mindestzins senkten. Die Debatte wurde dominiert von Vertretern der Politik, den Gewerkschaften und den Boulevardmedien. Die Pensionskassen wurden in den Diskussionen kaum zur Kenntnis genommen.

Die Entwicklung zeigt: Fehlt ein Image-Sicherheitsnetz, bedeutet dies höchstes Risiko. Hätten die Schweizer Pensionskassen durch einen mit wirkungsvoller Unternehmenskommunikation aufgebauten Image-Wall vorgesorgt, wären sie nicht derart ins Kreuzfeuer einer fachlich oft sehr inkompetenten Kritik geraten.

Die Entwicklung zeigt aber auch: Wer nicht richtig kommuniziert, verliert. Alle Botschaften eines Unternehmens oder einer Vorsorgeeinrichtung müssen zusammenpassen und die gleiche Zielrichtung haben. Denn nur wer verstanden wird, findet auch Gehör. Noch heute endet die Kommunikation vielerorts bereits aufgrund einer formaljuristischen und schwer verständlichen Sprache in einer Sackgasse.

Ein einzelnes positives Ereignis – sei es ein Jahresabschluss oder eine Auszeichnung – genügt nicht, um einen systematischen Bekanntheits- und Imageaufbau sicherzustellen. Um nachhaltig ein Image in der Öffentlichkeit zu erreichen, bedarf

es einer aktiven und permanenten Kommunikation.

Mit einem langfristigen strategischen Ansatz können sich Vorsorgeeinrichtungen auch auf Krisensituationen professionell vorbereiten oder den durch gute Kommunikation bereits erarbeiteten Image-Schutz verstärken. Kommunikation ist heute eine der wichtigsten Managementaufgaben und erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

Ordnung in der Kommunikation schaffen Unternehmen, indem sie die Hierarchie der Kommunikation aktiv leben. Dazu gehören die Marketing und die Corporate Communications sowie die Public Affairs, die in ihrer Gesamtheit noch von wenigen Firmen konsequent genutzt werden. Was für Firmen gilt, kann von Vorsorgeeinrichtungen nicht einfach übernommen werden, hat in seinen Grundzügen jedoch seine Gültigkeit.

Marketing Communications

An der Basis jeder Unternehmenskommunikation stehen die Marketingmassnahmen. Diese schaffen in erster Linie Marktpräsenz. Die Unternehmen setzen hier traditionell auch die meisten Mittel ein: Arbeitskräfte und Geld für Prospekte, Produktpräsentationen und Kundenbindungsmassnahmen. Die Marketing Communications sollten folgende Gebiete beinhalten: klassische Werbung, Herausgabe von Kundenzeitschriften, produktbezogene Medienarbeit und Auftritte an Messen. Gutes Marketing und Werbung alleine führen jedoch nicht zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Wer langfristig auf die Erfolgsstrasse einbiegen will, braucht etwas, was sich mit den herkömmlichen Werbe- und Marketingmitteln nicht kaufen lässt: Glaubwürdigkeit.

Corporate Communications

Notwendig sind dazu die Corporate Communications. Das Zauberwort umschreibt alle Image-bildenden Massnahmen, die eine Unternehmensmarke unab-



Philippe Welti
Consultant bei der
Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon

hängig vom Produktimage entwickeln und für positive Präsenz und aktuelle Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sorgen. Dazu gehören geeignete Medienmitteilungen, Sponsoring-Fachartikel in wichtigen Tages- und Fachmedien, Interviews sowie Statements von Exponenten des Unternehmens. Die damit entwickelte Glaubwürdigkeit erleichtert und beschleunigt jegliches unternehmerische Handeln.

Die ganzheitliche Entwicklung des Images einer Unternehmung erfordert eine firmenbezogene Kommunikation nach innen und aussen. Die Mitarbeiter kommen an erster Stelle. Die eigene Belegschaft muss immer zuerst und gut informiert sein. Die Mitarbeiter erwarten zu Recht, wesentliche Neuigkeiten von der eigenen Unternehmensleitung zu erfahren und nicht aus den Medien. Die eigenen Mitarbeiter sind in jedem guten Kommunikationskonzept integraler Bestandteil, weil sie als Multiplikatoren für das Unternehmen wirken können. So kann ein schlechtes Betriebsklima durchaus gut gemeinte Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens scheitern lassen.

Public Affairs

Die Public Affairs, die höchste Stufe der Unternehmenskommunikation, widmen sich der Einbettung des Unternehmens in seinen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmen. Sie sind die grösste Herausforderung für ein Unternehmen und werden weithin unterschätzt. Für die Unternehmen öffnet sich hier ein riesiges Feld. Als konkrete Aktion denkbar wäre beispielsweise das Sponsoring oder die Organisation eines Anlasses, der als Image-fördernd identifiziert wurde.

Und die Vorsorgeeinrichtungen ...

Was für Unternehmen gilt, hat auch für Vorsorgeeinrichtungen seine Gültigkeit.

Deren Situation lässt sich nicht mit der Wettbewerbssituation der Unternehmen vergleichen. Als Dienstleistungsunternehmen für die Destinatäre sind aber auch sie zu einer langfristigen und strategisch ausgerichteten Kommunikation verpflichtet. Diese basiert ebenfalls auf der Ebene der Marketing Communications. Bei den Vorsorgeeinrichtungen ist das die verständliche Information der Destinatäre. Die Corporate Communications gehen über den

eigenen Destinatärskreis hinaus. Hier geht es um das Image der einzelnen Kasse sowie der 2. Säule als Ganzes in einer breiteren Öffentlichkeit. Die Corporate Communications sind verlässlich für den Aufbau des eingangs erwähnten Krisen-Sicherheitsnetzes. Dessen direkter Nutzen für die einzelne Kasse ist dabei schwer messbar. Das gute Image einer freiheitlichen und dezentralen 2. Säule muss aber immer und immer wieder gefestigt werden. Nicht

zuletzt auf der höchsten Stufe der Kommunikation, den Public Affairs. In diesem Bereich ist insbesondere der Schweizerische Pensionskassenverband (ASIP) gefordert. Er muss für die heutige Lösung der betrieblich organisierten beruflichen Vorsorge als Garantin für eine sozial sichere und stabile Schweiz bei Politikern und führenden Wirtschaftsvertretern lobbyieren.

La communication ne peut pas attendre jusqu'à la crise

Plus de crédibilité grâce à une meilleure communication

Les modifications de l'OPP 2 concernant la transparence sont en vigueur depuis le 1er avril. Dans ce contexte, on doit évidemment se demander sur quoi informer? Et tout aussi important: de quelle manière informer et communiquer? Car pour être crédible, on doit d'abord être compris. Et pour être crédible, il est avant tout indispensable de pratiquer une communication correcte, continue et clairement structurée aux trois niveaux de la communication: le marketing, la communication de l'entreprise et les affaires publiques.

«L'arnaque des rentes» a été dans toutes les bouches et à la une de tous les médias l'an dernier. L'ire savamment orchestrée du peuple se dirigeait contre les politiciens, coupables disait-on de baisser le taux d'intérêt minimal sous la pression du lobby des assurances et des caisses de pension. Dans les discussions et les arènes, on n'entendait plus que les représentants de la politique, des syndicats et des médias de boulevard, tandis que les caisses de pension étaient totalement éclipsées.

Les développements ont montré que l'absence d'un filet de sécurité permettant de sauvegarder l'image représente un énorme risque. Si les caisses de pension

avaient eu la perspicacité de se construire un rempart sous forme d'une image bâtie à grand renfort de communication d'entreprise, elles ne se seraient pas trouvées sous le feu de critiques aussi virulentes et souvent incompetentes.

Les développements ont aussi montré que celui qui ne maîtrise pas l'art de la communication est perdu d'avance. Tous les messages d'une entreprise ou d'une institution de prévoyance doivent concorder et aller dans le même sens. Car pour être écouté, on doit être compris. Et il reste beaucoup à faire dans ce domaine où il arrive encore trop fréquemment que la communication se fasse par un jargon juridique formaliste et parfaitement inintelligible qui mène tout droit à l'impasse.

Une stratégie du long terme – dans la communication aussi

Une bonne nouvelle ponctuelle, par exemple un bilan annuel positif ou une récompense que l'on décroche, ne suffit pas pour asseoir et consolider une bonne image. Pour s'allier l'opinion publique et soigner son image durablement, on doit pratiquer une communication active et permanente.

Par une stratégie du long terme, les institutions de prévoyance peuvent se préparer de manière professionnelle même aux situations de crise ou renforcer la pro-



Philippe Welti

Consultant auprès de la société Klaus J. Stöhlker SA, Zollikon

tection de l'image déjà mise en place grâce à une bonne communication. La communication compte aujourd'hui parmi les tâches les plus importantes du management qui doit être accomplie en collaboration étroite avec la direction. Pour mettre de l'ordre dans la communication, les entreprises doivent vivre la hiérarchie de la communication activement. La communication marketing et d'entreprise en fait partie au même titre que les affaires publiques dont peu d'entreprises épuisent encore toutes les ressources. Et puis, il n'est pas possible de simplement cloner la communication d'entreprise pour les institutions de prévoyance, même si les principes fondamentaux y restent applicables.

Communication marketing

Une entreprise communique en premier lieu à travers les mesures de marketing qui sont destinées avant tout à assurer sa présence sur le marché. Aussi est-ce dans ce domaine que les entreprises déploient traditionnellement le plus de moyens en termes de ressources humaines et d'argent pour les prospectus, la présen-

tation des produits ou les mesures de fidélisation de la clientèle. La communication marketing devrait englober les domaines suivants: la publicité classique, la production de magazines destinés à la clientèle, la couverture médiatique des produits et la présence aux salons techniques. Mais un bon marketing et une publicité efficace ne garantissent pas encore le succès durable d'une entreprise. Pour réussir sur le long terme, on aura besoin de crédibilité et elle ne s'achète pas à coups de publicité et de mesures de marketing conventionnelles.

Communication de l'entreprise

C'est là qu'intervient la communication de l'entreprise. Il faut entendre par là toutes les mesures visant à promouvoir l'image de marque d'une entreprise indépendamment de l'image de ses produits, de sorte à lui assurer une présence actuelle dans la perception collective du public. En font partie des communiqués de presse appropriés, le sponsoring d'articles techniques dans les principaux quotidiens et la presse spécialisée, les interviews et les déclarations faites par des acteurs importants de l'entreprise. La crédibilité ainsi façonnée facilite et accélère tout acte inhérent à la gestion d'entreprise.

Le développement global de l'image d'une entreprise exige une communication interne et externe sur tout ce qui la concerne. Les collaborateurs ont la priorité. Ils doivent toujours être informés en

premier et en toute franchise. Les collaborateurs ont la préention légitime d'apprendre les nouvelles importantes de première main, par la direction de l'entreprise, et pas par les médias. Les effectifs de l'entreprise sont intégrés dans tout bon concept de communication parce qu'ils peuvent fonctionner en tant que multiplicateurs pour l'entreprise. Inversement, un mauvais climat de travail peut anéantir tous les efforts de relations publiques d'une entreprise, aussi bien intentionnés qu'ils soient.

Affaires publiques

Les affaires publiques se situent au plus haut niveau de communication d'une entreprise, puisqu'il en va de l'intégration harmonieuse de l'entreprise dans son cadre économique et social. Il s'agit du plus grand défi pour l'entreprise en matière de communication et pourtant, on a souvent tendance à le sous-estimer. Pour les entreprises s'ouvre un vaste terrain d'action dans ce domaine. Parmi les mesures concrètes à envisager, on pourra par exemple inclure le sponsoring ou l'organisation d'une manifestation susceptible de promouvoir la bonne image de l'entreprise.

Et les institutions de prévoyance...

Ce qui est vrai pour les entreprises vaut également pour les institutions de prévoyance, même si leur situation est différente, puisqu'elles n'évoluent pas dans

un environnement compétitif. Mais en tant qu'entreprises de prestation de services en faveur de leurs destinataires, elles doivent aussi pratiquer une stratégie de communication axée sur le long terme. Une stratégie qui commence encore une fois par la communication marketing et qui englobe dans les institutions de prévoyance l'information compréhensible et la communication avec les destinataires. La communication de l'entreprise s'étend au-delà du cercle des destinataires. Son travail consiste à soigner l'image publique de la caisse en particulier et de tout le 2e pilier en général. C'est au niveau de la communication de l'entreprise qu'il faudra mettre en place le filet de sécurité mentionné en début d'article pour pouvoir gérer une crise éventuelle. Il est difficile de dire dans quelle mesure la caisse individuelle en profitera directement. Mais la nécessité de constamment soigner la bonne image d'un 2e pilier libéral et décentralisé, notamment dans le domaine des affaires publiques, ne fait aucun doute. L'Association Suisse des Institutions de Prévoyance (ASIP) a un rôle important à jouer dans ce contexte, c'est à elle qu'il appartient de rappeler au public et surtout, aux politiciens et aux ténors de l'industrie, que la prévoyance professionnelle organisée dans l'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui représente pour la Suisse la garantie de la sécurité et de la stabilité sociales.