



# CSR-STRATEGIE UND KOMMUNIKATION

Vorbereitung auf eine neue Ära der Unternehmenskommunikation

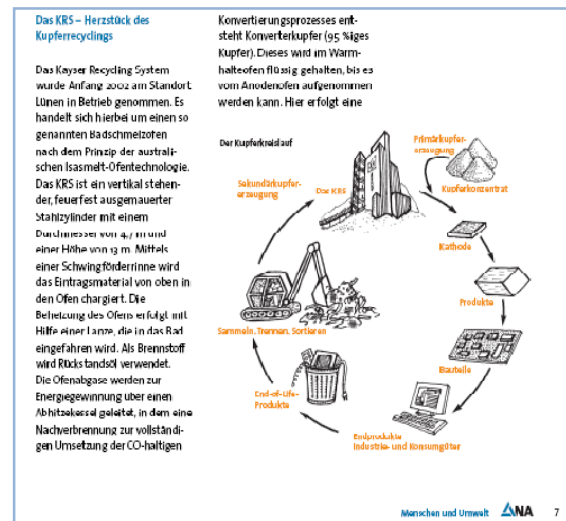
Im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte hatte unser Kunde, ein Produzent von Edelmetallen, mehrere Hundertmillionen Euro in Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitstechnik investiert und damit den höchsten Standard in dieser Industrie gesetzt. Auf diese Weise konnten nicht nur die rechtlichen Höchstgrenzen für Schadstoffe weit unterschritten werden, sondern auch der Ausstoß von CO2-Emissionen verringerte sich überproportional. Doch dessen ungeachtet wurde unser Kunde in der öffentlichen Wahrnehmung als Umweltverschmutzer und potenzielle Gefahrquelle für die Gesundheit der Bevölkerung wahrgenommen. Weitere große Investitionen wurden mit der zuständigen Umweltbehörde vereinbart, auch wenn diese im Verhältnis zum Aufwand nur in geringem Maße eine Reduzierung des Emissionsausstoßes bringen würden. Doch im Unterschied zu früher sollten diese Investitionen mit einer besseren Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden. Die Kampagne hatte das Ziel, die Öffentlichkeit für die von unserem Kunden bereits unternommenen und noch geplanten Anstrengungen zu sensibilisieren und mit ihr einen offenen und vertrauensbildenden Dialog zu führen. Das von uns entwickelte Kommunikationskonzept setzte darauf, die die Öffentlichkeit bewegenden Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsfragen vollkommen transparent zu machen. Das sich aus dieser Initiative entwickelte Vertrauensverhältnis, machte es unserem Kunden dann auch möglich, eine aus einem Unfall resultierende Wasserverschmutzung, die zu einem Fischsterben führten, ohne weiteren Image-Schaden zu überstehen.

## Situation und Herausforderung

Die für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit zuständige Abteilung unseres Kunden hatte seit langem einen guten Kontakt zur zuständigen Aufsichtsbehörde. In Abstimmung mit dieser wurden über Jahrzehnte technische Maßnahmen durchgeführt, die nicht nur dazu beitrugen, dass unser Kunde die produktivste Metallraffinerie betreibt, sondern auch zum Branchenführer in Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards wurde. Darüber hinaus unter-

ließ unser Kunde keine weiteren Anstrengungen, noch sauberer zu produzieren und verpflichtete sich selbst, weitere Investitionen zur Verringerung der Emissionen und anderer gefährlicher Abfälle sowie des Energie- und Wasserverbrauchs durchzuführen. Diese Investitionen sollten nun aber von einer Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden, damit auch die bereits etablierten Standards von dieser wahrgenommen werden. Insbesondere in Hinblick auf Umwelt-Aktivisten wollte unser Kunde seine Bereitschaft signalisieren, auch zukünftig mehr und mehr umweltschonend zu produzieren. Um einer breiteren Öffentlichkeit die bereits geleisteten Anstrengungen hinsichtlich einer verbesserten Umweltbilanz verdeutlichen zu können, war es unerlässlich, eine Reihe von Daten

und Fakten bekannt zu machen. Die Herausforderung bestand für uns darin, das für diese Daten zuständige Management für die notwendige Offenheit zu gewinnen. Hierzu waren bisher angenommene Nachteile im Falle von offen gelegten Zahlen und Fakten zu überwinden und die Überzeugung zu vermitteln, dass ein solcher Schritt Vertrauen schafft und damit Verständnis für die Unternehmenspolitik erzeugt.



Stakeholder Group	Communication Channel				
	Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheits-Daten und Indikatoren	Jährlicher Emissionsbericht	CSR-Report	Pressemittellungen	Umwelt-Diskussionsforum
Umwelt-Manager, Gesundheits- und Sicherheits-Manager	X	X	X		
Vorstand	X	X	X	X	X
Organisation		X	X		
Shareholder			X	X	
NGOs Umweltgruppen		X	X		X
Kunden, Lieferanten, Mitbewerber			X	X	
Medien und Öffentlichkeit			X	X	X

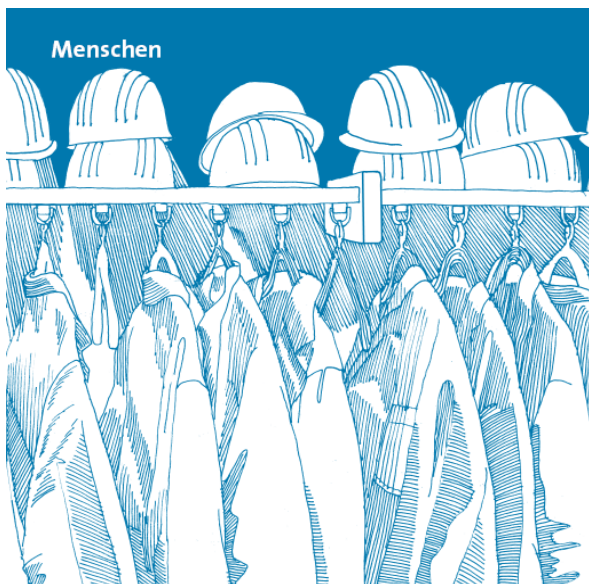
Konsistenz der Daten und Art der Aufbreitung



### Lösungsansatz und Maßnahmen

Ein kleines Projektteam angeführt vom Vorstandsvorsitzenden wurde gegründet, um das Kommunikationskonzept aufzustellen und umzusetzen. In der ersten Phase wurden aus allen relevanten Bereichen (Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, soziales Engagement und Sponsoring) die vorhandenen Daten aufgenommen und überprüft. Alle für das Unternehmen relevanten Stakeholder wurden genauer daraufhin überprüft, was für Informationen diese von dem Unternehmen erwarten und für wichtig erachten. Gemeinsam wurden im Projektteam zwei unterschiedliche Kommunikationswege bestimmt, um auf die Stakeholder zuzugehen:

- ▶ Ein Bericht über den Stand der Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsaktivitäten (kurz EHS-Bericht).
- ▶ Ein öffentliches Diskussionsforum, in dem unser Kunde seine geplanten Investitionen und



anderen Aktivitäten vorstellt und mit allen Interessierten diskutiert.

Es wurde beschlossen, den zu erstellenden EHS-Bericht zu einem späteren Zeitpunkt zu einem umfassenderen CSR-Bericht auszuweiten. In unserem ersten Bericht, der fortan zweimal jährlich erschien, haben wir die Struktur und die Daten aufbereitet und visualisiert. Es wurde entschieden, dass der umfassende Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsbericht zugleich über die Einhaltung der gesetzlichen Emissionsgrenzen berichtet.

### Was wurde erreicht?

- ▶ Zwei aufeinander folgende EHS- und CSR-Berichte wurden von der zuständigen Regulierungsbehörde und vom TÜV als vorbildlich ausgezeichnet.
- ▶ Über das öffentliche Diskussionsforum, das von Umwelt-Aktivisten und vielen anderen Interessierten besucht wurde, wurden von den Medien aufmerksam berichtet. Die Präsentation des Vorstandsvorsitzenden wurde von allen Anwesenden mit großem Beifall aufgenommen. Die danach einsetzende Diskussion war sehr konstruktiv, und selbst Umwelt-Aktivisten, die zuvor aggressiv gegen das Unternehmen agitierten, reagierten freundlich und voller Respekt. Auf diese Weise konnte sehr viel Vertrauen gewonnen werden.
- ▶ Die neue Kultur der Offenheit wurde auch im Unternehmen intern sehr geschätzt. Der EHS- und später der CSR-Bericht strahlten in das Unternehmen hinein und erhöhten bei allen Mitarbeitern die Motivation, sich für die ehrgeizigen Ziele des Unternehmens einzusetzen.
- ▶ Als Nebeneffekt dieses Projekts konnten eine Reihe von kleinen, aber wichtigen Maßnahmen im Bereich der Gesundheit und der Sicherheit umgesetzt werden.

