



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Nachhaltige Unternehmenspolitik als Instrument der
Krisenprävention. Dargestellt am Beispiel der Socio-
Economic-Assessment-Toolbox“

Verfasserin:

Doris Maria Gutermann
Matr.Nr. 8450038

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Juli 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 301 295

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer: Univ.-Ass. DDr. Julia Wippersberg

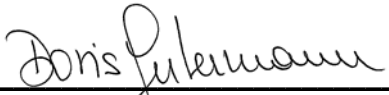
Hannah,
Manfred
und meinen Eltern

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst zu haben und entsprechend der Richtlinien wissenschaftlichen Arbeitens der Universität Wien (veröffentlicht im Mitteilungsblatt vom 31.1.2006) sorgfältig überprüft zu haben. Diese Arbeit wurde nicht bereits in anderen Lehrveranstaltungen von mir oder anderen zur Erlangung eines Leistungsnachweises vorgelegt.

Mödling, im Juli 2009

Ort, Datum



Unterschrift

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden bei geschlechtsspezifischen Begriffen ausnahmslos nur die männliche Form verwendet. Diese versteht sich ausdrücklich geschlechtsneutral und schließt Frauen mit ein.

ABSTRACT

This thesis examines whether or not sustainable corporate policy can be seen as an instrument of crisis communications/crisis prevention or not. The starting point for this consideration was the ever-increasing importance nowadays of corporate communication as a whole and crisis communication specifically. Due to similar ranges of products and services on offer, corporations increasingly need to score with all stakeholders with soft-facts. The more detailed the knowledge of the standpoints and wishes of the stakeholders, the more precisely communications can be catered towards them. Last but not least, this knowledge of moods and soft-facts can be incorporated in to corporate decisions. Great attention in this regard is paid to sustainability and corporate social responsibility.

Under this consideration, a standardised survey process and the final report based on this assessment has been examined, which was applied at an international company for their stakeholder communications. The analysis was supported by two interviews with experts. Both interviewees worked with the tool from different perspectives – internal and external – and were able to report from their experiences.

The result of the study was that on the one hand, the corporation's intended (and demonstrated) willingness to communicate had positive effects on the perception of stakeholders regarding the credibility of the company and on the other hand, that possible potential for conflict could be identified early on. Thus, sustainable corporate policy makes an important contribution to crisis prevention.

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, ob nachhaltige Unternehmenspolitik als Instrument der Krisenkommunikation/Krisenprävention gesehen werden kann oder nicht. Ausgangspunkt der Überlegungen war, dass in der heutigen Zeit der Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und der Krisenkommunikation im Speziellen immer größere Bedeutung zukommt. Unternehmen müssen bei allen Anspruchsgruppen aufgrund vergleichbarer Angebote zunehmend mit Soft-Facts punkten. Je detaillierter die Standpunkte und Wünsche der Stakeholders bekannt sind, desto genauer kann die Kommunikation darauf ausgerichtet werden. Nicht zuletzt kann dieses Wissen um Befindlichkeiten und Soft-Facts auch in Unternehmensentscheidungen mit einfließen. Große Beachtung verdienen dabei Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility.

Unter diesem Gesichtspunkt wurden ein standardisiertes Erhebungsverfahren und der darauf basierende Abschlussbericht eines Assessments untersucht, welche bei einem internationalen Unternehmen für die Stakeholders-Kommunikation eingesetzt werden. Gestützt wurde die Auswertung von zwei Experteninterviews. Beide Gesprächspartner haben aus unterschiedlichen Perspektiven – internen und externen – mit dem Tool gearbeitet und konnten von ihren Erfahrungen berichten.

Das Ergebnis der Untersuchung war, dass einerseits die signalisierte (und bewiesene) Dialogbereitschaft des Unternehmens positive Auswirkungen auf die Wahrnehmung durch die Stakeholders hinsichtlich der Glaubwürdigkeit des Unternehmens hat und andererseits mögliche Konfliktpotenziale frühzeitig erkannt werden können. Damit trägt nachhaltige Unternehmenspolitik wesentlich zur Krisenprävention bei.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	13
1.1	Ziel und Aufbau der Arbeit	13
2	BEGRIFFSERKLÄRUNG UND DEFINITION	16
2.1	Kommunikation	16
2.1.1	Unternehmenskommunikation	19
2.1.1.1	Internationale Unternehmenskommunikation	22
2.1.2	Public Relations als Teil der Unternehmenskommunikation	23
2.1.2.1	Kommunikationsmodelle Grunig/Hunt und Hellweg	24
2.1.2.2	Theorie der PR von Ronneberger und Rühl	27
2.1.2.3	Gliederung nach Zerfaß	29
2.1.3	Issues Management oder Proaktives Handeln	31
2.1.4	Krisenkommunikation	32
2.1.4.1	Was ist eine Krise?	33
2.1.4.2	Kommunikation vor, während und nach der Krise	36
2.2.	PR-Evaluation	42
2.2.1	Begriffsdefinition	42
2.2.2	Modelle der PR-Evaluation	43
2.2.2.1	Cutlip, Center und Broom (1954-1994)	43
2.2.2.2	Grunig und Hunt (1984)	46
2.2.2.3	Macnamara (1992)	48
2.2.2.4	Lindenmann (1993)	48
2.2.2.5	IPRA Gold paper/Pritchitt und Sherman (1994)	48
2.2.2.6	IPR Institute for Public Relations (1997)	49
2.2.2.7	ICO/Fairchild (1997)	49
2.2.2.8	Watson (1997)	50
2.2.2.9	Noble und Watson (1999)	51
2.2.3	PR-Evaluation in der Praxis	51
2.2.4	PR-Evaluation versus Kommunikations-Controlling	52
2.3	Nachhaltigkeit	54
2.3.1	Begriffsdefinition	54

2.3.2	Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses	55
2.3.3	Vom Umweltgedanken zum sozio-ökonomischen Faktor	55
2.3.4	Nachhaltigkeit als imagebildende Komponente	58
2.4	Corporate Social Responsibility	61
2.4.1	Begriffsdefinition	61
2.4.2	Good Corporate Citizenship	64
2.4.3	Shareholder- versus Stakeholder-Denken	66
3	S.E.A.T – SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT TOOLBOX	73
3.1	Beschreibung	73
3.2	Vorteile des Einsatzes eines standardisierten Erhebungsverfahrens in der Unternehmenskommunikation	77
4	BEISPIEL MONDI BUSINESS PAPER	85
4.1	Die Mondi Gruppe – Mondi Business Paper	85
4.1.1	Multinationaler Konzern mit stark lokalen Wurzeln	85
4.1.2	Einheitlichkeit schaffen von Russland bis Südafrika	86
4.2	Paper Mills als dominierende Wirtschaftsfaktoren in einer Region	89
4.2.1	Konfliktpotenzial Papiererzeugung	89
4.2.1.1	Wasser	89
4.2.1.2	Holz	90
4.2.1.3	Produktion und Emissionen	91
4.3.	Stakeholders-Relevanz am Standort	92
4.3.1	Mitarbeiter	93
4.3.2	Lokale Gemeinden	93
4.3.3	Behörden	94
4.3.4	Kunden	94
4.3.5	NGOs	94
4.3.6	Lieferanten und Partner	94
4.3.7	Eigentümer	94
5	EMPIRISCHE ERHEBUNG	96
5.1	Methodik	96

5.2	Das Experteninterview	96
5.2.1	Durchführung der Interviews	100
5.2.2.	Zusammenfassung der Interviews	102
5.3	Beschreibung und Analyse des SEAT-Reports	
	MBP SCP Ruzomberok	102
5.3.1	Aufbau des SEAT-Reports	103
5.3.2	Analyse des SEAT-Reports	111
5.4	Darstellung der Ergebnisse	111
6	RESÜMEE	113
7	QUELLENVERZEICHNIS	117
7.1	Literaturquellen	117
7.2	Internetquellen	123
ANHANG		127
	Experteninterviews	127
	SEAT-Report Mondi Business Paper SCP Ruzomberok	132
	2005Analyse des SEAT-Reports MBP SCP Ruzomberok basierend auf der 4P-Matrix von Marrewijk/Werre	164
	Lebenslauf	167

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation	21
Abb. 2	Four models of public relations placed on two continua Hellweg	26
Abb. 3	Charakterisierung von plötzlichen Krisen	35
Abb. 4	Systematisierung von Krisen	36
Abb. 5	Abfolge der fünf Phasen der Krisenvorsorge	41
Abb. 6	Strategische PR-Evaluation im PR-Managementprozess	43
Abb. 7	Staging and Levels for Evaluationg Public Relations Programs	44
Abb. 8	Behavioral Molecule nach Grunig und Hunt 1984, 106-108	46
Abb. 9	Funktionalität und Begrifflichkeit der klassischen PR-Evaluationsmodelle	51
Abb. 10	Wirkungsstufen der Kommunikation	53
Abb. 11	Historische Entwicklung der CRS und der Nachhaltigkeitsdebatte	63
Abb. 12	Differenzierung der Konzepte CC und CSR	65
Abb. 13	Kontaktfelder eines Unternehmens	67
Abb. 14	Identifikation und Bedeutung von Stakeholders	69
Abb. 15	Stakeholders-Management und mögliche Formen der Umsetzung	71
Abb. 16	Planning a SEAT-Assessment	78
Abb. 17	Summary of the SEAT Tools	84
Abb. 18	Multiplying Accountabilities	93
Abb. 19	Major Issues on our Industry	95
Abb. 20	Experteninterview im Kontext	98

1 EINLEITUNG

1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Welt, in der Unternehmen heute tätig sind, ist ständigen Veränderungen unterworfen. Machtverhältnisse verschieben sich, Regierungen sind zunehmend dem Druck von Medien und NGOs ausgesetzt, die Zahl der durchsetzungskräftigen Communities steigt, Unternehmen werden anstelle von Regierungen attackiert, die Erwartungen an Corporate Responsibility steigen, Investoren erwarten ein effektives Risiko-Management, gesetzliche Vorgaben werden immer komplexer, Klimawandel und das Schrumpfen der Ressourcen verlangen nach Veränderungen. Kurz: Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden.

Nachhaltigkeit ist geprägt von der Verantwortung für andere. Nachhaltiges Denken und Handeln setzt daher hohe Dialogbereitschaft voraus. Menschen und ihre unterschiedlichen Standpunkte oder Erwartungen zu verbinden wiederum ist ein Grundanliegen der Kommunikation. Daraus folgt, dass Kommunikation notwendig ist, um Nachhaltigkeit besser in den Köpfen der Menschen zu verankern.

Kommunikation baut auf Wissen auf. Je größer das Wissen um die Besonderheiten der Bezugsgruppe ist, umso maßgeschneiderter kann Kommunikation erfolgen. Und Kommunikation ist ein Prozess, der sich Veränderungen anpassen kann und muss.

In Zeiten des steigenden Konkurrenzdrucks und der wirtschaftlichen Unsicherheit kommt auch der Krisenprävention als Vorstufe der Krisenkommunikation immer größere Bedeutung zu. Erfahrungen zeigen, dass es immer leichter ist, einen Prozess mitzugestalten, als Ergebnisse bzw. bereits Bestehendes zu den eigenen Gunsten zu verändern.

Unternehmen versuchen daher, mit unterschiedlichen Maßnahmen mit ihren Stakeholders in Kontakt zu treten und möglichst umfangreiches Wissen über relevante Themen, Stimmungen und Meinungen zu erwerben. Bei internationalen Unternehmen kommt noch dazu, dass einerseits die Bedürfnisse der Stakeholders

länderspezifisch oftmals sehr unterschiedlich sind, andererseits dieses Wissen um deren Befindlichkeiten innerhalb der Gruppe aber vergleichbar sein soll.

Mondi Business Paper als multinationale, in der Papierproduktion tätige Gruppe hat daher auf das von ihrer Muttergesellschaft Anglo American plc entwickelte Tool SEAT (Socio-Economic-Assessment-Toolbox) zurückgegriffen, um die Kommunikation mit den Stakeholders und in der Folge die Unternehmenskommunikation bzw. die Krisenkommunikation zu verbessern.

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, ob SEAT es ermöglicht, Nachhaltigkeit und Kommunikation messbar zu machen und darauf aufbauend proaktive (Krisen-) Kommunikation bzw. Krisenprävention zu betreiben.

Weiters soll festgestellt werden, ob SEAT ein Instrument zur Evaluierung oder bereits Teil der Krisenprävention ist.

Die Antworten darauf sollen basierend auf Experten-Interviews interner und externer Beteiligter an einem derartigen SEAT-Assessment und der Analyse eines exemplarischen SEAT-Reports von Mondi Business Paper gefunden werden.

Teil Eins dieser Arbeit gibt einen Überblick über Ziel und Aufbau der Arbeit.

Der zweite Teil der Arbeit umfasst im Wesentlichen die für das Verständnis notwendigen Definitionen der Bereiche Kommunikation, Public Relations, Krisenkommunikation, PR-Evaluation, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility.

Im dritten Teil werden die Socio-Economic-Assessment-Toolbox (SEAT) und der Ablauf eines SEAT-Assessments beschrieben.

Der vierte Teil ist Mondi Business Paper als multinationalem Konzern mit einem klaren Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility gewidmet.

Die empirische Untersuchung erfolgt in Kapitel Fünf, das einen Überblick über die methodische Vorgangsweise gibt und sich in der Folge in Experteninterviews sowie die exemplarische Analyse eines SEAT-Reports gliedert.

Den Abschluss bildet in Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen in Kapitel Sechs.

2 BEGRIFFSERKLÄRUNG UND DEFINITION

2.1 Kommunikation

Kommunikation ist mittlerweile ein schon fast inflationär verwendeter Begriff und viele kennen den oft zitierten Ausspruch von Paul Watzlawick, österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph und Autor, der sagte: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“. ¹

Der Begriff „Kommunikation“ leitet sich vom Lateinischen „communis“ ab, was übersetzt „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen, vereinigen“ heißt und in seiner ursprünglichen Bedeutung eine gemeinsame soziale Handlung von Menschen und anderen Lebewesen meint. Mit steigender Technisierung wurde der Begriff „Kommunikation“ seit den 1940er-Jahren zunehmend auch im Zusammenhang mit der Signalübertragung von technischen Geräten wie Telefonen, Computern und ähnlichem verwendet. Hier bedeutet Kommunikation „Verbindung“, „Übertragung“ oder auch „wechselseitige Steuerung“. Häufig wird mit dem Begriff auch der „Austausch von Informationen“ beschrieben. Kommunikation kann daher auch als Prozess der Bedeutungsgenerierung beschrieben werden. ²

Es gibt eine Vielzahl von Auslegungen des Begriffes. Eine frühe, sehr umfassende Definition von Maletzke beschreibt Kommunikation als Tatsache, dass Lebewesen in Beziehung zueinander stehen, einander Sachverhalte oder Gefühle mitteilen oder zu bestimmtem Verhalten auffordern können. ³

War Kommunikation ursprünglich ein Vorgang, der zwischen Lebewesen stattfand, spricht man heute bereits auch von Mensch-Maschine- und sogar von Maschine-Maschine-Kommunikation. Allen gemeinsam ist, dass es sich dabei um einen „Prozess der Zeichenübertragung“ handelt. ⁴

¹ vgl. Watzlawick 1969, S. 17

² vgl. Schulz 2003, S. 153

³ vgl. Maletzke 1963, S. 16

⁴ vgl. Burkart /Hömberg 1992, S. 11

Bezieht sich die engere Begriffsdefinition auf einen sozialen Prozess, so ermöglicht die umfassende Beschreibung eine Anwendung in unterschiedlichen Bereichen und Wissenschaften. Im Folgenden soll auf jene Aspekte des Begriffes näher eingegangen werden, die in unmittelbarem Zusammenhang zum Thema der Arbeit stehen und für die Prozesse der Massenkommunikation von Bedeutung sind.

„Ziel des Verständigungsprozesses ist die Herbeiführung eines Einverständnisses der Kommunikationspartner, das im wechselseitigen Verstehen, geteilten Wissen, gegenseitigen Vertrauen und miteinander Übereinstimmen besteht. Wechselseitiges Einverständnis – als Ergebnis erfolgreich abgelaufener Kommunikations- bzw. Verständigungsprozesse – liegt demnach immer dann vor, wenn Sprecher und Hörer insbesondere im Hinblick auf die Wahrheit der Aussagen (= objektive Welt), die Wahrhaftigkeit der Äußerungen (= subjektive Welt) und die Richtigkeit/Angemessenheit der zum Ausdruck gebrachten Interessen (= soziale Welt) übereinstimmen.“⁵

Dieses wechselseitige kommunikative Handeln, auch kommunikative Interaktion genannt, bedarf eines Ausdrucksmittels bzw. einer Vermittlungsinstanz, genannt Medium. Eine weitere Besonderheit der menschlichen Kommunikation ist der Gebrauch von Zeichen, wobei vorausgesetzt werden muss, dass der Zeichenvorrat für die jeweiligen Kommunikationspartner dieselbe Bedeutung hat. Damit wird menschliche Kommunikation zu einer symbolisch vermittelten Interaktion, in deren Rahmen wechselseitig vorhandene Bedeutungsinhalte im Bewusstsein aktualisiert werden. Daraus abgeleitet ergeben sich vier Faktoren, die für jeden Kommunikationsprozess notwendig sind:⁶

- Jemand, der etwas mitteilen will (Kommunikator)
- Die Aussage oder Botschaft
- Ein Medium
- Jemand, an den die Botschaft gerichtet ist (Rezipient)

⁵ Burkart 2002, S. 446ff

⁶ Burkart 2002, S. 63

Je nach dem wie dieser Vorgang abläuft, unterscheidet man verschiedene Arten der Kommunikation:⁷

- Direkte oder indirekte Kommunikation: Bei direkter Kommunikation begegnen die Partner einander von Angesicht zu Angesicht, sie wird deshalb auch face-to-face-Kommunikation genannt. Das Merkmal indirekter Kommunikation ist, dass die Gesprächspartner räumlich oder zeitlich oder auch raum-zeitlich voneinander getrennt sind.
- Einseitige oder gegenseitige Kommunikation: Wechseln während des Kommunikationsprozesses Kommunikator und Rezipient ständig ihre Rolle, spricht man von gegenseitiger Kommunikation. Bei einseitiger Kommunikation, wie beispielsweise einem Vortrag, findet dieser Rollentausch nicht statt.
- Private oder öffentliche Kommunikation: Als „privat“ wird Kommunikation bezeichnet, wenn sich die Aussage an eine bestimmte Person oder an eine genau definierte Gruppe von Rezipienten richtet. Von öffentlicher Kommunikation wird gesprochen, wenn die Empfänger der Aussage weder begrenzt noch personell definiert sind.

Findet Kommunikation indirekt, einseitig und öffentlich statt, spricht man somit von Massenkommunikation. Und diese spielt in der heutigen Gesellschaft eine immer größere Rolle.

Daraus resultiert, dass auch Unternehmen zunehmend von der Qualität ihrer Kommunikation abhängig sind.

⁷ vgl. Maletzke 1963, S. 21ff

2.1.1 Unternehmenskommunikation

„Kommunikation ist das Herzblut jeder Firma: Sie transportiert Unternehmenskultur.“⁸

In der Praxis subsumiert der Begriff „Unternehmenskommunikation“ alle Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die zur Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungen bei einer relevanten Zielgruppe eingesetzt werden.

Je nach dem, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, unterscheidet man zwischen interner und externer Kommunikation eines Unternehmens.

- Interne Kommunikation bezeichnet, wie der Name schon sagt, primär die Kommunikation des Unternehmens nach innen, also den Dialog zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern. Mittel der internen Kommunikation sind beispielsweise Mitarbeiterzeitung, „Schwarzes Brett“, Veranstaltungen oder Intranet. Interne Kommunikation hat das Ziel, Aufgaben zu koordinieren, die Zusammenarbeit zu fördern und eine Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen herzustellen.
- Externe Kommunikation versteht die Kommunikation eines Unternehmens mit seiner Umwelt. Zielgruppen dieser nach außen gerichteten Kommunikation können die im Umfeld des Unternehmens lebenden Menschen sein, Politiker aber auch Journalisten und Massenmedien, denen als Multiplikatoren an eine breite Öffentlichkeit besondere Bedeutung zukommt.

Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, bei einer Vielzahl von Personen, gesellschaftlichen Gruppen und Teilöffentlichkeiten eine gleichartige und positive Unternehmenswirklichkeit zu schaffen.⁹ Oder anders ausgedrückt, es soll mit Hilfe

⁸ Ulrich A. Wever, zit. nach Lambeck 1992, S. 179

⁹ vgl. Derieth 1995, S. 94

der Unternehmenskommunikation ein im Sinne des Unternehmens geprägtes Image vermittelt werden.

Beiträge zur wissenschaftlichen Begriffsdefinition kommen aus den unterschiedlichen Disziplinen. Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft, Soziologie, Organisationspsychologie u.a. haben jeweils eigene Begriffe generiert. So entstand zwar eine Vielzahl an teilweise sehr unterschiedlichen Definitionen von „Unternehmenskommunikation“, allerdings gibt es aktuell keine einheitliche, von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anerkannte Formulierung.

Die in dieser Arbeit herangezogene Definition von „Unternehmenskommunikation“ orientiert sich an Zerfaß und Mast.

Zerfaß beschreibt Unternehmenskommunikation als Summe aller Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und ihren Stakeholders, die in gewinnorientierten Leistungseinheiten einen Beitrag zur Definition und Erfüllung von Aufgaben leisten, die zur internen und externen Handlungskoordination sowie zur Interessensklärung zwischen Organisation und Bezugsgruppen beitragen.¹⁰

In Anlehnung an diese Definition gliedert Mast Unternehmenskommunikation in zwei Bereiche.

Im sozialen und politischen Umfeld eines Unternehmens ist Unternehmenskommunikation eine Management-Funktion. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ verwendet.

Bezogen auf das ökonomische und technische Umfeld versteht sie Unternehmenskommunikation als Instrument des Marketing-Mix im Bereich Werbung.

Je nach Bezug spricht sie daher von einer sozial- und einer wirtschaftswissenschaftlich orientierten Unternehmenskommunikation. Eine eher wirtschaftswissenschaftliche Perspektive sieht sie bei der transaktionsorientierten

¹⁰ vgl. Zerfaß 2007, S. 23

Marktkommunikation und der aufgabenorientierten Mitarbeiterkommunikation. Die interaktionsorientierte Unternehmenskommunikation mit Bezugsgruppen im sozialen und politischen Kontext ordnet Mast eher dem sozialwissenschaftlichen Bereich zu.¹¹

Ein interessantes Vier-Stufen-Modell der Kommunikation, das für Unternehmenskommunikation im Allgemeinen aber auch für Krisenkommunikation im Besonderen herangezogen werden kann, hat Fearn-Banks Ende der 1990er Jahre entwickelt. Zu beachten ist dabei, dass die in der nachstehenden Grafik dargestellten vier Stufen nicht eindeutig voneinander abzugrenzen sind. Sie können einander auch überlappen, bauen aber auf jeden Fall aufeinander auf.¹²

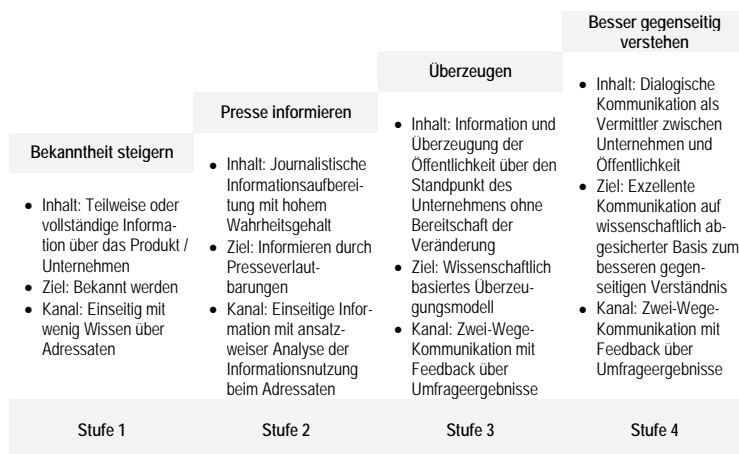


Abb. 1 Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation¹³

Stufe 1 hat die Steigerung der Bekanntheit zum Ziel. Die Information über ein Produkt oder Unternehmen wird einseitig kommuniziert, über die Empfänger ist wenig bekannt.

In Stufe 2 werden die Meinungsmultiplikatoren informiert. Dies kann entweder mittels Presseaussendung oder Pressekonferenz erfolgen. Die transportierten Informationen müssen journalistisch gut aufbereitet sein und einen hohen, überzeugenden Wahrheitsgehalt besitzen. Ziel ist es, die Bezugsgruppen über die

¹¹ vgl. Mast 2008, S. 12

¹² vgl. Töpfer 1999, S. 47ff

¹³ Quelle: Töpfer 1999, S. 47

Medien zu informieren. Dies ist grundsätzlich wieder eine einseitige Kommunikation, ermöglicht aber eine anschließende Analyse der Berichterstattung. Um eine nicht adressatengerechte Ansprache der Stakeholders zu vermeiden, erfordert diese Art der Kommunikation Erfahrung und Übung im Umgang mit Medien.

Stufe 3 möchte die Öffentlichkeit über den Standpunkt des Unternehmens informieren und in der Folge davon überzeugen. Eine Änderung der Sichtweise des Unternehmens ist nicht vorgesehen. Diese asymmetrische Zwei-Wege-Kommunikation basiert auf Forschungsergebnissen sozialwissenschaftlicher Theorien und Umfrageergebnisse. Feedback erfolgt aber auch in diesem Fall nur über die Analyse der Umfrageergebnisse, die bei einer neuerlichen Information genutzt werden.

Bei Stufe 4 soll eine bessere Verständigung zwischen Unternehmen und Bezugsgruppen erreicht werden. Die Zwei-Wege-Kommunikation erfolgt dabei symmetrisch mit Unterstützung von Medien wie z.B. Internet, Telefon oder öffentlichen Meetings, die dabei eine Mittlerfunktion innehaben. Ziel dieser Stufe ist es, dass das Unternehmen über die Wünsche und Bedürfnisse der Bezugsgruppen informiert ist und diese auch versteht. Andererseits sollen auch die Stakeholders die Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens verstehen.

2.1.1.1 Internationale Unternehmenskommunikation¹⁴

Grenzüberschreitende Unternehmenskommunikation ist für viele Unternehmen heute bereits an der Tagesordnung. Globalisierung und zunehmende Internationalisierung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft haben dazu geführt, dass Unternehmensstandorte, Produktionsstätten oder Kunden oft in unterschiedlichen Ländern angesiedelt sind.

Speziell in multinationalen Unternehmen ist Unternehmenskommunikation grenzüberschreitend. Dieser Umstand potenziert die Herausforderungen, da einerseits

¹⁴ vgl. Huck 2008, S. 389ff

das Bild des Unternehmens gegenüber den Kunden weltweit einheitlich sein soll, die Mitarbeiter und andere lokale Stakeholders das Unternehmen zwar als weltweit tätig aber doch lokal verankert wahrnehmen sollen und sich ihm unabhängig von Standort und Kultur zugehörig fühlen.

Ein Umstand, der besondere Sensibilität in der Unternehmenskommunikation erfordert und den Grundsatz „all communication is local“ geprägt hat. Das bedeutet, dass Ziele, Inhalte und Botschaften zwar international festgelegt werden können, die Kommunikation aber auf die jeweiligen Kulturen Rücksicht nehmen und entsprechend adaptiert werden sollte.

2.1.2 Public Relations als Teil der Unternehmenskommunikation

„Public Relations ist, wenn man am Ende in der Zeitung steht.“¹⁵

Das ist der praktische Ansatz, wie Public Relations als Form der Kommunikation eines Unternehmens mit der Öffentlichkeit beschrieben werden können. Dessen ungeachtet gibt es zahlreiche theoretische Ansätze zur Erklärung der PR, von denen die wichtigsten nachstehend kurz erläutert werden.

Eingeführt wurde der Begriff Public Relations als Bezeichnung für professionelle Öffentlichkeitsarbeit von Edward Bernays bereits im Jahr 1923, der unter dem Titel „Crystallizing Public Opinion“ eine erste systematische Darstellung verfasste.¹⁶

Geht Bernays in seinem auf der Massenpsychologie basierenden Modell davon aus, dass PR-Berater die Möglichkeit haben, die öffentliche Meinung zu manipulieren, untersuchen Grunig und Hunt in den 1980er Jahren in ihrem organisationstheoretischen Modell die Beziehung zwischen einem sozialen System und seiner sozialen Umwelt.¹⁷

¹⁵ Deg 2007, S. 17

¹⁶ vgl. Schulz 2003, S. 517

¹⁷ vgl. Grunig/Hunt 1984, S. 22

2.1.2.1 Kommunikationsmodelle Grunig/Hunt und Hellweg

Aus den sich daraus ergebenden Verflechtungen der Beziehungen haben Grunig und Hunt vier unterschiedliche Kommunikationsmodelle entwickelt, die sie zugleich auch als Stadien historischer Entwicklung sehen. Grundsätzlich kann zwischen einseitiger und gegenseitiger Kommunikation unterschieden werden:¹⁸

Einseitige Kommunikation:

- Publicity-Ansatz: Das Unternehmen kommuniziert mit den Medien, um eine möglichst positive Darstellung des Unternehmens zu erreichen. Es gibt kein Feedback und auch keine systematische Wirkungskontrolle.
- Informationstätigkeitsansatz: Das Unternehmen verbreitet Informationen über die Medien. Hier wird bereits Wert auf den Wahrheitsgehalt der Nachrichten gelegt. Das bedeutet, dass nicht ausschließlich positive Nachrichten verbreitet werden. Es gibt noch keine Analyse im Vorfeld, aber bereits eine unsystematische Wirkungskontrolle.

Gegenseitige Kommunikation:

- Überzeugungsarbeit oder Asymmetrischer Kommunikationsansatz: Das Unternehmen überzeugt auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, wobei davon ausgegangen wird, dass zwischen Sender und Empfänger ein Diskurs entsteht. Empfängermeinungen werden zumindest eingeholt, die Kommunikation ist aber auch hier noch interessensgeleitet, d.h. das Hauptziel liegt in der Überzeugung des Empfängers.
- Dialog oder Symmetrischer Kommunikationsansatz: Mit diesem Ansatz soll das Verständnis zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen verbessert werden. Vorausgestellt wird ein wechselseitiges Verständnis der Kommunikationspartner. Im Idealfall handelt es sich dabei um eine ausgewogene gleichberechtigte Kommunikation, in deren Rahmen sich das

¹⁸ vgl. Grunig/Dozier 1992, S. 285ff

Unternehmen und seine Bezugsgruppen wechselseitig beeinflussen. Der Kommunikationsprozess und seine Ergebnisse werden analysiert, gemessen und bewertet.

Die Vorteile des symmetrischen Kommunikationsansatzes liegen darin, dass es sich dabei nicht nur um eine Weitergabe von Informationen handelt sondern ein Dialog zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (seinen Stakeholders) aufgebaut werden soll. Aus diesem Dialog kann und soll Verständnis für die jeweiligen Positionen entstehen. Gegenseitiges Verständnis wiederum ist die Voraussetzung für ein Vertrauensverhältnis, welches speziell in Krisensituationen und bereits auch zur Krisenprävention enorm wichtig ist.

Anfang der 1990er Jahre stellten Grunig et al. im Rahmen einer groß angelegten Studie fest, dass das vierstufige Modell aus dem Jahr 1984 nur zum Teil Gültigkeit hatte:¹⁹

Entgegen der ursprünglichen Erwartung, dass nur etwa 15% der Unternehmen einseitige Kommunikation im Sinne des definierten Publicity-Ansatzes betrieben, stellte sich heraus, dass dies die verbreitetste Form der PR war. Die übrigen drei Ansätze wurden jeweils gleich wenig angewandt. Interessant dabei ist, dass das ursprünglich mit 50% Anwendung am höchsten eingeschätzte Modell der Public Information, der Informationstätigkeitsansatz, am wenigsten verbreitet war.

Da offensichtlich der Anwendungsbereich der Public Relations eine wichtige Rolle spielt, entwickelte Hellweg darauf aufbauend aus dem vierdimensionalen Modell von Grunig und Hunt ein zweidimensionales Modell. Dieses unterscheidet nur mehr zwischen handwerklich-technischen Public Relations (Kommunikationstechniken werden zum Selbstzweck eingesetzt und sind reine Information) und den professionellen Public Relations (Kommunikationstechniken werden für strategische Zwecke eines Unternehmens verwendet, eine Beziehung soll aufgebaut und gepflegt werden).²⁰

¹⁹ vgl. Besson 2008, S. 26

²⁰ vgl. Grunig/Dozier 1992, S. 312

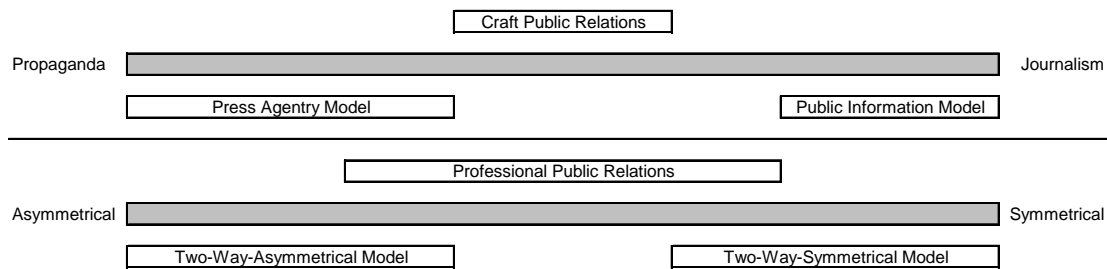


Abb. 2: Four Models of Public Relations Placed on Two Continua Hellweg²¹

Schulz zitiert Grunig, wenn er drei abstrakte Kriterien zur Kategorisierung der Bezugsgruppen und die sich daraus ableitenden drei für das Kommunikationsmanagement (die Unternehmenskommunikation) wichtigen Aktivierungsstadien beschreibt:²²

Kriterien für die Kategorisierung der Bezugsgruppen:

- Level of involvement – die Betroffenheit bzw. das Engagement der Gruppenmitglieder
- Problem recognition – das Problembewusstsein der Gruppenmitglieder
- Constraint recognition – der von den Gruppenmitglieder erkannte Handlungsspielraum

Die Aktivierungsstadien werden wie folgt unterschieden:

- Stakeholders-Stage – die Angehörigen unterschiedlicher Bezugsgruppen haben ähnliche Interessen an der Organisation (am Unternehmen), sie werden durch das Unternehmen beeinflusst und können mit ihrem Verhalten auch das Unternehmen beeinflussen. Zu diesem Zeitpunkt müssen sich die Gruppenmitglieder dieser Gemeinsamkeit noch nicht bewusst sein, es findet auch noch keine Interaktion statt („latent publics“)

²¹ Quelle: Grunig/Grunig 1992, S. 312

²² vgl. Schulz 2003, S. 527

- Public Stage – in dieser Phase haben die Mitglieder der Bezugsgruppen ein Problem im Verhalten des Unternehmens erkannt. Sie schließen sich zusammen, um ihre gemeinsamen Interessen durchzusetzen und entwickeln sich damit zu einer aktiven Interessensgruppe.
- Issue Stage – in diesem Stadium verwandeln sich aktive Interessensgruppen in Protest- oder Initiativgruppen. Sie erkennen Handlungsspielräume, die es ihnen ermöglichen, aktiv gegen das Unternehmen vorzugehen, und machen damit, meist unterstützt von den Massenmedien, das Problem zu einem öffentlichen Konflikt.

Nicht ausgeschlossen wird bei diesem Ansatz, dass auch keines der oben genannten Kriterien zutrifft. Nach Schulz möchte Gruning mit diesem Fall von „nonpublic“ deutlich machen, dass PR-Maßnahmen nur dann Sinn machen, wenn Gruppen zumindest Stakeholders-Status haben.²³

2.1.2.2 Theorie der PR von Ronneberger und Rühl

Ein weiterer Ansatz ist das Anfang der 1990er Jahre entwickelte Modell von Ronneberger und Rühl, das unter PR eine interdisziplinäre Wissenschaft mit Elementen aus der Kommunikationswissenschaft, der Soziologie, der Sozialpsychologie und den Wirtschaftswissenschaften versteht. Diese Theorie beschreibt die Funktion der Public Relations für das gesamte gesellschaftliche System und beschränkt sie nicht auf eine Organisation.²⁴

Nach Ronneberger und Rühl sollen Public Relations „durch Anschlusskommunikation und Anschlussinteraktion öffentliche Interessen (Gemeinwohl) und das soziale Vertrauen der Öffentlichkeit stärken, zumindest das Auseinanderdriften von Partikularinteressen steuern und das Entstehen von Misstrauen verhindern“²⁵

²³ vgl. Schulz 2003, S. 528

²⁴ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S. 19

²⁵ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S. 252

Sie vertreten die Meinung, dass sich Wechselbeziehungen zwischen Public Relations und Gesellschaft als „Mehr-Ebenen-Auswirkungszusammenhänge“ nachvollziehen lassen. Jede dieser Ebenen bildet wiederum PR-eigene Teilsysteme aus. In diesem Sinne unterscheiden Ronneberger und Rühl drei sogenannte Intersystem-Beziehungen, denen jeweils eine bestimmte Funktion der Public Relations zugeordnet wird:²⁶

- Makro-Ebene > Funktion: Die Makro-Ebene stellt das Verhältnis der PR zur Gesamtgesellschaft dar. Es herrscht eine Wechselbeziehung. Public Relations sind ein Teilsystem öffentlicher Kommunikation.
- Meso-Ebene > Leistung: Public Relations unterhalten Wechselbeziehungen zu nahezu allen gesellschaftlichen Funktionssystemen wie z.B. Politik, Wissenschaft, Recht, Wirtschaft, Familie, Freizeit und in besonderem Ausmaß zu Journalismus und Werbung. Da sich diese Beziehungen über Märkte definieren, werden sie zur Sache der PR-Leistung.
- Mikro-Ebene > Aufgabe: Die Mikro-Ebene beinhaltet die Orientierung an inner- und interorganisatorischen institutionalisierten Verhältnissen. Wechselbeziehungen auf dieser Ebene steuern die innerorganisatorisch hergestellten Entscheidungsprogramme und werden so zu konkreten PR-Aufgaben.

Ronneberger und Rühl verweisen darauf, dass dieses drei Beziehungstypen der Public Relations theoretisch-analytisch sorgfältig zu trennen sind und warnen vor technokratischen Globalisierungen wie beispielsweise „Man muss nur die richtige PR machen, dann ...“²⁷

Als einen der „wissenschaftlich fruchtbaren und praktisch nutzbaren“ Ansätze der zahlreichen Theorie-Entwürfe bezeichnet Winfried Schulz Grunigs „Situational Theory of Publics“. Kernaussage dieses Ansatzes ist, dass der Erfolg von PR-

²⁶ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S. 249ff

²⁷ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S. 251

Maßnahmen untrennbar mit der Einstellung des Unternehmens auf die Bezugsgruppen verbunden ist. Hintergrund der Überlegungen ist das Prinzip der Segmentierung, einem zentralen Bestandteil von Marketing-Strategien, auf der einen Seite und dem Stakeholders-Konzept der Managementlehre auf der anderen Seite. Dabei wird berücksichtigt, dass ein Unternehmen nicht mit der Öffentlichkeit als unbestimmter Menge in Beziehung steht, sondern dass es eine Vielzahl von Bezugsgruppen gibt, die dem Unternehmen mit unterschiedlichen Interessen gegenüber stehen.²⁸

2.1.2.3 Gliederung nach Zerfaß

Die unterschiedlichen Ansätze werden von Zerfaß in vier Gruppen unterteilt:

Public Relations als öffentliches Kommunikationssystem:

Hier findet sich die Interpretation von Ronneberger und Rühl wieder, wobei darauf hingewiesen wird, dass diese ihre Modellvorstellung als ersten Forschungsschritt betrachten, der nicht an dieser Stelle nicht weiter ausgearbeitet wird. Ebenfalls in diese Gruppe ordnet Zerfaß die Theorie von Merten und Westerbarkey ein, die bei Ronneberger und Rühl ansetzen, vergleichbare Begriffe wählen und ausdrücklich versuchen, die praktische Anwendung systemtheoretischer Aussagen nachzuweisen. Zerfaß kommt in seiner Auseinandersetzung mit diesen beiden Theorien zum Schluss, dass beide praktische Defizite aufweisen.²⁹

Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit:

Hier ordnet er die Ansätze von Pearson und Burkart ein, die sich beide auf die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas stützen und die Angleichung unterschiedlicher Interessen als oberstes Ziel der Öffentlichkeitsarbeit nennen. In diesem Fall stellen Public Relations eine Kommunikationsstrategie dar, mit der Organisationen bzw. Unternehmen bestehende oder mögliche Konflikte mit anderen

²⁸ vgl. Schulz 2003, S. 526

²⁹ vgl. Zerfaß 2007, S. 49 ff

Akteuren im Dialog bewältigen wollen. Damit soll ein Beitrag zur Verbesserung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse geleistet werden.³⁰

PR als Kommunikationsmanagement:

Darunter versteht Zerfaß den Ansatz von Grunig et al, auf den im Rahmen dieser Arbeit bereits näher eingegangen wurde.³¹

Öffentlichkeitsarbeit als gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation:

Hier ordnet Zerfaß die Ansätze von Raffée/Wiedmann und Haedrich ein. Diese weisen auf die strategische Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit hin. Marketing und Public Relations präsentieren sich als unterschiedliche Funktionen, die gemeinsam zum Unternehmenserfolg beitragen.³²

Wie man aus den unterschiedlichen Ansätzen erkennen kann, haben sich Public Relations aus der praktischen Anwendung entwickelt und Definitionen wurden basierend auf praktischem Verständnis formuliert. Es wurden zahlreiche Versuche einer im wissenschaftlichen Sinn gültigen Begriffsdefinition unternommen, die Fachwelt konnte sich aber in großen Teilen nicht auf ein international anerkanntes Begriffskontingent einigen.³³

Unter Bezugnahme auf die unterschiedlichen Ansätze definiert Besson Public Relations wie folgt:

„Public Relations (PR) ist das Management von Beziehungen zwischen Organisationen und ihren relevanten Teilöffentlichkeiten (Stakeholdern). Ziel der PR ist es, die eigenen Interessen zu vertreten, sich darum zu bemühen, das Verständnis und die Sympathie der Stakeholder zu gewinnen und auf diese Weise die Reputation und den „guten Ruf“ der Organisation zu stärken. Der „gute Ruf“ der Organisation beeinflusst das Verhalten der Stakeholder so, dass das Handeln der Organisation und damit das Erreichen ihrer Ziele erleichtert wird. Auf diese Weise trägt PR zum Erfolg der Organisation bei. Die Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten findet direkt oder über die Medien statt.“³⁴

³⁰ vgl. Zerfaß 2007, S. 55/56

³¹ vgl. Zerfaß 2007, S. 62 ff

³² vgl. Zerfaß 2007, S. 73 ff

³³ vgl. Besson 2008, S. 27

³⁴ Besson 2008, S. 28/29

Diese Beschreibung versteht Public Relations als Prozess und Managementfunktion und wird für diese Arbeit als Definition herangezogen. Synonym dazu wird auch der Begriff Öffentlichkeitsarbeit verwendet.

2.1.2 Issues Management oder Proaktives Handeln

Schon Henry Kissinger hatte es erkannt: „*An issue ignored is a crisis invited*“.³⁵

Um als Unternehmen erfolgreich und wertorientiert zu kommunizieren, ist es wichtig, mögliche Konflikte rechtzeitig zu erkennen und sie mit entsprechenden Maßnahmen weitestgehend am Ausbrechen zu hindern. Public Relations entwickelten dafür den Ansatz des Issues Managements.

Seinen Anfang nahm Issues Management in den 1970er Jahren in Amerika, wo man zum Schluss kam, dass es nicht ausreichend war, die Ziele und Handlungen von Unternehmen mit Kommunikationsarbeit zu begleiten und sie der jeweiligen Bezugsgruppe verständlich zu machen. Vielmehr sollte offensive und proaktive Unternehmenskommunikation die Entwicklung der Meinungsbildung aktiv mitgestalten. Der vom amerikanischen PR-Berater W. Howard Chase etablierte Begriff des „Issues Managements“ steht für ein neues Konzept von Public Relations, das Konfliktherde rechtzeitig erkennt, analysiert, bewertet und Handlungsoptionen aufzeigt. Er hatte bereits damals erkannt, dass, wenn überhaupt, nur mit viel größerem Aufwand möglich ist, eine bestehende öffentliche Meinung zu verändern als diese von Beginn an aktiv mit zu gestalten.³⁶

Auch Grunig spricht in seiner „Situational Theory of Publics“ von „issue stage“ als einem Zeitpunkt, wo Themen, die das Unternehmen betreffen, öffentlich gemacht werden und sich Interessensgruppen in Protest- oder Initiativgruppen verwandeln (vgl. auch Kapitel 2.1.2.1 dieser Arbeit).³⁷

³⁵ Mast 2008, S. 103

³⁶ vgl. Mast 2008, S. 103

³⁷ vgl. Schulz 2002, S. 527

Mit dem Versuch, das Umfeld eines Unternehmens bereits frühzeitig in Aktivitätenplanung einzubeziehen, verfolgt Issues Management eine ähnliche Richtung wie Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship (auf diese beiden Begriffe wird in Kapitel 2.4 bzw. 2.4.2 dieser Arbeit noch näher eingegangen).

Issues Management stellt somit ein Frühwarn- und Reaktionssystem dar, welches das Umfeld eines Unternehmens (also die Bezugs- und Anspruchsgruppen) beobachtet und analysiert. Der Bedarf nach Orientierung und Früherkennung von Risiken und Themen öffentlichen Interesses entstand aufgrund des globalen, digitalisierten Informationsflusses, der Dynamik der Mediensysteme und des steigenden Legitimationsdrucks auf der höheren Managementebene. Issues Management hat zum Ziel, Abweichungen zwischen Erwartungen und Wahrnehmungen der Stakeholders und Aktivitäten des Unternehmens rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu deren Angleichung zu setzen.³⁸

Zu beachten ist allerdings, dass auch Issues Lebenszyklen durchlaufen und selbst dringliche Themen nur eine bestimmte Zeitspanne Aufmerksamkeit erwecken.³⁹

Damit kann Issues Management als proaktiver Ansatz der Unternehmenskommunikation gesehen werden, der potenzielle und reale Entwicklungen des Unternehmensumfeldes mit geschäftlichen Entscheidungen verbindet. Es ist allerdings zu beachten, dass auch Issues Management das Ausbrechen von Konflikten nicht vollständig verhindern, aber einen Beitrag zur Krisen- bzw. Konfliktkommunikation leisten kann.⁴⁰

2.1.4 Krisenkommunikation

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“⁴¹

³⁸ vgl. <http://www.4managers.de/themen/issue-management/?type=1>, [2009-07-04]

³⁹ vgl. Mast 2008, S. 112

⁴⁰ vgl. Mast 2008, S. 116

⁴¹ Walt Whitman Rostow zit. nach <http://www.zitate-online.de/sprueche/politiker/17160/krisen-meistert-man-am-besten-indem-man-ihnen-zuvorkommt.html> [2009-07-04]

2.1.4.1 Was ist eine Krise?

Das Wort „Krise“ stammt ursprünglich vom griechischen „krísis“ ab, das „Entscheidung“ oder „entscheidende Wendung“ bedeutete. Auch im heutigen Sprachgebrauch bezeichnet es ganz allgemein eine schwierige, oftmals gefährliche Lage, die Entscheidungen erforderlich macht und einen Wendepunkt bedeutet. Die engere Bedeutung ist je nach Wissenschaftsdisziplin unterschiedlich. So bezeichnet beispielsweise „Krise“ in der Wirtschaftstheorie einen Umschwung von der Hochkonjunktur in eine Phase wirtschaftlicher Zusammenbrüche bis hin zur Depression.⁴²

Das Politiklexikon wiederum definiert „Krise“ als eine über einen meist längeren Zeitraum anhaltende massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems. Schubert und Klein sehen in Krisen aber auch die Chance zur Verbesserung.⁴³

Diese Ansicht teilt auch der Krisenmanager Steven Fink. Auch er sieht Unternehmenskrisen nicht automatisch negativ. Vorläufer der Krise definiert er als eine Zeitspanne, die Warnsignale für das Auftreten einer Krise beinhaltet („prodromal situation“). Werden die Warnsignale übersehen, besteht die Gefahr, dass sich die Situation so entwickelt, dass sie schwer beherrschbar wird, Aufmerksamkeit der Massenmedien auf sich zieht und in der Folge die normale Geschäftstätigkeit behindert.⁴⁴

In der Literatur versteht man unter Krise auch „... *ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit, deren Ausgang ambivalent ist*“.⁴⁵

Mathes/Gärtner/Czaplicki gehen einen Schritt weiter und meinen, dass Krisen, abgesehen von Naturkatastrophen, nicht „naturgegeben“ sind, sondern als Krise

⁴² vgl. Brockhaus 1997, Band 12

⁴³ vgl. Schubert, Klaus/Martina Klein: Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2006 bezogen unter http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=X0KGFG

⁴⁴ vgl. Fink 1986, S. 15

⁴⁵ Töpfer 1999, S. 16

definiert werden. Diese Definition hängt einerseits von objektiven Gegebenheiten und andererseits auch von der Interpretation ab.⁴⁶

Bei ihrer Krisendefinition folgen Mathes/Gärtner/Czaplicki dem Philosophen Karl R. Popper, der in seinem Aufsatz über Erkenntnis und Gestaltung der Wirklichkeit drei „Welten“ beschreibt. Diese sind miteinander verbunden, wirken aufeinander ein und überschneiden sich teilweise. Seine „Welt 1“ oder physische Welt beinhaltet alle materiellen Dinge des Universums. Zu „Welt 2“, auch psychische Welt genannt, gehören alle Erlebnisse und Erfahrungen der Menschheit. „Welt 3“ ist die Welt der geistigen Produkte. Darunter versteht er die immateriellen (z.B. Ideen) oder materiellen (z.B. alle Erfindungen). Umgelegt auf die Krisendefinition müssen demnach für die Existenz einer Krise drei Bedingungen erfüllt sein: Fakten oder bestimmte materielle Gegebenheiten müssen vorliegen (Welt 1), diese werden basieren auf Erfahrungen oder Erlebnissen als krisenhaft interpretiert (Welt 2). Sowohl Krisendefinition als auch Problemlösung orientieren sich an den in der Gesellschaft dominierenden Ideen und Wertvorstellungen (Welt 3).⁴⁷

Allen Definitionen gemeinsam ist, dass Krise immer eine Situation ist, die nicht dem Normalzustand entspricht. In den meisten Fällen tritt eine Krise überraschend ein, vielfach sind die Betroffenen in der Folge damit überfordert. Dies liegt vor allem daran, dass die Problemsituation komplex und der Handlungsdruck hoch ist. Erfahrungen und Lösungsansätze sind meist nicht vorhanden. Nachstehende Grafik zeigt eine Auswahl an Merkmalen, Ursachen und Auswirkungen von Krisen.

⁴⁶ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S. 20

⁴⁷ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S. 21



Abb. 3 Charakterisierung von plötzlichen Krisen⁴⁸

Ditges/Höbel/Hofmann unterscheiden fünf unterschiedliche Krisenphasen:⁴⁹

- Phase 0: Krisenprävention (nicht Bestandteil einer Krise, aber elementar)
- Phase 1: Krisenentstehung
- Phase 2: Krisenerkennung (Früherkennung, -warnung, -aufklärung)
- Phase 3: Krisenbearbeitung (Schadensbegrenzung)
- Phase 4: Krisenlösung (z.B. via Neustart/Recovery)
- Phase 5: Krisennachbetrachtung (Chancenmanagement, Lernen aus der Krise)

Da eine Krise wie bereits beschrieben in den meisten Fällen überraschend passiert, kommt der Krisenvorbeugung besondere Bedeutung zu. In diesem Bereich spielen Konfliktbewältigung und Konfliktmanagement eine große Rolle, da Krisen in vielen Fällen aus unbewältigten Konflikten entstehen. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn ein Unternehmen nicht rechtzeitig oder nicht ausreichend auf Ansprüche und Forderungen seiner Bezugsgruppen reagiert. Die persönliche, systematische Auseinandersetzung mit Bezugsgruppen und ihren Ansichten und Argumenten ist ein möglicher Weg der Krisenprävention.⁵⁰

⁴⁸ Quelle: Töpfer 1999, S. 17

⁴⁹ vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, S. 17

⁵⁰ vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, S. 18

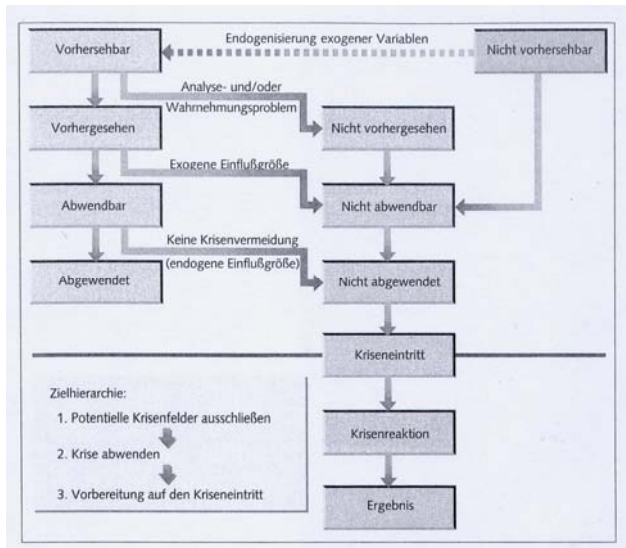


Abb. 4 Systematisierung von Krisen⁵¹

Um einer möglichen Krise gezielt vorbeugen zu können, muss es daher oberste Priorität sein, potenzielle Krisenfelder aufzudecken und mit gezielten Maßnahmen auszuschließen. Hier setzt auch die Socio-Economic Assessment Toolbox an, auf die in der Folge noch näher eingegangen wird. Dieses für die Industrie neue Maßnahmenpaket wird beispielsweise von Mondi Business Paper, der Papiersparte der Mondi-Gruppe eingesetzt, um die Beziehungen zwischen den Betrieben und Menschen in den jeweiligen Ländern zu messen und zu analysieren.

2.1.4.2 Kommunikation vor, während und nach der Krise

Bei publizistischen Unternehmenskrisen gibt es zwei Perspektiven, aus denen die dann stattfindende Kommunikation betrachtet werden kann. Zum einen gibt es die Sicht der Journalisten, die über die Krise berichten. Zum anderen jene des betroffenen Unternehmens. In der Folge soll auf die Kommunikation des von der Krise betroffenen Unternehmens näher eingegangen werden.

Kommunikation vor der Krise kann auch als Krisenvorsorge bezeichnet werden. Wird der Kommunikationsprozess es während einer bereits bestehenden Krise in Gang gesetzt, spricht man von Krisenbewältigung. Beides bezeichnet Armin Töpfer

⁵¹ Quelle: Töpfer 2008, S. 21

als Krisenmanagement im engeren Sinn. Das Lernen aus der Krise, also die Kommunikation nach der Krise, sieht er als Krisenmanagement im weiteren Sinn.⁵²

Wie bereits Ditges/Höbel/Hofmann nennt auch Töpfer fünf nahezu idente Phasen der Krisenvorsorge und Krisenbewältigung, die er zusätzlich in drei übergeordnete Gruppen einordnet:⁵³

- Krisenvorsorge: setzt sich zusammen aus Phase 1 „Krisenprävention“ und Phase 2 „Frühaufklärung/-erkennung/-warnung“
- Krisenbewältigung: umfasst Phase 3 „Eindämmung und Schadensbegrenzung“ sowie Phase 4 „Recovery als Neustart“
- Vorsorge für zukünftige bessere Krisenbewältigung: Phase 5 „Lernen aus der Krise“

Phase 1 – Krisenprävention setzt Krisensensibilisierung, Krisenbewusstsein und daraus resultierend einen Krisenplan voraus. Bei der Krisensensibilisierung werden wesentliche Krisenthemen formuliert und aus strategischer und operativer Sicht im Detail untersucht. Krisenbewusstsein bedeutet, über mögliche Ursachen und Folgen von Krisen nachzudenken und passende Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Der darauf aufbauende Krisenplan grenzt mögliche Krisenfelder und Krisenursachen ab und analysiert diese. Parallel dazu legt er die organisatorischen Maßnahmen fest, die beim Erkennen latenter Krisenursachen getroffen werden müssen. Damit ist Krisenprävention immer eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.⁵⁴

Phase 2 – Frühaufklärung, Früherkennung und Frühwarnung haben zum Ziel, sich anbahnende Krisen oder mögliche Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen und bereits im Vorfeld zu neutralisieren. Unabhängig von Krisensymptomen werden mit Unterstützung von Suchfeldanalysen potentielle Krisenbereich aufgespürt und möglichst genau eingegrenzt. Anschließend werden Krisenindikatoren definiert. Im Vordergrund einer betrieblichen Krisenfrüherkennung stehen systematisierte Beobachtungen, die Präzisierung von Früherkennungseigenschaften (z.B.

⁵² vgl. Töpfer 2008, S. 18

⁵³ vgl. Töpfer 2008, S. 58ff

⁵⁴ vgl. Töpfer 2008, S. 60ff

Umweltvariable), die Schaffung verdichteter Erkenntnismuster („Rasterfahndung“), frühzeitige Informationserfassung sowie schnelle Informationsverarbeitung und -weitergabe.⁵⁵

Die Krisenbewältigung (Phase 3) beginnt mit der Eindämmung der Krise und der Schadensbegrenzung. Die Phase beinhaltet alle Maßnahmen, mit welchen der durch die Krise entstandene Schaden rasch und nachhaltig eingegrenzt werden kann.⁵⁶

In dieser Phase muss vom Unternehmen die Entscheidung getroffen werden, ob eine zurückhaltende, defensive oder eine offene und offensive Informationspolitik gewählt wird. Die Vor- und Nachteile beider Strategien müssen im Einzelfall sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.⁵⁷

Eine zurückhaltende, defensive Informationspolitik kann man auch als „Vogel-Strauß-Politik“ bezeichnen. Sie wird nur in Ausnahmefällen und unter Voraussetzung bestimmter Bedingungen empfohlen: Einerseits gibt es stichhaltige Gründe für die öffentlich erhobenen Vorwürfe, der kritisierte Tatbestand kann weder beseitigt noch der Öffentlichkeit erklärt und verständlich gemacht werden. Andererseits kann das Unternehmen realistischere davon ausgehen, dass die Massenmedien das Geschehen nicht zu einem Dauerthema machen werden, die öffentliche Kritik sich in Grenzen hält und sich die Empörung rasch wieder legt. Da diese beiden Bedingungen nur äußerst selten vorliegen, ist eine zurückhaltende, defensive Informationspolitik als Grundhaltung eines Unternehmens in der Krisenkommunikation als sehr gefährlich einzustufen. Das Unternehmen nimmt sich damit alle Möglichkeiten, seine Sichtweise zum Ausdruck zu bringen und auf die Informationen an die Öffentlichkeit Einfluss zu nehmen.⁵⁸

Im Gegensatz dazu steht die offene und offensive Informationspolitik. Hat sie zunächst den Nachteil, dass erste Veröffentlichungen sehr umfangreich und von den Journalisten oft reißerisch formuliert werden und die publizistische Krisenintensität

⁵⁵ vgl. Töpfer 2008, S. 65ff

⁵⁶ vgl. Töpfer 2008, S. 70

⁵⁷ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S. 36

⁵⁸ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S. 37

sehr hoch ist, ist der Vorteil, dass das Unternehmen zumindest teilweise die kommunikative Kontrolle über die Krise behält. „Wilde Spekulationen“ werden eingedämmt, da das Unternehmen ausreichend Fakten und Informationen, die durchaus schmerzlich und negativ sein können, zur Verfügung stellt. Auch wenn das Unternehmen einen, wie fast bei jeder Krise unvermeidlichen, Imageschaden erleiden wird, kann es mit offener und offensiver Informationspolitik seine Glaubwürdigkeit gegenüber den Bezugsgruppen, also der Öffentlichkeit, und den Medien bewahren. Damit ist diese Strategie mittel- und langfristig betrachtet der defensiven Informationspolitik vorzuziehen, da die Risiken in der Regel geringer und vor allem besser kalkulierbar sind.⁵⁹

Die vierte Phase wird von Töpfer „Recovery als Neustart“ bezeichnet. Hier sollen alle Maßnahmen definiert werden, mit denen möglichst alle negativen Auswirkungen der Krise beseitigt werden, um das im Regelfall positive Niveau vor dem Krisenfall wiederherzustellen. Neben der Überwindung negativer Auswirkungen auf Umsatz und Image sollte in dieser Phase auch versucht werden, mit der im Zuge der Krisenbewältigung begonnene offensive Kommunikation mit den Bezugsgruppen das Vertrauen der Zielgruppen und der Öffentlichkeit zurückzugewinnen. Die Rückkehr zum Tagesgeschäft muss in dieser Phase bereits möglich sein, der Eindruck des „Business as usual“ muss durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen für die Öffentlichkeit verstärkt werden. Wie bereits die Kriseneindämmung ist auch die Phase „Recovery als Neustart“ ein sensibler Bereich, in dem dem Ausbalancieren konkreter Maßnahmen auf der einen Seite und einer offensiven Kommunikation auf der anderen Seite große Bedeutung zukommt. Je schneller ein Unternehmen diese Phase erreicht, umso geringer ist im Regelfall der aus der Krise resultierende Schaden.⁶⁰

⁵⁹ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S. 38

⁶⁰ vgl. Töpfer 1999, S. 76ff

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“⁶¹

Dieses Zitat nach Max Frisch unterstreicht die Bedeutung der Phase 5, dem Lernen aus der Krise. Der Lernprozess bezieht sich auf unterschiedliche Bereiche. Primärer Ansatz ist die Prozessoptimierung in allen Phasen der Krisenkommunikation. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Analyse krisenspezifischer Qualifikationen des internen Krisenstabs sowohl hinsichtlich „harter“ Faktoren wie ruhigem und gezieltem Handeln aber auch „weicher“ Faktoren wie ausreichender Sensibilisierung für mögliche Krisen und eine rasche Krisenbewältigung. Abschließend wird überprüft, wie sich das Unternehmen bei Krisengefahr bzw. -eintritt verhalten hat, ob es agiert oder nur reagiert hat. Die Erkenntnisse aus Phase 5 werden sinnvoll in Maßnahmen und Verhalten umgesetzt.⁶²

Zusammenfassend herrscht bei den Experten Einigkeit, dass der Kommunikation vor der Krise und damit der Krisenprävention die größte Bedeutung zukommt. Bei der Kommunikation während der Krise ist es zur Vermeidung von Fehlentscheidungen wichtig, auf ein Krisenkommunikationskonzept zurückgreifen zu können. Die Informationen im Zusammenhang mit der Krise müssen rasch, präzise und in dem der Krise angemessenen Umfang publiziert werden. Kommunikation nach der Krise wird auch das „Lernen aus der Krise“ genannt. Hier gilt es, alle während der Krisensituation gesammelten Erfahrungen zu analysieren, auszuwerten, um das Risiko für eine mögliche zukünftige Krise möglichst gering zu halten. Die Erkenntnisse fließen direkt in die Krisenprävention ein, womit sich der Kreis schließt (siehe auch nachstehende Grafik).⁶³

⁶¹ Max Frisch, zit. nach Lambeck 1992, S.9

⁶² vgl. Töpfer 1999, S. 78ff

⁶³ vgl. Töpfer 1999, S. 59

Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens geht damit Hand in Hand mit einem aktiven Zugehen auf die Stakeholders und kontinuierlicher Öffentlichkeitsarbeit, die nicht erst mit dem Beginn einer Krise einsetzt.

2.2 PR-Evaluation

2.2.1 Begriffsdefinition

Das Wort Evaluation stammt vom französischen „évaluation“ bzw. vom englischen „evaluation“ und bedeutet in beiden Fällen Auswertung oder Bewertung.⁶⁷

In Zusammenhang mit der Verwendung des Begriffes Evaluation in der PR wird von Experten die Definition von Wottawa und Thierau als zweckmäßig und signifikant eingestuft:⁶⁸

a) „Ein allgemeiner Konsens, der hier auch schon durch die Wortwurzel „Evaluation“ vorgezeichnet ist, liegt darin, dass alle solche Tätigkeiten etwas mit „Bewerten“ zu tun haben. Evaluation dient als Planungs- und Entscheidungshilfe und hat somit etwas mit der Bewertung von Handlungsalternativen zu tun.

b) Evaluation ist ziel- und zweckorientiert. Sie hat primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden.

c) Es besteht im wissenschaftlichen Sprachgebrauch ebenfalls ein Konsens darüber, dass Evaluationsmaßnahmen dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Techniken und Forschungsmethoden angepasst sein sollten.

Besson definiert darauf aufbauend PR-Evaluation als begleitenden Prozess des PR-Managements.⁶⁹

⁶⁷ vgl. Duden 1982, S. 232

⁶⁸ Wottawa/Thierau 1998, S. 14

⁶⁹ vgl. Besson 2008; S. 31

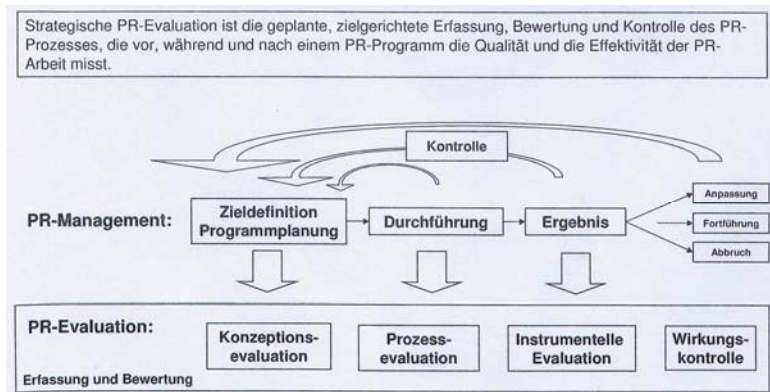


Abb. 6 Strategische PR-Evaluation im PR-Managementprozess⁷⁰

Genauso wie beim Managementprozess der PR, der sich aus Zieldefinition, Planung, Durchführung und Kontrolle zusammensetzt, wird jede Tätigkeit durch die Evaluation erfasst und bewertet. Die ermittelten Daten ermöglichen detaillierte Ursachenforschung, Optimierung, Steuerung und Kontrolle des PR-Prozesses.⁷¹

2.2.2 Modelle der PR-Evaluation

Um eine Systematik in den Bereich PR-Evaluation zu bringen und die realen Vorgänge vereinfacht darzustellen, sie zu organisieren, erklären und messbar zu machen, wurden international bereits zahlreiche Modelle entwickelt. Bei manchen dieser Modelle kommt es zu Überschneidungen und unterschiedlichen Definitionen, sie heben einander aber nicht auf, sondern sind ergänzend. Im Folgenden eine kurze chronologisch gereichte Vorstellung der klassischen Evaluationsmodelle:⁷²

2.2.2.1 Cutlip, Center und Broom (1954 – 1994)⁷³

In ihrem PR-Lehrbuch „Effective Public Relations“ entwickeln sie bereits 1954 eines der bekanntesten und umfangreichsten Modelle der PR-Evaluation. Für eine sinnvolle Evaluation erachten sie die Einhaltung von zehn Basisstufen für unbedingt notwendig und entwickelten damit den bis heute umfassendsten Evaluationsansatz.

⁷⁰ Quelle: Besson 2008, S. 31

⁷¹ vgl. Besson 2008, S. 31

⁷² vgl. Besson 2008, S. 42ff

⁷³ vgl. Besson 2008, S. 42ff

Zehn Basisstufen für sinnvolle PR-Evaluation:

1. Festlegung von Ziel und Absicht der Evaluation
2. Sicherung der Akzeptanz von Evaluation als fixer Bestandteil der PR-Konzeption im Unternehmen
3. Sicherung der Akzeptanz innerhalb der Abteilung
4. Definition messbarer Ziele
5. Festlegung von Indikatoren
6. Auswahl der Methoden
7. Dokumentation aller Prozesse
8. Ergebnisnutzung für die Programmoptimierung
9. Mitteilung der Ergebnisse an das Management
10. Zugang zu Ergebnissen/Erkenntnissen für professionelle Öffentlichkeit

Parallel zu ihrem Anforderungskatalog entwickelten Cutlip, Center und Broom einen Stufenplan der Evaluation, der den gesamten PR-Prozess begleitet:

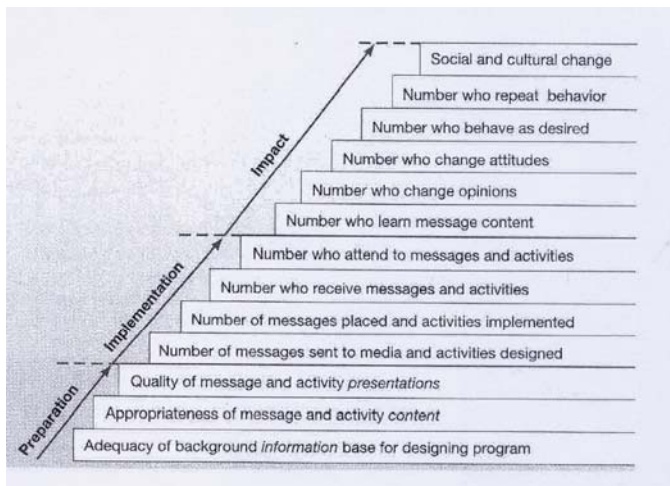


Abb. 7 Staging and Levels for Evaluating Public Relations Programs⁷⁴

Wie die Abbildung zeigt, werden hier in drei Stufen die einzelnen Stationen der PR-Evaluation beschrieben.

- Stufe 1 „Preparation“ prüft, ob für die Situationsanalyse gesicherte Daten herangezogen wurden, ob zwischen den Botschaften und den Zielen der Kampagne Übereinstimmung herrschte und ob die Botschaften von den

⁷⁴ Quelle: Cutlip/Center/Broom 2000, S. 437

Aktionen transportiert wurden. Es ist also eine rückblickende Kontrolle der PR-Konzeption.

- Stufe 2 „Implementation“: Hier werden die Wirkungen kurzer Reichweite gemessen, der direkte Effekt einer Kampagne wird kontrolliert. Das umfasst beispielsweise die Kontrolle des Presseverteilers, Medienresonanzanalyse, Reichweiten-Erfassung und ähnliches. Nicht überprüft wird in dieser Stufe, welchen Effekt die Botschaft auf den Empfänger hatte.

Zwischen diesen beiden Stufen ist eine genaue Unterscheidung notwendig. Sie sind nicht austauschbar, da nur eine komplette Dokumentation der Evaluation eine spätere Analyse ermöglicht.

- Stufe 3 „Impact“ beinhaltet die Kontrolle der langfristigen Wirkungen. Hier wird nun festgestellt, welchen Effekt die Botschaft auf das Zielpublikum hatte. Dies kann sein, dass der Empfänger etwas gelernt, seine Meinung oder sogar seine Einstellung zum bearbeiteten Sachverhalt geändert hat. Die im Vorfeld definierten Ziele werden mit den Ergebnissen der Kampagne verglichen. Das Resultat gibt Auskunft über Erfolg oder Misserfolg.

Wird das gewünschte Ergebnis nicht erreicht, kann dies unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass Maßnahmen und Strategie nicht zueinander passen, bei der Durchführung der geplanten Kampagne Fehler gemacht wurden oder es hinsichtlich Validität bei der Evaluation Probleme gegeben hat.

In diesem Modell werden alle Phasen des PR-Prozesses berücksichtigt, wobei aber zu beachten ist, dass die Evaluation rückwirkend und nicht prozessbegleitend durchgeführt wird. Auch der als oberstes Ziel gesetzte „Soziale Wandel“ durch Public Relations scheint fraglich.

2.2.2.2 Grunig und Hunt (1984)⁷⁵

In ihrem 1984 erschienen Lehrbuch „Managing Public Relations“ präsentierten Grunig und Hunt eines der ersten Managementmodelle für die PR, das die Evaluation als festen Bestandteil inkludierte. Sie unterscheiden zwischen begleitender und abschließender Forschung und weisen auch auf die Verhältnismäßigkeit der Mittel und die Verwendung der Ergebnisse hin. Ein Aspekt, der bis heute für eine sinnvolle Evaluation wesentlich ist.

Grunig und Hunt wenden bei ihrem Modell eine allgemeine Verhaltenstheorie auf den PR-Bereich an. Basierend auf vorhandenen Management- und Entscheidungstheorien gliedern sie den nach Carter „Behavioral Molecule“ genannten Prozess in sieben Einheiten.

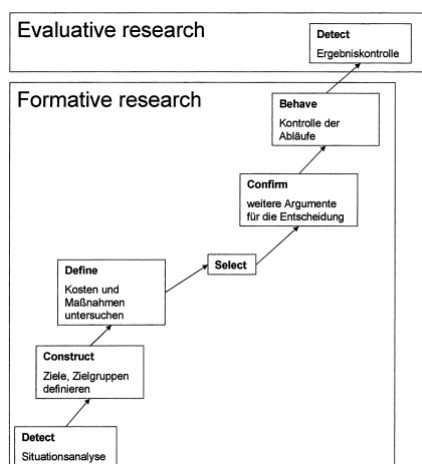


Abb. 8 Behavioral Molecule nach Grunig und Hunt 1984, 106-108⁷⁶

- „Detect“ entspricht der Problemfindung und Situationsanalyse
- „Construct“ beinhaltet Problemdefinition, Zielsetzung und Suche unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten
- „Define“ formuliert und untersucht Kosten und Maßnahmen
- „Select“ meint die Entscheidung für eine der möglichen Alternativen
- „Confirm“ überprüft die in der Phase „Select“ getroffene Entscheidung
- „Behave“ beinhaltet Beginn und Kontrolle der Abläufe

⁷⁵ vgl. Besson 2008, S. 47ff

⁷⁶ Quelle: Besson 2008, S. 48

- „Detect“ umfasst die abschließende Untersuchung der Ergebnisse und den Vergleich mit den Zielvorgaben

Decken sich Zielvorgaben und Ergebnisse nicht, beginnt der Kreislauf von neuem mit einer neuerlichen Analyse und Bewertung der Situation. In der Folge werden alle vorher genannten Einheiten mit einer anderen Taktik noch einmal durchlaufen.

Die abschließende summative Evaluation verläuft bei diesem Modell in fünf Stufen von der Definition realistischer, messbarer Ziele über Messen der Wirkungen, Vergleich der Wirkungen mit den Zielen, Information über Ergebnisse bis zur Anwendung der Ergebnisse zur Programmoptimierung.

Nach Besson stellt das „Behavioral Molecule“ kein eigenständiges PR-Evaluationsmodell dar, sondern ist lediglich als Vorstadium eines solchen zu sehen.

1996 stellt Grunig ein weiteres Modell vor, in dem er in vier Ebenen nach Ansatzpunkt und Reichweite der Wirkungsmessung systematisiert:

- Program level/Evaluation der PR-Programme
- Functional level/Evaluation aller PR-Aktivitäten
- Organization level/Evaluation des PR-Nutzens für ein Unternehmen
- Contribution to society/Evaluation des Beitrags der PR für die Allgemeinheit

Die ersten drei Ebenen sind der mikrosoziologischen Perspektive zuzuordnen, während „Contribution to society“ die Makroebene betrifft. Diese soziale Funktion der Public Relations wird zunehmend diskutiert und bezeichnet das Verhältnis der PR zur Gesamtgesellschaft und damit auch die ethischen Verpflichtungen und die gesellschaftliche Verantwortung die ein Unternehmen trägt. „Contribution to society“ entspricht daher dem gegenwärtig sehr häufig verwendeten Begriff „Corporate Social Responsibility“.

2.2.2.3 Macnamara (1992)⁷⁷

Das Pyramidenmodell von Macnamara ist nach Besson eine Erweiterung des Modells von Cutlip, Center und Broom, bei dem sich die Evaluationsdaten von „Input“ über „Output“ bis zu „Results“ aufbauen, an der Spitze der Pyramide steht „Ziel erreicht“.

2.2.2.4 Lindenmann (1993)⁷⁸

In diesem Modell wird die PR-Evaluation in nur zwei Schritte gegliedert. Einer davon ist das Setzen von Zielen, der andere die Bestimmung der Messtiefe. Bei der Zieldefinition überträgt Lindenmann die Lasswell-Formel („Wer sagt was wie zu wem und mit welchem Effekt“) auf die PR, in dem er Informationsquelle (wer), Botschaft (sagt was), Medium (wie), Zielgruppe (zu wem) und kurz- und langfristige Wirkung (mit welchem Effekt) definiert. Bei der Messung der Wirkung unterscheidet er je nach Dauer der Kommunikationswirkung drei unterschiedliche Stufen:

- Unter „Output“ versteht er die kurzfristigen Wirkungen wie Medienresonanz, Reichweite oder Teilnehmerzahlen. Es wird nur erhoben, ob die Zielgruppe der Botschaft ausgesetzt war oder nicht.
- „Outgrowth“ erfasst mit qualitativen und quantitativen Methoden wie beispielsweise Telefonumfragen, ob die Botschaft beachtet, verstanden und behalten wurde.
- Die Stufe „Outcome“ misst, ob die Botschaft Änderungen in Meinung, Einstellung und Verhalten der Zielgruppe bewirkt hat und erfordert eine Vorher-Nachher-Studie oder Kontrollgruppen.

2.2.2.5 IPRA Gold paper/Pritchitt und Shermann (1994)⁷⁹

Dieses Modell lehnt sich ebenfalls an Cutlip, Center und Broom an und kann als Ergänzung betrachtet werden, verwendet aber wiederum andere Begriffe (Input,

⁷⁷ vgl. Besson 2008, S. 51

⁷⁸ vgl. Besson 2008, S. 52

⁷⁹ vgl. Besson 2008, S. 54

Output und Outcome). Betont werden hier die Wichtigkeit der Definition messbarer Ziele und die Notwendigkeit der individuellen Anpassung des Evaluationsprogramms an das jeweilige PR-Konzept. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in die folgende Planung einfließen.

2.2.2.6 IPR Institute for Public Relations (1997)⁸⁰

Dieses Modell übernimmt großteils das Modell von Lindenmann, versucht aber einheitliche Standards zu definieren. Damit soll Praktikern und Wissenschaftlern eine gemeinsame Basis geschaffen werden. Die Begriffe „Outgrowth“ und „Outcome“ werden unter „Outcome“ zusammengefasst, zusätzlich wird sowohl auf die Schwierigkeit als auch die Wichtigkeit des Verfolgens übergeordneter Unternehmensziele und die Messung des PR-Erfolgs hingewiesen

2.2.2.7 ICO/Fairchild (1997)⁸¹

Dabei handelt es sich um einen 50seitigen Leitfaden für Praktiker, der die PR-Planung in fünf Schritte unterteilt:

- Schritt 1 – Audit entspricht der Situationsanalyse und Definition der für die Problemstellung relevanten Größen
- Schritt 2 – Objectives legt das messbare Gesamtziel und die daraus abgeleiteten Unterziele der einzelnen Zielgruppen fest
- Schritt 3 – Strategy and Plan umfasst die Entwicklung und Planung der PR-Strategie
- Schritt 4 – Measurement and Evaluation beinhaltet die Kontrolle und Feedback
- Schritt 5 – Result fasst alle Ergebnisse zusammen (summative Evaluation, Kontrolle der Zielerreichung, Entscheidung über Fortführung, Änderung oder Beendigung)

⁸⁰ vgl. Besson 2008, S. 55

⁸¹ vgl. Besson 2008, S. 56

Teilweise erinnert der Leitfaden an Lindenmann, aber auch hier werden wieder andere Ausdrücke verwendet.

2.2.2.8 Watson (1997)⁸²

Watson unterscheidet zwischen einem einfachen und einem dynamischen Evaluationsmodell. Damit berücksichtigt der britische PR-Praktiker, dass unterschiedliche PR-Konzepte auch unterschiedlich Evaluationen erfordern.

Das einfache oder „Short term model“ der Evaluation orientiert sich am Publicity-Ansatz von Grunig und Hunt. Da es sich dabei in den meisten Fällen um reine Pressearbeit und damit um ein in sich geschlossenes Projekt handelt, kann das Ergebnis mittels einer Medienresonanz- oder Reichweitenanalyse festgestellt werden. Diese Bewertung gibt dann Auskunft über Erfolg oder Misserfolg des Projektes.

Das dynamische oder „Continuing model“ der Evaluation dagegen orientiert sich an der strategischen PR-Planung. Es umfasst Situationsanalyse, Festlegung von Zielsetzung und Erwartungen, Auswahl der Strategie, Konzeption und Durchführung. Den Abschluss bildet die quantitative und qualitative Analyse der Auswirkungen. In diesem Modell fließen Erkenntnisse unmittelbar in den andauernden PR-Prozess ein, Planung und Durchführung werden somit kontinuierlich optimiert. Das Modell von Watson stellt damit einen sehr praxisorientierten Ansatz dar, beinhaltet aber keine Qualitätskontrolle der Abläufe.

2.2.2.9 Noble und Watson (1999)⁸³

Das Modell von Noble und Watson kombiniert bereits vorhandene Modelle und stellt den Versuch eines optimierten Modells dar. Noble und Watson unterscheiden sechs Stufen (Presentation, Attention, Comprehension, Acceptance, Retention und Action). Die Wahl der Messinstrumente bleibt bei diesem Modell unberücksichtigt, es werden

⁸² vgl. Besson 2008, S. 58

⁸³ vgl. Besson 2008, S. 59

allerdings zwei Feedbackfunktionen integriert (direktes Feedback zur jeweils vorangegangenen Stufe sowie abschließende Bewertung auf Managementebene). Planung, Integration der Evaluation, Veröffentlichung der Ergebnisse sowie die Kontrolle der Durchführung fehlen.

Besson erstellt aus den erwähnten Modellen eine Übersichtstabelle, aus der ersichtlich ist, dass keines der beschriebenen Modelle sämtliche Evaluationsstufen optimal erfasst und gleichzeitig alle Funktionalitäten aufweist, die der Wunsch an ein derartiges Modell wären.

		Gruning & Hunt (1984)	Cutlip, Center und Broom (1954-94)	Macnamara (1992)	Lindenmann (1993)	IPRA (1994)	IPR (1997)	Fairchild (1997)	Watson Short term and Continuing (1997)	Noble an Watson (1999)					
STRATEGIE			X		X	X									
FLEXIBILITÄT		X	X		X	X			X	X					
INTEGRATION			X												
Planungsphase	DETECT		PREPARATION	INPUT		INPUT									
	CONSTRUCT							X	X	INPUT					
	DEFINE														
Durchführung		BEHAVE	X					X							
Aktivität			IMPLEMENTATION	OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT		OUTPUT					
kurzfristige Wirkung	Publizität					OUTGROWTH			OUT-TAKE		IMPACT				
	Aufmerksamkeit														
langfristige Wirkung	Wahrnehmung		IMPACT	RESULT	OUTCOME	OUTCOME	OUTCOME	OUTCOME							
	Wissen														
	Meinung														EFFECT
	Emotionen														RESULT
	Verhalten														
	Sozialer Wandel														
ERGEBNISKONTROLLE		DETECT	X			OUTCOME		RESULT	X	X					
PUBLIZITÄT		X	X												
FEEDBACK	kontinuierlich		X					X		X					
	abschließend		X			X		X	X	X					

x = gefordert, aber nicht im Modell integriert

Abb. 9 Funktionalität und Begrifflichkeit der klassischen PR-Evaluationsmodelle⁸⁴

Wie die Tabelle eindeutig erkennen lässt, gibt es nach Besson aktuell kein allgemein anerkanntes Evaluationsmodell.

2.2.3 PR-Evaluation in der Praxis

In der Praxis gibt es zahlreiche Gründe, die für eine Evaluation der Public Relations sprechen. Es gibt aber auch genauso viele Gründe dagegen.

⁸⁴ Quelle: Besson 2008, S. 62

Besson verteilt die Begründungen auf die Ebenen Individuum, Organisation und PR-System und fasst die wichtigsten Punkte ohne Berücksichtigung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen wie folgt zusammen:⁸⁵

- Individuum Pro: Zufriedenheit, Selbstbewusstsein, Stolz
- Individuum Contra: Kompetenzmangel, fehlendes professionelles Verständnis, Furch vor schlechten Ergebnissen
- Organisation Pro: Rechtfertigung von Budget und organisatorischer Unabhängigkeit, Erfahrungswerte als Planungsgrundlage
- Organisation Contra: Geld-, Personal- und Zeitmangel
- PR-System Pro: Professionalisierung der PR, Mangamentfunktion, Theoriebildung
- PR-System Contra: Schwierige Materie, wenig gemeinsame theoretische Basis, Kausalitätsproblematik

2.2.4 Evaluation versus Kommunikations-Controlling

Ein Begriff, der in den letzten Jahren aufgrund zahlreicher Kennzahlensysteme aufgekommen ist, ist „Kommunikations-Controlling“. Eine Expertengruppe um Zerfaß sieht Kommunikations-Controlling als Unterstützungs- und Steuerungsfunktion, die einerseits im Prozess des Kommunikationsmanagements, an dem erfahrungsgemäß unterschiedliche Personen beteiligt sind, für Transparenz sorgt, und andererseits Methoden, Strukturen und Zahlenmaterial für Planung, Umsetzung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation bzw. Public Relations liefert. In diesem Ansatz wird die PR-Evaluation als ein Teil des Kommunikations-Controllings gesehen, ist aber nicht damit gleichzusetzen. Es wird vielmehr als ein Bindeglied zwischen Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement gesehen.⁸⁶

⁸⁵ vgl. Besson 2008, S. 76

⁸⁶ vgl. <http://www.communicationcontrolling.de/wissen/grundlagen.html> [2009-07-02]

Das Controlling des Kommunikationsprozesses erfolgt bei diesem Ansatz auf mehreren Ebenen.

Zerfaß hat dazu in Anlehnung an die Vorschläge von Lindenmann und DPRG eine eigene Systematik entwickelt:⁸⁷



Abb. 11 Wirkungsstufen der Kommunikation⁸⁸

Besson sieht das strategische Kommunikations-Controlling in Zerfaß' Modell „Mehrdimensionale Kommunikations-Controlling MKC“, das der Steuerung des Kommunikationsmanagements und seiner Kommunikationsstrategien dient, nicht als Bindeglied, sondern als Meta-Ebene. Es wird dabei das Management der Kommunikation gesteuert, aber nicht mehr die Kommunikation an sich.⁸⁹

Sie sieht wesentliche Unterschiede zwischen Evaluation und Kommunikations-Controlling, die sie wie folgt beschreibt: Evaluation ist die Erfassung und Bewertung von Planung, Prozessen und Ergebnissen mit anschließender Möglichkeit der Optimierung vorhandener Systeme. Kommunikations-Controlling dagegen schließt von den Unternehmenszielen auf messbare Kommunikationsziele (dies integriert auch den gesamten Planungsprozess), anschließend wird deren Einhaltung

⁸⁷ vgl. <http://www.communicationcontrolling.de/wissen/wirkungsstufenevaluation.html> [2009-07-02]

⁸⁸ Quelle: <http://www.communicationcontrolling.de/wissen/wirkungsstufenevaluation.html> [2009-07-02]

⁸⁹ vgl. Besson 2008, S. 33

kontrolliert. Dabei handelt es sich um eine Verknüpfung monetärer Geschäftszahlen zu nicht-monetären kommunikativen Tatbeständen wie Beziehungen oder Vertrauen. Eine Tatsache, die von Besson besonders kritisch betrachtet wird.⁹⁰

2.3 Nachhaltigkeit

2.3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ hat seine Wurzeln in der Forstwirtschaft. Die Grundidee wurde bedingt durch den hohen Holzbedarf für Bergwerksverbauungen erstmals 1560 in der kursächsischen Forstordnung formuliert.⁹¹

Die Definition selbst findet sich im Jahr 1713 erstmals in einer Publikation von Hans Carl von Carlowitz, der „Sylvicultura Oeconomica“. Er forderte, dass nur so viel Holz genutzt werden darf, wie auch wieder nachwächst und man nur vom Ertrag des Naturkapitals leben darf, nicht aber von der Substanz.⁹²

Als „Zustand des globalen Gleichgewichts“ tauchte der Begriff sustainable in erweitertem Sinn 1972 im Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ an den Club of Rome auf.⁹³

Mit der Zeit wurde der Begriff allgemein auf knappe Ressourcen angewandt und sich in der Definition des Brundtland Reports aus dem Jahr 1987 in seiner heute allgemein verwendbaren Form politisch wie wirtschaftlich verankert.

Unter „nachhaltiger Entwicklung“ nach Gro Harlem Brundtland versteht man eine Form des Fortschritts, die den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne dabei Entscheidungen zu treffen, die möglicherweise zukünftige Generationen davon

⁹⁰ vgl. Besson 2008, S. 31f

⁹¹ vgl. <http://umwelt.hs-pforzheim.de/sonstiges/historisches/carlowitz-titel-inhalt/> [2009-06-16]

⁹² vgl. <http://umwelt.hs-pforzheim.de/sonstiges/historisches/carlowitz-titel-inhalt/> [2009-06-16]

⁹³ vgl. Grober 2002, S. 167ff

abhalten könnten, ihre eigenen Bedürfnisse in ökologischer, sozialer und menschlicher Hinsicht zu befriedigen.⁹⁴

Kern dieser Aussage ist die sogenannte „Generationengerechtigkeit“. Das bedeutet, dass die heutige Menschheit ihren Kindern eine Erbschaft hinterlassen soll, die nicht schlechter ist als das, was sie selbst vorgefunden hat.⁹⁵

2.3.2 Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses

Vor zehn bis 15 Jahren wurde der Begriff „Nachhaltigkeit“ nur im Zusammenhang mit natürlichen Ressourcen verwendet.

Bei der 1992 stattfindenden UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro tauchte erstmals auch die Frage nach dem Verhältnis von umwelt- und entwicklungspolitischen Zielstellungen auf. Die rund 10.000 Delegierten beschlossen neben der sogenannten „Erklärung von Rio“ insbesondere die Agenda 21. Dabei handelt es sich um ein Aktionsprogramm für eine weltweite nachhaltige Entwicklung mit dem das Konzept der Nachhaltigkeit auch formal zu einem Leitprinzip der Politik gemacht wurde. Damit hatte sich erstmals die Erkenntnis durchgesetzt, dass globaler Umweltschutz, und damit Nachhaltigkeit in ihrem ursprünglichen Sinn, nur dann möglich ist, wenn parallel dazu auch soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden.⁹⁶

Der Nachhaltigkeitsbegriff erfährt damit eine grundlegende Wandlung und Erweiterung.

2.3.3 Vom Umweltgedanken zum sozio-ökonomischen Faktor

Basierend auf den Erkenntnissen der Konferenz in Rio de Janeiro formulierte die Europäische Union fünf Jahre später auf ihrem Gipfel in Kopenhagen die drei Säulen

⁹⁴ vgl. <http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm> [2009-06-16]

⁹⁵ vgl. Goethe-Institute-Dossier: Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – Denken bezogen unter <http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/de3106180.htm> [2009-06-20]

⁹⁶ vgl. Goethe-Institute-Dossier: Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – Denken bezogen unter <http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/de3106180.htm> [2009-06-20]

der Nachhaltigkeit. Dieses „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ wurde im Vertrag von Amsterdam festgeschrieben und beschreibt, dass Nachhaltigkeit nicht ausschließlich das Naturerbe umfasst, welches die Menschheit an die nächste Generation weitergibt. Vielmehr inkludiert es auch die wirtschaftlichen und sozialen Komponenten wie zum Beispiel neue wirtschaftliche Errungenschaften, demokratische Willensbildung oder friedliche Konfliktregelung. Nachhaltige Entwicklung basiert damit auf einer ökologischen, einer sozialen und einer ökonomischen Säule.⁹⁷

Neben der Berücksichtigung aller drei Säulen, die für Nachhaltigkeit unabdingbar sind, darf aber auch der Blick auf die Gesamtheit nicht vernachlässigt werden. Nachhaltigkeitsgewinne in bestimmten Regionen dürfen nicht durch Verlagerung in andere Regionen erreicht werden. Ein Beispiel für einen derartigen „Problem-Export“ wäre die Verbringung problematischer Abfälle oder die Verlagerung emissionsintensiver Industrieproduktionen in andere Länder, um die Nachhaltigkeitsbilanz des eigenen Staates zu schönen.⁹⁸

Nach Ernst Ulrich von Weizsäcker führte dieses Modell, das auch „Nachhaltigkeits-Dreieck“ genannt wird und eigentlich im gegenseitigen Gleichgewicht stehen müsste, in der Praxis dazu, dass sich Wirtschaft und Soziales erst einmal gegen die Umwelt verbündeten.⁹⁹

In diesem Fall spricht man von „schwacher Nachhaltigkeit“. Das bedeutet, dass die Summe von künstlichem Kapital (Maschinen, Gebäude, Wissen, soziale Strukturen, Viehherden) und natürlichem Kapital (Luft, Boden, Gewässer, Biodiversität, Rohstoffe) Maßstab der Erhaltung bzw. Weiterentwicklung ist.¹⁰⁰

⁹⁷ vgl. Goethe-Institute-Dossier: Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – Denken bezogen unter <http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/de3106180.htm> [2009-06-20]

⁹⁸ vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 35

⁹⁹ vgl. www.nachhaltigkeit.at-, „Kopf des Monats“ Februar 2009 bezogen unter <http://www.nachhaltigkeit.at/article/articleview/73490/1/25546/> [2009-06-20]

¹⁰⁰ vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 37

Das Gegenteil davon ist die sogenannte „starke Nachhaltigkeit“, die keine Ausgleichsmöglichkeit zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit zulässt. Beides sind Extrempositionen, die laut Experten praktisch nicht umsetzbar sind.

Dies führt zunehmend zu einem Nachhaltigkeitsverständnis, bei dem die Umwelt sowohl eine der Säulen als auch das Fundament der Nachhaltigkeit ist, da nur bei Sicherstellung grundlegender ökologischer Funktionen wirtschaftliche und soziale Entwicklung stattfinden kann.¹⁰¹

Seit den 1990er Jahren beschäftigen sich nicht nur Politik, Wissenschaft und engagierte Bürger mit dem Thema „Nachhaltigkeit“, sondern zunehmend auch Manager. Sie stellen sich die Frage, in welcher Form Unternehmen nicht nur zum ökonomischen, sondern auch zum ökologischen und sozialen Fortschritt beitragen können.

Der britische Berater und Buchautor John Elkington fand 1994 in einem seiner Artikel mit „Triple Bottom Line“ einen Schlüsselbegriff. Elkington erweiterte dabei den englischen Begriff „bottom line“ (Schlussstrich unter der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, wo der Profit steht) um die Dimensionen Gesellschaft und Umwelt.¹⁰²

Damit bezieht sich die Triple-Bottom-Line (TBL) auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Soziales, Ökologie). Sie stellt im engeren Sinn einen Rahmen für Unternehmen dar, um ihre Wertschöpfung bezugnehmend auf die drei Säulen zu messen, zu beziffern und zu veröffentlichen. Umfassender betrachtet kann man die Triple-Bottom-Line auch als Set an Werten, Themen und Prozessen verstehen, mit dem ein Unternehmen mit den umfassenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Systemen in Einklang gebracht werden kann.¹⁰³

¹⁰¹ vgl. Goethe-Institute-Dossier: Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – Denken bezogen unter <http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/de3106180.htm> [2009-06-20]

¹⁰² vgl. Kuhn, Lothar „Was ist Triple Bottom Line“ bezogen unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> [2009-06-20]

¹⁰³ vgl. <http://www.umweltdatenbank.de/lexikon/triple-bottom-line.htm> [2009-06-20]

2.3.4 Nachhaltigkeit als imagebildende Komponente

Zahlreiche Studien belegen mittlerweile, dass „Nachhaltigkeit“ nicht mehr nur eine Vision und ein Schlagwort ist, sondern für Unternehmen zunehmend eine wettbewerbsrelevante Herausforderung.

Eine Ende 2007 durchgeführte Studie der WHU Otto Beisheim School of Management mit dem Titel „Sustainable Management in Emerging Economies“ besagt, dass Unternehmen, die soziale und ökologische Standards einhalten, erfolgreicher sind. Befragt wurden im Rahmen der Untersuchung regionale Führungskräfte in China, Indien, Brasilien, Ungarn und Tschechien sowie die Chefs des Zentraleinkaufs von über 200 Großunternehmen. 70% der Befragten stimmten überein, dass das Thema Nachhaltigkeit eine der Grundvoraussetzungen für langfristigen Erfolg ist. Begründet wurde dies damit, dass Unternehmen, die in ihren internationalen Niederlassungen und in ihrer weltweiten Beschaffung soziale und ökologische Standards einhalten, in folgenden Punkten profitieren:¹⁰⁴

- Wettbewerbsvorteile durch effiziente und ressourcenschonende Produktion
- Besseres Image
- Höhere Arbeitgeberattraktivität
- Mehr Innovationskraft
- Größere Akzeptanz bei lokalen Gemeinden und Behörden

Ein ähnliches Ergebnis erbrachte bereits auch die von der Bertelsmann-Stiftung im Sommer 2005 durchgeführte Befragung von 500 Entscheidern der deutschen Wirtschaft, bei der unter anderem die Fragen „Wie sieht die deutsche Wirtschaft ihre Rolle in der Gesellschaft?“ oder „In welchen Feldern engagieren sich Unternehmen, welche Ziele setzen sie sich dabei und mit welchen Partnern kooperieren sie“ im Vordergrund standen.¹⁰⁵

¹⁰⁴ vgl. <http://www.perspektive-mittelstand.de/Studie-Sozialbewusstes-Management-und-Umweltschutz-erhoehen-die-Rentabilitaet/management-wissen/print/1738.html> und <http://www.news.ch/Nachhaltigkeit+zahlt+sich+aus/299854/detail.htm> [2009-06-20]

¹⁰⁵ vgl. „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, Bertelsmann-Stiftung 2005 bezogen unter www.bertelsmann-stiftung.de [2009-06-23]

Ebenso belegen zahlreiche Studien, dass das aktive Bemühen von Unternehmen um eine nachhaltige Entwicklung diese wettbewerbsfähiger, schockresistenter und flexibler in einer sich rasch verändernden Umwelt macht. Unternehmen, die sich zu Nachhaltigkeit bekennen und sie anwenden, werden von Menschen mit Werten und Visionen geführt. Dieses Image erhöht die Akzeptanz bei Kunden, Partnern und hochqualifizierten Arbeitnehmern. Der Erfolg wird langfristig gesteigert, auch wenn die Unternehmensphilosophie nicht ausschließlich auf Ertrag basiert. Ebenso positiv wirkt sich nachhaltige Unternehmensführung auf Beziehungen mit Behörden, Banken, Versicherungsunternehmen und Finanzmärkten aus.

Nachhaltigkeit oder Sustainability wird immer stärker als Managementtool eingesetzt und auch als börsengerechtes Bewertungstool erkannt. Die steigende Nachfrage nach ethischen und ökologischen Geldanlagen hat viele Banken und Fondsgesellschaften veranlasst, sogenannte Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Ethikfonds anzubieten. Dies führte in der Folge dazu, dass diese speziellen Fonds von eigens gegründeten Rating-Agenturen anhand von unterschiedlichen Kriterien und Indikatoren objektiv bewertet wurden. Daraus entwickelten sich eine Reihe von Aktienindizes wie beispielsweise die Dow Jones Sustainability Indexes, die sich auf die soziale und ökologische Performance von Unternehmen spezialisieren.¹⁰⁶

So wurde bereits 1999 erstmals der Dow Jones Sustainability World Index veröffentlicht. 2002 wurden in diesen Index mehr 300 der 2.500 größten im Dow Jones Global Index notierten Unternehmen aufgenommen. Auswahl und Bewertung erfolgen nach genau definierten Kriterien, die in einem „Regelheft“ zusammengefasst sind. So sind zum Beispiel Unternehmen, die mehr als 50% ihres Umsatzes mit Waffen erzielen, von der Aufnahme in den DJSGI ausgeschlossen. Die Bewertung wird nach folgenden Kriterien vorgenommen, wobei in Klammer jeweils mögliche Verstöße angegeben sind:¹⁰⁷

- Codes of Conduct (Steuerhinterziehung, Korruption u.ä.)
- Corporate Governance (z.B. Bilanzbetrug, Insiderhandel)

¹⁰⁶ vgl. Pommerening 2005, S. 9

¹⁰⁷ vgl. http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dow_jones_sustainability_index_776.htm [2009-06-20]

- Customer Relationship Management (Produktrückholaktionen, Klagen von Kunden)
- Financial Robustness (Insolvenzgefahr, Zugang zu Kapital u.ä.)
- Risk and Crisis Management (u.a. Unfallhäufigkeit, Maßnahmen für Sicherheit am Arbeitsplatz)
- Supply Chain Management (z.B. unlauterer Wettbewerb)
- Environmental Management (Umweltkatastrophen, umweltgefährdende Stoffe, grob fahrlässige und langandauernde Umweltverschmutzung u.ä.)
- External Stakeholders (indikative Fälle systematischer Ausbeutung schwacher Regierungen in Entwicklungsländern)
- Human Capital Indicators (Diskriminierung, Kinderarbeit u.ä.)
- Remuneration, Benefits, Flexible Working Schemes (ausgedehnte Arbeitsunterbrechungen, Streiks)

Für die Bewertung werden ein ausgefüllter, branchenspezifischer Fragebogen, diverse Berichte des Unternehmens zu Nachhaltigkeit, Umwelt, Gesundheit etc. sowie die Beziehungen zu den am Unternehmen interessierten Gruppen (Stakeholders) herangezogen. Nach Auswertung aller Daten werden die besten 10% automatisch in den DJSGI aufgenommen. Zur Familie der Dow Jones Sustainability Indexes gehören neben dem bereits beschriebenen DJSGI auch europäische (DJSI STOXX) und nordamerikanische (DJSI North America) Index-Gruppen.¹⁰⁸

Die Notierung in einem dieser Indizes ist ein ebenso wesentlicher „soft factor“ in der Bewertung des Unternehmers durch die unterschiedlichen Interessensgruppen wie z.B. Umweltzertifikate.

Nachhaltige Unternehmensführung hat in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend an Gewicht gewonnen und Corporate Social Responsibility (CSR) wurde zu einem beliebten Schlagwort.

¹⁰⁸ vgl. http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dow_jones_sustainability_index_776.htm [2009-06-20]

2.4 Corporate Social Responsibility

2.4.1 Begriffsdefinition

„The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.“¹⁰⁹

Ihren Ursprung nahm Corporate Social Responsibility im Amerika der 1930er Jahre, als Unternehmen mit sozialem Engagement begannen, um staatliche Regulierungen abzuwehren. Die erste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema fand rund 20 Jahre später ebenfalls in den USA statt. Den Anfang machte 1953 Bowen mit seinem Werk „Social Responsibilities of the Businessmen“. Er schreibt darin über den Einfluss der Wirtschaft auf das Leben der Bürger und die daraus resultierende Verantwortung, die eine Orientierung der Unternehmen an den Erwartungen und Werten der Gesellschaft zur Folge haben muss.¹¹⁰

Historisch betrachtet kann man bei der theoretischen Betrachtung von CSR und den damit verbundenen Inhalten unterschiedliche Entwicklungsstufen feststellen, die durch eine Tendenz zur Operationalisierung gekennzeichnet sind. Herrschte zu Beginn die von Bowen beschriebene ethisch-moralische Verantwortung vor, orientiert sich CSR aktuell an einer betrieblichen Verantwortung, die versucht, ökonomische Ziele mit gesellschaftlichen Bedürfnissen zu verbinden.

Dieser gegenwärtige Zugang zu Corporate Social Responsibility wurde erstmals 1984 von Peter Drucker angesprochen. Er hatte bis zu diesem Zeitpunkt immer nur CSR-Definitionen gefunden, welche die Bedeutung des wirtschaftlichen Erfolges für ein Unternehmen außer Acht ließen. Dies veranlasste ihn, eine Definition vorzuschlagen, welche nicht nur die Vereinbarkeit von Profit und Verantwortung enthielt, sondern darüber hinaus die Idee, dass Unternehmen ihre soziale Verantwortung in geschäftliche Chancen umwandeln sollten:

¹⁰⁹ Votaw, Dow 1973, zit. nach Carroll 1999, S. 280

¹¹⁰ vgl. Loew Thomas, „Corporate Social Responsibility“, bezogen unter http://www.evangelische-akademie.de/_old/materialien/052529/loew.ppt [2009-09-28]

„But the proper ‚social responsibility‘ of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth.“¹¹¹

In Europa wird die Thematik und Diskussion rund um das Thema „Corporate Social Responsibility“ in großem Ausmaß durch das Grünbuch der Europäischen Kommission geprägt.¹¹²

Der Begriff Corporate Social Responsibility ist in den letzten Jahre weit verbreitet, wird aber mangels ausreichender Definition oftmals sehr irreführend und nach den eigenen Vorstellungen eines jeden Unternehmens eingesetzt.

Übersetzt bedeutet „Corporate Social Responsibility“, kurz auch CSR genannt, die gesellschaftliche unternehmerische Verantwortung. Gemeint ist damit ein Konzept, das auf freiwilliger Basis die Integration sozialer und ökonomischer Belange in das Unternehmenskonzept und in die Interaktion mit den Bezugsgruppen unterstützt.¹¹³

Oder anders ausgedrückt:

Das Konzept des verantwortungsvollen Unternehmertums besagt, dass Unternehmen ihre Tätigkeit so ausüben können, dass sie das Wirtschaftswachstum fördern, die Wettbewerbsfähigkeit steigern und gleichzeitig umweltbewusst und sozial verantwortlich handeln.¹¹⁴

Eine weitere Definition findet sich im Grünbuch der EU-Kommission aus dem Jahr 2001. Danach ist CSR

„...ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und auch in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“¹¹⁵

¹¹¹ Drucker 1984, zit. bei Carroll 1999, S. 286

¹¹² vgl. <http://www.csr-austria.at/content/site/projekte/article/2326.html> [2009-06-28]

¹¹³ vgl. ON Austrian Standards Institute 2004, S. 5

¹¹⁴ vgl. o.V., Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, 2005,

http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=635461&StID=304416 [2009-06-26]

¹¹⁵ vgl. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf [2009-06-27]

Ungeachtet des breiten Spektrums an CSR-Ansätzen kann man in den Grundzügen weitgehende Übereinstimmung feststellen:¹¹⁶

- Unternehmen, die CSR praktizieren, tun mehr als aufgrund gesetzlicher Vorgaben notwendig wäre. Dies geschieht freiwillig und aus der Überzeugung, dass es langfristig sinnvoll ist.
- CSR und nachhaltige Entwicklung sind eng miteinander verbunden. Das Bewusstsein hinsichtlich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit steigt.
- CSR wird nicht dem Kerngeschäft des Unternehmens „aufgepfropft“, sondern ist eine Art des Unternehmensmanagements.

Das Zusammenspiel der Entwicklung von CSR und Nachhaltigkeitsverständnis veranschaulicht Löw in einer grafischen Darstellung.¹¹⁷

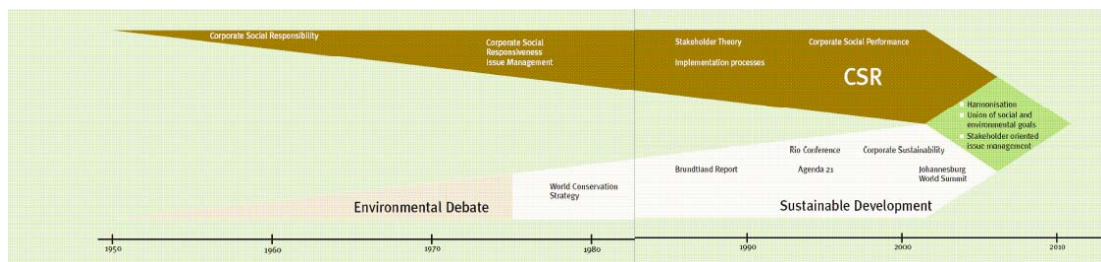


Abb. 12 Historische Entwicklung der CSR und der Nachhaltigkeitsdebatte¹¹⁸

In dieser Darstellung wird deutlich, dass CSR und Nachhaltigkeit heute große inhaltliche Überschneidungen aufweisen.

Ähnlich sieht es auch Marrewijk, für den CSR ein Wegbereiter der Nachhaltigkeit ist. Damit stimmt er mit der Europäischen Union überein, die CSR in ihrer Kommunikation als Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung bezeichnet.¹¹⁹

¹¹⁶ vgl. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf [2009-06-27]

¹¹⁷ vgl. Löw/Ankele/Braun/Clausen 2004, S. 8f

¹¹⁸ Quelle: Löw/Ankele/Braun/Clausen 2004, S. 8f

¹¹⁹ vgl. Marrewijk 2003, S. 95ff

Er verwehrt sich aber gegen die Annahme, dass CSR die „Büchse der Pandora“ und damit das Allheilmittel gegen globale Armut, soziale Ausgrenzung und Schädigung der Umwelt sind. Unter dem Gesichtspunkt, dass ein Unternehmen als Ganzes wiederum Teil eines übergeordneten Ganzen ist, verlangt CSR von Unternehmen in den meisten Fällen eine Änderung ihrer bisherigen Politik gegenüber einer komplexen Gesellschaft, von der sie selbst ein Teil sind. Zu klären ist auch die Frage, wem Unternehmen verantwortlich sind und wie diese Verantwort organisiert werden kann. Jedenfalls erforderlich für nachhaltige Unternehmensführung ist es, dass Unternehmen auf die Bedürfnisse des Umfeldes reagieren, sich anpassen und entsprechende Strategien entwickeln. CSR setzt sich nach Marrewijk aus den drei Hauptbereichen Profit, People und Planet zusammen.¹²⁰

Jeder dieser Bereiche kann in kleinere Einheiten unterteilt werden. Profit umfasst Preis, Shareholder Value und Investor Relations. People beinhaltet Mitarbeitermanagement, Arbeitsumfeld, Sicherheit und Gesundheit, Gleichberechtigung, Arbeitsethik, Kunden und Lieferanten. Planet teilt sich in die Bereiche Umweltschutz und Nachbarschaft. Dieser ursprüngliche Ansatz wird in der 4P-Matrix von Marrewijk und Werre um den Bereich Principles ergänzt. Darunter sind die generellen Werte und Prinzipien eines Unternehmens zu verstehen.¹²¹

Aufbauend auf den Grundgedanken der sozialen Verantwortung von Unternehmen wurden in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts neben CSR weitere Konzeptbegriffe entwickelt, die untereinander Überschneidungen aufweisen. Dazu gehören unter anderem Corporate Citizenship und die Stakeholders-Theorie.¹²²

2.4.2 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship ist ein weiterer Begriff, der – sehr oft auch gleichbedeutend mit CSR – für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft verwendet wird, das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgeht. Zu Deutsch „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ bedeutet CC das

¹²⁰ vgl. Marrewijk 2003, S. 95ff

¹²¹ vgl. Marrewijk/Werre 2003, S. 112

¹²² vgl. Caroll 1999, S. 288ff

Eingreifen von Unternehmen in das Gemeinwesen und die Förderung bestimmter Anspruchsgruppen ihres gesellschaftlichen Umfeldes. Dieses Engagement beinhaltet Spenden (Corporate Giving), Stiftungsgründungen (Corporate Foundations), persönlichen Einsatz wie beispielsweise die Unterstützung der Betätigung von Mitarbeitern in gemeinnützigen Einrichtungen (Corporate Volunteering). Anders als Corporate Social Responsibility bezeichnet Corporate Citizenship damit nicht die Verantwortung eines Unternehmens im Rahmen seiner eigentlichen Tätigkeit und entlang der gesamten Wertschöpfungskette, sondern alle darüber hinaus gehenden Aktivitäten eines gemeinwohlorientierten Engagements. Große Bedeutung kommt dabei auch der Kooperation mit Bürgerinitiativen, Verbänden, der Politik, NGOs sowie unterschiedlichen sozialen, Bildungs- und Kultur-Einrichtungen zu.¹²³

Uneinigkeit herrscht sowohl bei Theoretikern als auch Praktikern darüber, ob Corporate Citizenship als Bestandteil der Corporate Social Responsibility zu sehen ist oder vielmehr die übergreifende Idee darstellt.¹²⁴

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Definitionen der beiden Begriffe CSR und CC ist Corporate Social Responsibility als das umfassendere Konzept anzusehen, da es auch den Nachhaltigkeits-Aspekt beinhaltet. Diese Auffassung wird auch unterstrichen, wenn man den Grad der Verpflichtung betrachtet, der sich für ein Unternehmen aus den Erwartungen der Gesellschaft ergibt.¹²⁵



Abb. 13 Differenzierung der Konzepte CC und CSR¹²⁶

¹²³ vgl. Pommerening 2005, S. 24

¹²⁴ vgl. Löw/Ankele/Braun/Clausen 2004, S. 50

¹²⁵ vgl. Carroll „Evolution of CSR“, S. 283ff

¹²⁶ Quelle: Pommerening 2005, S. 28

So erwartet die Gesellschaft von einem Unternehmen in erster Linie die Einhaltung der Gesetze. Darüber hinaus soll ein Unternehmen aber auch seine gesellschaftliche Verantwortung erkennen und wahrnehmen (Corporate Social Responsibility). Zusätzlich gibt es von der Gesellschaft auch noch den Wunsch nach einem Engagement des Unternehmens für das Gemeinwesen (Corporate Citizenship). Proaktives und verantwortungsvolles Handeln eines Unternehmens beinhaltet im Idealfall beide Ansätze.¹²⁷

2.4.3 Shareholder- versus Stakeholder-Denken

Der Begriff „Stakeholders“ ist als Wortspiel zu der heute üblichen Bezeichnung Shareholder (Aktionär, Anteilseigner) zu verstehen. Das englische „Stake“ bedeutet auf Deutsch „Anteil“ oder „Interesse“. Daraus abgeleitet ist ein Stakeholder ein Interessensvertreter oder ein Anspruchsberechtigter. Grundidee dieses Wortspiels ist, dass ein Unternehmen seine Entscheidungen nicht allein auf den Interessen der Anteilseigner oder Shareholder aufbauen darf, sondern auch die Interessen anderer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen berücksichtigen muss, um langfristig erfolgreich zu sein. Anders ausgedrückt bedeutet das aber auch, dass ein Shareholder gleichzeitig ein Stakeholder ist, das aber umgekehrt nicht unbedingt der Fall sein muss.¹²⁸

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“¹²⁹

Damit sind Stakeholders als Anspruchsgruppen zu verstehen, die entweder von Entscheidungen eines Unternehmens direkt oder indirekt selbst betroffen sind oder mit ihrem Handeln die Aktivitäten eines Unternehmens beeinflussen können. Es muss sich dabei nicht um eine heterogene Gruppe handeln, Stakeholders können sowohl unterschiedliche Interessen verfolgen als auch über unterschiedliche Einflussmöglichkeiten zur Durchsetzung dieser Interessen verfügen.¹³⁰

¹²⁷ vgl. Pommerening 2005, S. 28

¹²⁸ vgl. Pommerening 2005, S. 6

¹²⁹ Freeman, 1984 zit. nach Pommerening 2005, S. 3

¹³⁰ vgl. Mast 2008, S. 125ff

Diese Anspruchsgruppen können aus den verschiedensten Kontaktfeldern eines Unternehmens kommen, wie die Grafik von Avenarius deutlich macht.¹³¹



Abb. 14 Kontaktfelder eines Unternehmens¹³²

Je nach dem ob eine vertraglich fixierte Zugehörigkeit zum Unternehmen besteht, unterscheiden Experten häufig auch zwischen internen und externen Stakeholders. Externe Stakeholders können darüber hinaus noch nach marktlichen oder nichtmarktlichen, also eher gemeinwohlorientierten, Stakeholders unterschieden werden. Oft gehören die Akteure mehreren Gruppen gleichzeitig an: Ein Mitarbeiter kann beispielsweise auch gleichzeitig Nachbar, Anteilseigner und Kunde eines Unternehmens sein.¹³³

Eine weitere Unterscheidung ist jene zwischen primären und sekundären Stakeholders:¹³⁴

- Primäre Stakeholders sind jene Anspruchsgruppen, die für den gesicherten Fortbestand eines Unternehmens von Bedeutung sind (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer bzw. Anteilseigner)

¹³¹ vgl. Avenarius 2000, S. 181

¹³² Quelle: Avenarius 2000, S. 181

¹³³ vgl. Pommerening 2005, S. 3

¹³⁴ vgl. www.csr-austria.at/content/site/projekte/article/2326.html [2009-06-28]

- Sekundäre Stakeholders sind jene Anspruchsgruppen, die von Unternehmensaktivitäten betroffen sind oder Einfluss auf die Unternehmensziele haben (z.B. Behörden, Gesetzgeber, Mitbewerber, Interessensverbände, NGOs oder Protestgruppen)

Um eine Bezugsgruppe in eine Anspruchsgruppe zu verwandeln, müssen folgende Kriterien erfüllt werden:¹³⁵

- Formale Beziehungen. Alle Gruppen, die in einem Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen stehen. Davon betroffen sind zum Beispiel Mitarbeiter, Lieferanten und andere Geschäftspartner.
- Stellungnahme zu einem Thema. Durch Aussagen oder Aktivitäten zu einem unternehmensrelevanten Thema treten Stakeholders sichtbar auf.
- Vermutetes Interesse. Darunter versteht man Gruppen, deren Interessen vermutlich betroffen sind oder die ihren Einflussbereich vermutlich verändert sehen.
- Opinion-Leader. Das sind alle jene Personen, die von der Unternehmensentwicklung nicht direkt betroffen sind, mit ihrer Meinung aber andere beeinflussen können (also die in der Praxis als „Gruppe der Interessierten“ bezeichneten Personen).

Wie einige Beispiele der Vergangenheit zeigen, kann die Vernachlässigung von Stakeholders und ihren Ansprüchen einem Unternehmen großen Schaden zufügen. Das prominenteste Beispiel dafür ist wahrscheinlich der Fall Brent Spar, wo auf die Ankündigung der Firma Shell, eine ausgediente Ölplattform im Meer zu versenken, von Greenpeace mit Aktionen reagiert wurde, was einen breiten Konsumboykott auslöste.¹³⁶

Dies lässt aber auch den Umkehrschluss zu, dass die bewusste Einbeziehung relevanter Stakeholders in Unternehmensentscheidungen die Entwicklung eines Unternehmens positiv beeinflussen kann. Sei es durch Aufwertung des Images eines

¹³⁵ vgl. Mast 2008, S. 126

¹³⁶ vgl. Pommerening 2005, S. 7

Unternehmens, durch die Ansprache neuer Kundengruppen oder das Unterbleiben von Aktivisten-„Angriffen“. Entscheidend dafür ist, wie gut es dem Management gelingt, Unternehmens- und Stakeholders-Interessen ins Gleichgewicht zu bringen.

Dazu müssen zunächst aus der Vielzahl an Ansprüchen, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, wichtige Einflusskräfte herausgefiltert werden.

In der Regel wird dafür eine Stakeholders-Analyse durchgeführt. Da es noch keinen einheitlichen Forschungsstand gibt wird hier der Versuch einer Unterscheidung von Mitchell/Age/Wood aus dem Jahr 1997 als Beispiel für mögliche unterschiedliche Klassifizierung der unternehmerischen Anspruchsgruppen herangezogen.¹³⁷

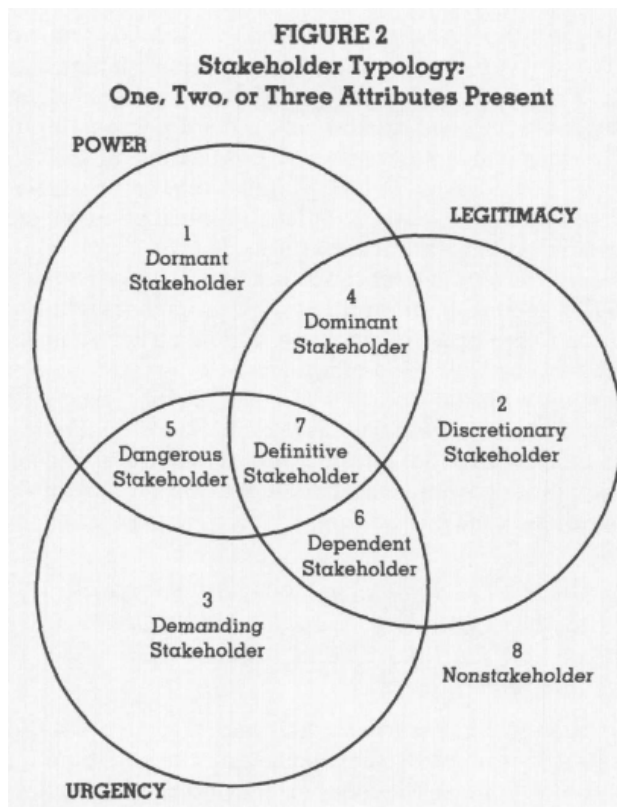


Abb. 15 Identifikation und Bedeutung von Stakeholders¹³⁸

Der großen Gruppe der Stakeholders werden dabei drei Attribute zugewiesen:¹³⁹

- Macht/Einflusspotenzial: A zwingt B etwas zu tun, was er sonst nicht getan hätte

¹³⁷ vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 853

¹³⁸ Quelle: Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 874

¹³⁹ vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 872ff

- Legitimität, das heißt die Annahme, dass die Aktivitäten innerhalb eines bestimmten sozialen Systems angemessen und angebracht sind
- Dringlichkeit, also der Bedeutungsgrad, mit dem Stakeholders-Forderungen nach sofortiger Aufmerksamkeit verlangen

Innerhalb der einzelnen Gruppen gibt es wiederum unterschiedliche Stakeholders-Typologien:¹⁴⁰

Verborgene Stakeholders sind jene, auf die nur eines der vorhin genannten Attribute zutrifft. Sie werden den Aktivitäten des Unternehmens aus unterschiedlichen Gründen keine Aufmerksamkeit schenken. Man unterscheidet

- schlafende Stakeholders: Sie besitzen grundsätzlich die Macht ihren Willen durchzusetzen, haben aber konkret keine Veranlassung das zu tun
- diskrete Stakeholders: Sie hätten die Legitimität etwas zu unternehmen, besitzen aber nicht ausreichend Macht und haben keine dringlichen Ziele
- fordernde Stakeholders: Sie hätten dringende Ansprüche, verfügen aber weder über ausreichend Macht noch Legitimität

Auf abwartende Stakeholders treffen bereits zwei der drei oben genannten Attribute zu. Dieser Gruppe sollte seitens des Managements bereits Aufmerksamkeit zuteil werden, da sich durch Eigendynamik ihre passive Einstellung in eine aktive verwandeln kann. Innerhalb dieser Gruppe findet man

- dominante Stakeholders: sie verfügen sowohl über die Macht als auch die Legitimität, ihre Ansprüche zu artikulieren und durchzusetzen.
- abhängige Stakeholders: darunter versteht man Stakeholder, hinter deren Forderungen Dringlichkeit und Legitimität stehen, die aber von der Unterstützung anderer Stakeholders abhängig sind, um ihren Forderungen Gehör zu verschaffen
- gefährliche Stakeholders: bei dieser Gruppe treffen Dringlichkeit und Macht zusammen. Da ihnen aber die Legitimität fehlt, ist diese Gruppe als

¹⁴⁰ vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 874ff

gefährlich einzustufen, da sie bereit ist, ihren Forderungen mit Drohungen oder Gewalt Nachdruck zu verleihen.

Als wahre (definitive) Stakeholders bezeichnet man jene, die alle drei Attribute aufweisen. In den meisten Fällen gehen diese aus der Gruppe der dominanten Stakeholders hervor, wobei aber zu beachten ist, dass sich jede abwartende Anspruchsgruppe in definitive Stakeholders verwandeln kann.¹⁴¹

Für jede als wesentlich anerkannte Anspruchsgruppe wird in der Folge eine genaue auf diese Gruppe zugeschnittene Strategie entwickelt. Sind diese Strategien formuliert, werden konkrete Ziele und Maßnahmen operationalisiert, deren Umsetzung regelmäßig kontrolliert wird. Dieser Prozess muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, da sich sowohl die Gruppenzugehörigkeit als auch Interessen und Einflussmöglichkeiten der Stakeholders mit der Zeit verändern können. Stakeholders-Management versteht sich daher als kontinuierlicher Verbesserungsprozess.¹⁴²

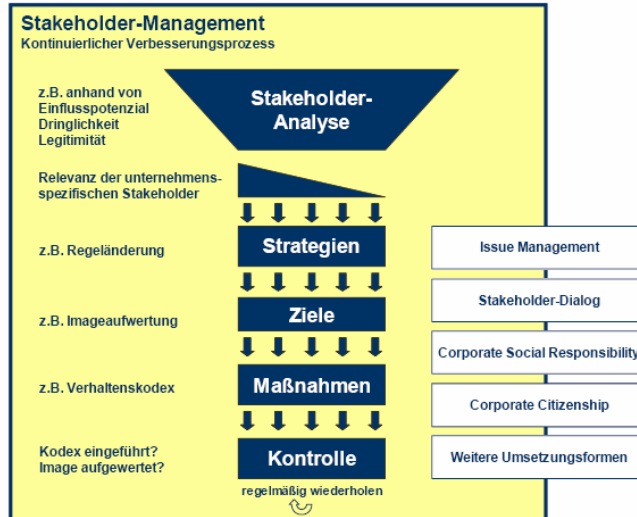


Abb. 16 Stakeholders-Management und mögliche Formen der Umsetzung¹⁴³

Die systematische Einbeziehung relevanter Stakeholders und ihrer Interessen in Management-Entscheidungen kann dazu beitragen, einerseits Konfliktpotential und andererseits auch Marktchancen frühzeitig zu erkennen.

¹⁴¹ vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 874ff

¹⁴² vgl. Pommerening 2005, S. 6

¹⁴³ Quelle: Pommerening 2005, S. 9

Da es bislang noch keine einheitlich anerkannte Stakeholders-Theorie gibt, ist das konkrete Stakeholders-Management von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

3 S.E.A.T – SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT TOOLBOX

3.1 Beschreibung

Die Socio-Economic Assessment Toolbox, der SEAT-Prozess, ermöglicht es Unternehmen, besser auf lokale soziale und wirtschaftliche Einflüsse eingehen zu können. Relevante Risiken werden erfasst und strukturiert.

Das Maßnahmenpaket wurde von der Muttergesellschaft der Mondi Group, von Anglo American plc, entwickelt. Die im Bergbau und in der Rohstoffverarbeitung tätige Gruppe war an ihren internationalen Standorten immer wieder mit unterschiedlichsten Gegebenheiten sowohl im sozialen als auch im Umwelt-Bereich konfrontiert. Das Image großer Industrien, die Ressourcen abbauen oder verarbeiten, ist generell sehr umstritten. SEAT wurde entwickelt, um den Verantwortlichen ein besseres Verständnis der Bedürfnisse und Prioritäten der lokalen Stakeholders zu ermöglichen und die sozio-ökonomischen Einflüsse herauszufinden. Es bietet den Rahmen für regelmäßige und strukturierte Auseinandersetzung mit den vielfältigen Stakeholders und damit für einen besseren Umgang mit deren unterschiedlichen Bedürfnissen wie zum Beispiel lokaler Beschäftigung und Ausbildung, Miteinbeziehung benachteiligter Gruppen, Bildung von Partnerschaften und Berücksichtigung lokaler Zulieferer oder soziale Investitionen in der Gemeinde. Unabhängig von SEAT wird aber auch die Sozialverträglichkeitsprüfung beibehalten, die für alle bedeutenden neuen Projekte durchgeführt wird.¹⁴⁴

Seit den Jahren 2004/2005 wird SEAT auch bei Mondi Business Paper eingesetzt, die Papier und Zellstoffwerke in sechs Ländern (Österreich, Slowakei, Russland, Ungarn, Israel und Südafrika) betreibt. Bis dahin war die Inhomogenität der Gruppe ein großes Problem für die konzernweite Krisenprävention. Mit SEAT können erstmals die je nach Land unterschiedlichen Stakeholders-Befindlichkeiten und das daraus möglicherweise resultierend Krisenpotenzial (z.B. Slowakei – Kampf der Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte, Südafrika – Black Economic Empowerment-Bewegung, Russland – soziale und politische Krisenregion)

¹⁴⁴ vgl. http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=260 [31.5.2009]

herausgefiltert werden. Interne und externe Unternehmenskommunikation werden in der Folge darauf ausgerichtet.¹⁴⁵

Basis der Bewertung sind strukturierte Interviews mit Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen. Daraus ergibt sich ein unverfälschtes Bild, wie die Initiativen des Unternehmens für die Mitarbeiter und die lokale Bevölkerung gesehen werden. Wünsche und Anregungen der Stakeholders werden dabei genauso berücksichtigt wie die Beziehung zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Anrainern, egal ob diese positiv oder negativ sind. Die Ergebnisse dienen als Basis für konkrete, auf die jeweilige Lebenssituation abgestimmte Verbesserungsmaßnahmen im sozialen Bereich aber auch bei Umweltleistungen wie z.B. Emissionsreduktion in Luft und Wasser.¹⁴⁶

Die Ergebnisse jedes Assessments werden in sogenannten SEAT-Reports zusammengefasst und veröffentlicht. Diese Publizität macht sie jederzeit für jedermann überprüfbar.

Die Untersuchungen werden in regelmäßigen Abständen wiederholt und mit den Ergebnissen vorangegangener Assessments verglichen. Damit und aufgrund der vorher bereits angesprochenen Veröffentlichung ist auch Nachhaltigkeit gegeben.

Die Wertigkeit der oben angeführten Punkte ist je nach Region unterschiedlich, Hauptzielsetzung ist es, Missstimmungen gegenüber dem Unternehmen zu minimieren und größtmöglich sicherzustellen, dass die getätigten Investitionen die Bedingungen der lokalen Communities verbessern.¹⁴⁷

¹⁴⁵ vgl. http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-379/124_read-3512/ [2009-05-30]

¹⁴⁶ vgl. Papier und Druck Österreichs unabhängigs Printmagazin, 1/2006, S. 18 bezogen unter <http://www.papierunddruck.eu/Journal1-2006.pdf> [2009-05-30]

¹⁴⁷ vgl. Case study Anglo American Socio-Economic Assessment Toolbox, 2006 bezogen unter http://www.wbcsd.org/DocRoot/XPUEOC5oFqsIc11vsGj3/anglo_american_assessment_full_case_web.pdf [2009-06-14]

Ziele des SEAT Prozesses sind:¹⁴⁸

- Wichtige soziale und ökonomische Einflüsse und Belange herauszufinden, die bearbeitet bzw. berücksichtigt werden müssen, und dabei das Risikomanagement zu verbessern.
- Das Verständnis für die Gesichtspunkte und Interessen der gesamten Bandbreite der Stakeholders sowie ihrer Beziehungen untereinander zu verbessern und Vertrauen und Wohlwollen zu steigern.
- Bestehende Community-Initiativen einschätzen, bewerten und herausfinden, wo Verbesserungen möglich wären.
- Aufbereitung von Informationen/Unterlagen/Material für die Entwicklung und den Ausbau des Dialogs mit den Interessensgruppen.
- Bereitstellung eines analytischen Rahmens, mit dessen Hilfe Prozesse hinsichtlich ihres Beitrags zu nachhaltiger Entwicklung bewertet werden können.
- Die Vereinfachung der Inanspruchnahme und gemeinsamen Nutzung bewährter Methoden.
- Die Bereitstellung eines Planungsinstruments zur besseren Handhabung der sozialen und ökonomischen Auswirkungen eines Prozesses (beinhaltet auch soziale Investitionen und Werksschließungen).
- Herausfinden wesentlicher Leistungsindikatoren als Basis für nachfolgende Verpflichtungen zur Verbesserung des Umgangs mit den sozio-ökonomischen Auswirkungen der einzelnen Prozesse auf Basis der lokalen Verantwortlichkeit.

Der Prozess zielt vornehmlich auf bestehende Vorgänge/Abläufe ab und wurde als Teil einer Palette von Initiativen entwickelt, die zur Verbesserung sozialer Leistungen und zur Integration nachhaltiger Entwicklungskonzepte in Geschäftsstrategien beitragen soll. Diese Initiativen sind einerseits als Antwort auf die steigende Erwartungen an die sozialen Leistungen der (Mining)Industrieunternehmen zu sehen, die z.B. in 2002 in „World Summit on Sustainable Development“ oder der „Extractive Industries Transparency Initiative“

¹⁴⁸ vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 2

festgeschrieben wurden, andererseits aber auch auf das steigende Interesse von Investoren an sozialen und ethischen Angelegenheiten.¹⁴⁹

Es ist beabsichtigt, dass mit der Einführung des SEAT-Prozesses die langfristige ökonomische und soziale Nachhaltigkeit der Interessensgruppen rund um das Unternehmen gesteigert und der Grundstein für weitere nachhaltige Partnerschaften gelegt werden.

Nachstehende einige Beispiele, wie Ergebnisse eines SEAT-Prozesses umgesetzt werden können:

- Zusammenarbeit mit lokalen Behörden zur Entwicklung von Schulungsprogrammen für arbeitslose Jugendliche
- Verbesserung der Mechanismen für andauernden Stakeholders-Dialog
- Restrukturierung des Beschaffungswesens, Abhaltung von Informationsveranstaltungen und Verkaufstrainings, um lokalen Anbietern bessere Möglichkeiten zu bieten
- Bessere Kommunikation über zukünftige Investitionspläne an die lokalen Communities
- Zusammenarbeit mit lokalen Behörden zur Verbesserung der Infrastruktur
- Verbesserung der Wohnungssituation für Mitarbeiter und deren Angehörige
- Einsatz von Gesundheitsprogrammen und entsprechenden Informationen für Mitarbeiter (HIV/AIDS stellt zum Beispiel in Ländern wie Russland oder Südafrika für Unternehmen ein großes Problem dar)

Stakeholders-Engagement und Partnerschaften sind die Basis des SEAT-Prozesses. Ihnen wird auch im Rahmen der einzelnen Maßnahmen große Beachtung geschenkt.

Erfahrene Stakeholders-Engagement-Practitioner können zur Planung und Anwendung ihrer Erfahrungen auf SEAT zurückgreifen, ohne ihm Schritt für Schritt folgen zu müssen. Innerhalb der im Manual vorgegebenen Rahmenbedingungen ist es am besten, es der lokalen Beurteilung zu überlassen, wie ein effizienter Ablauf des Prozesses sichergestellt und Desinteresse der Stakeholders vermieden werden kann.

¹⁴⁹ vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 2

Wichtig ist aber, dass möglichst viele Interessensgruppen von SEAT erfasst werden und auch traditionell unberücksichtigte Gruppierungen wie z.B. die indigene Bevölkerung oder Jugendliche eingeschlossen sind.

SEAT sollte als Werkzeug zur Verbesserung des sozialen Verhaltens ebenso genutzt werden wie zur Abstimmung geplanter Prozesse mit bewährten Methoden in diesem Bereich. Nicht immer werden alle Tools benötigt, wichtig ist die Abstimmung auf die jeweiligen Bedürfnisse. Der Prozess wurde so gestaltet, dass er sowohl in entwickelten als auch in sich entwickelnden Ländern und dort wiederum für unterschiedliche Operations – vom Bergbau bis zur Forstwirtschaft – angewendet werden kann. Lediglich die Bedeutung einzelner Maßnahmen kann abhängig vom lokalen Kontext variieren.¹⁵⁰

Der SEAT-Prozess ist eine Momentaufnahme der jeweiligen lokalen sozio-ökonomischen Belange und der Sicht der Stakeholders. Ein SEAT-Assessment dauert erfahrungsgemäß vier Monate, bis es abgeschlossen werden kann. Dabei ist auch die Zeit für Stakeholders-Gespräche, Bewertung der Ergebnisse und Vorbereitung entsprechender Management-Antworten berücksichtigt. Empfohlen wird, SEAT-Assessments im Dreijahres-Rhythmus durchzuführen. Das stellt sicher, dass über Veränderungen im sozio-ökonomischen oder politischen Umfeld nachgedacht werden kann, und gibt dem Management Zeit für die Umsetzung und Evaluierung der beschlossenen Maßnahmen im vorangegangenen SEAT-Report. Der Dreijahres-Rhythmus gibt außerdem Stakeholders die Möglichkeit, rechtzeitig und in strukturierter Weise ihre Ansichten mitzuteilen und damit ein Element der lokalen Verantwortlichkeit zu bleiben.¹⁵¹

3.2 Vorteile des Einsatzes eines standardisierten Erhebungsverfahrens in der Unternehmenskommunikation

Standardisierte Erhebungsverfahren ermöglichen eine systematische Analyse einzelner Werken, der Gruppe, den Mitarbeitern und den regionalen Communities.

¹⁵⁰ vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 3

¹⁵¹ vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 3

Der SEAT-Prozess wird in sieben Stufen aufgeteilt. Jede der Stufen wird von zahlreichen Maßnahmen unterstützt.¹⁵²



Abb. 17 Planning a SEAT Assessment¹⁵³

- Stufe 1: Darstellung des Unternehmens – erleichtert Interessensgruppen, das Unternehmen und seine Aktivitäten sowie seine Position in der lokalen Wirtschaft zu verstehen. Dies erfordert in erster Linie Unternehmenskennzahlen (Anzahl der Mitarbeiter, Hauptaktivitäten vor Ort, Ertragskennzahlen und frühere Aktivitäten im Zusammenhang mit Stakeholders-Dialog)

¹⁵² vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 4ff

¹⁵³ Quelle: SEAT Overview, Version 2, S. 4

- Stufe 2: Herausfinden der Interessensgruppen, die in Beziehung zum Unternehmen stehen, und Definition, wer tatsächlich betroffen ist (z.B. Mitarbeiter und deren Angehörige) und wer nur interessiert ist (Medien) sowie die Beziehungen der Stakeholders untereinander. Hier werden auch Zahlen zu Gesamtbevölkerung, Alters- und Geschlechtsstruktur, Ausmaß der sozialen und ökonomischen Infrastruktur, Lebensunterhalt, Vermögensverteilung, Bildungs- und Ausbildungsniveau usw. erhoben. In dieser Stufe können auch mögliche Einflussbereiche des Unternehmens herausgefunden werden sowie jene Stakeholders, mit denen Kontakt aufgenommen werden und die Art und Weise, wie dieser Kontakt zustande kommen sollte (z.B. Einzelgespräche oder öffentliche Veranstaltung). Obwohl der Fokus des Assessments normalerweise auf der Region in unmittelbarer Nähe zum Unternehmen liegt, gibt es Situationen, wo auch weiter entfernte Gemeinden Interesse/Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens nehmen. In so einem Fall werden zum Beispiel auch Pendlergemeinden oder Gemeinden an den Transportrouten mitberücksichtigt. Die Identifikation der Stakeholders und ihrer Bedürfnisse hilft, größeres Verständnis sowohl für positive als auch negative Einflüsse des Unternehmens aufzubauen und zeigt auch, wie unterschiedlich diese Auswirkungen die Stakeholders beeinflussen. Das betrifft Themen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen genauso wie allgemeinere sozio-ökonomische Belange, welche die Beziehung der Stakeholders zum Unternehmen beeinflussen oder Umweltaspekte, die für die Stakeholders eine sozio-ökonomische Dimension darstellen (z.B. Verwendung rarer Wasservorräte, Konkurrenz um Landflächen). Die Kenntnis dieser Sachverhalte ermöglicht es, sie zu benennen, damit umzugehen und das Risiko zu minimieren.
- Stufe 3: Herausfinden und Bewerten sozialer und ökonomischer Einflüsse, wichtiger sozio-ökonomischer Entwicklungsbedürfnisse und existierender sozialer Management Initiativen. Dies dient dazu, Abläufe mit Verständnis für die positiven und negativen Auswirkungen inkl. Menschenrechten auf die Stakeholders, die Bedeutung dieser Einflüsse für die Stakeholders und das

daraus resultierende Risiko ebenso wie wirtschaftliche Auswirkungen inkl. zu bezahlender Steuern, Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze sowie Beiträge an die nationale Wirtschaft, zu planen. Das Ergebnis sollte auch mit der Unternehmenspolitik verglichen und die Effizienz existierender Sozialmaßnahmen erhoben werden.

- Stufe 4: Verbesserung im Umgang mit Stakeholders und sozio-ökonomischen Einflussfaktoren, Vorbereitung von Richtlinien im Umgang mit Verhältnissen zueinander und Problemen, die während der „Lebensdauer“ eines Unternehmens und bei der Schließung auftreten könnten. Hier werden Anleitungen zum besseren Umgang mit Beschwerden erarbeitet, für die Einbeziehung der Stakeholders in Notfallspläne und für den Umgang mit Konfliktsituationen, Umsiedlung oder der sozialen Komponente einer Werksschließung.
- Stufe 5: Initiativen zur Förderung von Community Engagement. Diese Stufe enthält allgemeine Anleitungen, die für die Unterstützung zahlreicher Initiativen hilfreich sind (z.B. Mentoring-Programme). Die Entwicklung von Partnerschaften unterstützt die erfolgreiche Einführung einer Vielzahl unternehmerischer Maßnahmen und erfordert Zeit zum Finden der optimalen Partner, Verständnis sowohl für die Seite des Unternehmens als auch der Partner-Organisation, Klarheit darüber, welche Ressourcen jeder der Beteiligten in die Partnerschaft einbringt (Zeit, Erfahrung, Geld etc.), sorgfältige Aktivitätenplanung, genaue Vereinbarung der Rollen und Verantwortungsbereiche sowie Kontrolle, Auswertung und Abschlussberichte. Es ist wichtig, sich auf die Möglichkeiten dieser Stufe zu stützen, um die Effektivität der Managementverpflichtungen, die sich aus dem SEAT-Assessment ergeben, zu maximieren. Trotzdem sollten die Maßnahmen selektiv, abgestimmt auf die ermittelten Bedürfnisse und Prioritäten, angewendet werden. Gibt es verschiedene Bedürfnisse, müssen Prioritäten gesetzt werden, da es unwahrscheinlich ist, dass selbst große Unternehmen mehr als drei bis vier derartiger Initiativen gleichzeitig unterstützen können. Unternehmen sollten versuchen, dort, wo es möglich ist,

derartige Initiativen gemeinsam mit anderen Stakeholders durchzuführen. Das können lokale Unternehmen, Regierungen, andere Unternehmensgruppen, NGOs oder auch Entwicklungsagenturen sein. Unternehmen sollen nicht versuchen, „Eigentümer“ derartiger Initiativen zu bleiben. Im Optimalfall starten die Unternehmen eine Initiative in ihrer Funktion als Katalysator und ziehen sich nach deren Etablierung zurück und hinterlassen eine existenzfähige, eigenständige Initiative, die von lokalen Stakeholders weitergeführt werden kann.

- Stufe 6: Entwicklung eines Abwicklungs- und Überprüfungsplans. Nach der Evaluierung der Kernprobleme in Verbindung mit dem Unternehmen und den ausgewählten Maßnahmen ist der nächste Schritt die Entwicklung eines Umsetzungs- und Kontrollplans. Die meisten Unternehmen haben wahrscheinlich bereits einen Umsetzungs- oder Maßnahmenplan, der zumindest für einige Einflüsse zutrifft. Dann ist die Hauptaufgabe, sicherzustellen, dass die herausgefundenen Themen angemessen behandelt werden. Es ist wichtig, die vorgeschlagenen Managementantworten mit relevanten Stakeholders abzustimmen, um sicherzugehen, dass deren Standpunkte richtig verstanden wurden und sich die geplanten Antworten nicht gegen den Konzern richten. Es ist von kritischer Bedeutung für den Gesamterfolg des Prozesses, dass quantifizierbare und ausgedehnte Zielsetzungen für jede Leistungsverbesserung gegeben sind. Maßnahme 6 gibt Hilfestellung bei den Schlüsselbestandteilen eines Umsetzungs- und Kontrollplans. Die Elemente führen den Anwender durch eine Liste von Aktionen und Verantwortlichkeiten, die zum angemessenen Umgang mit Problemen notwendig sind. Das beinhaltet die Definition von Umsetzungs- und Kontrollzielen, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen, die Bestimmung von Ergebniszielen und die Etablierung von Key Performance Indicators (Kennzahlen, anhand derer Entwicklungen verfolgt werden können).
- Stufe 7: Vorbereitung eines SEAT-Reports und Feedback an die Stakeholders. Damit ist sozusagen der Höhepunkt des SEAT-Prozesses

erreicht. Ein Report, der alle Ergebnisse des Assessments zusammenfasst und die Rückmeldung der Ergebnisse an die Stakeholders. Eine Vorlage zur Unterstützung der Niederschrift der Ergebnisse wird bereitgestellt. Die Kapitel innerhalb der Vorlage unterstützen die Einhaltung der Report-Struktur und die Bereitstellung der gewünschten Informationen auf jeder Stufe. Die Rückmeldung der Ergebnisse des SEAT-Prozesses mittels eines Reports ist von großer Bedeutung. Die Stakeholders in die letzte Feedback-Schleife einzubinden, hält den Kanal offen für die fortlaufende Identifizierung und Lösung von Problemen und hilft damit langfristige, konstruktive Verbindungen mit Stakeholders aufzubauen. Der Report soll ehrlich und transparent die Sichtweise der Stakeholders behandeln und deren Fragen beantworten. Stakeholders-Input, der in Wirklichkeit unbegründet ist, soll nicht ignoriert werden, da er die empfundene Wirklichkeit einiger Stakeholders wiedergibt und angesprochen werden muss. Die Managementverpflichtungen, die gemacht werden, sollen ausweitbar und wenn möglich mit klaren Vorgaben quantifizierbar sein. Die im SEAT-Prozess gesammelten Informationen und Managementverpflichtungen sollen Schlüsselfaktoren bei der Überprüfung und Aktualisierung jedes Community Engagement-Plans sein.

Bereits die erste Runde der SEAT-Assessments hat einige wichtige Punkte für die erfolgreiche Durchführung aufgezeigt:¹⁵⁴

Do:

- Ernennung eines SEAT-Champions oder Sponsors.
- Festlegen, ob externe Unterstützung benötigt wird.
- Stakeholders auf SEAT vorbereiten.
- Vorhandene Informationsquellen in Anspruch nehmen.
- Erinnerung, dass Anspruchsgruppen selten homogene Gruppen.
- Erinnerung, dass Mitarbeiter und Gewerkschafter oft auch Community-Mitglieder sind.

¹⁵⁴ vgl. SEAT Overview, Version 2, S. 9

- Teile die Ergebnisse mit Stakeholders.
- Erinnerung, dass Wahrnehmungen der Stakeholders deren subjektive Realität darstellen und ernst genommen werden müssen.
- Ein abschließender SEAT-Report muss produziert und verbreitet werden.
- Bei den Management-Antworten auf klare und messbare Ziele achten.

Don't:

- SEAT unter Zeitdruck durchführen.
- Ignorieren und Distanzieren von negativen Stakeholders Feedback.
- Öffentliche Anhörungen durchführen bei vorhandenen oder latenten Konflikten.
- Erwarten, dass SEAT ohne Unterstützung aller relevanten Abteilungen funktioniert.
- SEAT als Pflicht sehen (SEAT ist eine Chance!)
- Management-Maßnahmen nach dem Gießkannen-Prinzip verteilen.
- Verantwortung für etwas übernehmen, das in einen anderen Bereich (z.B. Community) fällt.
- Einführung von Initiativen, die langfristig vom Unternehmen abhängig sind.
- Entwurf des SEAT-Reports von Stakeholders kommentieren lassen.

SEAT wurde von Anglo American als ein Teil unterschiedlicher Anleitungen und Anforderungen konzipiert, um den Umgang mit sozialen und ökonomischen Einflüssen zu erleichtern.

Im Rahmen der Mondi Gruppe ist SEAT Teil eines umfassenden Corporate Social Responsibility- und Corporate Sustainability-Programmes. Es liefert Informationen für relevante Unternehmensentscheidungen und -aktivitäten, die in Übereinstimmung mit den Wünschen, Problemen und Bedürfnissen der lokalen Stakeholders stehen.

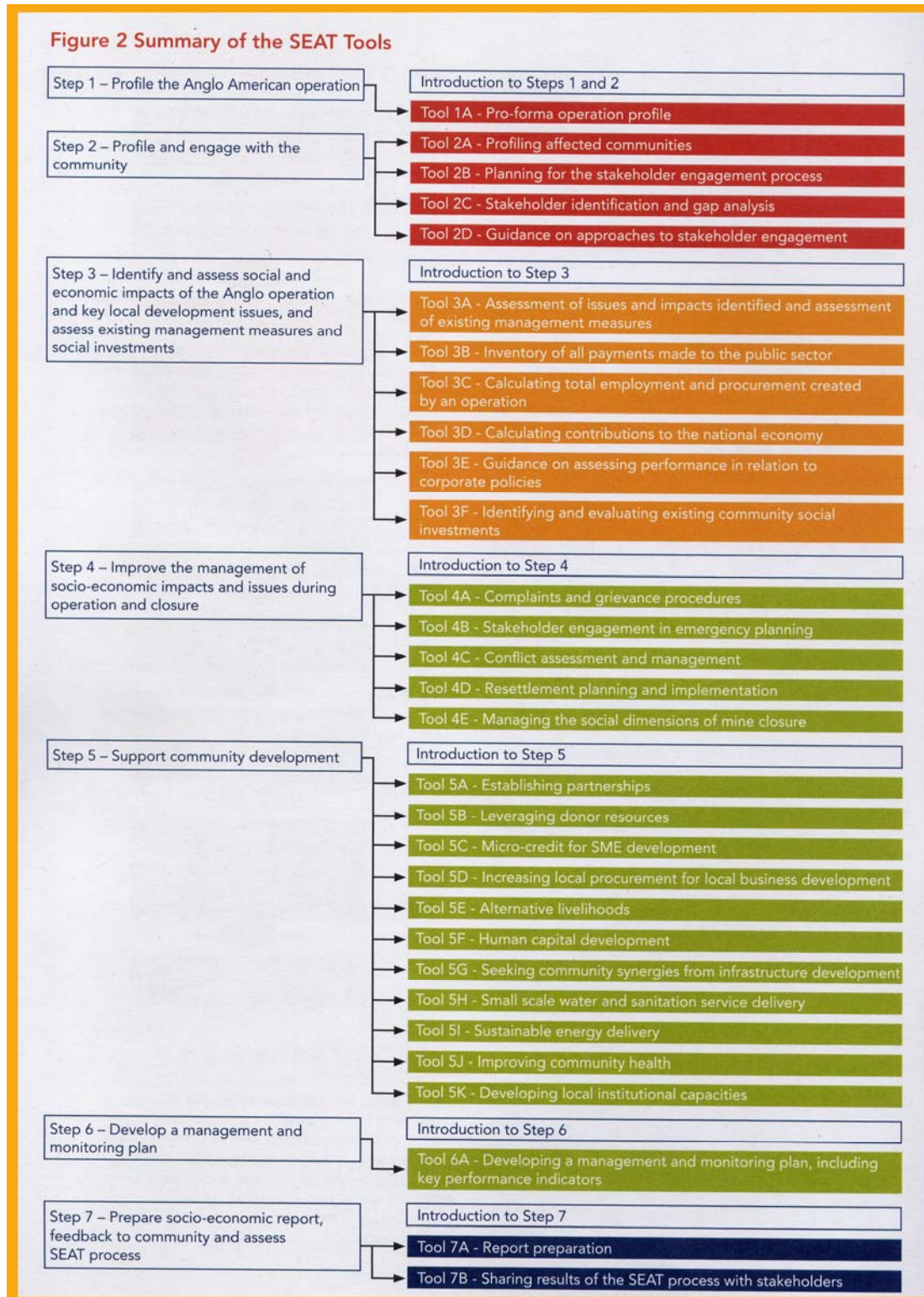


Abb. 18 Summary of the SEAT Tools¹⁵⁵

¹⁵⁵ Quelle: SEAT Overview, Version 2, S. 5

4 BEISPIEL MONDI BUSINESS PAPER

4.1 Die Mondi Gruppe – Mondi Business Paper

Mondi war zum Zeitpunkt der SEAT-Assessments mit den Divisionen Mondi Packaging und Mondi Business Paper der Papier- und Verpackungsbereich der börsennotierten Anglo American plc, die einer der Weltmarktführer im Bereich Bergbau und natürliche Rohstoffvorkommen ist. 2008 umfasst die Mondi Gruppe 118 Werke in 35 Ländern und beschäftigt rund 33.400 Mitarbeiter.¹⁵⁶

4.1.1 Multinationaler Konzern mit stark lokalen Wurzeln¹⁵⁷

Genaugenommen begann die Geschichte der Mondi Business Paper bereits vor mehr als 200 Jahren. Im Jahr 1796 wurde in Klein-Neusiedl eine „Papierfabrik für feinere, bis dahin aus dem Ausland eingeführte Papiere“ gegründet, die sich im Laufe der Jahrzehnte zur Neusiedler AG mit Standorten in Ulmerfeld-Hausmening und Kematen entwickelte.

In den 1990er Jahren verkauften die Inhaber Anteile an Mondi. Die Einnahmen aus dem Verkauf wurden für die Expansion in den sich damals öffnenden Osten eingesetzt. Den Beginn machte ein Werk in Ungarn. Der nächste Schritt war die Beteiligung an einer traditionsreichen Papierfabrik im slowakischen Ruzomberok, das heute das zweitgrößte Werk der Mondi Business Paper darstellt. Die größte zur Gruppe gehörende Papierfabrik liegt im russischen Syktyvkar. Ein weiteres Werk befindet sich in Israel, zwei Standorte in Südafrika (Merebank und Richards Bay).

Mit der Umbenennung von Neusiedler AG in Mondi Business Paper im Jahr 2004 bekräftigte die Gruppe einerseits ihre Internationalität und andererseits ihre Zugehörigkeit zu einem starken Eigentümer. In den sechs Werken produzierten im Jahr der Umbenennung rund 17.000 Beschäftigte 2 Mio. t Papier an 16 Papiermaschinen, etwa 1,8 Mio. t davon waren unbeschichtetes holzfreies Papier. Im

¹⁵⁶ vgl. <http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-429/> (Financial Report, S. 5) [2009-07-06]

¹⁵⁷ vgl. Mondi Business Paper, Journalisteninformation “Pushing the Limits”

selben Jahr wurden in 4 Anlagen rund 1,7 Mio. t Zellstoff hergestellt. Außerdem betreibt die Gruppe Forstwirtschaften in Russland und Südafrika.

4.1.2 Einheitlichkeit schaffen von Russland bis Südafrika

Im Laufe ihres gezielten Wachstums ist es der Mondi Business Paper gelungen, sehr unterschiedliche Wurzeln und Mentalitäten zu vereinen. Im Sinne nachhaltig orientierter Unternehmensführung ist Mondi Business Paper am sinnvollen Interessenausgleich aller Stakeholders interessiert. Dies schließt die Eigentümer ebenso ein wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und lokale Communities im Umfeld der Werke.

Corporate Sustainability zeigt Mondi Business Paper in unterschiedlichen Aktivitäten und Bereichen. Nachstehend ein Auszug:¹⁵⁸

- Governance: Neben einem bereits bestehenden Ideenmanagement wird ein gezieltes Wissensmanagement etabliert. Mit der „Innovation Roadmap 2012“ wird die Identifikation von Zukunftstrends und -technologien sowie des notwendigen Know-How sichergestellt.
- Produktverantwortung: Bei den Erzeugnissen legt Mondi Business Paper größten Wert auf eine nachhaltig orientierte Produktion. Dies betrifft sowohl die eigene Erzeugung als auch jene der Rohstofflieferanten und erstreckt sich auf den gesamten Wertschöpfungszyklus. Nachhaltige Rohstoffgewinnung und umweltgerechte Gestaltung aller Produktionsprozesse werden genauso berücksichtigt wie die sorgsame Auswahl und der sparsame Einsatz von Chemikalien und Hilfsstoffen oder die Verwendung wiederverwertbarer Verpackungsmaterialien und die Verringerung von Abfällen.
- Forstwirtschaft: Hier wird neben der strikten Einhaltung aller gesetzlichen Regelungen großes Augenmerk auf die stetige Ausweitung der Zertifizierung, den Schutz von Waldbeständen mit hohem ökologischen Wert und die

¹⁵⁸ vgl. Mondi Business Paper, Journalisteninformation “Pushing the Limits”

Kooperation sowie den aktiven Dialog mit Kunden, Lieferanten und NGOs gelegt. Im russischen Syktyvkar z.B. stammten bereits 2005 zumindest 35% des im Werk verarbeiteten Holzes aus FSC-zertifizierten Forsten (FSC, oder Forest Stewardship Council, setzt sich für die nachhaltige Entwicklung von Wäldern unter gleichwertiger Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Aspekten bei der Nutzung ein).

- Umweltgerechte Produktion: Bei der Optimierung der Produktions- und Prozessqualität an allen Standorten wird immer nach „Best Available Technology“-Kriterien vorgegangen. Größter Wert wird auf einen möglichst effizienten und ressourcenschonenden Umgang mit den eingesetzten Rohstoffen bzw. Energieträgern gelegt. Dies inkludiert auch die laufende Reduktion der Emissionen – egal ob Wasserverbrauch, Abwasserbelastung, Energieversorgung und Emissionen in die Luft, Abfall, Lärm oder Transportbereich.
- Globale Arbeitsbedingungen: Ein weiteres wichtiges Anliegen der Mondi Gruppe ist die Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit. Beginnend auf Management-Ebene werden die Steigerung des Frauenanteils und die Förderung der multikulturellen Zusammensetzung auch in den übrigen Unternehmensbereichen verwirklicht.
- Safety & Health: Unter diesen Punkt fallen alle Aktivitäten im Interesse der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Die Reduktion der Arbeitsunfälle gehört da ebenso dazu wie den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter am jeweiligen Standort angepasste gesundheitsfördernde Aktivitäten und Gesundheits-Checks. Die hohe Infektionsrate in Südafrika und das zunehmend Infektionsrisiko in Russland haben beispielsweise dazu geführt, dass Mondi aufgrund seiner dort positionierten Werke auch die Prävention und Therapie in Zusammenhang mit HIV/AIDS als Teil ihrer Verantwortung sieht.
- Corporate Social Responsibility: In den meisten Standorten ist Mondi Business Paper ein bedeutender Arbeitgeber in der Region und trägt damit

Verantwortung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung von Mitarbeitern und lokaler Bevölkerung. Speziell in diesem Bereich ist SEAT eine wertvolle Unterstützung in der Stakeholders-Kommunikation.

Ein weiterer Beitrag, die Werke und Mitarbeiter zu einer homogenen Gruppe zu vereinen, war die Implementierung der Unternehmensvision „Pushing the limits“, die mit Jahresbeginn 2003 gestartet wurde.

Ziel von „Pushing the limits“ war es, in allen hierarchischen Ebenen „Grenzen zu sprengen“. Der Manager sollte die Idee genauso mittragen, wie der Arbeiter an der Maschine. Hintergedanke war, basierend auf den vielen kleinen Verbesserungen, zu denen jeder Einzelne beitragen kann, Erfolge für die ganze Gruppe zu ermöglichen. Teamwork, Motivation der Mitarbeiter und eine gute Atmosphäre bei den täglichen Arbeitsprozessen sollten zu Operativer Exzellenz in nachstehenden Bereichen führen:

- Business Excellence
- Environment
- Supply Chain Management

Untersuchungen nach fünf Jahren haben gezeigt, dass diese Ziele im Bereich Business Excellence zu etwa 95%, im Bereich Environment zu weit mehr als 100% und im Bereich Supply Chain Management zu rund 70% erreicht werden konnten. Das relativ schlechte Ergebnis im Bereich Supply Chain Management ist darauf zurückzuführen, dass die Übernahme der Führungsrolle in der Lieferkette an der mangelnden Kooperationsbereitschaft der externen Partner gescheitert ist.

SEAT als Maßnahmenpaket zur Messung und Analyse der Beziehungen zwischen den einzelnen Werken der Gruppe, ihren Mitarbeitern und der Bevölkerung des Umlandes nach klaren Parametern lieferte auch dafür wertvolle Informationen.

4.2 Paper Mills als dominierender Wirtschaftsfaktor einer Region

Wurden ursprünglich in europäischen Papiermühlen von Lumpensammlern angelieferte Baumwoll-, Leinen-, Hanf- und Flachslumpen (Hadern) verarbeitet, zählen heute Wasser, Holz und Energie zu den wichtigsten Rohstoffen für die Papiererzeugung.

4.2.1 Konfliktpotenzial Papiererzeugung

4.2.1.1 Wasser

Das Vorhandensein von ausreichenden Mengen an Wasser war schon immer ein wesentliches Kriterium für die Standortwahl einer Papierfabrik, da es in nahezu jeder Produktionsstufe der Papiererzeugung benötigt wird. Die Ansiedelung erfolgte daher im Regelfall an Flüssen. Dank zahlreicher technischer Innovationen konnte in den letzten Jahren konnte der Wassergebrauch von 167 l (1950) auf 10,4 l (2007) pro kg Produkt reduziert werden. Berücksichtigt man aber auch den steigenden Papierverbrauch der letzten Jahrzehnte, ist Wasser immer noch ein wesentlicher Faktor der Papiererzeugung.¹⁵⁹

Auch bei Mondi Business Paper wird dem effizienten und umweltschonenden Umgang mit Wasser große Bedeutung beigemessen. So ist beispielsweise durch die Optimierung des Produktionsprozesses, die Reduktion der für das Bleichen des Papiers notwendigen chemischen Substanzen und die Aufbereitung des Abwassers in allen Gewässern, die rund um die Werke der Mondi Business Paper liegen, Baden und Fischen gefahrlos möglich.¹⁶⁰

¹⁵⁹ vgl. <http://www.vdp-online.de/download.html>, Lehrercharts, Folie 16 [2009-07-04]

¹⁶⁰ vgl. <http://www.mondigroup.com> [2009-07-05]

4.2.1.2 Holz

Mit der Erfindung des Holzschliff-Verfahrens im Jahr 1843 wurde eine neue Ära der Papierproduktion eingeleitet. Erstmals konnte Holz als nachwachsender Rohstoff für die Papierindustrie genutzt werden.¹⁶¹

Um einer Ausbeutung der Ressourcen entgegenzuwirken spielt nachhaltige Forstwirtschaft in der Papierindustrie heute eine große Rolle. Der Nachweis erfolgt durch Zertifikate wie PEFC (Pan-europäische Holzzertifizierungsinitiative) und FSC (Forest Stewardship Council). Die österreichische Papierindustrie dokumentiert mit dem „Code of conduct on the illegal logging of wood“, dass nur Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft für die Produktion eingesetzt wird. 2007 waren bereits etwa 69% der verwendeten Holzmenge nach anerkannten Systemen zertifiziert.¹⁶²

4.2.1.3 Produktion und Emissionen

Wie jede industrielle Produktion benötigt auch die Papiererzeugung Energie. Diese Energie wird einerseits für den Betrieb der Maschinen, andererseits für die Trocknung der Papierbahnen benötigt. Aktuell stammen bereits rund 50% der benötigten Energie in der europäischen Papierindustrie aus erneuerbaren Energiequellen.

Zur Veranschaulichung: Für die Herstellung von 200 kg Papier (ungefährer jährlichen Durchschnitts-Pro-Kopf-Verbrauch in EU-Ländern) werden in Deutschland etwa 560 kWh Energie benötigt. Das entspricht dem Stromverbrauch eines PCs in eineinhalb Jahren (124 Watt im Normalbetrieb, 8 Stunden Betrieb/Tag) oder einer einzigen 60W-Energiesparbirne im Haushalt in dreieinhalb Jahren (ca. 7,5 Stunden Brenndauer/Tag). Aber auch in diesem Bereich konnte durch entschiedene Maßnahmen der Industrie der Energieverbrauch pro Tonne Papier sei 1990 um 27% gesenkt werden.¹⁶³

¹⁶¹ vgl. <http://www.vdp-online.de/download.html>, Lehrercharts, Folie 41 [2009-07-04]

¹⁶² vgl. <http://www.austropapier.at/index.php?id=76&L=0>, Mythen & Fakten, Folie 35 [2009-07-04]

¹⁶³ vgl. <http://www.vdp-online.de/fua2.html> [2009-07-04]

In Österreich zählt die Papierindustrie mittlerweile zum größten industriellen Erzeuger und Verwender von Bioenergie und leistet damit wertvolle Beiträge zum Klimaschutz.¹⁶⁴

Für Mondi Business Paper bedeutet das, den eigenen Energiebedarf größtenteils selbst decken zu können. So wird z.B. Energie, die beim Verbrennen der beim Produktionsprozess anfallenden Reststoffe frei wird, genutzt. Niedrigtemperatur, die bei während der Papierproduktion entsteht, wird in das regionale Fernwärmenetz eingespeist.¹⁶⁵

Immer wieder sorgen auch die Emissionen (Abwässer, CO₂) von Papierfabriken für Diskussionen. Auch in diesem Bereich arbeitet die Papierindustrie kontinuierlich an Verbesserungen und konnte dadurch den CO₂-Ausstoß pro Tonne Papier seit 1990 um über 34% reduzieren. Umgelegt auf den durchschnittlichen europäischen Pro-Kopf-Verbrauch an Papier entspricht das einem ungefähren CO₂-Ausstoß von 160 kg CO₂ und damit dem CO₂-Ausstoß eines durchschnittlichen Familienautos auf 1.000 km. Papier kann damit heute über seinen Lebenszyklus als CO₂-neutral betrachtet werden. Dazu trägt vor allem der wieder nachwachsende Wald am Anfang der Produktkette bei, der mindestens jene Menge an CO₂ speichert, die durch die thermische Verwertung oder Kompostierung von Papier am Ende freigesetzt wird. Die Verbrennung nicht-wiederverwertbarer Fasern hilft darüber hinaus mit, fossile Brennstoffe einzusparen. Betrachtet man den „carbon footprint“, der dazu dient, den Ausstoß von klimawirksamen Gasen durch die Erzeugung eines Produktes bzw. das Ablaufen eines Prozesses fassbar zu machen, stellt man fest, dass dieser beim Lesen einer Tageszeitung um 20% niedriger ist, als beim Aufnehmen der selben Nachrichtenmenge am PC über das Internet (1 Person/1 Tageszeitung/1 Jahr verursacht 28 kg CO₂, das Äquivalent bei 30 Minuten Computernutzung entspricht 35 kg CO₂ pro Jahr. Unberücksichtigt dabei ist noch, dass eine Zeitung auch von mehreren Personen gelesen werden kann!¹⁶⁶

¹⁶⁴ vgl. vgl. <http://www.austropapier.at/index.php?id=76&L=0>, Mythen & Fakten, Folie 18 [2009-07-04]

¹⁶⁵ vgl. <http://www.mondigroup.com> [2009-07-05]

¹⁶⁶ vgl. <http://www.vdp-online.de/fua3.html> [2009-07-04]

Das für die Papierproduktion verwendete Wasser wird heute gesammelt und erst nach aufwändiger Reinigung wieder in die Umwelt abgegeben. Auch der geringere Einsatz von Chemikalien in der Erzeugung hat dazu beigetragen, dass deren Anteil in den ausgeschiedenen Abwässern deutlich reduziert werden konnte. Generell wird die Abwassermenge durch die Wiederverwendung innerhalb des Produktionsprozesses reduziert.¹⁶⁷

Damit sorgen effiziente Technologien trotz Produktionssteigerung für sinkenden Ressourcenverbrauch und verminderte Umweltbelastung. Der Produktionsbereich der Papierindustrie konnte in den letzten zwanzig Jahren deutlich vom Stromverbrauch und den fossilen CO₂-Emissionen entkoppelt werden. Auch der Wassereinsatz konnte in diesem Zeitraum durch effiziente Produktionstechnologien kontinuierlich gesenkt werden.¹⁶⁸

4.3 Stakeholders-Relevanz am Standort

Papierfabriken sind aufgrund ihres großen Ressourcen- und Platzbedarfs meist in ländlichen Regionen angesiedelt und dort der oftmals größte Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor. Damit darf sich die Diskussion über Nachhaltigkeit nicht nur auf technische Bereiche erstrecken, sondern muss auch auf Fragen der Gesellschaft, Verantwortungsbewusstsein und die freie Entscheidung des Bürgers einbeziehen.¹⁶⁹

Wie die nachstehende Grafik zeigt, trägt ein Unternehmen wie Mondi Business Paper gegenüber sehr unterschiedlichen Gruppen Verantwortung.

¹⁶⁷ vgl. http://www.papersonline.org/enviro/level3/issues/issues_frame.html [2009-07-04]

¹⁶⁸ vgl. <http://www.austropack.at> [2009-07-04]

¹⁶⁹ vgl. Mondi Business Paper, Business Performance and Sustainability Review 2004, S. 15

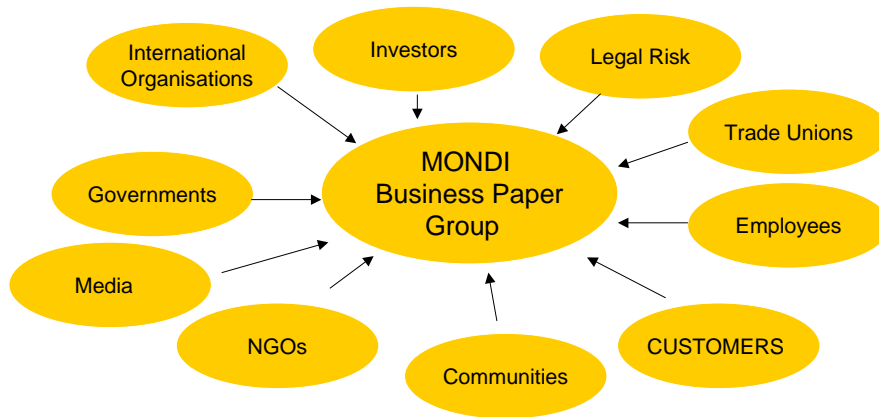


Abb. 19 Multiplying Accountabilities¹⁷⁰

Je nach Anspruchsgruppen gibt es hinsichtlich der Erwartungshaltung an das Unternehmen große Unterschiede:¹⁷¹

4.3.1 Mitarbeiter

Für die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter sind vor allem gerechte Arbeitsbedingungen und Bezahlung von großer Bedeutung. Aber auch Sicherheit und Gesundheit, Entwicklung und Training, Sozialbeiträge und Leistungsmanagement sind wichtige Themen. Wie ein Unternehmen mit diesen Interessen der Mitarbeiter umgeht, entscheidet wesentlich darüber, ob es in der Region als guter oder schlechter Arbeitgeber gesehen wird.

4.3.2 Lokale Gemeinden

Hauptthemen, welche die lokalen Gemeinden und die Anrainer eines Produktionsstandortes im Regelfall interessieren, sind Emissionen (Luft, Wasser) und die Beeinträchtigung durch Geruch, Lärm und Verkehr.

Sozialprogramme, Unterstützung von karitativen Programmen (Corporate Social Investment) und Dienstleistungen wie Energie, Bevorratung und Wasserbehandlung sind für diese Stakeholders ebenfalls interessant.

¹⁷⁰ Quelle: Mondi Business Paper, Excellence in Sustainability – A Prerequisite for further Growth, 2006, S. 6

¹⁷¹ vgl. Mondi Business Paper, Well on the Way to the Future 2004, S. 15

4.3.3 Behörden

Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Einhaltung rechtlicher Vorschriften, der Genehmigung von Anlagen, der Vorbeugung und Vermeidung von Großstörungen sowie dem Umweltschutz und der Arbeitssicherheit.

4.3.4 Kunden

Die Kunden eines Unternehmens sind primär an der Qualität der Produkte interessiert. Zunehmend beeinflussen aber auch die Umwelt-Performance, Zertifizierungen, Supply-Chain-Führerschaft und Innovation eines Unternehmens die Kaufentscheidungen.

4.3.5 NGOs

Sie beurteilen ein Unternehmen nach dessen Umwelt-Performance, nach gerechten Arbeitsbedingungen aber auch nach Zertifizierungen und Akkreditierungen und sind, speziell in so sensiblen Branchen wie der Papierproduktion, eine sehr kritische Anspruchsgruppe.

4.3.6 Lieferanten und Partner

In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen liegen die Prioritäten der Lieferanten und Partner in den Bereichen Qualität, Supply-Chain, Umwelt, Sicherheit und Zertifizierung.

4.3.7 Eigentümer

Auch die Eigentümer eines Unternehmens stellen genau genommen eine Anspruchsgruppe dar, deren Bedürfnisse genauso berücksichtigt werden müssen, wie jene der anderen Stakeholders. Das Hauptinteresse dieser Gruppe ist allerdings etwas anders gelagert. Neben Umwelt-Performance, Sicherheit und Gesundheit sowie

sozialer Performance liegt das Interesse der Eigentümer auch auf der wirtschaftlichen Performance eines Unternehmens.

Je nach Unternehmensphilosophie setzt ein Unternehmen unterschiedliche Prioritäten. In der unten stehenden Grafik sind alle jene Ansprüche aufgelistet, die von „Anspruchsberechtigten“ (Stakeholders) geäußert werden können. Eine Priorisierung innerhalb der Stakeholder-Gruppen (in diesem Fall Local Communities, People und Environment) ist demnach unumgänglich, kann aber nicht nach herkömmlichen Management-Kriterien getätigt werden.



Abb. 20 Major Issues in our Industry¹⁷²

Denn eine Problematik, mit der sich speziell international tätige Unternehmen auseinandersetzen müssen, ist, dass zwar grundsätzlich die Stakeholders Interessen an allen Standorten gleich sind, die einzelnen Themen aber unterschiedliche Inhalte aufweisen.

Mitarbeiter in Südafrika haben was Sicherheit oder auch Gesundheitsvorsorge betrifft eine andere Erwartungshaltung und andere Bedürfnisse als Mitarbeiter in Russland oder der Slowakei. Ebenso differenziert sind die anderen Bereiche zu betrachten.

¹⁷² Quelle: Mondi Business Paper, Excellence in Sustainability – A Prerequisite for further Growth, 2006, S. 8

5 EMPIRISCHE ERHEBUNG

5.1 Methodik

Nach Analyse der Fachliteratur zum Thema entschied sich die Verfasserin einerseits für die Methode der Experteninterviews, um im vertiefenden Gespräch die Anwendbarkeit der Theorien am konkreten Beispiel zu überprüfen. Andererseits wurde ein vorhandener SEAT-Report analysiert, um in der Folge das Überindividuell-Gemeinsame beider Methoden herauszuarbeiten und daraus die Antworten auf die Forschungsfragen abzuleiten.

5.2 Das Experteninterview

„Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktion (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ergebnisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“¹⁷³

Eine Befragung kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Eine erste Orientierung bietet die Strukturierung einer Befragung. Hier unterscheidet man zwischen folgenden Möglichkeiten:¹⁷⁴

- wenig strukturiert: ohne Fragebogen, Fragen werden der individuellen Gesprächssituation angepasst, Vorstellung über Gesprächsverlauf und Ziele sind beim Befrager aber vorhanden
- teilstrukturiert: Leitfaden für Befragung vorhanden, Abfolge der Fragen offen, sich ergebende Themen können aufgenommen werden
- stark strukturiert: Fragebogen

¹⁷³ Atteslander 1991, S. 129

¹⁷⁴ vgl. Atteslander 1991, S. 159

Die Befragung kann schriftlich oder mündlich erfolgen, in jüngerer Zeit kommen zunehmend auch Mischformen hinzu.¹⁷⁵

Je nach dem, ob Antwortkategorien vorgegeben sind, unterscheidet man darüber hinaus zwischen standardisiertem und nicht-standardisiertem Interview.¹⁷⁶

Hinsichtlich der Art der Antwortmöglichkeiten unterscheidet man zwischen offener und geschlossener Fragestellung. Bei der offenen Fragestellung werden die Antworten individuell von der befragten Person formuliert und erst im Zuge der Auswertung einer bestimmten Kategorie zugeordnet. Die geschlossene Fragestellung ermöglicht dem Befragten lediglich die Auswahl der für ihn zutreffendsten Antwort aus einem vorgegebenen Katalog.¹⁷⁷

Eine weitere Unterscheidung ist hinsichtlich der erfassten Aspekte möglich. Werden qualitative Aspekte erfasst, erfolgt die Auswertung mittels Interpretation, beim Erfassen quantitativer Aspekte durch Messung.¹⁷⁸

Atteslander verweist explizit darauf, dass die oftmals synonyme Verwendung der Begriffspaare strukturiertes – unstrukturiertes Interview, geschlossene – offene Befragung bzw. standardisiertes – nicht standardisiertes Interview nicht richtig ist, da sie unterschiedliche Bereiche/Thematiken der Befragung betreffen: Strukturiert – unstrukturiert bezieht sich auf die Befragungssituation, standardisiert – nicht standardisiert auf das Instrument, also z.B. den Fragebogen, offen – geschlossen aber auf die jeweilige Frage.¹⁷⁹

Nachstehende Grafik soll verdeutlichen, in welchen Bereich der Befragung das Experteninterview einzuordnen ist:

¹⁷⁵ vgl. Atteslander 1991, S. 167ff

¹⁷⁶ vgl. Atteslander 1991, S. 178

¹⁷⁷ vgl. Atteslander 1991, S. 179

¹⁷⁸ vgl. Atteslander 1991, S. 159

¹⁷⁹ vgl. Atteslander 1991, S. 179

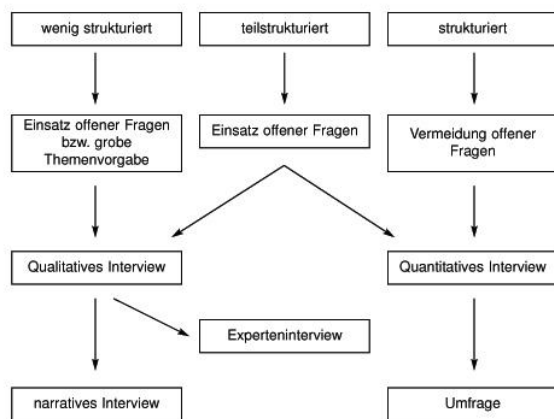


Abb. 21 Experteninterview im Kontext (Eigene Darstellung)

Das Experteninterview unterscheidet sich von anderen Formen eines offenen Interviews hauptsächlich dadurch, dass nicht die Gesamtperson mit ihren Orientierungen und Einstellungen Gegenstand der Analyse ist, sondern die Person sozusagen als „Faktor“ ausschließlich im organisatorischen oder institutionellen Zusammenhang gesehen wird. Diese Form des Interviews wird in den unterschiedlichsten Forschungsfeldern eingesetzt. In der Industriesoziologie gehört das Experteninterview zu den Standardverfahren, sehr häufig findet man es aber auch in der Implementationsforschung, der Eliteforschung oder der Verwendungsforschung.¹⁸⁰

Wer als Experte gewählt wird, ist vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig, denn ein Experte ist dies nicht an sich (ad personam), sondern relational auf ein bestimmtes Wissensgebiet. Experten stehen mit ihrem Wissen stellvertretend für eine Vielzahl von Akteuren. Experte kann daher sein,¹⁸¹

- wer für Entwurf, Umsetzung und bzw. oder die Kontrolle einer Maßnahme oder Problemlösung verantwortlich ist
- wer über ein spezifisches Rollenwissen verfügt,
- wer privilegierten Zugang zu Informationen über Entscheidungsprozesse oder Personengruppen hat
- wer klares und abrufbares Wissen auf einem abgegrenzten Gebiet hat

¹⁸⁰ vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 442

¹⁸¹ vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 443

Der dritte Definitionspunkt impliziert auch, dass Experten nicht zwangsläufig in der Führungsebene einer Organisation zu finden sind, sondern oftmals in der zweiten oder dritten hierarchischen Ebene. Da meist auf diesen Ebenen Entscheidungen vorbereitet und Prozesse umgesetzt werden, ist häufig umfangreiches und detailliertes spezifisches Wissen vorhanden.

Um den sehr weiten Begriff des Experten etwas einzuschränken, erscheint es sinnvoll, ihn nur für jene Personen anzuwenden, die – soziologisch gesprochen – über ein bestimmtes Rollenwissen verfügen, dieses von dritter Seite zugeschrieben bekommen oder diese Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.¹⁸²

Dieses spezifische Wissen kann unterschieden werden in¹⁸³

- Betriebswissen: Dabei handelt es sich um spezialisiertes Wissen bestimmter Personen über institutionalisierte Zusammenhänge, Abläufe und Mechanismen. Der Zugang dazu erfolgt über die Person, den Experten. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Wissen nicht kodiert, sondern in der betrieblichen Praxis eingelagert ist.
- Kontextwissen: Expertenwissen liefert Zusatzinformationen für eine Untersuchung, die in erster Linie auf andere Sachverhalte abzielt. Das heißt, die Experten sind nicht die eigentliche Zielgruppe.

Diese Unterscheidung wirkt sich auch auf die Auswertung aus. Sind die Experten eigentliche Zielgruppe und ist ihr Betriebswissen gefragt, hat die Auswertung dessen theoretische Verallgemeinerung zum Ziel. Die getroffenen Aussagen sollen anschließend auch auf ähnliche Handlungssysteme anwendbar sein bzw. zur Überprüfung theoretisch behaupteter Ansprüche herangezogen werden können.

Wird über das Experteninterview für die eigentliche Untersuchung zusätzliche Information generiert, wird lediglich eine partielle Auswertung durchgeführt. Diese wird gestoppt, wenn alle relevanten Informationen vorhanden sind.¹⁸⁴

¹⁸² vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008, S. 132

¹⁸³ vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008, S. 132 und Meuser/Nagel 2005, S. 446

Aufgrund der geringen Größe der Stichprobe wird das Experteninterview in der Literatur immer wieder auch kritisiert und als nicht repräsentativ eingestuft. Es wird daher empfohlen, es nur ergänzend neben anderen Informationsquellen einzusetzen.

Um bei der wenig strukturierten Befragungssituation des Experteninterviews nicht „den Faden zu verlieren“ wird oftmals ein Leitfaden zu Hilfe genommen. Die Orientierung an diesem Gerüst hilft dem Forscher, beim Thema zu bleiben. Zusätzlich bringt die Vorbereitung des Leitfadens eine intensive Auseinandersetzung des Forschers mit dem Thema mit sich, was zu einer entspannteren Gesprächsatmosphäre beiträgt. Der Leitfaden kann fertig formulierte Fragen enthalten, die entweder in genau festgelegter Reihenfolge oder willkürlich nach Gesprächsverlauf gestellt werden. Er kann aber nur aus Themenkomplexen bestehen, die einen offenen Rahmen zur Gesprächsanregung darstellen.¹⁸⁵

5.2.1 Durchführung des Interviews

Im konkreten Fall wurden für das Interview jene beiden Personen ausgewählt, die intern bzw. extern den nächsten Zugang zum Thema haben.

Mag. Ludwig Bichler, zum Zeitpunkt des SEAT Reports in Ruzomberok Director of Business Excellence bei Mondi Business Paper Österreich und damit für die Implementierung des Socio-Economic-Assessment-Tools verantwortlich.

Dr. Manfred Waldenmair, Kommunikationsberater und Managing Partner der Agentur be.public Agentur für Werbung und Finanzkommunikation, hat in den Jahren 2002-2007 Neusiedler/Mondi Business Paper als externer Berater betreut.

Die getroffene Auswahl soll eine möglichst objektive Beurteilung des Instruments sicherstellen.

¹⁸⁴ vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 447ff

¹⁸⁵ vgl. Meuser/Nagel. 2005, S. 448

Die Befragung fand sowohl im persönlichen Gespräch als auch per E-Mail statt. In beiden Fällen wurde nachstehender Leitfaden eingesetzt, der geringfügig an die befragte Person und ihren Zugang zum Thema angepasst wurde. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage konnten nicht alle Fragen von allen Gesprächspartnern beantwortet werden.

Interview-Leitfaden:

1. Welche Vorteile sehen Sie in einem Tool wie SEAT für Ihre Unternehmenskommunikation?
2. Können Sie in Ihrer Unternehmenskommunikation Unterschiede feststellen, wenn Sie die Zeit vor Durchführung eines SEAT Assessments mit der Zeit danach vergleichen?
3. Hilft Ihnen SEAT bei Ihren Kommunikationsentscheidungen?
4. Kann SEAT Ihrer Meinung nach als Instrument proaktiver Krisenkommunikation bzw. als Instrument für Krisenprävention bezeichnet werden?
5. Wie kann man den Ablauf eines SEAT Assessments in der Praxis beschreiben?
6. Haben Sie aufgrund der Ergebnisse eines SEAT Assessments bereits andere als ursprünglich geplante (Kommunikations-)Entscheidungen getroffen?
7. Haben Sie durch das Image eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens wirtschaftliche Vorteile? Wenn ja, welche?
8. Konnten Sie dank SEAT schon einmal Krisen im Vorfeld erkennen, rechtzeitig darauf reagieren und damit die Krise verhindern oder abschwächen?

9. Ist der Einsatz eines standardisierten Tools wie SEAT in internationalen Konzernen üblich?
10. Wie erfolgt die Veröffentlichung eines SEAT-Reports?
11. Wie beurteilen die Stakeholders nach Ihren Erfahrungen ein SEAT-Assessment?

5.2.2 Zusammenfassung der Interviews

Die Interviewpartner stimmen darin überein, dass die Kommunikation mit Stakeholders für die Entwicklung eines Unternehmens von immer größerer Bedeutung ist. Zum einen trägt der Dialog zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses bei, das eine gute Basis für Kommunikation in schwierigen Zeiten darstellt, zum anderen ermöglicht das Wissen um die Bedürfnisse und Anliegen der Stakeholders dem Unternehmen gezielte Kommunikationsmaßnahmen. Damit kann auch der Einsatz der Mittel optimiert werden. Ein SEAT-Prozess wird als Zwei-Wege-Kommunikation im besten Sinn beschrieben. Strukturierte Fragebögen und Ablaufpläne helfen, den Faden im Gespräch nicht zu verlieren, nehmen durch ihre Standardisierung auch Emotionen und Aggressivität aus der Kommunikation und machen SEAT-Prozesse untereinander vergleichbar. Diese Vergleichbarkeit wiederum ist ein wesentliches Kriterium für die Nachhaltigkeit, da durch die empfohlene regelmäßige Durchführung im 3-Jahres-Rhythmus Veränderungen zum vorherigen SEAT-Prozess festgestellt werden können.

5.3 Beschreibung und Analyse des SEAT-Reports Ruzomberok 2005

Der vorliegende SEAT-Report fasst das SEAT-Assessment zusammen, das von Juni bis September 2005 bei Mondi Business Paper SCP in Ruzomberok (im folgenden MBP SCP abgekürzt) stattgefunden hat. Die Gespräche mit den Stakeholders wurden im August 2005 durchgeführt.

Die Analyse des SEAT-Reports erfolgt in Anlehnung an die 4P-Matrix von Marrewijk und Werre. Diese umfasst Profit (Preis, Shareholder Value, Investor Relations), People (Mitarbeitermanagement, Arbeitsumfeld etc.), Planet (Umweltschutz, Nachbarschaft) und Principles (Prinzipien und Werte). Damit soll festgestellt werden, ob der SEAT-Report alle Bereiche, die für Nachhaltigkeit relevant sind, abdeckt. Erst wenn dies der Fall ist, kann dem Report die Funktion eines nachhaltig wirksamen Kommunikationsmittels zukommen, das aufgrund seiner Struktur auch Informationen zur Krisenprävention liefert.¹⁸⁶

5.3.1 Aufbau des SEAT Reports¹⁸⁷

Der SEAT-Report gliedert sich in folgende Kapitel:

- Einführung
- Herangehensweise und Ziele des SEAT-Assessments ausgerichtet auf MBP SCP
- Überblick über die Abläufe in Ruzomberok inklusive Informationen über das bestehende Sozial-Management-System
- Beschreibung der Region und der lokalen Communities
- Detaillierte Beschreibung der ökonomischen Einflüsse, denen MBP SCP in der Region ausgesetzt ist
- Identifikation und Diskussion der Hauptanliegen, die sich im Gespräch mit den Stakeholders herauskristallisiert haben
- Entwurf der strategischen Herausforderungen, Verbesserungsmöglichkeiten und vom SEAT-Team empfohlene Aktivitäten im Hinblick auf die Hauptanliegen der Stakeholders sowie die Antworten des Managements
- Diskussion der unterschiedlichen Indikatoren, die im (raschen) Assessment-Prozess entwickelt wurden und deren möglicher Einsatz in der Beobachtung der sozialen und ökonomischen Performance des Unternehmens
- Entwurf zusätzlicher Aktivitäten, die benötigt werden, um den SEAT-Prozess zu vervollständigen

¹⁸⁶ vgl. Marrewijk/Werre 2003, S. 113 - 116

¹⁸⁷ vgl. SEAT Report Ruzomberok 2005

Am Beginn steht eine Executive Summary zu folgenden Themen:

- Überblick über das operative und soziale Management
- Überblick über die Region und die lokalen Communities
- Einflussfaktoren, die von MBP SCP identifiziert wurden
- Hauptanliegen der Stakeholders
- Antworten des Managements

In weiterer Folge werden Ziele und Ablauf des SEAT Assessments näher erläutert.

Im Fall von Ruzomberok wurden vier Hauptziele definiert:

- Verständnis für die laufenden und vergangenen Vorgänge in Ruzomberok zu gewinnen
- Anhand einer Serie von Stakeholders-Interviews Klarheit über die aktuellen Themen und Unternehmensaktivitäten zu erhalten
- Management der sozialen Performance einschätzen und bewerten
- Möglichkeiten für Verbesserungen und Schwerpunkte für die Zukunft herausfinden

Das SEAT-Assessment-Team bestand aus insgesamt elf Personen. Für die Durchführung waren fünf Frauen und zwei Männer der MBP SCP verantwortlich. Das Berater-Team umfasste je eine Person von MBP SCP und Mondi (International) sowie zwei Personen von Mondi Business Paper (Österreich).

Die Vorgangsweise entsprach den fünf Hauptstufen des SEAT-Prozesses:

- Step 1: Ziele definieren
- Step 2: Darstellung der MBP SCP und angrenzender Communities sowie Identifikation von Hauptanliegen/Schlüsselthemen
- Step 3: Bewertung sozialer und ökonomischer Einflüsse
- Step 4: Vorbereitung eines Leitfadens für Management-Antworten auf die festgestellten Schwerpunkt-Themen
- Step 5: Bericht an Stakeholders

Die Stakeholders, mit denen die Gespräche geführt wurden, können in zwei Gruppen unterteilt werden:

- Belegschaft der MBP SCP
- Repräsentanten der Communities

Ingesamt repräsentierten 70 Personen 20 unterschiedliche Stakeholders-Gruppen. Die Bandbreite reichte vom Bürgermeister von Ruzomberok über unterschiedlichste Vereine und Wohltätigkeitsorganisationen bis zu Vertretern der röm.-kath. und evang. Kirche.

Der gesamte Bericht umfasst 29 Seiten und ist mit übersichtlichen Grafiken und Tabellen illustriert. Nachstehend eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen basierend auf der Executive Summary (der vollständige SEAT-Report befindet sich in Originalversion im Anhang):

Überblick über das operative und soziale Management

Die Wurzeln der Papierfabrik in Ruzomberok reichen bis in das 17. Jahrhundert zurück. Heute ist MBP SCP die größte Papiermühle der Slowakei und der wichtigste Industriebetrieb der Region. Mit drei Papiermaschinen stellt MBP SCP mehr als die Hälfte des in der Gruppe produzierten Offset-Papiers her. 2005 wurden mehr als 400.000 t Zellstoff und über 470.000 t ungestrichene holzfreie Büropapiere produziert, der Umsatz lag bei EUR 370 Mio.

Einen Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens stellte das IMPULS-Projekt dar. Im Rahmen dieses EUR 240 Mio.-Projektes wurden eine der Papiermaschinen generalüberholt und die Zellstoff-Produktion komplett renoviert. Damit konnten die Kapazität des Werkes deutlich erhöht, die Umweltverträglichkeit hingegen drastisch verbessert werden. Seit der Inbetriebnahme sind die Emissionen in Luft und Wasser deutlich gesunken, Abwassermengen und Frischwasserverbrauch konnten reduziert werden und die allgemeine Umweltqualität in der Region hat sich signifikant verbessert.

MBP SCP spielt in der Community nicht nur als Industrial Player und Hauptarbeitgeber eine bedeutende Rolle, sondern auch im sozialen Bereich. Zuständig dafür ist das Competence Center for Human Resources and Administration (CC HR & A), das sowohl die Anliegen der internen als auch der externen Stakeholders berücksichtigt. Zusätzlich zur vorgeschriebenen Mitarbeiterverantwortung umfasst der Aufgabenbereich des CC HR & A die Arbeitsmedizin, das Gleichstellungs-Programm, das Frauen-Komitee, den Maestro-Sports-Club und das Ferienlager für Kinder der Mitarbeiter. Die Abteilung ist verantwortlich für die Abwicklung des Community Engagement Plans (CEP) der Unternehmens, der eine große Auswahl an Aktivitäten in den Bereichen Umwelt, Community, Bildung, Sport, Gesundheit und Kultur unterstützt.

Überblick über die Region und die lokalen Communities:

MBP SCP liegt im Bezirk Ruzomberok in der slowakischen Region Zilina (ca. 700.000 Einwohner, Sitz von 10% der slowakischen Unternehmen, 12,8% der Arbeitsleistung des Landes). Holzverarbeitende, chemische und Bau-Industrie sind am stärksten vertreten. Zunehmend gewinnt wie generell in der Slowakei auch in der Region die Autoindustrie an Bedeutung.

Im Bezirk Ruzomberok leben ca. 60.000 Menschen, die meisten von ihnen Slowaken christlichen Glaubens. Textil- und Holzverarbeitung sind die Hauptindustriezweige. Durch das mittlerweile nahezu gänzliche Verschwinden der Textilindustrie wurde Holzverarbeitung und damit MBP SCP zum größten Industriebetrieb und Hauptarbeitgeber der Region. Zunehmende Bedeutung erlangt auch die Tourismuswirtschaft. Die Stadt Ruzomberok bietet gute Ausbildungsmöglichkeiten und verfügt über eine anerkannte technische Fachschule und Hochschule. In der Stadt befindet sich auch ein bedeutendes und hochspezialisiertes Militärkrankenhaus, welches auch die zivilen Patienten der Region mitbetreut.

Einflüsse, die von MBP SCP herausgefunden wurden:

Während des SEAT-Assessments wurden einige ökonomische Einflussfaktoren herausgefunden. Deren wichtigster war die Arbeitsplatzbeschaffung: Direkt im Unternehmen beschäftigte MBP SCP knapp 2.500 Personen, dazu kamen etwa 2.000 indirekt Beschäftigte (Lieferanten, Auftragnehmer). Unter der Annahme einer Umwegrentabilität (induced employment) beschäftigte MBP SCP damit rund 5.000 Menschen. Ein Großteil der Arbeiter, Verwaltungsmitarbeiter und des mittleren Managements stammte aus Ruzomberok und Umgebung, im Top Management verringerte sich dieser Anteil.

Weitere wichtige Faktoren waren Humankapital und Entwicklung individueller Fähigkeiten. Das Unternehmen investierte mehr Zeit und Ressourcen in die Entwicklung seiner Mitarbeiter als jemals zuvor. Diese Bemühungen umfassten die Bereiche Sicherheit und Gesundheit, Qualität, Umwelt sowie sprachliche (Englisch), Management- und berufsbezogene Aus- und Weiterbildung.

Steuern und Gebühren, die Vergabe von Aufträgen an lokale Lieferanten, die Wertschöpfung durch das Werk an sich und die aktuellen Investitionen machten MBP SCP zweifellos zu einem starken Wirtschaftsfaktor in der Region. Lokal ebenso bedeutend war der nicht unerhebliche Beitrag, den MBP SCP für Community Initiativen und soziale Einrichtungen zur Verfügung stellte. 2005 beispielsweise hat MBP SCP EUR 1,8 Mio. für Maßnahmen in Bildung, öffentlich Wohlfahrt (Sozialhilfe, Fürsorge), Einrichtungen für Gesundheit und Wohlbefinden sowie Sport und Kultur investiert.

Hauptanliegen, die von Stakeholders artikuliert wurden:

Um eine möglichst breites Meinungsspektrum abzudecken, wurde eine Vielzahl von Interviews mit unterschiedlichsten internen und externen Stakeholders geführt.

Allgemein kann zusammengefasst werden, dass MBP SCP ein ausgezeichnetes Image in der Region hatte und als respektierter, multinationaler und verantwortungsvoller Arbeitgeber gesehen wurde.

Hervorgehoben wurden auch die regelmäßige und offene Kommunikation mit dem Unternehmen, die erheblichen und breit gestreuten Corporate Social Investments (CSI) und die enormen Verbesserungen im Werk in der jüngeren Vergangenheit. Auch der Sicherheits-Schwerpunkt wurde von den Mitarbeitern sehr geschätzt.

Ebenso die guten Möglichkeiten für Aus- und Weiterbildung sowie Karriereplanung.

Die Gleichbehandlung der Frauen war ein weiterer Pluspunkt.

Für ausnahmslos alle Stakeholders war der große Wendepunkt in der Beziehung zu MBP SCP das IMPULS-Projekt. Es hatte das Vertrauen in das Unternehmen wieder hergestellt und die Altlasten bisheriger schlechter Umweltperformance entsorgt. Das Senken der Wasser- und Luft-Emissionen, speziell das Verschwinden des sehr spezifischen und unangenehmen „Fabriks-Geruchs“, hatte erheblich zur Verbesserung der Lebensqualität in der Region beigetragen. Das Projekt brachte eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiter waren stolz darauf, bei MBP SCP zu arbeiten.

Obwohl von einigen Mitarbeitern mit Bedauern angemerkt, konnten weder die Einsparungen der vergangenen Jahre und der damit verbundene Mitarbeiter-Abbau noch die Auseinandersetzungen mit einer kleinen Gruppe hinsichtlich der ihrer Meinung nach unfairen Gehälter eine Ablehnung des Werkes hervorrufen oder dessen Ruf schädigen.

Trotz des grundsätzlich positiven Feedbacks haben einige Mitarbeiter angemerkt, dass die Verringerung der Mitarbeiter in Kombination mit den neuen technischen Anforderungen durch IMPULS den Stresspegel erhöhte. Einige Mitarbeiter drückten auch ihre Unzufriedenheit mit den Gehältern in Relation zu jenen in Österreich aus.

Die Gemeinde betrachtete MBP SCP als verantwortungsvollen Corporate Citizen. Die offene und gute Kommunikation mit dem Management wurde betont, das Unternehmen hatte immer „ein offenes Ohr“ für die Anliegen der Gemeinde. Die Kooperation zwischen MBP SCP und der Stadt Ruzomberok wurde als für die Slowakei einzigartig hervorgehoben.

Die Antworten des Managements:

Das Feedback wurde als überwiegend positiv eingestuft. Nur sehr wenige Punkte erforderten sofortige Aufmerksamkeit. Das Beratungsteam konnte aber einige kurz- bis mittelfristig zu lösende Aufgaben herausfiltern:

Der Übergang zur Marktwirtschaft und die Integration in die Europäische Union brachten für alle große Veränderungen. Das Positive daran war die Stärkung der lokalen Institutionen, das Negative die höhere Mobilität, die zu Veränderungen in den Familienstrukturen führte. Ebenfalls damit verbunden waren die höheren Erwartungen der Jugendlichen, die innerhalb kürzester Zeit eine Angleichung, beispielsweise an die österreichische Gehaltssituation erwarteten. Das Unternehmen bevorzugte eine zeitnahe Auseinandersetzung mit der Thematik, um einer möglichen späteren Krise vorzubeugen. Beispielsweise wurden in der Diskussion mit den Stakeholders auch die Benchmarks als Indikator thematisiert.

Die zunehmende Bedeutung der Autoindustrie in der Region würde zu einer Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte führen. Das Management wollte die Herausforderung annehmen und entsprechende Maßnahmen treffen.

Der steigende Gaspreis erhöhte die Nachfrage nach Biomasse. Das führte beim Rohstoff Holz zu steigenden Preisen und eventueller Versorgungsknappheit. Für MBP SCP bedeutete das eine strategische Herausforderung die sorgfältiges Management erforderte.

In folgenden Bereichen wurden Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt:

Kommunikation könnte weiter verbessert werden, speziell im Corporate Social Investments-Bereich war nicht ausreichend Transparenz vorhanden. Hier könnten Vorbilder/Meinungsbildner für die Kommunikation eingesetzt werden. Außerdem sollte der Kontakt zu regionalen Medien verbessert werden. Als nächste Stufe wurde die Einladung der Medienvertreter zu dem im Oktober 2005 stattfindenden „Environmental Day“ fixiert.

Corporate Social Investments in den Bereich Ausbildung waren von größter Bedeutung. Die Investitionen sollten auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sein. Z.B. kann durch Unterstützung der Technik-Schule für eine neue Generation fähiger Mitarbeiter gesorgt werden oder die Universität bietet berufsbegleitende Studien für Mitarbeiter an.

Frauenförderung wäre eine gute Möglichkeit, sich in der Region zu profilieren. So unterstützen z.B. Teilzeit-Beschäftigung und Job-Sharing arbeitende Mütter und stellen außerdem eine gute Alternative für evtl. Kündigungen dar. Die Unterstützung eines Kindergartens wiederum wäre sowohl für die Community als auch für das Unternehmen nützlich. Der Entwicklungsstand sollte Ende des Jahres 2005 vorgelegt werden.

Was die Erwartungshaltung der Jugend betraf, wurde diese nicht nur als ein die Slowakei betreffendes Thema gesehen. Es sollte daher innerhalb der gesamten Mondi-Gruppe im Rahmen eines 1-Jahres-Projektes der Fokus auf dieses Thema gesetzt werden. Ein Bericht sollte Ende 2006 vorgelegt werden.

Da das Social Management System in Ruzomberok sehr umfangreich war, wurden alle Schlüsselaspekte des SEAT-Prozesses angesprochen und in dem von Anglo American formatierten Community Engagement Plan dokumentiert. Um sowohl die sozialen als auch die ökonomischen Herausforderungen zu meistern, denen sich das Unternehmen durch die rasch wachsende Übergangswirtschaft stellen muss, wurde es für das Management von zunehmender Bedeutung.

5.3.2 Analyse des SEAT-Reports

Nach Auswertung der Ergebnisse des SEAT-Reports kann festgehalten werden, dass das SEAT-Assessment von allen Stakeholders sehr positiv wahrgenommen wird. Im Besonderen werden das gute Gesprächsklima mit dem Management und das allgemeine Engagement des Unternehmens hervorgehoben. Das SEAT-Assessment ergab darüber hinaus, dass auch kleinere Auseinandersetzungen zwischen Stakeholders und MBP SCP keine negativen Auswirkungen auf das gute Image des Unternehmens haben.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass es ein auf Kommunikation begründetes, funktionierendes Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den Stakeholders gibt. Da dies eine wesentliche Voraussetzung für Krisenprävention bzw. proaktive Krisenkommunikation ist, kommt dem SEAT-Report die Bedeutung eines Kommunikationsinstruments zu, das dazu beiträgt, potentielle Krisen rechtzeitig zu erkennen und in der Folge das Setzen von Maßnahmen erlaubt, die möglicherweise ein Ausbrechen des Konflikts verhindern können.

Die Detailauswertung des SEAT-Reports in Anlehnung an die 4P-Matrix von Marrewijk und Werre hat ergeben, dass nahezu alle Punkte, die in deren Definition für Corporate Social Responsibility und in der Folge nachhaltige Unternehmensführung Voraussetzung sind, erfüllt werden.

5.4 Darstellung der Ergebnisse

Nach Gegenüberstellung der Interviews und der Analyse des SEAT-Reports konnte eine weitestgehende Übereinstimmung der Ansichten festgestellt werden. SEAT-Assessments und in der Folge der SEAT-Report werden vom Management als Spiegel empfunden, der die Wahrnehmung des Unternehmens durch Stakeholders reflektiert. Vice versa fühlen sich die Stakeholders durch die regelmäßige Kommunikation mit dem Management ernst genommen, was zu einer größeren Identifikation mit dem Unternehmen führt. Die Kenntnis um die Anliegen und Befindlichkeiten der Stakeholders auf Managementseite, die Identifikation mit dem

Unternehmen auf Stakholder-Seite und das gegenseitige Vertrauensverhältnis ermöglichen ein frühzeitiges Erkennen möglicher Krisen und erlauben es, rechtzeitig Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Damit ist das SEAT-Assessment als Instrument der Krisenprävention einzustufen.

6 RESÜMEE

Im Rahmen dieser Arbeit sollte herausgefunden werden, ob nachhaltiges Handeln eines Unternehmens als Instrument proaktiver (Krisen-)Kommunikation bezeichnet werden kann oder nicht.

Bei genauem Studium der Literatur hat sich herausgestellt, dass eine nachhaltige Handlungsweise jedenfalls von den Experten als wesentlicher Beitrag zu einer funktionierenden Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Bezugs- und Anspruchsgruppen gesehen wird. Nachhaltige Unternehmensführung schafft Vertrauen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind wiederum die Basis funktionierender Kommunikation. Speziell vor und in Krisensituationen kommt der Interaktion eines Unternehmens mit seinen Stakeholders große Bedeutung zu. Krisen können – aufgrund „höherer Gewalt“ überraschend auftreten, sie können sich aber auch schleichend entwickeln. Bei ihrem Auftreten stellen sie auf jeden Fall eine außergewöhnliche Stress-Situation für das Unternehmen und dessen Management dar. Gemäß der alten Weisheit „Sorge in der Zeit, dann hast Du's in der Not“ gilt auch für die Krisenkommunikation als oberstes Gebot, rechtzeitig im Vorfeld die richtigen Maßnahmen zu planen, um sie im worst case auch zielgenau realisieren zu können. Und die beste Maßnahme ist – auch darin sind sich die Experten einig –, es gar nicht erst zu einer Krise kommen zu lassen, also weitestgehend Krisenprävention zu betreiben.

Hier setzt das in dieser Arbeit untersuchte standardisierte Erhebungsverfahren SEAT, die Socio-Economic-Assessment-Toolbox, an. Das Programm wurde von einem anglo-amerikanischen Konzern der Bergbau- und Rohstoffindustrie entwickelt, um einen strukturierten Rahmen für die regelmäßige und zielgerichtete Kommunikation mit seinen Stakeholders zu schaffen. Die klare Struktur und die genaue Anleitung ermöglichen nicht nur standardisierte Vorgangsweisen, sondern darüber hinaus die jederzeitige Vergleichbarkeit der an unterschiedlichsten Standorten durchgeführten Assessments. SEAT liefert damit gleichermaßen wichtige Informationen für die übergeordnete Unternehmenskommunikation wie für die Unternehmensführung.

Im intensiven Dialog mit allen Gruppen von Stakeholders werden für das Unternehmen relevante Themen, Stimmungen und Meinungen evaluiert. Gleichzeitig fühlen sich die Anspruchsgruppen dem „mächtigen und anonymen“ Unternehmen nicht ausgeliefert, sondern sehen sich als ernst genommene Gesprächspartner. Das Unternehmen tritt nicht erst in den Kommunikationsprozess ein, wenn dies von den Stakeholders mit äußerstem Nachdruck gefordert wird, sondern sucht von sich aus und ohne konkreten Anlass den Dialog. Nach Abschluss der Assessments werden die Ergebnisse in einem Report dokumentiert und öffentlich präsentiert.

Die Analyse eines exemplarischen SEAT-Reports hat gezeigt, dass nicht nur die positiven Aspekte Beachtung finden und publiziert wurden, sondern dass sehr wohl auch kritische Anmerkungen der Stakeholders festgehalten werden. Damit beweist das Unternehmen Offenheit, die in der Öffentlichkeit gut ankommt. Zudem enthält der Report auch die Antworten des Managements und konkrete Zeitvorgaben für die weiteren Schritte. Auch hier geht das Commitment weit über das übliche Maß hinaus. Die Untersuchung des SEAT-Reports in Anlehnung an die 4P-Matrix von Marrewijk und Werre hat ergeben, dass auch deren Kriterien für Nachhaltigkeit eindeutig erfüllt werden.

Der generell positiven Beurteilung des SEAT-Assessments als Dialog-Instrument durch die Stakeholders deckt sich mit den Erfahrungen der befragten internen und externen Experten, die SEAT als Zwei-Wege-Kommunikation im besten Sinn beschreiben.

Damit kann unter Bezugnahme auf die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit folgendes festgehalten werden:

Forschungsfrage Eins:

Ermöglicht es die Socio-Economic-Assessment-Toolbox (SEAT), nachhaltige Unternehmenspolitik und Kommunikation messbar zu machen und darauf aufbauend proaktive (Krisen-) Kommunikation zu betreiben?

SEAT oder ähnliche standardisierte Verfahren leisten einen wichtigen Beitrag, um potenzielle Konfliktsituation möglichst früh zu erkennen und tragen durch den kommunikationsbedingten Aufbau eines Vertrauensverhältnisses wesentlich zur nachhaltigen Wahrnehmung eines Unternehmens und damit dessen gesteigerter Akzeptanz bei. Der strukturierte und immer gleiche Ablauf macht zudem die Ergebnisse einzelner SEAT-Reports vergleichbar,

Forschungsfrage Eins kann daher mit Ja beantwortet werden. Durch die Erhebung umfangreichen Informationsmaterials im Zuge strukturierter Interviews mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen erhält das Unternehmen wichtige Daten, die eine proaktive (Krisen-)kommunikation oder Krisenprävention ermöglichen.

Dazu ein Beispiel: Über Jahre hinweg sponserte das Unternehmen MBP SCP die Damen-Basketball-Mannschaft von Ruzomberok, die internationales Ansehen genießt. Als dieses Sponsoring zugunsten anderer Maßnahmen, die der Bevölkerung direkt zugute kämen, in Frage gestellt wurde, stellte sich nach Befragung der Stakeholders heraus, dass das Gros der Menschen eine weitere Stärkung „ihrer“ Mannschaft bevorzugte. So konnten dank SEAT eine Problematik erkannt, die richtigen Entscheidungen getroffen und allfällige Missstimmungen und Missverständnis verhindert werden.

Forschungsfrage Zwei:

Ist SEAT ein Instrument zur Evaluierung oder bereits Teil der Krisenprävention?

Im Zuge eines SEAT-Assessments werden nicht nur Daten erhoben, sondern diese in der Folge im abschließenden SEAT-Report auch dokumentiert und gewichtet. SEAT ist damit als Instrument zur Evaluierung einzustufen. Da gleichzeitig auch Lösungsansätze des Managements angeboten werden, trägt es im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme wesentlich zur Krisenprävention bei.

Auch diese Antwort lässt sich mit einem Beispiel illustrieren: Die hohen Sicherheitsvorschriften in allen Mondi-Werken verpflichten die Arbeiter zum Tragen von Sicherheitsschuhen. Diese wurden für die gesamte Gruppe zentral bestellt und

dann den jeweiligen Fabriken zur Verfügung gestellt. Im Zuge des SEAT-Assessments konnte herausgefunden werden, dass die Mitarbeiter in Ruzomberok mit dieser Lösung sehr unzufrieden waren, da es in der Gemeinde ebenfalls einen Produzenten derartiger Schuhe gab. Eine Tatsache, über die es im Management ohne SEAT keine Bewusstseinsbildung gegeben hätte, die sich aber wesentlich auf das Image als respektierter, verantwortungsvoller und nachhaltig agierender Arbeitgeber ausgewirkt hätte. Auch dieses Problem konnte zur Zufriedenheit aller gelöst werden.

„In allen zwischenmenschlichen Beziehungen ist unsere Ohnmacht, uns exakt verständlich zu machen, die häufigste Ursache für ein Versagen.“¹⁸⁸

SEAT stellt einen wesentlichen Beitrag zum besseren Dialog zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholders dar, erfüllt alle Kriterien der Nachhaltigkeit und ist damit als Instrument proaktiver (Krisen-)kommunikation bzw. Krisenprävention einzustufen.

¹⁸⁸ Parkinson zit. nach Lambeck 1992, S. 121

7 QUELLENVERZEICHNIS

7.1 Literaturquellen

Atteslander, Peter u.a.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a., de Gruyter, 1991

Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2., überarb. Aufl., Darmstadt, Primus-Verl., 2000

Besson, Nanette Aimée: Strategische PR-Evaluation Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008

Bogner, Alexander u.a. (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss., 2005
(bezogen unter www.books.google.at, 2009-07-02)

Brockhaus – Die Enzyklopädie: in 24 Bänden, Band 12, 20. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Leipzig u.a., Brockhaus, 1997

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaft, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien u.a., Böhlau Verl., 2002

Burkart, Roland/Hömberg, Walter (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung, Wien, Braumüller, 1992

Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Vol. 38, No. 3, 1999, S. 268-295
(bezogen unter <http://bas.sagepub.co/cgi/content/abstract/38/3/268>, 2009-07-04)

Cutlip, Scott M./Center Allen H./Broom Glen M.: Effective Public Relations, 8. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000

Deg, Robert: Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, 3., verb. Aufl., Wiesbaden, Verl. f. Sozialwiss., 2007

Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation: eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen, Westdt. Verlag, 1995

Ditges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz, UVK-Verl.-Ges., 2008

Duden „Fremdwörterbuch“, 4., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim u.a., Bibliographisches Institut, 1982

Fink, Steven: Crisis Management. Planning for the Inevitable, Reed Business Information Inc., 1986

Grober, Ulrich: Modewort mit tiefen Wurzeln – Kleine Begriffsgeschichte von „Sustainability“ und „Nachhaltigkeit“, in: Jahrbuch Ökologie 2003, München, Beck, 2002, S. 167-175

Grunig, James E./Dozier, David M.: Excellence in public relations and communication management, Grunig, James E./Dozier, David M.: Excellence in Public Relations and Communication Mangement, Hillsdale, NJ u.a., Erlbaum, 1992

Grunig, James E./Grunig, Larissa A.: Models of Public Relations and Communication, in: Grunig, James E./Dozier, David M.: Excellence in Public Relations and Communication Mangement, Hillsdale, NJ u.a., Erlbaum, 1992, S. 285-326

Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations, Fort Worth, Texas u.a., Holt, Rinehart and Winston, 1984

Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen: Nachhaltigkeit, Frankfurt/Main, Campus-Verl., 2006

Huck, Simone: Internationale Unternehmenskommunikation, in Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius, 2008, S. 389-407

Jahrbuch Ökologie 2003, München, Beck, 2002

Kuhn, Lothar: Was ist Triple Bottom Line

(bezogen unter www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html, 2006-06-20)

Lambeck, Alfred: Die Krise bewältigen Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall Ein praxisorientiertes Handbuch, IMK, Frankfurt/Main, 1992

Löw, Thomas: Corporate Social Responsibility, Evangelische Akademie Arnoldshain, 2005

(bezogen unter http://www.evangelische-akademie.de/_old/materialien/052529/loew.ppt, 2009-06-28)

Löw, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens: Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen (Kurzfassung), Future e.V./Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Münster u.a., 2004

Löw, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens: Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen (Langfassung), Future e.V./Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Münster u.a., 2004

Maletzke, Gerhard: Kommunikationswissenschaft im Überblick: Grundlagen, Probleme, Perspektiven, Opladen, Westdt. Verl., 1998

(bezogen unter google.books.com, 2009-06-07)

Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg, Bredow Inst., 1963

Marrewijk, Marcel v.: Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, in: Journal of Business Ethics, Vol. 44, 2003, S. 95-105

Marrewijk, Marcel v./Were, Marco: Multiple Levels of Corporate Sustainability, in: Journal of Business Ethics, Vol. 44, 2003, S. 107-119

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius, 2008

Mathes, Rainer/Gärtner, Hans-Dieter/Czaplicki, Andreas: Kommunikation in der Krise: Autopsie eines Medienereignisses; das Grubenunglück in Borken, IMK, Frankfurt/Main, 1991

Merten, Klaus: Das Handwörterbuch der PR, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2000

Mesicek, Roman H. (Hrsg.): Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, 2005 (bezogen unter http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=635461&StID=304416, 2009-06-26)

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Bogner, Alexander u.a. (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss., 2005, S. 441-471 (bezogen unter www.books.google.at, 2009-07-02)

Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J.: Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the principles of who and what really counts, in: Academy of Management Review, 4/22/1997, S. 853-886

Mondi Business Paper. Business Performance and Sustainability Review, 2004
(bezogen unter www.mondigroup.com, 2009-06-30)

Mondi Business Paper. Excellence in Sustainability – A Prerequisite for further Growth, 2006 (bezogen unter www.mondigroup.com, 2009-06-30)

Mondi Business Paper. Journalisteninformation “Pushing the Limits”

Mondi Business Paper, Well on the Way to the Future, 2004

Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Publizistik Massenkommunikation, 2. Auflage, Frankfurt/Main, S.Fischer, 2003

ON Austrian Standards Institute (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Guidance for the Implementation of Corporate Responsibility „CSR Guidelines“, ON-V 23, 1. Auflage, Wien, ON, 2004

o.V., Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, 2005, (bezogen unter http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=635461&StID=304416, 2009-06-26)

o.V.: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung, 2005 (bezogen unter <http://www.bertelsmann-stiftung.de>, 2009-06-23)

o.V.: Case study Anglo American Socio-Economic-Assessment-Toolbox, 2006 (bezogen unter http://www.wbcds.org/DocRoot/XPUEOC5oFqsIc11vsGj3/anglo_american_assessment_full_case_web.pdf, 2009-06-14)

o.V.: Goethe-Institute-Dossier: Auf dem Weg zu einer Kultur der Nachhaltigkeit – Denken (bezogen unter <http://www.goethe.de/ges/umw/dos/nac/den/de3106180.htm>, 2009-06-20)

o.V.: Unternehmensverantwortung, Papier und Druck Österreichs unabhängiges Printmagazin, 1/2006, S. 18 (bezogen unter <http://www.papierunddruck.eu/Journal1-2006.pdf>, 2009-05-30)

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, Gabler, 2007

Pommerening, Thilo: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, 2005 (bezogen unter <http://www.worldone.de.tp>, 2009-06-26)

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr Monika: Qualitative Sozialforschung, München, Oldenbourg, 2008

Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf, Opladen, Westdt. Verl., 1992

Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politiklexikon, 4. aktualisierte Auflage, Bonn, Dietz, 2006

(bezogen unter http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=XoKGFG, 2009-06-23)

Schulz, Winfried: Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Publizistik Massenkommunikation, 2. Auflage, Frankfurt/Main, S.Fischer, 2003, S. 517-545

SEAT Socio-Economic-Assessment-Toolbox, Version 2, Overview, 2007

(bezogen unter www.angloamerican.co.uk, 2009-06-29)

Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance?, Neuwied u.a., Luchterhand, 1999

Watzlawick, Paul u.a.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Bern, Huber, 1969

Wottawa, Heinrich/Thierau Heike: Lehrbuch Evaluation, 2., vollst. Überarb. Aufl., Bern, Huber, 1998

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, Gabler, 2007, S. 21-70

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2., ergänzt Auflage, Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss., 2004

7.2 Internetquellen

<http://www.austropack.at> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.austropapier.at/index.php?id=76&L=0>, Mythen & Fakten, Folie 18 [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.austropapier.at/index.php?id=76&L=0>, Mythen & Fakten, Folie 35 [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.communicationcontrolling.de/wissen/grundlagen.html> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.communicationcontrolling.de/wissen/wirkungsstufenevaluation.html> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.csr-austria.at/content/site/projekte/article/2326.html> [Zugriff: 2009-06-28]

http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=260, [Zugriff: 2009-05-31]

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf
[Zugriff: 2009-06-27]

<http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-429/> (Financial Report, S. 5)
[Zugriff: 2009-07-06]

<http://www.mondigroup.com> [Zugriff: 2009-07-05]

http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-379/124_read-3512/
[Zugriff: 2009-05-30]

<http://www.nachhaltigkeit.at/article/articleview/73490/1/25546/>
[Zugriff: 2009-06-20]

http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dow_jones_sustainability_index_776.htm
[Zugriff: 2009-06-20]

<http://www.news.ch/Nachhaltigkeit+zahlt+sich+aus/299854/detail.htm>
[Zugriff: 2009-06-20]

http://www.paperonline.org/enviro/level3/issues/issues_frame.html
[Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.perspektive-mittelstand.de/Studie-Sozialbewusstes-Management-und-Umweltschutz-erhoehen-die-Rentabilitaet/management-wissen/print/1738.html>
[Zugriff: 2009-06-20]

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf
[Zugriff: 2009-06-27]

<http://www.umweltdatenbank.de/lexikon/triple-bottom-line.htm>
[Zugriff: 2009-06-20]

<http://umwelt.hs-pforzheim.de/sonstiges/historisches/carlowitz-titel-inhalt/>
[Zugriff: 2009-06-16]

<http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm> [Zugriff: 2009-06-16]

<http://www.vdp-online.de/fua2.html> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.vdp-online.de/fua3.html> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.vdp-online.de/download.html>, Lehrercharts, Folie 16
[Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.vdp-online.de/download.html>, Lehrercharts, Folie 41
[Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.zitate-online.de/sprueche/politiker/17160/krisen-meistert-man-am-besten-indem-man-ihnen-zuvorkommt.html> [Zugriff: 2009-07-04]

<http://www.4managers.de/themen/issue-management/?type=1>, [Zugriff: 2009-07-04]

ANHANG

Experteninterviews

Experteninterview 1:

Interviewpartner: Mag. Rudolf Bichler, ehem. Director of Business
Excellence, Mondi Business Paper Österreich

Interview geführt am: 23.6.2009

Interviewer: Doris Gutermann

1. Welche Vorteile sehen Sie in einem Tool wie SEAT für Ihre Unternehmenskommunikation?

Ein SEAT hält Unternehmen einen Spiegel vor. Dieser Spiegel reflektiert die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Anrainer und Mitarbeiter. Das ermöglicht eine zielgruppenadäquate Kommunikation durch eine bessere Kenntnis relevanter Themen, Stimmungen und Meinungen.

2. Können Sie in Ihrer Unternehmenskommunikation Unterschiede feststellen, wenn Sie die Zeit vor Durchführung eines SEAT Assessments mit der Zeit danach vergleichen?

Die Kommunikation nach einem SEAT ist anlassbezogener und themenspezifischer. Wenn wir im SEAT z.B. die klare Botschaft bekommen, dass die Geruchsbelästigung einer Fabrik subjektiv noch immer wahrgenommen wird, obwohl objektiv alle gesetzlichen Werte nicht nur erreicht, sondern sogar übererfüllt werden, dann ist auch die Unternehmenskommunikation gefordert. Es geht dann darum, verstärkt Fakten zu publizieren, Fortschritte darzustellen und die nächsten Maßnahmen klar zu machen.

Die Unternehmenskommunikation wird dadurch auch beidseitiger. D.h., dass externe Interessen besser mit der Unternehmenskommunikation in Zusammenhang gebracht werden.

3. Hilft Ihnen SEAT bei Ihren Kommunikationsentscheidungen?

Geld- und Personalressourcen werden durch ein SEAT besser eingesetzt. Es werden die Anliegen thematisiert, die für alle Betroffenen wirklich relevant sind. Aus einem Set unterschiedlicher Themen wird es durch ein SEAT einfacher, die richtigen Themen herauszufiltern und darüber zu kommunizieren – oder eben nicht zu kommunizieren.

4. Kann SEAT Ihrer Meinung nach als Instrument proaktiver Krisenkommunikation bezeichnet werden?

Die Kommunikationspartner des Unternehmens werden im SEAT gut bekannt. Meinungsbildner, sogenannte „pressure groups“ und Multiplikatoren der Kommunikation, sind nach einem SEAT besser erfasst als vorher. Das erhöht natürlich die Kommunikationsleistung des Unternehmens im Krisenfall. Ein SEAT wird eine Krise also nicht verhindern, das ist die Aufgabe eines richtigen Risikomanagements, aber ein SEAT verbessert die Krisenkommunikation.

5. Wie kann man den Ablauf eines SEAT Assessments in der Praxis beschreiben?

Ein SEAT ist vor allem ein gegenseitiges Kennenlernen der relevanten Gesprächspartner. Die Unternehmenskommunikation bekommt ein Gesicht durch die handelnden Akteure auf Unternehmensseite sowie bei allen Stakeholders. Ein SEAT Prozess ist Zweiwegkommunikation im besten Sinn, d.h. einander gegenüber sitzen, miteinander reden und gemeinsam Aktionen setzen.

6. Haben Sie aufgrund der Ergebnisse eines SEAT Assessments bereits andere als ursprünglich geplante (Kommunikations-)Entscheidungen getroffen?

Wie schon oben erwähnt, werden Investitionsentscheidungen im Kommunikationsbereich verbessert. Das Gießkannenprinzip bringt nichts. Wir haben gelernt, dass eine große sinnvolle Investition in z.B. die Nachwuchsförderung eines lokalen Sportklubs besser wahrgenommen wird als eine Vielzahl von kleineren Sponsorings in unterschiedliche soziale, kulturelle oder sportliche Maßnahmen.

7. Haben Sie durch das Image eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens wirtschaftliche Vorteile? Wenn ja, welche?

Ein wesentlicher Unternehmenszweck ist, Gewinn zu erwirtschaften und gute Arbeitsplätze zu schaffen. Nur durch nachhaltiges Wirtschaften wird das Eine das Andere ermöglichen, so oder so. Ein nachhaltiges „Image“ allein ist zu wenig, nur wenn „Nachhaltigkeit“ wirklich nachhaltig wird, d.h. in regelmäßige Managementroutinen Einzug findet, ergibt sich ein wirtschaftlicher Vorteil.

8. Konnten Sie dank SEAT schon einmal Krisen im Vorfeld erkennen, rechtzeitig darauf reagieren und damit die Krise verhindern/abschwächen?

Wie schon gesagt, vermeidet ein SEAT keine Krise, aber die Akteure und Kommunikationsplattformen im Unternehmensfeld werden durch ein SEAT noch besser bekannt. SEAT ist nicht gleich Krisenkommunikation.

Zu den Fragen 9 – 11 wurde keine Stellungnahme abgegeben.

Experteninterview 2:

Interviewpartner: Dr. Manfred Waldenmair, Kommunikationsberater und Managing Partner, be.public Agentur für Werbung und Finanzkommunikation

Interview geführt am: 25.6.2009

Interviewer: Doris Gutermann

1. Welche Vorteile sehen Sie in einem Tool wie SEAT für Ihre Unternehmenskommunikation?

Als externer Kommunikationsberater kann ich nur die Wichtigkeit der Dialogbereitschaft unterstreichen. Wir mussten bei der Analyse von Kommunikationsproblemen mit Gegenöffentlichkeiten ebenso wie mit neutralen Stakeholders immer wieder feststellen, dass sich der Einzelne gegenüber dem „mächtigen und anonymen Unternehmen“ hilf- und sprachlos fühlt – SEAT schafft Abhilfe.

2. Können Sie in der Kommunikation eines Unternehmens Unterschiede feststellen, wenn Sie die Zeit vor Durchführung eines SEAT Assessments mit der Zeit danach vergleichen?

Unbedingt. Die Gesprächsbereitschaft auf beiden Seiten nimmt zu, das Verständnis für die wechselseitigen Anliegen und man lernt auch, die Argumentation der Gegenseite zu verstehen. SEAT nimmt viel negative Emotionen und Aggressivität aus der Kommunikation.

3. Hilft Ihnen bzw. den Unternehmen SEAT bei Kommunikationsentscheidungen?

Bei einem Unternehmen wie MONDI BUSINESS PAPER, dessen Produkt – Büropapiere – eher „me too“ Produkte sind, kann man die Erkenntnisse von SEAT für die Unternehmenskommunikation gut einsetzen. CSR bildet Image und schafft Reputation.

4. Kann SEAT Ihrer Meinung nach als Instrument proaktiver Krisenkommunikation bezeichnet werden?

Ja. SEAT hilft, Gefahren- und Konfliktpotenziale bereits frühzeitig zu erkennen und zu evaluieren. Es schärft im wahrsten Sinne des Wortes die Sinne eines Unternehmens, das Management läuft nicht Gefahr, (unabsichtlich) autistisch zu agieren.

5. Wie kann man den Ablauf eines SEAT Assessments in der Praxis beschreiben?

Strukturierte Gespräche in Hülle und Fülle. Hier gilt der Grundsatz der Unternehmenskommunikation: Durch's Reden kommen die Leute zusammen. Strukturierte Fragebögen und Ablaufpläne verhindern, dass man den roten Faden verliert und machen SEAT Prozesse auch untereinander vergleichbar.

6. Konnten Sie aufgrund der Ergebnisse eines SEAT Assessments feststellen, dass ein Unternehmen andere als ursprünglich geplante (Kommunikations-)Entscheidungen getroffen hat?

Ja, vor allem in den Bereichen Anrainerkommunikation. Mitarbeiter- (d.h. interne) Kommunikation und Interaktion mit NGOs.

7. Hat ein Unternehmen durch das Image eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens wirtschaftliche Vorteile? Wenn ja, welche?

Gerade bei einem multinationalen und börsennotierten Konzern ist es entscheidend, dass die Effekte von SEAT sein Rating und damit auch die Kurse verbessern. So sind die Ergebnisse von SEAT auch wichtige Bestandteile der Investor Relations und des Reporting – etwa von Geschäfts- und Quartalsberichten.

8. Konnten Sie feststellen, dass ein Unternehmen dank SEAT schon einmal Krisen im Vorfeld erkennen, rechtzeitig darauf reagieren und damit die Krise verhindern / abschwächen konnte?

Konkret ist dies bei Arbeitskonflikten mit der Belegschaft/den Gewerkschaften der Fall gewesen. Beide Seiten fühlten sich im Recht, die Fronten waren verhärtet. SEAT schuf neutrale Bewusstseinsbildung, dadurch dass verschiedenste Stakeholder befragt wurden, wurde die Problematik im wahrsten Sinne des Wortes „plastisch“ und damit begreifbarer.

9. Ist der Einsatz eines standardisierten Tools wie SEAT in internationalen Konzernen üblich?

Zunehmend. Ich habe SEAT bei MONDI zum ersten Mal kennen gelernt. Ähnliche Prozesse sind mir aber aus verschiedenen Unternehmen bekannt. SEAT ist aber besonders dialogorientiert.

10. Wie erfolgt die Veröffentlichung eines SEAT-Reports?

Alle Ergebnisse fließen in den Report ein. Es wird nichts beschönigt oder verfälscht. Die Effizienz eines SEAT Reports liegt ja in seiner Transparenz und Ehrlichkeit. Daher ist es auch wichtig, dass der Report neben der Konzernsprache auch in der jeweiligen Landessprache publiziert wird – es sollen ja keine sprachlichen Barrieren geschaffen werden.

11. Wie stehen nach Ihren Erfahrungen Stakeholder einen SEAT-Assessment gegenüber?

Grundsätzlich positiv. Viele sind überrascht über die Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Und fast alle sind bereit, mit dem Unternehmen zu sprechen. Auch das Interesse an der Publikation selbst ist groß – bis hin zu lokalen und regionalen Massen- und Fachmedien.

MONDI BUSINESS PAPER SCP

S·E·A·T REPORT

SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT TOOLBOX REPORT



2005

CONTENT

EXECUTIVE SUMMARY	4
1 INTRODUCTION	6
1.1 OBJECTIVES	6
1.2 STRUCTURE OF THE REPORT	6
1.3 SEAT ASSESSMENT TEAM	6
1.4 ACKNOWLEDGEMENTS	6
2 OBJECTIVES AND APPROACH	7
3 OVERVIEW OF THE OPERATION AND SOCIAL MANAGEMENT SYSTEMS	8
3.1 BASIC INFORMATION ON THE OPERATION	8
3.2 EXISTING SOCIAL MANAGEMENT SYSTEMS	10
3.3 COMMUNITY ENGAGEMENT	13
4 OVERVIEW OF THE REGION AND LOCAL COMMUNITIES	15
4.1 THE REGION OF ŽILINA	15
4.2 THE DISTRICT OF RUŽOMBEROK	16
5 IMPACTS IDENTIFIED BY MONDI BUSINESSES PAPER SCP	18
5.1 INTRODUCTION	18
5.2 EMPLOYMENT	18
5.3 HUMAN CAPITAL AND SKILLS DEVELOPMENT	19
5.4 TAXES AND ROYALTIES	20
5.5 VALUE ADDED	20
5.6 INVESTMENT IN THE MILL	20
5.7 LOCAL PROCUREMENT SPEND	21
5.8 COMMUNITY SUPPORT AND FACILITIES	21
5.9 OTHER ISSUES IDENTIFIED BY MONDI BUSINESS PAPER SCP	22
6 KEY ISSUES RAISED BY STAKEHOLDERS	23
6.1 INTRODUCTION	23
6.2 IMPACT ON THE LOCAL COMMUNITY	23
6.3 IMPACT ON EMPLOYEES	24
7 MANAGEMENT RESPONSES TO ISSUES RAISED	26
7.1 STRATEGIC CHALLENGES	26
7.2 OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT	26
7.3 MANAGEMENT RESPONSES	27
8 INDICATORS AND MONITORING	28
8.1 STANDARD KEY PERFORMANCE INDICATORS	28
8.2 LOCAL KEY PERFORMANCE INDICATORS	28
9 ADDITIONAL ACTIVITIES TO BE CONDUCTED BY MONDI BUSINESS PAPER SCP	29
10 CONTACT DETAILS FOR FURTHER INFORMATION	30

EXECUTIVE SUMMARY

THE SOCIO-ECONOMIC ASSESSMENT TOOLBOX (SEAT) WAS DEVELOPED BY ANGLO AMERICAN PLC, MONDI BUSINESS PAPER'S PARENT COMPANY, TO HELP OPERATIONS IDENTIFY AND MANAGE THEIR SOCIAL AND ECONOMIC IMPACTS ON THE LOCAL COMMUNITIES IN WHICH THEY ARE LOCATED. A SEAT ASSESSMENT WAS CARRIED OUT AT MONDI BUSINESS PAPER SCP RUŽOMBEROK, FROM JUNE TO SEPTEMBER 2005.

OVERVIEW OF THE OPERATION AND SOCIAL MANAGEMENT SYSTEMS

With a history tracing back to the 17th century, today MONDI BUSINESS PAPER (MBP) SCP is the largest integrated pulp and paper mill in the Slovak Republic and region's most important industrial operation. MBP SCP is a crucial member of the MONDI BUSINESS PAPER Group, housing 3 of its 16 paper machines and producing more than half of the Group's offset paper. In 2005, the mill is expected to produce more than 400,000 tons of pulp and over 470,000 tons of uncoated wood free office paper, producing a turnover of approximately € 370 million.

An important milestone in the history of the operation was the modernisation of the mill with the IMPULS project. As part of this € 240 million project, the paper machine (PM) 18 was rebuilt and the pulp plant was completely renovated, both increasing mill capacity considerably and also dramatically improving its environmental performance. Since the commissioning of the project, air and water emissions have decreased, wastewater volume and fresh water consumption have diminished and the overall quality of the environment in the Ružomberok area has significantly improved.

MBP SCP plays an important role in the community, not only as a key employer and industrial player, but also in the social arena. The mill's Competence Center for Human Resource and Administration is responsible for the management of MBP SCP's social performance with regard to both internal and external stakeholders. Internally, in addition to its human resources responsibilities, the activities of this department include running the occupational health and diversity programs, the committee of women, the Maestro Sports Club and the summer camp for staff children. The department is also responsible for

the administration mill's Community Engagement Plan, which supports a wide range of environmental, community, educational, sport, health and cultural activities.

OVERVIEW OF THE REGION AND LOCAL COMMUNITIES

MONDI BUSINESS PAPER SCP is located in the Ružomberok District of the Slovak Republic's Žilina Region. With a population of about 700,000, Žilina is home to about 10% of the country's companies and about 12.8% of its workforce. Wood-processing, chemical and construction are the region's major industries; however, the automotive industry is continually gaining economic importance both to the region and the entire country.

In the Ružomberok District there are approximately 60,000 inhabitants, the vast majority of which are of Slovak ethnicity and belong to the Christian faith. There are two main industries, textiles and wood-processing; however, with the stark decline of the textile industry, wood-processing – and in fact MBP SCP – dominate the district's industrial scene. MONDI BUSINESS PAPER SCP is the biggest industrial producer and single largest employer of both the region and the district. Nevertheless, with the excellent opportunities for tourism in the area, this industry is beginning to grow.

The town of Ružomberok itself has a good educational infrastructure, including an important technical school and a university. Ružomberok is also home to one of the country's most important and highly specialized military hospitals, which also serves the region's civilian patients.

IMPACTS IDENTIFIED BY MONDI BUSINESS PAPER SCP

During the SEAT Assessment several economic impacts were identified. The most important of these is job creation. MBP SCP employs a total of 2,346 people directly at the mill, and an additional 1,689 contractors. Assuming an induced employment of 20%, the company creates work for about 4,842 people. Of those directly employed at the mill, a great majority of blue collar, administrative and middle management come from the Ružomberok district, with this number diminishing amongst top management.

Another important impact is in human capital and skills development. Today the company is investing more time and resources into the development of staff than ever before. These efforts focus on the areas of safety and health, quality, environment, and language, management and occupational training.

Taxes and royalties, spend on local procurement, the value added generated by the mill, and the recent investments, undoubtedly make MBP SCP an important contributor to the regional economy. Equally as important locally, is the significant amount that MBP SCP spends on community initiatives and facilities. This year, with a budget of about € 1.8 million, the company has contributed to activities ranging from education, social welfare, and services, to health and well-being, sports and culture.

KEY ISSUES RAISED BY STAKEHOLDERS

A series of interviews were held with a wide range of internal and external stakeholders to hear their views and opinions of the mill. In general, it can be said that MBP SCP has an excellent reputation in the area as a respected multinational and a responsible employer. All stakeholders expressed satisfaction with the mill, noting the regular and open communication with mill management, the extensive and diverse CSI spend, and the vast changes in the mill over past years. Employees are also content with the strong emphasis on safety; the good opportunities for training, education and for career development; and the fair treatment of women.

For all stakeholders, without exception, the major turning point in relations with the company was the IMPULS project. It has restored trust in the mill, turning around a

legacy of bad environmental performance. The decrease in air and water emissions, especially the virtual disappearance of the well-known “mill smell”, has significantly improved the quality of life in the area. For the employees, the project has improved working conditions, both technically and socially and they feel a sense of pride in the mill.

Although some stakeholder expressed regret, neither the retrenchments of the past years nor the conflict with a small group of employees appear to have caused resentment or damaged company reputation and were not highlighted as recurring issues during the consultation. Nevertheless, some employees noted that the reduction of headcount in combination with the new technical demands related to IMPULS, has caused a certain degree of stress. Additionally, some expressed dissatisfaction with salaries, especially in comparison with their Austrian colleagues.

MANAGEMENT RESPONSES

During the course of the assessment, the team was able to identify several areas that will pose a strategic challenge for the company in the near to medium-term future. These are, the increasingly high expectation of youth related to transition to a market economy, the brain-drain of skilled technical workers to the new car company that will undoubtedly occur, and the rising costs of wood. It is preferable to manage these issues now, rather than deal with the consequences in the future.

Additionally, the SEAT team identified key areas where there is an opportunity for MBP SCP to not only to improve, but to strive for excellence in the Group. These are internal communication of CSI, the alignment of CSI in education to better fit company needs, and the support of women employees. Management has taken up all of the issues listed and, in addition to formulating a strategy to deal with the expectation of youth, will take specific action in each area.

These management commitments will be reviewed and monitored, and progress will be reported. Social performance will continue to be evaluated and documented in the mill's Community Engagement Plan, potentially using those key performance indicators and local performance indicators identified in SEAT.

1 INTRODUCTION

1.1 OBJECTIVES

This report presents the findings of a Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) assessment of MONDI BUSINESS PAPER (MBP) SCP, in the Slovak Republic. The SEAT process has been developed by Anglo American plc, MONDI'S parent company, to help operations identify and manage their social and economic impacts on local communities.

The SEAT process was carried out at MBP SCP's Ružomberok integrated pulp and paper mill from June to September 2005, with stakeholder consultation taking place in August 2005. The field visit had four main objectives:

- To gain an understanding of current and past operations at Ružomberok;
- To undertake a series of stakeholder interviews, in order to gain a clear view on current issues and company initiatives;
- To review and assess management of social performance; and
- To identify opportunities for improvement and develop priorities for the future.

1.2 STRUCTURE OF THIS REPORT

This document reports on the results of the assessment and is structured as follows:

- Section 2 sets out the approach and objectives of the assessment process, in particular identifying how the process was applied at MONDI BUSINESS PAPER SCP;
- Section 3 provides an overview of the operation at Ružomberok, including information on the existing social management system;
- Section 4 provides a description of the region and the local community;
- Section 5 details economic impacts that MBP SCP has on the surrounding community;
- Section 6 identifies and discusses key issues raised by stakeholders during the consultation process;
- Section 7 provides an outline of strategic challenges, opportunities for improvement and recommended actions, as suggested by the SEAT team, and management responses. These measures are targeted at addressing the priority issues identified during the assessment;
- Section 8 discusses the various indicators that were developed from the rapid assessment process, and

how they can be used in monitoring the operation's social and economic performance; and

- Section 9 outlines the additional activities that need to be undertaken in order to complete the SEAT process.

1.3 SEAT ASSESSMENT TEAM

The preparatory work for the SEAT Assessment was carried out by the following team from MBP SCP:

- Peter Jakubík
- Jana Štreitová
- Tatiana Čiešková
- Lukáš Keyzlar
- Ivana Keyzlarová
- Mária Lanovcová
- Zuzana Kubáňová

The SEAT consultation was carried out by the following core team:

- Viv McMenamin, MONDI
- Stephan Walder, MONDI BUSINESS PAPER
- Peter Jakubík, MONDI BUSINESS PAPER SCP
- Stephanie Klotz, MONDI BUSINESS PAPER



From left to right: Lukáš Keyzlar, Peter Jakubík, Stephanie Klotz, Zuzana Kubáňová, Tatiana Čiešková, Mária Lanovcová, Ivana Keyzlarová, Viv McMenamin, Jana Štreitová, Otto Pichler, Stephan Walder.

1.4 ACKNOWLEDGEMENTS

The SEAT Assessment team would like to express its gratitude to MBP SCP employees, business partners and the community representatives who took the time to participate in the consultation process, as well as the mill management, who were highly supportive of the process. The SEAT study would not have been possible without their kind assistance.

2 OBJECTIVES AND APPROACH

The approach taken for the assessment was in line with the five key steps outlined in the SEAT process. These are defined in Box 2.1.

- Step 1: Define Objectives of the SEAT process
- Step 2: Profile the Ružomberok Mill and Neighbouring Communities, and Identify Key Issues
- Step 3: Evaluate Social and Economic Impacts
- Step 4: Provide Guidance on Management Responses to Key Issues
- Step 5: Reporting to Stakeholders

Box 2.1 Key Steps in the SEAT Process

The objectives of the SEAT process at MBP SCP are:

- to identify and prioritise the key social and economic impacts that must be addressed at MONDI BUSINESS PAPER SCP, Ružomberok;
- to assess the effectiveness and suitability of existing initiatives, identifying any shortcomings and where improvements can be made;
- to assess whether the operation is in line with 'best practice' requirements on social performance, and identify examples of best practice that can be shared with the Anglo Group; and
- to gather and collate data for corporate social reporting purposes, as well as development of indicators that are relevant to local conditions.

Consultation with internal and external stakeholders, such as MONDI BUSINESS PAPER SCP staff and community representatives, was essential to meeting the objectives of the assessment. Approximately, 70 individuals representing 20 different stakeholder groups were consulted. A summary of the stakeholders consulted is given in Box 2.2.

- The Mayor of Town Ružomberok
- The Mayors of the surrounding villages of Likavka, Martinček, Štiavnička, Lisková, and Partizánska Ľupča
- Representative of the Ružomberok regional authorities
- Chairman of the Mill Trade Union
- Employees
- Contractors and business partners, including the companies Lesy, SMI, SSE, SPP and Linde
- Representatives of Employment Office
- Representatives of Social Insurance Office
- Representatives of Central Military Hospital
- Director of the local technical school
- Representatives of the Catholic University of Ružomberok
- Representative of foster homes
- Representatives of Ski, Fisherman, and the Disabled Sportsmen Clubs
- Representative of the parish charity of Ružomberok
- Religious leaders of the Catholic and Protestant Churches

Box 2.2 Stakeholders Consulted



During the week-long consultation, interviews were held with both internal and external stakeholders.

3 OVERVIEW OF THE OPERATION AND SOCIAL MANAGEMENT SYSTEMS

3.1 BASIC INFORMATION ON THE OPERATION

History and Overview of MONDI BUSINESS PAPER SCP

The paper industry in Ružomberok began with a small paper mill back in the 17th century; and by the turn of the 19th century there were several small pulp factories manufacturing mechanical pulp, for the production of cardboard and even paper. Later on, mills began to produce chemical pulp as well. Two out of Ružomberok's factories developed into the well-known paper mills Solo and Supra. The Solo factory was established on the bank of the river Revúca in 1880 and Supra was founded on the river Váh in 1906. The first paper machine began running at the Solo Mill in 1885. After World War II, Solo and Supra came under state control were renamed *Severoslovenské celulóžky a papierne*, or SCP. In 1996 the mill was privatised and in the year 2000 the Neusiedler Group acquired its 50% share of the operation.

Today, MBP SCP is a key member of the MONDI BUSINESS PAPER Group, producing more than half of the Group's offset paper and about 300,000 tons of cut size office paper. With an expected production of over 400,000 tons of pulp and over 470,000 tons of uncoated wood free paper in 2005, MBP SCP is the largest integrated paper and pulp mill in the Slovak Republic.

1867 – First hand-made paper production nearby the town of Ružomberok
 1880 – Jakub Klein started industrial paper production in Ružomberok
 1906 – The joint-stock company *Uhorská papiereň* (Supra Mill) was founded
 1958 – Establishment of the national enterprise SCP
 1981 – The sulphate pulp mill was built
 1991 – Paper machine 18 commissioned
 1993 – Reconstruction of the fibre line
 1996 – The National Property Fund of Slovak Republic (FNM SR) sold 67% of SCP shares to the Slovak company ECO INVEST Zvolen.
 2000 – Neusiedler AG acquires of 50% of SCP shares
 2003 – Reconstruction of pulp mill and of PM 18 – IMPULS Project
 2004 – The company is renamed, MONDI BUSINESS PAPER SCP

Box 3.1 Important milestones for MBP SCP

Tons	2001	2002	2003	2004	Estimate 2005	Budget 2006	Forecast 2007
PULP – air dry	257,931	270,224	270,302	318,318	403,961	410,000	415,000
Soft wood	77,562	71,764	36,418	38,373	54,976	45,000	35,000
Hard wood	180,369	198,460	233,884	279,945	348,985	365,000	380,000
PAPER	309,385	324,103	276,742	415,991	476,043	490,000	495,000
PM 16	27,139	28,196	31,610	34,356	35,833	38,000	38,000
PM 17	105,174	112,105	105,454	125,027	130,035	137,000	137,000
PM 18	177,072	183,802	139,678	256,608	310,175	315,000	320,000

Table 3.1 MBP SCP Production Figures

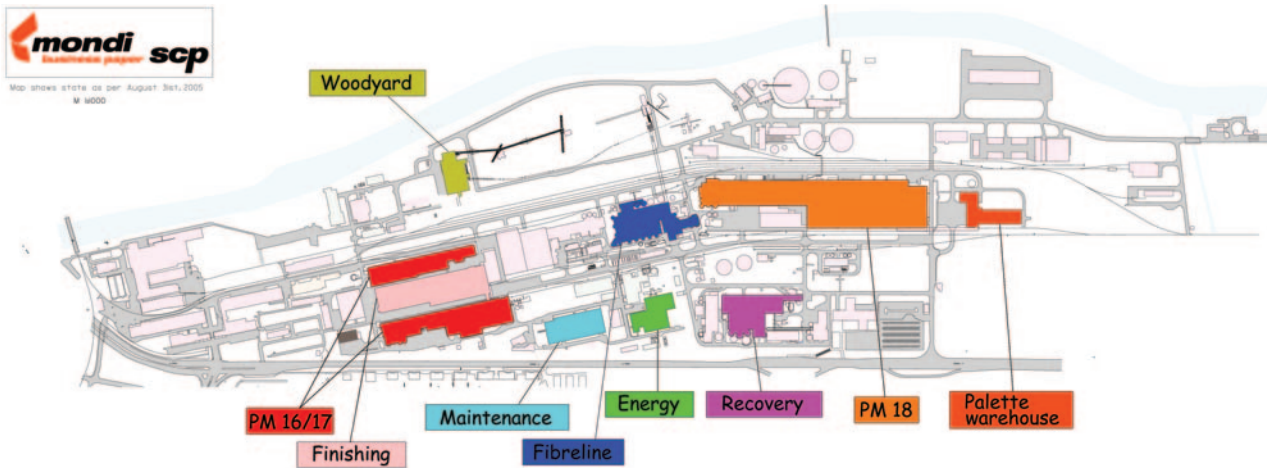


Figure 3.1 Plan of the MBP SCP mill

In 2004, mill turnover amounted to approximately € 370 million, increasing about 24% from a 2003 turnover of around € 298 million. A plan of the mill is shown in Figure 3.1.

In addition to the production of pulp and paper, MBP SCP produces heat and electricity. Once the needs of the company are met, the excess heat and electricity is provided to the town of Ružomberok. Heat is distributed to the eastern and southern parts of the town through a local supplier, and electricity is distributed through the net of the Slovakian energy company, *Severoslovenské energetické závody* (SEZ). Additionally, MBP SCP provides waste water treatment facilities for Ružomberok.

MONDI BUSINESS PAPER SCP is the largest industrial player in the region, and although headcount has been reduced significantly over the past years, today it is also the single largest employer in the region. It is estimated that, considering an average size family of 4, around 17,000 people in the district of Ružomberok depend on MBP SCP for their livelihoods.

Despite MBP SCP's good relation with the mill trade union and higher-level industrial trade unions, a conflict arose in 2004 involving a small group of employees who sought discussion with the company about the wage structure at the mill that were neither authorised by official employee representatives nor sanctioned by the trade unions. Management has questioned the legitimacy of this group and did not enter into negotiations. Civil action was taken; however earlier this year, the company was able to reach a fair, out-of-court settlement.

Paper Machine 18 Rebuild and Pulp Mill Reconstruction – IMPULS project

One important milestone in the history of the mill is the IMPULS project that began in 2003. As part of this project the paper machine (PM) 18 was completely remodelled, boosting its capacity significantly by 125,000 tons to 315,000 tons a year, and the pulp mill was also completely renovated, increasing capacity to an impressive 415,000 tons a year. However, this € 240 million investment not only increased the mill's capacity, but also dramatically improved its environmental performance.

The reconstruction was split into several partial projects, which were realised stepwise between 2003 and 2004 and the completed project was commissioned during the summer shut down of 2004. At present, the plant is still in pilot run; however it has been confirmed that mill is continually running at its designed capacity and pulp is fulfilling its required quality parameters.

Probably the most significant effect that the IMPULS project has had on the community is the impressive environmental improvement. Since the commissioning of the investment, air and water emissions, wastewater volume, and fresh water consumption have rapidly decreased. For example, as is shown in Figure 3.2 and Table 3.2, the waste water volume discharged to river Váh has decreased, and the levels of malodorous gases (TRS), harmful SO₂ emissions into the air, and environmentally-unfriendly water emissions (measured by Chemical Oxygen Demand, COD) have been significantly

reduced to averages that are in accordance with or even exceed the internationally accepted standards (Best Available Technology, BAT).

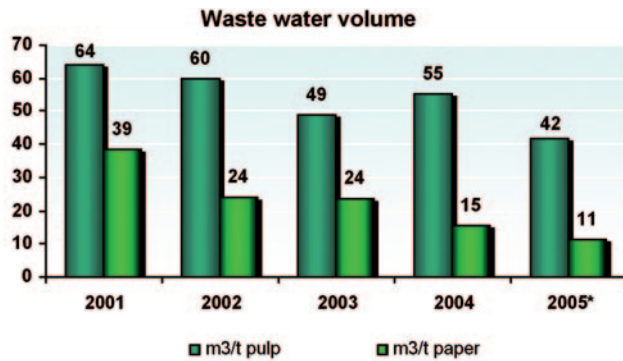


Figure 3.2 Decrease in waste water volume (*2005: average January – April)

Emissions (kg/ton pulp)	Before IMPULS	After IMPULS	BAT
TRS	0.66	0.04	0.2
SO ₂	3.8	0.8	0.8
COD	13.7	5.3	8-23

Table 3.2 Air and Water Emissions Before and After IMPULS

All data shows that the reconstruction of the PM 18 and modernization of pulp mill was extremely successful, as the projected capacity has been exceeded by 25,000 tons emissions were rapidly reduced and the environment performance of the mill has been significantly improved.

Improvement in Environmental Performance

Before the dramatic changes brought about by the IMPULS project, MBP SCP had been investing significant funds and effort in improving its environmental performance. For example, in 1987 the mill introduced ECF (elemental chlorine free) bleaching, and later ozone bleaching in 2004. These modern technologies have allowed for a significant decrease in the emissions of potentially harmful organic compounds (Absorbed Organic Halogens, AOX) into wastewater. Other examples include the introduction of steam gas cycles and a new gas burning system, all of which have markedly contributed to an improved environmental quality in the region.

With regards to the environment, the mill has made many steps to be as transparent as possible with the commu-

nity. MONDI BUSINESS PAPER SCP disposes of a unique malodours gas monitoring system, comprising of four stable and one mobile monitoring station, which have been set up in neighbouring villages so that communities can monitor these emissions themselves. Additionally, twice a year management organises an event called the “Environmental Day”, where the community, institutes, organisations and schools are invited to visit the mill and openly discuss its environmental performance. Furthermore, the mill cooperates with local research institutes to continually evaluate and measure emissions.

3.2 EXISTING SOCIAL MANAGEMENT SYSTEMS

Background to the Development of the Existing System

During the 125-year-old tradition of the pulp and paper production industry in Ružomberok, there has always been a social dimension to mill operation. Formerly, the company owned the housing infrastructure, educational and health care centres, and the recreational facilities surrounding with the mill. With the transition to the market economy, this infrastructure passed from company to state ownership. In spite of these changes, MBP SCP tries to ensure these facilities are adequately funded and well-managed, and remain available for the employees, their families, as well as for the entire community.

Characteristics of the Existing Social Management System

The social management system is coordinated by the Competence Centre for Human Resources & Administration (CC HR & A). As a part of their mandate, they maintain close relations and open communication with a wide variety of stakeholders.

The activities of the HR department include:

- **Occupational Health Care** – The health care of employees has a high priority at MBP SCP. This is underlined by the company’s long term program, consisting of nine different areas (see Figure 3.3). As a result of this health program, MBP SCP has achieved good results in reducing the sickness level of employ-

ees and was awarded a group-wide recognition for its Modified Duty Scheme, whereby employees that are ill for longer than 2 weeks are supported in their reintegration into working life.

The company also arranges regular meetings between local doctors and mill managers and there is an ample cooperation between the mill and the Regional Social Insurance Office.



Figure 3.3 MBP SCP Health Program

As part of this program, “Health Days” have been organized in order to raise health care consciousness amongst employees. The last event, which counted with the participation of 248 employees, focused on the measurement of blood pressure, levels of blood sugar, body fat percentage, breathing capacity, eye examinations and the raising awareness of risk of cardiovascular diseases.



Health Days are a regular part of the Health Program at MBP SCP.

- **Diversity Program** – MONDI BUSINESS PAPER SCP is taking a proactive role on diversity and has started a program at the executive level, driving this top-down process from the highest level. At the backbone of this program lies non discrimination based on gender, age, religion, nationality or sexual orientation.

With regards to gender diversity, MBP SCP has developed a comprehensive program for the professional development of women, with a target of 20% – or more – female employment at the mill. The program focuses on the:

- increase the number female vs. male managers;
- support of women employees, with for example occupational training and education; and
- support for families, by for example lobbying of longer opening hours of local kindergartens and running a summer camp for children of mill staff.

- **Committee of Women** – As part of the diversity strategy, MBP SCP started the Committee of Women, including members of the trade unions, the CC HR & A, and other mill departments. This group meets regularly to deal with the issues facing female employees of the mill. For example, the committee meets with management in order to discuss suitable alternatives for women who will be retrenched, such as another position, training or requalification. They also organise support for working women with families.



Meeting of MBP SCP's Committee of Women.

- **MAESTRO Sports Club** – At the beginning of this year, MBP SCP and the trade unions established a sports club for employees and their families. The club is meant to help employees enjoy their leisure time and keep fit, while promoting team spirit and good health.

The club offers its 550 members a variety of sport activities, ranging from football, volleyball, tennis, skiing, and hockey, to fitness training, cycling, swimming, and tourism.

Additionally, each year the club, together with the local Ski Club and the Club of Disabled Sportsmen, organises a ski race for disabled sportsmen cup called the MAESTRO CUP.

- **Children Summer Camp** – Each year MBP SCP organizes a summer camp for the children of mill staff, charging only a nominal fee for this service. The camp is very popular with children counting with the participation of 279 children in 2004 and 191 children this year.



Summer camp for children of mill staff.



A popular event in the MBP SCP calendar: The Maestro Cup.

3.3 COMMUNITY ENGAGEMENT

Historically, MBP SCP has had an excellent community engagement program (CEP), supporting a wide range of community, education, sport, health and cultural activities. The company has also been actively working to address the negative environmental legacy associated with paper and pulp production (see Figure 3.4).

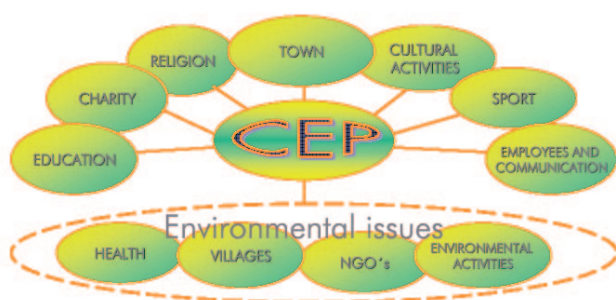


Figure 3.4 MONDI BUSINESS PAPER SCP Community Engagement Program

Existing Corporate Social Investment

In 2002, a 4-year general agreement was signed between MBP SCP and town of Ružomberok obliging the company to invest at least € 1 million each year to the areas of sports, education and health. In addition to the funds donated within the framework of the general agreement, MBP SCP supports charities, surrounding villages, non-government organizations, and cultural activities with more than € 250,000 a year.

Recipients of this corporate social investment include:

- Sports Associations and Clubs:** including the regional basketball and football clubs, as well as local sports clubs such as the Fisherman's club, the Ski Club, and Disabled Sportsman Club. Many of these sportsmen then go on to represent the Slovak Republic on national teams at international events such as the Paralympics.
- The Catholic University of Ružomberok:** established in 2000, it houses 4 faculties and has 9,000 students, and is beginning exchange programs for students and academics from the EU and the United States. Support for the university is of particular importance for the company, as it not only provides an education to potential employees, but it is an essential institution to the town and the region.
- The Composite Technical School:** formerly the Secondary Vocational School for Paper Making, this institution used to be part of the mill. Today it is an independent facility that provides a technical education for over 900 students, in the fields of electronics, transport, wood, pulp and paper making, and machinery. To MBP SCP cooperation with this school is extremely important as it provides training and education to future mill staff. The company supports the school not only through funding, but also by providing infrastructure and the opportunity for students to carry out internships at mill.
- Central Military Hospital SNP Ružomberok:** this is the only facility of its kind in the region and one of the best military hospitals of the country. MBP SCP is a significant sponsor of the hospital, helping to purchase specialized equipment and devices. In turn, the hospital provides a number of critical services to the mill, such as specialized examination of employees working in high risk positions, and general employee preventive checks and also specialised treatments. The hospital also provided on-site emergency facilities to the mill during the IMPULS project. Consultancy activities are also part of the cooperation.
- The Catholic and Protestant churches:** with a combined total of 23,000 parishioners, the church provides vital spiritual and educational services to the community. MBP SCP is an important sponsor of each, cooperating with the Catholic Church in their charity and educational activities, and supporting the Protestant Church with parish activities.
- The Catholic Charity of Ružomberok:** this charity focuses mainly on providing social services to the elderly and ill, and handicapped children; support for homeless; and support for children from poorer families and foster houses. Many mill employees volunteer their time to charity projects and the company funds their activities.
- Foster Houses in Ružomberok:** provide alternative family care for over 40 displaced children between the ages of 3 and 21. MBP SCP provides funds for the care and upkeep of the homes and the children.
- Surrounding Villages:** In addition to the extensive cooperation with surrounding villages, this year MBP SCP has started a new form of cooperation with the communities. The company used the regional newspapers to announce a public competition for funding.

Forty-two projects were submitted and of these, 15 projects were chosen which focused on:

- Environment: solving environmental issues in the villages
- Culture: reconstruction of cultural houses in the respective villages
- Charity: support of disabled people, social service cases and the development of the "Salvation Nest" project, which helps find homes for unwanted children.
- Education: modernization of programs for schools in the region

There was budget almost € 100,000 for these projects and this new form of cooperation has helped the company to better understand the real problems which are the communities in the surrounding villages are facing.

- **Cultural Activities:** Each year the mill organizes a Folklore festival and Christmas concert. Folklore festival has long tradition in the region and is organized together with the town of Ružomberok.

The Christmas Concert also has a long tradition and is organized in order to offer symbolic cheques to foster homes in region Ružomberok. It is a very popular event with attendance always reaching more than 3,500 participants.



Traditional christmas concerts enjoy great popularity.



Traditional folklore festival, organised by MBP SCP and the town of Ružomberok.

4 OVERVIEW OF THE REGION AND LOCAL COMMUNITIES

4.1 THE REGION OF ŽILINA

Located in the north-west of the Slovak Republic along the river Váh, the self-governing region of Žilina is one of the eight Slovak administrative regions (see Figure 4.1).

Žilina's major industries are wood-processing, chemical, and construction, however trade activities and agriculture are also an important source of income. In the near



Figure 4.1 The Slovak Republic and its administrative regions

It consists of eleven districts, one of which is the district of Ružomberok.

Population

The region of Žilina has a population of approximately 700,000 inhabitants, about 66.5% of which is urban and 33.5% rural. This amounts to about 13% of the population of the Slovak Republic.

Main Industries of the region of Žilina

Out of the eight administrative regions of the Slovak Republic, the Žilina Region is fourth in terms of industrial production. The Žilina Region is home to about 10% of all companies in the Republic and 12.8% of the total Slovak workforce.

In the future, the automotive industry will also become a major industrial player in the region, as it has been in other parts of the country. Currently, car company KIA is building a new car factory near the city of Žilina.

Currently MBP SCP is the biggest employer in the region of Žilina, and with its production volume of 880,000 tons, also the largest industrial producer. However, it is estimated that in 2006, the new KIA plant will overtake MBP SCP in both of these areas. This factory is set to create a workforce of some 3,000 employees and 5,000 contractors, most of whom will be highly skilled technical workers. While this is expected to boost the regional economy, it will also create a substantial brain-drain from neighbouring industrial factories.

Unemployment in Žilina was relatively high for the Slovak Republic, at about 12.8%; however due to new investments in the car industry, these figures have dropped by about 5%.

4.2 THE DISTRICT OF RUŽOMBEROK

The Ružomberok District is situated in the southern part of the region of Žilina, in the western part of the Liptovská basin (see Figure 4.2).



Figure 4.2 The Region of Žilina and its Ružomberok District

Population and Characteristics

Based on the latest census, there are 59,420 inhabitants living in the Ružomberok district, which accounts for approximately 8.5% of the population of the region of Žilina. The town of Ružomberok itself has 30,417 inhabitants, meaning that more than 51% of the inhabitants of the whole region live in the city, and approximately 49% live in the rural areas.

The vast majority of the population of this area is of Slovak ethnicity – with over 96% – and of the Christian faith. About 75% belong to the Roman Catholic Church and 5% to the Protestant Church; additionally, approximately 15% of the population does not belong to any religious denomination. In terms of demographics, the gender ratio is about 48% men to 52% women, and the age ratios follow a normal distribution curve.

Main Local Industries of Ružomberok

In the Ružomberok District, there are two main industries: textile and wood-processing. However, over the past years the textile industry has been in stark decline due to the intense competition with Asian textiles. The textile mill that used to provide jobs for more than 5,000 people now only has some 500 employees. Therefore, MBP SCP is the district's biggest employer, providing work for almost 10% of the active labour force.

The current rate of unemployment in the district of Ružomberok is 9.6%, having reduced from 12.5% in the past year.

Main economic sectors in the local area are:

- Industry, 33%
- Health and social welfare, 17%
- Education, 14%
- Public services, 10%
- Wholesale/retail, 5%
- Agriculture, 4%

MBP SCP is located on the border of the town of Ružomberok. Additionally, there are four other communities in the vicinity of the mill: Likavka, Martinček, Štiavnička, Lisková (see Figure 4.3). Therefore, there are about 36,500 of inhabitants living in the neighbourhood of the mill. MBP SCP supports all these communities to a significant extent and each year it donates almost € 100,000 to community projects (described in more details in the Chapter 3.3).



Figure 4.3 Ružomberok and its surrounding communities

Education in Ružomberok

Ružomberok has 8 kindergartens, 9 primary schools and 7 secondary schools. In addition, the town has a Composite Technical School. This independent institution, with almost 1,000 students, provides technical education in the fields of electronics, transport, wood, pulp and paper, and machinery. Furthermore, there is one university in Ružomberok – the Catholic University – with almost 3,300 students. As with the technical school, this private

institution is also highly significant for both the town of Ružomberok and to the company.

Health Care in Ružomberok

The most important health care facility in the region of Ružomberok is the Central Military Hospital. With its strategic location, this hospital belongs to the most important and highly specialized health centres of the armed forces and in fact there are only two other hospitals of its kind in the Slovak Republic (in Košice and Bratislava). About 50% of the patients of the hospital are members of the armed forces and the remaining 50% are civilians. In addition to this hospital there are two Polyclinics in Ružomberok with general practitioners, paediatricians and a variety of specialists.

Natural Beauty and Tourism in Ružomberok

The mountainous region of Ružomberok possesses remarkable natural beauty, and has a great potential for travel and tourism by offering some of the best trekking and mountain biking opportunities around. There are also natural springs and thermal baths, lakes, dams, and excellent ski facilities near Ružomberok. Additionally, one of the district's most famous attractions, Vlkolínec, is UNESCO World Heritage list. Vlkolínec is a remarkably intact settlement of 45 buildings with the traditional features of a central European village.

The tourism industry is gaining importance for the region, with a growing number of hotels, bed & breakfasts, restaurants and other tourism related services and many of those who have recently become unemployed are finding jobs in tourism.



Popular with tourists, the traditional settlement of Vlkolínec was recently named a UNESCO World Heritage Site.

5 IMPACTS IDENTIFIED BY MONDI BUSINESSES PAPER SCP

5.1 INTRODUCTION

Through its structured and regular communication with stakeholders the company has a good understanding of its social impacts and has developed an engagement plan to manage these (see Section 3). This section discusses the mill's principal economic impacts.

5.2 EMPLOYMENT

The important economic impact MONDI BUSINESS PAPER SCP Ružomberok has on the community is the provision of employment. It creates jobs in the region in three different ways:

- Direct employment at MBP SCP;
- Indirect employment as MBP SCP contractors; and
- Induced employment, via services provided for MBP SCP, employee spending on local goods and services, and through public sector jobs supported by the taxes paid by MBP SCP

Total direct employment generated is presented in Table 5.1

Category	Number
MBP SCP Group	2,038
MBP SCP	1,438
SPP	142
OBALY SOLO	222
SERVICE	171
PALETY	65
Direct employment in subsidiaries including	308
PSS	90
SLOWWOD	19
VLA-STA	64
OZO	88
PROXAR	47
Total direct employment	2,346

Table 5.1 Direct Employment Generated by MONDI BUSINESS PAPER SCP (YTD 2005)

MBP SCP provides direct employment for approximately 10% of the active labour force of the Ružomberok district. The average nominal monthly salary in the Slovak Republic stands at 16,381 SKK; however, in the Žilina Region it is 14,066 SKK a month. Within the area of the mill, average nominal salaries tend to be slightly higher, at 16,728 SKK. MBP SCP is amongst the highest paying companies in the area, with average salaries similar to those found in Bratislava. In 2004 average nominal salary reached 22,244 SKK/month, representing a 167% growth with respect to averages in the year 2000.

In line with the SEAT methodology, the mill estimates the following indirect employment:

• Contractors at the mill	323
• Other contractors	1,366
• Total indirect employment	1,689

The mill and its employees are a vital to the local economy. As mill salaries are higher than the Slovak average, employees have a relatively high purchasing power and invest significantly in the area, induced employment is assumed to be 20% of the total direct and indirect employment. The total employment provided by the mill can be summarised in Table 5.2

Category	Number
Total direct employment	2,346
Total indirect employment	1,689
Induced employment	807
Total	4,842

Table 5.1 Total Employment Generated by MONDI BUSINESS PAPER SCP (YTD 2005)

MONDI BUSINESS PAPER SCP endeavours to hire locally in as much as possible. The vast majority of blue collar workers and administrative personnel are local inhabitants of the Ružomberok district (98.6 % and 91%, respectively) and only a small percentage (1.4% and 9%) come from the neighbouring districts of Liptovský Mikuláš and Dolný Kubín. Amongst management, 100% of the middle managers (90% of which are locals) and 78% of top management (with 45% coming from the Ružomberok district) are Slovak nationals.

5.3 HUMAN CAPITAL AND SKILLS DEVELOPMENT

Knowledge, skills, and abilities of employees increase a company's competitiveness and therefore MBP SCP concentrates much effort on the constant technical and professional development of its staff. In fact, more time and resources are going into the development of mill staff today than ever before (see Figures 5.1 and 5.2).

Education and training efforts are mainly focused on the areas of safety and health; quality and environment; and English language, occupational and management training; in addition to that training required by law (see Table 5.3).

Occupational training for production staff is geared towards improving skills in the fields of paper and pulp making, and energy, as the company is in need of highly skilled technicians to run the advanced machinery and newly introduced technology.

Furthermore, the Program for Managed Talents started last year. The company identified and evaluated 97 young talents, who have already begun the course. Additional-

ly, there are 3 talents in MONDI BUSINESS PAPER's group-wide talent development program (International Development Circle, IDC) and 1 participant in the group-wide MBA program.

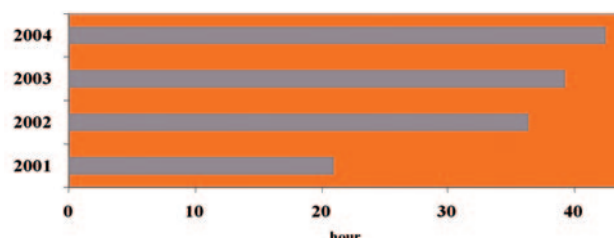


Figure 5.1 Education – Training in hours per employee

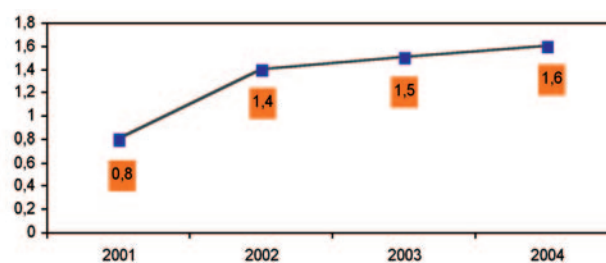


Figure 5.2 Education – Training costs as a % of total employee cost

Type of Educational Activity	Number of Trainees	Total Training Hours	Training Hours per Employee	Total Training Costs (€)	Training cost as % of total employee costs
Safety & Health	2,146	17,070	7.53		
Compulsory training required by law	2,642	21,307	9.4		
Language education	245	41,808	18.43		
Occupational training	560	5,691	2.51		
Quality & Environment	371	1,228	0.54		
Management training	223	1,434	0.63		
Additional training	1,305	7,508	3.31		
TOTAL	7,492	96,046	42.35	422,563	1.6

Table 5.3 Investment in Training and Education (2004)

5.4 TAXES AND ROYALTIES

MONDI BUSINESS PAPER SCP makes a variety of payments to the local and state governments, as set out in Table 5.4.

Taxes and Other Payments to the Public Sector	2004 (million €)
Corporate tax	4.58
Income tax paid on behalf on employees	1.83
Health insurance	1.58
Social security (excluding health insurance and pension payments)	1.50
Road tax	0.008
Real estate tax	0.42
Environmental and safety permitting charges	0.25
Total	10.17

Table 5.4 Tax and Other Payments to Public Authorities¹ (Exchange rate used: 1 € = 38.60 SKK)

5.5 VALUE ADDED

MONDI BUSINESS PAPER SCP's value added in 2004 was estimated as follows, in million €:

• Operating profit:	€ 35.75
• Employee costs:	€ 26.75
• Depreciation/amortisation:	€ 32.58
• Total value added:	€ 95.08

According to the prestigious weekly magazine TREND, in 2004 MONDI BUSINESS PAPER SCP ranked among the top 10 largest companies in Slovakia in terms of production, exports and value added.

5.6 INVESTMENT IN THE MILL

In 2003 and 2004, the company invested approximately € 240 million on the IMPULS project (see Section 3.1), significantly increasing capital expenditure from 2002. Once this investment project is completed, the trend in spending is expected to decrease.



With the IMPULS project MBP SCP invested a significant amount in the modernisation and environmental improvement of the mill.

¹ The exchange rate used for all calculations in the report is 1 € = 38.60 SKK

5.7 LOCAL PROCUREMENT SPEND

MONDI BUSINESS PAPER SCP procures an important amount of its raw materials from the Slovak Republic, and local or regional sources. Table 5.7 details the mill's most

significant local procurement spent. The suppliers specified in the table below are among the top suppliers of the company.

	Item	Approximate Value (million €/year)	Purchased From (Company and Location)
Slovak Republic	Wood	40	Slovwood
	Gas	25.83	SPP
	Albacar	8.67	Specialty Minerals Slovakia
	Electricity	8.08	SSE
	Boards, boxes	3.17	Duropack Turpak Obaly
	NaOH	2.08	Novácke chemické závody
	Pallets	1.17	Timan
Ružomberok region	Petrol, oils	0.58	Benzol
	Paper core	0.50	Paul & Co. Slovensko
	Technology	0.47	IFP Lisková
	Paper	0.38	Mondi Packaging
	Technology	0.28	Ružmont
	El. instalation	0.27	Elektro a spol. Rbk
	Sellotapes	0.21	Lepas
	Cartridges	0.12	R-Comp
	Belts, reels	0.10	Pilex

Table 5.3 Investment in Training and Education (2004)

5.8 COMMUNITY SUPPORT AND FACILITIES

The company provides a wide range of support for both local and regional communities. In total MBP SCP has a budget of about € 1.8 million for CSI spending. The activities are described in detail in the Section 3. In short, they include:

- Education** – MBP SCP supports the secondary technical schools and the university and cooperates both with materials (paper and equipment) and also professional assistance, for example by offering mill experts for educational programs or internship placement at the mill.
- Social welfare** – The company sponsors many social welfare initiatives such as foster homes, seniors care centres, as well as the charity activities aimed at the underprivileged.
- Services** – The mill's wastewater treatment plant serves the needs of the whole town and part of the region, and it also provides district heating and electricity. Furthermore the mill contributes to road maintenance in the winter and the light decoration of the town during holidays and cultural events.
- Health and well-being** – Mill staff employees receive health services both at the mill and also as part of the agreement with the Central Military Hospital. Additionally, preventive medicine, spa care and rehabilitation are provided to employees at Lúčky spa or at Malino Brdo.
- Sports** – The sports activities for employees and families are organized by the mill's Maestro Club, using the facilities at Malino Brdo and 3 recreation cottages kept by the trade union organisation. The company also provides funding to regional basketball and football clubs, as well as local sports clubs.



Members of the disabled sports-team with mill management.

5.9 OTHER ISSUES IDENTIFIED BY MONDI BUSINESS PAPER SCP

In terms of the relationship with the community, MBP SCP's priority is the constant improvement of the environment, preventive health care, educational development and social comfort of both employees and the region's inhabitants. The mill maintains continual dialog with all local stakeholders so as to constantly be aware of community priorities and further develop communication.

- **Culture** – MBP SCP organizes the traditional folklore festival, the Christmas concert, and promotes cultural and social events of the nation-wide importance. Additionally, the mill has also donated a sizeable amount of financial resources for the reconstruction of *Kultúrny dom Andreja Hlinku* (culture house) – the cultural and social centre of the town.



The culture house, supported by MBP SCP, forms the social centre of the town.

6 KEY ISSUES RAISED BY STAKEHOLDERS

6.1 INTRODUCTION

Over the period of one week, interviews were conducted with a wide range of stakeholders with the intent to hear their views of the MBP SCP mill and its relationship to the community. In total, about 20 interviews were conducted with approximately 70 people. Stakeholders ranged from local authorities, to mill employees, suppliers, and local organisations (for a full list of stakeholders, see Box 2.2). The choice of interview-partners was evenly balanced, enabling the consultation team to get a comprehensive picture of the situation in the region, in Ružomberok and at the mill. It is also worth mentioning, that all but one of the stakeholders invited to take part in this process, accepted.

In general, it can be said that MONDI BUSINESS PAPER SCP is a respected multinational company, with a good reputation in the area. Stakeholders expressed satisfaction with the mill, noting the regular and structured communication with management, the diverse portfolio of corporate social investment (CSI) and the vast changes in the environmental situation over the past years. The turning point in all stakeholder relations was the IMPULS project. Since the commissioning of the investment, stakeholders have acquired a new esteem for the company, given that the quality of life has significantly improved for the community, as have the working conditions for staff. Furthermore, the recent conflict with a small group of employees appears not to have damaged the reputation or regard for the company locally. A few stakeholders expressed regret regarding the situation; however it was not a topic that was at all highlighted in the interviews. Additionally, while the company is an important source of income to the area (in terms of taxes paid, employment and indirect employment), the town is not overly dependent on MBP SCP.

Due to the nature of the stakeholder feedback, in this chapter stakeholders will be grouped into “employees”, including the Trade Union, and “local community”. The latter comprises local authorities and government agencies, community and religious representatives, diverse CSI recipients, and suppliers.

6.2 IMPACT ON THE LOCAL COMMUNITY

As mentioned, the results of the consultation were tremendously positive. Each of the local community stakeholders interviewed expressed satisfaction with the mill and the company. They all remarked on the extreme change over the past years and consider MBP SCP a responsible corporate citizen, noting the unique relationship between the community and the mill.

The findings can be summarised in the following points:

- MONDI BUSINESS PAPER is recognised as a valuable multinational shareholder. Stakeholders agree that having MBP as a foreign investor is beneficial to the company, the community, and the region.
- MBP SCP is a major industrial player and a preferred employer in the region. The mill is acknowledged by the community as a good and responsible employer, which pays salaries that are higher than the Slovakian average. While there is an ever increasing mobility within the Slovak Republic, most would rather stay in their home towns and the mill offers the possibility of a good job for many skilled workers.
- Communication between the community and the mills is an open one. Local community stakeholders have regular and structured contact with the mill management, in such a way as to properly address issues of concern. When there is a challenging issue, stakeholders have no difficulty addressing the mill, openly speaking to mill management, who are seen to be helpful and willing to work together to solve problems or lend a helping hand. Many stakeholders mentioned that mill management has helped solve their own technical issues. Additionally, the Environmental Days and Open Door Days are highly appreciated amongst community members.
- While in the past MBP SCP had a poor reputation due to its inferior environmental performance, today the mill can claim esteem within the local community. The IMPULS project has significantly turned around community perception of the mill and the company reputation.

- The current improved environmental performance has brought about considerable change to the quality of life in the area. The reduction of water emissions has literally brought salmon-type fish back to the river and the improvements in air emissions have been remarkable. Additionally, stakeholders noted the extreme reduction of malodorous gases that were previously unbearable. With this “mill smell” practically gone, the community feels that not only has the quality of life in Ružomberok improved, but it has increased the town’s tourism potential and made MBP SCP a more attractive employer.
- MBP SCP’s generous financial contributions to the community are highly appreciated. Those stakeholders who are beneficiaries of CSI expressed satisfaction with the level of spending and hoped it would continue into the future. Other local stakeholders recognised the mill’s spending and value the positive impact it has on the community. Spending on cultural events, charity, concerts, and sports were especially appreciated.
- Aware of the close relationship between the town and mill, both in terms of open communication and also in terms of CSI, stakeholders noted that the cooperation between the mill and the town of Ružomberok is unique in the Slovak Republic.
- The local community is aware of the reduction of headcount made over the past years; however, the situation is understood as a necessary. While some expressed the wish that there be no further reductions, there is no feeling of resentment against the company. In fact, one interview partner noted that, being highly skilled, retrenched workers quickly find jobs, and only a small percentage of those retrenched over the past years are still unemployed.
- There were a few mentions of isolated outstanding issues with the mill. The mayor of the village Martinček, which is adjacent to the wood yard, still has problems with the noise coming from the wood yard. Additionally, the mayor of Lisková expressed his need for the reconstruction of a piece of road that is consistently battered by trucks bringing raw materials to the mill.

6.3 IMPACT ON EMPLOYEES

As with the responses of local community stakeholders, employees also proved to be very satisfied with the company. In general, employees portrayed MBP SCP in a positive light. Their feedback can be summarised in the following points:

- Working conditions have improved dramatically both technically and socially over the past five years and especially as a result of the IMPULS project. The cleanliness and tidiness of the mill, the new green areas on site and the reduced emissions – especially of malodorous gases – were welcomed changes.
- As a result of these positive changes, employees feel a sense of pride for their mill and a healthy competitive spirit towards the other MBP SCP mills.
- Communication has greatly improved in the past few years. There is an open communication between employees and their line managers, as well as with top management. Management is seen to be accessible and approachable. The new format of the Dialogs² is highly appreciated as they encourage a more intimate contact with top management. Additionally, the computer stations with Intranet access set up at various points in the mill facilitate the communication of information about the mill and about the company in general.
- “Safety First” is a recognised company value. Staff appreciates the strong emphasis on good safety practise and have felt strong leadership from management in this area.
- Although some felt there was a greater emphasis on training rather than education, most employees agree that opportunities for training and education are available to anyone who seeks it.
- Similarly, the opportunity for career advancement within the company is possible for anyone who seeks development; however, it is based on merit and can be traced also in visible role models. Only those employees who work hard can advance.

² The MBP Dialog is group-wide initiative held biannually at every one of the MBP mill. It is a discussion forum where management gets a chance to update employees on the performance of the mill and of the company, and where employees have the opportunity ask questions of management. Recently, the format of the Dialog has been changed at MBP SCP from one big event for all mill employees, to several smaller events with fewer participants.

- Employees see the benefit of being a member of an international group. The possibility of technical exchange with other mills and the significant investment has proved valuable to MBP SCP. Working at a multinational is attractive both for employees and would-be employees.
- There is a positive treatment of women within the MBP SCP. Women make up a high percentage of the labour force and there is no perceived difference of salary between men and women. Women have the same possibilities for training and education, as well as career advancement as men and actions to promote women in the past years are appreciated. Additionally, flexible working hours facilitate family responsibility.
- The fact that the mill makes significant CSI is highly appreciated by employees. It is seen as beneficial both to the company as well as the community. The portfolio of CSI is considered diverse; however, while some interview partners were aware of most CSI spending, most only know a handful of CSI recipients.
- Due to recent retrenchment, some employees feel apprehensive of further cutbacks and fear for their jobs. Furthermore, this, combined with the new technology introduced with the IMPULS project, has required more professionalism and technical expertise of remaining employees, as well as increased the workload. This is seen to cause stress amongst staff.
- Some employees expressed concern over salaries. When benchmarking themselves against Austrian salaries, some feel that they are being paid unfairly.



The Dialogs are highly appreciated as they encourage contact with top management.

7 MANAGEMENT RESPONSES TO ISSUES RAISED

7.1 STRATEGIC CHALLENGES

Stakeholder feedback was overwhelmingly positive and there are very few issues that require immediate attention. However, the consultation team was able to identify areas which will be strategic challenges for MBP SCP management in the short to medium-term future.

- Transition to a market economy and the integration into the European Union has brought about many changes not only for the region, but for the country as a whole. On the one hand, integration has strengthened local institutions and is seen as a positive development. On the other hand, transition has caused increased mobility in workers, which in turn is bringing about changes to family structures and associated problems. Additionally, the expectation of youth is ever increasing. They expect to earn better salaries and have a significantly improved economic status in a short period of time. This is reflected, for example in the constant comparison with Austrian salaries and conditions. For the company, this will become an increasingly difficult challenge and it is perhaps better to manage it today, rather than deal with the consequences in the future. For example, management could consider actively benchmarking costs with key profitable mills (MBP South Africa, MBP Syktyvkar) with respect to wages, wood and energy costs to offset constant comparisons with Austria.
- The car industry has been gaining significant importance in the Slovak Republic over the past years. In fact, estimates say that by 2008 the country will produce more cars per capita than any other country in the world, creating employment for tens of thousands of people. The new car factory being built close to the city of Žilina is expected to cause a significant brain-drain of skilled technicians and professionals in the region. MBP SCP recognises this challenge and should take steps to manage this issue accordingly.
- The rising price of gas is driving an increase in the use of biomass for energy and heating. This in turn is forcing a rise in the cost and availability of wood for the mill. This is an important strategic challenge for MBP SCP and requires careful management.

7.2 OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

As with the strategic challenges, the consultation team identified several areas where there is an opportunity for MBP SCP to improve and strive for excellence.

- Communication can still be optimised. While employees boast good communication with management, an area where there is perhaps a lack of information is CSI. Where money is spent is not sufficiently transparent and there is an opportunity to communicate this better. In addition, there are significant role models within the local community that may be used for this communication. Finally, the consultation team found that there is an opportunity for a better supplier communication and coordination across the entire MBP Group.
- CSI in education is an area of tremendous opportunity for the company. Currently, large amounts are spent on educational facilities in the area. There is an opportunity now to better align this spending with company needs. For example, the Catholic University is looking to offer courses in pulp and paper, chemistry and environmental science, which is beneficial for the company. There is also the possibility to support the creation of part-time study in courses that are required by employees. Additionally, cooperation with the technical school should be further developed, in order to ensure the next generation of skilled employees for the company.
- MBP SCP is already very advanced in its support of women within the company. However, there is opportunity for excellence and best practise in this area. The possibility of part-time work or job-sharing would significantly support working mothers and are good alternatives to retrenchment. Furthermore, the Catholic Church expressed the desire to build a kindergarten, which is an excellent opportunity for cooperation that would benefit both the local community and mill employees.

7.3 MANAGEMENT RESPONSES

MBP SCP will respond to the issues raised and the opportunities for improvement with the following activities:

- **Communication**

The internal communication of CSI has influence on the employee satisfaction. We will use all forms of internal employee communication to provide more transparent and detailed information about CSI initiatives and where funds are spent. Regarding external communication, we plan to engage more often with the local newspapers in order to release information about MBP SCP activities. This will happen for the first time at our next Environmental Day in October 2005, where media will be present when we award the best projects selected within the framework of our CSI Award Program.

- **CSI in education**

A large portion of our CSI is invested in educational facilities. We will develop a project to evaluate how resources are best spent to better align these investments with company needs, by for example cooperating with the Catholic University on part-time course in areas of interest to our employees or funding the pulp and paper making courses at the technical college.

- **Support for women**

For the employment of the women we are aware about the interconnection of working duties and family life. It is therefore our clear intention to investigate the availability and accessibility of kindergartens for the children of our employees, with a view to possibly working together with experienced institutions of the region to make a proposal for improvements in this regard. It is anticipated that we will be able to report on this to the company board by the end of the year.

- **Management of expectation of youth**

We take the expectations of youth very seriously, and see the more open and engaging and international views of youth as an opportunity for the mill. It is these attitudes which will help us develop a more open and engaging culture both in the mill and within the community more broadly. We believe it is the task of management both to regularly benchmark the working environment at MBP SCP to ensure that we remain competitive as an employer in Slovakia, and to continually engage with employees on this subject.

Additionally, we are aware that expectation of youth is an issue throughout the Group. We therefore intend to facilitate a special focus on this issue at a mill level at different sites within the Group. We will share the results of these focus groups across the MONDI BUSINESS PAPER Group and develop strategies where common trends emerge, to enhance the experience and opportunities for the young. It is proposed that this is initially established as a one year project, whose progress will be reviewed at the end of 2006.

8 INDICATORS AND MONITORING

8.1 STANDARD KEY PERFORMANCE INDICATORS

Certain findings of the SEAT process can be used as indicators to monitor and measure performance. These are shown in Table 8.1, and are known as “Key Corporate Performance Indicators”.

8.2 LOCAL KEY PERFORMANCE INDICATORS

The SEAT process allows for local key performance indicators to be developed in order to monitor and measure the performance of the operation. Several potential indicators were identified during the SEAT assessment MBP SCP:

- official and unofficial unemployment rates
- percentage/number of retrenched employees who remain unemployed for a determined period of time
- spending on community projects, sponsorships and donations
- total memberships of sports clubs, recreation and health activities

Indicators	2004 Total Value (million €)	YTD 2005 Number of Beneficiaries	
		Employees	Other Stakeholders
(a) Value added generated by MBP SCP	95.08	–	–
(b) Taxes and royalties paid by MBP SCP	10.08	–	–
(c) Direct employment	–	2,346	–
(d) Indirect contractor and indirect employment + induced employment	–	–	4,842
(g) Recipients of education and training	–	2,038	–
(h) Living in accommodation provided by the mill	–	6	–
(i) Spend on social and community programs	1.55	–	–
(j) Capital expenditure	75.92	–	–
(k) Total numbers dependent upon MBP SCP for livelihoods (based on an average size family of 4)	–	16,140	–
(l) Pension payments	2.83	–	–

Table 8.1 Key Corporate Performance Indicators – MONDI BUSINESS PAPER SCP 2004

9 ADDITIONAL ACTIVITIES TO BE CONDUCTED BY MONDI BUSINESS PAPER SCP

As the social management system operated by MBP SCP is highly comprehensive, all key aspects of the SEAT process have been addressed. This system is also properly documented in an Anglo American formatted Com-

munity Engagement Plan. It will, however, become increasingly important for mill management to manage both the social and economic strategic challenges imposed by a rapidly growing transitional economy.



The mill's annual Goulash Party is always a popular event with the children.

10 CONTACT DETAILS FOR FURTHER INFORMATION

For further detail on this SEAT Assessment or on MONDI BUSINESS PAPER SCP's social management initiatives, please contact:

Mr. Peter Jakubik
Head of the Competence Center Human Resources &
Administration
MONDI BUSINESS PAPER SCP
Bystrická cesta13
034178 Ružomberok
Slovak Republic

Peter.Jakubik@mondibp.com
+421 44 436-1111

Analyse des SEAT-Reports MBP SCP Ruzomberok basierend auf der 4P-Matrix von Marrewijk/Werre

Kategorie	Sub-Kategorie	Definition Marrewijk/Werre	Im SEAT-Report dokumentiertes Ergebnis des SEAT-Assessments
Principles	Werte und Prinzipien	Leitbild, Mission, Statement, Vision, Unternehmensethik	Mondi Business Paper (und damit auch MBP SCP) bekennt sich im Unternehmensleitbild zu nachhaltig orientierter Unternehmensführung und orientiert sich an den hohen Standards der Anglo American
	Motivation für CSR	Maßnahmen gehen über gesetzliche Vorgaben und Profitorientierung hinaus	Integrität und Verantwortung, motivierte Mitarbeiter und eine Atmosphäre des Vertrauens bilden die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg. Die Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern, NGOs und lokalen Autoritäten müssen von langfristigem gegenseitigen Nutzen geprägt sein.
Profit	Preis	Faire Preise	Keine Entsprechung im SEAT-Report
	Shareholder Value / Investor Relations	Der Shareholder-Value soll im Gleichgewicht mit den Interessen anderer Stakeholders sein, Informationen über Corporate Sustainability Performance	MBP SCP wird als wertvoller, multinationaler Shareholder eingestuft, der durch sein Engagement nutzbringend für die Region ist, MBP SCP strebt nach profitabilem Wachstum und der Schaffung nachhaltiger Werte für ihre Shareholder
	Mitarbeitermanagement	Geprägt von einem fairen Miteinander	Gutes Gesprächsklima zwischen Management und Belegschaft wird betont, auch die Auseinandersetzung mit einer kleinen Gruppe Mitarbeiter, die ohne Absprache mit dem Betriebsrat gehandelt haben, führt zu keinem Vertrauensverlust oder Imageschaden

People	Arbeitsumfeld	Schwerpunkt auf Menschen und deren Bedürfnisse, Unternehmenskultur ist wichtig	Multikulturelle Vielfalt der Mitarbeiter wird begrüßt, Mitarbeiter sind stolz auf „ihr“ Unternehmen, vielfältiges Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Kinderferienlager, Angebot an Sport- und Erholungsmöglichkeiten
	Sicherheit und Gesundheit	Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit ist vorhanden, individuelle Angebote für Mitarbeiter	„Safety first“-Konzept, regelmäßige Gesundheitstage, Zusammenarbeit mit lokalen Ärzten und dem Militärkrankenhaus, Reintegrationsprogramm für Mitarbeiter, die länger als zwei Wochen krank waren, Kuren/Rehabilitationsmaßnahmen/Präventivmedizin in nahe gelegenen Thermalbädern
	Gleichberechtigung	Keinerlei Diskriminierung, Aktivitäten zur Frauenförderung	Diversity Program – keine Diskriminierung weder hinsichtlich Geschlecht, Alter, Religion, Nationalität oder sexueller Orientierung. Ist als top-down-Programm konzipiert. Schwerpunkt auf Gleichstellung der Frauen z.B. Steigerung des weiblichen Anteils an Managern
	Arbeitsethik	Globalisierung, Kinderarbeit	Keine Entsprechung im SEAT-Report
	Kunden	Kundenorientierung	Keine Entsprechung im SEAT-Report
	Lieferanten	Strategische Partnerschaften, Qualitätskontrolle, Integrated Supply Chains	Verbesserung der Lieferanten-Kommunikation und –koordination innerhalb der Gruppe, z.B. wenn möglich Bevorzugung lokaler Lieferanten
	Unterstützer	Strategische Partnerschaften	Konstruktive Beziehungen zu Region und Community, Investitionen in CSI-Aktivitäten wie bspw. Soziale Wohlfahrt (Behinderten- und Altenheime, Charitys u.ä.), Dienstleistungen (Mitbenützung der Kläranlage durch die Gemeinde, Fernwärme und Strom aus dem Werk werden in lokales Netz eingespeist, Straßenräumung im Winter), Weihnachtsbeleuchtung, Kulturveranstaltungen

Planet	Umweltschutz	Reduktion der Umweltbelastungen, Ressourcenmanagement	Emissionen in Wasser und Luft durch Modernisierung (IMPULS-Projekt) drastisch reduziert, Luftqualität deutlich verbessert („Fabrikgeruch“ ist verschwunden), 2 x jährlich „Environmental Day“ (Tag der offenen Tür mit speziellen Informationsprogrammen), kontinuierliche Messung und Auswertung der Emissionen und Veröffentlichung der Ergebnisse auf öffentlichen Monitoren
	Nachbarschaft	Nachbarschaft des Unternehmens wird unterstützt, Beziehungen gefördert	Community Engagement Plan – breites Spektrum, langfristiges Vereinbarung mit der Stadt über Unterstützung des Sport-, Gesundheits- und Bildungswesens

LEBENS LAUF

Name:	Doris Maria Gutermann (geb. Buchmann)
Geburtsdatum:	18. Juni 1964
Geburtsort:	Mödling
Persönliche Daten:	Österr. Staatsbürgerschaft Geschieden, 1 Tochter
Wohnhaft in:	Mödling
Ausbildungsdaten:	
ab Okt. 1991	Studium der Publizistik Kommunikationswissenschaften Universität Wien
1984-1986	Österreichischer Universitätslehrgang für Fremdenverkehr Wirtschaftsuniversität Wien
1979-1983	Handelsakademie der Kaufmannschaft Mödling Volksschule und Hauptschule Hinterbrühl
Sonstige Kenntnisse:	Prüfungen für Gewerbe „Werbeberater“ und „Werbungsmittler“
Berufserfahrung:	
ab Juni 2007	be.public Werbung und Finanzkommunikation
1995 – 2007	Selbständig im Bereich Werbeberatung/ Veranstaltungsorganisation
1992 – 1995	Hahn und Partner Werbeagentur (Kundenberatung)
1991 – 1992	Kleinschek Filmproduktion (Aufnahmeleitung)
1990 – 1991	Tell Werbeagentur (Assistenz Kundenberatung)
1990 – 1988	Rock & Partner Werbeagentur (Ass. Geschäftsltg.)
1986 – 1988	R. W. Eggert Werbeagentur (Sekretariat Geschäftsltg.)
1984 – 1986	Honeywell Austria HTT (Export-Sekretariat)
1983 – 1984	Tetra Pak Selfpack AG (Sekretariat)