

Shell hat aus «Brent Spar» gelernt

... In einer Diskussionsveranstaltung im WWZ der Uni Basel erläuterte Heinz Brodbeck, Vizedirektor Shell Switzerland, was der Konzern aus dem Fall gelernt hat.

Greenpeace-Aktivisten enterten den Erdöl-Lagertank «Brent Spar», den Shell zur Versenkung im Atlantik, westlich der Orkney-Inseln bestimmt hatte. Die Besetzung dauerte 23 Tage, in welchen die Umweltorganisation mit ihrem medienwirksamen Einsatz wesentlich dazu beitrug, einen Sturm der Entrüstung weit über die Grenzen Grossbritanniens hinaus zu entfachen und letztlich die - bereits bewilligte - Tiefsee-Entsorgung des Tanks verhinderte. Vor allem in Deutschland kam es in den Tagen der Besetzung zum Boykott und vereinzelt zu Anschlägen auf Shell-Tankstellen. In beinahe allen Ländern Europas ging der Absatz an Shell-Produkten markant zurück, der Imageschaden war weltweit.

Vom Ereignis überrascht

«Die Mitarbeiter von Shell erfuhren damals aus den Medien, was mit Brent Spar geschah. Und da wir, weil sämtliche nötigen Bewilligungen vorlagen, in jeder Beziehung vom Ereignis überrascht wurden, kam es zu keiner koordinierten Reaktion», erklärte Heinz Brodbeck, Vizedirektor der Shell Switzerland und verantwortlich für die Bereiche Kommunikation, Marketing und PR, jüngst bei einer Diskussionsveranstaltung im WWZ der Uni Basel.

Das in 120 Ländern tätige multinationale Unternehmen mit seinen rund 100 000 Mitarbeitern (davon rund 700 in der Schweiz) stolperte nicht zuletzt über ein wenig ausgereiftes internes Krisenmanagement. «Wir holten zwar wissenschaftliche Studien zur Entsorgung ein, befanden uns im Einklang mit der britischen Regierung und den betroffenen Fischern, dass die Tiefsee-Entsorgung die beste Lösung sei und wir informierten sogar Greenpeace über die bevorstehende Versenkung. Die Information unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber wurde sträflich vernachlässigt. Ein Fehler war es wohl auch, dass wir mit Greenpeace nicht in einen Dialog traten», so Heinz Brodbeck.

Dass es nicht mehr genügt, das Recht auf seiner Seite zu haben, habe seine Firma überdies erkennen müssen, meinte Brodbeck. «Wir haben den Faktor Emotionen damals völlig ausser Acht gelassen.» Während in Asien nach wie vor nach dem Motto «trust me» gearbeitet werde, reiche es in Europa inzwischen nicht mehr, über Unternehmensstrategien zu sprechen. «Die Konsumenten wollen Einblick haben. Wir sind auf dem

Weg von der «tell me»- zur «show me»-Mentalität.»

«Die Leute verlangen heute Nachhaltigkeit, Ökologie und vor allem menschliche Information», weiss Brodbeck, der jeden einzelnen Mitarbeiter heute als «Ambassador» sieht. Ein neues Unternehmenskonzept, ein neues Krisenmanagement, eine Revision des «Statement of General Business-principles», ein neues Kerngeschäft (Investitionen von 500 Mio. u. a. in Sonnenenergie), der Shell Report (wie lebt Shell die «Business-principles») und der Abbau von Bürokratie sollen fortan ein ähnliches Debakel verhindern helfen. «Wir haben auch gelernt, dass das Einverständnis eines Landes nicht als o.k. aller angesehen werden darf, dass das Schweigen der Öffentlichkeit nicht mit einem Ja gleichzusetzen ist und dass wir PR-Experten von allem Anfang in unsere Pläne einbeziehen müssen», so Brodbeck.

Transparenz schaffen

Kontakt besteht heute nicht nur zu Greenpeace, sondern auch zu anderen Organisationen. Internet-Seiten und Vorträge sollen heute jene Transparenz schaffen, die vor drei Jahren gefehlt hat. Die «Brent Spar» befindet sich nach wie vor im Zwischenlager in einem norwegischen Fjord. Der 140-Meter hohe Koloss soll zersägt und als Quaierweiterung im Hafen von Mekjarvik nahe Stavanger verwendet werden. Die Kosten sind nur unwesentlich höher als für die ursprünglich vorgesehene Tiefsee-Entsorgung. Die Bewilligung für die geänderten Entsorgungspläne sollen demnächst eingeholt werden.

Das Image der Muschel sinkt

"Katastrophen halten sich nicht an die Geschäftszeiten." Nickson, Pressesprecher des Royal Dutch / Shell-Konzerns, fixierte die Journalistenschar mit den Augen und sagte es ein zweites Mal: "Ölunfälle passieren nicht immer während der Bürozeiten." Nicht nur Ölunfälle, ist man nach den letzten Tagen geneigt zu sagen. Die umstrittene Versenkung der Nordsee-Ölplattform "Brent Spar" war den Shell-Managern am 31. Mai kein Wort wert, als sie zwei Dutzend Journalisten glaubhaft zu machen versuchten, dass sie jeden Unfall - ob auf hoher See oder im Verladeterminale eines Hafens - in den Griff bekämen. Angekündigt war die Demonstration des firmeneigenen Krisenkoordinationsraumes im 20. Stock des Shell Centre. Zu sehen gab es schliesslich nicht viel mehr als ein fensterloses, mittelgrosses Büro, ausgerüstet mit Telefon, Faxgeräten und PC's. Wahrlich nicht sehr beeindruckend.

Vielleicht hätte ein rechtzeitiger Blick aus dem Fenster den niederländisch-britischen Ölmulti vor dem grössten Imageabsturz seit der Havarie des Exxon-Schiffes "Valdez" bewahren und den peinlichen Rückzieher vor der öffentlichen Meinung nach tagelangem Beharren verhindern können. In ihrem abgekapselten Hauptquartier glaubten die Shell-Manager unverbrüchlich an die Richtigkeit ihres Planes, die mit 100 Tonnen schwermetallhaltigen Ölrückständen und 30 Tonnen radioaktiven Salzen belastete Plattform in der Nordsee zu versenken. Die unterschiedlichen Meinungen über die dabei entstehende Umweltzerstörung wischten sie kurzerhand vom Tisch. Die Auswirkungen des Protestes der Umweltschutzorganisation Greenpeace unterschätzten sie völlig. Mit ihrem plumpen und sturen Verhalten erreichten sie schliesslich das Gegenteil, die Entsorgung der ausgedienten Ölplattform entwickelte sich zur Grosskatastrophe, die das Shell-Krisenmanagement rund um die Uhr auf Trab hielt. Als Riesenkonzern mit mehr als 100'000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 150 Milliarden Franken glaubte Shell, die Einbussen aus den Tankstellenboykotten in Deutschland und der Schweiz einfach wegstecken zu können. Zudem stand die britische Regierung, von der Berliner "Tageszeitung" "dirty man of Europe" genannt, bis zum letzten Moment stramm hinter der Unternehmung. Die "Verklappung" der Brent Spar, das heisst, die ausgediente Ölplattform in tiefe Gewässer zu schleppen und nach der Sprengung auf dem Meeresgrund ihrem Schicksal zu überlassen, war für Umweltminister Gummer an der Nordseeschutz-Konferenz die "bestmögliche Lösung unter dem Aspekt Umweltschutz". Doch sogar im offiziellen Grossbritannien gab es Kritiker. Commander Bywater, Direktor der staatlichen Kontrollbehörde für Meeresverschmutzung, teilte die Meinung des Umweltministers nicht. "Ich halte es für falsch, die Plattform zu versenken." Am Dienstag hat er doch noch recht bekommen. Shell beugte sich dem internationalen Druck und verzichtete auf die umstrittene Versenkung.

Die Shell-Manager fallen nicht zum ersten Mal als Umweltsünder auf. In Nigeria beispielsweise förderte

das Unternehmen während 35 Jahren Erdöl im Wert von gut 30 Milliarden Dollar. Dabei kam es jährlich zu mindestens 200 Rohrleitungsbrüchen, welche das Ökosystem im Mündungsgebiet des 4200 Kilometer langen Niger-Flusses empfindlich störten. Zudem gingen die Bewohner des Fördergebietes, die Ogoni, leer aus. Als sie sich zu wehren begannen, schlug die nigerianische Militärdiktatur die Ogoni-Bewegung blutig nieder. Royal Dutch / Shell hat die Regierung weder zu einem humaneren Vorgehen gegen die Kritiker angehalten noch gegen das brutale Eingreifen interveniert.

Trotz der gegenwärtigen Negativ-PR mag Shell nicht als Schmutzfink gelten. Dies zeigt das Engagement bei OSRL, einer Organisation zur Bekämpfung der Folgen von Ölunfällen. Südlich von London, in einer am Meer gelegenen Industriezone Southamptons, lagert die OSRL Material, welches im Krisenfall an den Unglücksort transportiert würde. Die Geräte, darunter Pumpen, um ausgelaufenes Öl zu sammeln und Kunststoffbarrieren, die Öl daran hindern sollen, sich auszubreiten, haben einen Wert von knapp 20 Millionen Franken. Dem Zentrum stehen zwei Transportflugzeuge zur Verfügung. Besitzer der als Non-Profit-Unternehmung geführten Organisation sind 20 Ölgesellschaften, darunter Shell. Das Jahresbudget von OSRL beträgt rund 11 Millionen Franken.

Shell, der Koloss mit seinem letztjährigen Investitionsvolumen von 13 Milliarden Franken, zahlt dem Zentrum jährlich eine knappe halbe Million Franken. Schwer zu glauben, dass diesem Betrag mehr als nur symbolische Bedeutung zukommen soll. Die Aufräumarbeiten nach der Exxon-Valdez-Katastrophe in Alaska kosteten bisher über 3 Milliarden Franken. Heute noch, sechs Jahre nachdem 37'000 Tonnen Öl aus dem Tanker ausliefen, sind 1100 Menschen damit beschäftigt, den angerichteten Schaden zu beheben. Daneben nimmt sich die OSRL mit ihren 40 Mitarbeitern bescheiden aus. Obwohl Smith, der OSRL-Chef, betont, seine Leute würden nicht ausrücken, um "ausgeflossenes Öl mit Schaufeln abzutragen", sondern um die Aufräumarbeiten zu koordinieren, bleiben Zweifel an der Schlagkraft der Truppe. Die Kapazitäten des Zentrums, sagt Smith, reichten aus, um zwei Unfälle mit je 30'000 Tonnen Öl unter Kontrolle zu halten. Unfälle am liebsten vor der Türe. Anderer Meinung ist Horseman, Ölexperte von Greenpeace in London. Er erklärt, es würde zu lange dauern, bis die Unglücksorte erreicht wären, "wenn ein Unfall nicht gerade vor der Haustüre passiert". Er plädiert dafür, dass solche Zentren in der Nähe aller grösseren Ölförderstellen unterhalten würden, und verlangt, dass diesen mehr Material und besser ausgebildete Leute zur Verfügung stehen. Shells Bemühungen, das Image eines umweltschädigenden Unternehmens loszuwerden, kauft Horseman den Konzernchefs nicht ab: "Aus der Sicht von Shell ist ein Ölunfall keine Umweltkatastrophe, sondern ein Imageschaden." Den haben sie jetzt allerdings bereits zur Genüge.

Aufgaben

- a) Fassen Sie den Ablauf bezüglich Entsorgung der «Brent Spar» in drei Sätzen zusammen.
- b) Beschreiben Sie die Fehler, welche Shell bei diesem Prozess gemacht hat.
- c) Welche Umweltsphären hat Shell zu wenig berücksichtigt? Begründen Sie Ihre Antwort.
- d) Erläutern Sie, welche Ansprüche welcher Anspruchsgruppen in diesem Fall entscheidend waren und wie diese ihre Ansprüche durchgesetzt haben.
- e) Nennen Sie stichwortartig, welche Änderungen Shell aufgrund des Fiaskos «Brent Spar-Entsorgung» vorgenommen hat.