

**KOMMUNIKATIONSREGLEMENT DES VERWALTUNGSRATES**  
**der**  
**MUSTERPRODUKTION AG**  
**in**  
**ZÜRICH**

---

**I. Geltungsbereich, Zweck und Grundlagen des Reglements**

**1. Geltungsbereich des Reglements**

Das vorliegende Reglement regelt die Grundsätze der Kommunikation des Verwaltungsrates (VR) mit seinen Anspruchsgruppen nach Innen und Aussen, soweit die Musterproduktion AG direkt oder indirekt davon betroffen ist. Es ist insbesondere anwendbar auf:

- a) Aktive und reaktive Kommunikation mit der Belegschaft
- b) Aktive und reaktive Kommunikation mit den Behörden
- c) Aktive und reaktive Kommunikation mit den Kunden und Lieferanten
- d) Aktive und reaktive Kommunikation mit den Medien
- e) Aktive und reaktive Kommunikation mit Analysten, privaten und institutionellen Investoren sowie Rating Agenturen

Das vorliegende Reglement ist nicht anwendbar auf die Kommunikation zwischen VR und Geschäftsleitung (GL); diesbezüglich gelten die Grundsätze des MIS-Konzeptes bei der Musterproduktion AG. Auch die Kommunikation zwischen dem VR und einzelnen Arbeitnehmern fällt nicht unter den Geltungsbereich dieses Reglements.

Die GL kann weitere Richtlinien und Weisungen zur Kommunikation bei der Musterproduktion AG erlassen. Dabei sind jedoch die Vorgaben des VR in diesem Reglement zu beachten.

**2. Zweck des Reglements**

Der VR hat die Geschäftsführung im Rahmen des gesetzlich Zulässigen an die GL delegiert. In den Verantwortungsbereich der GL fällt deshalb grundsätzlich auch die Kommunikation durch Repräsentanten des Unternehmens. In diesem Zusammenhang bezweckt das vorliegende Reglement insbesondere:

- a) die Klarstellung der Begriffe, welche im Zusammenhang mit der Kommunikation verwendet werden
- b) die Organisation der Kommunikation durch Bestimmung der massgebenden Kommunikationsebenen und Festlegung der entsprechenden Kompetenzen bzw. Verantwortlichkeiten
- c) die Vorgabe von Zielsetzungen und Grundsätzen, welche bei der Kommunikation auf allen Ebenen zu beachten sind
- d) die Sicherstellung einer kontinuierlichen Medienbeobachtung, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung des Image und der Reputation des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen.

### 3. Grundlagen des Reglements

Der VR ist gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR gesetzlich zur Oberleitung der Gesellschaft und zur Erteilung der nötigen Weisungen verpflichtet. Dazu gehört auch die Kommunikationspolitik mit Entscheidungen und Vorgaben über die interne oder externe Weitergabe von Informationen, welche nicht öffentlich bekannt sind.

Das vorliegende Reglement wird vom VR gestützt auf das Organisationsreglement der Musterproduktion AG erlassen und allen Mitgliedern des VR und der GL abgegeben.

## II. Grundsätze der Kommunikation

### 1. Begriffsbestimmungen

Der Oberbegriff *Kommunikation* steht für das systematische und langfristige Gestalten des Dialogs zwischen dem Unternehmen und allen wichtigen internen und externen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, das Unternehmen bei diesen Anspruchsgruppen bekannt zu machen und das starke und einzigartige Image des Unternehmens sowie die Reputation der Unternehmenspersönlichkeit aufzubauen und kontinuierlich zu entwickeln.

Unter *aktiver Kommunikation* wird die bewusste und gezielte Bekanntgabe von Informationen aus eigenem Antrieb verstanden.

Bei der *reaktiven Kommunikation* erfolgt die Bekanntgabe von Informationen als Reaktion auf eine entsprechende Anfrage oder Aufforderung.

Unter *Kommunikationspolitik* ist die strategische Planung und Umsetzung aller Massnahmen zur planmässigen Gestaltung und Vermittlung beziehungsweise Gewinnung von Information zu verstehen.

### 2. Kommunikationsebenen

Die Kommunikation erfolgt bei der Musterproduktion AG auf drei Ebenen:

- a) *Public Affairs* (Beziehungen zum politischen und gesellschaftlichen Umfeld): Ziel dieser Ebene ist es, den materiellen und immateriellen Wert des Unternehmens nachhaltig zu stärken und zu entwickeln. Als Gewinn resultiert das Corporate Prestige. Diese Ebene fällt grundsätzlich in den Verantwortungsbereich von VR-Präsident und Verwaltungsrat.
- b) *Corporate Communications* (Beziehungen zu Medien, Öffentlichkeit und Mitarbeitern): Ziel dieser Ebene ist es, die Identität des Unternehmens, seine Unternehmensziele und seine Mission widerspruchsfrei und konsequent nach innen und aussen zu kommunizieren. Als Gewinn resultiert das Corporate Image. Diese Ebene fällt grundsätzlich in den Verantwortungsbereich von CEO und Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Leiter Kommunikation. Die Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) bildet zusammen mit dem Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour) und dem Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design) die Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity).
- c) *Marketing Communications* (Beziehungen zu Handelsgesellschaften, Grossverteilern, Endkunden und Lieferanten): Ziel dieser Ebene ist es, den Absatz von Produkten und Dienstleistungen mittels Werbung, Pressearbeit und Promotionen entscheidend zu fördern. Als Gewinn resultiert das Marken-Image. Diese Ebene fällt grundsätzlich in den Verantwortungsbereich des Leiters Sales & Marketing.

### **3. Organisation der Kommunikation**

Der VR stellt sicher, dass die GL einen internen Leiter Kommunikation mit entsprechender Stellenbeschreibung und einen externen Kommunikationsberater bestimmt, mit dem bei entsprechender Notwendigkeit zusammengearbeitet werden kann. Dazu wird die Kontaktliste im Anhang A regelmässig aktualisiert.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, darf kein VR-Mitglied als Leiter Kommunikation bezeichnet werden. Dagegen soll der Leiter Kommunikation nach Möglichkeit der GL angehören oder zumindest regelmässig an den Sitzungen der erweiterten Geschäftsleitung als Gast teilnehmen.

Der Leiter Kommunikation ist hierarchisch gemäss Organigramm eingestuft. Im Zusammenhang mit der Aufbereitung und Verbreitung von Mitteilungen des VR ist der Kommunikationsleiter jedoch direkt dem VR-Präsidenten unterstellt.

### **4. Zuständigkeiten des VR**

Der VR ist verantwortlich für den Inhalt und die Verbreitung von Informationen, welche die folgenden Bereiche betreffen:

- a) Jährlicher Geschäftsbericht und unterjährige Finanzberichterstattung, z.B. Quartals- und Zwischenberichte
- b) Budgetzahlen
- c) Gewinnentwicklung und Gewinnwarnung
- d) Verkauf und Kauf von Tochtergesellschaften oder Beteiligungen
- e) Einstellung oder Entlassung von GL-Mitgliedern
- f) Kurzarbeit oder Massenentlassung
- g) Schadenfälle oder Gerichtsprozesse mit gravierenden Folgen
- i) Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, welche insbesondere das Leitbild, die Corporate Identity und das Corporate Design umfasst.

Der VR kann je nach Bedarf vorübergehend weitere Bereiche in seine Zuständigkeit aufnehmen, sofern dies zur Wahrung der Unternehmensinteressen erforderlich sein sollte.

Der VR ist dafür besorgt, dass die Kommunikationsverantwortlichen rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse und Beschlüsse eingebunden werden, um eine zeitnahe Publizitätspflicht (z.B. bei ad- hoc relevanten Ereignissen) sicherzustellen.

Festlegung und Änderungen des Corporate Behaviour oder des Corporate Designs sind in jedem Fall vom VR zu genehmigen.

### **5. Zielsetzungen der Kommunikation**

Mit der Kommunikation des VR nach Innen und Aussen sollen folgende Ziele verfolgt werden:

- a) Wahrung der Unternehmensinteressen entsprechend Leitbild und Strategie
- b) Entwicklung und Stärkung des Vertrauens von Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Politik, Gesellschaft, Medien und Öffentlichkeit in das Unternehmen und dessen Führung
- c) Steigerung der Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit zusätzlich zur ständigen Aufgabe der GL
- d) Aufbau einer glaubwürdigen Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen

- e) Sicherstellung einer Kommunikation, die sich an den Wünschen und Erwartungen der Anspruchsgruppen orientiert.
- g) Koordination der abgegebenen Informationen und Vermeidung von Widersprüchen.

## **6. Durchführung der Kommunikation**

Die Kommunikation erfolgt nach den Grundsätzen, wie sie im "Leitbild der Kommunikation der Musterproduktion AG" gemäss Anhang B festgehalten sind.

Alle VR-Mitglieder sind regelmässig im Bereich VR-Kommunikation zu schulen. Zudem sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Musterproduktion AG mit einem Merkblatt darauf aufmerksam zu machen, wie sie sich bei Medienanfragen oder im Kontakt mit Medien zu verhalten haben.

Der Kommunikationsleiter hat einmal jährlich einen schriftlichen Bericht über seine Tätigkeit an den VR abzuliefern und gleichzeitig allfällige Vorschläge zur Anpassung der Kommunikationsstrategie zu unterbreiten.

Das Thema Kommunikation ist vom VR jährlich mindestens einmal im Rahmen einer VR-Sitzung zu behandeln. Dies ist im Führungskalender des VR zu vermerken.

## **III. Verbreitung der für die Öffentlichkeit bestimmten Informationen**

### **1. Zuständigkeit**

Die Aufbereitung und die Verbreitung der für die Öffentlichkeit bestimmten Informationen im Sinne einer aktiven Kommunikation bedürfen der Zustimmung des VR-Präsidenten und/oder des Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Soweit zeitlich möglich, sind die übrigen VR-Mitglieder anzuhören und vorab zu informieren.

Informationen zu Themen und Ereignissen, für die der VR zuständig ist, sind in jedem Fall und unabhängig vom gewählten Medium vor Veröffentlichung dem VR vorzulegen.

Medienmitteilungen und Einladungen zu Medienkonferenzen werden ausschliesslich durch den Kommunikationsbeauftragten verbreitet. Dieser trägt auch die Verantwortung für die Verbreitung von Informationen über neue Medien wie Blogs, Internet-Foren, Podiumsgespräche, etc.

### **2. Vorschlag und Beratung**

Jedes VR-Mitglied, jedes GL-Mitglied und der Leiter Kommunikation können die Verbreitung einer Medienmitteilung oder die Durchführung einer Medienkonferenz vorschlagen. Dabei sind Art, Inhalt und Ziel der Kommunikationsmassnahme anzugeben.

Der Leiter Kommunikation ist in den Entscheidungsprozess zeitnah einzubinden. Bei potentiell kursrelevanten Tatsachen hat er im Zweifelsfall vorab eine juristische Prüfung zu veranlassen.

Der VR kann sich bei seiner Entscheidung über die Verbreitung einer Medienmitteilung oder die Durchführung einer Medienkonferenz bezüglich Inhalt oder Art vom Leiter Kommunikation oder von einem externen Berater unterstützen lassen.

## **IV. Medienanfragen**

### **1. Zuständigkeit**

Auskünfte auf Medienanfragen erteilen in folgender Reihenfolge bzw. Eskalationsstufe ausschliesslich:

- a) der Leiter Kommunikation (insbesondere auch im Zusammenhang mit Kundenreklamationen)
- b) der Vorsitzende der Geschäftsleitung (insbesondere im Zusammenhang mit Fragen, die den Bereich Corporate Communications betreffen)
- c) der Präsident des Verwaltungsrates (insbesondere im Zusammenhang mit Fragen, die den Bereich Public Affairs betreffen)

Die jeweilige Zuständigkeit richtet sich dabei nach den Grundsätzen der Auskunftsberechtigung im Anhang C. Der VR kann bei entsprechendem Bedarf jedoch eine davon abweichende Zuständigkeit für den Einzelfall festlegen.

Alle übrigen Mitarbeitenden haben bei Medienanfragen auf diese zuständigen Personen zu verweisen. Dabei haben sie die Kontaktdaten des Anfragenden vorsorglich zu notieren und dem Leiter Kommunikation zuzustellen.

Vor Versand der Medienmitteilung ist ein Fragen- und Antwortkatalog zu erstellen, um abgestimmte und einheitliche Auskünfte sicherzustellen.

### **2. Vorgehen**

Bei einer spontanen, nicht angekündigten Medienanfrage hat der Angefragte gemäss Checkliste "Verhalten bei Spontan-Anfragen" im Anhang D zu handeln.

Dem Leiter Kommunikation sind durch die Auskunft erteilenden Personen unaufgefordert Kopien bzw. Aktennotizen der abgegebenen Informationen zuzustellen.

## **V. Beobachtung der öffentlichen Meinung**

Der Leiter Kommunikation ist zuständig für die Beobachtung der für das Unternehmen relevanten Medien und Massenkommunikationsmitteln. Zur Auswertung kann ein professioneller Clippingservice beauftragt werden, der einen Medienspiegel erstellt. Der Verteiler des Medienspiegels ist vom VR festzulegen. In regelmässigen Abständen ist eine Medienresonanzanalyse zu erstellen.

Die GL ist verantwortlich für die Beobachtung der Entwicklung von Zufriedenheit der Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten. Die Zufriedenheit ist in regelmässigen Abständen zu erfassen und zu messen.

GL und Kommunikationsleiter leiten Erkenntnisse, welche aus diesen Beobachtungen gewonnen werden und die relevant für den Ruf des Unternehmens sind, an den VR-Präsidenten weiter. Der VR-Präsident sorgt bei Bedarf für die Festlegung und Vorbereitung aktiver Informations- und Kommunikationsmassnahmen.

## **VI. Inkrafttreten und Überprüfung**

Das vorliegende Reglement ist vom Verwaltungsrat am 1. Februar 2009 genehmigt und mit sofortiger Wirkung in Kraft gesetzt worden. Es wird gemäss Führungskalender jeweils an der ersten VR-Sitzung im laufenden Jahr überprüft und sofern notwendig aktualisiert.

\*\*\*\*\*

Zürich, den 8. Februar 2009

Der VR-Präsident:

Der VR-Sekretär:

\_\_\_\_\_

Dr. Max Muster

\_\_\_\_\_

Hans Müller

**Anhänge:**

- A. Kontaktliste für VR-Kommunikation
- B. Leitbild der Kommunikation in der Musterproduktion AG
- C. Grundsätze der Auskunftsberechtigung
- D. Checkliste Verhalten bei Spontan-Anfragen

## **Kontaktliste für VR-Kommunikation**

### **a) VR-Präsident**

Dr. Max Muster  
Veilchenweg 1  
8000 Zürich

Telefon:

Mobil:

E-Mail:

### **b) Vorsitzender der Geschäftsleitung**

Felix Meier  
Sonnenhalde 2  
9000 St.Gallen

Telefon:

Mobil:

E-Mail:

### **c) Leiter Kommunikation**

Fritz Fröhlich  
Rosenweg 3  
8000 Zürich

Telefon:

Mobil:

E-Mail:

### **d) Kommunikationsberater**

Peter Nagel  
Blumenau 4  
3000 Bern

Telefon:

Mobil:

E-Mail:

## Leitbild der Kommunikation der Musterproduktion AG

Unternehmenskommunikation ist Teil des Managements des Unternehmens. Systematisches Kommunikationsmanagement wird zunehmend als integraler Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung erkannt. Die zielgerichtete Kommunikation mit den Stakeholdern einer Organisation ist nicht nur unabdingbar, um spezifische Situationen zu meistern, Kommunikationskrisen zu vermeiden, Unternehmenszusammenschlüsse nicht an den "weichen Faktoren" scheitern zu lassen oder Handlungsspielräume zu sichern. Strategische Kommunikation schafft selbst Werte; Kommunikationsergebnisse wie Image und Reputation generieren indirekt Erträge und haben daher letztlich Kapitalcharakter. Die Unternehmenskommunikation sorgt dafür, dass die wichtigen Anspruchsgruppen das Unternehmen kennen.

Interne und externe Kommunikation bilden eine Einheit. Sie müssen in Inhalt, Gewichtung und zeitlicher Abfolge lückenlos aufeinander abgestimmt sein. Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten:

- a) Das Unternehmen kommuniziert
  - aktiv
  - offen
  - sachlich
  - regelmässig
  - zeitnah
  - abgestimmt und widerspruchsfrei
  - glaubwürdig
- b) Die Verantwortlichen kommunizieren bei Angelegenheiten, welche gemäss Ziff. II.4. in den Zuständigkeitsbereich des VR fallen, stets persönlich. Bei anderen Angelegenheiten ist eine Delegation der Kommunikation dann möglich, wenn dadurch dem Unternehmen kein Schaden entstehen kann.
- c) Die Kommunikationsmassnahmen und ihre zeitliche Abfolge werden so gewählt, dass jede Dialoggruppe auf möglichst direktem Weg angesprochen wird:
  1. Persönliches Gespräch
  2. Persönlicher Brief
  3. Zirkular
  4. Massenmedien
- d) Je stärker und direkter eine Dialoggruppe vom Inhalt der Information betroffen ist, desto früher und persönlicher wird sie orientiert
- e) Der konkrete Inhalt der Kommunikation wird immer aus der Sicht und entsprechend den Informationsbedürfnissen der Empfänger bestimmt. Die entscheidende Frage bei der Informationsaufbereitung lautet deshalb: Welche Detailinformationen sind wichtig, interessant und geeignet für welche Dialoggruppen?
- f) Sprache und Tonalität der Kommunikation werden auf die angesprochene Dialoggruppe ausgerichtet. Dabei darf die unterschiedliche Ansprache nicht zu inhaltlichen Differenzen führen.

## Grundsätze der Auskunftsberechtigung

Ereignis / Thema	VR	VRP	VRM	GL	VGL	LK
Freigabe Auszug Geschäftsbericht für Internet	E	A		I	A	B
Beantwortung von Fragen zu Geschäftsbericht	I			I	V	B
Information der Mitarbeiter über Jahresergebnis	I	K	A	I	V	
Mitteilung von Todesfällen und gravierenden Unfällen sowie Beantwortung von Fragen dazu	I	E		I	V	A
Mitteilung von Produktmängeln mit Gefährdung Dritter bzw. Produktrückruf	I	E		I	V	A
Bekanntgabe von Änderungen im VR	E	V		I		
Bekanntgabe von Änderungen in GL	E	V		I		
Beantwortung von Fragen zum Geschäftsgang	I			A	V	B
Einberufung von Medienkonferenzen	E	A	A	I	K	V
Verbreitung von Medienmitteilungen mit strategischer Bedeutung	E			A	K	V
Mitteilung von Gerichtsprozessen	I	E		I	V	B
Mitteilung von Übernahmen und strategischen Beteiligungen	E	V		A		A
Mitteilung von Massenentlassungen	E	V		A		A
Beantwortung von Medienanfragen	I	K		I	V	B

### Legende:

VR	Verwaltungsrat (Gremium)	A	Antragsrecht
VRP	VR-Präsident	B	Beratung
VRM	VR-Mitglied	E	Entscheid
GL	Geschäftsleitung (Gremium)	I	Informationsanspruch
VGL	Vorsitzender der Geschäftsleitung	K	Kontrolle
LK	Leiter Kommunikation	V	Vollzug

Ob und in welchem Umfang ein externer Kommunikationsberater zur Unterstützung beigezogen werden soll, hängt davon ab, wie die Kommunikationsabteilung strukturiert und mit welchen Kompetenzen und Kapazitäten sie ausgestattet ist. In Zweifelsfällen sollen die Dienste des externen Kommunikationsberaters in Anspruch genommen werden.

### **Checkliste Verhalten bei Spontan-Anfragen**

- a) Keine spontanen Auskünfte und keine Kommentare oder Reaktionen zu Behauptungen, sondern kurze Bedenkzeit (1-3 Stunden) erbeten
- b) Name, Auftraggeber (Redaktion) und Telefonnummer bzw. E-Mail-Adresse des Journalisten notieren
- c) Form und Verwendung der erwarteten Antwort klären
- d) Erkundigung nach weiteren Befragten und Stellungnahmen
- e) Fragen soweit möglich bereits notieren
- f) Rücksprache mit dem Leiter Kommunikation und falls nötig Zuständigkeit für die Auskunft klären
- g) Interne Abklärungen über tatsächlichen Sachverhalt durchführen
- h) Innerhalb der vereinbarten Frist antworten bzw. unvorhergesehene Verzögerungen frühzeitig melden und begründen
- i) Mit Rückfragen Verständnis überprüfen
- j) Keine Mutmassungen, sondern nur Fakten kommunizieren
- k) Laufenden Untersuchungen nicht vorgreifen
- l) Keine Auskünfte über Dokumente, die nicht im vollen Wortlaut bekannt sind
- m) Zitate schriftlich (Fax bzw. E-Mail) vorlegen lassen und überprüfen