

# Jede Krise birgt auch Chancen

**Food Forum /** Krisenmanagement in der Ernährungswirtschaft – darüber wurde am zweiten Food Forum ausgiebig diskutiert.

**WEINFELDEN** ■ Als vor einem Jahr das erste Ostschweizer Food Forum stattfand, planten die Organisatoren, den Anlass alle zwei Jahre durchzuführen. Das grosse Interesse der Teilnehmer und die vielen Rückmeldungen schweizweit veranlassten die Agro-Marketing Thurgau AG, das Standortmarketing Thurgau und das Kompetenzzentrum für Ernährungswirtschaft, den Anlass jedes Jahr durchzuführen. Das zweite Food Forum, das am 6. März in Weinfelden stattfand, widmete sich dem «Krisen-Abc für die Ernährungswirtschaft».

## Vor der Krisenbewältigung ist nach der Krisenbewältigung

In einem ersten Teil griffen Rechtsanwalt Leonz Meier und Kantonschemiker Christoph Spinner die juristische Sicht und die Rolle der Behörden auf. Beide sind sich einig, dass Prävention der erste Schritt im Krisenmanagement sein muss. «Es ist wichtig, dass ein Unternehmen auf einen Krisenfall vorbereitet ist. Handelt man erst, wenn ein Ereignis eintritt, ist es meistens schon zu spät», sagte Meier. Er empfiehlt, eine Strategie festzulegen, sie schriftlich festzuhalten, laufend weiterzuentwickeln und schlussendlich auch konsequent einzuhalten. Gerade im Lebensmittelbereich müsse die Rückverfolgbarkeit auf allen Stufen gewährleistet sein – solange, bis das Produkt konsumiert ist. Und Spinner knüpfte an: «Die Konsumenten müssen zu jedem Zeitpunkt effektiv und genau informiert sein. Erst recht im Falle eines Warenrückrufs.»

Laut Spinner ist die Schuldfrage im Krisenfall irrelevant. Nach dem Ereignis müsse sie aber zwingend geklärt werden. Dies ist aber nicht immer möglich,



Die Podiumsteilnehmer Thomas Hutter, Franco Gullotti, Barbara Wartenweiler, Karl Gschwend und Jörg A. Löpfe (v. l. n. r.) diskutierten über Chancen, die sich nach einer Krise ergeben können. (Bild Stefanie Giger)

wie es beispielsweise 2011 beim Ehec-Skandal der Fall war. «Kontrollieren Sie lieber zu viel als zu wenig», so Spinners Fazit.

## Schäden können auch bei Unverschulden immens sein

Eine, die vom Ehec-Skandal besonders betroffen war, ist Barbara Wartenweiler, Geschäftsführerin der Sprossana AG in Friltshen TG. «Obwohl unsere Produkte sauber waren, traf uns der Skandal sehr hart. Wir mussten 50 Prozent Einbussen hinnehmen, und es dauerte gut ein Jahr, bis sich die Firma erholt hatte», führte sie aus. Wartenweiler erfuhr damals in ihren Ferien in Norddeutschland von den ersten Fällen. Den Urlaub brach sie sofort ab, reiste zurück in die Schweiz und ordnete Laborproben an. Sie verfasste auch umge-

hend ein Schreiben, wie die Biosprossen bei der Sprossana produziert werden, doch auch das nützte wenig. Die Abnehmer konnten die Sprossen nicht mehr absetzen, zu gross war die Angst in der Bevölkerung. Das Beispiel zeigte, wie hilflos ein Unternehmen bei einem Skandal ist, auch wenn es kein Verschulden trifft.

An einem weiteren Beispiel – Lysterien im Käse – erläuterte Lorenz Kreis, Genossenschaft Migros Ostschweiz, wie ein Grosskonzern wie die Migros mit Krisenfällen umgeht. «Als Erstes gilt es zu klären, ob ein nationales oder regionales Produkt oder gar Importware betroffen ist. Danach muss umgehend ein Krisenstab einberufen werden. Dieser legt Sofortmassnahmen fest.» Die Schwierigkeit liegen laut Kreis darin, dass zu diesem Zeit-

punkt oft die nötigen Informationen fehlen, man aber unter grossem Zeit- und Handelsdruck stehe.

Wichtig sei auch, möglichst früh zu informieren, gerade in Hinblick auf die Medien, aber auch, um das Vertrauen der Konsumenten aufrechtzuerhalten. Dem schloss sich Jörg A. Löpfe von der Swiss Technicals Services AG an. Er hielt zudem fest: «Ernsthaft gefährlich wird es für ein Unternehmen, wenn es in der Krise steckt und immer noch nichts dagegen unternimmt.»

## Krisenvorbeugung ist ein laufender Prozess

Die Hochdorf Nutritec AG produziert in Sulgen TG und Hochdorf LU auf der Basis von Frischmilch Säuglingsnahrung, Milch und Fettpulver für die Le-

bensmittelindustrie. Die Produkte werden in der ganzen Welt vertrieben. «Aus diesem Grund braucht die Firma ein Maximum an Sicherheit», machte Karl Gschwend, Geschäftsführer der Hochdorf AG Sulgen, deutlich. Alleine der Verdacht eines Schadensfalls führe zu einer Sperrung der Ware. Dann gebe es nur eines: In den Flieger steigen und vor Ort abklären, was los ist.

Die Hochdorf AG setzt beim präventiven Krisenmanagement auf betriebsinterne Selbstkontrolle. Laufend werden die Strategien, Szenarien und möglichen Massnahmen entwickelt und angepasst. Gschwend sprach denn auch von ganzen Präventionsprozessen, die stattfinden würden. Auf die Frage von Moderator Stefan Nägeli, wie ein Unternehmen im Krisenfall den

Turnaround schaffe, antwortete Gschwend: «Entscheidend ist, sofort zu handeln und dafür zu sorgen, dass die Ware umgehend zurückgerufen und ausgetauscht wird.» Der sofortige Austausch werde von den Verarbeitern enorm geschätzt und trage zu einem gegenseitig grösseren Verständnis in Krisenfällen bei.

## Über die Rolle der (neuen) Medien

Auch betreffend Kommunikation und Medien waren Experten im Podium vertreten. Thomas Hutter, Hutter Consult GmbH, sieht nicht in der Krisenkommunikation, sondern in der Geschwindigkeit, in der sich heute Schlagzeilen verbreiten, ein Problem. «Früher wurden die Meldungen redaktionell geprüft und gefiltert. Mit den Social Media ist das nicht mehr der Fall, denn die Meldungen können innert kurzer Zeit und von jedem gestreut werden.» Dann sei es oftmals bereits zu spät, um reagieren zu können. Gerade deshalb sei es wichtig, dass sich jedes Unternehmen mit Social Media auseinandersetze. «An Facebook, Twitter usw. kommt heute niemand mehr vorbei.»

Franco Gullotti, Gullotti Communications GmbH, griff einen weiteren Aspekt auf: die Transparenz. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens sei nur dann gewährleistet, wenn sofort informiert werde und man aufzeigen könne, wie man mit dem Problem umgehe. Selbstkritisches Auftreten zeige den Betroffenen, dass man sie und das Problem ernst nehme. «Kommunizieren Sie auch in Nicht-Krisenzeiten aktiv», legte er den Teilnehmern ans Herz, «ganz nach dem Motto <Tu Gutes und sprich darüber.>»

Stefanie Giger