

# Richtig handeln im Krisenfall

**Firmenchefs und QS-Verantwortliche von Lebensmittelbetrieben sind im Krisenfall besonders gefordert. Die Kommunikation ist entscheidend. Die Vollzugsbehörde ist in diesem Moment Partner – nicht Gegner.**

**MANUEL FISCHER.** Krise heisst im Umfeld der Ernährungswirtschaft ein Schadenereignis oder nur schon ein vermuteter Schaden, der einem aus der Routine bringt und höchste Aufmerksamkeit erfordert. Doch gerade wenn sich das Udenkbare ereignet, sind Verantwortliche in Unternehmen häufig überfordert. Man fühlt sich von einer aufgeschreckten Öffentlichkeit und von den Medien überrumpelt. Und dennoch wird von der Unternehmensführung erwartet, dass sie der Gefahr ausweicht oder ein Wendemanöver einleitet, um das schlingende Schiff wieder auf Kurs zu bringen. Doch wie handeln und was sagen?

Ganze Ordner voller Handlungsanweisungen gibt es für die Lebensmittelbranche, um Schadenereignisse zu vermeiden. So schreibt das Lebensmittelgesetz vor, dass eine verantwortliche Person im Betrieb zur Selbstkontrolle verpflichtet ist und gute Verfahrenspraktiken befolgen muss. Der Gesetzeswortlaut ist auch immer ein Abbild bereits erfahrener Lebensmittelkrisen. So heisst es sinngemäss: Ein Betrieb, der mit Lebensmitteln tierischer Herkunft – und mit Sprossen – handelt, muss auch jederzeit gegenüber der Vollzugsbehörde die Massnahmen vorweisen können, welche die Rückverfolgbarkeit sicherstellen. Doch mit den Strategien zur Schadensprävention ist auch ein grosser Markt entstanden. Ein Unternehmen kann sich einem Auditverfahren (BRC, IFS usw.) unterziehen und von einer Drittmeinung bestätigen lassen, dass die Selbstkontrolle tadellos eingehalten wird.

## Schaden ohne Schuld

Wenig Hilfe gibt es hingegen vor allem für Leiter von kleinen und mittleren Betrieben. Etwa wenn es darum geht, wie mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren ist, wenn dann doch etwas passiert. Sie sind Qualitätssicherungsverantwortliche, Firmenchef und Pressesprecher in einem. Und sie sind gefordert: Wenn ein spezifisches Lebensmittel in Verdacht gerät, gesund-



Die EHEC-Krise führte bei sämtlichen Sprossenarten zu Absatzeinbrüchen.

heitsgefährdend zu sein, sind Betriebsleitende derselben Branche in der Informationspflicht, auch wenn die Ursache des Schadenfalls nicht

in ihrem Betrieb liegt. Dies wurde durch die Schilderung von Barbara Wartenweiler, Geschäftsführerin des Sprossenproduktionsbe-



Social-Media-Experte Thomas Hutter.



Barbara Wartenweiler, Sprossana-Geschäftsführerin.

triebs Sprossana, während der Podiumsdiskussion überdeutlich. Vor zwei Jahren warnten die deutschen Lebensmittelbehörden vor dem Rohverzehr von Bockshornkleesamen, da man diese mit hoher Wahrscheinlichkeit als Auslöser der EHEC-Epidemie identifizierte. Eine vierstellige Zahl an Konsumenten erkrankten, bei einigen verlief die Darmerkrankung sogar tödlich.

Wartenweiler veranlasste sofort Laborproben. Obwohl die Sprossen hygienisch keinen Grund zu Beanstandung gaben, sie daraufhin einen Kundenbrief verfasste, erlitt sie einen wirtschaftlichen Schaden: «Wir fühlten uns hilflos. Die Gastronomiebetriebe hörten sofort auf, ihren Gästen Salatgerichte mit Sprossen zu servieren, zu gross war die Verunsicherung. Während eines halben Jahres unterliessen wir es, neue Kunden anzusprechen.» Der Umsatz sackte zeitweise um die Hälfte zusammen und erholte sich nur langsam wieder.

### Moderne Gerüchteküchen

Die Teilnehmer am Podium waren sich in einer Erkenntnis einig: Krisenkommunikation ist Chefsache. Plötzlich im Rampenlicht zu stehen, sei zwar eine ungewohnte Situation, sagte Franco Gullotti. Der Kommunikationsberater aus Winterthur empfahl dennoch, Ruhe zu bewahren, nicht zu mauern, sondern den Ball aus der verunsicherten Öffentlichkeit aufzunehmen: «Ja, ich nehme den Vorfall ernst. Ich kläre das ab.»

Zusätzlich für Unruhe sorgen die Social-Mediaplattformen. Hier werden Meinungen, Meldungen und vor allem auch wilde Gerüchte in die Welt gesetzt. Im Gegensatz zu Zeitungs- und TV-Redaktionen werden Meldungen im Facebook von keiner Instanz nach ihrem Wahrheitsgehalt und nach ihrer Quelle geprüft. Falschmeldungen machen entsprechend schnell die Runde.



Christoph Spinner, Kantonales Laboratorium Thurgau.

Gemäss dem Social-Media-Experten Thomas Hutter aus Ettenhausen macht es aber Sinn, wenn Unternehmen Ressourcen bereitstellen, um Meldungen und Postings auf Facebook sachlich entgegenzutreten. Der Unternehmensleiter oder die Social-Media-Experten des Unternehmens sollten einen Beitrag einer besorgten Konsumentin kommentieren und die Hintergründe eines Vorfalles erklären können. Das werde von der Community im Netz durchaus positiv vermerkt. Nicht nur die Vielfalt der Kanäle macht das heutige Krisenmanagement zur Herkulesaufgabe, sondern auch die dadurch erzeugte Ungeduld in der Öffentlichkeit, der Anspruch auf sofortige Aufklärung und Transparenz. Das Fatale dabei ist, so Franco Gullotti: «Wenn man nichts sagt, sagt man auch etwas». Der falsche Weg sei es, auf Zeit zu spielen und dann in einem weiteren Schritt erst auf Druck zu reagieren und einen Schuldigen zu benennen.

### Die Vollzugsbehörde hilft

Christoph Spinner, Chef des kantonalen Laboratoriums des Kanton Thurgau, ermahnte die an der Tagung zahlreich erschienenen Profis der Lebensmittelbranche, sich im Krisenfall an die Vollzugsbehörde zu wenden: «In einer Krise sitzen wir im selben Boot. Nicht nur der Betrieb wird kritisch beobachtet, sondern auch die Behörde, welche Massnahmen trifft und deren Umsetzung überwachen muss.» Anhand des Beispiels von Dioxin-Rückständen im Guarkernmehl konnte er aufzeigen, dass diese Verunreinigung auch im Rahmen von innerbetrieblichen HACCP-Konzepten nicht als Gefahr erkannt worden war.

Im Krisenfall sei gemeinsame Ursachenforschung gefragt; die Schuldfrage sei nicht relevant. Zwar hätten ein von einem Schadensfall betroffener Betrieb und die Lebensmittelkontrolle unterschiedliche Aufgaben, aber ein



Kommunikationsberater Franco Gullotti.

### Ernährungswirtschaft ist in der Ostschweiz stark verankert

Mit dem zweiten Ostschweizer Food Forum vom 6. März 2014 im Rathaus Weinfelden konnte das Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft wieder eine grosse Anzahl an Fachleuten zur Weiterbildung animieren. Das Kompetenznetzwerk wurde von den drei Thurgauer Wirtschaftsverbänden Industrie- und Handelskammer (IHK) Thurgau, dem Thurgauer Gewerbeverband (TGV) und Verband Thurgauer Landwirtschaft (VTL) im Mai 2011 als einfache Gesellschaft ins Leben gerufen. Das Kompetenznetzwerk wird im Rahmen der Neuen Regionalpolitik zu einem Drittel vom Bund, vom Kanton Thurgau und von der Trägerschaft finanziell unterstützt. Der Anteil der Ernährungswirtschaft am Bruttoinlandprodukt ist im Thurgau doppelt so hoch wie im nationalen Durchschnitt.

Die Geschäftsstelle organisiert Veranstaltungen, welche einerseits die Vernetzung der Unternehmen der Ernährungswirtschaft stärkt, andererseits die Branche wieder näher zu den Bürgern und Konsumenten bringt – regional, aber auch über die Landesgrenze hinweg.

Einzelne Unternehmen der Lebensmittelbranche erfahren durch Beratungsdienste des Kompetenznetzwerks Unterstützung zur Generierung von Geschäftspartnerschaften, bei der Umsetzung von Exportprojekten oder etwa bei Zollfragen. Andererseits stellen sich die Firmen als Supporter des Kompetenznetzwerks sowie als Sponsoren für die zahlreichen Veranstaltungen oder als Ansprechpartner für die Hochschulen zur Verfügung, z.B. für die interdisziplinäre Arbeitswoche von Studierenden der ETH Zürich. *fma*  
[www.ernaehrungswirtschaft.ch](http://www.ernaehrungswirtschaft.ch)

gemeinsames Interesse, die Krise zu bewältigen. Spinner resümierte: «Es ist besser, wir informieren einheitlich. Falls die Aussagen zwischen Kontrollbehörde und Betrieb widersprüchlich sind, wird die Lebensmittelkrise zum gefundenen Fressen.» Art. 54 der Lebensmittelverordnung (LGV) fordert geradezu zu koordiniertem Vorgehen mit den kantonalen Lebensmittelinspektoren auf. Denn allein schon der Grund zur Annahme, dass abgegebene Lebensmittel die Gesundheit gefährden könnten, verpflichtet schon, die Vollzugsbehörde ins Bild zu setzen, einen Rückruf der Produkte in die Wege zu leiten und Konsumenten darüber zu informieren.

[redaktion@alimentaonline.ch](mailto:redaktion@alimentaonline.ch)