

Europa-Universität Viadrina

Frankfurt (Oder)

Lehrstuhl für ABWL, insbes. Internationales Management

Prof. Dr. Albrecht Söllner

---



## **Lebensmittelsicherheit und Produktschutz in der EU-Lebensmittelindustrie**

-

### **Entwicklung eines Konzepts für die Aufbauorganisation des reaktiven Krisenmanagements einer Unternehmung**

Diplomarbeit

Betreuer: Prof. Dr. Albrecht Söllner

Roland Ham

(Matrikelnummer: 10482)

Elberfelder Str. 39

10555 Berlin

roland0305@hotmail.com

Frankfurt/Oder, 30.03.2008

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Motivation .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstellung .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Zielsetzung .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Grundlagen.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Die Unternehmenskrise .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.1 Entstehung und Verwendung des Krisenbegriffs.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1.2 Arten von Unternehmenskrisen .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.3 Definition des Begriffs Unternehmenskrise für die Lebensmittelindustrie.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.4 Produktkrisen .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4.1 Produktkrisen als Ursache einer Unternehmenskrise .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.4.2 Ursachen einer Produktkrise.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.4.3 Merkmale einer Produktkrise .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.5 Abgrenzung des Krisenbegriffs.....</b>	<b>11</b>
<b>a. Konflikte .....</b>	<b>11</b>
<b>b. Skandale .....</b>	<b>11</b>
<b>c. Störungen und Notfälle .....</b>	<b>12</b>
<b>d. Katastrophen .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Das betriebliche Krisenmanagement .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Genereller Krisenmanagementbegriff.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2 Auffassung des betrieblichen Krisenmanagements.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3 Abgrenzung des Krisenmanagementbegriffs .....</b>	<b>14</b>
<b>a. Risikomanagement .....</b>	<b>14</b>
<b>b. Sanierung .....</b>	<b>15</b>
<b>c. Restrukturierung .....</b>	<b>15</b>
<b>d. Turnaround Management .....</b>	<b>15</b>
<b>e. Kontinuitätsmanagement .....</b>	<b>16</b>

<b>3. Grundlagen der Neuen Institutionenökonomie und deren Bedeutung in Bezug auf problematische Transaktionen in der EU-Lebensmittelindustrie.....</b>	<b>16</b>
3.1 Begründungen der Theorieauswahl.....	16
3.2 Die Kernelemente des theoretischen Modells .....	16
3.2.1 Der Institutionenbegriff .....	16
3.2.2 Die Transaktionskostentheorie (nach Williamson) .....	17
a. Beschränkte Rationalität und Opportunismus.....	18
b. Unsicherheit und Spezifität .....	18
3.2.3 Die Prinzipal-Agenten-Theorie .....	19
a. Adverse Selektion .....	19
b. Moralisches Risiko .....	20
<b>4. Analyse der wichtigsten Transaktionsteilnehmer beim Handel mit Lebensmitteln.....</b>	<b>20</b>
4.1 Die EU als Rahmen gebende Organisation .....	20
4.1.1 Aufgaben und Ziele der EU im Lebensmittelsektor .....	20
4.1.2 Die institutionelle Umwelt und deren Ausprägungen beim Lebensmittelhandel als Resultat dieser Ziele und Aufgaben.....	21
4.1.2.1 Reglementierungen des Lebensmittelhandels .....	21
4.1.2.1.1 Die Basis-VO (EG) Nr. 178/2002 .....	21
4.1.2.1.2 Weitere Verordnungen.....	22
4.1.2.2 Ausprägungen der institutionellen Umwelt .....	23
4.1.2.2.1 Aufbau und Entwicklung der Governance-Strukturen .....	23
4.1.2.2.2 Eingrenzung des Bezugsrahmens bei Krisenmanagementmaßnahmen .....	25
4.1.3 Folgen im Falle eines Lebensmittelskandals (Lebensmittelkrise) .....	26
4.2 Das produzierende Unternehmen als Hauptakteur .....	27
4.2.1 Die Situation des Unternehmens in der Krise.....	27
4.2.2 Aufgaben und Ziele des Unternehmens/ der Führungsebene .....	28
4.2.3 Betrachtung von gewünschten funktionellen und möglichen individuellen Zielen der Führungsebenen sowie deren Motivierung .....	29
4.2.3.1 Funktionsbezogene Ziele .....	29
4.2.3.2 Individuelle Ziele .....	29
4.2.4 Betrachtung der Unternehmensangestellten im Krisenprozess .....	30

4.3 Der Lebensmitteleinzelhandel als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Konsumenten.....	31
4.4 Der Konsument – Ein wichtiger Adressat des Krisenmanagements .....	32
4.5 Die Rolle der Medien .....	33
5. Aufgaben und Herausforderungen des reaktiven Krisenmanagements eines Unternehmens .....	34
5.1 Grundzüge einer Aufbauorganisation .....	34
5.2 Allgemeine Anforderungen an ein Krisenmanagement.....	34
5.2.1 Der Zweck einer souveränen Krisenbewältigungsstruktur .....	34
5.2.2 Zeit als bestimmender und zuweilen knapper Faktor .....	35
5.2.3 Anforderungen an die Unternehmenskommunikation .....	36
5.2.4 Der Aspekt des Vertrauens .....	39
5.2.5 Die Ungewissheit der Entscheidung (Findung, Erbringung und Verantwortung) .....	40
5.3 Spezielle Anforderungen an das reaktive Krisenmanagement eines Unternehmens aus der Lebensmittelindustrie .....	41
5.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen – Anforderungen und Verpflichtungen des Unternehmens bzw. der Unternehmensverantwortlichen im Krisenfall .....	41
5.3.1.1 Forderungen auf Grundlage der Basis VO (EG) 178/2002.....	41
5.3.1.2 Daraus resultierende Organisationspflichten eines Unternehmens .....	43
5.3.1.3 Rahmenbedingungen für den Tatbestand einer Produkterpressung .....	45
5.3.1.3.1 Grundsätzliche Forderungen bei Erpressungshandlungen...	45
5.3.1.3.2 Zivil- und strafrechtliche Haftungsrisiken bei Produkterpressungen .....	46
5.3.1.4 Unterstellter Wirkungsgrad auf Behördenseite agierender Individuen.....	47
5.3.2 Konzipierung erforderlicher Außenkontakte .....	49
5.3.2.1 Kontakte zu staatlichen Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden .....	49
5.3.2.2 Weitere Kontaktgruppen im Umfeld einer Krise.....	50
5.4 Zwischenfazit .....	51

<b>6. Aufbau und Organisation des Krisenmanagements.....</b>	<b>52</b>
<b>6.1 Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur .....</b>	<b>52</b>
<b>6.1.1 Krisenmanagement als Projektorganisation.....</b>	<b>52</b>
<b>6.1.2 Hierarchische und funktionale Strukturen .....</b>	<b>53</b>
<b>6.2 Konkretisierungen der verwendeten Strukturen .....</b>	<b>55</b>
<b>6.2.1 Gestaltung des Krisenstabes .....</b>	<b>55</b>
<b>6.2.2 Aufbau einer Projektgruppe.....</b>	<b>56</b>
<b>6.3 Das Gesamtgefüge der Krisenmanagementorganisation in Umfang, Zusammensetzung und Funktion.....</b>	<b>57</b>
<b>6.3.1 Ausgestaltung des Organisationsgefüges .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.1.1 Das Kernteam .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.1.2 Der erweiterte Krisenstab.....</b>	<b>60</b>
<b>6.3.1.3 Die Unternehmenskommunikation – Schlüsselfigur der Aufbauorganisation .....</b>	<b>60</b>
<b>6.3.1.4 Die Rolle der externen Berater .....</b>	<b>61</b>
<b>6.3.2 Darstellung der Aufbauorganisation .....</b>	<b>62</b>
<b>6.3.3 Beispiel für den Ablauf eines Wechsels in die Krisenbewältigungsorganisation.....</b>	<b>63</b>
<b>7. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>64</b>
<b>7.1 Ergebnisse der Arbeit.....</b>	<b>64</b>
<b>7.2 Aussichten.....</b>	<b>64</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>66</b>
<b>Summary .....</b>	<b>67</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>68</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Übersicht potentieller Gefahren mit zugehörigen Gefahrenbereichen...	6
Abbildung 2: Market failures framework .....	18
Abbildung 3: Ausprägungen der institutionellen Umwelt eines Unternehmens .....	24
Abbildung 4: Grundform der Krisenmanagementorganisation .....	54
Abbildung 5: Der strukturelle Aufbau einer Projektgruppe .....	56
Abbildung 6: Beispiel einer Gesamtorganisation .....	62

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	–	Abbildung
Abs.	–	Absatz
AG	–	Aktiengesellschaft
AktG	–	Aktiengesetz
Art.	–	Artikel
BfR	–	Bundesinstitut für Risikobewertung
BLL	–	Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V.
BMI	–	Bundesministerium des Inneren
bspw.	–	beispielsweise
bzw.	–	beziehungsweise
DISPO	–	Disposition
ebd.	–	ebenda
EFSA	–	European Food Safety Authority
EG	–	Europäische Gemeinschaft
etc.	–	et cetera
EU	–	Europäische Union
e.V.	–	eingetragener Verein
ggf.	–	gegebenenfalls
GPRA	–	Gesellschaft Public Relation Agenturen e. V.
LEH	–	Lebensmitteleinzelhandel
KonTraG	–	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
NIÖ	–	Neue Institutionenökonomie
Nr.	–	Nummer
PR	–	Public Relation
RASFF	–	Rapid Alert System for Food and Feed
S.	–	Seite
StGB	–	Strafgesetzbuch
UK	–	Unternehmenskommunikation
vgl.	–	vergleiche
VO	–	Verordnung
QM	–	Qualitätsmanagement
z.B.	–	zum Beispiel

# **1. Einleitung**

## **1.1 Motivation**

Die Lebensmittelsicherheit ist in der Europäischen Union (EU) eines der dominierenden Anliegen. Diese Auslegung begründet sich nicht zuletzt auf dem kollektiven Interesse, welches dem Thema vonseiten des Staates, der Medien und der Konsumenten beständig entgegengebracht wird. Vergleichsweise selten erreicht das Produkt eines anderen Industriezweiges ein solches Maß an Aufmerksamkeit. Vergleichsweise selten ist aber auch die kompromisslose Abhängigkeit des Verbrauchers von eben diesem Produkt. Demzufolge ist es wenig überraschend, dass die Lebensmittelindustrie auch einer der am stärksten regulierten und kontrollierten Wirtschaftszweige in der europäischen Gemeinschaft ist. Dabei hängen die Bereiche Lebensmittelsicherheit und Produktschutz in der Lebensmittelindustrie unmittelbar zusammen.

Verstärkt in den letzten Jahren wird im Zusammenhang mit Lebensmittelskandalen immer wieder von Fällen der Produktkontamination und sonstigen Verstößen gegen die Lebensmittelsicherheit berichtet.<sup>1</sup> Auch kriminelle Motive können dabei nicht immer vollständig ausgeschlossen werden. Für die Unternehmen der europäischen Lebensmittelindustrie ist es vor diesem Hintergrund zweckmäßig sich des Themas Produktschutz anzunehmen und auf Möglichkeiten der Einflussnahme vorzubereiten. Dadurch ist im Krisenfall nicht nur die Lebensmittelsicherheit schneller wieder hergestellt, sondern es können auch Schäden auf Unternehmens- und Konsumentenseite eingeschränkt werden. In Anbetracht der intensiven Außenhandelsaktivitäten der EU ist das Thema im Sektor des Lebensmittelhandels ebenso von internationaler Relevanz. Beispielhaft sei auf den Außenhandel mit der Volksrepublik China verwiesen. Gerade für europäische Importeure ergibt sich eine besondere Risikolage anlässlich eklatanter Verletzungen der Lebensmittelsicherheit,<sup>2</sup> mit denen sich China in der vergangenen Zeit verstärkt auseinander setzen musste.

Unternehmen sind wegen der weitreichenden Folgen von Lebensmittelskandalen,<sup>3</sup> aber auch durch vorsätzlich kriminelle und terroristische Handlungen zumindest latent gefährdet, in schwere Krisen zu stürzen. Darüber hinaus lassen sich Produkt-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Meldungen über das Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF). EU (2006), S. 57

<sup>2</sup> Ebenso betrafen die meisten Warnmeldungen im RASFF Produkte aus dem Herkunftsland China. Vgl. EU (2006), S. 64

<sup>3</sup> Reputations-/ Imageschäden, Umsatzeinbußen, strafrechtliche Konsequenzen, etc.; bis hin zu Unternehmensinsolvenzen.



krisen jedweder Art nie grundsätzlich ausschließen oder vermeiden. Insofern kann es nur erklärtes Ziel für Unternehmen sein, geeignete Grundlagen für eine wirksame und erfolgreiche Krisenbewältigung zu schaffen. Gerade dabei kommt es auf einen effektiven und effizienten Einsatz der vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen an. In diesem Zusammenhang soll die vorliegende Arbeit dazu beitragen entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, die einen bestmöglichen Umgang mit Krisensituationen erlauben.

## **1.2 Problemstellung**

„Eine Organisation kann ohne bereits vorhandene Krisenmanagementstrukturen nicht aus dem Regelbetrieb in den operativen Modus einer Krisenbewältigung wechseln“.<sup>4</sup> Diese Aussage von Volker Zintel<sup>5</sup> verdeutlicht das Organisationsproblem, mit dem sich viele Unternehmen bei Ausbruch einer akuten (Unternehmens-) Krise konfrontiert sehen. Es ist davon auszugehen, dass reaktive Krisenmanagementmaßnahmen nicht zu den Kernkompetenzen eines (produzierenden) Unternehmens gehören, weil diese nicht Teil des operativen Tagesgeschäftes sind. Demzufolge mangelt es Unternehmen unter anderem an effizienten Strukturen zur Krisenbewältigung.<sup>6</sup> Dies kann sowohl auf unzureichende Kenntnisse über rechtliche Bestimmungen und behördliche Empfehlungen als auch auf fehlendes Grundlagenwissen über relevante Faktoren im Umgang mit Krisen zurückgeführt werden.

## **1.3 Zielsetzung**

Da die Qualität der methodischen Problemlösung von ihrer formalen Ordnung abhängig ist, wird die Entwicklung einer besonderen Aufbauorganisation, unter Berücksichtigung von Teilen der Ablauforganisation, zentraler Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein.<sup>7</sup> Ziel ist es eine Organisationsstruktur für das reaktive Krisenmanagement eines Unternehmens zu erstellen, welche den spezifischen Anforderungen der EU-Lebensmittelindustrie gerecht wird. Deren Management soll durch eine geeignete Strukturierung sowie sinnvolle Aufgabenzuweisung und Kompetenzverteilung in die Lage versetzt werden, den Prozess der Krisen-

---

<sup>4</sup> Quelle: Auszug aus der Rede von Volker Zintel auf der Präsentationsveranstaltung des Bundesinnenministeriums zum Leitfaden „Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement“ vom 24. Januar 2008.

<sup>5</sup> Generalbevollmächtigter des Geschäftsbereiches Airport Security Management der Fraport AG.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Moseschus (2004), S. 199 und Erhebungen von Kunczik/Heintzel/Zipfel (1995), S. 158 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 116

bewältigung effizient voranzutreiben. Erklärtes Ziel ist die Rückkehr zum normalen Betriebsablauf, welcher möglichst zeitnah wieder aufgenommen werden soll. Darüber hinaus soll die vorliegende Arbeit den betroffenen Unternehmen helfen, die rechtlichen Bestimmungen und Anforderungen einzuhalten und einen Beitrag zur Wertschöpfung im Sinne der Existenzsicherung leisten. Dabei ist im Hinblick auf spezielle Fragestellungen ein direkter Bezug auf faktische Umwelt- und Rahmenbedingungen unabdingbar. Dieser Bezug wird exemplarisch am Unternehmensstandort Deutschland hergestellt. Die Ergebnisse sind sodann sinngemäß in den inter-europäischen Kontext zu übertragen.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Zunächst werden die Begriffe „Krise“ und „Krisenmanagement“ definiert sowie deren Bedeutung für die Arbeit erläutert. Anschließend wird in Kapitel 3 der theoretische Bezugsrahmen durch die Wahl eines geeigneten Referenzmodells vervollständigt und im 4. Kapitel zur Analyse einer Auswahl von involvierten Anspruchsgruppen verwendet. Darauf aufbauend werden in Kapitel 5 die Aufgaben, Pflichten und Herausforderungen des betrieblichen Krisenmanagements herausgearbeitet, die sich vor allem aus der Rechtsordnung bzw. den Empfehlungen des Staates sowie Erkenntnissen aus der Neuen Institutionen Ökonomie (NIO), der Verhaltenstheorie und „best practice“ Empfehlungen ergeben. Kernstück der Arbeit ist im 6. Kapitel der Entwurf einer Aufbauorganisation für das reaktive Krisenmanagement einer Unternehmung, welche die Strukturierung, Aufgaben- und Kompetenzverteilung für den Fall einer Unternehmenskrise regelt. Abschließend wird auf eventuelle Schwachstellen der Organisation hingewiesen und auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Organisationsstruktur aufmerksam gemacht.

## **2. Grundlagen**

### **2.1 Die Unternehmenskrise**

#### **2.1.1 Entstehung und Verwendung des Krisenbegriffs**

Der heutzutage schon fast inflationär gebrauchte und allumfassende Begriff einer Krise lässt aufgrund seiner Verwendung in den unterschiedlichsten Disziplinen und Situationen keine universelle Definition mehr zu. Vielmehr werden Interpretationen

im Hinblick auf den jeweiligen Gebrauch verwendet, wie es auch in dieser Arbeit der Fall sein wird. Vordergründig wird dabei auf die betriebswirtschaftliche Verwendung des Ausdrucks eingegangen.

Ursprünglich ist der Begriff Krise auf das griechische Wort *crisis* zurückzuführen und bezeichnete im Allgemeinen jedwede Unterbrechung einer bis dato kontinuierlichen Entwicklung. Im Speziellen kennzeichnet es eine Entscheidungssituation, die den Wende- bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt.<sup>8</sup> Aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften wurde der Ausdruck in diesem Zusammenhang anfänglich von den Volkswirten zur Bezeichnung von markten Phasen industrieller Wirtschaftszyklen verwendet.<sup>9</sup>

Im weiteren Verlauf geriet der Begriff der Krise zunehmend auch in das Blickfeld der Betriebswirte, die ihn für ihre Zwecke im Sinne einer Unternehmungskrise interpretierten. Dieser Auffassung nach beschreibt der Begriff Unternehmungskrise aus entscheidungstheoretischer Sichtweise „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalenten Ausgang“. <sup>10</sup> Demzufolge zeichnen sich Krisen vor allem durch einen prozessualen, zeitlichen und insbesondere zwiespältigen Charakter aus.

Des Weiteren sind Krisen „in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder gar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozeß teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen“. <sup>11</sup> Nach der Auffassung von Mayer wird dieser Prozess durch ein signifikant sprunghaft angestiegenes Risiko <sup>12</sup> gekennzeichnet. <sup>13</sup> Weitere Auslegungen beschreiben mit dem Begriff eine Bedrohungssituation, die das Überleben des Unternehmens gefährdet. <sup>14</sup> Was alle Formulierungen gemein haben, wird durch die Verwendung des Ausdrucks *Überleben* unmissverständlich zur Sprache gebracht. In Krisensituationen getroffene bzw. nicht getroffene Ent-

---

<sup>8</sup> Vgl. Fink (1986), S.15

<sup>9</sup> Vgl. Schmölder (1955), S.8

<sup>10</sup> Krystek (1987), S. 6

<sup>11</sup> Ebd., S. 6 f.

<sup>12</sup> Maß der Ungewissheit bzw. des Informationsdefizits über die Realisierung von Zielsetzungen.

Vgl. Mayer (2003), S. 11

<sup>13</sup> Vgl. Ebd., S. 25

<sup>14</sup> Vgl. Höhn 1974, S.1

scheidungen –in Abhängigkeit von deren zeitlichen sowie strukturellen Um- und Durchsetzungen–, können in ihrer Tragweite für sämtliche Mitglieder eines Unternehmens unter keinen Umständen bedeutungsvoller werden.<sup>15</sup>

### **2.1.2 Arten von Unternehmenskrisen**

Je nach Zweckdienlichkeit lassen sich Unternehmenskrisen nach verschiedenen Kriterien klassifizieren. Zu diesem Zweck können bestimmte Merkmale und Ausprägungen herangezogen werden, wie z.B.:

- Betrachtungszeitpunkt/ Realisationsgrad der Krise
- entscheidungs- oder systemtheoretischer Blickwinkel
- Ausmaß der Krise/ Umfang betroffener Unternehmensobjekte<sup>16</sup> und -prozesse
- Ursachen der Krise
- etc.<sup>17</sup>

Einen Überblick über die Gefahren, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein kann, bietet die Abbildung 1. Sie lässt einen Schluss auf die Vielschichtigkeit einer Krise zu und verdeutlicht dadurch die multidimensionalen Formen, die eine Krise im Unternehmen annehmen kann. Ferner illustriert Mayer die Struktur einer Krise ihrem Auftreten nach an Unternehmensobjekten in den verschiedenen Unternehmensfunktionen und -prozessen.<sup>18</sup> Um dies zu veranschaulichen, lässt sich für das Beispiel einer Unternehmenskrise ein fiktiver Weg durch das folgende Schaubild konstruieren.

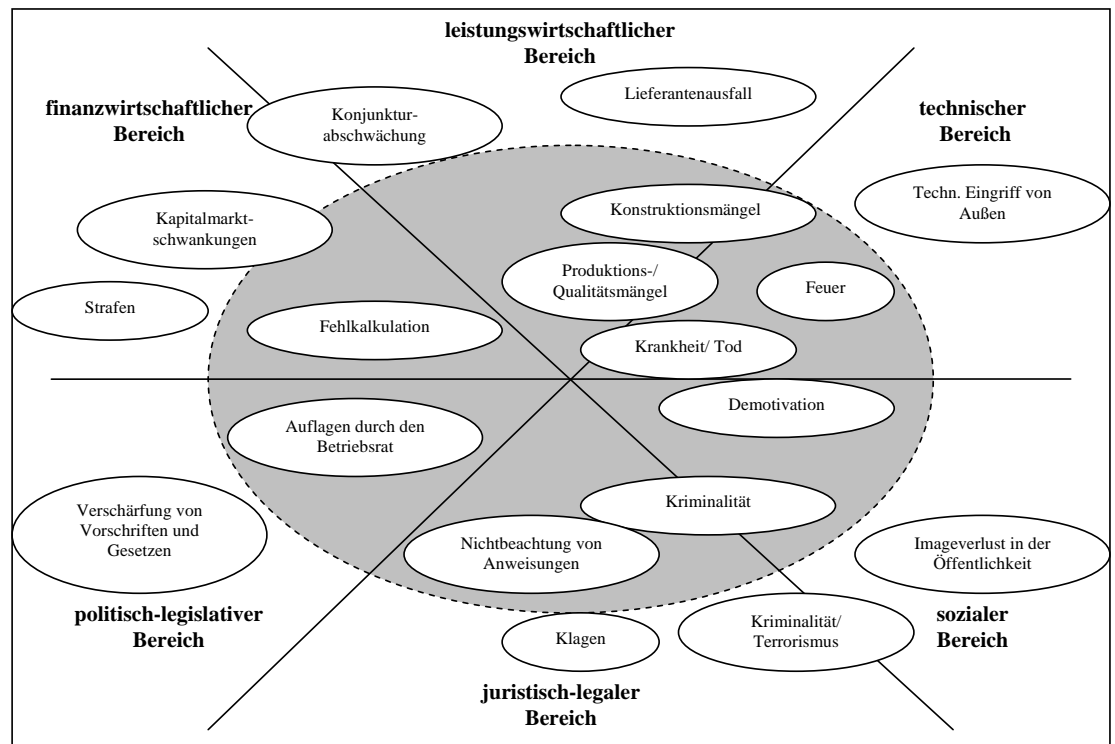
---

<sup>15</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass explizit die Mitglieder einer Unternehmung als betroffene Individuen herausgehoben sind. Im übertragenen Sinne darf eine Unternehmung zwar als sterblich bezeichnet werden, jedoch kann sie kein Interesse an Ihrem Fortbestand haben. Sie verfügt darüber hinaus über keinerlei eigene Interessen, wohl aber die Individuen, die in einer Beziehung zum besagten Unternehmen stehen. Vgl. hierzu auch Söllner (2007), S. 53

<sup>16</sup> Die wiederum weiter in Nominalgüter, Realgüter und Personen unterschieden werden können. Vgl. hierzu Wagner (2000), S. 118 ff.

<sup>17</sup> Einen Anspruch auf Vollständigkeit besitzt diese Aufzählung nicht, sie dient lediglich als Exempel. Vgl. z. B. Mayer (2003), S. 45 ff., Krystek (1987), S. 85 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Mayer (2003), S.45 f.



**Abbildung 1: Übersicht potentieller Gefahren mit zugehörigen Gefahrenbereichen<sup>19</sup>**

- (1) In einem Unternehmen kommt es während der Produktion aufgrund der destruktiven Arbeitshaltung eines Angestellten (Demotivation) zu Nachlässigkeiten bei der Qualitätskontrolle (sozialer Bereich).
- (2) Die Folge ist eine nicht festgestellte Abweichung des Produktes in den Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit (Qualitätsmängel). Diese unerkannte Qualitätsminderung führt zu einer „Nicht-Verkehrsfähigkeit“ des Produktes bei der Auslieferung (technischer und leistungswirtschaftlicher Bereich).
- (3) Mit Durchführung der Auslieferung verstößt das Unternehmen gegen gesetzliche Vorschriften, was daraufhin von den zuständigen Kontrollbehörden festgestellt wird (politisch-legislativer Bereich).
- (4) Nach Bekanntwerden des Vorfalles muss das Produkt vom Markt zurückgeführt werden. Bedingt durch daraus resultierende Umsatzrückgänge und verhängte Strafen kommt es zu Fehlallokationen, die sich negativ in der Kalkulation des Unternehmens niederschlagen (juristisch-legaler und finanzwirtschaftlicher Bereich).

Um die Vielzahl weiterer Möglichkeiten zu unterstreichen, lassen sich einzelne Positionen des Weges beliebig verändern und austauschen (z.B. Demotivation gegen kri-

<sup>19</sup> Quelle: Reproduktion der Abb. 15 in Mayer (2003), S. 51

minelle Handlungen). Somit kann es sich bei separater Betrachtung der Gesamtsituation um eine Liquiditätskrise, Produktkrise, Personalkrise etc. handeln.

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch auf eine willkürliche Katalogisierung von Krisen verzichtet. Damit soll sichergestellt werden, dass die Aufmerksamkeit des Lesers nicht von dem vorherrschenden und durch eine Krisensituation verschärften Transaktionsproblem in der Lebensmittelindustrie abgelenkt wird und sich inmitten damit in Beziehung stehender Teilkrisen<sup>20</sup> verliert. Allerdings erscheint es zweckmäßig die Bezeichnung Produktkrise zu verwenden, um die Gesamtsituation zu benennen.

### **2.1.3 Definition des Begriffs Unternehmenskrise für die Lebensmittelindustrie**

Im Rahmen der weiteren Begriffsklärung ist die Festlegung einer kategorischen Krisendefinition ein zentraler Aspekt der Krisenbewältigung.<sup>21</sup> Dabei sind die verschiedenen Interessenslagen bezüglich der Lebensmittelsicherheit und die branchenspezifischen Interessen beim Produktschutz hinreichend zu berücksichtigen. Die folgende Definition benennt jene Merkmale, die ins Zentrum der Betrachtung gezogen werden.

Eine Unternehmenskrise ist ein unerwarteter und „ungewollter Prozess von begrenzter Dauer und [...] mit ambivalentem Ausgang“.<sup>22</sup> Abgesehen von Abweichungen in den Erfolgspotenzialen<sup>23</sup> und den damit verbundenen Erfolgszielen<sup>24</sup> einer Unternehmung können Krisen auch Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Verbrauchern, Angestellten, der Gesellschaft sowie der kompletten Umwelt einer Unternehmung haben.<sup>25</sup> Dies ist nicht zuletzt auf die besondere Wesensart und nachhaltigen Auswirkungen des in der Lebensmittelindustrie hergestellten Produktes zurückzuführen und vorrangig in Verbindung mit Verstößen gegen die Lebensmittelsicherheit zu berücksichtigen. Wird ein solcher Prozess in Form einer Ausnahmesituation vom Verbraucher wahrgenommen, ist von Ver-

---

<sup>20</sup> „Als Teilkrise werden die Aspekte eines jeweils abgrenzbaren Ziels bezeichnet, das innerhalb einer Krise zur Veränderung der Gesamtrisikosituation beiträgt.“ Mayer (2003), S. 35

<sup>21</sup> Vgl. Gareis (1994), S. 43 ff.

<sup>22</sup> Krystek (1987), S. 6

<sup>23</sup> Erfolgspotenziale sind alle spezifischen Voraussetzungen um erfolgreich am Markt teilzunehmen. Vgl. hierzu Berthel (2000), S. 437

<sup>24</sup> Zu verstehen als positive Ertragslage, Vermeidung von Illiquidität etc. Vgl. hierzu Berthel (2000), S. 1076

<sup>25</sup> „A stakeholder is any individual, organization, institution, or even whole society that can affect or be affected by the actions of any other stakeholder“. Mitroff (1998), S. 37

änderungen in seinem (Konsum-) Verhalten auszugehen.<sup>26</sup> Damit einhergehend ist der Fortbestand der Unternehmung massiv gefährdet.<sup>27</sup> Eine derart brisante Situation erfordert spezielle Managementmaßnahmen und bedarf der uneingeschränkten Aufmerksamkeit und Handlungsfähigkeit aller Verantwortlichen. Bei sämtlichen Entscheidungen über reaktive Maßnahmen ist dem Schutz menschlicher Gesundheit oberste Priorität beizumessen.<sup>28</sup>

Eine Unternehmenskrise im industriellen Lebensmittelsektor ist insbesondere als Folge einer Produktkrise zu verstehen, welche ab einem gewissen Stadium ihrer Entwicklung mit dieser gleichgesetzt werden kann. Im weiteren Verlauf konzentriert sich die Arbeit auf diesen kausalen Zusammenhang. Dabei werden die wesentlichen Ziele der Lebensmittelsicherheit und des Produktschutzes entsprechend berücksichtigt. Andere Definitionen von Krisen, welche diese als planbare Konstrukte beschreiben, seien an dieser Stelle vernachlässigt. Sie bezeichnen spezielle Problemstellungen, die nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind.

#### **2.1.4 Produktkrisen**

##### **2.1.4.1 Produktkrisen als Ursache einer Unternehmenskrise**

Nachfolgend werden in Anlehnung an Mayers Ausführungen über Krisen, dessen herausgearbeiteten Charakteristika auf den Fall einer Produktkrise übertragen. Aufgrund eines plötzlich angestiegenen Risikos spricht er von einer besonderen Risikosituation und bezeichnet sie als Strukturbruch.<sup>29</sup> Dies bedeutet, dass „signifikant höhere Zielabweichungen oder höhere Wahrscheinlichkeiten für Zielabweichungen zu einem zukünftigen Betrachtungszeitpunkt“ erwartet werden können.<sup>30</sup> Im Sinne dieser Arbeit kann das signifikant angestiegene Risiko als Ausdruck der Verkehrsfähigkeit<sup>31</sup> eines Produktes bzw. als Einschätzung über den erwarteten Markterfolg<sup>32</sup> verstanden werden. Die sprunghafte Veränderung des Risikos bedarf des Weiteren einer konkreten Feststellung. Übertragen auf den Fall einer Produktkrise kann davon

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Trauboth (2002), S. 29

<sup>27</sup> Vgl. Burmann, S. 464

<sup>28</sup> Dies liegt hinsichtlich des gehandelten Produktes nahe und entspricht führenden Meinungen in Bereichen des Krisenmanagements. Vgl. hierzu z. B. Harvard (2004), S. 68

<sup>29</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bei Mayer (2003), Seite 25 ff. Sie sollen im vorliegenden Fall nach Möglichkeiten im übertragenen Sinn auf Produktkrisen angewandt werden.

<sup>30</sup> Ebd., Seite 27

<sup>31</sup> Die Verkehrsfähigkeit bestimmt sich nach den innerhalb der EU geltenden Standards für Lebensmittelsicherheit nach VO (EG) Nr.178/2002.

<sup>32</sup> Gemessen in Umsatzzahlen des betreffenden Produktes.

ausgegangen werden, dass ohne die Erkenntnis einer Risikoveränderung keine weitere Handlungsveranlassung besteht. Für die Feststellung des Eintritts einer Krisensituation ist es hingegen unerheblich, ob die Veränderung des Risikos vonseiten einer Aufsichtsbehörde, der internen Qualitätsprüfung, dem Lebensmittel-einzelhandel (LEH), den Lieferanten oder von den Endkonsumenten selbst festgestellt wird.<sup>33</sup>

#### **2.1.4.2 Ursachen einer Produktkrise**

Denkbare Ursachen für Produktkrisen sind genauso vielfältig wie vielschichtig.<sup>34</sup> Dabei kann sowohl nach technischen und wirtschaftlichen als auch organisatorischen und sozialen/ kriminellen Kriterien unterschieden werden, die entweder endogenen oder exogenen Ursprungs, internen oder externen Auftretens sind. Diese Kriterien können sich wiederum soweit ineinander vermengen, dass sich eine Unternehmung mit einer Fülle von potentiellen Krisenursachen konfrontiert sieht, von denen sich nicht alle mit präventiver Einflussnahme absichern lassen bzw. nur unzureichend abgesichert werden können. Um dennoch eine sinnvolle Übersicht zur Unterscheidung von Krisenursachen zu erstellen, wird an dieser Stelle die Frage nach dem Ursprung vernachlässigt. Vornehmlich geht es um die Feststellung des Ereignisses, um ihn als einen Vorfall mit Krisenpotenzial zu identifizieren.<sup>35</sup> Ogrizek und Guillery haben neben verschiedenen möglichen Ursachen in ihrer Arbeit 4 Hauptursachen einer Produktkrise herausgearbeitet:

- Gerüchte
- Produktkontaminationen
- Störfälle/ Unfälle/ Zwischenfälle
- Boykottierungen<sup>36</sup>

Diese sollen stellvertretend in ihren Ausführungen sowohl jegliche Formen von kriminell motivierten Handlungen<sup>37</sup> als auch alle sonstigen denkbaren Umstände beschreiben, die zu einer signifikanten Veränderung der Risikosituation beitragen und

---

<sup>33</sup> Nicht zuletzt aufgrund der schnellen Verbreitung von Informationen durch jedwede Form von Medien ist davon auszugehen, dass die Unternehmungsführung davon Kenntnis erlangt.

<sup>34</sup> Vgl. hierzu Ausführungen im Abschnitt 2.1.2 - Arten von Unternehmenskrisen.

<sup>35</sup> Für den richtigen Umgang mit Krisen und zur Nachbearbeitung dieser, sind Informationen über die Ursache allerdings essentiell. Vgl. hierzu Abschnitt 6.3.1.1

<sup>36</sup> Vgl. Ogrizek/Guillery (1999), S. 1 – 28

<sup>37</sup> Erpressung, Sabotage, Industriespionage etc.



einen möglichen Strukturbruch bedingen können.<sup>38</sup> Dabei sind auch sich verändernde strategische Aspekte der Unternehmenspositionierung, sowohl im Markt als auch im Verhältnis zu den Wettbewerbern, mit einzubeziehen. Derartige Änderungen können sich bspw. aus Informationsverlusten/ -abflüssen an Konkurrenten, staatliche und nichtstaatliche Organisationen, Medien etc. ergeben und ggf. Krisenpotenziale mit Bezug zum vertriebenen Produkt beinhalten.

#### **2.1.4.3 Merkmale einer Produktkrise**

An dieser Stelle soll festgehalten werden, welche Merkmale einer Krise herausgehoben werden müssen,<sup>39</sup> um mit dem Ziel der Arbeit, eine reaktive Krisenmanagementstruktur für den Bereich des Produktschutzes aufzubauen, konform zu gehen.

Für den Fall der Produktkrise ist das Überraschungsmoment von besonderer Bedeutung, berücksichtigt es doch das nicht zu antizipierende Auftreten einer Krise.<sup>40</sup> Gerade in Verknüpfung mit der besonderen Wesensart von Lebensmitteln –die dazu geeignet sind die Gesundheit des Konsumenten empfindlich zu gefährden– erscheint es auch infolge gesetzlicher Vorschriften hinreichend realistisch, dass aufgrund von Handlungszwängen Entscheidungsprozesse eingeleitet werden müssen, die unter Zeitdruck und Verwendung von unvollständigen Informationen nur unzureichend absehbare Ergebnisse erzielen. In diesem Zusammenhang spricht Krummenacher von einem Problem der autonomen Prozessentwicklung. Zwar wird die Möglichkeit einer Beeinflussung der Situation durch die Lenkungseinheit (das Management) faktisch eingeräumt, jedoch kann eine gewünschte Prozessentwicklung nicht gewährleistet werden.<sup>41</sup> Durch die Ambivalenz des Ausgangs ist eine erfolgreiche Krisenbewältigung ebenso denkbar wie die Vernichtung des gesamten Unternehmens.<sup>42</sup>

Ferner muss im Krisenfall mit einem drastisch steigenden Interesse und Informationsbedarf aller Anspruchsgruppen gerechnet werden.<sup>43</sup> Welche Bedeutung dabei einzelnen Anspruchsgruppen beizumessen ist und welchen Einfluss diese auf das Krisenmanagement eines Unternehmens haben, wird ab Kapitel 4 in die Arbeit mit

---

<sup>38</sup> Durch den Unterabschnitt Gerüchte werden somit bspw. selbst Fälle abgedeckt, in denen es kein erkennbares Krisenpotenzial aufgrund von Abweichungen in der Verkehrsfähigkeit gibt und es dennoch zu krisenhaften Situationen kommt.

<sup>39</sup> Basierend auf den Krisendefinitionen aus Abschnitt 2.1.1 und 2.1.3

<sup>40</sup> Vgl. Hermann (1963), S. 64

<sup>41</sup> Vgl. Krummenacher (1981), S. 7

<sup>42</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 6

<sup>43</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 70

einbezogen. Daraus abgeleitete Erkenntnisse werden gleichermaßen in die konzeptionelle Entwicklung der Aufbauorganisation aufgenommen, wie die zuvor festgelegten Merkmale einer Produktkrise.

### **2.1.5 Abgrenzung des Krisenbegriffs**

Die häufige Verwendung nachfolgender Begriffe in Zusammenhang mit Krisen soll an dieser Stelle Berücksichtigung finden. Allerdings kann es sich im Rahmen der Arbeit nur um eine Auswahl derer mit relevantem Bezug zum Thema handeln. Artverwandte Bezeichnungen wie Chaos und Schocks werden aus diesem Grunde unberücksichtigt bleiben. Die aufgeführten Begriffe sollen dabei helfen die differenzierte Auffassung des Krisenbegriffs gegenüber intuitiven Interpretationen abschließend sicherzustellen und abzugrenzen.

#### **a. Konflikte**

Konflikte sind durch gegensätzliche Auffassungen, Interessen, Absichten und Verhaltensweisen zwischen einzelnen Personen und -gruppen<sup>44</sup> gekennzeichnet.<sup>45</sup> Sie stehen in einer wechselseitigen Beziehung, indem Krisen sowohl konfliktbedingt als auch Konflikte krisenbedingt entstehen können.<sup>46</sup> In ihrer Majorität führen Konflikte jedoch nicht zu Unternehmenskrisen im zuvor herausgearbeiteten Sinne.<sup>47</sup> Allerdings führen Krisen aufgrund von unter Zeitdruck anstehenden Aushandlungsprozessen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Konflikten.<sup>48</sup>

#### **b. Skandale**

Bei Skandalen handelt es sich um Ereignisse, die ein gesellschaftliches Aufsehen erregen und zumeist mit Formen der öffentlichen Empörung und Entrüstung einhergehen. Solche Ereignisse beruhen vorwiegend auf konkreten, mitunter aber auch nur auf mutmaßlichen Verstößen gegen gesellschaftliche Normen und Werte. Dazu zählen nicht nur Gesetzesverstöße sondern auch Missachtungen von ethischen und moralischen Tugenden.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Bspw. Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Verbraucher etc.

<sup>45</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 8; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 28; Radowski (2007), S. 26

<sup>46</sup> Vgl. Radowski (2007), S. 27

<sup>47</sup> Krystek (1987), S. 8; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 29

<sup>48</sup> Vgl. Radowski (2007), S. 27

<sup>49</sup> Vgl. hierzu Krystek/Moldenhauer (2007), S. 31

Diese Auffassung beachtend ist der in der Arbeit verwendete Begriff Lebensmittel-skandal vordergründig als undifferenzierte Bezeichnung von krisenträchtigen Ereignissen zu verstehen. Er findet dann seine Anwendung, sobald es vorteilhaft erscheint eine Unternehmens- bzw. Produktkrise in ihren gesellschaftlichen Belangen zu unterstreichen und deren negative Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit zu verdeutlichen. Dadurch wird die Brisanz der Situation gerade aus Sicht der Medien sowie der Konsumenten zusätzlich betont. In eingeschränktem Maße kommen darin auch (Präferenz-) Ansprüche der Gesellschaft zum Ausdruck.

### **c. Störungen und Notfälle**

Störungen sind als „Dysfunktionalitäten im Bereich des Sachpotenzials von Unternehmen“<sup>50</sup> zu begreifen, die sich in einer negativen Soll-Ist-Abweichung verdeutlichen. Zwar stellen sie selbst keine Krisen dar, können aber durchaus Krisenpotenziale in sich bergen und sind somit imstande krisenträchtige Prozesse auszulösen.<sup>51</sup> Infolgedessen können Störfälle aus einer ex post-Betrachtung heraus auch als ein frühes Stadium einer Krise interpretiert werden.

Analog können Notfälle als Dysfunktionalitäten in Bezug auf den Gesundheitszustand eines Menschen verstanden werden, samt dem Potenzial selbst Auslöser einer eigentlichen Krise zu sein.<sup>52</sup>

### **d. Katastrophen**

Die Katastrophe ist unter allen möglichen Krisenverläufen die wohl verheerendste. Im Umfeld eines Unternehmens kennzeichnet sie destruktive Singularitäten, die nicht mehr abgewendet werden können und endet mit der irreparablen Zerstörung des Unternehmens.<sup>53</sup> Zum besseren Verständnis beschreibt Gareis den Unterschied zwischen Krisen und Katastrophen exemplarisch am Absturz eines Lauda-Air-Flugzeuges. Für die Insassen des Fluges waren die tödlichen Folgen des Absturzes katastrophal, das Unternehmen Lauda Air hingegen geriet „lediglich“ in eine schwere Krise.<sup>54,55</sup>

---

<sup>50</sup> Ebd., S. 29

<sup>51</sup> Vgl. Ebd., S. 29

<sup>52</sup> Vgl. hierzu das Beispiel von Lauda-Air im Unterabschnitt d., wo die Ursache des Absturzes bspw. der plötzliche Tod beider Piloten wäre.

<sup>53</sup> Vgl. Holzkämpfer (1996), S. 133 f.

<sup>54</sup> Vgl. Gareis (1994), S. 22

Da sich Katastrophen jeglicher weiteren Beeinflussung entziehen, sind sie in Bezug auf Unternehmenskrisen aus dem Verständnis dieser Arbeit heraus zu vernachlässigen. Dass die Auswirkungen einer Unternehmenskrise dabei teilweise katastrophale Ausmaße annehmen können, sei dadurch nicht negiert.

## **2.2 Das betriebliche Krisenmanagement**

### **2.2.1 Genereller Krisenmanagementbegriff**

Im Allgemeinen werden unter dem Dogma des Krisenmanagements sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens subsumiert, die in einen Zusammenhang mit dem Sachverhalt einer Unternehmenskrise gebracht werden können.<sup>56</sup> Dies umfasst sowohl präventive als auch operative und nachbereitende Maßnahmen. Daraus resultierend kommt es zu Überschneidungen mit anderen Managementbereichen, auf welche genauer in Abschnitt 2.3.2 eingegangen wird.

Krystek hat in seiner Arbeit zwei relevante Handlungsfelder des Krisenmanagements identifiziert, die wie folgt aufgeteilt werden:<sup>57</sup>

- Aktives Krisenmanagement, welches nicht nur präventive<sup>58</sup> sondern auch antizipative<sup>59</sup> Aspekte in sich vereint und im weiterführenden Sinne noch durch nachbereitende Handlungen, wie bspw. Datensammlung, -archivierung und neue Erkenntnisgewinnung ergänzt werden kann.
- Reaktives Krisenmanagement, welches sämtliche Krisenbewältigungsaufgaben bis hin zur Abwicklung einer nicht mehr zu vermeidenden Liquidation des Unternehmens umfasst.<sup>60</sup>

Für den weiteren Gebrauch ist es förderlich, den Krisenmanagementbegriff in seiner Bedeutung und Verwendung genauer zu konkretisieren.

### **2.2.2 Auffassung des betrieblichen Krisenmanagements**

---

<sup>55</sup> Aus Sicht des Unternehmens wäre der Umstand einer Katastrophe im Sinne dieser Arbeit erreicht, wenn bspw. die rechtlichen Kriterien des Tatbestandes der Insolvenz erfüllt wären und eine Liquidation des Unternehmens unvermeidlich wäre.

<sup>56</sup> Vgl. Töpfer (1999), S. 18 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 106

<sup>58</sup> Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Früherkennung latenter Unternehmenskrisen.

<sup>59</sup> Dieser Aspekt schließt sowohl die Erarbeitung von Prognosen und Szenarien als auch vorbereitenden Maßnahmen, welche anhand dieser realisiert werden können, in sich mit ein.

<sup>60</sup> Vgl. Krystek (1987), S. 107 ff.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriffsauffassung als Ansatzpunkt eine bereits realisierte Unternehmenskrise unterstellt.<sup>61</sup> Unter dieser Voraussetzung umfasst das betriebliche Krisenmanagement die Planung, Organisation und Steuerung aller Maßnahmen, die zur Bewältigung einer Unternehmenskrise notwendigen sind.<sup>62</sup> Dazu gehören sowohl die Berücksichtigung von relevanten Institutionen und Gouvernance-Strukturen als auch eine mögliche Optimierung der dabei verwendeten Instrumente des Managements.<sup>63</sup> Somit wird das betriebliche Krisenmanagement im Sinne der Arbeit als ein operatives bzw. reaktives Krisenmanagement verstanden. Dabei betont die reaktive Form einen direkten Zwang zu Handeln.<sup>64</sup> Gegenüber den präventiven und antizipativen Maßnahmen rückt zur Erfüllung des dominierenden Ziels der Existenzsicherung der Bewältigungscharakter in den Vordergrund und wird durch die Pflicht die Gesundheit des Verbrauchers zu schützen noch intensiviert.<sup>65</sup>

### **2.2.3 Abgrenzung des Krisenmanagementbegriffs**

Analog zu der Begriffsbestimmung der Unternehmenskrise gibt es auch bei der des Krisenmanagements Ähnlichkeiten und Überschneidungen zu anderen Managementaufgaben. Um mögliche Irrtümer und Fehlschlüsse zu vermeiden, werden aus diesem Grund die nachfolgenden Managementbereiche in einer kurzen, separaten Darstellung erfasst und auf ihre Bedeutung hin verglichen:

#### **a. Risikomanagement**

Nach dem oft im Zusammenhang mit Risikomanagement angeführtem KonTraG<sup>66</sup> und dessen Ausstrahlungswirkung<sup>67</sup> ist eine Gesellschaft<sup>68</sup> dazu verpflichtet, bestandsgefährdende Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu kommunizieren. Allerdings beinhaltet dies keine explizite Handlungsverpflichtung aufgrund von erkannten Risiken.<sup>69</sup> Der ganzheitliche Risk-Management-Ansatz aus der Betriebswirtschaftslehre hingegen bezieht Strategien der Risikovermeidung mit ein.<sup>70</sup> Im Verhältnis dazu ist das Krisenmanagement im weiteren Sinne ein alles umfassender Ma-

---

<sup>61</sup> Vgl. hierzu rückblickend Abschnitt 2.1.4.1

<sup>62</sup> Vgl. Müller (1982), S.29

<sup>63</sup> Vgl. Weber (1980), S.22

<sup>64</sup> Vgl. Röthig (1976), S. 14 ff.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu auch Mayer (2003), S. 109

<sup>66</sup> Vgl. § 91 Abs. 2 AktG in der Fassung vom 01. Februar 2008.

<sup>67</sup> Begriff der Rechtswissenschaft: Eine Norm beeinflusst durch ihre Existenz die Beurteilung von Rechtsfragen mit ähnlichem Sinn. Vgl. Zimmer/Sonneborn (2001), S. 45

<sup>68</sup> Das Gesetz bezieht sich speziell auf Aktiengesellschaften. Aufgrund der Ausstrahlungswirkung kann dieses jedoch auch auf andere Gesellschaftsformen angewendet werden.

<sup>69</sup> Vgl. Zimmer/Sonneborn (2001) S. 38 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Radowski (2007) S. 38

nagementansatz, der alle Managementaufgaben in sich vereint, wohingegen das Risikomanagement eben nur die Ebenen der Vorsorge und Vermeidung abdeckt.

#### **b. Sanierung**

Im betriebswirtschaftlichen Sinne handelt es sich bei der Sanierung um ein wesentlich an finanzwirtschaftlichen Kriterien orientiertes Managementinstrument zur Krisenbewältigung,<sup>71</sup> welches seinem Wortstamm nach nur bedingt mit dem reaktiven Krisenmanagement gleichgesetzt werden kann. Es impliziert vielmehr einen schmerzlichen Gesundungsvorgang, der hauptsächlich auf bilanzielle Aspekte und den Liquiditätszustand eines Unternehmens abzielt.<sup>72</sup>

#### **c. Restrukturierung**

Im Rahmen von Anpassungen an die sich ständig verändernde Umwelt eines Unternehmens<sup>73</sup> gehören Restrukturierungsmaßnahmen zu den Daueraufgaben eines Managements. Es fehlt ein unvermengerter Bezug auf die bestandsgefährdenden Strukturen im Unternehmen im Falle einer Krise, wodurch eine Übereinstimmung mit der Krisenmanagementauffassung in dieser Arbeit verhindert wird. Im Falle einer Unternehmenskrise kommt es „gegebenenfalls zu einer Überbeanspruchung dieser Fähigkeit“.<sup>74</sup> Wird die Anpassung der Strukturen dennoch geleistet, so kann der Übergang in den Bereich des bewältigenden Krisenmanagements unter genanntem Umstand als fließend angesehen werden.<sup>75</sup>

#### **d. Turnaround Management**

Dem betriebswirtschaftlichen Verständnis nach bezeichnet das Turnaround Management die Kehrtwendung in einer krisenhaften Entwicklung. Dabei kann es im Gegensatz zu der hier zugrunde gelegten Auffassung einer Krise mit existenzbedrohenden Ausmaßen, schon durch einen sinkenden Geschäftserfolg unter einen aus Unternehmenssicht minimal akzeptierten Richtwert<sup>76</sup> zum Einsatz der Instrumente des Turnaround Management kommen.<sup>77</sup> Allerdings können unter ausgewählten Kriterien und Umständen die Grenzen zu einem Krisenmanagement im hier aufgefassten Sinne gleichermaßen verschwimmen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Becker (1986), S. 62 f.

<sup>72</sup> Vgl. Burtscher (1995), S. 58 f.

<sup>73</sup> Oder resultierend aus der sich wandelnden Unternehmensstruktur, bspw. in seiner Rechtsform oder Konzernstruktur etc.

<sup>74</sup> Radowski (2007), S. 39

<sup>75</sup> Vgl. Ebd., S. 39 f.

<sup>76</sup> z.B. return on investment, cash flow, etc.

<sup>77</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S.139

#### **e. Kontinuitätsmanagement**

Hergeleitet aus der englischen Bezeichnung Business Continuity Management werden unter dem Begriff Kontinuitätsmanagement vorausschauende Maßnahmen zusammengefasst, welche störungsbedingte Betriebsunterbrechungen verhindern und eine möglichst rasche Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit ermöglichen sollen. So werden im IT-Bereich Daten in besonderen physischen Einheiten<sup>78</sup> hinterlegt, von denen sie nach Verlust oder Zerstörung im betreffenden Unternehmensteil wieder abgerufen werden können. Demzufolge kann das Kontinuitätsmanagement als ein Teil des aktiven, explizit des antizipativen Krisenmanagements verstanden werden.<sup>79</sup>

### **3. Grundlagen der Neuen Institutionenökonomie und deren Bedeutung in Bezug auf problematische Transaktionen in der EU-Lebensmittelindustrie**

#### **3.1 Begründungen der Theorieauswahl**

Nach den Ausführungen zu den in der Arbeit verwendeten Begriffen sowie deren Abgrenzungen soll nun der Bezugsrahmen durch die theoretischen Referenzelemente komplettiert werden. Die NIÖ eignet sich dabei mit ihren zentralen Elementen erfahrungsgemäß hervorragend für das Erforschen krisenhafter Prozesse und wird dem entsprechend auch als Basis dieser Arbeit dienen.<sup>80</sup> Mit ihren Kernelementen schafft sie einen Bezugsrahmen, der ein zweckmäßiges Verständnis für relevante Situationen, Prozesse und Entwicklungen ermöglicht. Infolge dessen bietet sie zudem einen idealen Ausgangspunkt zur weiteren Erkenntnisgewinnung. Grundsätzlich jedoch zielt die NIÖ darauf ab Marktversagen<sup>81</sup> zu verhindern und ist diesbezüglich –mit Blick auf die problematischen Transaktionen, die sich bei der Herstellung und dem Vertrieb von Lebensmitteln ergeben– prädestiniert für die weitere Verwendung in dieser Arbeit.<sup>82</sup>

#### **3.2 Die Kernelemente des theoretischen Modells**

##### **3.2.1 Der Institutionenbegriff**

---

<sup>78</sup> z.B. Back office

<sup>79</sup> Vgl. Radowski (2007), S. 40 f.

<sup>80</sup> Vgl. Ebd., S. 89

<sup>81</sup> „Marktversagen liegt vor, wenn wünschenswerte Transaktionen nicht stattfinden oder nicht wünschenswerte Transaktionen stattfinden“. Söllner (2007), S. 31

<sup>82</sup> Vgl. Ebd., S. 32 ff.

Akteuren, die in eine Austauschbeziehung<sup>83</sup> treten wollen, wird eine strategische Unsicherheit unterstellt. Die Abhängigkeit des Ergebnisses sowohl von dem eigenen, als auch von dem Verhalten (mindestens) eines weiteren involvierten Akteurs, kennzeichnet diese Situation. Die Unsicherheit der Transaktionsteilnehmer äußert sich dabei in Form von Interaktionsproblemen, welche im Folgenden als Transaktionskosten im Abschnitt 3.2.2 gesondert betrachtet werden. Mit der Verwendung von Institutionen<sup>84</sup> werden dabei die bestehenden Unsicherheiten reduziert. Dies kann unter Umständen den Einsatz von Kontrollen und (falls notwendig) von Sanktionen erfordern. Daraus resultierend entsteht ein Bedarf an Steuerungsmechanismen, die in Form von Governance-Strukturen<sup>85</sup> vorherrschende Transaktionsprobleme effizient lösen sollen. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die für den Lebensmittelhandel relevanten Governance-Strukturen aus der institutionellen Umwelt<sup>86</sup> der Unternehmen mit in die Betrachtung einbezogen sowie auf daraus resultierende Ausprägungen eingegangen.

### **3.2.2 Die Transaktionskostentheorie (nach Williamson)**

In der NIÖ werden Transaktionskosten als Aufwendungen verstanden, die sich aufgrund von Interaktionen ergeben. Als Transaktionskosten seien im Einzelnen aufgeführt: Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Überwachungs-, Anpassungs- und Durchsetzungskosten.<sup>87</sup> In diesen Kosten spiegeln sich sowohl Informations- als auch Anreizprobleme wieder, die sich wiederum aus zugrunde gelegten Verhaltensannahmen und Umweltfaktoren ergeben.

---

<sup>83</sup> Exemplarisch sei hier an eine Transaktion gedacht, einer „Übereinkunft [...] über die Übertragung von Verfügungsrechten.“ Ebd., S. 41

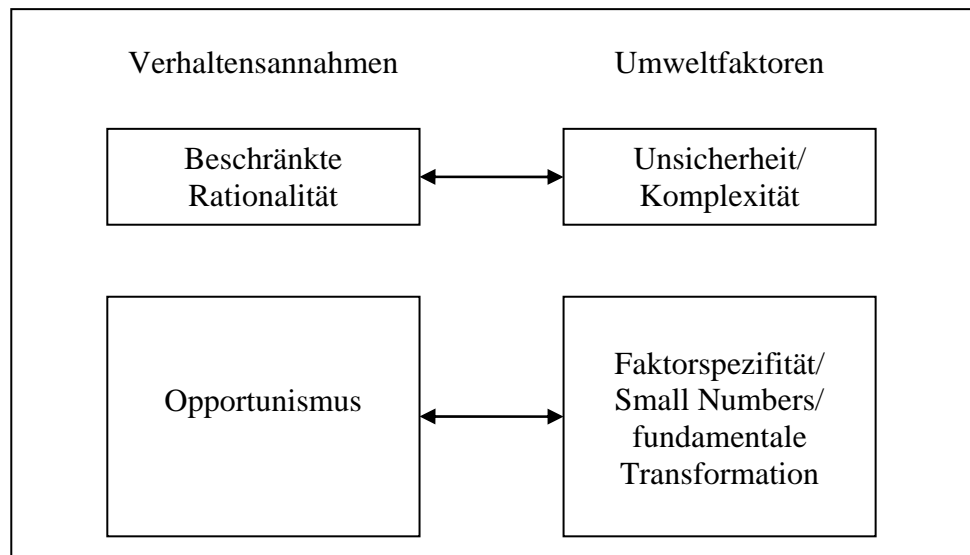
<sup>84</sup> „Institutionen sind [...] die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion“ (Spielregeln). Vgl. North (1992), S. 3

<sup>85</sup> „Sind Bündel von untereinander abgestimmten Institutionen und ihre Durchsetzungsmechanismen“. Söllner (2007), S. 48

<sup>86</sup> Dabei handelt es sich um institutionelle Regeln, welche klare Verhaltensrichtlinien vorgeben, ohne sich auf eine Koordinationssituation zu konkretisieren. Vgl. Ebd., S. 63 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Ebd., S. 40





**Abbildung 2: Market failures framework<sup>88</sup>**

Abbildung 2 veranschaulicht auf einfache Weise die unterstellten Annahmen und Zustände sowie deren Relation zueinander, die nachfolgend kurz dargelegt werden sollen.

#### **a. Beschränkte Rationalität und Opportunismus**

In der verhaltenswissenschaftlichen Forschung bezeichnet die beschränkte Rationalität jene Einschränkungen, denen der menschliche Verstand (z.B. aufgrund von unvollkommenem Wissen) unterliegt.<sup>89</sup> Eben diese realitätsnahe Einschätzung des menschlichen Verstandes ist für den Umgang mit dem Faktor Mensch essentiell. Gareis beschreibt dazu passend das Paradox der Krisenbewältigungsfähigkeit. Um eine erfolgreiche Krisenbewältigung zu garantieren, bedarf es der richtigen Einschätzung der Situation, welcher das Erkennen einer krisenhaften Situation vorausgeht. Dazu ist der Mensch aufgrund der Einschränkungen seines Verstandes jedoch nur bedingt in der Lage.<sup>90</sup>

Durch die Annahme von Opportunismus wird das eigennutzorientierte Verhalten der Individuen hervorgehoben. Dabei ist das Individuum bereit, den eigenen Vorteil durch Taten zu erwirken, die zum Nachteil Anderer führen können.<sup>91</sup> Diese Annahme ist speziell bei der Betrachtung von kriminellen Handlungen von Bedeutung und wird an gegebener Stelle entsprechend berücksichtigt.

#### **b. Unsicherheit und Spezifität**

<sup>88</sup> Quelle: Reproduktion der Abb. 2-3 in Söllner (2007), S. 42

<sup>89</sup> Vgl. Simon (1961), S. xxiv

<sup>90</sup> Vgl. hierzu Gareis (1994), S. 34 f.

<sup>91</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 47

Unsicherheit ergibt sich als Folge eines (zu) hohen Komplexitätsgrades der Umwelt in Verbindung mit den unter Punkt a. angesprochenen einschränkenden Verhaltensannahmen, die ein vollständiges Erfassen und Prognostizieren der Umwelt verhindern.<sup>92</sup> In diesem Sinne handelt es sich um eine logische Fortführung der zuvor angesprochenen Verhaltenshypothesen im Zusammenspiel mit bestehenden Umweltbedingungen (siehe Abbildung 2).

Die Spezifität (Faktorspezifität) bezeichnet eine Ressourcenallokation, deren Nutzen lediglich in einer vorbestimmten Verwendung maximiert wird. Bei einer alternativen Verwendung muss hingegen ein relativer Nutzenverlust in Kauf genommen werden,<sup>93</sup> was wiederum im Hinblick auf die vorherigen Ausführungen über die Verhaltensannahmen und die Unsicherheit ein Investitionshemmnis begründen kann.

Die vorangegangenen Anmerkungen unter a. und b. begründen nicht nur eine mögliche Unvorteilhaftigkeit des Austausches von Verfügungsrechten<sup>94</sup> und demzufolge ein potenzielles Marktversagen. Mit diesem Bewusstsein kann auch eine Vielzahl an menschlichen Verhaltensweisen berücksichtigt und gehandhabt werden. In der vorliegenden Arbeit sollen für die Aufgabenstellung relevante Verhaltensweisen herausgearbeitet werden, um durch deren Antizipation die praktische Relevanz der Arbeit zu steigern. Übertragen auf den Handel mit Lebensmitteln ergibt sich die Notwendigkeit, zumindest jedoch eine Vorteilhaftigkeit der institutionellen Regulierung des europäischen Marktes in Form von Governance-Strukturen, um einen effektiven Verbraucherschutz zu gewährleisten und Qualitätsstandards länderübergreifend durchzusetzen.<sup>95</sup> Hinsichtlich der strukturellen Ausgestaltung der Aufbauorganisation werden insbesondere Überlegungen auf Grundlage der Faktorspezifität zum Tragen kommen.

### **3.2.3 Die Prinzipal-Agenten-Theorie**

Bei der Prinzipal-Agenten-Theorie liegt das Hauptaugenmerk der Untersuchung auf dem Austauschverhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Aufgrund von Eigeninteressen der jeweiligen Kooperationspartei ergeben sich Konflikte, von denen sich zwei besonders aufseiten des Prinzipals hervortun.

#### **a. Adverse Selektion**

---

<sup>92</sup> Vgl. Söllner (2007), S. 44

<sup>93</sup> Vgl. Ebd., S. 45

<sup>94</sup> „Verfügungsrechte sind gesellschaftlich anerkannte Rechte über materielle und immaterielle Dinge“. Ebd., S. 55

<sup>95</sup> Weitere Ausführungen hierzu, sind dem Abschnitt 4.1 zu entnehmen.

Das Problem der adversen Selektion basiert auf den Informationsdifferenzen der einzelnen Vertragspartner. Als die Partei mit einem Informationsvorsprung wird meist der Agent angeführt, da er mehr über sich selbst weiß und gegenüber dem Prinzipal einen Anreiz zu einem ex ante-opportunistischen Verhalten hat, indem er vorgibt, ein guter Vertragspartner zu sein. Letzterer hat somit das Problem der Auftragsvergabe und versucht durch Antizipation, das Risiko eines ungenügenden Vertragspartners zu minimieren. Als Folge besteht die Gefahr einer Negativauslese.<sup>96</sup>

#### **b. Moralisches Risiko**

Mit dem moralischen Risiko wird die Möglichkeit eines ex post-opportunistischen Verhaltens des Agenten beschrieben, der entweder aufgrund von Informationsvorsprüngen oder durch die Möglichkeit des versteckten Handelns einen Anreiz besitzt, von vereinbarten Vertragsinhalten abzuweichen.<sup>97</sup>

Diese Probleme der Aufgabendelegation können bei jedweder Form der Arbeitsteilung auftreten. In der vorliegenden Arbeit wird die Aufgabendelegation sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Verhältnis des Unternehmens zu seiner Umwelt betrachtet. Dabei begründen die angesprochenen Informationsdifferenzen eines der Hauptprobleme im reaktiven Krisenmanagement.<sup>98</sup>

### **4. Analyse der wichtigsten Transaktionsteilnehmer beim Handel mit Lebensmitteln**

#### **4.1 Die EU als Rahmen gebende Organisation**

##### **4.1.1 Aufgaben und Ziele der EU im Lebensmittelsektor**

Für den Handel mit Lebensmitteln im europäischen Raum ist die EU Urheberin der herrschenden Rechtsordnung. Schon allein aufgrund dieser Rechtsordnung werden wiederkehrende Interaktionsprobleme erheblich reduziert.<sup>99</sup>

Beauftragt von den Bürgerinnen und Bürgern Europas<sup>100</sup> schließt sie die institutionelle Lücke zwischen Produzenten und Konsumenten in Bezug auf die Durchsetzung

---

<sup>96</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 236 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Ebd., S. 247 ff.

<sup>98</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen aus Abschnitt 4.2.1

<sup>99</sup> Vgl. hierzu Söllner (2007), S. 34

<sup>100</sup> Denen der einzelnen EU-Mitgliedsstaaten.

von Standards, Kontrollen und Sanktionierungen.<sup>101</sup> In dieser Form bestimmt sie maßgeblich das Organisationsgefüge und stellt die für den Lebensmittelhandel relevanten Governance-Strukturen bereit.

Welchen Anspruch die EU in Bezug auf die Lebensmittelsicherheit verfolgt und welche Priorität sie dem Thema zuordnet, wurde im Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit schriftlich festgehalten. Darin heißt es wörtlich: „Für die Europäische Union soll der höchste Standard der Lebensmittelsicherheit gelten“.<sup>102</sup> Dies ist als eine unmissverständliche Zielvorgabe anzusehen, deren Umsetzung als Aufgabe von ihren zuständigen Organen wahrgenommen wird (vgl. hierzu Abbildung 3).<sup>103</sup> Dabei verfolgen diese einen ganzheitlichen Ansatz, welcher die gesamte Produktionskette bis hin zum Endkonsumenten regulieren und überwachen soll.<sup>104</sup> Das Weissbuch verkörpert die Konkretisierung der Ziele und Aufgaben auf EU-Ebene.

#### **4.1.2 Die institutionelle Umwelt und deren Ausprägungen beim Lebensmittelhandel als Resultat dieser Ziele und Aufgaben**

##### **4.1.2.1 Reglementierungen des Lebensmittelhandels**

###### **4.1.2.1.1 Die Basis-VO (EG) Nr. 178/2002**

Diese EU-Verordnung regelt seit dem 21. Februar 2002 die wesentlichen Anforderungen an das Lebensmittelrecht in der EU. Dabei bezieht diese sich nicht alleinig auf den Handel mit Lebensmitteln sondern auch weitläufiger auf das verwendete Futtermittel bei den zur Lebensmittelgewinnung dienenden Tieren.<sup>105</sup>

Darüber hinaus enthält die VO nunmehr die spezifischen Sorgfaltspflichten der jeweiligen Verantwortlichen beim Handel mit Lebensmitteln, Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit, Regelungen zu vorausgesetzten Risikobewertungen und Vorsorgeprinzipien sowie die Mindestanforderungen an die Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln. Obwohl die Verordnung keiner direkten Umsetzung in das nationale

---

<sup>101</sup> Auf eine ausführliche Beweisführung des Zusammenhanges zwischen den Interessen der europäischen Bürger und den Beschlüssen der EU wird an dieser Stelle verzichtet. Es wird auf die Public Choice Theorie verwiesen, mit der sich ein solcher Zusammenhang herbeiführen lässt.

<sup>102</sup> EU (2000), S. 4

<sup>103</sup> Auch eine EU-weite Vereinheitlichung der Interessen und ein homogenes Zielstreben seien dadurch vorgegeben.

<sup>104</sup> „Farm to Fork“-Ansatz, Vgl. EU (2007), S. 38

<sup>105</sup> In diesem Zusammenhang zeigt sich abermals der ganzheitliche Ansatz den die EU verfolgt.

Recht bedarf,<sup>106</sup> findet sie ihre Beachtung durch den jeweiligen nationalen Gesetzgeber (in Deutschland z.B. in Form des Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuches). Welche Anforderungen sich daraufhin von rechtlicher Seite ergeben und welche Auswirkungen diese auf das Krisenmanagement eines Unternehmens haben, wird im Abschnitt 5.3 genauer ausgeführt.

#### **4.1.2.1.2 Weitere Verordnungen**

Neben der Basis-VO existieren auf EU-Ebene eine Vielzahl an weiteren spezieller gefassten Richtlinien, welche unter anderem die Klassifizierung und Zusammensetzung, den Umgang sowie die Kennzeichnung von Lebensmitteln regeln. Diese bilden die Grundlage für nationale Verordnungen und werden überdies ständig angepasst bzw. aktualisiert. Als aus diesen Richtlinien resultierende Verordnungen sind für den deutschen Rechtsraum namentlich aufzuführen:

- Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung
- Los-Kennzeichnungsverordnung
- Nährwert-Kennzeichnungsverordnung
- Fertigverpackungsverordnung
- Diätverordnung
- Nahrungsergänzungsmittelverordnung
- Öko-Verordnung
- Zusatzstoff-Zulassungsverordnung
- Lebensmittelhygieneverordnung

Des Weiteren können einzelne Verordnungen in Hinblick auf spezielle Lebensmittelvorschriften wiederum eigene Verordnungen hervorbringen wie bspw. die Fleischhygieneverordnung als Sonderregelung der Lebensmittelhygieneverordnung. Diesbezüglich besteht die Möglichkeit, durch den nationalen Gesetzgeber auch umfassendere Ansätze auf nationaler Ebene zu berücksichtigen. Sollten diese allerdings geltenden EU-Richtlinien widersprechen, müssen sie bei der Anwendung des nationalen Rechts unberücksichtigt bleiben.<sup>107</sup> Aus diesem Grund ist die Kenntnis der EU-weiten Regelungen unabdingbar, da sie als maßgebend angesehen werden

---

<sup>106</sup> Sie gilt unmittelbar. Vgl. Riemer/Seitz (2006), S. 3

<sup>107</sup> Vgl. Ebd., S. 3

müssen. Für ein spezifisches Krisenmanagement bleibt demnach im Einzelnen zu prüfen, welche Verordnungen für den gegenwärtigen Krisenfall relevant sind.<sup>108</sup>

#### **4.1.2.2 Ausprägungen der institutionellen Umwelt**

##### **4.1.2.2.1 Aufbau und Entwicklung der Governance-Strukturen**

Bereits zu Beginn der Europäischen Gemeinschaft waren Bestimmungen für die Lebensmittelsicherheit Bestandteil der europäischen Rechtsordnung.<sup>109</sup> Der Wunsch der europäischen Bürger nach einem möglichst hohen Maß an Lebensmittelsicherheit äußerte sich schließlich explizit in dem Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit. Als eine zentrale Forderung brachte das Weissbuch die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (EFSA)<sup>110</sup> hervor. Seit ihrer Gründung steht die EFSA der Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz als unabhängiger Berater mit wissenschaftlichen Bewertungen jedweder Art zur Seite.<sup>111</sup>

Aufgabe der Generaldirektion ist es, die Sicherheit und Gesundheit der Konsumenten zu gewährleisten sowie deren Vertrauen zu stärken, indem sie die Vorschriften zum Gesundheits- und Verbraucherschutz auf dem aktuellen Stand hält und deren Umsetzung in den einzelnen Mitgliedsstaaten überwacht.<sup>112</sup> Die eigentliche Durchsetzung der Vorschriften gegenüber den Lebensmittelerzeugern, -herstellern und -händlern bleibt den nationalen, regionalen und kommunalen staatlichen Organen der jeweiligen EU-Mitgliedsstaaten überlassen.<sup>113</sup> Nachfolgend wird das sich daraufhin ergebende strukturelle Gefüge in Abbildung 3 dargestellt. Innerhalb des Gefüges können allerdings auch nationalstaatliche Behörden, ohne den direkten Auftrag in Belangen des Lebensmittelhandels mitzuwirken, Anspruch auf Berücksichtigung finden. Das Deutsche Innenministerium hat bspw. eine Empfehlung für das Risiko- und Krisenmanagement kritischer Infrastrukturen<sup>114</sup> herausgegeben. Das

---

<sup>108</sup> Vorab sei speziell auf die Verordnung VO (EG) 2023/2006 hingewiesen, welche ab August 2008 die besonderen Regelungen zur guten Herstellungspraxis in der Lebensmittelindustrie festsetzt und entsprechend in die konzeptionelle Entwicklung der Aufbauorganisation in Abschnitt 5.3.1.2 mit einbezogen wird.

<sup>109</sup> EU (2000), S. 7

<sup>110</sup> European Food Safety Authority

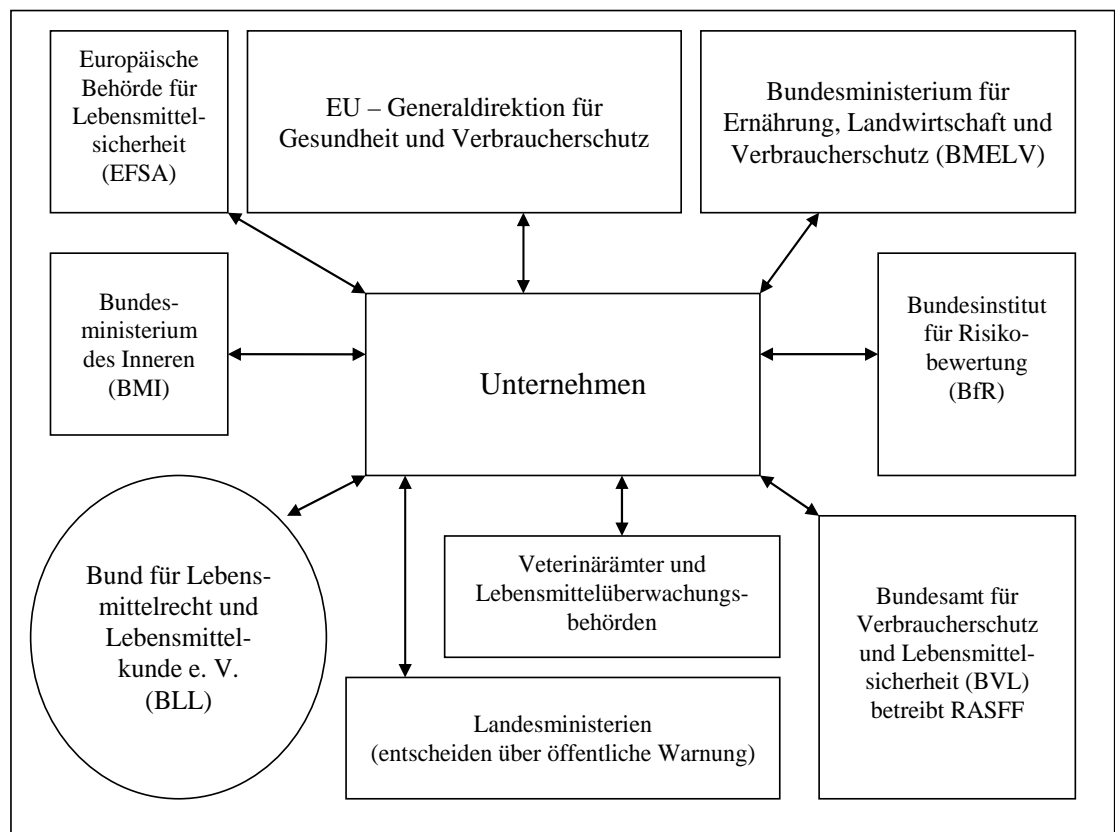
<sup>111</sup> Vgl. EU (1), (2008)

<sup>112</sup> Dieser Auftrag der Behörde betont explizit die vorhandenen Unsicherheiten auf Seiten der Konsumenten. Vgl. EU (2), (2008) sowie die Verhaltensannahmen aus Abschnitt 3.2.2

<sup>113</sup> Ebd.

<sup>114</sup> Kritische Infrastrukturen sind „Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten

Ministerium vertritt die Auffassung, dass die Lebensmittelindustrie, als Teil der kritischen Infrastruktur, von außerordentlichem Interesse für die Gesellschaft ist und lässt dieser daher eine besondere Aufmerksamkeit zukommen. Der Leitfaden ist dieser Auffassung folgend als eine ergänzende Hilfestellung für die Unternehmen zu verstehen, der sie dabei unterstützen soll denen von der EU aufgestellten Regeln und Normen speziell in Extremsituationen gerecht zu werden. Einen für das Grundverständnis über die strukturellen Ausprägungen des institutionellen Gefüges förderlichen Überblick liefert die nachfolgende Abbildung 3.



**Abbildung 3: Ausprägungen der institutionellen Umwelt eines Unternehmens<sup>115</sup>**

Exemplarisch zeigt die Abbildung einen Ausschnitt der institutionellen Umwelt mit- samt ihrer Ausprägungen aus Sicht eines in Deutschland agierenden Unternehmens. Es vergegenwärtigt die einzelnen Kompetenz- und Hierarchiestrukturen, die auf ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie wirken und nach denen sich dessen Hand- lungsspielraum bemisst. Gleichzeitig vermittelt es den Kontrollanspruch der Gesell- schaft, der sich in dem dargestellten Gefüge genauso manifestiert wie die damit ver- bundene Ausgestaltung der verantwortlichen Strukturen und deren Koordinations-

würden“. Als Adressaten des Leitfadens schließt dies unter anderem Unternehmen und Organisationen aus dem Versorgungssektor (Lebensmittelindustrie) mit ein.

Vgl. BMI (2007), S. 9 f.

<sup>115</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

bedarf (den ein solcher Anspruch scheinbar nach sich zieht). Nicht nur für den Fall einer Krise lassen sich damit für das Unternehmen obligatorische, aber auch empfehlenswerte Kooperationsbeziehungen identifizieren, die in Form von Außenkontakten in den Informationsverkehr eines Unternehmens einzubinden sind. So dient bspw. das Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR) –gewissermaßen das deutsche Pendant zur EFSA, mit der es intensive Kooperationsbeziehungen pflegt– zur Risikobewertung und -kommunikation und hält darüber hinaus Handlungsempfehlungen für zuständige Behörden bereit.<sup>116</sup> Obwohl es selbst über keine direkten Handlungsbefugnisse gegenüber den Unternehmen verfügt, kann dessen ungeachtet davon ausgegangen werden, dass die Arbeit und Ergebnisse des BfR sowie die der EFSA wesentlichen Einfluss auf gegenwärtige Maßnahmen von Lebensmittelaufsichtsbehörden haben und zukünftige Regulierungen der Lebensmittelwirtschaft prägen werden.<sup>117</sup> Insofern scheint es sinnvoll, wenn sich Entscheidungen des Managements ebenfalls an diesen orientieren. Des Weiteren sind natürlich auch Verbände wie der Bundesverband für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V. (BLL) Teil der Umwelt, welche die Unternehmen in der Praxis mit Empfehlungen und Einschätzungen über die reine Interessenvertretung hinaus unterstützen. Eine besondere Stellung im internationalen Gefüge nimmt allerdings das eingerichtete Schnellwarnsystem im Lebens- und Futtermittelbereich (RASFF) ein. Dabei handelt es sich um ein Instrument zur Informationsverbreitung, welches gleichzeitig die Funktion eines sogenannten „heißen Drahtes“ innehat, der jedwede (Gesundheits-) Risiken über Produkte schnellstmöglich an alle Teilnehmer im System verteilt. Aufgrund dieser Vernetzung erschließt sich ein europaweites Netzwerk von nationalen Aufsichtsbehörden, für die sich jeweils eigene Modelle von nationalen institutionellen Umwelten aufstellen lassen.

#### **4.1.2.2.2 Eingrenzung des Bezugsrahmens bei Krisenmanagementmaßnahmen**

Im Rahmen der Arbeit besteht eine wichtige Aufgabe somit darin, den Anforderungen eines derart komplexen Systems von Organisationen und Institutionen – wie zuvor dargestellt– gerecht zu werden und gleichzeitig sich dabei bietende Netzwerkeffekte bestmöglich in die Krisenbewältigung einzubinden. Dafür muss ein entsprechender Bezugsrahmen für das Krisenmanagement festgelegt werden. Um diesen nicht zu weit zu fassen, wird auch die institutionelle Umwelt auf einen wie in der

---

<sup>116</sup> Vgl. BfR (2008)

<sup>117</sup> Vgl. EU (3), (2008)



Abbildung 3 dargestellten, abgrenzbaren nationalen Ausschnitt eingeschränkt. Gestützt wird diese Maßnahme unter anderem auf Überlegungen bezüglich des Subsidiaritätsprinzips sowie des Dezentralisierungstheorems nach Oates.<sup>118</sup> Um bestmöglich auf strukturelle, kulturelle und rechtliche Eigenheiten in den einzelnen nationalen Gebieten einzugehen, empfiehlt sich die Ausgestaltung der Organisationsstrukturen des Krisenmanagements anhand der nationalen Teilräume innerhalb der EU.<sup>119</sup> Sollten Krisensituationen zu erwartende grenzübergreifende Auswirkungen haben und somit ein länderübergreifendes Krisenmanagement des Unternehmens erforderlich machen, so wird dies entsprechend in der Organisationskonstellation berücksichtigt. Dennoch ändert dieser Umstand nichts an der beabsichtigten Organisationsstrukturierung sowie deren Tauglichkeit zur Leistungserbringung für den jeweils betroffenen Teilraum. Sollten darüber hinaus auch noch unterschiedliche und eigenständige Konzerneinheiten in verschiedenen Ländern betroffen sein, ist die vorgeschlagene Strukturierung als Organisationsgrundlage des jeweiligen Krisenmanagements zu verstehen. Diese Ansicht ergänzende Überlegungen müssten sich daraufhin gemäß der Fallkonstellation mit Problemen der Koordinationsgestaltung auseinandersetzen. Die Gründung einer geeigneten übergeordneten Koordinations-einheit könnte diesbezüglich ein zweckmäßiger Ansatz sein. Dessen Aufgabe läge darin, eine universelle Einigkeit herbeizuführen und deren Integrität in den spezifischen Maßnahmen der einzelnen Organisationseinheiten sicherzustellen. Außerdem wäre eine solche Situation auch auf mögliche Skalen- und Verbundeffekte hin zu untersuchen. Solche Überlegungen sind jedoch nicht vordergründig Gegenstand dieser Arbeit.

#### **4.1.3 Folgen im Falle eines Lebensmittelskandals (Lebensmittelkrise)**

Entsprechend den vorangegangenen Ausführungen über die Ansprüche der EU an die Lebensmittelsicherheit beim Handel in Europa, ist die Zielsetzung im Falle eines relevanten Ereignisses eine schlüssige Fortsetzung derselbigen. In Kapitel IV der VO (EG) Nr. 178/2002 sind Regelungen festgehalten, die das Verhalten der europäischen Organe und die der Mitgliedsstaaten –auch gegenüber Drittstaaten– lenken sollen. Dabei konzentriert sich die Strukturierung der Informationsverbreitung auf das inzwischen etablierte europäische Schnellwarnsystem. Nachdem die Informationsverteilung über dieses System erfolgt ist, werden die Risiken des gemeldeten Vorfalls

---

<sup>118</sup> Vgl. hierzu Blankart (2003), S. 565 ff.

<sup>119</sup> Vgl. hierzu Scherler (1996), S. 348, 349

beurteilt und weitere Schritte nach ihrer Dringlichkeit eingeleitet. Bei einem akuten Vorfall kann es zur sofortigen „Aussetzung des Inverkehrbringens oder der Verwendung des fraglichen Lebensmittels“<sup>120</sup> kommen. Darüber hinaus gehören Kommunikations- und Informationsmaßnahmen gegenüber allen Beteiligten im Besonderen aber gegenüber der Öffentlichkeit zum Aufgabengebiet der zuständigen Behörden.

Schon das Einräumen von eventuell auftretenden krisenhaften Zwischenfällen<sup>121</sup> beim Lebensmittelhandel und deren Berücksichtigung in der Basis-VO verdeutlicht sowohl die Relevanz eines solchen Vorfalles als auch die Tatsache, dass ein 100%iger Schutz vor krisenhaften Entwicklungen nicht gewährleistet werden kann, Lenkungs- und Beeinflussungsmöglichkeiten jedoch bei der zeitlichen Entwicklung von Krisen in vollem Maße ausgeschöpft werden müssen. Hieraus ergeben sich erste Hinweise darauf, warum auch ein Unternehmen auf Krisen in geeignetem Maße strukturell vorbereitet sein sollte. Denn ist ein Unternehmen zeitlich nicht in der Lage, auf kritische Entwicklungen in geeigneter Weise zu reagieren, kann davon ausgegangen werden, dass die Organe der EU und deren Mitgliedsstaaten aktiv werden, ohne dass sich das betroffene Unternehmen noch auf für sich vorteilhafte Weise in die Lenkung der Geschehnisse einbringen kann. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung kann es dazu kommen, dass der Handlungsspielraum des Unternehmens von den übrigen Organisationen immer stärker eingeschränkt wird und es im weiteren Verlauf des Krisenbewältigungsprozesses diesen gegenüber ins Hintertreffen gerät. Anknüpfende Ausführungen sind noch um haftungsrechtliche Aspekte zu ergänzen, auf die im Abschnitt 5.3.1 genauer eingegangen wird.

## **4.2 Das produzierende Unternehmen als Hauptakteur**

### **4.2.1 Die Situation des Unternehmens in der Krise**

Prinzipiell muss ein Unternehmen in der Krise davon ausgehen, dass sämtliche Beteiligten, ob nun von staatlicher oder privatwirtschaftlicher Seite, ihm mit einer gewissen Erwartungshaltung gegenüberstehen. Es wird verlangt, dass das Unternehmen in der Lage ist, Probleme konsequent, professionell und schnellstmöglich zu beheben. Bezug nehmend auf die Aussagen der Prinzipal-Agenten-Theorie, werden die

---

<sup>120</sup> EU (2002), S.22, Art. 53, Absatz 1, Satz 1

<sup>121</sup> Die Basis-VO spricht diesbezüglich von einem Risiko für die menschliche Gesundheit. Vgl. EU (2002), S. 21, Art. 50, Absatz 1

Beteiligten darüber hinaus einen Informationsvorsprung bei dem betroffenen Unternehmen vermuten, der für weitere Entscheidungen bestimmend sein kann. Denkbar ist eine Art produktbezogenes Sonderwissen, welches dem Produzenten unterstellt werden darf. Nicht zuletzt beinhaltet dieses Sonderwissen auch eine zeitliche Komponente darüber, wie lange ein Unternehmen bereits Kenntnis von einer bevorstehenden Krise hat. So werden die jeweiligen Beteiligten ihrerseits zeitnah Maßnahmen ergreifen, sollte das Unternehmen nicht in der Lage sein, vorhandene Probleme den Erwartungen entsprechend zu bewältigen. Es entsteht ein Handlungszwang mitunter aus der Befürchtung heraus, dass ohnehin schon zuviel Zeit ungenutzt verstrichen sei. Mögliche negative Auswirkungen umfassen Maßnahmen und Beschränkungen wie bereits in Abschnitt 4.1.3 angesprochen. Dass dies unter allen Umständen die nachteiligsten Konsequenzen für ein Unternehmen im Vergleich zu eigens getroffenen und umgesetzten Entscheidungen mit sich bringen kann, davon wird in dieser Arbeit ausgegangen. Als Folge dessen wird nicht nur die Souveränität des Unternehmens eingeschränkt, auch die vorhanden geglaubten und zugesprochenen Kompetenzen des Unternehmens scheinen nicht gegeben und leiden samt dem Firmenimage. Im schlechtesten Falle übertragen sich so entstandene Antipathien auf die gesamte Branche.<sup>122</sup>

Unter bestimmten Umständen wird ein Unternehmen auch in die Situation kommen, selbst den Kontakt zu Behörden und Geschäftspartnern aufzunehmen, ohne dass diese bislang den Eindruck einer krisenhaften Entwicklung gewonnen haben.

#### **4.2.2 Aufgaben und Ziele des Unternehmens/ der Führungsebene**

Dem bestehenden Dilemma geschuldet, dass ein Unternehmen (als Organisation) selbst über keine eigenen Interessen verfügt und somit auch während einer Krise außerstande ist, geeignete Maßnahmen zur Wahrung der eigenen Interessen wahrzunehmen, wird die direkte Unternehmensleitung samt Führungsebene als repräsentative Entscheidungs- und Ausführungsautorität des Unternehmens betrachtet. Da diese „Repräsentanten“ des Unternehmens sowohl aufgrund ihrer Funktion als auch stets aus Eigennutz motiviert ihre Entscheidungen treffen, erscheint es an dieser Stelle hilfreich die Zielsetzungen des einzelnen Individuums in eine funktionelle und eine individuell motivierte Ausprägung aufzuteilen, um eventuelle Differenzen festzustellen.

---

<sup>122</sup> Vgl. hierzu BLL (2003), S. 11 f.

### **4.2.3 Betrachtung von gewünschten funktionellen und möglichen individuellen Zielen der Führungsebenen sowie deren Motivierung**

#### **4.2.3.1 Funktionsbezogene Ziele**

Generell wird in dieser Arbeit unterstellt, dass jede Person eines Unternehmens versucht, die ihr übertragenen Aufgaben mit bestem Wissen und Gewissen zu erfüllen.<sup>123</sup> Somit kann davon ausgegangen werden, dass der Führungsebene am Erhalt des Unternehmens, nicht zuletzt auch aufgrund des Eigeninteresses am Erhalt des Arbeitsplatzes, gelegen ist. Auch die Ambitionen während einer Unternehmenskrise können somit als zielgerichtet, der Krisenbewältigung dienend, angesehen werden. Demzufolge sind die Überwindung der Krise, der Erhalt des Unternehmens und die Rückkehr zum Alltagsgeschäft als die vordergründigen funktionsbezogenen Ziele eines jeden Mitgliedes der Führungsebene anzunehmen. Dabei wird eine möglichst rasche zeitliche Umsetzung als erstrebenswert angesehen.<sup>124</sup>

#### **4.2.3.2 Individuelle Ziele**

Anders als bei den funktionellen Zielen können sich die individuellen Ziele eines Mitgliedes der Führungsebene von denen der anderen Mitglieder deutlich unterscheiden. Aufgrund der ungleichen charakterlichen Ausprägungen können bei verschiedenen Mitgliedern unterschiedliche Motivationen vorrangig sein. Beispielhaft sollen zwei bekannte Merkmalstypen aus der Spieltheorie, der risikoaverse auf der einen und der risikofreudige Typ auf der anderen Seite, unterschieden werden.<sup>125</sup> Beide Typen können wegen ihrer persönlichen Prioritätenabwägung in ihrem gewünschten funktionellen Verhalten negativ beeinträchtigt sein.<sup>126</sup>

So neigen risikoaverse Typen zu restriktiven Verhaltensweisen (z.B. aufgrund von Ängsten). Die Angst vor falschen Entscheidungen, vor rechtlichen Konsequenzen und Schadensersatzansprüchen sind im vorliegenden Fall von besonderem Interesse. Denkbar sind vorschnelle (panische) und demzufolge nicht vollständig durchdachte Handlungen, um eventuelle rechtliche Konsequenzen in Bezug auf die eigene Person

---

<sup>123</sup> In geeignetem Maße gilt dies auch für die Belegschaft, allerdings wird auf deren Besonderheiten noch genauer eingegangen.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu bspw. Trauboth (2002), S. 70 ff.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu stellvertretend Wiese (2005), S. 35 ff.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu Krystek/Moldenhauer (2007), S. 61 ff.

zu vermeiden.<sup>127</sup> Zudem können Entscheidungsverantwortliche zu einer Verzögerung von Entscheidungen beitragen, wenn sie zur Absicherung ihrer Entscheidungsfindung eine Informationsmenge benötigen, die in Krisensituationen angesichts der Umstände und unter gegebenem Zeitdruck nur schwer beizubringen ist. Risikofreudige Typen hingegen sehen in der Krise möglicherweise Chancen sich zu profilieren und eigene Kompetenzen auszuweiten. Als Folge können unter anderem Konflikte und Konkurrenzsituationen innerhalb der Führungsebene entstehen, welche die Aufmerksamkeit von der eigentlichen Problemlösung ablenken.<sup>128</sup> Auch sind Formen der Selbstüberschätzung, einhergehend mit einem gewissen Grad an Überheblichkeit und ein damit in Verbindung stehender Realitätsverlust mögliche Problemquellen in der Krisenbewältigung.<sup>129</sup>

Mit diesen Problemen im Zusammenhang stehende bzw. daraus resultierende Zeitverluste während den einzelnen Phasen der Entscheidungsfindung sowie Umsetzungen von Fehlentscheidungen sind prägnante Probleme der Krisenbewältigung, die es zu vermeiden gilt. Aus diesem Grund sollte eine klare Strukturierung Grundlage eines jeden Krisenmanagements sein.

#### **4.2.4 Betrachtung der Unternehmensangestellten im Krisenprozess**

Eine gesonderte Betrachtung verdient die Rolle der Beschäftigten im Umfeld einer Krise. Sie sind nicht nur wichtige Adressaten bei der Um- und Durchsetzung von verschiedenen Managementmaßnahmen sondern oft auch Auslöser von krisenhaften Situationen. Einer aktuellen Studie zum Thema Wirtschaftskriminalität zufolge ist die Hälfte aller kriminellen Handlungen auf einen firmeninternen Täterkreis zurückzuführen.<sup>130</sup> Angefangen bei einfachen Diebstahlshandlungen, über Sabotageakte bis hin zur Weitergabe von Firmengeheimnissen ist der „Faktor Mensch“ laut Studie derjenige, welcher auch durch beste Überwachungssysteme nicht gänzlich kontrollierbar ist. Gerade Menschen mit einer risikofreudigen charakterlichen Ausprägung stechen bei dieser Erhebung als bezeichnende Tätergruppe hervor. In diesem Zusammenhang erscheint die Verknüpfung zwischen Risikofreudigkeit und allgemein gewünschten und gesuchten charakterlichen Eigenschaften von Führungspersonlichkeiten ein interessanter Ausgangspunkt für Überlegungen bezüglich präventiver

---

<sup>127</sup> Inwieweit solche von Belang sind wird unter anderem in den Abschnitten 5.2 und 5.3 eingehender betrachtet.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu Leiner (2005), S. 18 f.

<sup>129</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 63

<sup>130</sup> Vgl. PWC (2007), S.39 ff.

Maßnahmen zu sein (z.B. das Implementieren von Verhaltenskodizes). Für die vorliegende Arbeit sind kriminelle Handlungen insbesondere unter dem Blickwinkel zu betrachten, selbst Auslöser einer Krise zu sein. Daraus ergeben sich bei zutreffenden Krisensituationen<sup>131</sup> Handlungsschwerpunkte des reaktiven Krisenmanagements, die teilweise innerhalb des eigenen Unternehmens liegen. Auch darauf sollte ein Unternehmen organisatorisch gleichermaßen vorbereitet sein. Über die reine Krisenkommunikation zwischen Führungsebene und Belegschaft hinaus müssen unter Umständen Sicherheitsmaßnahmen durchgesetzt werden, deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter nicht zu unterschätzende Kontroversen, im weiteren Verlauf selbst krisenhafte Entwicklungen auslösen können.<sup>132</sup> Auch wenn hier gleichermaßen davon ausgegangen werden kann, dass der Großteil der Belegschaft die Unternehmensziele teilt, ist dem Risikofaktor Mensch im Unternehmen ausreichend Aufmerksamkeit beizumessen. Dabei sollten neben Kontroll- und Informationsbeschaffungsinteressen auch Motivationskonzepte die Intentionen von Unternehmen prägen. Ziel ist es die Mitarbeiter von der Notwendigkeit, aber auch von dem erstrebten Erfolg der Maßnahmen zu überzeugen. In welcher Weise dies auch in der Krisenorganisation berücksichtigt werden kann, soll zu einem späteren Zeitpunkt in Abschnitt 6.3.1.2 erneut aufgegriffen werden.

### **4.3 Der Lebensmitteleinzelhandel als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Konsumenten**

Die Wechselbeziehung zwischen dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und den produzierenden Unternehmen der Lebensmittelindustrie ist bei Produktkrisen von besonderer Relevanz.<sup>133</sup> Weil sich der LEH auf einem Nachfragermarkt befindet, ist er bei der Sortimentsgestaltung aufgrund der Produktvielfalt und der damit in Beziehung stehender Produzentenvielfalt in der Wahl seiner Kooperationspartner relativ flexibel. Im Falle einer Produktkrise muss der LEH befürchten, dass negative Assoziationen seitens der Konsumenten zwischen dem betroffenen Produkt und dem das Produkt vertreibenden Einzelhandel entstehen. Aus diesem Grund ist die Qualitätssicherung des vertriebenen Produktes auch ein besonderes Anliegen des LEH und

---

<sup>131</sup> Gemeint sind Krisensituationen, die aufgrund von Produktsabotagen o. ä. entstanden sind.

<sup>132</sup> Anbei sie auf aktuelle Entwicklungen im LIDL-„Überwachungsskandal“ verwiesen. Vgl. LIDL (2008)

<sup>133</sup> Der Großhandel wird als Zwischenhändler in dieser Betrachtung nicht gesondert berücksichtigt, da er ohne direkten Verbraucherkontakt in den Überlegungen außer Acht gelassen werden kann bzw. davon auszugehen ist, dass die Position des LEH und des Großhandels aufgrund ihres wechselseitigen Austauschverhältnisses korrelieren.

entsprechend sensibel reagiert dieser bei Lebensmittelskandalen. Dabei kann die Neuorientierung zum Wettbewerber eine mögliche Option des LEH darstellen. Lebensmittelhersteller sollten demzufolge ihre Bemühungen dahingehend ausrichten, einen Sortimentswechsel beim LEH zu verhindern.

Das produzierende Unternehmen hingegen ist auf den LEH als Hauptabnehmer angewiesen und aufgrund der überschaubaren Anzahl großer Verbraucherketten relativ unflexibel in der Wahl seiner Kooperationspartner. Vor diesem Hintergrund sollte jedem Unternehmen an der Sicherheit und Qualität seiner Produkte und einer guten Kooperationsbeziehung mit dem LEH, speziell in Krisenzeiten, gelegen sein, möchte es seine Handelspartner und damit verbundene Vertriebskanäle nicht verlieren. Des Weiteren muss es davon ausgehen, dass der LEH von der Option des Zuliefererwechsels bei Bedarf Gebrauch machen wird. Es sind jedoch auch Situationen denkbar, in denen sich die Interessenschwerpunkte im Falle einer Krisensituation verschieben. Wird bspw. eine Verbraucherkette erpresst, indem angedroht wird in den Regalen befindliche Produkte zu kontaminieren, besteht auch vonseiten des Produzenten ein berechtigtes Interesse, über solche Vorkommnisse umfassend informiert zu werden. Das könnte der Fall sein, wenn es sich dabei um ein von ihm hergestelltes Produkt handelt.<sup>134</sup> Der Produzent muss umgekehrt von einer Verknüpfung des Vorfalles mit seinem hergestellten Produkt ausgehen. Somit erschließt sich dem Lebensmittelproduzenten, im Kontakt zum LEH, ein weiteres mögliches Aufgabengebiet während der Krisenbewältigung, dem auch in der Organisationsplanung Rechnung getragen werden muss.

#### **4.4 Der Konsument – Ein wichtiger Adressat des Krisenmanagements**

Der Konsument als eigentlicher Endverbraucher des hergestellten Produktes ist einer der wichtigsten und nicht zuletzt auch der entscheidende Adressat des Krisenmanagements eines Unternehmens. Dieser bestimmt durch sein Konsumverhalten maßgeblich den Geschäftserfolg eines Unternehmens. Neben einer attraktiven Preisgestaltung ist die Qualität von Lebensmitteln und dementsprechend die Lebensmittelsicherheit für den Verbraucher von höchster Bedeutung. Er ist unmittelbar von etwaigen gesundheitsschädlichen Auswirkungen betroffen und lässt diesbezügliche

---

<sup>134</sup> Hierzu sei exemplarisch auf den Fall Karstadt und Müller-Milch aus dem Jahre 1998 verwiesen, in welchem zuerst die Warenhauskette und anschließend das produzierende Unternehmen mit der Drohung erpresst wurde, ausliegende Milchprodukte auf Verkaufsflächen zu kontaminieren. Vgl. Moseschus (2004), S. 48

Risikoabwägungen merklich in seine Konsumententscheidungen einfließen. Dabei hat der Konsument dem LEH ähnliche Handlungsoptionen, in seiner Konsumententscheidung auf Konkurrenzprodukte auszuweichen. Falls also die Sicherheit eines Produktes aufgrund einer Produktkrise fragwürdig erscheinen sollte, oder gar konkret beeinträchtigt wird, kann und wird er sofort reagieren.<sup>135</sup> Die Gefahr von Reputationsschäden und Umsatzeinbußen sind in diesem Zusammenhang ein Hauptproblem von Produktkrisen der Lebensmittelindustrie. Dementsprechend sind für das Unternehmen ein souveränes Auftreten, professionelles Handling und eine solide Krisenkommunikation, auch im direkten Umgang mit dem Konsumenten, für eine erfolgreiche Krisenbewältigung ausschlaggebend. Das Bild eines inkompetenten, überforderten und ziellosen Unternehmens muss unter allen Umständen vermieden werden. Manifestiert sich dieser Eindruck bei den Konsumenten, wären die wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen mitunter fatal. Welchen Ansprüchen diesbezügliche Kommunikationsmaßnahmen im Detail genügen müssen, wird im Abschnitt 5.2.3 eingehender betrachtet.

#### **4.5 Die Rolle der Medien**

Besonders in Krisenzeiten stehen Unternehmen im Rampenlicht der Medien. Dabei zeigen sich die Betroffenen bisweilen erstaunt über das mögliche Ausmaß an öffentlichem Interesse, welchem sie plötzlich gegenüber stehen. Da das mediale Interesse in den Bereichen der Lebensmittelsicherheit und des Produktschutzes grundsätzlich als weitreichend einzuordnen ist, muss an dieser Stelle vielmehr die Erkenntnis gewonnen werden, dass lediglich die Betroffenen selbst für den Moment der Krise ins Zentrum dieser Aufmerksamkeit rücken. In einer solchen Situation ist der Hang der Medien zu verkaufsstarken Schlagzeilen besonders hervorzuheben. Ungeachtet qualitativer Ansprüche der Berichterstattung werden Prozesse der Informationsbeschaffung und -verbreitung eingeleitet, dem ein Unternehmen nicht unvorbereitet entgegen treten sollte. Im schlimmsten Falle muss es damit rechnen, dass Teile der Medien, frei nach dem Grundsatz „scandal sells“, intuitiv versuchen werden die Situation überzogen darzustellen. Welche Auswirkungen eine mangelhafte Vorbereitung auf das angestiegene mediale Interesse an einem Unternehmen haben kann, stellte Frank Roselieb schlüssig in einem Interview der Gesellschaft für Public Relations Agenturen dar. In diesem beschreibt Roselieb, wie manche Unternehmen

---

<sup>135</sup> Vgl. Trauboth (2002), S. 29



zu einer übertrieben restriktiven Informationspolitik neigen oder gar versuchen, das öffentliche Interesse gleich gänzlich zu ignorieren. Bei so entstehenden Informationsvakuen muss, wie zuvor angesprochen, davon ausgegangen werden, dass sie nicht im Sinne des Unternehmens aufgefüllt werden.<sup>136</sup> Wertvolle Möglichkeiten der Einfluss- und Stellungnahme bleiben ungenutzt. Eine entsprechende organisatorische Vorbereitung in Bezug auf die Krisen-PR eines Unternehmens sollte demnach prinzipiell gewährleistet sein. Was dabei aufgrund von geforderten Informationspflichten gegenüber der Öffentlichkeit in der Lebensmittelindustrie zu berücksichtigen ist, wird im nachfolgenden Abschnitt eingehender erörtert. Festzuhalten bleibt vorerst, dass eine gut aufgelegte Informationspolitik über die verschiedenen Medien, eine sehr effektive Option darstellen kann, die Konsumenten direkt anzusprechen und zu überzeugen.

## **5. Aufgaben und Herausforderungen des reaktiven Krisenmanagements eines Unternehmens**

### **5.1 Grundzüge einer Aufbauorganisation**

Was ein Krisenmanagement in der Lebensmittelindustrie leisten und welchen Ansprüchen es während einer Krisensituation genügen muss, manifestiert sich in der Aufbauorganisation anhand der zu erfüllenden Aufgaben. Dazu wird eine eingehende Analyse der einzelnen Anforderungsbereiche benötigt, um mit der Aufbauorganisation auch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung zu schaffen. Es sei explizit darauf hingewiesen, dass sich die Aufbau- und Ablauforganisation zwar gegenseitig bedingen, aber dennoch als differenzierte Organisationsansätze zu verstehen sind.

### **5.2 Allgemeine Anforderungen an ein Krisenmanagement**

#### **5.2.1 Der Zweck einer souveränen Krisenbewältigungsstruktur**

Werden bestehende Organisationssysteme aus dem normalen Betriebsablauf heraus mit den Anforderungen von Unternehmenskrisen konfrontiert, ist von strukturellen und organisatorischen Ungleichgewichten während der Krisenbewältigung auszu-

---

<sup>136</sup> Vgl. GPRA (2000) und Strecker/Horst (2006), S. 95

gehen.<sup>137</sup> Unter anderem ist dies auf die dann eintretenden Diskontinuitäten im Geschäftsablauf in Verbindung mit Informationsdefiziten und zeitlichen Restriktionen bei kritischen Entscheidungsfindungen zurückzuführen. Die Folge ist ein nicht optimaler Einsatz von verfügbaren Managementinstrumenten. Das wird deutlich an Uneinigkeiten und Koordinationsmängeln zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten.<sup>138</sup> Schließlich kommt es zu einer Verkettung von Fehleinschätzungen sowie in Teilen ineffizienten, aber auch ineffektiven und schlichtweg falschen Entscheidungen. Diese lassen in ihrer Summe das System an der zeitnahen Ausübung der Schadensbegrenzung und Krisenbewältigung scheitern und tragen eher zu einer zusätzlichen Verschärfung der Situation bei. Aufgrund der speziellen Managementanforderungen, mit denen ein Unternehmen in Krisenzeiten konfrontiert wird, ist zu befürchten, dass die Umstände einer Unternehmenskrise das etablierte Organisationssystem eines Unternehmens in gleichem Maße überfordern wie überlasten.<sup>139</sup>

Darum liegt der Zweck einer besonderen Aufbauorganisation nicht nur in einer Vereinfachung des Organisations- und Leitungsgefüges innerhalb der Unternehmung. Vielmehr geht es um die Schaffung einer ausreichend robusten Form von Ordnung, die übergangsweise –für die Dauer der Krise– eingeführt wird. Das beinhaltet nicht nur die Koordination aller Maßnahmen sondern auch das Finden und Erbringen von Entscheidungen in sämtlichen Belangen einer Krisensituation.<sup>140</sup> Gegebenenfalls müssen dazu benötigte Kompetenzen abteilungsübergreifend zusammengeführt werden.<sup>141</sup> Ziel ist die Reduktion jeglicher innerbetrieblicher Distanzen, sowohl in der Organisation als auch in der Kooperation. Darüber hinaus muss das vorhandene Set von Managementinstrumenten den einzelnen Umständen der Krise angepasst werden. Je nach Bedarf kann dies eine individuelle Optimierung der zu verwendenden Instrumente bedeuten, welche sich an den dann aktuellen Anforderungen orientiert. Wie diese Anforderungen sich im Einzelnen darstellen, wird nachfolgend näher betrachtet.

### **5.2.2 Zeit als bestimmender und zuweilen knapper Faktor**

In sämtlichen Belangen eines Krisenmanagements spielt der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Angefangen bei der benötigten Zeit zur Informationsbeschaffung,

---

<sup>137</sup> Vgl. hierzu Radowski (2007), S. 22.

<sup>138</sup> Vgl. hierzu Töpfer (1999), S. 185, 191

<sup>139</sup> Vgl. hierzu Mayer (2003), S. 116

<sup>140</sup> Vgl. hierzu Ogrizek/Guillery (1999), S. 73

<sup>141</sup> Vgl. hierzu BMI (2007), S. 25

über die Dauer der Informationsweitergabe und Entscheidungsfindung bis hin zur Umsetzung beschlossener Maßnahmen und deren zeitlichen Abstimmung. Je nach Aufgabengebiet stehen für die Realisierung der einzelnen Akte nur sehr begrenzte und schwer zu beeinflussende Zeitkorridore zur Verfügung. Folglich baut sich ein Zeit- und damit verbundener Handlungsdruck auf, unter dem sich das Erreichen optimaler Ergebnisse bisweilen schwierig gestaltet. Es entstehen Situationen, die vor allem durch Entscheidungszwänge gekennzeichnet sind. Nachlässigkeiten sowie überstürztes oder zuweilen unterlassenes Handeln können dramatische Auswirkungen auf die Qualität der zu erbringenden Entscheidung haben. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass mit fortschreitendem Krisenverlauf die Auswahl an wirksamen Handlungsoptionen immer weiter eingeschränkt wird, während die Anforderungen an die noch verbleibenden Möglichkeiten stetig zunehmen.<sup>142</sup>

Auf der einen Seite sind zeitliche Beschränkungen sicherlich auf die geltenden gesetzlichen Verpflichtungen zurückzuführen. Aber auch Überlegungen des spieltheoretischen First-Mover-Advantage lassen sich im übertragenen Sinne hinsichtlich ihrer Kostensenkungspotenziale mit in die Betrachtung einbeziehen.<sup>143</sup> So wird unter anderem im Abschnitt 5.2.3 darauf eingegangen, wie kritische Situationen (z.B. im Hinblick auf Pressemeldungen) entscheidend beeinflusst werden können, wenn das Unternehmen rechtzeitig Informationen bereitstellt bzw. Kommunikationsmaßnahmen umsetzt. Im Zusammenhang mit zu erwartenden behördlichen Maßnahmen steht der Nutzen, diese zu antizipieren und ihnen eigene Handlungen voranzustellen, außer Frage. Nicht zuletzt eigenen sie sich zur Vermittlung der erwarteten Kompetenzfähigkeiten sowie des eigenen Verantwortungsbewusstseins, was einen wesentlichen Einfluss auf die Vertrauensbildung seitens der übrigen Interessensgruppen hat. Deren Relevanz wird in Abschnitt 5.2.4 eingehender konkretisiert.

Grundsätzlich lässt sich ein äußerst sensibler Zusammenhang zwischen dem Erfolg der zur Krisenbewältigung dienenden Handlung und dem Zeitpunkt der Umsetzung derselbigen feststellen. Dies muss unweigerlich einen Einfluss auf den Aufbau von organisatorischen Strukturen zur Folge haben.

### **5.2.3 Anforderungen an die Unternehmenskommunikation**

---

<sup>142</sup> Vgl. Radowski (2007), S. 27

<sup>143</sup> Vgl. hierzu Kutschker/ Schmid (2002), S. 420

Vor allem in Krisenzeiten ist das Kommunikationsverhalten betroffener Unternehmen von weitreichender Bedeutung für die Situationsbewältigung. Dabei wird gemeinhin eine Unterscheidung von interner und externer Unternehmenskommunikation vorgenommen. Allgemein kann in einer Krisensituation jedoch von einem abrupt ansteigenden Informationsbedarf aller Anspruchsgruppen ausgegangen werden.<sup>144</sup> Diesem sowohl aufseiten von Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens als auch aufseiten von Behörden, Medien, Handelspartner und Konsumenten nachzukommen, ist Anspruch einer akkuraten Krisenkommunikation.

In Bereichen des innerbetrieblichen Informationsverkehrs bestimmen die Aussichten der verlässlichen Informationsgewinnung und die Wege der sorgfältigen und unverzüglichen Informationsverteilung die anstehenden organisatorischen Überlegungen. Dabei geht es indessen nicht nur um die reine Prozessgestaltung, sondern auch um die vorsorgliche Berücksichtigung individueller Beziehungsmerkmale, die das Kommunikationsverhalten von Individuen prägen.<sup>145</sup> Eine gemeinsame Vertrauensbasis steigert dabei die möglichen Interaktionspotenziale nicht nur in den Belangen des konventionellen Informationsaustausches.<sup>146</sup> Der uneingeschränkte Meinungsaustausch zwischen den einzelnen Lageverantwortlichen und die Integrität einer uniformen Unternehmensposition dürfen dabei nicht in Konflikt geraten.

Für die Darstellung der Bedeutung externer Unternehmenskommunikationsmaßnahmen und damit zusammenhängend der strukturellen Organisation selbiger, wird an dieser Stelle der Fall Brent Spar<sup>147</sup> herangezogen. Obwohl der Vorfall aus dem Energiesektor stammt, zeigt er auf dramatische Weise, welche erheblichen Folgen Schwächen in der externen Unternehmenskommunikation haben können. –Er ist außerdem einer der am gründlichsten dokumentierten und analysierten Vorfälle im Bereich der Krisenkommunikation– Obwohl juristisch im Recht und wissenschaftlich legitimiert,<sup>148</sup> geriet der Konzern Shell mit seinem Entsorgungskonzept zur Versenkung der Ölplattform, vor allem wegen seines restriktiven und kompromisslosen (Kommunikations-) Verhaltens in die Schlagzeilen der Presse. Aufgrund der nicht wahrgenommenen Kommunikationsoptionen wurde die Ölplattform infolge zweimalig durch Greenpeace-Aktivisten besetzt. Bei den darauffolgenden Räumungen

---

<sup>144</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 2.1.4.3

<sup>145</sup> Vgl. Meier (2004), S. 86

<sup>146</sup> Genauere Ausführungen hierzu erfolgen im nachfolgendem Abschnitt 5.2.4

<sup>147</sup> Konflikt über die Entsorgung der Tankplattform Brent Spar zwischen der Non-Governmental-Organisation Greenpeace und dem Konzern Royal Dutch/Shell (Shell) aus dem Jahre 1995.

<sup>148</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 248 ff.

kam es zum Einsatz von Wasserkonens und zu gewalttätigen Übergriffen auf die Aktivisten. Dieses Vorgehen wurde von Greenpeace mit Videoaufnahmen dokumentiert und anschließend durch die Medien verbreitet. Gegensätzliche Aussagen und Maßnahmen einzelner Unternehmensvertreter (-bereiche) verschärften die Situation darüber hinaus noch zusätzlich. Durch seine beharrliche Konfrontationshaltung gegenüber Greenpeace sowohl im aktiven Handeln als auch im kommunikativen Bereich, stellte sich der Konzern Shell selbst ins „moralische Abseits“. Am 1. Juni 1995 waren laut einer Befragung des unabhängigen EMNID-Instituts 74% der Deutschen zu einem Boykott der Firma Shell bereit, während es bei den deutschen Autofahrern sogar 84% waren.<sup>149</sup> Als Resultat wurden von Shell drastische Umsatzeinbußen für den Zeitraum der Auseinandersetzung verzeichnet.<sup>150</sup> Nach der dritten Besetzung von Brent Spar durch die Aktivisten lenkte der Konzern ein und gab seine Versenkungspläne auf. Neben den strategischen Fehlentscheidungen und kommunikativen Mängeln waren insbesondere auch Organisations- und Koordinationsmissstände innerhalb des Konzerns für die Eskalation der Situation verantwortlich.<sup>151</sup> In diesem Zusammenhang analysierte Burmann das Verhalten externer Anspruchsgruppen als Folge ihrer Wahrnehmung von vermeintlichen Krisensituationen. Er stellt fest, dass deren reaktives Verhalten gravierende Auswirkungen auf die Krisenbewältigungsbemühungen eines Unternehmens haben können.<sup>152</sup>

Zusammenfassend ist die Unternehmenskommunikation als ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Krisenbewältigung anzunehmen. Neben den operativen Maßnahmen ist speziell der nach außen gerichtete Informationsfluss entsprechend zu kanalisieren und zu reglementieren. Für die Organisationsstruktur des Krisenmanagements bedeutet das, Voraussetzungen zu schaffen, die einen schnellen Informationsfluss gewährleisten und die externe Unternehmenskommunikation möglichst nah an den hierarchischen Autoritäten vorbeiführt, um deren Integrität sicherzustellen. Aufgrund des relationalen Verhältnisses zwischen Kontaktdauer und Kommunikationserfolg, welches teilweise auf die Herausbildung von Vertrauensverhältnissen zurückzuführen ist, wird eine Verknüpfung der Krisenkommunikationsstrukturen mit den

---

<sup>149</sup> Vgl. Ebd., S. 259

<sup>150</sup> Allein im Juni 1995 zwischen 30% und 70%. Vgl. Ebd., S. 264

<sup>151</sup> Vgl. hierzu Scherler (1996), S. 342 ff. und Töpfer (1999), S. 185 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Burmann (2005) S. 463 ff.

schon vorhandenen, auf der permanenten Kommunikationspolitik eines Unternehmens basierenden Strukturen unabdingbar.<sup>153</sup>

#### **5.2.4 Der Aspekt des Vertrauens**

Im Umgang mit Unternehmenskrisen ist der bereits angesprochene Faktor Vertrauen eine Einflussgröße, dessen Bedeutung für das Krisenmanagement nicht zu unterschätzen ist.<sup>154</sup> Gegenständlich wird damit auf freiwillig erbrachte (riskante) Vorleistungen Bezug genommen, die nicht durch Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistische Verhaltensweisen geschützt sind. Vielmehr wird darauf vertraut, dass sich der Kooperationspartner trotz fehlender Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird.<sup>155</sup> Hinsichtlich vorangegangener Ausführungen schließt ein solches Verhalten die Verwendung von kritischen Informationen (in Form von Zutrauen) gleichermaßen mit ein, wie nicht notwendige erbrachte Leistungen (in Form von Gefallen), die als spezielle Arten von Vertrauensbeweisen anzusehen sind. Krystek behauptet in diesem Zusammenhang, dass es sich bei Unternehmenskrisen häufig, in fortgeschrittenen Stadien fast ausnahmslos, auch um Vertrauenskrisen handelt. Ein erklärtes Aufgabengebiet des Krisenmanagements ist demnach ebenfalls der richtige Umgang mit Vertrauensproblemen. Dieses Gebiet umfasst entsprechende Maßnahmen der Vertrauensbildung, -sicherung und -wiederherstellung sowohl in Bezug auf sämtliche externe Stakeholder einer Unternehmenskrise als auch innerhalb des betroffenen Unternehmens.<sup>156</sup> Dabei sind für den Prozess der Vertrauensbildung und darauf folgend auch für den der Vertrauensinanspruchnahme gemeinsam mit dem Vertrauensgeber gewonnene Erfahrungen aus der Vergangenheit von entscheidender Bedeutung.<sup>157</sup> Demzufolge sind Überlegungen in Hinsicht auf die Berücksichtigung von Vertrauensaspekten bei bestimmten Problemstellungen –auch im Vorfeld einer Krise– mit in die organisatorische Gestaltung einzubeziehen. Einzelne Meinungen gehen dabei sogar soweit, den Erfolg aller Krisenbewältigungsmaßnahmen in eine direkte Abhängigkeit von Vertrauen zu setzen.<sup>158</sup> Die Instrumentalisierung von Vertrauensverhältnissen und deren entsprechende Verwendung zur Erreichung und Sicherung eigener Ziele scheint infolgedessen ein

---

<sup>153</sup> Vgl. hierzu Scherler (1996), S. 356 und Krystek (2007), S. 71 f.

<sup>154</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 73 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 45

<sup>156</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 75 f.

<sup>157</sup> Vgl. Ebd., S. 73

<sup>158</sup> Vgl. hierzu Töpfer (1999), S. 308

legitimes Mittel menschlicher Interaktion. Daraus folgend ergeben sich auch Kosten-senkungspotenziale und Vereinfachungen im kooperativen Verhalten zwischen einzelnen Akteuren, die besonders in Anbetracht der schwierigen Umstände einer Unternehmenskrise wertvoll erscheinen.

#### **5.2.5 Die Ungewissheit der Entscheidung (Findung, Erbringung und Verantwortung)**

Insbesondere in Krisensituationen sind die Gesamtauswirkungen von anstehenden Entscheidungen oft nur unzureichend einzuschätzen. Nicht nur was den Erfolg der zu treffenden Entscheidung anbelangt, sondern gerade auch in ihren externen Effekten haben diese mitunter das Potenzial, selbst neue Krisenherde zu schaffen.<sup>159</sup> In diesem Zusammenhang ergeben sich mehrere Probleme der Entscheidungsfindung. Auf der einen Seite stehen als Grundlage der Entscheidung bisweilen nur wenige bzw. unzureichende Informationen zur Verfügung.<sup>160</sup> Dies ist vorwiegend auf den alles dominierenden Zeitdruck zurückzuführen, welcher als unmittelbare Folge aus dem allgemeinen Handlungsdruck erwächst. Dieser ergibt sich wiederum aus den verschiedenen Prämissen und rechtlichen Pflichten des Unternehmens. Somit entsteht eine Situation, die es mitunter zeitlich nicht zulässt, die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen im Voraus vollständig einzuschätzen. Als Folge dessen kann versucht werden, mit Hilfe von bereits vorhandenen Daten und Erfahrungen die Fehlmenge an Informationen zu kompensieren, allerdings sind diese in Verbindung mit Unternehmenskrisen eher selten im eigenen Unternehmen zu finden. Zu diesem Zweck empfiehlt sich der Einsatz von externen Beratern, die über spezielles Wissen im Umgang mit Krisen verfügen. Nichtsdestotrotz müssen die so gefundenen Entscheidungen auch verantwortet werden. Dadurch wird die Entscheidungsfindung und -verantwortung zu einem höchst brisanten Aspekt in der Managementarbeit. Zwar sollte jeder Versuch unternommen werden, Informationsengpässe zu kompensieren, wie die Option mit dem Berater zeigen soll, jedoch entziehen sich Teile der Entscheidungsfindung unweigerlich der übrigen Beeinflussung. Da Entscheidungen jedoch unumgänglich sind, geht es an dieser Stelle vorrangig darum, das Umfeld dahingehend zu gestalten, dass notwendige und effiziente Entscheidungen auch herbeigeführt werden können. Ziel ist es, das Verantwortungsniveau auf die Ebene

---

<sup>159</sup> Vgl. hierzu die Entscheidung zur Räumung der Brent Spar und deren Darstellung in den Medien, Scherler (1996), S. 346 f.

<sup>160</sup> Vgl. hierzu Krystek/Moldenhauer (2007), S. 68

der Geschäftsleitung zu heben, ohne dabei Einzelnen die Last der allgemeinen Erwartungshaltung aufzubürden<sup>161</sup> und ihnen bei negativen Auswirkungen zusätzlich die alleinige Verantwortung zuzuweisen. Zudem sollen Entscheidungen als Ausdruck einer zentralen Willensbildung des Unternehmens vermittelt werden.<sup>162</sup> Dadurch sollen restriktive Handlungsweisen vermieden werden, ohne fahrlässige Entscheidungen zu provozieren. Ferner werden damit Überlegungen über die charakterliche Prägung von Führungspersönlichkeiten aus Abschnitt 4.2.3 aufgegriffen. Bei der richtigen strukturellen Ausgestaltung der Krisenorganisation kommt dabei nicht zuletzt der Frage nach der personellen Besetzung und Kompetenzverteilung eine große Bedeutung zu.

### **5.3 Spezielle Anforderungen an das reaktive Krisenmanagement eines Unternehmens aus der Lebensmittelindustrie**

#### **5.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen – Anforderungen und Verpflichtungen des Unternehmens bzw. der Unternehmensverantwortlichen im Krisenfall**

##### **5.3.1.1 Forderungen auf Grundlage der Basis VO (EG) 178/2002**

Für den Fall einer Produktkrise enthält Art. 19 der VO (EG) 178/2002 die diesbezüglich maßgebenden gesetzlichen Regelungen, welche den Verantwortungsbereich des jeweiligen Unternehmens kennzeichnen. Der deutsche Gesetzgeber geht dabei von einer Universalzuständigkeit der Geschäftsleitung in Krisen- und Ausnahmesituationen aus.<sup>163</sup> Im Falle von meldepflichtigen Vorkommnissen in den Bereichen der Lebensmittelsicherheit werden nach EU-Verordnung jene natürlichen bzw. juristischen Personen als Verantwortliche benannt, denen die Kontrolle über das besagte Lebensmittelunternehmen unterliegt.<sup>164</sup> In Art. 19 Abs. 1 der Verordnung fordert der europäische Gesetzgeber bereits bei formalen Abweichungen des Produktes<sup>165</sup> in den Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit die Rücknahme

---

<sup>161</sup> Vgl. hierzu Ausführungen im Abschnitt 4.2.1

<sup>162</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 68

<sup>163</sup> Vgl. Moseschus (2004), S. 201

<sup>164</sup> Vgl. EU (2002), S. 7, Art. 3, Nr. 3

<sup>165</sup> Beispielhaft seien hier Kennzeichenmängel oder Verstöße gegen die Höchstmengenregelung angeführt, die nicht zwangsläufig mit einer Verbrauchergefährdung einhergehen.



aus dem Markt und eine Unterrichtung der Behörden. Sollte das Produkt den Verbraucher bereits erreicht haben, hat das Unternehmen auch diesen über die Gründe der Rücknahme zu unterrichten und erforderlichenfalls bereits ausgelieferte Produkte zurückzurufen, falls andere Maßnahmen nicht ausreichend sein sollten, um das Gesundheitsschutzniveau des Verbrauchers zu gewährleisten. Diesbezüglich sind strukturelle Vorbereitungen auf Managementebene auch ohne eine konkrete Gefährdungslage wahrzunehmen.

Ist ein hergestelltes und in den Verkehr gebrachtes Produkt jedoch konkret in der Lage, die Gesundheit eines Menschen zu schädigen, reicht in diesem Falle schon der Grund zu dieser Annahme aus, umfangreiche Maßnahmen einzuleiten. Tatsächlich bedeutet dies, dass dafür Hinweise jedweder Art genügen, solange sich diese auf entsprechende Fakten stützen.<sup>166</sup> An dieser Stelle wird eine unverzügliche Mitteilung an die entsprechenden Behörden gefordert. Diese müssen über Art und Umfang der Gefährdung sowie bereits veranlasste Maßnahmen zum Schutz des Verbrauchers informiert werden. Ferner verlangen die lebensmittelrechtlichen Sorgfaltspflichten die Weitergabe des meldepflichtigen Umstandes an alle involvierten Handelspartner. Da im Falle von meldepflichtigen Tatbeständen alle Lebensmittelunternehmer, denen ein Verstoß bekannt wird, dazu verpflichtet sind, Meldung gegenüber den zuständigen Behörden zu machen, kann dies zu einer wahren Flut an Meldungen zum vermeintlich selben Vorfall führen. Denn die unterrichteten Handelspartner unterliegen ihrerseits ebenso den ihnen auferlegten Meldepflichten und sind veranlasst, den ihnen gegenüber zuständigen Behörden Meldung zu machen. Bereits in den Dimensionen des deutschen Binnenmarktes kann dies zu einer Vielzahl von Meldungen an unterschiedlichste lokale und regionale Stellen führen. Übertragen auf den europäischen Binnenmarkt können Meldungen an unterschiedliche nationale und internationale Behörden und Organisationen der EU ein Beziehungsgeflecht schaffen, welches seitens der betroffenen Unternehmen nur noch bedingt überschaubar und daraufhin auch nur noch begrenzt einschätz- und beeinflussbar bleibt. Folglich scheint eine mögliche Koordination dieser Meldehandlungen erstrebenswert, um Kenntnis über alle informierten Stellen auf den verschiedenen nationalen und internationalen Ebenen zu erlangen und daraufhin die geforderte Zusammenarbeit<sup>167</sup> mit allen involvierten Stellen zu optimieren. Eine mögliche Einflussnahme auf anstehende Maßnahmen der jeweiligen Behörde sei vorerst dahingestellt. Für ein

---

<sup>166</sup> Bspw. Mitteilungen von Handelspartnern, Ergebnisse der eigenen Qualitätskontrolle, etc.

<sup>167</sup> Vgl. EU (2002), S. 11, Art. 19, Abs. 4

Krisenmanagement bedeutet dies auch hierfür nötige personelle Ressourcen und Kompetenzen bereit zu stellen. Da vom Gesetzgeber ohnehin die Weitergabe von relevanten Informationen an alle betroffenen Handelspartner gefordert wird, bietet diese Verpflichtung einen organisatorischen Ausgangspunkt, um die erstrebenswerte Koordination und entsprechende Abstimmungsmaßnahmen anzusetzen.

### **5.3.1.2 Daraus resultierende Organisationspflichten eines Unternehmens**

Aus Gründen der Lebensmittelsicherheit werden einem Unternehmen der Lebensmittelindustrie in verschiedener Hinsicht implizite organisatorische Pflichten auferlegt. Laut Basisverordnung ist ein Unternehmen bspw. veranlasst, Systeme und Verfahren zur Rückverfolgbarkeit verwendeter Stoffe in allen Produktions-, Verarbeitungs- und Vertriebsstufen einzurichten.<sup>168</sup> Darüber hinaus besteht eine solche Verpflichtung auch beim Umgang mit Verpackungen, da von diesen ebenso eine negative Beeinträchtigung des Produktes ausgehen kann.<sup>169</sup> Dafür vorgesehene Systeme können nicht zuletzt auch dazu genutzt werden diejenigen Kooperationspartner zu identifizieren, welche ebenfalls in einen meldepflichtigen Vorfall mit involviert sind, um damit einhergehend der eigenen Informations- und Alarmierungspflicht gegenüber allen betroffenen Handelspartnern nachzukommen. Für ein optimales Krisenmanagement ist eine Einbindung der entsprechenden unternehmensinternen Systeme empfehlenswert und schafft Anreize für eine etwaige organisatorische Berücksichtigung in der Aufbauorganisation. In diesem Zusammenhang greift die vorliegende Arbeit vorab auch auf personelle Kapazitäten<sup>170</sup> zu. Diese müssen mit Inkrafttreten der VO (EG) Nr.2023/2006 zum 01. August 2008 gemäß Art. 5 zum Betreiben eines entsprechenden Qualitätssicherungssystems in einer ausreichenden Anzahl bereitgestellt werden.

Darüber hinaus implizieren gesetzliche Anordnungen der Warenrückführung das Vorhandensein der dafür benötigten Infrastrukturen oder zumindest von Regelungen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann. Aus dem zugrunde gelegten Verständnis der Arbeit heraus, stellt die strukturelle Planung und Durchführung der Warenrückführung ebenfalls ein wesentliches Aufgabengebiet des reaktiven Krisenmanagements dar. Dies beachtend werden Überlegungen der strukturellen Umsetzung in die Organisation des Krisenmanagements einfließen. Dabei sind ins-

---

<sup>168</sup> Vgl. Ebd., S. 11, Art. 18 Abs. 1

<sup>169</sup> Vgl. hierzu EU (2004), S. 9, Art. 17

<sup>170</sup> Anzahl von Beschäftigten im Qualitätssicherungssystem.

besondere räumliche und zeitliche Koordinationsaspekte von großer Bedeutung. Denn ist bei einer ernsthaften Gefährdung des Konsumenten von einem Schaden für Leib und Leben Dritter auszugehen, so sind entsprechende Handlungen sofort einzuleiten. Unabhängig davon, ob die Veranlassung zur Rückführung aus konkreten oder nur möglichen Gefährdungslagen resultiert, überwiegt das Interesse des Konsumenten an körperlicher Integrität gegenüber dem des Produzenten am ungestörtem Vertrieb seines Produktes.<sup>171</sup> Lediglich bei abstrakten Gefährdungslagen ist von solchen Handlungen abzugehen. Somit sollten Verzögerungen aufgrund von Organisationsdefiziten vermieden werden, die unter Umständen Haftungsansprüche an das Unternehmen rechtfertigen können. Wenngleich die Auswirkungen solcher Veranlassungen weitreichend und nachhaltig sein können, sollte ein Krisenmanagement in der Lage sein, die nötigen Kompetenzen und Hierarchien in geeigneter Weise bereitzustellen, um dem Problem angemessen zu begegnen. Im Hinblick auf einen europaweiten Handel mit dem betroffenen Produkt, kann der zu bewältigende Koordinationsaufwand bisweilen immens werden.

Hinsichtlich der Maßnahmen zur Warnung der Öffentlichkeit sind PR-Kommunikationsanordnungen und Durchführungen von einer ebenso bedeutungsvollen und nicht außer Acht zu lassenden Wichtigkeit. So sind Handlungsveranlassungen vonseiten der Aufsichtsbehörden zum Schutz der Verbraucher in größtem Maße davon abhängig, wie effektiv die Beseitigung der Gefährdungslage vom betroffenen Unternehmen gehandhabt wird.<sup>172</sup> Demzufolge gehören PR-Maßnahmen im selben Umfang zu den zu bearbeitenden Aufgabengebieten, denen ein Unternehmen im Zusammenhang mit einer möglichen Verbrauchergefährdung nachzukommen hat. Zielführend sollten diese dementsprechend auch in die strukturelle Ausarbeitung einbezogen werden, damit sie bei entscheidenden Umsetzungen der PR-Arbeit mit den übrigen Krisenmanagementmaßnahmen abgestimmt und umgesetzt werden können. Zudem werden die veranlassten Maßnahmen als Bemessungsgrundlage zur Einschätzung und Feststellung der erforderlichen Rettungspflicht verwendet, wodurch sich auch Haftungsansprüche gegenüber dem Unternehmen und Unternehmensverantwortlichen bemessen lassen. Darauf wird im Speziellen unter dem Aspekt der Produkterpressung im folgenden Abschnitt weiter eingegangen.

---

<sup>171</sup> „Auch unter Berücksichtigung der zu erwartenden ökonomischen Nachteile bei einem eventuellen Fehlalarm“. Moseschus (2004), S. 221

<sup>172</sup> Vgl. hierzu Riemer/Seitz (2006), S. 55 f.

### **5.3.1.3 Rahmenbedingungen für den Tatbestand einer Produkterpressung**

#### **5.3.1.3.1 Grundsätzliche Forderungen bei Erpressungshandlungen**

Gerät ein Lebensmittelunternehmen mit dem Kriminalphänomen der Produkterpressung in Kontakt, ist in Anbetracht einer mutmaßlichen Produktsabotage anfänglich von einem Sachverhalt ähnlich der Produktkontamination auszugehen. Grundsätzlich gelten diesbezüglich dieselben Organisations- und Sorgfaltspflichten seitens des Produzenten (vgl. Abschnitt 5.3.1.2), um eine potenzielle Gefährdung des Verbrauchers abzuwenden.<sup>173</sup> In diesem Fall hat der Produzent einen besonderen Grund zu der Annahme, dass ein von ihm in den Verkehr gebrachtes Lebensmittel nicht den Anforderungen der Lebensmittelsicherheit genügt. Laut Basisverordnung hätte daraufhin eine Warenrückführung und die Unterrichtung der zuständigen Lebensmittelaufsichtsbehörde zu erfolgen. Im Einzelfall bleibt zu prüfen, ob aufgrund einer hinreichenden Konsumenten- bzw. Produktwarnung von einer Warenrückführung abgesehen werden kann. Zusätzlich muss ein Unternehmen allerdings von einer Anzeigepflicht gegenüber den zuständigen Polizeibehörden ausgehen. Obwohl der Tatbestand einer Erpressung, zumindest in Deutschland gemäß § 253 StGB, nicht zwingend anzeigepflichtig sein muss, darf bei einer glaubhaften Produkterpressung<sup>174</sup> in der Regel von der Gefährdung von Leib und Leben des Verbrauchers ausgegangen werden. Somit ist Ausgangspunkt einer glaubhaften Produkterpressung die Gefährdung der Allgemeinheit, folglich handelt es sich dabei um eine räuberische Erpressung gemäß § 255 StGB. Daraufhin ergeben sich wiederum Straftatbestände wie versuchter Totschlag und Mord. Demnach sind zumindest glaubhafte Produkterpressungshandlungen in der Lebensmittelindustrie eindeutig anzeigepflichtig. Lediglich die Straflosigkeit einer Nichtanzeige kann nach deutscher Rechtslage im Hinblick auf § 139 StGB ergänzend in Betracht gezogen werden, sollte die Ausführung bzw. der Erfolg der Tat anders als durch Anzeige abgewendet werden.

Unter Umständen kann einem Unternehmen ein gewisser Spielraum im Umgang mit Erpressungsfällen eingeräumt werden, was lediglich ergänzenden Charakter auf die strukturellen Anforderungen an das Krisenmanagement einer Unternehmung hat.

---

<sup>173</sup> Vgl. hierzu EU (2002), S. 11, Art. 19

<sup>174</sup> Analytische Würdigung des Sachverhaltes in Bezug auf seine Eintrittswahrscheinlichkeit im Gegensatz zu einer versuchten, unglaubhaften Produkterpressung.

Zumindest muss sich das Krisenmanagement konkret auch auf die Handhabung des Kriminalphänomens und damit verbunden auf die Zusammenarbeit mit den zuständigen Polizeibehörden vorbereiten, zumal schon dem Art.19 der VO (EG) 178/2002 nach die Lebensmittelunternehmen –aus der allgemein gehalten Formulierung heraus auch hier anzuwenden– zur Zusammenarbeit mit den jeweils zuständigen Behörden verpflichtet sind.

#### **5.3.1.3.2 Zivil- und strafrechtliche Haftungsrisiken bei Produkterpressungen**

Im Anbetracht des Umstandes, dass Sabotagehandlungen als Folge von Produkterpressungen praktisch ausschließlich nach dem Inverkehrbringen der betroffenen Produkte erfolgen, haben Produzenten selbst faktisch und rechtlich keine Einwirkungsmöglichkeiten mehr auf das betroffene Produkt. Allerdings entbindet dies nicht von einer Rettungspflicht in Form von möglichen und zumutbaren Gefahrenabwehrmaßnahmen. Nach Eingang einer erpresserischen Forderung beim Unternehmen muss davon ausgegangen werden, dass dort den zuständigen Verantwortlichen die mögliche Gefährdungslage bekannt ist. Zu den angesprochenen Pflichten gehört neben Produktrückrufen insbesondere die Warnung der Öffentlichkeit. Sollte dieser Rettungspflicht nicht in ausreichendem Maße nachgekommen werden, machen sich Verantwortliche der unterlassenen Hilfeleistung oder zumindest der groben Fahrlässigkeit strafbar. Abermals wird darin der Rang geeigneter PR-Strukturen innerhalb der Belange eines reaktiven Krisenmanagements der Lebensmittelindustrie deutlich.

Darüber hinaus können sich aber auch weitere Haftungs- und Schadensersatzansprüche im Zusammenhang mit einer Produkterpressung ergeben. Besonders in Zeiten der sich stets ausweitenden Produzentenhaftung, diesbezüglich im Sinne einer Gefährdungshaftung, stehen Unternehmen zunehmend in der Pflicht, vorsätzliche Manipulationen Dritter bei der Verpackungskonstruktion zu berücksichtigen.<sup>175</sup> Da sich dies praxisbedingt einerseits an ökonomisch zumutbaren Kriterien und andererseits nach aktuellem Stand der Wissenschaft und Technik entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen und Industriestandards bemisst, muss sich ein Unternehmen dementsprechend an branchenüblichen Standards messen lassen. Bietet ein Wettbewerbsprodukt aus dem gleichen Preissegment einen höheren Sicherheitsstandard,

---

<sup>175</sup> Vgl. Moseschus (2004), S. 172 f.

kann dies Auswirkungen auf die allgemeine Sicherheitserwartung<sup>176</sup> haben. Gemäß der rechtlichen Auffassung wäre daraufhin die objektive Möglichkeit eines Schadeneintritts in einer nicht unbedeutenden Weise (aufgrund unterlassener Maßnahmen welche die konstruktionsbezogene Veränderungspflicht betreffen) erhöht.<sup>177</sup> Belegbar werden solche Ansichten durch den Umstand, dass sich Erpresser bei der Wahl ihrer Opferunternehmen in der Vergangenheit durchaus auch nach den Sabotagemöglichkeiten, die sich aus der Verpackungskonstruktion heraus ergaben, gerichtet haben.<sup>178</sup> Demnach können sich für den Fall einer Produkterpressung und den daraus resultierenden Schädigungen der Konsumenten zivilrechtliche Haftungsansprüche gegenüber dem Produzenten ergeben, wenn dessen Verpackungskonstruktion nicht den gängigen Standards entspricht.<sup>179</sup> Von der Auffassung einer absoluten Produktsicherheit im Verantwortungsbereich des Produzenten soll jedoch ausdrücklich Abstand genommen werden, da dies unabhängig von Verpackungssicherheitsmerkmalen, bei Produkten des täglichen Gebrauchs, gegenwärtig unter keinen Umständen gewährleistet werden kann.

Für eine realistische Lageeinschätzung des Krisenmanagements bedeutet dies, eventuelle Schwächen der Verpackung im Zusammenhang mit einer möglichen Verbrauchergefährdung festzustellen, um daraus resultierende potentielle Haftungsansprüche richtig einzuschätzen. Dazu können Sachverständige aus der Verpackungsbranche herangezogen werden, denen eine entsprechende Stellung in der Organisationsstruktur zugewiesen werden muss.

Grundsätzlich ergibt sich an dieser Stelle ein Bedarf an rechtsfachkundigem Personal für das Krisenmanagement der Unternehmung, wobei Grundzüge der Rechtsgrundlage bereits im Vorfeld einer Krise vermittelt werden sollten.

#### **5.3.1.4 Unterstellter Wirkungsgrad auf Behördenseite agierender Individuen**

Resultierend aus ihren Aufgaben müssen den zuständigen Behörden bei Produktkrisen in Verbindung mit einer möglichen Verbrauchergefährdung, Zielumsetzungen in einer Intensität gemäß ihrer Sinn- und Zweckentsprechung unterstellt werden. Es wird somit davon ausgegangen, dass funktionsbezogene Verhaltensweisen durch eine eigennutzorientierte Motivation intensiviert werden können. Dieses ist aufgrund von

---

<sup>176</sup> Meint die erwartete Sorgfallspflicht beim Unternehmen von Seiten der Gesellschaft.

<sup>177</sup> Vgl. Moseschus (2004), S. 174 f.

<sup>178</sup> Vgl. Ebd., S. 192

<sup>179</sup> Vgl. Ebd., S. 174 f.

Erkenntnissen der Neuen Politischen Ökonomie zu vermuten und verstärkt daraufhin das sich darstellende Problem aufseiten des Unternehmens. Sollte es daher zu Entwicklungen kommen, die ein Eingreifen der Behörden erforderlich machen, wird sich ein betroffenes Unternehmen mit der Situation konfrontiert sehen, dass Lebensmittelaufsichtsbehörden den Schutz des Verbrauchers durch Alarmierung und Marktregulierung in allen Belangen über die Unternehmensinteressen stellen werden. Daraus resultierende Konsequenzen müssen von Unternehmen als negativ eingestuft werden. Damit diese Maßnahmen nicht übereilt und in einem unangemessenen Verhältnis durchgeführt werden, sollte sich ein Unternehmen um ein gutes Kooperations- und Kommunikationsverhältnis mit staatlichen Aufsichtsbehörden bemühen. Bezüglich der Kooperation mit Strafverfolgungsbehörden sei an dieser Stelle exemplarisch auf die kontrovers geführte Diskussion bezüglich der Problematik privater Ermittlungsorganisationen in der Wirtschaft verwiesen.<sup>180</sup> In dieser vertritt Rainer Jaeger<sup>181</sup> die Meinung, dass private Ermittler die rechtsstaatlichen Ermittlungsverfahren gefährden. Hieraus artikulieren sich Tendenzen aufseiten deutscher Strafverfolgungsbehörden, denen zufolge Wirtschaftsunternehmen unterstellt wird, Firmeninteressen in Form von Kostenabwägungen über rechtsstaatliche Grundsätze zu erheben. Sicherlich sind Ansprüche des staatlichen Rechtsfriedens und des Betriebsfriedens im Unternehmen nicht als absolut deckungsgleich anzusehen, stehen doch betriebliche Schadensdimensionen nicht immer in einem zu vereinbarenden Verhältnis von Strafansprüchen des Staates. –In diesem Zusammenhang ist abermals auf die Straffreiheit von Nichtanzeigen zu verweisen–<sup>182</sup> Daher werden den Unternehmen vom Gesetzgeber Handlungsspielräume zugesprochen, die eine nüchterne Abwägung zwischen den einzelnen Faktoren eines Vorfalles erlauben, um daraufhin geeignete Verfahrensweisen auszuwählen. Gerade was das Bekanntwerden von unternehmensinternen Zwischenfällen anbelangt, sind die Geheimhaltungsansprüche eines Unternehmens mit den rechtsstaatlichen Instrumenten durch die einzelnen Instanzen der Strafverfolgung nur begrenzt zu gewährleisten. Unverhältnismäßig wären mögliche Imageschäden und damit einhergehende Umsatzrückgänge bei Bekanntwerden von „nicht gesundheitsgefährdenden“ firmeninternen Sabotagefällen, die durch unternehmenseigene Kompetenzen abgestellt werden können, wenn eine Verbrauchergefährdung aufgrund von internen QM-Kontrollen zu keinem Zeitpunkt

---

<sup>180</sup> Vgl. Jaeger (2008), S. 19 ff.

<sup>181</sup> Leitender Kriminaldirektor und stv. Bundesvorsitzender des Bundes Deutscher Kriminalermittler.

<sup>182</sup> Vgl. rückblickend die Ausführungen im Abschnitt 5.3.1.3.1.

Bestand gehabt hätte. Umso wichtiger erscheint eine effektive und ausgewogene Kommunikationskultur mit den zuständigen Behörden, um ein beiderseitiges Vertrauensverhältnis zu schaffen, durch welches die Kooperation von staatlichen und privaten Sicherheitsorganen gerade in den Bereichen kritischer Infrastrukturen optimiert wird. Welche tiefere Bedeutung einem Vertrauensverhältnis beigemessen werden kann, wird im Abschnitt 5.3.2.1 eingehender behandelt.

Grundsätzlich sollten den Behörden überzeugende Handlungskonzepte vermittelt werden, um keine Kompetenzen in der Handhabung von relevanten Vorkommnissen einzubüßen. Dabei müssen die Möglichkeiten des Subsidiaritätsgrundsatzes, welche die Rechtsnorm auch auf EU-Ebene einräumt,<sup>183</sup> bestmöglich genutzt werden, ohne dabei gesetzliche Grenzen zu überschreiten oder Pflichten zu vernachlässigen. Ziel ist die Durchsetzung tragbarer Lösungen im Interesse des Unternehmens.<sup>184</sup> Eine Abstimmung mit staatlichen Behörden ist hierfür zwingend erforderlich und angesichts der Mitteilungs- und Kooperationspflichten zuweilen unumgänglich.

### **5.3.2 Konzipierung erforderlicher Außenkontakte**

#### **5.3.2.1 Kontakte zu staatlichen Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden**

Um den herausgearbeiteten und notwendigen Kooperationspflichten gegenüber den jeweiligen Behörden nachzukommen und dabei keine unnötigen Zeitverluste zu riskieren, empfiehlt es sich, alle erforderlichen Kontaktdaten der zuständigen Ansprechpartner im jeweils aktuellen Zustand bereitzustellen. Darüber hinaus wird im Allgemeinen ein konstanter, persönlicher Kontakt zwischen den Unternehmens- und Behördenvertretern auch im Vorfeld einer Krise als vorteilhaft angesehen.<sup>185</sup> Dementsprechend bietet sich die Bündelung von Aufgaben auf jeweils eine konkrete Person bezüglich der Kommunikation zu Lebensmittelaufsichts- und Strafverfolgungsbehörden im Unternehmen an. Diese können dann mit notwendigen Grundlagen- und Hintergrundwissen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit speziell ausgestattet wer-

---

<sup>183</sup> Aus der Basisverordnung VO (EG) NR. 178/2002 geht hervor, dass behördliche Maßnahmen zum Schutz der Verbraucher immer den unternehmenseigenen Aktionen nachstehen.

<sup>184</sup> Vgl. BLL (2003), S. 39

<sup>185</sup> Vgl. Moseschus (2004), S. 205



den. Gleichmaßen ermöglicht eine solche Informationskanalisierung eine direkte Kontrolle von schriftlichen sowie mündlichen Aus- und Zusagen gegenüber den jeweiligen Behörden. Um eventuelle Fehlbewertungen der Situation zu vermeiden, sollten diese unbedingt juristisch, wissenschaftlich und unternehmenspolitisch abgesichert sein.<sup>186</sup> Demzufolge ist eine möglichst nahe Ansiedelung der zuständigen Stellen an verantwortliche Entscheidungspositionen wünschenswert. Auch eröffnen sich durch persönliche Ansprechpartner direkte Wege der Informationsbeschaffung bezüglich behördeninterner Maßnahmen, amtlicher Befunde und Bewertungen der Situation, die ein Unternehmen nutzen sollte.<sup>187</sup> Eine besondere Bedeutung ist somit den persönlichen Vertrauensverhältnissen zuzuschreiben. Wie im Abschnitt 5.2.4 angesprochen, kann Vertrauen zur Komplexitätsreduktion in heiklen Entscheidungssituationen beitragen. Speziell auf das Kooperationsverhältnis von Behörde und Wirtschaft übertragen, lässt sich ein Mangel an Informationen aufseiten der Behörde unter Umständen durch einen Vertrauenskredit<sup>188</sup> kompensieren, um so im Rahmen der individuellen Entscheidungsbefugnis von zuständigen Amtspersonen zusätzliche Ressourcen (z.B. Zeit) zur Problembehandlung zu gewinnen.<sup>189</sup> Den Ausführungen von Krystek nach sind solche Überlegungen keinesfalls als rein spekulativ abzutun.<sup>190</sup> Ein gewisses Maß an Vertrauen kann zur Entschärfung von kritischen Situationen beitragen und gleichermaßen benötigte Freiräume für neue, kreative und möglicherweise auch unkonventionelle Lösungen bieten.

#### **5.3.2.2 Weitere Kontaktgruppen im Umfeld einer Krise**

Über die reinen Behördenkontakte hinaus gelten ähnliche Überlegungen auch in Bezug auf die übrigen, zumal notwendigen Außenkontakte. Hier besteht ein Bedarf an funktionellen Verbindungen zu allen Handelspartnern ebenso wie zu adäquaten Kooperationspartnern (Spezialisten), um ggf. ein gemeinsames Vorgehen abzustimmen, zusätzliche Ressourcen in Anspruch nehmen zu können und den Anforderungen der Informationsgewinnung und -weitergabe nachzukommen. Dadurch wird auch die Effizienz des eignen Krisenmanagements gesteigert. Auch ließen sich damit Früh-

---

<sup>186</sup> Vgl. BLL (2003), S. 39

<sup>187</sup> Vgl. Ebd.

<sup>188</sup> Die verwendete Bezeichnung soll die direkte Erwartungshaltung der Gegenseite in Bezug auf die zu erbringende Gegenleistung unterstreichen.

<sup>189</sup> Beispielhaft sei hier auf Riemer und Seitz (2006) verwiesen, die zur Frage der Beurteilung, ob ein hinreichender Verdacht bzw. ein Risiko einer Gesundheitsgefährdung und damit einhergehenden Pflicht zur Unterrichtung der Öffentlichkeit besteht, den zuständigen deutschen Behörden „einen gerichtlich nicht nachprüfbarer Beurteilungsspielraum“ einräumen. S. 55

<sup>190</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 73 ff.

erkennungspotenziale nutzen und der Ressourceneinsatz im eigenen Unternehmen generell optimieren.<sup>191</sup> Grundsätzlich ist in diesen Fällen festzuhalten, „wer immer im Krisenfall eingebunden werden soll [...], zu dem sollte das jeweilige Unternehmen schon zum Zeitpunkt der Planung Verbindung aufgenommen haben“.<sup>192</sup> Im Einzelnen zu benennen sind Kontakte zum LEH, Zulieferern und sonstigen Abnehmern, Laboratorien, Sachverständigen, Medien sowie den nationalen und internationalen Interessensvertretungen und externen Beratern auf den Gebieten des Krisen- und Sicherheitsmanagements und der Krisenkommunikation. Wie diese Kontakte vorzubereiten sind bzw. wie sie in Krisenzeiten auszurichten und in die Krisenorganisation einzubinden sind, wird ebenfalls konzeptionell berücksichtigt.

#### **5.4 Zwischenfazit**

Zusammenfassend lassen sich als zentrale An- und Herausforderungen an die Aufbauorganisation folgende Aspekte als entscheidende Merkmale in der Krisenbewältigung zusammentragen: Kernelement einer Krisenorganisation ist den vorangegangenen Ausführungen zufolge die strukturelle Zusammenführung von Kompetenzen und Autoritäten zur Findung, Auswahl und Umsetzung von erforderlichen Entscheidungen. Diesen liegen sowohl gesetzliche Notwendigkeiten als auch strategische und operative Ziele zugrunde. Ausschlaggebend für ein effektives und effizientes Vorgehen ist die Verfügbarkeit und Integrität von Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dabei stellt die strukturelle Einbindung der bereits vorhandenen Kommunikationsinstrumente, samt deren Nutzenpotenzialen zur Krisenbewältigung, in das zu verwendende Kommunikationsnetzwerk eine besondere organisatorische Herausforderung dar. Diesbezüglich sind besonders im Hinblick auf zwischenmenschliche Interaktionen institutionelle Werte und Normen mit einzubeziehen. Bei allen Überlegungen der Standardisierung und hierarchischen Ordnung müssen die Strukturen ebenfalls eine flexible Einflussnahme ermöglichen, um adäquate Anpassungen an die spezifischen Anforderungen einer Krisensituation vorzunehmen und auch kreatives Handeln sowie das gesamte Leistungspotenzial aller Beteiligten zu fordern und zu fördern.

Die organisatorische Berücksichtigung dieser Aspekte sowohl in struktureller Hinsicht als auch bei den Anweisungen für die Ablauforganisation, kann zu Recht als entscheidend und richtungweisend bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise

---

<sup>191</sup> Vgl. hierzu Ebd., S. 126 f.

<sup>192</sup> Mayer (2003), S. 121

angesehen werden. Demzufolge gilt es, die organisatorischen Grundlagen bestmöglich nach diesen Anforderungen zu konstruieren und bereits verfügbare Managementinstrumente weitestgehend einzubinden.

## **6. Aufbau und Organisation des Krisenmanagements**

### **6.1 Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur**

#### **6.1.1 Krisenmanagement als Projektorganisation**

Ausgangspunkt der nun folgenden Herangehensweise zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation eines reaktiven Krisenmanagements soll die Form einer Projektorganisation sein. Überlegungen zur Einbindung von Organisationsstrukturen der Krisenbewältigung in die vorhandene „Tagesgeschäftsorganisation“ erscheinen dabei wenig vorteilhaft. Zum Einen ergibt sich dies aus der Tatsache, dass sich Krisen, wie bereits angesprochen, nicht als kontinuierlich wiederkehrende Transaktionen darstellen, sondern als punktuell und unvorhersehbar anzunehmen sind. Zudem sind Krisen individuell so unterschiedlich, dass sich die Menge der Ressourcenaufwendungen zum Vorhalten der benötigten Organisationseinheiten und zur Abdeckung aller Formen von Krisen nur schwer rechtfertigen lässt. Um einer erstrebenswerten Kosteneffizienz einerseits sowie der zeitlichen Anpassungsfähigkeit der bereits bestehenden Organisationsstruktur andererseits zu entsprechen, wird zur Entwicklung der einzelnen Organisationseinheiten in Teilen auf vorausgesetzte, bereits im Unternehmen bestehende Einheiten und Strukturen zurückgegriffen, die entsprechend der neuen Anforderungssituation angepasst werden. Zusätzlich eignen sich Projektorganisationsformen außerordentlich gut zur Einbindung von externen Teilnehmern, auf die ein Unternehmen im Krisenfall angewiesen ist.<sup>193</sup> Somit wird ein Unternehmen in seinem Tagesgeschäft weitestgehend unbeeinträchtigt bleiben, während es im Falle einer Krise eine schnelle Reaktionsfähigkeit gewährleisten kann. Um die beabsichtigte Funktionsweise der Projektorganisation zu vermitteln, wird vereinzelt auf Ausführungen der Ablauforganisation vorgegriffen. Ungeachtet der gestalterischen Freiheit in der Benennung und Verwendung der aufgeführten Unternehmenseinheiten, ist die vorgenommene Strukturierung nichtsdestotrotz als ein gemeingültiges Konzept aufzufassen.

---

<sup>193</sup> Vgl. Mayer (2003), S. 37

### 6.1.2 Hierarchische und funktionale Strukturen

Bei der Entwicklung eines geeigneten Krisenmanagementsystems steht am Anfang grundsätzlich die Frage nach der hierarchischen Struktur und damit verbunden nach der funktionsorientierten Gliederung. Dabei gehen die Meinungen vereinzelt weit auseinander.<sup>194</sup> Eine Reihe von empirischen Untersuchungen belegt gerade in Krisensituationen, den Wunsch nach autoritären Führungsformen. Dieser Wunsch reflektiert in verschiedenen Belangen die in Abschnitt 5.2 und 5.3 angesprochenen Probleme und besonderen Anforderungsprofile von Krisensituationen und verheißt gleichzeitig die personifizierte Lösung; eine Führungsperson, die Verantwortung ebenso übernimmt wie Klarheit und Bestimmtheit in kritischen Entscheidungen herbeiführt. Sicherlich ist dies eine umsetzbare Möglichkeit, doch kann sie nachteilige Begleiterscheinungen in sich bergen. So werden unter Umständen vorhandene Potenziale von Mitarbeitern und anderen Führungskräften nicht voll ausgeschöpft, da ihnen indirekt Kompetenzen und Fähigkeiten abgesprochen werden.<sup>195</sup> Anhand von Untersuchungen wurde diesbezüglich gezeigt, wie aufgrund von Zentralisation und Stärkung der Autorität Informationen, die zu einer effektiveren Problemlösung hätten beitragen können, nicht zu den jeweiligen Entscheidungspersonen gelangen bzw. effektivere Problemlösungen erst gar nicht entwickelt werden.<sup>196</sup> Damit einhergehend werden auch Probleme und Fragen der erfolgreichen Mitarbeitermotivierung aufgeworfen.<sup>197</sup> Generelle Einigkeit besteht allerdings darüber, dass Krisenmanagementorganisationen hinsichtlich ihrer hierarchischen Ordnung entsprechend gegliedert sein müssen.<sup>198</sup> Zu diesem Zweck wird in der vorliegenden Arbeit eine dreistufige Aufteilung des Einliniensystems vorgenommen, um eindeutige Anweisungsverhältnisse und Verantwortlichkeiten zu schaffen. Es ergibt sich eine Grobstrukturierung der geplanten Aufbauorganisation wie in der folgenden Abbildung 4 dargestellt.

---

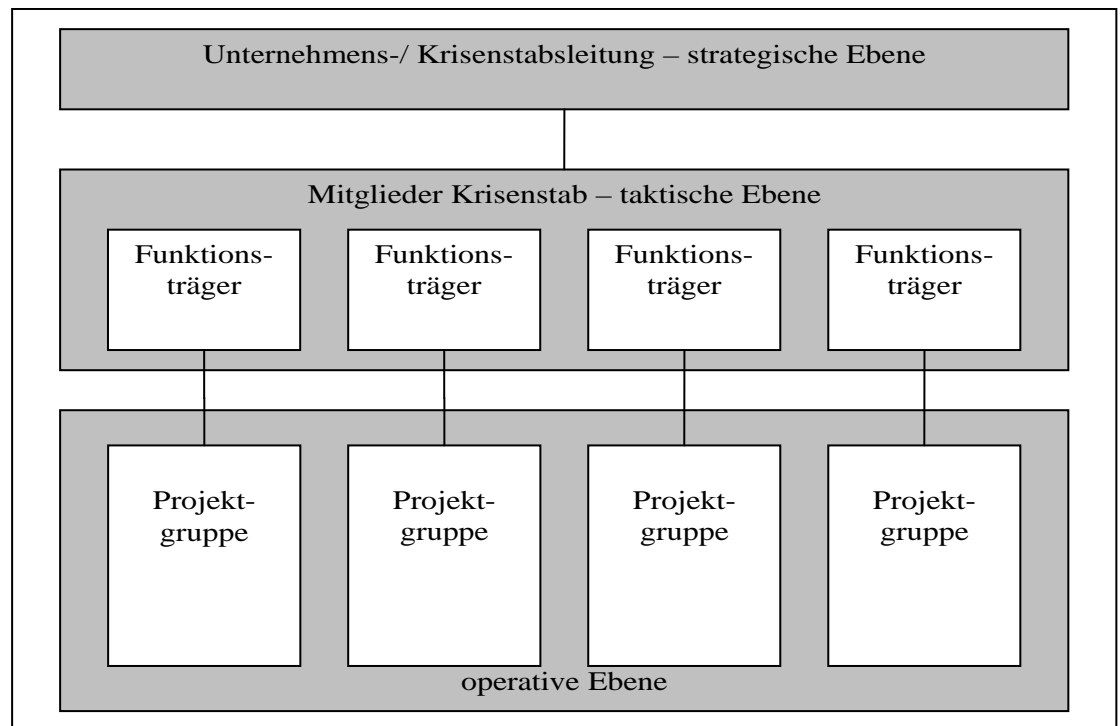
<sup>194</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Seidel (1978), S. 205 ff.

<sup>195</sup> Vgl. hierzu Höhn (1974), S. 111 ff.

<sup>196</sup> Vgl. hierzu Blake/Mouton (1986), S. 8 ff.

<sup>197</sup> Krystek spricht diesbezüglich von der Inneren Kündigung. Vgl. hierzu Krystek/Moldenhauer (2007), S. 64

<sup>198</sup> Vgl. Mayer (2003), S. 117 f.



**Abbildung 4: Grundform der Krisenmanagementorganisation<sup>199</sup>**

Um dem Dilemma von zentraler Autorität im vermeintlichen Widerspruch zur kooperativen Arbeit zu begegnen, wird an dieser Stelle auf die Konzipierung von Projektgruppen (Task Forces) zurückgegriffen. Dadurch soll eine flexible und problemorientierte Arbeitsweise ermöglicht werden, die vorhandene Potenziale je nach Bedarf zusammenführen kann. Als Basis der weiteren Strukturierung wird dementsprechend die Organisationsform eines Krisenstabes dienen. Er stellt die höchstangesiedelte „Projektgruppe“ in der Gesamthierarchie dar, welche autoritäre Ordnung und kooperative Nutzenpotenziale bei gleichzeitiger Flexibilität und Integrität durch Zentralisation ermöglichen soll. In ihr werden die benötigten Ressortleiter zusammengeführt, die in Anbetracht ihrer Funktion die weiteren Projektgruppen repräsentieren.

Auch die Unternehmenskommunikation mit ihren sämtlichen Ausprägungen wird in diese Rahmenkonstruktion einzubinden sein. In den nächsten Schritten wird dazu ein praktikabler Vorschlag zur Strukturierung der Aufbauorganisation, unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen an ein Krisenmanagement der Lebensmittelindustrie, herausgearbeitet. Es gilt, einen Kompromiss zwischen standardisierten Strukturen und individuellen Anforderungen des Krisenmanagements zu finden.

<sup>199</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 21 in Mayer (2003), S. 120

## 6.2 Konkretisierungen der verwendeten Strukturen

### 6.2.1 Gestaltung des Krisenstabes

Wie im Verlauf der Arbeit zusammengetragen wurde, muss eine funktionsbezogene Krisenmanagementorganisation verschiedene institutionelle, strategische, strukturelle, technologische und personelle Ebenen einer Krise abdecken. Da diese sich je nach Krisensituation völlig unterschiedlich darstellen können,<sup>200</sup> fällt es vergleichbar schwer einen „Allzweck-Krisenstab“ zu entwickeln. Um den Ansatz zur Funktionalität und Flexibilität im Krisenstabsmodell weiter fortzuführen, bietet sich an dieser Stelle die Entwicklung von einzelnen Organisationsmodulen an. In diese fließen die zuvor angesprochenen Aspekte anteilig ein, um daraus ein umfassendes und nachhaltiges Krisenmanagement zu arrangieren. Dabei empfiehlt sich die Unterteilung in ein Fix-Modul, welches je nach Bedarf und Anforderung der Situation um entsprechende Erweiterungs-Module ergänzt wird. Das Fix-Modul bildet dabei seinem Zweck entsprechend die grundsätzlich benötigten Kernkompetenzen eines Krisenmanagements ab. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, um eine erste Lagebestimmung durchzuführen, wobei wiederum die Komplexität des gesamten Systems zu Beginn so weit wie möglich eingegrenzt wird. Darüber hinaus sind die übrigen Geschäftsbereiche des Unternehmens als einzelne Projektgruppen zu entwerfen. Sie bilden eine Auswahl an zusätzlichen Kompetenzen, die sich je nach Art, Lage und Entwicklung der Krise in Form von Erweiterungs-Modulen flexibel hinzufügen und austauschen lassen. Dadurch sollen alle Unternehmenskräfte, die einen aktiven Beitrag zur Krisenbewältigung beisteuern können, verfügbar gemacht werden. Sollten über die bereits entwickelten Module hinaus noch weitere fallbezogene spezifische Projektgruppen benötigt werden, soll an dieser Stelle dem Krisenstab die Möglichkeit eingeräumt werden, zur Problemlösung spontan weitere Projektgruppen – angelehnt an den Aufbau der bereits existierenden Module – zu entwerfen und zu besetzen. Es ergibt sich ein modulares Konzept, welches höchste Flexibilität bei gleichzeitiger Standardisierung verspricht.

Der Krisenstab dient dabei als zentrale Lenkungseinheit zur strategischen Entscheidungsfindung und veranlasst durch dessen Mitglieder die Umsetzung durch die einzelnen Projektgruppen. Die Aktualität und Integrität der Beschlüsse wird durch regelmäßig einberufene Stabssitzungen gewährleistet.

---

<sup>200</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2

### 6.2.2 Aufbau einer Projektgruppe

Jede Projektgruppe –auch der Krisenstab selbst– soll aus einer möglichst geringen Mitgliederzahl zusammengesetzt werden, wobei die Aufgabenverteilung im Vorhinein weitestgehend festgelegt ist. Im Hinblick auf die individuellen Fähigkeiten der Teilnehmer ergeben sich die Aufgaben jedes Gruppenmitgliedes vorzugsweise aus seiner ehemaligen Position in der „Normalorganisation“<sup>201</sup> oder werden zwangsläufig kurzerhand zu Beginn der Gruppenarbeit zugewiesen. Dazu verfügt jede Gruppe über ein lediglich zweistufiges hierarchisches System, was idealer Weise fließende Übergänge vom strategischen zum taktischen sowie vom taktischen zum operativen Bereich mit sich bringt. D.h., wenn die Leitung und Moderation der strategischen (taktischen) Ebene obliegt, wird die taktische (operative) Ebene durch die Funktionsträger (ausführende Organe) repräsentiert und in die Entscheidungsprozesse der übergeordneten Ebene involviert.

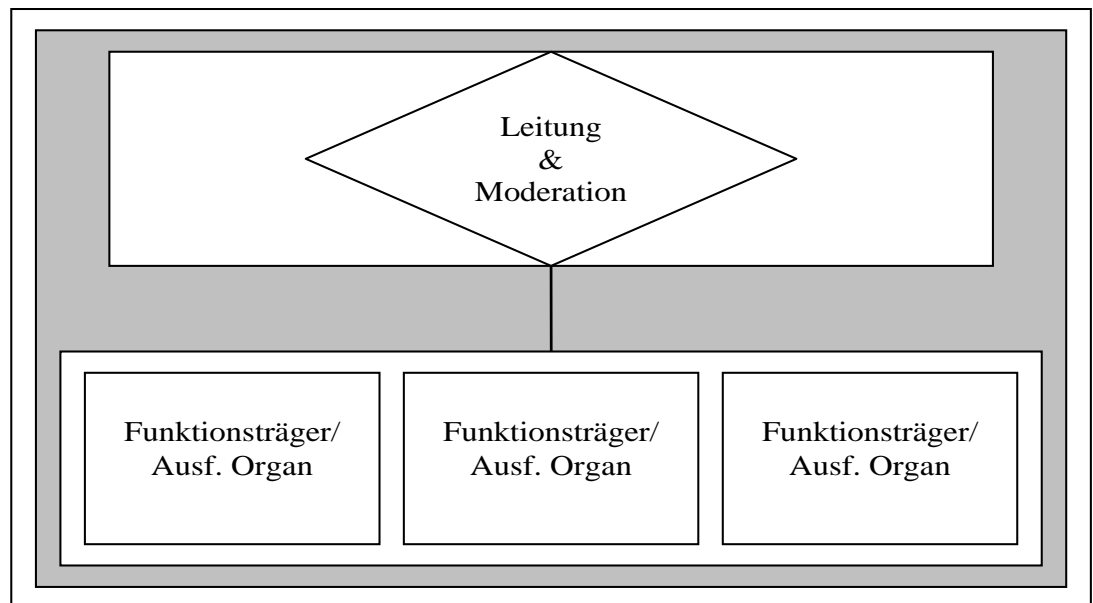


Abbildung 5: Der strukturelle Aufbau einer Projektgruppe<sup>202</sup>

Dies erfolgt durch eine weisungsbefugte Person, welche die Leitung der Gruppe übernimmt und in kritischen Situationen die endgültigen Entscheidungen fällt. Vordergründig ist dieser Person jedoch eine Moderatorenposition(!) zugedacht, welche sämtliche Mitglieder animieren soll, zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung beizutragen. Dieser Aufgabe wird aufgrund der beabsichtigten „Minimalbesetzung“

<sup>201</sup> Dies könnte auch dazu beitragen, Konfliktpotenziale im Vorfeld zu vermeiden. Vgl. hierzu Abschnitt 2.1.5 a.

<sup>202</sup> Quelle: Eigene Darstellung

zusätzlich Nachdruck verliehen, indem jede Position innerhalb der Gruppe mit einer spezifischen Funktion versehen ist, welche zur Entscheidungsfindung und Umsetzung in höchstem Maße beiträgt und somit essentiell ist. Im weitesten Sinne erübrigen sich daher hierarchische Aufgabendelegationen und ein damit einhergehender Weisungsbedarf. Dies alles stellt eine strukturelle Handlungsfähigkeit sicher, welche bestmöglich individuelle Kompetenzen in sich vereint. Ein Übergang in die reine Weisungsordnung innerhalb der Gruppe sollte dabei weitestgehend vermieden werden, um sämtliche Potenziale der Gruppe auszuschöpfen. Während die Moderatorenposition des Krisenstabes der Unternehmensführung obliegt, werden die Moderatorenpositionen bei den dem Krisenstab nachgeordneten Projektgruppen entsprechend von dem funktionell zuständigem Gruppenmitglied des Krisenstabes (bzw. bei wiederum denen nachgeordneten Projektgruppen von einem Mitglied der übergeordneten Projektgruppe) ausgeübt oder bei Bedarf von einem durch ihn benannten Vertreter. Demnach ist auch darauf zu achten, dass frühere Hierarchiestrukturen in der Krisenmanagementorganisation vornehmlich bestehen bleiben, um zusätzliche Konfliktpotenziale in der organisatorischen Anpassung zu vermeiden.

Neben der reinen Funktionsweise einer Gruppe ist es erklärtes Ziel, uniforme Gruppenpositionen zu bilden, die aus dem Krisenstab heraus in die nächst folgenden Projektgruppen weitervermittelt werden. Dabei ist es durchaus auch möglich, Moderationspositionen doppelt zu besetzen oder eine Person mit mehreren Moderationspositionen auszustatten. Lediglich die hierarchische Führung einer Gruppe sollte für den Extremfall mit wenigstens einer ungeraden Anzahl an Weisungsbefugten besetzt sein. Als ideal wird in dieser Arbeit eine Einmalbesetzung jeder Position angenommen, welche über mindestens einen Stellvertreter verfügt. Sinnvoll wäre eine Mehrfachbesetzung dann, wenn ein Krisenmanagement keine Funktionspausen zulässt und räumlich/ technisch nicht zusammenzulegen ist, da eine Funktionsausübung an die Beschränkungen des menschlichen Organismus gebunden ist. Die Abstimmung zwischen den jeweiligen Weisungsbefugten, welche dieselbe Position ausfüllen, würde dabei einer eigenen Klärung bedürfen, jedoch lässt sich das Problem durch kurzzeitige Funktionsübernahme eines weisungsgebundenen Vertreters vorläufig beheben.

### **6.3 Das Gesamtgefüge der Krisenmanagementorganisation in Umfang, Zusammensetzung und Funktion**



### 6.3.1 Ausgestaltung des Organisationsgefüges

#### 6.3.1.1 Das Kernteam

Das Kernteam des Krisenstabes bildet das zentrale Element der Bewältigungsorganisation. Es wird mit den essentiellen unternehmenseigenen Kompetenzen bestückt, die bei sämtlichen Krisenfällen zur Anwendung kommen. Gleichzeitig ist es die erste Prüfinstanz über die tatsächliche Gefährdungslage und entscheidet darüber hinaus mit Hilfe von externen Beratern über die weitere Ausgestaltung des Krisenstabes, auf dessen Grundlage sich dann die Gesamtorganisation aufbaut. Bis auf die Position der Unternehmensleitung befindet sich hinter den einzelnen Ressortleitern die jeweils dazugehörige Projektgruppe, dessen Moderatorenposition von den Leitern wahrgenommen wird.

Zu dem Kernteam gehören:

- Die Unternehmensleitung  
sichert als oberste Weisungsrepräsentanz die Entscheidungsfähigkeit und -befugnis des Krisenstabes. Als Leitende des Krisenstabes übernimmt sie gleichzeitig die Moderatorenrolle, welche sie sich zeitweilig auch mit anderen Funktionsträgern bzw. Externen teilen kann.
- Die Krisenstabsassistenten  
unterstützt die Krisenstabsleitung und stellt die benötigten technischen Grundlagen zum Ablauf bereit. Dazu gehören Zugang zu entsprechend vorhandenen Dokumenten, Protokollierung von Sitzungen, beschlossenen Maßnahmen etc. Die Assistenten arbeiten zur Nachbereitung des Krisenfalles mit dem Mitglied Risikomanagement zusammen.
- Das Risiko-/ (Sicherheits-)management<sup>203</sup>  
verfügt über Informationen und Einschätzungen sowohl aus präventiven Risikoanalysen als auch zu erwartenden Risikoveränderungen bezüglich der Gefährdungslage. Das Risikomanagement kennt insbesondere die aktuelle Sicherheitslage des Unternehmens. Optimalerweise existieren bereits Ver-

---

<sup>203</sup> Dessen Vorhandensein begründet sich auf Grundlage des KonTraG und seiner Ausstrahlungswirkung. Vgl. Abschnitt 2.2.3 a.

bindungen zu Strafverfolgungsbehörden und Rettungseinrichtungen, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.

- **Das Qualitätsmanagement (QM)**  
besitzt detaillierte Kenntnisse über das Produkt und dessen Gefährdungspotenzial sowie über den Produktionsprozess. Diese schließt ebenfalls das nötige Grundlagenwissen zur Einschätzung der relationalen Beziehung zwischen dem Produkt und der gegenwärtigen Gesamtsituation mit ein. Der Funktionsträger QM ist Leiter des Projektteams QM,<sup>204</sup> welches aus den vorhandenen QM-Mitarbeitern zusammengesetzt wird. Vorzugsweise verfügt dieser über persönliche Kontakte zu Lebensmittelaufsichtsbehörden und regelt in der nachstehenden Projektgruppe die Zusammenarbeit mit Laboratorien und Sachverständigen.
- **Das Distributionsmanagement**  
hält Kenntnisse über Produktstandorte genauso wie Informationen zur Identifizierung betroffener Vertriebskanäle und involvierter Kunden bereit. Es trägt somit zur Einschätzung des Ausmaßes und der Reichweite der produktbezogenen Bedrohungslage bei. Aufgrund der vorgehaltenen Kontakte zu nachgelagerten Handelspartnern, wird die Verständigung zu letztgenannten, unter Berücksichtigung von Vertrauensaspekten bei der Kommunikation, ebenfalls über die Projektgruppe geregelt.
- **Das Kommunikationsmanagement**  
übernimmt im entwickelten Organisationsmodell eine Schlüsselstellung. Das Kommunikationsmanagement hält die aktuellen Informationsstände innerhalb und außerhalb des Unternehmens bereit und hat die Schlüsselrolle zur weiteren Informations- und Alarmierungsverbreitung inne. Ergänzend werden weitere Aufgaben und die Funktionsweisen der Projektgruppe gesondert im Abschnitt 6.3.1.3 behandelt.

Ferner sollten externe Dienstleistungsspezialisten das daraufhin entstehende Kernteam mit ihren jeweiligen branchenspezifischen Erfahrungswerten und Kontakten komplettieren. Im Einzelnen empfiehlt es sich, Dienstleister aus den Bereichen des Krisenmanagements, der Public-Relations und des Rechts hinzuzuziehen.

---

<sup>204</sup> Ergibt sich aus den Anforderungen der VO (EG) 2023/2006.

### **6.3.1.2 Der erweiterte Krisenstab**

Der erweiterte Krisenstab bildet in seinem Umfang die übrigen Erweiterungsmodule ab, zu denen nahezu sämtliche Ressorts des Unternehmens gehören. In diesem Zusammenhang sind insbesondere das Personalwesen, die Rechtsabteilung, die EDV-Abteilung, das Finanzmanagement, die Konsumentenbetreuung, und bei besonderen Problemstellungen auch die Arbeitnehmervertretung zu benennen.<sup>205</sup> Im Rückblick auf die unter Abschnitt 4.2.4 angesprochenen Motivationskonzepte könnte vor allem die Projektgruppe Betriebsrat nützliche Anregungen beisteuern und als Bindeglied zwischen der Führungsebene und den Unternehmensmitarbeitern tätig werden.<sup>206</sup>

Mittels einer solchen Erweiterungsoption lassen sich sämtliche im Unternehmen verfügbare Potenziale für eine erfolgreiche Krisenbewältigung erschließen. Neben ihrer Berufung in den Krisenstab können diese Projektgruppen samt ihren Gruppenleitern/Moderatoren auch den bereits vorhandenen Projektgruppen, die sich aus dem Kernteam ergeben, an- oder nachgegliedert werden. Der Aufrechterhaltung bestehender hierarchischer Ordnungen ist dabei besondere Beachtung zu schenken.

### **6.3.1.3 Die Unternehmenskommunikation – Schlüsselfigur der Aufbauorganisation**

Gerade im Hinblick auf die Ablauforganisation kommt der Projektgruppe Unternehmenskommunikation (UK) eine hervorgehobene Bedeutung zu. Um ein besseres Verständnis über die Aufbauorganisation zu schaffen, welche sich maßgeblich an den Aufgaben der Ablauforganisation orientiert, sollen deren Aufgaben nachfolgend kurz zusammengefasst werden.

Durch ihre strukturelle Einbindung in den Krisenstab soll die Verfügbarkeit sämtlicher Informationen und maßgeblich auch deren Beschaffung sichergestellt, die Verbreitung gewährleistet sowie das Kommunikationsverhalten des Unternehmens (zu den einzelnen Anspruchsgruppen) gelenkt werden. Dies erfordert eine besondere Abstimmung zu den übrigen Projektgruppen, was durch eine ständige Vertretung in jeder aktiven Projektgruppe erreicht werden soll. Von außen ist diese als Teil der jeweiligen Projektgruppe anzusehen, wobei sie deren vorrangiges Kommunikationsinstrument darstellt. Im Extremfall unterliegt sie jedoch der Weisungsbefugnis der

---

<sup>205</sup> An dieser Stelle soll lediglich eine Auswahl an Unternehmenseinheiten dazu dienen, ein umfassendes Verständnis zur beabsichtigten Ausgestaltung zu unterstützen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt diese Aufzählung nicht.

<sup>206</sup> Was Probleme aufgrund von befürchteten Interessenskonflikten anbelangt, sei ergänzend auf die Geheimhaltungspflicht des Betriebsrates verwiesen. Vgl. hierzu Gnade et al (2002), S. 353 f.

Unternehmenskommunikation und wird von dieser angewiesen. Es besteht allerdings die Möglichkeit, dass die jeweilige Projektgruppe die ständige Vertretung mit spezifischen Anfragen zur Informationsbeschaffung bzw. -verbreitung anleiten kann. Da während der Krise vorwiegend bereits vorhandene Kommunikationskanäle zu relevanten Ansprechpartnern außerhalb des Unternehmens zu nutzen sind, welche sich wiederum über alle Projektgruppen verteilen, übernimmt die ständige Vertretung die Sammlung aller in der Projektgruppe erworbenen Informationen und deren Einspeisung in einen Informationspool. Dieser wird von der Projektgruppe Unternehmenskommunikation unterhalten und zur akkuraten Informationsverbreitung im Unternehmen verwendet. Des Weiteren sichert die Vertretung die Integrität der, über die persönlichen Kommunikationskanäle der einzelnen Gruppenmitglieder, nach außen getragenen Informationen im Sinne des Krisenstabes. Die Hauptaufgaben der Projektgruppe Unternehmenskommunikation liegen in der Selektierung, Aufbereitung und Verteilung aller Informationen sowie in der Schaffung von Kommunikationskanälen zu bislang noch nicht befriedigten externen Ansprechpartnern und Anspruchsgruppen. Dabei gilt insbesondere, alle noch ausstehenden Ansprechpartner auf Behördenseiten zu ermitteln und einzubeziehen. Um ein derart weit verzweigtes Kommunikationsnetzwerk zu ermöglichen und damit einhergehend einen maximalen Informationsstand des Unternehmens zu gewährleisten, bedarf es einer speziellen Struktur der Aufbauorganisation.

#### **6.3.1.4 Die Rolle der externen Berater**

Externe Berater sichern –besonders in den Bereichen des Krisenmanagements, Rechts und der Public Relations– den Zufluss von Know-how, der im Spezialfall einer Krise nur bedingt im Unternehmen selbst vorhanden ist.<sup>207</sup> So sind bspw. umfassende rechtliche Expertisen für den Krisenfall wiederum nicht als Kernkompetenz der Rechtsabteilung vorzusetzen. Darüber hinaus können sie sich hierarchischen und unternehmenspolitischen Restriktionen entziehen und dadurch die Kooperationsatmosphäre und daraus resultierende Kooperationsgewinne des Krisenstabes und einzelner Projektgruppen steigern. Gegebenenfalls übernehmen sie ebenso Moderatorenpositionen und tragen zur Ausbildung einer uniformen Gruppenposition bei. In Ausnahmefällen können sie auch zu Weisungsbefugten berufen werden.

---

<sup>207</sup> Vgl. hierzu Trauboth (2002), S. 91 ff.

### 6.3.2 Darstellung der Aufbauorganisation

Die Darstellung des kompletten Organisationsgefüges (vgl. Abbildung 6) verdeutlicht den angestrebten fließenden Übergang von strategischer, taktischer und operativer Ebene. Der technische Zugang zum Informationspool ist nicht mit abgebildet, kann jedoch jedem Mitglied der Organisation gewährt werden. Dabei sind die Nutzungsrechte des Informationspools variabel.

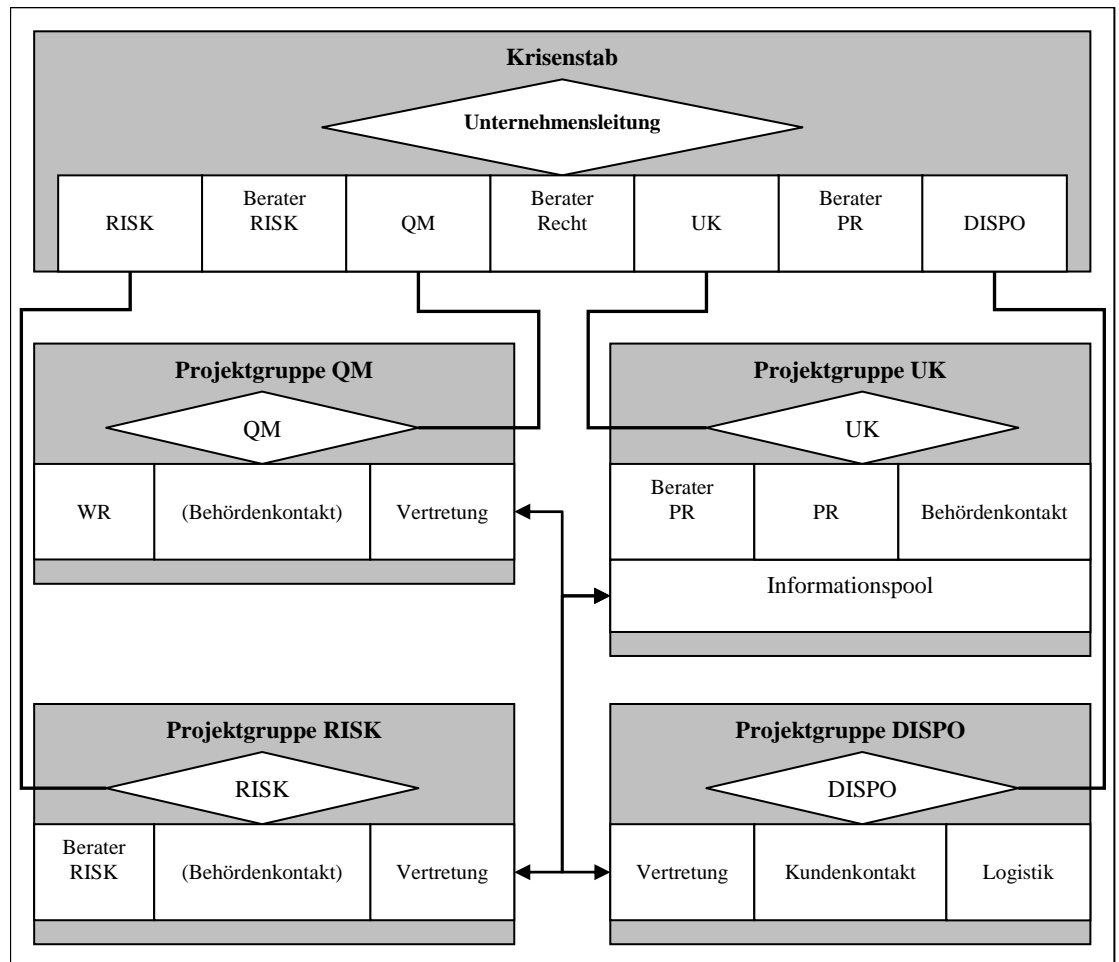


Abbildung 6: Beispiel einer Gesamtorganisation<sup>208</sup>

Unter Umständen kann es in Einzelfällen zu Überschneidungen in der Aufgabenbewältigung kommen. In diesem Fall wird die Projektgruppe Unternehmenskommunikation sowie deren ständige Vertreter in den einzelnen Projektgruppen „lediglich“ mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert. Denkbar sind diesbezüglich auch zeitweilige Zusammenlegungen von unterschiedlichen Projektgruppen bzw. Kooperationsprojekte zwischen mehreren Projektgruppen, die ihrer-

<sup>208</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 23 in Mayer (2003), S. 125

Das Krisenstabsmitglied „Assistenz“ ist in dieser Abbildung zu vernachlässigen, da vordergründig die strukturellen Zusammenhänge verdeutlicht werden sollen, es aber außerhalb des Krisenstabes keine gravierenden funktionellen Aufgaben übernimmt. Von der Zweckentsprechung fungiert es im Krisenstab jedoch ähnlich einer ständigen Vertretung und ist in seiner Bedeutung nicht zu geringerschätzen.

seits jeweils spezielle Fähigkeiten zu einer bestimmten Problemlösung zusammenführen. Dies bedarf allerdings der Veranlassung des Krisenstabes, um die Integrität des Systems beizubehalten. Jegliche Optionen der Flexibilitätssteigerung vernachlässigend, stellt die entwickelte Aufbauorganisation eine immer verfügbare und verlässliche Rahmenkonstruktion, sollte es bei Inanspruchnahme der Flexibilitätsmöglichkeiten zu unerwarteten Komplikationen kommen.

### **6.3.3 Beispiel für den Ablauf eines Wechsels in die Krisenbewältigungsorganisation**

Um einen Eindruck zu vermitteln in welcher Weise die Aufbauorganisation im Falle einer Unternehmenskrise zum Einsatz gebracht wird, sei abschließend ein kurzer konstruierter Ablauf dargelegt.

Noch vor der Umsetzung von etwaigen Krisenbewältigungsmaßnahmen wird ein Treffen der Mitglieder des Kernteams (zuzüglich externer Experten) einberufen. Dieses prüft die Situation und stellt formal den Umstand einer Unternehmenskrise fest. Daraufhin läuft die gesamte Krisenmanagementorganisation an. Das Kernteam beschließt die Ergänzung des Krisenstabes um die benötigten Ressorts und veranlasst die Einberufung der jeweiligen Projektgruppen, welche von nun an durch die Unternehmenskommunikation direkt miteinander vernetzt werden. Es beginnt ein Top-Down-Management zur Umsetzung der Bewältigungsmaßnahmen, welches aufgrund der vernetzten Strukturen aber von allen Ebenen des Unternehmens beeinflusst werden kann und auf jeder Ebene eine maximale Gestaltungsfreiheit ermöglicht. Der Integrität von Interessen der Unternehmensführung wird in der nach außen gerichteten Kommunikation sowie in den angestrebten Zielerfüllungen genüge getan. Mit Ende des reaktiven Krisenmanagements stellt der gesamte Krisenstab nach Erreichen der primären Ziele: Schutz der Gesundheit des Verbraucher und Wiederherstellung der Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit, formal das Ende der Krise fest, löst sich und sämtliche Projektgruppen auf und kehrt in den Zustand der „Normalorganisation“ zurück. Dort kann ggf. auch die Liquidierung der Unternehmung vollzogen werden, sollten Nachwirkungen der Krise dies erforderlich machen. Zusätzlich können etwaige Maßnahmen des Krisenmanagements, die noch nicht zum Abschluss gekommen sind, in der „Normalorganisation“ verteilt werden. Auf eine besondere Abstimmung in Form der Vertretung kommt es dann jedoch nicht mehr zwingend an.

## **7. Schlussbetrachtung**

### **7.1 Ergebnisse der Arbeit**

Ziel der Arbeit war es, die besonderen Anforderungen an ein Krisenmanagement der Lebensmittelindustrie herauszuarbeiten sowie die entsprechenden organisatorischen Grundlagen für die Bewältigung der Krise zu schaffen. Mit der entwickelten Aufbauorganisation wird dem Unternehmen ein Konzept zur Verfügung gestellt, welches sich an den spezifischen Anforderungen von Krisensituationen in der Lebensmittelindustrie orientiert und gleichzeitig bereits vorhandene Kompetenzen, die Einflechtung von externen Potenzialen sowie bestehende Institutionen weitestgehend berücksichtigt. Als Ergebnis entsteht eine praktikable Organisationsstruktur zur Krisenbewältigung, deren Flexibilität, Unterhaltskosten in Nichtkrisensituationen sowie schnelle und sorgfältige Funktionsfähigkeit strukturell sichergestellt ist. Um dies auch in der Ablauforganisation weiterhin zu gewährleisten, stellt deren künftige Ausgestaltung eine spannende Herausforderung dar, zu dessen Motivierung diese Arbeit beitragen soll. Im Hinblick auf die Prüfung der Anwendbarkeit und Stabilität des gesamten Systems spielt die Fortsetzung und Komplettierung des entwickelten Organisationsansatzes in der Ablauforganisation eine außerordentlich wichtige Rolle. Weiterhin bleibt festzuhalten, dass reaktive Krisenmanagementorganisationen in ihren spezifischen Anforderungen zwangsläufig auch einen präventiven Charakter besitzen und zu einem sich gegenseitig bedingendem Verhältnis zwischen operativen Maßnahmen während, vor und nach der Krise führen.

### **7.2 Aussichten**

Bei stetig steigenden Qualitätsstandards und -kontrollen bleibt (auch in Anbetracht des technischen Fortschritts) abzuwarten, ob sich in der Lebensmittelindustrie ein Kontrollparadox<sup>209</sup> (ähnlich dem von Kriminalitätsstudien) abzeichnen wird.<sup>210</sup> Wenn dem so sein sollte, werden sich Unternehmen in Zukunft noch des Öfteren gezwungen sehen, Krisenbewältigungsmaßnahmen zu ergreifen. Eine organisatorische Vorbereitung würde dementsprechend zu einer Obligation für den zukünftigen

---

<sup>209</sup> Vermehrte und effektivere Kontrollen führen zu einer steigenden Zahl an festgestellten Vorfällen. Vgl. hierzu PWC (2007), S. 30 f.

<sup>210</sup> Angesichts der Entwicklung von Warnmeldungen über das RASFF scheint eine solche Vermutung nicht abwegig. Vgl. EU (2006), S. 54

Erfolg eines Unternehmens werden. Des Weiteren ist angesichts der terroristischen Vorfälle vergangener Zeit nicht grundlos zu befürchten, dass in den kommenden Jahren auch die Zahl der Produkterpressungen und -kontaminationen mit terroristischem Hintergrund einen kritischen Verlauf annehmen könnten, bieten sich doch in den Bereichen des Lebensmittelhandels ungeahnte Möglichkeiten der Konsumenten-gefährdung und -verunsicherung.<sup>211</sup> Ein so herbeigeführtes Schädigungspotenzial ließe sich über jegliche Landesgrenzen hinweg, in sämtliche Absatzmärkte tragen. Dieses Potenzial haben auch staatliche Organe erkannt<sup>212</sup> und so bleibt offen, inwieweit unternehmerische Freiheiten möglichen Auflagen und Beschränkungen unterzogen werden, sollten Unternehmen nicht in der Lage sein auf kritische Situationen angemessen und zeitnah zu reagieren.

---

<sup>211</sup> Vgl. hierzu Trauboth (2002), S. 101

<sup>212</sup> Vgl. hierzu BMI (2007), S. 7



## **Zusammenfassung**

Es scheint kein Unternehmen zu geben, welches sich beständig vor krisenhaften Entwicklungen in seiner Umgebung schützen kann. Verschiedene Ereignisse der vergangenen Jahre haben dies speziell in den Bereichen der Lebensmittelindustrie eindrucksvoll demonstriert. Dabei sind die Gefahren, denen die Unternehmen in einer stetig globaler werdenden Umwelt ausgesetzt sind, vielfältig und nicht zu gering-schätzen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich daher auf die konzeptionelle Entwicklung einer Organisationsstruktur, die dem Management ermöglicht, individuell auf verschiedenste Gefährdungslagen zu reagieren, um diese erfolgreich zu bewältigen. Basierend auf den Erkenntnissen der Neuen Institutionenökonomik wird ein Anforderungsprofil an das reaktive Krisenmanagement eines Unternehmens erstellt, welches sowohl die rechtlichen als auch die institutionellen Rahmenbedingungen erfasst sowie die einzelnen Aufgabenbereiche des Krisenmanagements benennt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden sodann zur strukturellen Ausgestaltung eines reaktiven Krisenmanagements verwendet. Im Ergebnis entsteht eine Aufbauorganisation, welche sowohl strukturelle Stabilität als auch Flexibilität bietet und den rechtlichen Anforderungen für den europäischen Wirtschaftsraum gerecht wird. Dabei werden alle sich bietenden Potenziale für eine erfolgreiche Krisenbewältigung zugänglich gemacht.

## **Summary**

It seems there is no corporation in this world, which can consistently reject critical developments in its environment. This was impressively proofed by different chain of events during the last years, especially within the food industry. Though the hazards in a permanently globalizing environment can not be neglected, a corporation should get prepared to handle different kind of uncertain situations. Therefore the diploma thesis concentrates on the development of a conception for reactive crisis management structures, to give a corporations management the chance to deal with all kind of critical situations. Based on the consolidated findings of the new institutional economics it provides an organizational structure, which ensures all available potentials for a successful overcome of a crisis. Furthermore the management is flexible to correspond to the individual requirements of any kind of crisis situations.

## **Literaturverzeichnis**

- Becker, R.** (1986): Die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung – Ein durch die Kommission für Insolvenzrecht aktualisierter Begriff in betriebswirtschaftlicher Sichtweise, Bergisch Gladbach.
- Bertel, J.** (2000): Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6. überarbeitete u. erw. Auflage, Stuttgart.
- Blake, R. R./ Mouton J. S.** (1986): Effektives Krisenmanagement, in: Personal – Mensch und Arbeit im Betrieb, 38. Jhrg., Heft 1, S. 8-10.
- Blankart, C. B.** (2003): Öffentliche Finanzen in der Demokratie – Eine Einführung in die Finanzwissenschaft, 5. völlig überarbeitete Aufl., München.
- BLL – Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V.** (2003): Leitfaden Krisenmanagement, 2. überarbeitete Aufl., Bonn.
- Bundesinstitut für Risikobewertung** (2008): Auftrag,  
URL: <http://www.bfr.bund.de/cd/7465>, [Sichtungstag: 10.03.2008].
- Bundesministerium des Inneren** (2007): Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement, 1. Auflage, Baden-Baden.
- Burmann, C.** (2005): Interne und externe Kommunikation in Ad-hoc-Krisen, in Burmann, C./ Freiling, J./ Hülsmann, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen – Grundlagen-Strategien-Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Burtscher, J. G.** (1996): Wertorientiertes Krisenmanagement – Ein integriertes Konzept zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen, Bamberg.
- Europäische Union** (2000): Weissbuch zur Lebensmittelsicherheit,  
URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/1999/com1999\\_0719de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/1999/com1999_0719de01.pdf), [Sichtungstag: 10.03.2008].
- Europäische Union** (2002): Verordnung (EG) Nr. 178/2002,

URL: [http://eur-lex.europa.eu/pri/de/oj/dat/2002/l\\_031/l\\_03120020201de00010024.pdf](http://eur-lex.europa.eu/pri/de/oj/dat/2002/l_031/l_03120020201de00010024.pdf),  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (2004): Verordnung (EG) Nr. 1935/2004,

URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:338:0004:0017:DE:PDF>,  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (2006): RASFF – Annual Report 2006,

URL: [http://ec.europa.eu/food/food/rapidalert/report2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/rapidalert/report2006_en.pdf),  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (2007): 50 Years of Food Safety in the European Union,

URL: [http://ec.europa.eu/food/food/docs/50years\\_foodsafety\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/food/food/docs/50years_foodsafety_en.pdf),  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (1), (2008): European Food Safety Authority – Introduction,

URL: [http://ec.europa.eu/food/efsa\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/efsa_en.htm), [Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (2), (2008): Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz,

URL: [http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/index_de.htm), [Sichtungstag: 10.03.2008].

Europäische Union (3), (2008): European Food Safety Authority – What We Do,

URL: [http://www.efsa.europa.eu/EFSA/AboutEfsa/efsa\\_locale-1178620753812\\_WhatWeDo.htm](http://www.efsa.europa.eu/EFSA/AboutEfsa/efsa_locale-1178620753812_WhatWeDo.htm),  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Fink, S. (1986): Crisis Management – Planning for the Inevitable, New York.

Gareis, R. (1994): Erfolgsfaktor Krise – Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement, Wien.

Gesellschaft Public Relations Agenturen e. V. (2000): Krisen-PR im Internet,

URL: [http://www.pr-guide.de/index.php?id=194&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=156](http://www.pr-guide.de/index.php?id=194&tx_ttnews%5Btt_news%5D=156),  
[Sichtungstag: 10.03.2008].

Gnade, A./ Kehrmann, K./ Schneider, W./ Klebe, T./ Ratayczak, J. (2002): Betriebsverfassungsgesetz – Basiskommentar, 10. neubearbeitete Aufl., Frankfurt (a. M.).

Havard Business Essentials (2004): Crisis Management – Master the Skills to Prevent Disasters, Boston.

Herman, C. F. (1963): Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 8, No. 1. (June 1963), S. 61-82.

Höhn, Reinhard (1974): Das Unternehmen in der Krise – Krisenmanagement und Krisenstab, Bad Harzburg.

Holzschläger, H. (1996): Management von Singularitäten und Chaos – Außergewöhnliche Ereignisse und Strukturen in industriellen Unternehmen, Wiesbaden.

Jaeger, R. R. (2008): Problematik privater Ermittlungsorganisationen in Unternehmen, in: der kriminalist, Januar 2008, Heft 01, S. 19-25.

Krummenacher, A. (1981): Krisenmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmungskrisen, Zürich.

Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.

Krystek, U./ Moldenhauer, R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement – Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart.

Kunczik, M. (Hrsg.)/ Heintzel, A./ Zipfel, A. (1995): Krisen-PR – Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, Wien.

Kutschker, M./ Schmid, S. (2002): Internationales Management, 2. bearbeitete Aufl., München.

Leiner, K. (2005): Der Journalist ist weder Feind noch Freund – ...sondern er braucht eine Story: Zum Umgang mit den Medien bei Produkterpressung, in: Sicherheitshalber – Zeitschrift für Sicherheit in der Supply Chain des Handels (2005), Heft 2, S. 17- 23.

LIDL (2008): Informationen zu den Vorwürfen gegen LIDL,

URL: [http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/lidl\\_de/hs.xsl/11530\\_39699.htm](http://www.lidl.de/cps/rde/xchg/lidl_de/hs.xsl/11530_39699.htm),

[Sichtungstag: 27.03.2008]

Mayer, V. (2003): Operatives Krisenmanagement – Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des ganzheitlichen Risk Management, Wiesbaden.

Mitroff, I. (1998): Smart thinking for crazy times – the art of solving the right problems, San Francisco.

- Moseschus, A. M. (2004): Produkterpressung – Ein Kriminalphänomen unter kriminologischer, straf- und haftungsrechtlicher sowie taktischer Betrachtungsweise, Göttingen.
- Müller, R. (1982): Krisenmanagement in der Unternehmung – Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt (a. M.).
- North, D. C. (1992): Institutionen – institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen.
- Ogrizek, M./ Guillery, J.-M. (1999): Communicating in Crisis, New York.
- PWC (2007): Wirtschaftskriminalität 2007 – Sicherheitslage der deutschen Wirtschaft, URL: [http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/studie\\_wikri\\_2007.pdf?itemId=3169192](http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/studie_wikri_2007.pdf?itemId=3169192), [Sichtungstag: 10.03.2008].
- Radowski, H. (2007): Netzwerkkrisen und Krisenmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- Richter, R./ Furubotn, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, 2. durchges. u. erg. Aufl., Tübingen.
- Riemer, B./ Seitz, C. (2006): Das neue LFGB, Hamburg.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- Röthig, P. (1976): Organisation und Krisen-Management – Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Management, in: Zeitschrift für Organisation – Neue Betriebswirtschaft, 45. Jhrg., Heft 1, S. 13-20.
- Scherler, P. (1996): Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns – Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell), Basel.
- Schmölder, G. (1955): Konjunkturen und Krisen, Hamburg.
- Seidel, E. (1978): Betriebliche Führungsformen – Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung, Stuttgart.
- Simon, H. A. (1961): Administrative Behaviour – A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization, New York.

Söllner, A. (2008): Einführung in das Internationale Management – Eine institutionenökonomische Perspektive, Wiesbaden.

Strecker, O. A. (Hrsg.)/ Horst, M. (2006): Krisenmanagement in der Lebensmittelindustrie – Ratgeber für das erfolgreiche Management von Lebensmittelkrisen, Hamburg.

Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrise - Gefahr oder Chance? – Grundlagen des Krisenmanagement-Praxisfälle-Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied.

Trauboth, J. H. (2002): Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen – Präventions- und Bewältigungsstrategien, Stuttgart.

Wagner, F. (2000): Risk Management im Erstversicherungsunternehmen – Modelle, Strategien, Ziele, Mittel, Karlsruhe.

Weber, P. (1980): Krisenmanagement – Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Bern.

Wiese, H. (2005): Kooperative Spieltheorie, München.

Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting, New York.

Zimmer, D./ Sonneborn, A. M. (2001): §1 Anforderungen an die AG durch §91 AktG, B. §91 Abs 2 AktG – Anforderungen und gesetzgeberische Absichten, in: Lange, W./ Wall, F. (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG, München, S. 38-59.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema:

Lebensmittelsicherheit und Produktschutz in der EU-Lebensmittelindustrie

-

Entwicklung eines Konzepts

für die Aufbauorganisation des reaktiven Krisenmanagements  
einer Unternehmung

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Roland Ham

Frankfurt/ Oder, den 30.03.2008