

Verteidigung der Diplomarbeit am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Internationales Management

# Lebensmittelsicherheit und Produktschutz in der EU-Lebensmittelindustrie

-

Entwicklung eines Konzepts  
für die Aufbauorganisation des reaktiven Krisenmanagements  
einer Unternehmung

Prof. Dr. Albrecht Söllner

Roland Ham

Frankfurt (Oder), 18.04.2008



Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Beispiele von Unternehmenskrisen

- Es gibt eine Vielzahl an Formen und Arten von Unternehmenskrisen mit unterschiedlichsten Folgen für die betroffenen Unternehmen
- Der Fall Brent Spar (Shell) → Umsatzverluste  
Der Bilanzskandal Enron → Insolvenz  
Die Überwachungsaffäre LIDL → ?
- Es gibt kein Unternehmen welches sich beständig vor krisenhaften Entwicklungen schützen kann



Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Umstände im Lebensmittelsektor

- Produktkrisen sind vorrangig zu berücksichtigen, diese haben wiederum vielfältige Ursachen und Auswirkungen

- Das Konsumentenvertrauen spielt eine signifikante Rolle

- Dioxinverseuchung, Weinpanscherei etc.

Durch die Verflechtung von Prozessketten ist jedes Unternehmen latent gefährdet



Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Aufbau der Arbeit

Um eine Krisenmanagementorganisation zu entwickeln wird folgende Herangehensweise gewählt:

- Theoretische Fundierung
- Erstellen eines Anforderungsprofils von Krisensituationen in der Lebensmittelindustrie
- Ausgestaltung der Aufbauorganisation



Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Definition

## Unternehmenskrisen

- Überraschender Prozess von begrenzter Dauer
- Ambivalent im Verlauf und Ausgang
- Gefährdungspotenziale in Bezug auf Unternehmen und ihre Umwelt
- Produktkrisen als vorrangige Krisenursachen



# Definition

## Krisenmanagement

- Bereits realisierte Unternehmenskrise unterstellt
- Umfasst Planung, Organisation und Steuerung aller Maßnahmen
- Besitzt Bewältigungscharakter

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung



# Theoretische Referenzelemente

## Die Neue Institutionen Ökonomie

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Eignet sich erfahrungsgemäß zum Erforschen krisenhafter Prozesse
- Das Ziel Marktversagen zu verhindern geht konform mit dem Ziel der Existenzsicherung
- Institutionen spielen beim Lebensmittelhandel eine ausschlaggebende Rolle



# Theoretische Referenzelemente

---

Einführung

## Transaktionskostentheorie      Prinzipal-Agenten-Theorie

Übersicht

- Beschränkte Rationalität
- Adverse Selektion

Grundlagen

- Opportunismus
- Unsicherheit
- Moralisches Risiko

Anforderungen

- Spezifität

Organisatorische  
Umsetzung



# Position des Unternehmens

Geschäftspartner

Medien

Unternehmen

Behörden

Konsumenten

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung



# Die Transaktionsteilnehmer

---

## Die Europäische Union als rahmengebende Organisation

- Urheberin der Rechtsordnung
- Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz als Hauptziele der relevanten Regelungen
- Kontrolle und Sanktionierung obliegt nationalen Behörden

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung



# Die Transaktionsteilnehmer

---

## Das Unternehmen

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Handelnde Individuen als Repräsentanten im Zentrum der Betrachtung
- Wird mit der Erwartungshaltung von den übrigen Anspruchsgruppen konfrontiert
- Eine Beeinflussung des weiteren Entwicklungsverlaufs wird eingeräumt



# Die Transaktionsteilnehmer

---

## Die Konsumenten und der LEH

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Sind entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens
- Tragen einen Großteil des gesundheitlichen und finanziellen Risikos
- Reagieren sensibel bei kritischen Vorkommnissen

# Die Transaktionsteilnehmer



## Die Medien

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Wichtige Informationsquelle des Konsumenten
- Verkörpern einen möglichen effektiven Kommunikationskanal des Unternehmens
- Werden nach Möglichkeiten eigene Ziele der Gewinnmaximierung verfolgen



# Anforderungen an das Management

## Allgemeine Anforderungen an ein KM

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Stabilität der Organisationsstruktur
- Integrität der Unternehmensposition
- Findung, Erbringung und Verantwortung von Entscheidungen unter Zeitdruck und bei unzureichendem Informationsstand
- Berücksichtigung von Vertrauensaspekten



Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Anforderungen an das Management

---

Spezielle Anforderungen an das KM  
hinsichtlich des Handels mit Lebensmitteln

Resultieren aus der Rechtsordnung

- Organisations- und Informationspflichten
- Schutz- und Rettungspflichten
- Kooperationspflichten

Identifikation und Beurteilung von Risiken liegt  
diesen zugrunde

---



# Zwischenfazit

## Ansprüche an eine Organisationsstruktur

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

- Bereitstellung von benötigten Kompetenzen und Managementinstrumenten
- Berücksichtigung von individuellen Anforderungen einer Krisensituation sowie Einbindung institutioneller Aspekte im Umgang mit Krisen
- Standardisierung bei gleichzeitiger Flexibilität





# Wahl einer Organisationsstruktur

## Projektorganisation als Grundform

Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

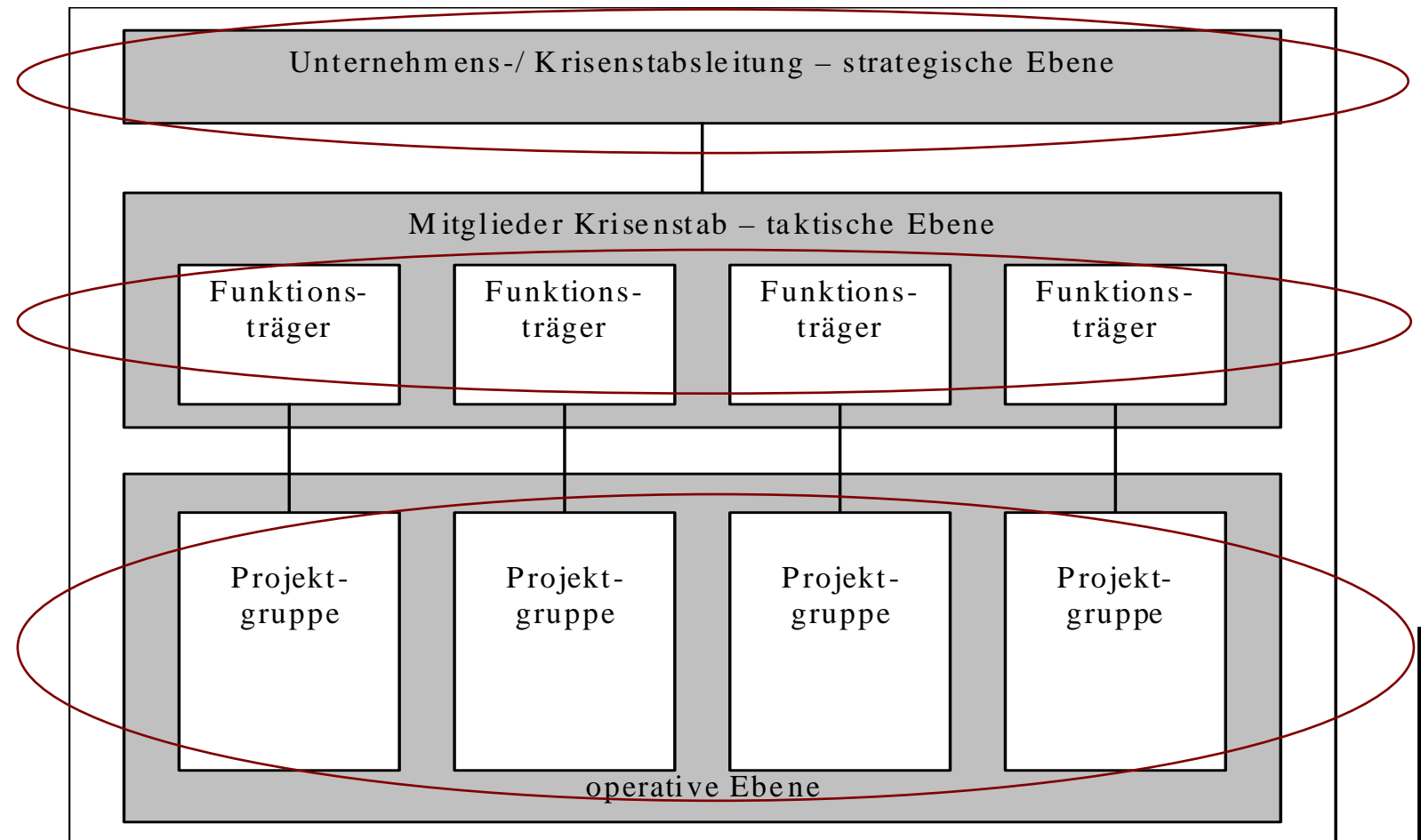
Organisatorische  
Umsetzung

- Bietet schnelle Einsatzmöglichkeit
- Hohe Kosteneffizienz in Nicht-Krisenzeiten
- Ist vorteilhaft zur Einbindung von externen Dienstleistern
- Verfügt über flexible Anpassungsmöglichkeiten



# Aufbau der Organisationsstruktur

## Hierarchische und funktionale Strukturierung



Einführung

Übersicht

Grundlagen

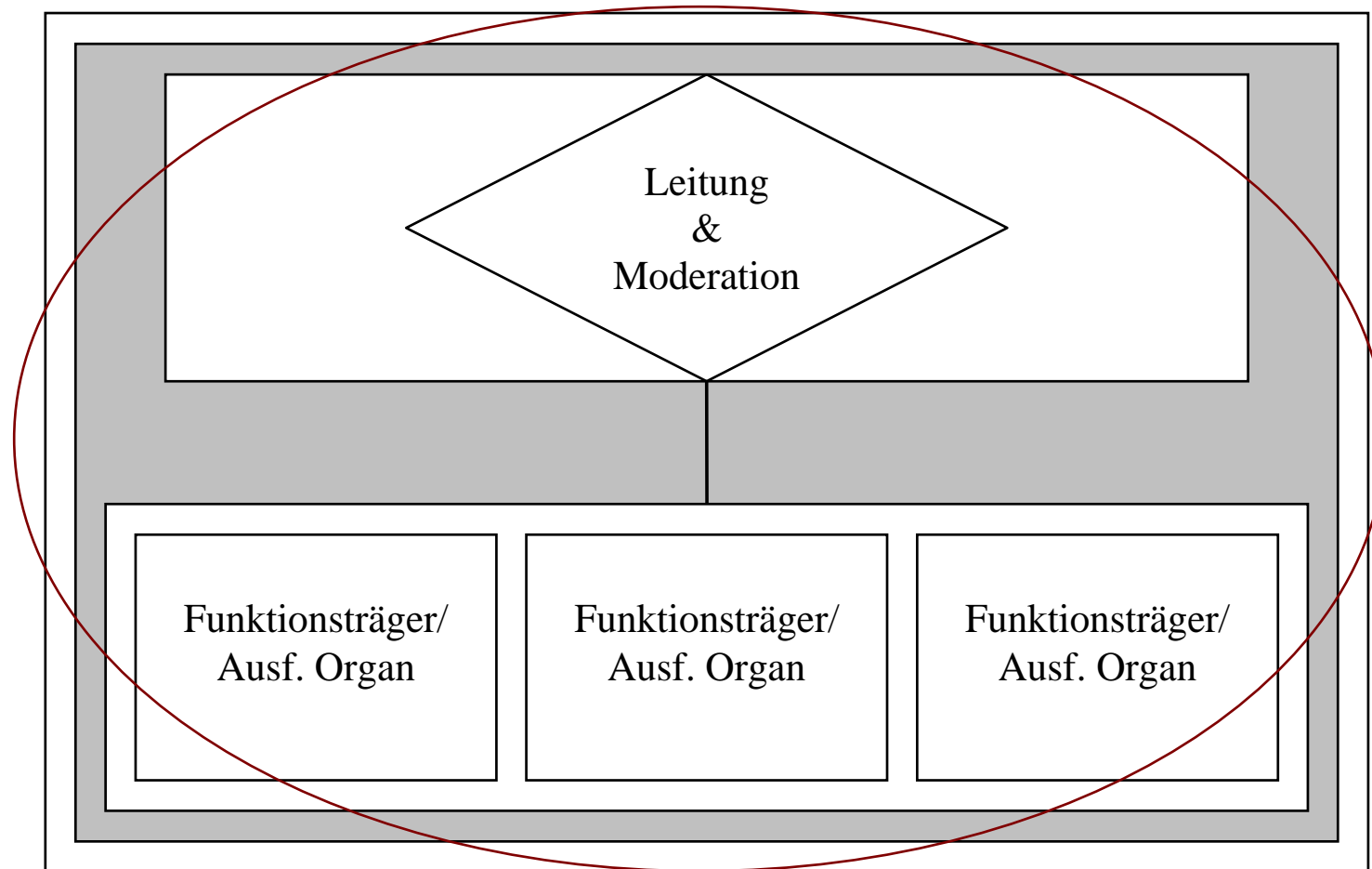
Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung



# Aufbau der Organisationsstruktur

## Struktureller Aufbau einer Projektgruppe



Einführung

Übersicht

Grundlagen

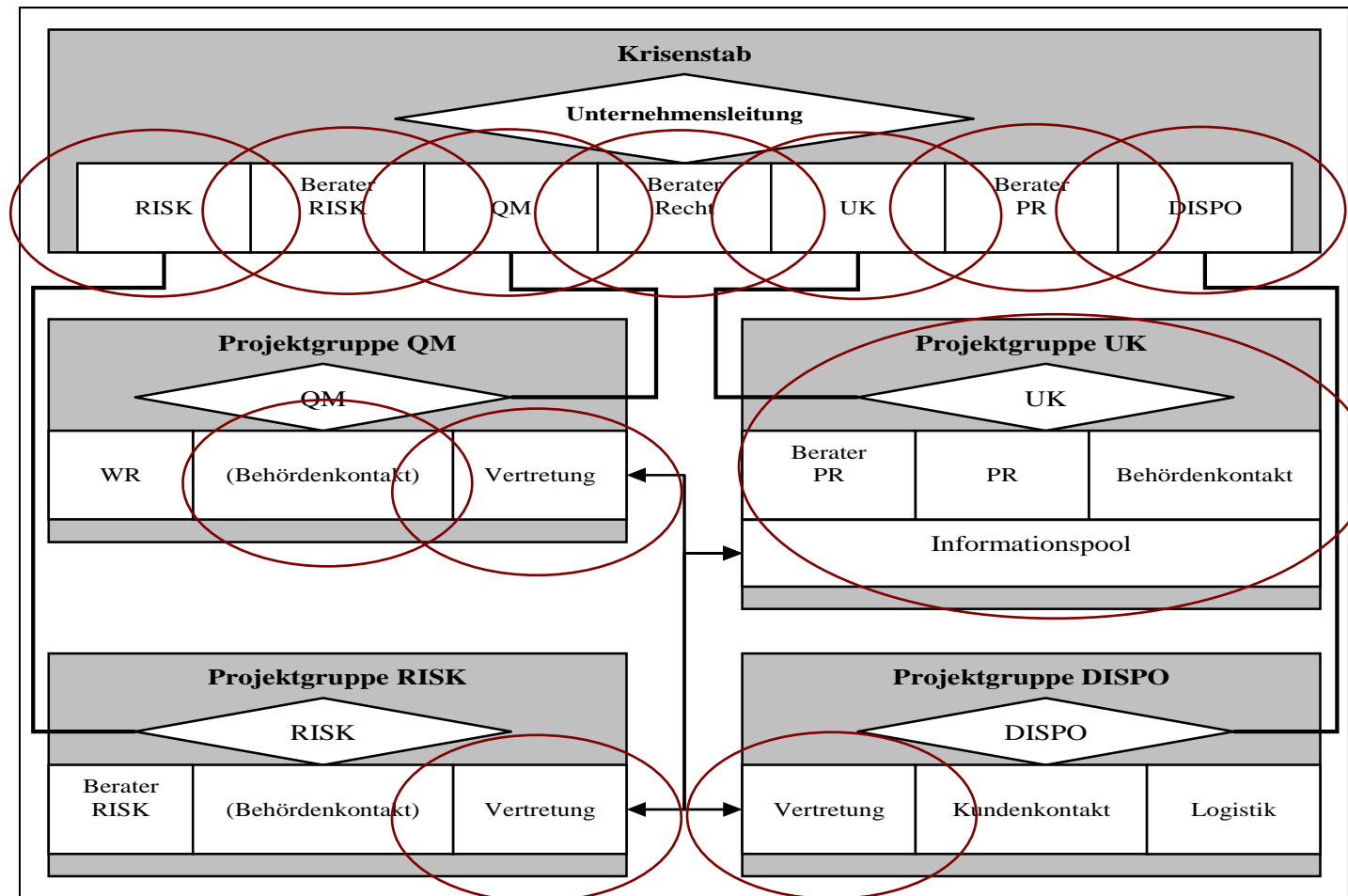
Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung



# Aufbau der Organisationsstruktur

## Entwurf einer möglichen Gesamtorganisation





Einführung

Übersicht

Grundlagen

Anforderungen

Organisatorische  
Umsetzung

# Schlussbetrachtung

Das entworfene Organisationsmodell stellt ein Grundkonzept zur Krisenbewältigung bereit.

Die Stabilität wie auch Funktionalität ist dabei Maßgeblich von der Ausgestaltung der Ablauforganisation abhängig.

Es bleibt abzuwarten in wieweit Überlegungen des Krisenmanagements zukünftige Auflagen und Anforderungen des Staates an die Unternehmen der Lebensmittelindustrie beeinflussen werden.