



Unsere Autoren



Dr. Michael Lendle, Geschäftsführer, Dr. Christoph Willers, Consultant, AFC Risk & Crisis Consult GmbH, Bonn. Die Managementberatung bietet Service- und Dienstleistungen für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. Die Beratungstätigkeit umfasst die Implementierung und Optimierung von Risiko- und Krisenmanagementsystemen zur Gewährleistung eines betrieblichen Kontinuitätsmanagements; Email: christoph.willers@afc.net, afc-rcc.de

Herbst 2008: In China erleiden mehrere tausend Kinder schwere Nierenerkrankungen, nachdem sie mit kontaminierter Babynahrung gefüttert worden waren. Vier Säuglinge sterben. Der Hersteller Sanlu hatte Trockenpulver mit der giftigen Industriechemikalie Melamin vermischt, um einen höheren Eiweißgehalt der Milch vorzutäuschen. Marke und Tod werden in einem Satz genannt und breiten sich aus wie ein „Lauffeuer“. Ein Alptraum für jeden Manager.

Letztlich wird Melamin auch in Frischmilch, Joghurt und anderen Milchprodukten entdeckt und der „Milch-Skandal“ erreicht in Folge globaler Warenströme weitere bedeutende Markenanbieter. Die deutschen Behörden sowie potenziell betroffene Unternehmen verstärken daraufhin die Kontrollen auf der Suche nach Melaminspuren in Milchprodukten und anderen Roh- oder Halbfertigwaren. Die ergriffenen Maßnahmen haben eine Signalwirkung für andere Branchen.

Solche Krisensituationen drohen für Unternehmen den Alltag zu zerstören. Unternehmensverantwortliche werden nicht nur mit einer neuen Sachlage kon-

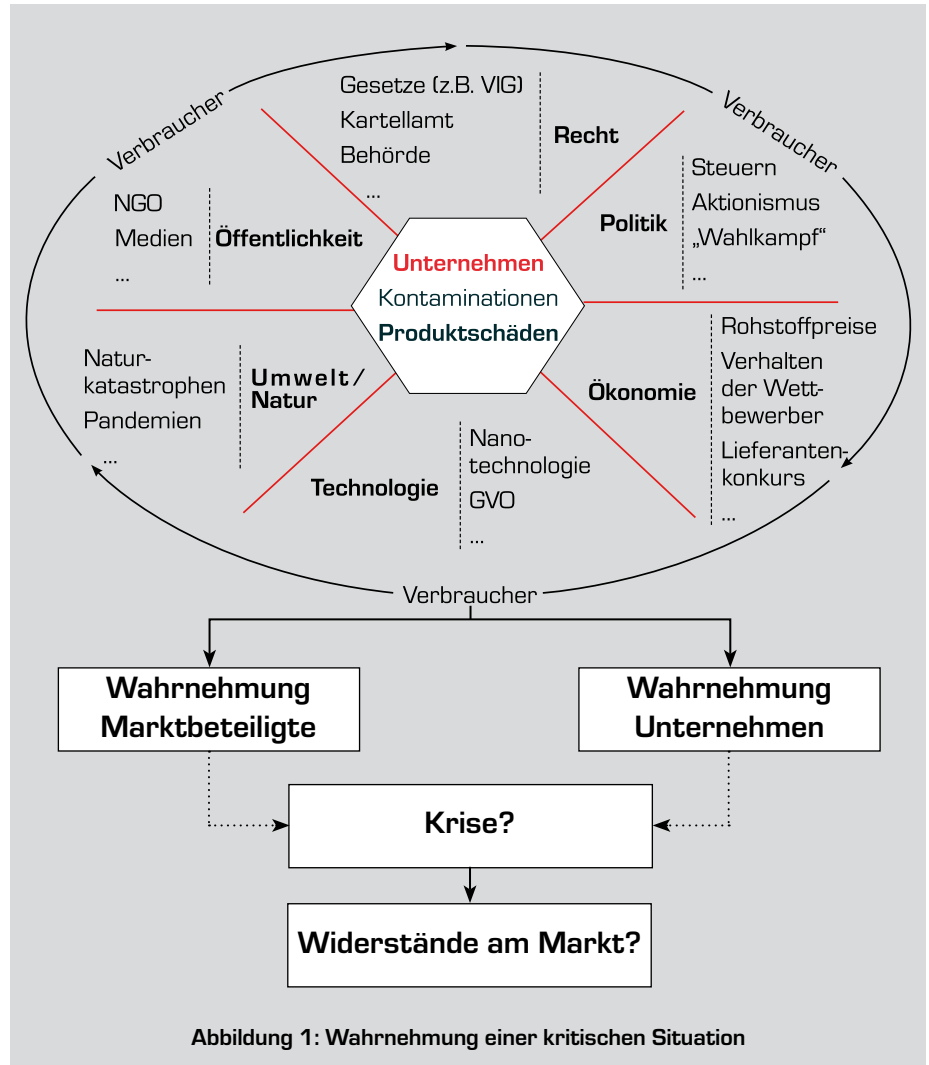


Abbildung 1: Wahrnehmung einer kritischen Situation

frontiert, sondern gleichzeitig sind sie zu einem schnellen Entscheiden und Handeln gezwungen, um die materiellen und immateriellen Unternehmenswerte zu schützen. Relevant ist dabei die mitunter unterschiedliche Wahrnehmung zwischen den Marktteiligen und dem Unternehmen selbst (vgl. Abbildung 1). Im operativen Krisenmanagement kommt somit dem Aspekt eines effektiven und effizienten Managements eine entscheidende Bedeutung zuteil.

Ganzheitliche Sicht

Damit gewährleistet ist, dass ein Unternehmen im Krisenfall angemessen mit den eintretenden Einflussfaktoren umgeht, müssen die Verantwortlichen entsprechend auf die unterschiedlichen Interessengruppen reagieren. Unternehmen des Agrar- und Lebensmittelsektors stehen hierbei in einem Spannungsfeld (vgl. Abbildung 2), in dem die Interessen der Abnehmer (Kunden, Verbraucher), der Öffentlichkeit und der Behörden befriedigt

Ernstfall

[Mehr als Warenrückruf, Teil I]

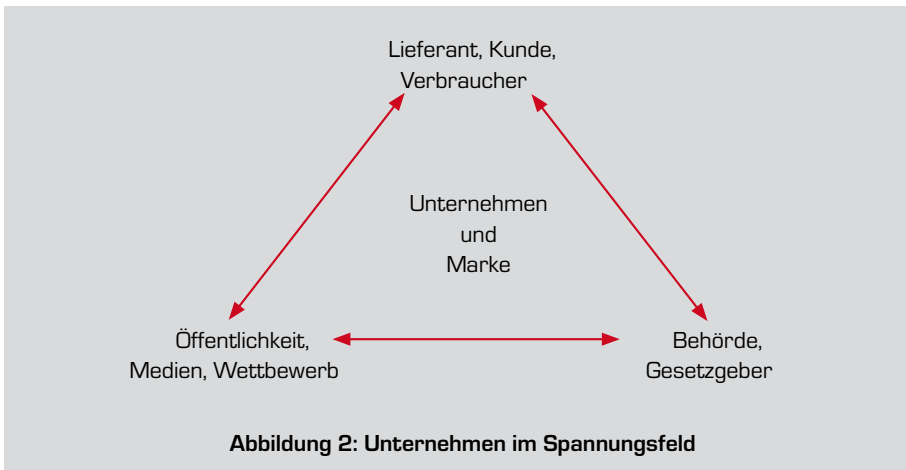


Abbildung 2: Unternehmen im Spannungsfeld

werden müssen. Dieses sollte innerhalb eines Krisenablaufs möglichst transparent und aufeinander abgestimmt erfolgen.

Laut einer Studie der AFC Management Consulting AG (2008) verfügen nach eigenen Angaben 90 % der Unternehmen des Milchsektors (gesamte Lebensmittelbranche 85 %) über eine definierte Vorgehensweise im Krisenfall. Nach den Bestandteilen des unternehmensinternen Krisenmanagements befragt, nannten 75 % vorliegende Formblätter und erstellte Ablaufpläne, 85 % verwiesen auf aktuelle Adressdateien mit Kontaktdaten, 75 % führten bestehende Kontakte zu Behörden und anderen Support-Partnern an.

Das erfolgreiche Management eines Krisenfalls hängt in entscheidendem Maß davon ab, inwieweit die im Unternehmen verankerten Krisenmanagementinstrumente aufeinander abgestimmt und erprobt sind. In der Praxis hat sich die Kombination von Strukturen (z. B. Definition des Krisenstabs/Rückrufteams), Instrumenten (z. B. Klassifizierung von Krisenfällen, Ablaufplan zum Krisenfall, Ablaufplan zur Rückholaktion, Ablaufplan zur Erpressung) und Dokumenten (z. B. Liste wichtiger Ansprechpartner, Adressdatei mit Kontakt-

daten, Formblätter für Reklamationen, Schadensmeldungen, stille und öffentliche Rückrufe) als elementar erwiesen.

Es hat sich dabei als vorteilhaft gezeigt, das Krisenmanagement als ganzheitliches, die verschiedenen Unternehmensbereiche umfassendes System zu betrachten. Auch

wenn durch gezieltes präventives Management der „worst-case“, sprich der Warenrückruf, vermieden werden soll, so bedarf es von Anfang an der Abstimmung notwendiger Bestandteile eines adäquaten Krisen- und Rückrufmanagementsystems (vgl. Abbildung 3).

Insgesamt lässt sich in den letzten Jahren bei den Unternehmen im Lebensmittelsektor eine gestiegene Sensibilität für die Implementierung operativer Krisenmanagement-Instrumente feststellen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass deren praktische Anwendung und Prüfung auf Funktionsweise in tatsächlichen oder simulierten Krisenfällen nur selten erfolgt.

Informationsfülle

Unternehmen erreichen tagtäglich eine Fülle an Informationen, Anfragen oder Reklamationen z. B. seitens der Verbraucher, Kunden, Medien und Behörden oder auch der eigenen Mitarbeiter. Damit sich diese

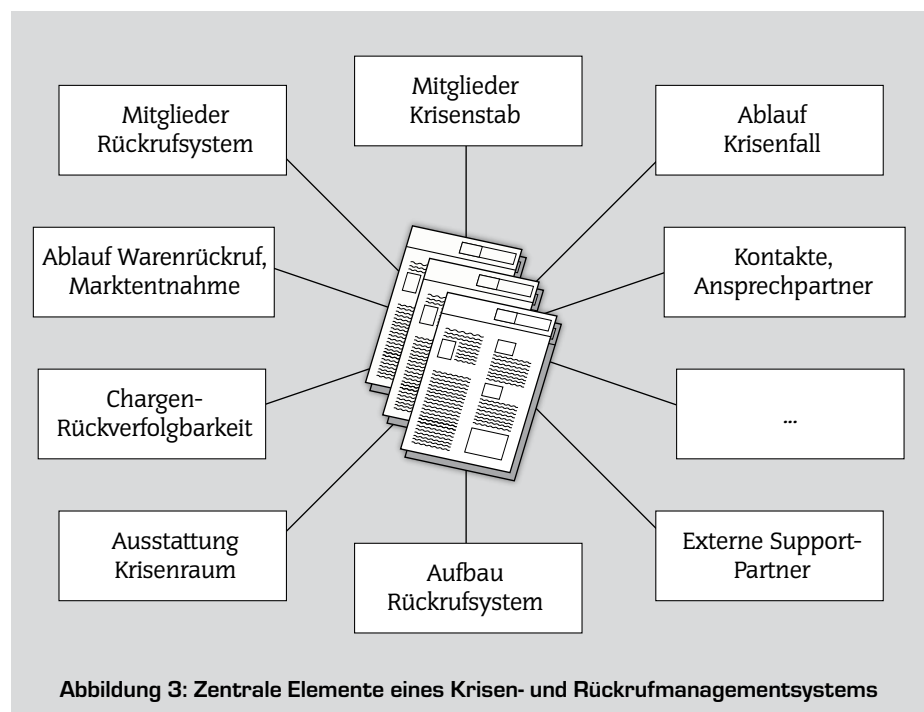


Abbildung 3: Zentrale Elemente eines Krisen- und Rückrufmanagementsystems

- Erfassung der Information
- Beurteilung der Sachlage
- Bewertung des Krisenpotenzials
- Weitergabe der Information an die Geschäftsleitung
- Einberufung des Krisenstabs
- Erstellung eines ersten (Sofort-) Maßnahmenplans
- Auslieferungsstop durch Sperrung der betroffenen Charge
- Prüfung von Warenbeständen
- Bereitstellung von Prüferunterlagen und Gutachten
- Bereitstellung von Unterlagen zur Information Dritter
- Information Dritter wie Behörden, Kunden, Medien, Versicherung
- Sperrung von Produkten in Eingangslagern von Kunden und Abnehmern
- Rückruf von Produkten (still, behördlich, öffentlich)
- Vernichtung betroffener Waren
- Erforderliche rechtliche Maßnahmen
- Etc.

Abbildung 4: Umsetzung von Einzelmaßnahmen im Krisenfall

eingehenden Informationen im Unternehmen eindeutig bewerten lassen, sollte eine möglichst transparente Kategorisierung eingeführt werden. Eine solche differenzierte Sichtweise vorliegender Informationen hilft, diese hinsichtlich ihrer Krisen- oder Rückrufrelevanz zu bewerten. Hierdurch wird sowohl die schnelle Reaktion auf tatsächliche Problemfälle, die ein direktes Handeln erfordern, gewährleistet als auch ein besonnenes Handeln bei „normalen“ Reklamationen. Anhand einer solchen Bewertung sollte auch definiert werden, wann der Krisenstab einberufen wird und welche (internen/externen) Mitglieder daran beteiligt sind.

Damit der Umgang mit kritischen Situationen und die Bewältigung möglicher Krisenfälle effektiv und effizient erfolgen können, sollte die Umsetzung der Einzelmaßnahmen einer eindeutigen Chronologie folgen (vgl. Abbildung 4).

Im folgenden Teil dieses Beitrags gehen die Autoren auf eine sachgerechte Einschätzung von Risiken sowie auf die gebotene Auf- und Nachbereitung von Krisenfällen ein.

Termine

Poly-clip System: Schulungstermine

Poly-clip System bietet wieder Schulungen an, Kursziel ist die Steigerung der Produktivität. Das Training umfasst

Bedienung, Wartung, Austausch von Verschleißteilen und Fehlersuche. Terminübersicht unter polyclip.com

GQM: Aktionstag ERP und Produktion

GQM und GQSYSTEMS sowie Partner präsentieren im Rahmen des Aktionstages am 27. Oktober in Landshut durchgängige Prozesse

und Verknüpfungen von der Maschinenebene über die Steuerungsebene und MES bis hin zum ERP System. Mehr dazu bei gqm.de.

Oktober

1.10.09	Österreichische Milchwirtschaftliche Tagung	A-Schlierbach	bam-rotholz.at
1./2.10	Weihenstephaner Herbsttagung	Freising	weindlmaier@wzw.tum.de
6./7.10	Ahlemer UHT-Fachtagung	Göttingen	hans@lucht.de
7./10.10.	EDA Jahrestagung	Bratislava	eda.euromilk.org
10./14.10	Anuga	Köln	anuga.de
22./23.10	MIV Jahrestagung	München	milchindustrie.de
27./30.10	CibusTEC	Parma	fiereparma.it
27./28.10.09	Deutscher Verpackungs-Gipfel	Wiesbaden	conferencegroup.de
29./30.10	Technologieseminar Trenn- und Fraktionierverfahren	Weihenstephan	lebensmitteltechnik.de

November

2.11.09	Ozon in der Lebensmittelindustrie	Bremerhaven	ttz-bremerhaven.de
5.-6.11.09	7. Fresenius Fachtagung Aseptische Getränkeproduktion	Mainz	akademie-fresenius.de
11.-13.11.09	44. BME-Symposium Einkauf und Logistik	Berlin	bme-symposium.de
17./18.11.	Fi Europe	Frankfurt	fi-events.com
30.11./2.12.	Inter-Eis 2009	Solingen	zds-solingen.de

Inserentenverzeichnis MI 9/09

■ Bairnotec GmbH, Bayreuth, www.airnotec.com ■ Bactoforce GmbH, Bönen, www.bactoforce.de ■ BMI - Bayerische Milchindustrie eG, Landshut, www.bmi-eg.com ■ BRUCHA GesmbH, Michelhausen/Österreich, www.brucha.com ■ A. Darbo AG, Stans/Tirol/Österreich, www.darbo.com ■ DSM Food Specialties Germany GmbH, www.dsm-foodspecialties.com ■ GQM mbH, Landshut, www.gqm.de ■ HST Maschinenbau GmbH, Dassow, www.hst-gmbh.com ■ Hydrosol Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG, Ahrensburg, www.hydrosol.de ■ Klarman Edelstahl Technik GmbH, Westerstede/Ocholt, www.klarman-edelstahltechnik.de ■ Optipack GmbH, Aretsried, www.optipack.de ■ Packhaus Rockmann GmbH, Sendenhorst ■ Tetra Pak GmbH & Co. KG, Hochheim am Main, www.tetrapak.de ■ Tetra Pak Processing GmbH, Reinbek, www.tetrapak-processing.de ■ UBM - International Media (FI Europe/NL Europe), www.fiurope.ingredientsnetwork.com ■ Hermann Waldner GmbH & Co. KG, Wangen, www.waldner.de ■ Franz Zentis GmbH & Co. KG, Aachen, www.zentis.de

Exklusiv für Abonnenten

WOCHEAKTUELLE PREISNOTIERUNG DER VIER LEITPRODUKTE IM SPOTMILCHMARKT

Unter www.molkerei-industrie.de / Rubrik Marktberichte finden Sie jede Woche eine aktuelle Notierung der Preisentwicklungen auf den deutschen Spotmilch-Märkten.

Preisbarometer für Versandmilcherzeugnisse, reproduziert ist die Kalenderwoche 36/2009, aktuell unter www.molkerei-industrie.de

