

■ **Abb.:** Auswertung von Petrischalen in der mikrobiologischen Qualitätssicherung. Die Lebensmittel- und Getränkeindustrie hat laut Allianz Risk Barometer 2015 von allen Branchen das höchste Reputationsrisiko.

Risikomanagement für die Lebensmittelindustrie

Die Branche mit dem höchsten Reputationsrisiko

Eine kleine Ursache mit großer Wirkung: Defekt an einer Reinraumschleuse. Wie lange er schon besteht, lässt sich nicht mehr genau feststellen. Einige Chargen weisen Keime auf. Ausgelieferte Ware wird zurückgerufen; sicherheitshalber die Produktion einer ganzen Woche. Nur wenige Firmen der Lebensmittelindustrie betreiben für solche Notfälle aktive Vorsorge. Dabei ist im Risikomanagement „Schutz mit System“ durchaus machbar. Experten sagen, worauf es dabei ankommt.

„Schnell kommen selbst auf kleinere Firmen Kosten von einer halben Million Euro zu“, weiß Claas Hußmann, Firmenkundenbetreuer der auf die Lebensmittelindustrie spezialisierten BDJ Versicherungsmakler. Ein Rechenbeispiel verdeutlicht die wirtschaftliche Dimension. Bei einem Umsatz von 40 Mio. € wäre das Jahresergebnis von angenommen zwei Prozent mehr als halbiert; den Aufwand für PR, um das Vertrauen bei Kunden und Verbrauchern zurückzugewinnen, nicht eingerechnet. Ein solcher Ertragseinbruch kann bei dünner Kapitaldecke existenzbedrohend sein; in jedem Fall belastet er das Rating durch Investoren und Kreditgeber und verteuert die Finanzierung.

Immer mehr Rückrufe

Trotz eines intensiven Qualitätsmanagements gibt es immer mehr Produktrückrufe. Die Zahl der behördlichen Lebensmittelwarnungen hat sich zwischen Januar 2011 (25) und August 2014 (107) vervierfacht. Dies ist aber nur die Spitze des Eisbergs. Die Zahl der Marktentnahmen ohne Verbraucherinformation hat nach Einschätzung

der Beratungsgesellschaft AFC Risk & Crisis Consult ebenfalls deutlich zugenommen, da viele Unternehmen aufgrund der Komplexität der Krisenfälle geneigt seien, die betroffenen Produkte frühzeitig vom Markt zu nehmen.

Gefährdungen der Lebensmittelsicherheit haben natürlich eine besondere Sprengkraft. Hinzu kommen Risiken, denen Unternehmen ohnedies ausgesetzt sind: Feuer, IT-Ausfälle oder Störungen in der Lieferkette. Potenziert werden sie durch die branchenspezifische Komplexität. Wer mehrere Filialisten beliefert, hat es neben einem gigantischen Logistikaufwand mit tausenden verärgerten Kunden zu tun. Und mit Millionen von verunsicherten Verbrauchern. Die Lebensmittel- und Getränkeindustrie hat laut Allianz Risk Barometer 2015 von allen Branchen das höchste Reputationsrisiko.

Risikoanalyse und -bewertung

Umso erstaunlicher ist die mangelhafte Vorbereitung auf Ernstfälle. „Die Unternehmen verfügen zwar über ein mehr oder minder gut ausgearbeitetes Krisenmanagementsystem.



■ **Manfred Godek,**
freier Journalist

Dieses bietet allerdings keine Garantie für ein angemessenes Vorgehen im Falle eines Falles“, so AFC-Geschäftsführer Dr. Michael Lendle. Man sei sich zwar der Gefahren bewusst, es fehle aber das Know-how, diese betriebsbezogen zu analysieren und zu bewerten, was Voraussetzung für eine detaillierte Notfallplanung sei. Ist nicht exakt festgelegt, was im Fall eines Falles zu tun ist, bricht erst einmal Hektik aus. Eine solche ist kaum geeignet, den Schaden gering zu halten. Dazu sind die Unternehmen aber verpflichtet, wenn am Ende die Versicherung einspringen soll. „Die Versicherer verstehen sich nicht als Zahlstelle, sondern als Teil eines integrierten Risikomanagements“, betont BDJ-Experte Hußmann die Bedeutung von Präventionsmaßnahmen. Beispielsweise dürfe ein Rückrufplan nicht in den Schubladen verstauben, sondern müsse regelmäßig geübt werden, damit er von der ersten Sekunde an funktioniere.

Keine Frage der Größe

Krisenberater Matthias Hämmerle von MBCI Consulting vergleicht den zu erstellenden Not-

1. Umgang mit kritischen Reklamationen	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung relevanter Informationen zu Beschwerden und Beanstandungen Empathie im Umgang mit anrufenden Verbrauchern und meldenden Behörden
2. Risiken einschätzen und bewerten	<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung der Situation durch mehrdimensionale Risikofaktoren Einstufung des Gefährdungspotenzials für Betroffene und Unternehmen
3. Zuständigkeiten im Krisenstab	<ul style="list-style-type: none"> Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Funktionen und Aufgaben Entscheidungsfindung und Delegation erforderlicher Maßnahmen
4. Krisenkoordination unter Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none"> Priorisierung der organisierten Durchführung erforderlicher Maßnahmen Abstimmungsbedarf mit relevanten Anspruchs- und Interessensgruppen
5. Zulassung externer Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Vermeidung von Fehlentscheidungen verantwortlicher Mitarbeiter durch Hinzuziehen von Experten Einbindung erfahrener Krisenberater, Rechtsexperten, PR-Spezialisten und Labore
6. Zusammenarbeit mit Behörden	<ul style="list-style-type: none"> Passender Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mit Behördenvertretern Angemessene Informationsübermittlung zur Abstimmung der Vorgehensweise
7. Einbindung von Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> Regelungen der notwendigen Zusammenarbeit und Mitarbeit entlang der Lebensmittelliste Festlegung der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit Verantwortlicher rund-um-die-Uhr
8. Krisenbewältigung mit Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Vertragliche Vereinbarung zu Meldepflichten, Informationsweitergabe und Kommunikation Gemeinsame Koordination der Marktentnahme, ggf. mit Verbraucherinformation
9. Einbindung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Mitteilung und Auskunft an Verantwortliche durch angemessene Information Bestimmung von Verhaltensregelungen und Vorgaben im Kontakt zu Dritten
10. Kontakt zu Medienvertretern	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau von Netzwerken zu verlässlichen Redaktionen und Journalisten Interne Abstimmung der Kommunikationsinhalte und Sprachregelungen mit Verantwortlichen

■ Tabelle: Die „TOP 10“ für das Krisenmanagement nach AFC Risk & Crisis Consult.

fallplan mit einer verständlich formulierten Gebrauchsanweisung. „Man ist mit einer neuen Situation konfrontiert und benötigt eine Anleitung, um Sicherheit zu erhalten.“ Es handle sich um kein alltägliches Arbeitsinstrument. Manche Beteiligte bekämen das Dokument im Notfall zum ersten Mal in die Hand. Sie müssten schnell erkennen, „wie der Hase läuft“ und einzelne Schritte auch überspringen oder intuitiv ausführen können. „Ein Risikomanagement lässt sich hinsichtlich Eventualplanung, Personaleinsatz und Equipment auf die Größe und wirtschaftlichen Möglichkeiten eines Unternehmens zuschneiden“, betont Michael Lendle (AFC). Egal, ob diese Anleitungen in einem konzernweit vernetzten Enterprise-Risk-Management-System zur Verfügung stünden oder in stets griffbereiten Leitz-Ordnern. Der Experte beschreibt die systematische Vorgehensweise: Zunächst müsse ermittelt werden, welche Risiken relevant

sind. Im nächsten Schritt gelte es, diese Risiken anhand ihrer möglichen Schadenswirkung zu bewerten. Kriterien sind die bis zur Wiederaufnahme des Betriebes erforderlichen Wiederherstellungskosten sowie der Aufwand für die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes. Der TÜV Süd empfiehlt kleinen und mittleren Unternehmen die neue Version der Norm ISO 9001, die explizit die Bereiche benennt, in denen ein systematisches Risikomanagement erforderlich ist.

Versicherungsschutz anpassen

Eine Risikoanalyse ist in der Regel mit einer Neubewertung des Versicherungsschutzes verbunden. Viele Unternehmen haben es über Jahre versäumt, ihn an die gestiegenen Risikograde anzupassen. Diese resultieren unter anderem aus den inzwischen hochentwickelten Mess-

techniken, immer niedrigeren Grenzwerten und der Bereitschaft der Behörden zu drastischen Sanktionen. Klassische Rückrufkosten-Haftpflichtversicherungen z. B. decken im Gegensatz zu Produktschutzversicherungen lediglich die Beseitigung und Vernichtung der Produkte und bestimmte Rückrufkosten von Weiterverarbeitern oder des Handels ab, nicht aber den eigenen, womöglich noch viel höheren Schaden (siehe Tabelle). Genauso könnte man Firmenfahrzeuge lediglich haftpflichtversichern in der Hoffnung, sie würden Crashes ohne eigene Schrammen überstehen. Wichtig ist eine objektive, anbieterneutrale Beratung, die sich nicht an Vertriebsinteressen orientiert, sondern vielmehr auf ein Gesamtkonzept aus Risikoschutz und Prävention ausgerichtet ist. Sie schützt – pointiert ausgedrückt – auch vor dem Kleingedruckten in den Policen. Mit Hilfe eines unabhängigen Versicherungsmaklers lassen sich Verträge individuell gestalten; unter anderem können gefährliche Klauseln, zum Beispiel ein Rückrufplan sei im Schadenfall „zu 100 %“ einzuhalten, umgangen werden.

„Notfallmanagement und Versicherung sind zwei Seiten der gleichen Medaille“, betont Claas Hußmann von BDJ Versicherungsmakler. Bei fehlendem Risikomanagement gebe es in der Regel keinen Versicherungsschutz; hohe Standards würden dagegen mit Prämiennachlässen honoriert. Zudem unterstützte die Assekuranz die Planung einschließlich der Beratung durch Spezialisten in der Regel mit 10 % einer Jahresnettoprämie für die Erstberatung und mit 5 % der Folgeprämien.

Kontakt:

Presse- und Redaktionsbüro
 Monheim
 Manfred Godek
 Tel.: +49 2173/690-611
 godek@godek.onmicrosoft.com
 www.godek.de