

Peter Engel

## Die Gefahren der Wohlstandshysterie

**Krisenkommunikation in der Lebensmittelbranche – wie Unternehmen sich richtig vorbereiten und im Fall der Fälle reagieren. Aus einem Vortrag vor dem Verband der Fleischwirtschaft am 14. Januar 2010 in Berlin**

Als Unternehmen sind Sie in Gefahr. Unsere Welt ist hysterisch. Wohlstandshysterisch. Vogel- und Schweinegrippe, angeblich pestizidverseuchtes Obst und Gemüse, Uran im Trinkwasser, Korruption und Lohndumping, Gammelfleisch und Klimakatastrophe – Endzeitstimmung kurz vor dem Weltuntergang. Um diese Krisen würden uns zwei Drittel der Weltbevölkerung beneiden. Krisen haben Hochkonjunktur, Skandale eskalieren. Emotionen – von der Angst bis zur Hysterie – gewinnen die Oberhand. Es reichen bereits Gerüchte und Vermutungen, um eine breite Publizität und Erregung zu erzeugen.

### Die Macht der neuen Meinungsmacher

Durch die neuen Medien, Internet und Worldwide Web, können selbst kleinste Gruppen und Einzelpersonen die öffentliche Meinung massiv beeinflussen. Das „Nadelöhr“ Presse, Hörfunk und Fernsehen hat die Gatekeeper-Funktion verloren. Unkontrolliert und nicht recherchiert können sich Gerüchte und Fehlinformationen in Sekundenschnelle weltweit verbreiten. Einfach ausgedrückt: Jeder kann heute alles über Sie, Ihre Firma und Ihre Produkte ins Netz stellen. Allein die Nutzer von Facebook bilden heute mit 300 Millionen Menschen die viertgrößte Nation der Erde. Wenn Sie die verschiedenen Portale dieser Art zusammenzählen, haben Sie die größte Nation der Welt. Weltweit gibt es mittlerweile fast 40 Millionen Weblogs, jeden Tag erblicken rund 75.000 neue das Licht der virtuellen Welt. Bis zu 200.000 verschiedene Blogs gibt es derzeit alleine in Deutschland – Tendenz steigend. Über das Worldwide Web können Sie heute innerhalb weniger Stunden alleine in Deutschland eine Million Men-

schen zum Boykott einer Firma oder eines Produktes aufrufen (Beispiel). Per Knopfdruck. Wenn wir heute darüber klagen, dass uns die internationale Finanzwelt in eine der größten Krisen dieses Jahrhunderts geführt hat – das unregulierte und unkontrollierte Internet ist für mich die nächste globale Krisen-Baustelle.

### **Kampagnenstarke Aktivisten**

Sie sind in Gefahr. NGO's werden immer mächtiger. Die Kampagnen folgen in immer kürzeren Abständen, sie werden zunehmend lauter und schriller. Der Wettbewerb der NGO's untereinander um einen im Großen und Ganzen gleich bleibenden Spendenkuchen und um Mitglieder wird härter. Jede Organisation will „das Sommerthema“ und höchstmögliche Publizität und Aufmerksamkeit. Findet Greenpeace die Pestizide in Obst und Gemüse (und stellt den Giftpass an Handelsunternehmen aus) antwortet Foodwatch mit Uran im Trinkwasser. Besonders perfide: die Strafanzeige als PR-Instrument. Egal ob Greenpeace oder Foodwatch, PETA oder Vier Pfoten: Die Staatsanwälte werden mit Strafanzeigen gegen Unternehmen eingedeckt. PETA allein 80 an der Zahl gegen 80 verschiedene Fischzuchtbetriebe. Alle diese Strafanzeigen werden übrigens ergebnislos eingestellt – aber die Schlagzeile „NGO erstattet Strafanzeige gegen ...“ zündet. Die genannten Organisationen verstehen sich im Übrigen als politische Gremien. Beispiel Greenpeace: Rund 40 Mio. Euro fließen in die deutschen Greenpeace-Kassen. Davon werden 35 Mio. Euro, also 86 Prozent für Marketing-Kampagnen ausgegeben. Es gibt nur 34 stimmberechtigte Mitglieder – für die vielen Förderer und Aktivisten gilt das Prinzip „Maul halten, zahlen“.

Und es gibt völlig neue Bündnisse: „Bild“, Greenpeace und Bund gründen gemeinsam die Aktion „Rettet die Welt“. Und: Der Erfinder und Chef-Aktivist der jährlichen Pestizid-Kampagne ist inzwischen als Unternehmensberater unterwegs – u.a. für eines der größten deutschen Handelsunternehmen. Damit ich nicht missverstanden werden: Ich schätze und unterstütze selbst NGO's. Der positive Nutzen von Amnesty International,

Cap Anamur, Ärzte ohne Grenzen und von unzähligen anderen Organisationen ist unbestritten. Bei den vorher genannten Namen, die insbesondere auch Unternehmen und Produkte im Visier haben, beklage ich die extreme Einteilung der Welt in gut und böse. Die Werte und Ziele der meisten NGO's werden von einer breiten Mehrheit in der Bevölkerung und auch in der Wirtschaft getragen. Niemand ist für Umweltverschmutzung, gegen Tierschutz und gegen gesunde und möglichst schadstofffreie Lebensmittel.

### **Gefahren von innen**

Sie haben „Gegner“. Anders ausgedrückt: Glauben Sie nicht, dass Sie davonkommen. Wenn Sie ein Problem bekommen bei Ihrem Produkt, bei den wirtschaftlichen Verhältnissen in Ihrem Unternehmen, in Umweltfragen, bei der Produktqualität, bei Steuer-, Korruptions- oder Datenschutzproblemen – der Informant ist schon da. Über 70 Prozent der Hinweise an Medien über angebliche Missstände im Unternehmen kommen aus dem Unternehmen, vom Wettbewerb oder von NGO's und Gewerkschaften. Die besten Informanten bei „Spiegel“ und „Manager Magazin“ sind ehemalige Führungskräfte. Bei den Finanzbehörden gehen durchschnittlich täglich 200 anonyme Anzeigen ein. Im Zweifel ist der Wettbewerber, der Ihnen im Ernstfall telefonisch als erster seine Loyalität ausspricht, der Informant. Konsequenz: Die Grundeinstellung, es werde schon alles gut gehen und keiner wird etwas merken, ist der erste Schritt in den Abgrund. Gerade auf dem Feld des Datenschutzes und der Kontrolle der Beschäftigten haben die letzten Wochen und Monate hinreichend bewiesen, dass alles öffentlich wird: Von Lidl führte der Weg zur Telekom, von der Telekom zur Deutschen Bahn, von dort zur KiK und Edeka – und ich bin sicher, dass das nicht das Ende ist.

### **Ein Netz von Freunden**

Sie könnten Freunde haben. Wenn Sie sich so benehmen würden, dass man mit Ihnen befreundet sein will. Ich beobachte unverändert, wie gerade im Mittelstand und gerade in der Ernährungsindustrie vermieden wird,

dem Unternehmen ein freundlich gesinntes Kontaktfeld an die Seite zu stellen. Dies wäre für mich die beste mögliche Prävention. Sie brauchen Freunde in der Politik, also kümmern Sie sich um die Abgeordneten Ihres Wahlkreises in Land, Bund und Europa. Kümmern Sie sich um Bürgermeister und Gemeinderäte, um die Medien in der Region, in der Branche und in den Tageszeitungen und Agenturen. Kümmern Sie sich um die Wissenschaft, sprich: um die Universitäten und damit die Professoren, die zu Ihrer Branche und zu Ihren Themen etwas zu sagen haben. Um die Verbraucherverbände, die Bürgerinitiativen und um das sportliche, kulturelle und soziale Leben im Umfeld Ihres Betriebes. Es ist wie im richtigen Leben: Ein sympathisches, vertrautes und offenes Unternehmen schlägt man nicht. Oder zumindest nicht so fest.

Gewinnen Sie Loyalitäten. Loyalität zu den Beschäftigten, zu den Lieferanten und Kunden, zum Standort und zum Unternehmensumfeld bringt Ihnen Loyalität zurück. Geben Sie auch an Ihre Führungskräfte ein imperatives Mandat, dass sie diese Loyalität zu leben haben. Das kategorische Imperativ von Kant lässt sich leicht übersetzen in „was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“. Wer in kritischen Zeiten neue Büroeinrichtungen, Luxus-Karossen oder ganz besondere Bewirtungsanlässe genehmigt, also besten Wein trinkt und gleichzeitig Wasser predigt, wird Loyalitäten verlieren und nicht gewinnen. Also: Leben Sie vor, seien Sie Vorbild und verlangen Sie nicht von anderen, was Sie sich selbst nicht zumuten.

### **Qualität nicht nur als Lippenbekenntnis**

Taten sind besser als Worte. Ich habe selbst erlebt, dass ein Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft einen Missstand in einer Nische aufrecht erhalten hat bei gleichzeitiger Gefährdung eines Markenwertes, den man auf einige hundert Mio. Euro beziffern muss. Manchmal fehlen nicht nur Sensibilität und Moral, sondern auch die Intelligenz, auf Ereignisse angemessen zu reagieren. Oder: Risiken richtig zu bewerten. Zur Krisenprävention gehört auch, dass Qualität nicht nur in Sonntagsreden stattfin-

det, sondern gelebt wird. Die meisten Produktkrisen sind importiert und damit Krisen von Rohstoffen und Zulieferern. Die Markenartikler tragen sie dann aus. Es gibt so etwas wie eine Produkt-Ethik. Es gibt so etwas wie eine Einkaufsmoral. Es gibt Qualitätskriterien jenseits der reinen betriebswirtschaftlichen Kostenbetrachtung. Ich weiß auch, wie schwer dies alles umzusetzen ist beim Preisdruck des Marktes. Ich bin trotzdem davon überzeugt, dass die Prävention im Produktbereich durch klare Qualitätsparameter für Rohstoffe, Zutaten und Verarbeitung ein ganz wesentliches Element für Krisenvermeidung und -bewältigung ist. So mancher Produktauftritt in Wort und Bild in der Lebensmittelbranche vermittelt die Ehrlichkeit eines Lehmann-Zertifikates. Der Zweck heiligt eben nicht die Mittel – zumindest nicht, wenn man als Unternehmer oder Manager die Krisenvermeidung vor der Krisenbewältigung sieht.

### **Alle Krisen sind Medienkrisen**

Die Medien entscheiden. Ich durfte in meinem Berufsleben einige Dutzend zum Teil sehr spektakuläre und öffentlichkeitswirksame Krisen beratend begleiten. Die Bandbreite reicht von Glykol im Wein und Flüssig-Ei in Nudeln bis zu Produkt-Rückrufen nach Todesfällen, von Strafprozessen aufgrund von Steuerdelikten von Vorstandsvorsitzenden einiger DAX-Unternehmen bis hin zu prominenten Korruptionsfällen, von Sanierungsfällen und Insolvenzen bis zu Erpressungen und Umweltkrisen. Keine Krise war wie die andere – entsprechend wiederhole ich meine Einschätzung, dass Situationsintelligenz wichtiger ist als Rezepturen und Handbücher. Eine Ausnahme: Alle Krisen waren ausnahmslos Medienkrisen. Maßgeblicher für die Bewältigung oder Nicht-Bewältigung, für das Ausmaß des Schadens kann nur noch der Staatsanwalt sein. Ihr Glück: Auf diesem Feld gilt wie auf keinem anderen, dass Prävention möglich und nötig ist. Wenn Sie mit Journalisten nicht umgehen, Pressearbeit als überflüssig ansehen, müssen Sie sich nicht wundern, wenn Sie weder Instinkt noch Fähigkeit entwickelt haben, in extremen Situationen mit Medien umzugehen. Das üben Sie in normalen Zeiten. Da helfen Ihnen übrigens keine Selbstdarstellungen durch Videoproduktionen oder Broschüren. So

sollten Sie die Priorität Ihrer Öffentlichkeitsarbeit absolut auf die Pressearbeit ausrichten. Leider geht die Entwicklung bei Pressestellen und PR-Agenturen in Deutschland weg vom schweißtreibenden Geschäft der Medienkontakte und hin zu immer extremeren Formen der Selbstdarstellung. Das ist teuer und wenig effektiv, das ist einfacher, aber nutzloser.

Auch wenn Sie meinen Empfehlungen folgen und bereit sind, Kommunikationsarbeit vor allem auch als Pressearbeit zu interpretieren, mahne ich trotzdem zum Realismus: Sein und Schein müssen zusammen passen, keine Öffentlichkeitsarbeit kann Mängel im System, unzureichende Strukturen, Fehler in den Entscheidungen und objektive Missstände dauerhaft neutralisieren. Neben den klassischen Medien ist es heute unverzichtbar, dass Sie das Internet soweit als möglich beherrschen. Es gibt kein besseres Frühwarnsystem, ob und wie sich Ihre Krise entwickelt. Es genügt nicht, auf den Spiegel am nächsten Montag zu warten, wenn Spiegel Online wöchentlich 80 Millionen Mal angeklickt wird. Wenn Ihre Kommunikationsleute das Internet nicht beherrschen, wird Ihre Firma über kurz oder lang vom Internet beherrscht.

### **In die Offensive gehen**

Etwas mehr Mut. Leider muss man Unternehmern und Managern auch in Fällen, in denen Vernunft und Verstand auf ihrer Seite sind, manchmal eine extreme Zurückhaltung bis hin zur Feigheit unterstellen. Zu meinem Idealbild von Führung gehört auch die streitbare Führungspersönlichkeit. Ein Beispiel ist für mich gerade die deutsche Agrar- und Ernährungsindustrie. Diese Branche hat das wertmäßige Volumen der Automobilindustrie, beschäftigt noch mehr Menschen, erzeugt qualitativ hochwertige Produkte und Lösungen, wächst kontinuierlich und überdurchschnittlich und hat hervorragende Exporterfolge. Nicht nur bei Lebensmitteln, sondern insbesondere auch bei Technologien und Verfahren von der Zucht über die Stall- und Klimatechnik bis hin zum Bereich Tierernährung. Ich habe es nie verstanden, dass sich ein derartig erfolgreicher Wirtschaftszweig von einer Bio- und Öko-Ideologie so in die Enge treiben lässt. Es fehlt

jeder offensive Ansatz der Eigendarstellung, jegliche Strategie gegen NGO's und deren Kampagnen, jeder Mut, auch unpopuläre eigene Positionen mit Standfestigkeit zu vertreten. Gerade die Verbände dieser Branche sehen häufig den „kleinsten Nenner“ als die „größtmögliche Lösung“.

Ein besonders abschreckendes Beispiel ist für mich die jährlich wiederkehrende Greenpeace-Kampagne zu Pestiziden in Obst und Gemüse. Die angeprangerten Werte lagen innerhalb der gesetzlich festgelegten Höchstgrenzen. Trotzdem unterbot ein Handelsunternehmen nach dem anderen im Wettbewerb zueinander diese Höchstgrenzen mit vorauseilendem Gehorsam. Dies sind Ohrfeigen für die Politik, Ohrfeigen für die Verbraucher und Ohrfeigen für die Öffentlichkeit.

### **Auch mal „Nein“ sagen**

Zum Mut gehört für mich auch, dass man sich nicht jede polemische und tendenziöse Berichterstattung bestimmter TV-Formate gefallen lässt. Selbst bei erkennbaren Alibi-Anrufen von Journalisten, die nur den Sinn hatten, sich nicht vorwerfen zu lassen, dass man mit dem betroffenen Unternehmen nicht Kontakt aufgenommen habe, bleiben die Firmen freundlich und kooperativ. Dies ist falsch. Sie müssen sich nicht alles gefallen lassen. Sie müssen nicht alles über sich schreiben oder senden lassen. Sie können sich wehren. Dies steht nicht im Widerspruch zu einem offenen kooperativen und auch selbstkritischen Umgang mit Journalisten und Medien. Aber Sie alle kennen wie ich die Formate, die sich von PETA, Vier Pfoten und Co. speisen lassen. Ich hätte an Ihrer Stelle längst eine „Black List“ erstellt, welche Anfragen generell von der Branche nicht mehr beantwortet werden. Nummer eins auf der Liste wäre für mich PETA. Und: Hier sind auch juristische Mittel durchaus angemessen und vernünftig. Journalisten sind keine spezielle Gattung und wie in allen anderen Berufen auch gibt es gute und schlechte, ehrliche und unehrliche, parteiliche und überparteiliche. Und: Sie stehen nicht unter dem Artenschutz einer bedrohten Gattung, die auszusterben droht.

Mein Rat insgesamt: In gebückter Haltung mit geschlossenen Augen im dunklen Raum hinter verschlossener Tür lässt sich kein konstruktiver Dialog mit der Gesellschaft führen. Die so häufig beschworene Kundenorientierung alleine genügt nicht: Zu einem perfekten Unternehmen gehört auch die Politikorientierung, die Wissenschaftsorientierung, die Medienorientierung und die allgemeine Orientierung an den sich wandelnden Sensibilitäten und Themen unserer Gesellschaft.

### **Vorsicht vor falschen Maßnahmen**

Lassen Sie sich nicht plündern. Wenn Sie in eine Krisensituation kommen, vor allem als Mittelständler und im Produktbereich, stürzen sich die angeblichen Krisenberater wie Geier auf das verletzte Wild. Bei einem aktuellen Fall aus der Ernährungsindustrie, den ich nicht namentlich benennen will, ergab sich der repräsentative Durchschnitt: Am ersten Tag gab es rund 300 Anfragen – 100 von Kunden und Lieferanten, 100 von Medien und 100 von selbsternannten Krisenexperten und PR-Agenturen. Meine erste Erfahrung in diesem Bereich liegt bereits 25 Jahre zurück: An dem Tag, an dem die BILD-Zeitung titelte „Oma tot. Glykol-Wein schuld“ empfahl eine durchaus international anerkannte PR-Agentur eine repräsentative Umfrage, wie das aktuelle Image der Firma sei. Und empfahl darüber hinaus eine Unternehmensbroschüre, eine Qualitätsbroschüre und einen Video-Film. Auch großflächige Image-Anzeigen werden gerne empfohlen. Die Stresssituation wird ausgenutzt, man bietet einen Strohhalm gegen viel Geld.

### **Die Zusammenfassung:**

- Es gibt keine stereotypen Raster zur Kommunikation. Lassen Sie sich diese auch von niemandem aufschwätzen.
- Es gibt nur Talente zur Kommunikation und die erwarte ich von jedem, der ein Unternehmen führt. Zumindest das Talent, sich rechtzeitig die richtigen Personen an die Seite zu stellen.

- Setzen Sie sich als ein wesentliches Unternehmensziel ein offenes, sympathisches, dialogfähiges Unternehmen zu entwickeln. Stellen Sie sich Freunde an die Seite. Seien Sie loyal zu den Menschen, die Ihr Unternehmen als Mitarbeiter oder Kunden, als Geschäftspartner oder Lieferanten begleiten.
- Mut und Konfliktfähigkeit gehören zu Ihrem Beruf. Verstecken Sie sich nicht vor öffentlichen Diskussionen und vor unbequemen Entscheidungen. Seien Sie Lokomotive auch in sozialen und gesellschaftlichen Fragen und nicht der letzte Waggon, der gezogen werden muss.
- Der richtige Umgang mit den gesellschaftlichen Gruppen und Themen ist keine abgehobene Frage der Wirtschaftsethik, sondern eine pragmatische Frage von Intelligenz, Anstand und Nützlichkeit.
- Früher wurden Bewerber mit einem abgebrochenen Philosophie-, Soziologie-, oder Psychologiestudium im ersten Durchlauf ausgesondert. Ich bin für eine Renaissance der Geisteswissenschaften. Ich würde jeden Manager verpflichten, wenigstens zwei Semester Philosophie zu studieren.
- Um die anschließende Diskussion noch etwas anzuregen, erlaube ich mir noch ein paar Thesen zu Ihrer Branche, zu Ihrer Verbandsarbeit und zu den Problemen und Lösungen, die Sie in Gegenwart und Zukunft beschäftigen werden:
- Die Auswirkungen von Fleischerzeugung und -konsum auf die Klimasituation auf die soziale Situation in den armen Regionen dieser Welt, auf die Verwendung von Ressourcen wie Wasser und pflanzliches Futter wird neben den Tierschutz-Aspekten eine lange und anhaltende Kampagne initiieren. Klimaschützer, Tierschützer, Ernährungs-Dogmatiker und „Dritte Welt“-Gruppen werden gemeinsam und getrennt eine gewaltige Wirkung entfachen.

- Sie müssen passiv auf diese Kampagnen vorbereitet sein – und aktiv diese Diskussion beeinflussen. Es gibt genügend Sympathisanten auch in der Wissenschaft, in der Politik, in den Medien und im öffentlichen Bereich, die Ihnen zur Seite stehen können. Selbst Herr Billen von der Bundeszentrale Verbraucherverbände hat vor wenigen Tagen die Hysterie und Panikmache im Ernährungsbereich öffentlich beklagt.
- Sie müssen die Schlagkraft Ihres Verbandes und Ihrer Verbände stärken. Dazu gehört, dass jedes einzelne Unternehmen der aktiven Kommunikation einen entsprechenden Stellenwert gibt – diese Summe der einzelnen Unternehmensaktivitäten in diesem Bereich gibt ein Ganzes. Mit einer gewissen Schadenfreude oder gar Häme zu beobachten, wenn eine Kampagne einen Wettbewerber trifft, führt nur zur Zeitverzögerung, bis es einen selbst erwischt.
- Die übergreifenden Themen – ich habe die Beispiele Klimaschutz, Ernährungsverhalten, Ressourcenverbrauch, Tierschutz genannt, Felder wie angebliches „Lohndumping“ über Leiharbeit gehören ebenfalls dazu – müssen von einzelnen Unternehmen auf die Tagesordnung der Kommunikationsliste und von den Verbänden, die das zu bündeln haben. Wobei hier die Koordination zwischen den unterschiedlichen Verbänden für eine gemeinsame Aktions- und Sprachregelung hohe Priorität hat.



**Peter Engel** ist Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der Engel & Zimmermann AG in Gauting bei München, einer der führenden Beratungen für Wirtschafts- und Krisenkommunikation.

***Mehr Text-, Bild- und Videomaterial zum Thema Krisenkommunikation im Social Media Newsroom „Krise & Kommunikation“:***

**<http://krisenkommunikation.engel-zimmermann.de>**

Engel & Zimmermann AG  
Schloss Fußberg  
Am Schlosspark 15  
82131 Gauting

Tel. 0 89/89 35 63-3  
Fax 0 89/89 39 84 29

info@engel-zimmermann.de  
www.engel-zimmermann.de

USt-IdNr. DE128222796  
Steuer-Nr. 11 117 120 200 18

Amtsgericht München  
HRB 131305

Vorstand  
Hermann Zimmermann  
Dr. Udo Nimsdorf  
Frank Schroedter  
Sybille Wacker

Aufsichtsratsvorsitzender  
Peter Engel

ENGEL & ZIMMERMANN AG  
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR KOMMUNIKATION