

vorteile entstehen. Speziell die Vermeidung der im Beispiel genannten Kartellrechtsstrafe oder einer Auslistung bei einem Handelspartner aufgrund eines optimierten Risikomanagementsystems und damit z. B. einer Sicherstellung der geforderten Lieferfähigkeit dürften den großen Geschäftswertbeitrag dieses Ansatzes verdeutlichen.

## Fazit

Die nachhaltige Ausrichtung und Führung von Unternehmen bedarf einer ständigen Prüfung und Optimierung. Eine Risikoanalyse hilft, eine subjektive Risikowahrnehmung – und damit einen „falschen“ Umgang mit Risiken – zu vermeiden. Isolierte, einfache Ansätze im Rahmen eines Risikomanagements können zwar Probleme, die bspw. vor dem Hintergrund einer Verletzung der Regelkonformität entstehen, aufdecken, führen aber nicht

wirklich zu dauerhaften – und damit nachhaltigen Lösungen. Integrierte Vorgehensweisen ziehen dagegen übergreifende Optionen mit ein und

harmonisieren die unterschiedlichen Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften.



**Dr. Christoph Willers**

*Senior Manager, Leitung des Branchenteams Agrar & Ernährung, Rölf's RP Management Consultants. Er berät Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Strategie-, Organisations- und Prozessfragen.*

*christoph.willers@roelfspartner.de* ●



**Dr. Torsten Weber**

*Manager, Rölf's RP Management Consultants. Sein Schwerpunkt liegt im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens. Professur an der Cologne Business School zum Themenfeld „Sustainability“.*

*torsten.weber@roelfspartner.de* ●

Lebensmittelwirtschaft und Öffentlichkeit

## Zum Umgang von Lebensmittelunternehmern mit NGOs

*Von Dr. Carsten Oelrichs und Christian Cordes*

**Die Lebensmittelwirtschaft sieht sich meinungsstarken Interessenvertretern gegenüber. Einige dieser entziehen sich traditioneller Argumentation und beeinflussen die veröffentlichte Meinung mit kampagnenartiger Kommunikation. Lebensmittelunternehmer und ihre Marken werden nicht selten selbst Gegenstand medial gestützter Angriffe. Ein kluger Mix aus rechtlichen und kommunikativen Maßnahmen kann Risiken reduzieren.**

Der nachfolgende Teil I befasst sich generell mit dem Auftreten von Interessengruppen im Lebensmittelbereich. In einem Folgebeitrag werden dann denkbare Strategien im Umgang mit NGOs vorgestellt.

### 1. NGOs – eine kleine Typologisierung

Der Begriff „NGO“ (non-governmental organization) hat sich – gerade auch in der öffentlichen Diskussion über Lebensmittel – in den letzten Jahren fest im allgemeinen Bewusstsein

verankert. Herkömmlich sind damit zivilrechtliche Interessenverbände gemeint, die unabhängig von staatlichen Organen und der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben, d. h. ohne Legitimation durch ein öffentliches Mandat, in bestimmten Bereichen ohne Gewinnausrichtung tätig werden. Historisch gesehen traten NGOs (wie z. B. das Rote Kreuz) zumeist im völkerrechtlichen Kontext auf. Mit der Demokratisierung seit Ende des zweiten Weltkrieges erleben sie in Zahl und Ausrichtung eine dynamische Entwicklung. So hat sich vor allem in den zurückliegenden 20 Jahren seit Wegfall des Ost-West-Konflikts der Gegenstand von NGOs weiter differenziert – über das ursprüngliche politische Engagement bei Kernfragen des Umweltschutzes oder der sozialen Gerechtigkeit hinaus. Die Organisationsformen sind dabei wie die Themen vielfältig. Wie aber sieht es mit den Motiven aus?

---

Motivation transparent und sehr unterschiedlich

---

Aufschlussreich ist dabei zumeist ein Blick auf den Unternehmensgegenstand und die in der Regel transparenten Ziele. Bei zahlreichen Interessengruppen im Bereich der Lebensmittelwirtschaft handelt es sich um entschlossene Interessenvertreter mit der Zielsetzung, definierte Entscheider in ihrem Handeln zu beeinflussen. Vergleichsweise neu sind Gruppierungen, die sich im Bereich der Lebensmittelwirtschaft auf spezifische Fragen der Herstellung und Kommerzialisierung fokussieren. „Es ist also nicht überall NGO drin, wo NGO drauf steht“ – zumindest nicht nach klassischer Definition. Daher sollen im Weiteren NGOs als staatsunabhängige Interessengruppen gesehen werden.

## a) Kooperation versus Konfrontation

Holzschnittartig lassen sich in der deutschen Lebensmittelwirtschaft zwei Lager von Akteuren im vorgenannten Sinne ausmachen: Gruppierungen, die ihre Zielsetzung auch über ein gemeinsames Interesse mit Dritten – so auch der Wirtschaft – verfolgen und Gruppen, die eher einen Alleinvertretungsanspruch für ihre Sache behaupten. Als Vertreter der ersten Gruppe mag der WWF stehen, der dazu über sich sagt: „Deshalb versucht der WWF, Unternehmen durch Gespräche und Partnerschaften positiv zu beeinflussen und durch anspruchsvolle inhaltliche Anforderungen herauszufordern“ (<http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen>). Daraus ergibt sich im Einzelfall für Lebensmittelunternehmen die interessante Option, Themen, die nicht zuallererst in der Expertise des Unternehmens liegen (z. B. Feststellung des CO<sub>2</sub> Fußabdrucks), gemeinsam und damit für Dritte mit hoher Glaubwürdigkeit anzugehen.

---

Kooperation bei Organisationen wie Foodwatch die Ausnahme

---

Als Vertreter der zweiten Gruppe steht der gemeinnützige Verein foodwatch e. V., der sich ausdrücklich hinsichtlich seiner Zielsetzung von Staat und Wirtschaft distanziert, indem er erklärt, dass „verbraucherfeindliche Praktiken der Lebensmittelindustrie entlarvt werden sollen“ ([http://foodwatch.de/ueber\\_uns/index\\_ger.html](http://foodwatch.de/ueber_uns/index_ger.html)) und betont, dass „der Staat nicht nur bei der Anwendung und Durchsetzung bestehender Verbraucherschutzgesetze versagt, sondern auch bei der Gesetzgebung“. Kooperation ist hier die Ausnahme. Neben dem Gesetzgeber und der amtlichen Lebensmittelüberwachung müssen sich daher nicht nur einzelne Lebensmittelunternehmen, sondern sogar ganze Anbietersparten auf Kritik und mitunter medial gestützte Angriffe einstellen.

---

Interessengruppen sind unternehmensbezogen zu identifizieren

---

Aufgrund dieser „Lagereinteilung“ ergibt sich für die Lebensmittelwirtschaft insgesamt, aber auch für einzelne Unternehmen die Notwendigkeit, die in ihrem Segment tätigen Interessengruppen und deren „Business“ zu kennen, um beurteilen zu können, ob und wie eine Beziehung aufzunehmen und zu gestalten ist – nicht zuletzt auch als „Frühwarnsystem“ für Reputationsrisiken. Dabei wird die Exponierung von Lebensmitteln in Form öffentlicher Erörterung unter Beteiligung Dritter nach Überzeugung der Autoren zukünftig weiter ansteigen. Zu diesem Trend trägt auch das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) mit Förderprogrammen wie z. B. „Mehr Klarheit und Wahrheit bei der Kennzeichnung und Aufmachung von Lebensmitteln“ bei, mit dem das gleichnamige Internetportal der Verbraucherzentralen unterstützt wird.

## b) Profis mit Kompetenz und Meinungsmacht

Die Interessengruppen, die mit ihrem Anliegen heute auf die öffentliche Bühne treten, sind überwiegend professionell aufgestellt, agieren schnell, sind stark in der Meinungsmache und erfolgreich im Medienmanagement. Durch die vergleichsweise neuen Möglichkeiten, die sich aus der medialen Online-Reichweite von Text, Bild, Grafik und Ton ergeben und zukünftig noch weiter entwickeln werden, steht ein potenziell wirkungsvoller Werkzeugkasten zur Mobilisierung zur Verfügung. Dabei ist es verblüffend, mit welcher begrenzten Mitteln an Geld und Personal einige Interessengruppen eine Einflussnahme in Politik und den etablierten Medien erreichen.

## c) Hilfestellung durch den deutschen Gesetzgeber

Erleichtert wird dies insbesondere auch durch die lebensmittelrechtliche Gesetzgebung der vergangenen Jahre. So hat gerade der deutsche Gesetzgeber über die erhebliche Ausweitung der lebensmittelrechtlichen Deklarationspflichten hinaus in den letzten Jahren nicht nur eine Reihe von Informationsgesetzen (insb. das VerbraucherinformationsG, VIG) geschaffen, sondern zuletzt auch die einzelnen Informationsgrundlagen (die des VIG mit Wirkung zum 1. September 2012) erheblich erweitert, obwohl offensichtlich ist, dass die gesetzlichen Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung kaum einmal durch einzelne interessierte Verbraucher, sondern vor allem durch NGO's genutzt werden. Hierdurch wird die Informationsaufbereitung für die Interessenverbände nachhaltig erleichtert.

---

Ausweitung der Meldepflichten gibt NGOs Informationsvorsprung

---

Hinzu kamen in letzter Zeit eine Reihe zusätzlicher Meldepflichten der Lebensmittelunternehmer und Labore nach §§ 44 Abs. 4 und 4a sowie nach

§ 44 a LFGB und eine Ausweitung der öffentlichen Bekanntmachungen nach § 40 Abs. 1 a LFGB, mit der den Interessenverbänden praktisch ein aufbereiteter Datenpool zur Verfügung gestellt wird. Dies geschieht weit über den im Unionsrecht vorgesehenen Regelungsrahmen nach Art. 9 ff., 19 der europäischen BasisVO (EG) 178/2022 hinaus in einem Umfang, der erhebliche Vorbehalte im Hinblick auf Gemeinschaftskonformität und Verfassungsmäßigkeit aufwirft.

## 2. Campaigning und asymmetrische Kommunikation im Konflikt

Das Mittel, mit dem die Interessenverbände ihre Ziele verfolgen und zugleich ihre Existenz rechtfertigen, ist die Kampagne. Sogenanntes Campaigning zielt auf Erlangung von Aufmerksamkeit, Mobilisierung und Beeinflussung. Erfolgreiche Interessengruppen wählen Themen nach höchstem Mobilisierungspotenzial für ihre Zielgruppen aus und setzen im Folgenden Kampagnen generalstabmäßig um. Dies geschieht auch unter Einsatz von Mitteln, die Unternehmen und Verbänden einerseits, aber auch der amtlichen Lebensmittelüberwachung andererseits nicht in gleicher Weise zur Verfügung stehen wie z. B. der rechtlich zulässigen Schmähung, dem Angriff auf die Person oder der Ironie. Dabei ist der Schlagabtausch mit Einrichtungen der Wissenschaft, Verwaltung oder Verbänden die Ausnahme. Lohnendere Ziele sind bekannte Marken und Unternehmen und zunehmend ist der Fokus auch auf deren Spitzenpersonal gerichtet.

---

Häufig fehlt eine starke Gegenstimme

---

Die Qualität der Inhalte ist dabei meist kritisch zu bewerten, schon allein aufgrund der Tatsache, dass Interessengruppen ungern Auseinandersetzungen führen, die ausschließlich nüchternen rechtlichen Argumentationen folgen und damit wenig Platz für den „ideolo-

gischen“ Überbau lassen. Medial betrachtet kommt eine breite Palette von Instrumenten zum Einsatz – wie etwa das Mitglieder- und CEO-Massen-Mailing und der Aufruf zum Multiplizieren der Inhalte, der Dialog in den neuen Medien und natürlich die klassische Pressearbeit. Inhalte von Verbraucher-interesseneinrichtungen werden nach Aussagen selbst von Journalisten generell unkritischer übernommen. Häufig fehlt zudem schlicht eine starke Gegenstimme, die eine Gegenposition überhaupt erst aufbaut und das breite Publikum einnehmen kann. Interessengruppen sind ähnlich wie Unternehmen im Übrigen elementar darauf angewiesen, Unterstützer respektive „Kunden“ zu gewinnen. Zahlreiche von diesen vorgebrachte Themen werden wiederum zum Gegenstand von Kampagnen der Interessengruppe.

## 3. Die Reaktion des Lebensmittelunternehmers – kooperieren, aussitzen oder verteidigen?

Wie verhält man sich, wenn das eigene Unternehmen, das eigene Produkt oder die Produktkategorie Gegenstand öffentlicher Auseinandersetzung mit Beteiligung von Interessengruppen wird?

### a) Evaluierung von Handlungsmöglichkeiten

Auf Folgendes kommt es an: zunächst auf den vorliegenden Sachverhalt, die Stärke des Angriffs, die eigenen Möglichkeiten und letztlich die Qualität Ihrer Vorbereitung. Dabei hat sich gezeigt, dass der öffentliche Konflikt zwischen Interessengruppe und Unternehmen selten zu einem Austausch von Argumenten führt und viele Unternehmen dazu tendieren, dem Konflikt durch Nicht-Kommunikation auszuweichen. Bei einer schwachen Ausgangslage ist dies für das Unternehmen eine durchaus valide Option, um nicht weitere Anlässe zur Eskalation zu bieten. Demgegenüber besteht das Risiko, dass sich gefährliche Halbwahrheiten oder auch falsche Eindrücke dauerhaft festsetzen. Grundsätzlich sollten falsche Tatsachenbehauptungen mit

Relevanz für Marke, Produkt (Kategorie) und Unternehmen daher nicht im Raum stehen bleiben, sondern die Positionen sollten im Rahmen einer Risikoabwägung verteidigt werden. Hierzu bestehen Optionen, um vor allem zeitnah zu intervenieren und größere mediale Erregung im Weiteren zu unterbinden (siehe Kasten).

1. Presserechtliches Informations-schreiben
2. Benachrichtigung von Zweitverwertern (google)
3. Abmahnungen
4. Einstweilige Verfügungsverfahren
5. Presserechtliche Gegendarstellungen

### b) Schäden vorbeugen und begrenzen

Im Falle einer öffentlichen Auseinandersetzung sind daher die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen. Im Regelfall wird es nicht genügen, erst nach einer Attacke Handlungsoptionen auszuloten, zumal man vielen Anwürfen kaum mit juristischen Argumenten begegnen kann und Unternehmen und Verbände sich darauf einstellen sollten, sich nicht nur auf der Linie der Legalität, sondern auch auf der der Legitimität (z. B. bei der Anfeindung von Kinderwerbung) zu verteidigen. Die Antworten auf Angriffe sollten nach Möglichkeit nur noch aus der Schublade gezogen werden müssen, um die relevante Öffentlichkeit, bestehend aus Kunden, Mitarbeitern, lokalen und nationalen Medien effektiv ansprechen zu können.

---

Selbst für Transparenz durch Information sorgen

---

Dabei sollte das Unternehmen eine Tonalität finden, die nicht mit Schmähungen gegenüber dem Angreifer arbeitet, sondern das Publikum insgesamt und dessen Bedürfnis nach Transparenz, Vertrauenswürdigkeit und im Einzelfall auch Empathie be-

dient. Kopf aber auch Herz sind anzusprechen. Im Konfliktfall gilt es nicht, die Interessengruppe zu befried(ig)en. Verbündete (zum Beispiel die Anhänger der Marke in den Sozialen Netzwerken Facebook und Google Plus) sind im Idealfall einzubeziehen – eine „Delegation“ des Falles an die eigene Interessenorganisation hingegen führt nicht zwangsläufig zu Entlastung wie weiter oben ausgeführt.

## Ausblick

Spontane Reaktionen auf Angriffe von Interessenverbänden versprechen im Regelfall allenfalls teilweise Erfolg. Effektiver ist im Regelfall eine solide Vorbereitung mit einem Mix aus rechtlichen und kommunikativen Maßnahmen. Prävention ist meist die bessere Verteidigung.



**Dr. Carsten Oelrichs**

*Rechtsanwalt, Partner der Sozietät ZENK Rechtsanwälte, Tätigkeitsschwerpunkte: Lebensmittel-, Wettbewerbs- und Markenrecht; Lehrbeauftragter am Institut für Lebensmittelwirtschaft in Hannover, Mitglied im Rechtsausschuss des BLL und im Arbeitskreis Nahrungsergänzungsmittel, Autor verschiedener Publikationen.*  
oelrichs@zenk.com ●



**Dipl.-Pol. Christian Cordes**

*Unternehmensberater für Kommunikation und Inhaber von CordesConcept. Schwerpunkte sind Reputation, Nachhaltigkeit und Krisenmanagement. Zuletzt in leitender Verantwortung für Kommunikation und Public Affairs bei Coca-Cola, Bacardi, Campbell Soup.*  
cordes@cordes-concept.de ●

Verbraucherleitbild

## Wie viel „flüchtiger Verbraucher“ steckt schon in der LMIV?

von Rochus Wallau und Nicola Conte-Salinas

**Vor nicht allzu langer Zeit wurde die Frage formuliert, ob der sog. flüchtige Verbraucher, von dem man hoffen durfte, dass ihn die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs zu einer Episode der Rechtsgeschichte gemacht hatte, zurückkehrt. Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass der „flüchtige Verbraucher“ unvermindert populär gemacht werden soll. Und hat diese Figur nicht schon bereits prägend auf die künftig geltenden Vorgaben der Lebensmittelinformations-Verordnung Einfluss genommen?**

Die Figur des „flüchtigen Verbrauchers“ war lange Zeit bestimmend für die nationale Rechtsprechung der Wettbewerbsgerichte, hatte dann allerdings vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) das Etikett der Europarechtswidrigkeit

verpasst bekommen – mit der Folge, dass die nationale Rechtsprechung umschwenken und fortan den Maßstab des sog. Durchschnittsverbrauchers bei der Frage zugrunde legen musste, wann die Aufmachung oder sonstige Bewerbung eines Ver-

brauchsgutes als „irreführend“ anzusehen ist.

### Die „alte“ wettbewerbsrechtliche Rechtsprechung

Bekanntlich hatte die „alte“ nationale wettbewerbsrechtliche Rechtsprechung den „flüchtigen Verbraucher, der eine Werbeaussage oberflächlich und unkritisch wahrnimmt“ als Leitbild gewählt. Unlängst hat *Olaf Sosnitza* (ZLR 2012, S. 258, 260) auf dem 25. Deutschen Lebensmittelrechtstag in Wiesbaden auf einige bemerkenswerte Entscheidungen aus dem Bereich der Verbrauchsgüter hingewiesen, die in Konsequenz dieser Betrachtungsweise ergangen sind: „Die Bezeichnung ‚Clinique‘ für kosmetische Mittel wurde potenziell für irreführend gehalten, weil die Verbraucher allein aufgrund dieser Bezeichnung dem Produkt möglicherweise medizinische Wirkung beimessen könnten. Schließlich wurde auch die Bezeichnung ‚Lifting Creme‘ für ein Hautpflegemittel als irreführend angesehen, da der Verkehr der Auffassung sein könnte,