AUSGABE 3/DEZEMBER 2001

bmi aktuell.

EINE INFORMATION FÜR DIE ERNÄHRUNGS- UND VERBRAUCHERBERATUNG.

DAS WEISSBUCH ZUR LEBENSMITTELSICHERHEIT
Teil III – Rechtsvorschriften im Bereich Lebensmittelsicherheit 2

QUALITÄTSMANAGEMENT
ISO 9000:2000 5

FETTGLASUREN UND ÜBERZUGSMASSEN
Rohstoffe und Herstellungsverfahren 8

ERNÄHRUNGSKOMMUNIKATION IN ZEITEN DER KRISE
Glaubwürdigkeit als zentraler Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung 10

LIEBE LESER,

in Teil III der Serie über das Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit beschäftigen wir uns mit geplanten Änderungen des Lebensmittelrechtes. In dieser Ausgabe werden die geplanten Änderungen der Etikettierungs-Richtlinie erörtert.
Durch das Definieren von umfassenden Standards im weltweit anerkannten Qualitätsmanagementsystem ISO 9001ff, das für Unternehmen jeder Größe gilt, soll ein globaler Standard für die Erzeugung von Qualität und Sicherheit gesichert werden. In unserem Aufsatz werden die Anforderungen an das Management eines Unternehmens dargelegt.
Im dritten Aufsatz geht es um Rohstoffe und Herstellungsverfahren für Fettglasuren und Überzugsmassen.
In Zeiten von Lebensmittelskandalen ist Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Ernährung nicht einfach. Die Autorin unseres letzten Artikels sieht die Glaubwürdigkeit als zentralen Schlüssel zur Krisenbewältigung.
Das Backmittelinstitut wünscht Ihnen ein gesegnetes Weihnachtsfest und alles Gute für das Jahr 2002. Wir würden uns freuen, wenn Sie auch im Neuen Jahr wieder Interesse an unseren Artikeln haben.

Ihr BMI-Team

Geschäftsbereich Bonn:
Markt 9, D-53111 Bonn, Deutschland
Tel.: +49 (0)2 28/96 97 70
Fax: +49 (0)2 28/96 97 777
Hotline: +49 (0)7 00/01 00 02 87
Fax-Abruf-Service: +49 (0)2 28/96 94 180-000
Internet: http://www.backmittelinstitut.de
e-Mail: Backmittelinstitut@t-online.de

Geschäftsbereich Wien:
Postfach 32, A-1221 Wien, Österreich
Tel. und Hotline: +43 (0)8 10/00 10 93
Fax-Abruf-Service: +43 (0)8 10/00 10 94
Internet: http://www.backmittelinstitut.at

Herausgeber:
Backmittelinstitut e.V.

Redaktion: Amin Werner
Gestaltung und Herstellung:
kippconcept GmbH, Bonn
Druck: Gebr. Molberg GmbH, Bonn

Das Weißbuch zur Lebensmittelsicherheit

Teil 3: Rechtsvorschriften im Bereich Lebensmittelsicherheit

RA Amin Werner, Bonn

In den nächsten Ausgaben von *bmi-aktuell* möchten wir eine Übersicht über den aktuellen Stand von Richtlinien- und Verordnungsentwürfen zu verschiedenen lebensmittelrechtlichen Themen geben. Hierbei werden wir unser Augenmerk vornehmlich auf die am weitesten fortgeschrittenen Gesetzesvorhaben lenken, die für die Backwarenbranche von Bedeutung sind.

Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlamentes und des Rates zur Änderung der Richtlinie 2000/13/EG hinsichtlich der Angabe der in Lebensmitteln enthaltenen Zutaten (KOM 2001) 433 vom 6. 9. 2001:

Im Rahmen der im Weißbuch festgelegten Gesetzgebungsvorhaben ist auch eine Änderung der Etikettierungsrichtlinie geplant. Danach sollen vor allem folgende Änderungen aufgenommen werden:

- Streichung der 25%-Regel.
- Aufstellung eines Verzeichnisses von Allergenen und Stoffen, die Unverträglichkeiten auslösen können und die deswegen zwingend auf dem Etikett von Lebensmitteln anzugeben sind.
- Abschaffung der Möglichkeit, für bestimmte Zutaten nur den Namen der jeweiligen Klasse zu verwenden.

I. Streichung der 25%-Regel:

In dem zur Zeit gültigen Artikel 6 Absatz 8a der Etikettierungsrichtlinie ist vorgesehen, dass eine zusammengesetzte Zutat, wie z. B. Backmittel, im Verzeichnis der Zutaten unter ihrer Bezeichnung, sofern diese festgelegt oder üblich ist, aufgenommen werden kann, wenn sie weniger als 25% des Enderzeugnisses ausmacht.

In der Praxis bedeutet diese Regelung, dass der Begriff „Backmittel" als eine nach allgemeiner Verkehrsauffassung übliche Bezeichnung in die Zutatenverzeichnisse verpackter Backwaren aufgenommen werden kann. Sofern darin Zusatzstoffe enthalten sind, die im Enderzeugnis (= Backware) eine technologische Wirkung ausüben, sind diese dahinter in Klammern aufzuführen. Beispiel: Backmittel (Säuerungsmittel Milchsäure). Weitere Nennungen von Zutaten der zusammengesetzten Zutat sind nicht erforderlich.

Im neuen Richtlinienentwurf ist unter Absatz 8 ein neuer Unterabsatz 1 geplant, der folgende Formulierung enthalten soll:

„Sind Zutaten der zusammengesetzten Zutat jedoch bereits als einfache Zutaten im Verzeichnis als Zutaten aufgeführt, so ist ihre nochmalige Nennung nicht zwingend vorgeschrieben, sofern ein Hinweis in unmittelbarer Nähe des Verzeichnisses der Zutaten den Käufer deutlich darauf aufmerksam macht, dass diese Zutaten in dem Lebensmitteln als einfache Zutat und als Zutat einer zusammengesetzten Zutat enthalten sind."

Damit ist klargestellt, dass eine Doppeldeklaration von Zutaten (z. B. direkt zugesetzter Zucker und Zucker aus Backmitteln) nicht erforderlich ist.

In einem weiteren Unterabsatz zu Absatz 8 des Artikel 6 sind folgende Regelungen geplant:

„Die in Unterabsatz 1 vorgesehene Aufzählung ist nicht zwingend vorgeschrieben,

a) wenn die Zusammensetzung der zusammengesetzten Zutat in einer geltenden Gemeinschaftsregelung festgelegt ist, sofern die zusammengesetzte Zutat weniger als 5% des Enderzeugnisses ausmacht;
dies gilt jedoch unbeschadet des Absatzes 4 c nicht für Zusatzstoffe;

b) …"

Aus diesen Änderungsvorhaben ist erkenntlich, dass die 25%-Regelung aufgegeben werden soll. Lediglich für zusammengesetzte Zutaten, die weniger als 5% des Enderzeugnisses ausmachen und für die es bereits Gemeinschaftsregelungen gibt, soll eine Kennzeichnungserleichterung weiterhin bestehen bleiben.

Für die Praxis hat das zur Folge, dass der Begriff „Backmittel“ zwar weiterhin als nach allgemeiner Verkehrsauffassung übliche Bezeichnung in den Zutatenlisten aufgeführt werden muss. Jedoch sind neben den im Endprodukt technologisch wirksamen Lebensmittelzusatzstoffen zukünftig auch alle anderen darin enthaltenen Zutaten im Sinne des Artikel 6 Abs. 4a in der Klammer aufzuführen. Beispiel: Backmittel (Malzmehl, Traubenzucker, Säuerungsmittel Milchsäure, Sojamehl). Lediglich die Nennung des als Trägerstoff ebenfalls enthaltenen Weizenmehls könnte entfallen (Doppeldeklaration).

Der Richtlinienentwurf sieht für diesen Fall noch eine weitere Kennzeichnungserleichterung in Artikel 6 Absatz 5 Unterabsatz 2 vor:

„– können Zutaten, die weniger als 5% des Enderzeugnisses ausmachen, in anderer Reihenfolge nach den übrigen Zutaten aufgezählt werden;

– können ähnliche und untereinander austauschbare Zutaten, die bei der Herstellung oder Zubereitung eines Lebensmittels verwendet werden können, ohne dass sie dessen Zusammensetzung verändern, und die weniger als 5% des Enderzeugnisses ausmachen, im Verzeichnis der Zutaten mit dem Vermerk ‚enthält … und/oder …‘ aufgeführt werden, sofern mindestens eine von höchstens zwei Zutaten im Enderzeugnis enthalten ist, bzw. mit dem Vermerk ‚enthält mindestens eine der nachstehenden Zutaten: …, …, …‘, sofern mindestens eine von höchstens drei Zutaten im Enderzeugnis enthalten ist.“

Diese Formulierung besagt nichts anderes, als dass die bisher in Artikel 6 Absatz 5 festgelegte Regelung, nach der das Verzeichnis der Zutaten diese in absteigender Reihenfolge ihrer Gewichtsanteile zum Zeitpunkt der Verarbeitung umfassen muss, teilweise aufgehoben wird. Bei Zutaten, die weniger als 5% des Enderzeugnisses ausmachen, muss die absteigende Reihenfolge nicht mehr zwingend eingehalten werden.

Ferner wird ermöglicht, dass ähnliche Zutaten, die weniger als 5% des Enderzeugnisse ausmachen und untereinander austauschbar sind, durch eine *„und/oder-Regelung“* im Zutatenverzeichnis aufgenommen werden können. Beispiel: „enthält Süßmolkenpulver und/oder Sauermolkenpulver“.

Weiterhin umfassen die geplanten Änderungen der Etikettierungsrichtlinie bestimmte Etikettierungsvorgaben für Obst oder Gemüse, für Saucen- und Senfzubereitungen sowie Gewürz- und Kräutermischungen, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll.

II. Allergenkennzeichnung:

Unter dem Stichwort „Allergenkennzeichnung“ wird eine weitere geplante Änderung der Etikettierungsrichtlinie verstanden. Danach sollen in Artikel 6 die Absätze 3a und 10 eingefügt werden. Diese sehen vor, dass die im neu aufgenommenen Anhang IIIa aufgezählten Zutaten unbeschadet anderer Regelungen in der Etikettierung *Erwähnung finden müssen.* Zu diesen gehören folgende Zutaten:

- Glutenhaltiges Getreide und glutenhaltige Getreideerzeugnisse
- Krebstiere und Krebstiererzeugnisse
- Eier und Eierzeugnisse
- Fisch und Fischerzeugnisse
- Erdnüsse und Erdnusserzeugnisse
- Soja und Sojaerzeugnisse
- Milch und Milcherzeugnisse (einschl. Lactose)
- Schalenfrüchte und Nebenerzeugnisse
- Sesamsamen und Sesamsamenerzeugnisse
- Sulfit in einer Konzentration von mindestens 10 mg/kg

Diese Aufzählung enthält nicht nur potenziell Allergie auslösende Lebensmittel, sondern auch Zutaten, die Stoffwechselerkrankungen wie die Zöliakie (Gluten), aber auch Intoleranzreaktionen (Lactose, Sulfit) auslösen können.

Bei der Bewertung dieser aufgeführten Lebensmittel und Zutaten gibt es noch eine Fülle von Unklarheiten:

1. Da in dem Richtlinienentwurf selber auf Allergien und Unverträglichkeiten abgestellt wird, ist es unklar, ob sich bei glutenhaltigem Getreide und glutenhaltigen Getreideerzeugnisse die Informationsrichtung an den Zöliakieerkrankten (Unverträglichkeit) oder an den Weizenallergiker richtet. In Fachkreise wird darüber diskutiert, bei welchem Restgehalten an Gluten Produkte als glutenfrei oder

glutenarm angesehen werden können und für den Zöliakieerkrankten kein Risiko mehr darstellen. Informationen hierzu gibt der Richtlinienentwurf jedoch nicht her.

2. Bei Getreide und Getreideerzeugnissen wird als kennzeichnungsauslösend auf den Gehalt an Gluten abgestellt, während bei den übrigen Zutatengruppen (außer Sulfit) nach dem Richtlinienentwurf auch alle entsprechenden Erzeugnisse zu kennzeichnen sind. Offen ist noch die Frage, inwieweit aus Zutaten des Anhangs IIIa hergestellte Folgeerzeugnisse, die keine Proteine oder Eiweiße enthalten, die Auslöser von Allergien oder Intoleranzen sein können, ebenfalls der Kennzeichnungspflicht unterliegen. Muss z.B. unter Sojaerzeugnissen auch raffiniertes Sojaöl verstanden werden oder unter Fischerzeugnissen aus Fisch hergestellte Gelatine?

In diesen noch ungeregelten Bereichen wird von der EU Kommission und von der Bundesregierung Klärung erwartet, da ansonsten eine Anwendung der Richtlinie schwierig sein dürfte.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass sich bei der Kennzeichnung von Lebensmittelzusatzstoffen, die über zusammengesetzte Zutaten in das Endprodukt gelangen und darin keine technologische Wirkung ausüben, keine Änderungen ergeben. Das heißt sie brauchen auch weiterhin nicht gekennzeichnet zu werden. Es sei denn, sie sind ein Folgeerzeugnis der im Anhang IIIa aufgeführten Zutaten. Beispiel: ein Backmittel enthält Lecithin, das zwar im Endprodukt keine technologische Wirkung ausübt, aber aus Sojabohnen gewonnen wurde. Dieses Lecithin muss nach jetzigem Kenntnisstand zukünftig trotzdem gekennzeichnet werden.

Zeitplan

Der Artikel 2 der Änderungsrichtlinie zur Etikettierungsrichtlinie sieht eine Transformation in nationales Recht bis zum 31. 12. 2003 vor. Es sind Abverkaufsfristen bis zum 1. 1. 2005 geplant. Die Richtlinie soll gem. Artikel 3 am 20. Tag nach ihrer Veröffentlichung im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft in Kraft treten.

Stellungnahme

Die Europäische Gemeinschaft hatte bei Einführung der 25%-Regelung die Intention gehabt, die Etiketten der Lebensmittel für die Verbraucher verständlich und übersichtlich zu gestalten. Deshalb sollten u.a. die Zutatenlisten einfach gehalten werden. Nunmehr argumentiert die EU-Kommission, dass der Verbraucher einen erheblich gesteigerten Informationsbedarf habe und daher eine weitere Aufschlüsselung der zusammengesetzten Zutaten und insbesondere die zusätzliche Etikettierung der in Anhang IIIa aufgenommenen Zutaten erwarte. Das steht im krassen Widerspruch zur wissenschaftlichen Arbeit von Herrn Professor Dr. Volker Pudel über den „*Informationsnutzen der Lebensmittelkennzeichnung für deutsche Konsumenten als Entscheidungshilfe bei der Lebensmittelauswahl*“, die im Ernährungsbericht 1996 der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V., Frankfurt/Main, veröffentlicht wurde. Darin ist nachzulesen, dass der objektive Informationsnutzen des Verbrauchers durch die Lebensmittelkennzeichnung als gering einzustufen ist. Anstatt jedoch weitere Vereinfachungen im Kennzeichnungsrecht einzuführen, werden die lebensmittelrechtlichen Vorgaben jedoch immer komplizierter und schwieriger nachzuvollziehen. Um dem ohne Zweifel vorhandenen erhöhten Informationsbedarf von z.B. Allergikern oder an Zöliakie erkrankten Verbrauchern nachzukommen, gibt es auch andere Wege, ohne dadurch die Mehrheit der Verbraucher weiterhin zu verunsichern. ■

Dokumentiertes Vertrauen

Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000:2000

Christiane Prochatzki, Bremen

Auditierung, Qualitätsmanagement und ISO-Norm sind Begriffe, die mittlerweile zum Alltag in vielen Unternehmen gehören. Auch viele Bäckereien sowie deren Zulieferer haben sich in den letzten Jahren für ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem entschieden. Nun ist die „Große Revision" der ISO 9000-Normenreihe in aller Munde. Im Dezember 2000 wurde sie veröffentlicht. Im folgenden wird grundsätzlich dargelegt, was die ISO 9000 ist und danach auf die Veränderungen der neuen Norm eingegangen.

Was ist die ISO 9000?

Die DIN EN ISO 9000 ist ein Satz von fünf Universalnormen für ein Qualitätsmanagementsystem, das weltweit anerkannt ist. Durch das Definieren von Standards soll ein globaler Austausch von Waren und Dienstleistungen erleichtert werden. Der umfassendste Standard ist die EN ISO 9001 (alte Version). Sie gilt für Industrien, die mit dem Entwurf und der Entwicklung, der Herstellung und Installation und dem Warten von Produkten und Dienstleistungen verbunden sind. Die Standards gelten gleichermaßen für Gesellschaften jedes Industriezweiges und jeder Größe. Nach der neuen Fassung gibt es keine Abstufung mehr zwischen 9001, 9002 und 9003. Alle Unternehmen lassen sich nach „DIN EN ISO 9000:2000" zertifizieren.

Warum ein Qualitätsmanagementsystem

Auftraggeber der Lebensmittelwirtschaft verlangen seit Jahren, dass Ihre Lieferanten über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen, das die Forderungen der DIN EN ISO 9000ff erfüllt und sich das durch unabhängige Prüfer bestätigen lassen (Zertifizierung). Bäckereien, die heute nicht nur an den Endverbaucher verkaufen, sondern auch an Großverbraucher wie Gastronomie, Krankenhäuser oder Kantinen liefern, wissen das längst. Und natürlich fordern sie gleiches auch von ihren Rohstofflieferanten.

Haben sich anfangs viele Unternehmen nur dem Druck des Marktes gebeugt, so herrscht heute die Auffassung, dass die Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagements ein ganz anderes Bewusstsein bei den Mitarbeitern schafft und sich daraus viele Vorteile für die Betriebsorganisation ergeben.

Zu den positiven Auswirkungen gehören ferner mehr Transparenz und Klarheit der innerbetrieblichen Abläufe, der Rückgang von Reklamationen oder Kostensenkungen durch geringere Produktions- und Fehlerkosten.

In der Außenwirkung dient die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems der Imagesteigerung. Durch das Zertifikat kommt es zu einer Visualisierung eines hohen Qualitätsstandards bei potentiellen Neukunden und es hilft bei der Schaffung einer Vertrauensbasis. Das Vertrauen bei vorhandenen Kunden wird gestärkt.

Die Begriffe

ISO
= International Organization for Standardization (ISO) entspricht auf internationaler Ebene der

DIN
= Deutsches Institut für Normierung e.V. (Siehe auch www.din.de)

Trägergemeinschaft für Akkreditierung TGA
= Akkreditierung von Zertifizierungsstellen, siehe auch www.tga-mbh.de. Hier findet man auch zugelassene Zertifizierungsstellen für das Ernährungsgewerbe.

Zertifizierungsstelle
= Unabhängige, zugelassene Stelle die bestätigt, dass ein Unternehmen ein Qualitätsmanagement-System dokumentiert, in der Praxis eingeführt und aufrecht erhält. Zertifizierungsstellen sind oft auf Branchen spezialisiert.
Nach einer aktuellen Auflistung stehen dem Ernährungsgewerbe 46 TGA-akkreditierte Zertifizierer zur Verfügung.

Definition Qualität nach DIN EN ISO 9000
= Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Betrachtungseinheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

In Zeiten von Lebensmittelskandalen wie z. B. BSE und vor dem Hintergrund der Diskussion um gentechnisch modifizierte Organismen sind zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme vor allem für die Hersteller von Lebensmitteln – sei es Industrie oder Handwerk – wichtige „Qualitätssiegel". Das erleichtert auch die Nachweisführung bei Rechtsfragen wie Haftung und Regress. In Verbindung mit einem funktionierenden HACCP-System sind Backwarenhersteller bestens gerüstet.

Was ist Qualität?

Jeder Unternehmer ist davon überzeugt, Qualitätsprodukte herzustellen. Gerade in der deutschen Wirtschaft ist dies tief verwurzelt. „Made in Germany" steht auch heute noch für hochwertige Qualitätsprodukte aus Deutschland. Gibt es überhaupt bessere oder schlechtere Qualität? Hat ein teures oder aufwendig hergestelltes Produkt automatisch eine bessere Qualität als ein günstigeres Produkt? Kann man die Qualität einer Dienstleistung überhaupt messen?

Eines ist sicher – Qualitätskontrolle früherer Art hat ausgedient. Die Qualität erst nach der Produktion am fertigen Produkt zu überprüfen ist nicht mehr zeitgemäß. Dafür muss von Anfang an gesorgt werden; bereits bei der Entwicklung von Produkten und Herstellprozessen, beim Einkauf der Rohstoffe und Verpackungen und bei der Distribution. Nicht Fehler feststellen, sondern Fehler vermeiden ist das Wesen eines Qualitätsmanagementsystems.

Aus der Sicht des Produzenten ist die Qualität einer Leistung abhängig von den gestellten Anforderungen. Wenn die geforderten Eigenschaften erfüllt sind, hat die Leistung auch Qualität. Eine einfache und günstige Leistung kann also auch eine Qualitätsleistung sein, wenn sie zu mindestens 99% oder einem vorgegebenen Faktor immer die erwarteten Eigenschaften aufweist. Es geht also um einen objektiv messbaren Vergleich der Leistungseigenschaften mit den gestellten Anforderungen.

Darüber hinaus ist die Qualität einer Leistung aber auch abhängig von subjektiven und objektiven Anforderungen und Erwartungen der Kunden.

Entscheidend für die Qualität eines Produktes oder einer Leistung nach DIN EN ISO 9000ff ist also nicht sein Preis oder die verwendeten Materialien. Vielmehr geht es darum, dass die durch Kunden, Normen und/oder Gesetzgeber gestellten Anforderungen erfüllt werden.

Gute Backwarenqualität dank geprüfter QM-Systeme.

Was wird für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems benötigt?

Wichtige Elemente von Qualitätsmanagementsystemen sind die Dokumentation sämtlicher Abläufe eines Unternehmens, aber auch ein System, das aufzeigt, wie das Unternehmen seine Dokumente regelt (Ausgabe, Verteiler). Stellenbeschreibungen und ein Schulungsplan für Mitarbeiter gehören ebenfalls dazu. Die Überwachung der Prüfmittel (Zustand, Kalibrierung usw.) muss geregelt sein. Und natürlich muss es einen Verantwortlichen im Unternehmen für das Qualitätsmanagementsystem geben. Durch interne Revisionen (Audits) soll der Nachweis erbracht werden, dass die Organisation die Erfordernisse der Norm erfüllt. Das Audit ist eine Art Inspektion der Dokumente und Aufzeichnungen, die das Qualitätsmanagement eines Unternehmens ausmachen.

Nicht zu verwechseln ist das interne Audit mit dem eines offiziellen „Zertifizierers".

Nur er kann ein Zertifikat ausstellen, das einem Unternehmen bestätigt, die Erfordernisse der gewählten ISO-Norm zu erfüllen. Das Zertifikat gilt für

3 Jahre. Jährlich ist ein Überwachungsaudit gefordert. Zertifizierende Stellen sind zum Beispiel Organisationen des TÜV, die DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen oder ZDH-ZERT, 1994 vom Zentralverband des Deutschen Handwerks gegründet. ZDH-ZERT lautet denn auch die Empfehlung des Zentralverbandes des Deutschen Bäckerhandwerks. Die Dienstleistungen des Zentralverbandes des Deutschen Bäckerhandwerks im Hinblick auf die DIN EN ISO 9001:2000 umfassen u.a. eine sehr qualifizierte Beratung durch die „Informationsstelle Betriebstechnik“ und die Bundesfachschule des Deutschen Bäckerhandwerks sowie die jahrelange Zusammenarbeit mit einem externen QM-Berater, der Bäckereien bis zur Zertifizierung begleitet. Außerdem steht dort ein neues Musterhandbuch für alle interessierten Bäckereien/Konditoreien zur Verfügung.

Die Nachfrage nach diesen Musterhandbüchern lässt vermuten, dass diese neben den offiziell zertifizierten Bäckerei-Unternehmen auch in zahlreichen weiteren Betrieben, Qualitätsmanagementsysteme installiert sind.

Revision der DIN EN ISO

Im Dezember 2000 wurde die neue Revision der ISO 9000ff veröffentlicht. Zu den wichtigsten Änderungen gehört die neue prozessorientierte Gliederung, welche die bisherige Einteilung der 20 Normenelemente ablöst.

Die wesentlichen Änderungen zur alten Norm sind:

- Die Verantwortung der obersten Leitung wird stärker betont.
- Die Aktivitäten zur Erreichung der Qualitätsziele werden festgeschrieben.
- Die Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems unterliegt Mindestanforderungen.
- Die Kundenzufriedenheit wird gemessen.
- Die zertifizierten Unternehmen verpflichten sich zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP).

Die revidierte ISO 9000-Reihe spiegelt die Erfahrungen führender Unternehmensleiter wider. Das moderne Verständnis von Qualitätsmanagement und seine Bedeutung für die Praxis ist in den folgenden acht Grundsätzen enthalten:

1. **Kundenorientierung**
   Beispiel: Die Kundenzufriedenheit wird anhand eines Fragebogens ermittelt.
2. **Führung**
   Beispiel: Die Verantwortung der Firmenleitung wird stärker betont und festgeschrieben
3. **Einbeziehung der Personen**
   Beispiel: Die Aktivitäten zur Erreichung der Qualitätsziele werden für die relevanten Funktionen und Ebenen – also für die Mitarbeiter – festgeschrieben.
4. **Prozessorientierter Ansatz**
   Beispiel: Abläufe in Unternehmen zwischen den Abteilungen (Prozesse) analysieren und darstellen, wie etwa beim Prozess der Auftragsabwicklung mit den Schritten Kundenkontakt, Angebotserstellung, Auftragsannahme, Auftragsausführung, Auftragsauslieferung etc. Das hilft u.a. Schnittstellen zu erkennen, Kompetenzen abzugrenzen oder den Durchlauf zu beschleunigen.
5. **Systemorientierter Managementansatz**
   Beispiel: Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen. Die Führungskräfte müssen für die Übereinstimmung von Unternehmenszielen und Organisation sorgen.
6. **Ständige Verbesserung**
   Beispiel: Es besteht eine Verpflichtung zur kontinuierliche Verbesserung wie etwa durch ein Mitarbeiterprogramm für Verbesserungsvorschläge.
7. **Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung**
   Fundierte Entscheidungen werden nach der Analyse von Daten und Informationen getroffen.
8. **Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen**
   Beispiel: Der Einfluss zugekaufter Produkte und/oder Leistungen auf das Endprodukt wird genauer untersucht.

Bildquelle: DQS

Fettglasuren und Schokoladeüberzugsmassen

Gerhard Both,
Hannover

Einleitung

Zu den Überzügen gehören Eiweißglasuren, Fondantglasuren, Puderzuckerglasuren, Schokoladen-Zuckerglasuren, Glanzmittel (z. B. auf Basis von Stärken und Hydrokolloiden), Aprikoturen (hergestellt aus Konfitüren), Fettglasuren und Schokoladeüberzugsmassen (Kuvertüren). Die überwiegende Anzahl der Produkte wird von Vorlieferanten bezogen, da zu ihrer Herstellung aufwendige technische Verfahren notwendig sind.

Am häufigsten werden Fettglasuren und Schokoladeüberzugsmassen verwendet. Grundkenntnisse über ihre Eigenschaften und Herstellungsverfahren sind für eine fachgerechte Verarbeitung erforderlich und im Folgenden beschrieben.

Rohstoffe

Für die Eigenschaften von Fettglasuren und Schokoladeüberzugsmassen sind im Wesentlichen die eingesetzten Fette verantwortlich. Ihr Schmelzpunkt sowie ihr Schmelzverhalten bestimmen in Abhängigkeit von der Temperatur weitgehend die Viskosität der Glasuren und Überzugsmassen. Weitere Faktoren für die Viskosität sind das ausgewählte Verhältnis Fettbestandteile zu sog. Trockenstoffen (Zucker, Kakao-, Milchbestandteile) sowie deren gewählter Zerkleinerungsgrad.

Zur Herstellung von Fettglasuren werden meist gehärtete bzw. teilgehärtete, selten auch ungehärtete pflanzliche Fette verwendet. Schokoladeüberzugsmassen (Kuvertüren) enthalten als Hauptbestandteil Kakaobutter sowie zulässigerweise (EU-Richtlinie 2000/36/ EG, Artikel 2 Abs. 1 u. 2) auch bis zu maximal 5% andere pflanzliche Fette. Kakaobutter ist das Fett der Kakaobohne, das sich durch ein einzigartiges Schmelzverhalten auszeichnet, wodurch der angenehme Geschmack erhalten wird. Im Vergleich zu den in Fettglasuren eingesetzten pflanzlichen Fetten muss bei der Verarbeitung von Schokoladeüberzugsmassen wegen der enthaltenen Kakaobutter besonders auf die Temperierung geachtet werden. Hierzu werden die Schokoladeüberzugsmassen auf 40 – 45 °C erwärmt, anschließend auf Temperaturen unter 30 °C abgekühlt und zur Verarbeitung langsam auf 32 – 34 °C erwärmt. Dadurch wird die stabile ß-Kristallstruktur der Kakaobutter erhalten.

Als weitere Rohstoffe zur Herstellung von Fettglasuren und Schokoladeüberzugsmassen werden Zuckerarten wie Saccharose, Lactose, Dextrose und Fructose sowie Milchprodukte wie Vollmilchpulver, Sahnepulver, Magermilchpulver und Süssmolkenpulver eingesetzt.

Ihren „schokoladigen" Geschmack erhalten die Produkte durch die eingesetzten Kakaobestandteile. Verwendet werden Kakaomassen, Kakaopulver sowie Kakaobutter.

Zur Verbesserung der Fließfähigkeit der geschmolzenen Massen wird Lecithin zugegeben. Lecithin wirkt bereits in sehr geringer Menge (ca. 0,5%) und erleichtert die Verarbeitung der Glasuren.

Herstellung

Die Herstellung von Schokoladeüberzugsmassen und Fettglasuren erfolgt in drei Schritten:

1. Homogenisieren der Rohstoffe (in Knetern)
2. Feinzerkleinerung (über Walzwerke oder Kugelmühlen)
3. Geschmacksveredelung (in Conchen)

Die Homogenisierung erfolgt in Knetern mit dem Ziel, eine gleichmäßige Verteilung der pulverförmigen Rohstoffe mit dem Fett zu erhalten. Anschließend wird die Masse mit Hilfe von Walzen oder Kugelmühlen feinzerkleinert, wobei die groben Bestandteile auf eine Größe von 20 – 60 μ zerkleinert werden. Dadurch erhält man ein optimales Fließverhalten in Verbindung mit einem angenehmen (nicht sandigen) Geschmack.

Nach der Zerkleinerung erfolgt der Conchierungsvorgang.

Das Conchieren nimmt bei der Schokoladeherstellung eine be-

deutende Stellung ein. Die Schokoladeüberzugsmasse erhält hierbei ihre zarte Konsistenz und ihren angenehmen schokoladigen Geschmack. Das Conchieren erfolgt in beheizbaren Behältern, die mit einem Rührwerk ausgestattet sind. In ihnen wird die Schokolademasse über einen längeren Zeitraum von ca. acht Stunden bis zu drei Tagen bei höheren Temperaturen gerührt. Man unterscheidet zwischen Kaltconchieren in einem Temperaturbereich zwischen 45 °C und 55 °C sowie dem Heißconchieren bei 70 °C bis 80 °C. Kürzere Conchierzeiten werden für Milchschokolade, längere für dunklere Schokolade gewählt.
Während des Conchiervorganges werden die Massen homogenisiert und teilweise entfeuchtet. Chemische Umsetzungsreaktionen führen zu einer Verminderung der Bitterkeit und Ausbildung des angenehmen Schokoladegeschmacks. Geschmacklich unangenehme leicht flüchtige Komponenten, wie z.B. Essigsäure, Aldehyde und Phenole werden vermindert. So wird ein seidiger Glanz, zarter Schmelz erhalten, die Qualitätserzeugnisse zeichnen.

Produkte

Kakaohaltige Fettglasuren

Der Geschmack kakaohaltiger Fettglasuren wird wesentlich von dem Anteil an Kakaopulver sowie den Eigenschaften der eingesetzten Pflanzenfette geprägt. Bei den Fetten ist der Schmelzpunkt von wesentlicher Bedeutung. Weitere Einflüsse haben eingesetzte Milchbestandteile und die Feinheit der Glasur.
Aufgrund des Schmelzverhaltens der eingesetzten Fette erhält man im Vergleich zu Schokoladeüberzugsmassen eine weichere, elastischere Konsistenz der Überzüge. Sie sind durch den Wegfall gezielter Temperierung einfacher zu verarbeiten und zeichnen sich durch einen verminderten Bruch beim Schneiden der Gebäcke sowie eine geringere Rissbildung aus.

Haselnussfettglasuren

Bei der Herstellung von Haselnussfettglasuren wird der Kakaoanteil durch Haselnussmark ersetzt. Durch Röstung der Nüsse kann der Geschmack sowie die Farbe der Produkte beeinflusst werden. Die Herstellung und Verarbeitung entspricht weitgehend der von kakaohaltigen Fettglasuren.

Sonstige Glasuren

Es handelt sich hierbei um „neutrale“ Fett-Zucker-Glasuren, die häufig auch Milchbestandteile enthalten. Durch Mitverwendung von geschmacksgebenden Zutaten, wie z.B. Fruchtpulver und Aromen, werden sie auch in verschiedenen Geschmacksrichtungen angeboten. Die Herstellung und Verarbeitung entspricht weitgehend der von kakaohaltigen Fettglasuren.

Schokoladeüberzugsmassen

Die Zusammensetzung der Schokoladeüberzugsmassen ist in der Anlage der Kakaoverordnung verbindlich festgelegt. Die hochwertigsten Sorten sind die Kuvertüren. Anhand von Kennzahlen wird das Verhältnis von Kakaobestandteilen zu Zucker und Kakaobutter angegeben. Kuvertüre 60/40 – 38 bedeutet, dass sie 60% Kakaobestandteile, 40% Zucker und 38% Kakaobutter (aus Kakaobestandteilen) enthält.
Milch- und Sahneschokoladeüberzugsmassen werden unter Verwendung von Trockenmilchprodukten hergestellt. Dabei ist auf die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestgehalte an Milchtrockenmasse und Milchfett zu achten. Aufgrund der Eigenschaften der enthaltenen Kakaobutter ist eine Temperierung dieser Glasuren erforderlich.

Anwendungseigenschaften

Überzugsmassen sollen die Oberfläche des zu überziehenden Produktes ganz oder teilweise abdecken. Die Eigenschaften der Überzüge werden bei fetthaltigen Überzügen beeinflusst durch

- die Art der Überzugsmasse
- die Temperatur der Masse
- die Temperatur des Gebäcks
- die Art des Auftrags (Überziehgerät, Pinsel, Eintauchen)

Die Fließfähigkeit wird anwendungstechnisch durch Anheben bzw. Absenken der Temperatur gesteuert. Eine Erwärmung über 40 – 45 °C (milchhaltige Sorten maximal 42 °C) sollte jedoch nicht erfolgen.
Ferner sollten folgende Punkte beachtet werden:

- die Massen dürfen nicht mit Wasser in Berührung kommen (Veränderung der Fließfähigkeit)
- eine Verdünnung darf nur mit wasserfreien Fetten oder Ölen erfolgen (niemals mit Margarine oder Butter)
- höhere Temperaturen (über 45 °C) beeinflussen die Fließfähigkeit; besonders bei milchhaltigen Sorten

- zur Erzielung eines optimalen Glanzes sollten die zu überziehenden Backwaren Raumtemperatur aufweisen.
- Verunreinigungen (Beispiel: Mehl, Kuchenbrösel), Einarbeitung von anderen Fetten kann zu Qualitätsmängeln führen.
- Massen kühl, trocken und dunkel lagern.

Da in Österreich andere Vorschriften gelten, wurde in diesem Artikel auf die lebensmittelrechtlichen Aspekte verzichtet. Sie werden allerdings bei der Überarbeitung der Broschüre Nr. 10 „Überzüge im Dienst des Backgewerbes“ berücksichtigt. ■

Ernährungskommunikation in Zeiten der Krise

Sabine Mende, Bonn

Glaubwürdigkeit als zentraler Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung

Wer heute Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Ernährung macht, hat es wahrlich nicht leicht. Schon immer war Kommunikation rund um das tägliche Essen eine emotionale Angelegenheit. Die „richtige“ Ernährung für alle und vor allem für Kinder wird von den Deutschen mit Vorliebe heiß diskutiert; Ernährungsempfehlungen und Verbraucherschutzbewertungen haben Hochkonjunktur.

Zwischen Erzeugern und Herstellern auf der einen und dem Endverbraucher auf der anderen Seite tut sich eine große Kluft auf. Das idealisierte Bild vom pflügenden Landwirt wird zwar von der Werbung gerne gepflegt, spiegelt die Wirklichkeit aber längst nicht mehr wider. Die industrialisierte Lebensmittelproduktion bietet hochwertigste, vielseitige Produkte an, wirkt aber für den Verbraucher sehr technisch und undurchschaubar. Die Öffentlichkeit weiß wenig darüber.

Ein emotionales Umfeld, eine hochtechnisierte Produktion, wachsendes kritisches Bewusstsein bei den Verbrauchern, wenig sachliche Informationen in den Medien – eine ideale Brutstätte für Krisen.

Hinzu kommt ein besonderes Spezifikum der Foodbranche: die Gefahr des Krisentransfers auf andere Produkte. Denn es können nicht nur Produkte ins Gerede kommen, sondern auch bedenkliche Inhaltsstoffe. Ihr Krisenpotential überträgt sich dann in Windeseile auf alle Produkte, in denen sie enthalten sein können . Der Skandal um dioxinverseuchtes Tierfutter in Belgien zog ungeheure Kreise, weil das Fleisch und seine Produkte genauso betroffen waren wie beispielsweise Hühnereier, die zur Weiterverarbeitung vorgesehen waren. Noch frischer im Gedächtnis der Verbraucher ist natürlich die BSE-Krise, während der selbst so unverdächtige Produkte wie Gummibärchen in die Diskussion kamen.

Kommunikations-Dauerbaustelle Gentechnik

Bei so vielen Katastrophenmeldungen der jüngsten Zeit bleibt vielen Verbrauchern der Bissen buchstäblich im Halse stecken. Der schleichende Vertrauensverlust gegenüber Lebensmitteln wird allerdings schon seit längerem durch andere Themen geför-

dert: z. B. die grüne Gentechnik. Sie ruft beim Verbraucher alle vorhandenen Ängste vor einer komplexen, hochtechnisierten Lebensmittelproduktion in potenzierter Form ab. Wer sich von den Unternehmen offen zu gentechnisch veränderten Inhaltsstoffen bekannte, wie Nestlé mit seinem Schokoriegel „Butterfinger", musste kurze Zeit später erleben, dass diese Produkte vom Verbraucher nicht akzeptiert wurden. Ein zentrales Problem der Kommunikation: der Nutzen von gentechnisch veränderten Produkten für den Verbraucher ist heute noch nicht mit Händen greifbar. Erst in einigen Jahren wird dank der grünen Gentechnik beispielsweise allergenfreie Nahrung angeboten werden können.
Die öffentliche Diskussion zur grünen Gentechnik wird zur Zeit nicht intensiv geführt. Sie flackert aber durch die Diskussion von Kennzeichnungs- und Zulassungsfragen von gentechnisch veränderten Produkten immer wieder auf. Im Kern nach wie vor unbewältigt, trägt sie immer wieder latent zur Verunsicherung der Verbraucher bei.

Krisen entwickeln ungeheure Dynamik

Lebensmittel sind für Krisen besonders anfällig. Krisenmeldungen von Produktfehlern oder Rohstoffverunreinigungen erreichen hier eine Dynamik, die mit anderen Branchen nicht zu vergleichen ist. Trotzdem werden auch in der Food-Branche viele Unternehmen und Verbände immer wieder von Krisen überrascht. Denn es ist kaum vorherzusehen, in welchem Bereich und zu welchem Zeitpunkt sie akut werden. Aber nicht nur dieser Überraschungseffekt erschwert eine effiziente Kommunikation in der Krise. Ihr Verlauf ist unberechenbar und nur schwer zu kontrollieren, und sie weist häufig viele unterschiedliche Facetten auf, die die Verantwortlichen berücksichtigen müssen. Und: eine Krise kann sich mit rasender Geschwindigkeit entwickeln und gewinnt in ihrem Verlauf immer mehr an Dynamik. Damit übt sie auf alle Verantwortlichen einen ungeheuren Entscheidungsdruck aus – der wiederum zu Fehlern und damit einem unfreiwilligen Verlängern der Krise führen kann.

Hilflos im Herzen des Taifuns? Glaubwürdigkeit als zentraler Schlüssel zur Krisenbewältigung

Auch wenn jede Krise anders verläuft, gibt es doch Faktoren, mit denen sie eingegrenzt und bewältigt werden kann. Dabei ist die oberste Priorität, den verunsicherten Gefühlen der Verbraucher nicht nur auf einer rein sachlichen Ebene, sondern vor allem auf der emotionalen Ebene zu begegnen. Die Gefühle der Verbraucher müssen ernst genommen werden; sie müssen eine Antwort erhalten, die ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens vermittelt. Und Vertrauen entsteht nur dann, wenn man sich auf die Botschaft und ihre Absender verlassen kann, d.h. wenn sie glaubwürdig sind.

Wie Glaubwürdigkeit kommunizieren?

Die Köpfe sind's, ergab die diesjährige Umfrage Journalisten-Trends des PR-Magazins (nachzulesen in Ausgabe 8/2001). Gerade während der BSE-Krise kam es vor allem auf die persönliche Glaubwürdigkeit an. Nach besonders glaubwürdigen Akteuren der BSE-Krise befragt, wurde Ministerin Künast von beinahe der Hälfte der Redakteure benannt. Aber auch Bärbel Höhn, Gerhard Schröder und Andrea Fischer genießen laut Umfrage das Vertrauen der Medienvertreter. Institutionen „ohne Gesicht" dagegen wurden als glaubwürdige Absender von Kommunikation kaum genannt. Das heißt: den Köpfen kommt eine ausschlaggebende Rolle in der Krisenkommunikation zu. Dabei spielt allerdings auch eine Rolle, ob ihre Aussagen als stark interessengeleitet wahrgenommen wurden. Beispielsweise hielten 18 % der Befragten den Bauernverband für unglaubwürdig, während die Vertreter des Verbraucherschutzes klar an der Spitze der glaubwürdigen Absender standen. Glaubwürdig müssen also sowohl die Inhalte als auch die Akteure sein.

Truth sells

Das bedeutet: alle Fakten auf den Tisch legen, und zwar gleich zu Beginn der Krise. Damit geht das betroffene Unternehmen in die Offensive und kann verhindern, dass negative Spekulationen allzusehr ins Kraut schießen. Nichts ist fataler für ein Unternehmensimage als das Dementi des Dementis. Denn von solchen Meldungen lebt die Medienberichterstattung, und gerade das scheibchenweise Bekanntwerden von negativen Informationen hält eine Krise lange, und möglicherweise in einem völlig unverhältnismäßigen Ausmaß zum Auslöser, am Leben. Also: Offenheit statt Verschleierung, Aktion statt Reaktion! Von unnötiger Preisgabe von Informationen oder Selbstbeschuldigung kann dabei keine Rede sein: alle Beteiligten wissen, dass sämtliche Fakten über kurz oder lang bekannt werden.
Mit der umfangreichen Offenlegung aller Informationen signalisiert das Unternehmen: „Ich nehme die Sorgen der Verbraucher ernst und bemühe mich um eine rasche Lösung." Denn kaum etwas ärgert Verbraucher mehr,

als wenn ihre Anliegen – seien sie berechtigt oder unberechtigt – nicht ernst genommen und noch viel weniger beantwortet werden. Das heißt: Aussitzen ist Tabu. Keine oder eine zu langsame Reaktion auf den Verbraucher gehören zu den absoluten „Don'ts" der Krisenkommunikation.

Gesichter schaffen Vertrauen

Insgesamt glaubwürdig wird der Auftritt aber erst, wenn der Gesamteindruck stimmt. Der Unternehmensvertreter, der vor die Presse tritt, sollte sachlich sein, aber auch die Emotionen der Verbraucher je nach dem Grad der Gefährdung angemessen berücksichtigen und etwa auch Mitgefühl mit den Betroffenen signalisieren. Dafür braucht es souveräne Vertreter des Unternehmens (je nach Ausmaß der Krise sollte die Firmenleitung hier unbedingt selbst in die Verantwortung gehen), die auch über Erfahrung mit dem Umgang mit Medien verfügen. Diese Erfahrung ist nicht zu unterschätzen; sie kann in Medientrainings erworben oder aufgefrischt werden, aber vieles liegt auch in der Persönlichkeit jedes einzelnen Firmenvertreters. In jedem Fall sollte die Entscheidung, wer vor die Öffentlichkeit tritt, nach dem Grad seiner Glaubwürdigkeit und weniger nach seiner Funktion im Unternehmen gefällt werden. Denn wenn ein einzelner Presseauftritt durch unglückliche Formulierungen oder einen unsouveränen Gesamteindruck neue negative Assoziationen beim Verbraucher weckt, ist der Schaden groß.

Schnelligkeit – der zweite Schlüssel zur Krisenbewältigung

Schnelligkeit kennzeichnet nicht nur die Entwicklung und den Ablauf einer Krise. Eine schnelle oder langsame Reaktion auf die Krise kann über die Zukunft eines Unternehmens entscheiden. Dabei wächst der Zeitdruck gerade im Internetzeitalter immer mehr. Im Netz verbreiten sich Informationen in Windeseile. Wenn die Verbraucher sich im Netz direkt untereinander austauschen, werden die Medien als Informationsträger teilweise ganz ausgeschaltet. Beispiel Intel: nachdem das Unternehmen die Beschwerde eines Professors über einen Rechenfehler an einem neuen Computer als unberechtigt zurückgewiesen hat, suchte er Verbündete über das Internet. Eine Flut von Beschwerden von weiteren Betroffenen brach über Intel herein, und das Produkt musste letztendlich zurückgezogen werden. Das Internet kann also sogar Mit-Auslöser von Krisen sein.
Aber auch die betroffenen Unternehmen können sich die Geschwindigkeit der Informationsverbreitung im Internet zunutze machen. Auf den Unternehmensseiten können sie in den direkten Kontakt zu all ihren Bezugsgruppen treten, sehr rasch Pressemeldungen und Hintergrundinformationen zur Verfügung stellen. Auch hier gilt: truth sells. Mit einer schnellen Reaktion zu allen verfügbaren Informationen kann den Kritikern frühzeitig der Wind aus den Segeln genommen werden.

Gut präpariert ist halb gewonnen

Eine schnelle Reaktion ist vor allem dann möglich, wenn ein Unternehmen gut vorbereitet ist. Häufig wird die Krise schon durch die Qualität der Prävention entschieden. Dazu gehört vor allem ein unternehmensangepasstes Raster für die Krisenbewältigung, mit klaren Verantwortlichkeiten und ganz praktischen Details wie z. B. Erreichbarkeiten von Mitgliedern des Krisenstabs zur Urlaubszeit. Checklisten erleichtern eine sorgfältige Vorbereitung. Auch einiges an Hintergrundmaterial zu Krisenthemen kann in Ruhe vorbereitet werden. Beispielsweise können auf sogenannten „Dark sites", auf vorbereiteten Internetseiten, Informationen zur Einstellung in das Netz vorgehalten werden. So konnte die Swiss Air nach dem Absturz einer ihrer Maschinen vor der Ostküste der USA beinahe ohne zeitliche Verzögerung im Internet Telefonnummern für Angehörige bereitstellen und Informationen über die Flugroute sowie den aktuellen Stand der Ermittlungen geben.
Wichtig sind gute Frühwarnsysteme, die auch im Austausch mit anderen betroffenen Unternehmen, Verbänden und Wissenschaftlern gepflegt werden sollten. Ein sorgfältiges Monitoring der öffentlichen Meinung, auch im Internet, kann Krisen zwar nicht verhindern. Aber es erleichtert es, die richtige Antwort auf eine Krise zu finden.

Die Kommunikation für morgen fängt gestern an

Last but not least: Kommunikation fängt nicht in der Krise an. Auch in „Friedenszeiten" muss der Kontakt zu den wichtigsten Bezugsgruppen gepflegt werden. Die Analyse von Krisenthemen, die Suche von potentiellen Verbündeten in der Krise, Monitoring – alles Dinge, die auch ohne den Druck der Krise ständig geleistet werden müssen. Denn wenn die Diskussion in der Öffentlichkeit erst einmal entbrannt ist, ist es wesentlich schwieriger, Gehör zu finden und Fakten zu transportieren. ■