

Wie lassen sich die Risiken von Produktrückrufen minimieren?

Das Beispiel Toyota hat mit den notwendigen Produktrückrufen gezeigt, dass Produktfehler zu den größten finanziellen Risiken eines Unternehmens werden können. Sorgfältigere Planung und flexibles Handlungsmanagement können die Wahrscheinlichkeit von Produktrückrufen minimieren und damit den Schaden deutlich begrenzen.

Toyota hat gezeigt, dass die **Reputation** eines Unternehmens direkt mit der **Sicherheit** und **Integrität** der verkauften Produkte abhängt. Die Folgen derartiger Missgeschicke lassen sich erst in vielen Jahren wieder gutmachen und zu finanzieller Solidität führen.

2009 hat in den USA die zuständige Behörde mehr als 900 Ermahnungen und Produktrückrufe innerhalb der Bereiche **Nahrungsmittel**, **Kosmetik** und **Medizin** vollzogen. Die Verbraucherschutzkommission in den USA hat parallel 465 Produktrückrufe angekündigt und 9,8 Millionen Strafe verhängt. Es wurden im gleichen Zeitraum knapp 70 durch **Spielzeug** verursachte Todesfälle und mehr als 500.000 Verletzungen bei Kindern unter 15 Jahren festgestellt.

Wichtig ist zu wissen, dass nicht nur die Strafen zugenommen haben, sondern auch die Bemühungen der Regierung, **gefährliche Produkte zu testen** und aus dem Markt zu entfernen. Für Unternehmen ist vor allem bedeutsam, dass **schlechte Nachrichten** schnell um sich greifen, die betreffenden Produkte nicht mehr gekauft werden und der entstehende Schaden- nicht nur finanziell- immer größer wird. Die Katastrophe bei BP hat- wie in derartigen Fällen häufig- zu einem **Führungswechsel** geführt.

Was lässt sich dagegen tun?

1. Den **Beschaffungsprozess entlang der gesamten Versorgungskette** strenger kontrollieren: Sowohl Rohstoff- als auch Komponenten-Lieferanten werden innerhalb des Fertigungs-Prozesses immer wichtiger und damit auch potenzielle Ursache eines fehlerhaften Produktes.
2. Prozesse zur **Bewertung von Rohstoffen** und der **Steuerung von Rohmaterial-Einkäufen** einrichten: Wichtig ist hier vor allem der Umgang mit Vertragsfertigungen, wozu entsprechende Protokolle mit den produktspezifisch bekannten Sicherheitsanalysen vor allem in den ersten Tagen der Einführung gehören.
3. Überprüfung der **Verträge und Vereinbarungen mit Kunden**: Hier erweist sich oftmals ein qualifizierter rechtlicher Beistand von Vorteil, besonders im Hinblick auf Versicherungen und

Entschädigungsvereinbarungen. Der Grad der Verantwortung für die Schaden verursachende Einheit sollte vorab exakt festgelegt werden.

4. Besondere Vorsicht gilt den **Vereinbarungen über wesentliche Zukaufteile** und **outgesourcste Fertigungseinheiten** einschließlich der Protokolle für Prozessveränderungen. Veränderungen von Rohmaterialien werden oft ohne Benachrichtigung der jeweiligen Fertiger vorgenommen, was sich dann besonders schlimm auswirken kann, wenn diese Veränderungen den zuvor vereinbarten Spezifikationen zuwider laufen.
5. Die **eigenen Fertigungsprozesse effektiver kontrollieren**, so etwa im Hinblick auf Änderungen von Branchenvereinbarungen und Standards, effektive Testprozeduren für die Produkte vom Rohmaterial über alle Fertigungsschritte bis hin zum Endprodukt, Überprüfung der Regelungen zur Produktsicherheit und schließlich einen festgelegten Plan zum Krisenmanagement und zur Abwicklung von Produktrückrufen.
6. Im Falle eines Produktrückrufes sollten **qualifizierte Berater** etwa für Produkttests, Krisenkommunikation besonders in den Massenmedien, aber auch gegenüber den Beschäftigten und Kunden eingesetzt werden. Eine rechtzeitige Kontaktaufnahme zu den jeweiligen Überwachungsbehörden und -agenturen **ist unerlässlich**.

Viele dieser Risiken lassen sich **versichern**. Auch hier empfiehlt sich aber eine qualifizierte Beratung im Hinblick auf die Vielzahl der Angebote, die sich in Leistungsumfang und Preis deutlich unterscheiden. Ausschlussklauseln sollten besonders beachtet werden.

Auf die in den USA geltenden **besonderen Vorschriften** des Sarbanes-Oxley- Gesetzes aus 2002 sei abschließend hingewiesen.

Quelle: Cahill, Katherine, Harrison, William W.: Your Biggest Financial Risk, Financial Executive, Mai 2010, Seite 23-25