

Risikomanagement am Beispiel «Produkt-Haftpflicht»

# Sorgfältig und proaktiv vorgehen

Von Berthold Barodte, Adrian Fischer und Eric Montagne

*Immer mehr Unternehmen identifizieren und bewerten ihre Risiken, doch die Ergebnisse werden nur in seltenen Fällen zur Risikosteuerung genutzt. Dabei hängt von der Implementierung geeigneter Massnahmen entscheidend ab, ob die Kontinuität gesichert und Kosten eingespart werden können.*

In einer 2007 durchgeführten Befragung von Managern von 52 in der Schweiz tätigen Unternehmen wurde das Risiko einer «Produkt-Haftpflichtklage» als eines der drei grössten Risiken eingestuft. Viele Ereignisse aus der Vergangenheit haben das Bewusstsein mitgeprägt, dass Rückruf-Aktionen und Schadenersatzklagen sehr kostspielig sein und Unternehmen sogar in den Ruin bringen können. Aus diesem Grund soll anhand dieses Risikos aufgezeigt werden, wie das methodische Vorgehen zur Identifikation und Bewertung der Ursachen und entsprechenden Massnahmen aussehen kann.

## Präzise Ursachenermittlung

Effiziente Massnahmen setzen dort an, wo Risiken entstehen: bei der Wurzel. Daher ist es in einem

**Dr. Berthold Barodte, Dr. Adrian Fischer und Dr. Eric Montagne** beraten seit 2005 Unternehmen in allen Bereichen des unternehmensweiten Risikomanagements. Ihre Firma i-Risk GmbH ist ein Spin-off der ETH Zürich (Prof. Dr. Roman Boutellier, Departement für Management, Technologie und Ökonomie). i-Risk GmbH, Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich, Tel. +41 (0)44 632 05 94, www.i-risk.ch

ersten Schritt von zentraler Bedeutung, eine Ursachen-Wirkungs-Analyse durchzuführen, um die Zusammenhänge der verschiedenen Ursachen des Risikos zu verstehen. In der Praxis wird diese Phase häufig vernachlässigt, indem direkt Massnahmen abgeleitet werden. Die Ursachen-Wirkungs-Analyse sollte mit unternehmensinternen Spezialisten aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung durchgeführt werden, die das Risiko am besten kennen und in der Lage sind, es zu verändern.

Die Ursachen einer Produkt-Haftpflichtklage können in zwei Gruppen kategorisiert werden:

- 1. Produktfehler: Fehler, die auf unbeabsichtigte Funktionen des Produkts zurückzuführen sind.
- 2. Anwendungsfehler: Fehler, die auf eine unsachgemässe Anwendung des Produkts einer externen Person zurückzuführen sind.

In einer weiteren Analyse werden zu jeder Kategorie zusätzliche Treiber ermittelt, welche die Entstehung einer Produkt-Haft-

pflichtklage erklären. Der Produktfehler kann beispielsweise entstehen, indem das Produkt falsch spezifiziert wurde oder wenn Effekte auftreten, welche bei den Produkttests vor der Markteinführung nicht erkannt wurden. Die Bewertung der Ursachen nach der Häufigkeit des Eintretens zeigt, wo die Umsetzung von Massnahmen am sinnvollsten ist. In diesem Beispiel erhielt die Ursache «Unvorhergesehene Effekte» die höchste Priorität (Grafik 1).

## Kombination präventiv und reaktiv

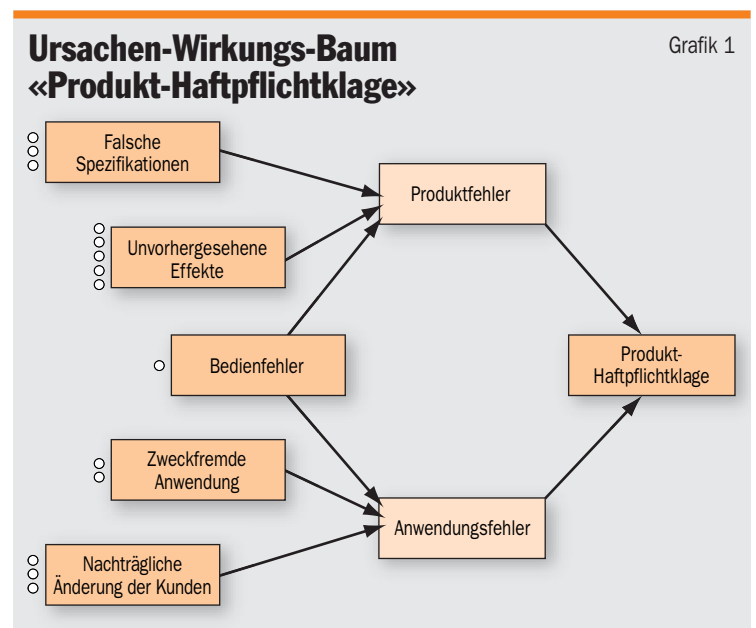
In einem nächsten Schritt werden wiederum mit den gleichen Spezialisten der jeweiligen Risiken Massnahmen zu den Ursachen

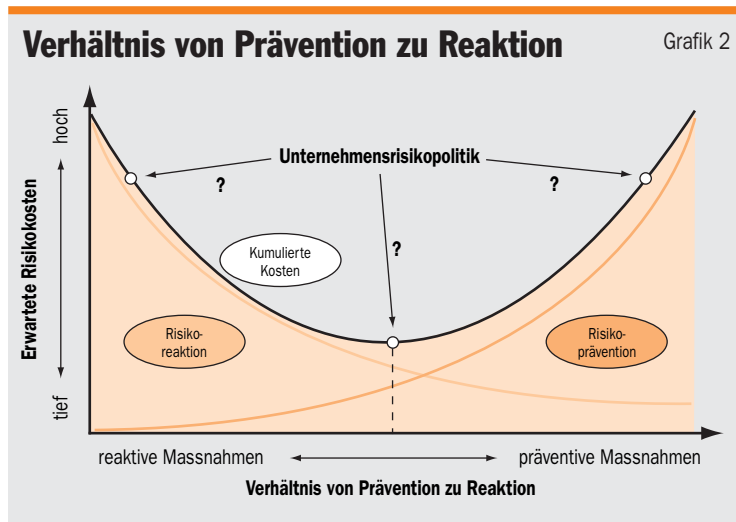
mit den höchsten Eintretenswahrscheinlichkeiten identifiziert und bewertet. Dabei gilt es zwischen präventiven und reaktiven Massnahmen zu unterscheiden. Präventive Massnahmen zielen meist auf eine Reduktion der Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses ab, während reaktive Massnahmen nur eine Verringerung des Schadensausmasses bewirken sollen. Reaktive Massnahmen werden vor dem Eintritt eines potenziellen

## Bei der Wurzel ansetzen

Risikos vorbereitet, kommen jedoch erst dann zum Einsatz, wenn dieses eintritt.

Beim Risiko «Produkt-Haftpflichtklage» können präventive Massnahmen beispielsweise die Durchführung vermehrter Produkttests oder das Verhindern von Shortcuts beim Entwicklungsprozess sein. Eine typische reaktive Massnahme ist die Erstellung eines Rückrufplans. Reaktive Massnahmen sind gleichzusetzen mit einer Schadensbegrenzung:





Sie widmen sich dem Problem, wie der Schaden nach Eintritt eines Risikos möglichst schnell und kostengünstig behoben oder begrenzt werden kann. Für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist es entscheidend, die passende Kombination von präventiven und reaktiven Massnahmen zu finden, um die finanziellen Ressourcen nicht zu vergeuden.

Die Kosten für die Risiko-reaktion steigen, je weniger Prävention betrieben wird. Es handelt sich dabei um den entstandenen Schaden bei Eintritt des jeweiligen Risikos. Umgekehrt steigen die Kosten zur Steuerung der Massnahmen, wenn ein höheres Mass an Sicherheit gewünscht und je mehr Risikoprävention ausgeübt wird. Die Summe der Kosten zur Risikoreaktion und Risikoprävention sollte jedes Unternehmen für sich optimieren (Grafik 2).

## Die Kostenrelation im Auge

Ein Unternehmen, welches wenig präventive Massnahmen implementiert, hat hohe Kosten für die Risikoreaktion. Tritt im Extremfall ein sehr hohes Risiko ein, geht das Unternehmen Konkurs. Dies verdeutlicht zum Beispiel die Tatsache, dass die meisten Unternehmen, die einen schwerwiegenden Brand in ihrer Produktion hatten, vom Markt verschwinden. Der

Grund liegt nicht bei der mangelhaften Versicherungsabdeckung, sondern darin, dass die Kunden kurzfristig neue Lieferanten suchen müssen, um ihren Bedarf abzudecken. Ist man als Unternehmen nicht mehr in der Lage, seine Lieferanten zu beliefern, werden diese Beziehungen nachhaltig gestört. Bei dieser Art von Risikopolitik geben Unternehmen kein beziehungsweise wenig Geld für präventive Massnahmen aus. Typische Vertreter dieser Kategorie sind Jungunternehmen. Oftmals fehlen diesen Unternehmen die personellen und finanziellen Ressourcen für präventive Massnahmen – zumal ihre Produkte und Dienstleistungen in der Regel keine direkte Lebensbedrohung für Menschen darstellen.

Im Gegensatz dazu wird bei sehr vorsichtigen Unternehmen alles Mögliche unternommen, um Risiken vorzubeugen. Das Ergebnis: Die Kosten der Risikoreaktion blieben tief, weil Risiken aufgrund des hohen Masses an Prävention viel seltener auftreten. Diese Risikopolitik ist für Unternehmen in einigen Sektoren Pflicht: Krankenhäuser, Kernkraftwerke und Fluggesellschaften müssen viele präventive Massnahmen vornehmen, um einen hohen Standard an Sicherheit gewährleisten zu können.

Das Minimum der kumulierten Kosten von reaktiven und präventiven Massnahmen liegt bei jedem Unternehmen an einem anderen Ort. Ausschlaggebend sind Gefahren für Leib und Leben, gesetzliche Vorschriften, aber auch die ethische Grundhaltung des Unternehmens. Kurzum: Unternehmen sollten nur so viel Risikoprävention betreiben, wie es im Verhältnis zu den vorhandenen Risiken vertretbar ist.

## Management mit Fingerspitzengefühl

Unternehmen können ihre Risikopolitik nicht in allen Risikobereichen konstant halten. Für den Personenschutz gilt häufig eine Nulltoleranz und Prävention ist ein Muss. Bei einem ungefährlichen Testprodukt, das nur wenige Unternehmensressourcen in Anspruch nimmt, können Unternehmen den Einsatz präventiver Massnahmen tief halten und sich eventuell auf reaktive Massnahmen beschränken. Es ist auf jeden Fall die Aufgabe des Managements, die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen für Risikomanagement richtig einzusetzen. In vielen Fällen ist es angebracht, sich auf Risiken präventiv vorzubereiten. Als Faustregel gilt: «Je später der Fehler beziehungsweise das Risiko entdeckt wird und Massnahmen dagegen eingeleitet werden, desto teurer sind die steuernden Massnahmen.» Andererseits können präventive Massnahmen auch vergebens eingeleitet werden, da das Risiko nie eintritt.

Diese Überlegungen sowie die Bewertung der Massnahmen nach Kosteneffizienz geben dem Management die Entscheidungsgrundlage, welche Massnahmen zu implementieren sind. Nach dem Entscheid über die umzusetzenden Massnahmen gilt es, die

Verantwortlichkeiten und Terminlichkeiten zu definieren. Im folgenden Durchlauf des Risikomanagement-Prozesses kann die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen aufgrund der Veränderung der Risikoexposition gemessen werden.

## Fazit

Durch die steigende Anzahl an Unternehmensrisiken und neuer gesetzlicher Vorschriften ist Risikomanagement heutzutage in aller Munde. In den meisten Unternehmen ist derzeit ein Risikomanagement-Prozess implementiert. Der Fokus liegt dabei jedoch zu oft auf der Risikoanalyse und erst sekundär auf Bestrebungen zur Steuerung der Risiken. Durch den Einsatz gezielter Massnahmen können Unternehmen Kosten sparen und die Kontinuität sichern.

Bei der Auswahl der Massnahmen gilt es, eine optimale Verteilung von reaktiven und präventiven Massnahmen anzustreben. Die erstgenannten zielen nur auf eine Reduktion des Schadensausmasses der Risiken hin, während mit präventiven Massnahmen sowohl die Eintretenswahrscheinlichkeit als auch das Schadensausmass verringert werden können.

In vielen Fällen ist eine präventive Risikopolitik mit dem Einsatz präventiver Massnahmen zur Verringerung des Eintritts des Risikos vorzuziehen. In bestimmten Situationen ist es sinnvoll, reaktive Massnahmen einzuleiten, um auf negative Ereignisse bereits frühzeitig vorbereitet zu sein. ■

## Literatur

- R. Boutellier, B. Barodte und E. Montagne (2007): Hightech Projekte und deren Risiken. Risk, Fraud & Governance (ZRFG), Ausgabe 3/07.
- P. Fierz (2006): Pro-Aktives Risiko-Management, Whiteboard Bericht, KMU Swiss Event.
- E. Holliger-Hagmann (2003): Produktrisiken im Griff. Expert Verlag. Die Erhebung der Daten erfolgte in der Schweiz von 2005 bis 2007 durch E. Montagne und H. von Pfuhlstein.