

Gestärkt aus einer Krise gehen

Mammut steigerte trotz Rückruf des Verkaufsschlagers «Barryvox» die Verkaufszahlen. Kommunikation sei dank. —VON ROMAN BOUTELLIER, ERIC MONTAGNE UND BERTHOLD BARODTE

In Kürze Mammut musste vor drei Jahren infolge eines Fehlers 7300 Lawinenverschütteten-Geräte des Typs «Barryvox» zurückrufen. Dank einer professionellen Abwicklung der Rückrufaktion konnte der Schweizer Hersteller von Bergsportausrüstung einen Imageschaden verhindern. Wichtig war insbesondere die sofortige Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit. Die Fallstudie der ETH Zürich zeigt, wie Mammut trotz der Rückrufaktion die Verkaufszahlen steigern konnte.



PROF. DR. SC. MATH. ROMAN BOUTELLIER ist ordentlicher Professor für Technologie- und Innovationsmanagement am Departement für Management, Technologie und Ökonomie der ETH Zürich. rboutellier@ethz.ch



ERIC MONTAGNE, Lic oec. HEC, MBA EPFL, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Technologie- und Innovationsmanagement, ETH Zürich. emontagne@ethz.ch



BERTHOLD BARODTE, DIPL. ING. ETH, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Technologie- und Innovationsmanagement an der ETH Zürich und schreibt seine Dissertation im Bereich Risikomanagement. bbarodte@ethz.ch

Rückrufaktionen sind keine Seltenheit mehr: Immer häufiger nehmen Unternehmen ihre Produkte vom Markt, wenn sie einen Fehler entdecken. Kürzere Produktionszyklen, verfrühte Markteinführungen unter steigendem Konkurrenzdruck und geringere Kontrolle über die grosse Anzahl zugelieferter Bauteile sind mögliche Ursachen.

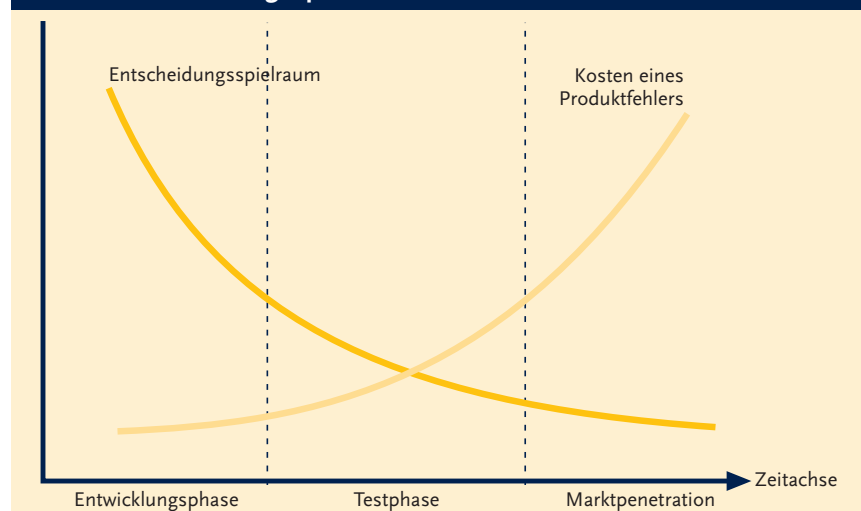
Kein Industriezweig bleibt verschont. Sehr häufig finden Rückrufaktionen jedoch in der Automobilindustrie statt. Als 1997 ein Fahrzeug der Mercedes A-Klasse beim Elchtest aufs Dach kippte, sah sich das Unternehmen gezwungen, die Auslieferung zu stoppen und Autos zurückzurufen. Im September 1999 nahm die Pharmagesellschaft Merck das Schmerzmittel «Vioxx» vom Markt, weil Studien vermuten liessen, das Medikament könnte zu Herz-Kreislaufstörungen

führen (vgl. *io new management*, Nr. 9/2006, S. 63–67). Neben diesen medienwirksamen Rückrufen, die bei beiden Firmen Kosten in Milliardenhöhe verursachten, geht die Abwicklung zahlreicher Rückrufaktionen diskret vonstatten.

Um solche Übungen zu vermeiden, sollten Fehler möglichst früh korrigiert werden. Je später Mängel behoben werden, desto mehr Produkte sind bereits im Markt, desto kleiner ist der Entscheidungsraum und desto teurer kommt die Aktion zu stehen. Ist das Produkt auf dem Markt weit verbreitet, können Firmen meist nur noch kleine Anpassungen vornehmen. Für Unternehmen kann dies sehr kostspielig sein (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite).

Doch nicht immer müssen Rückrufaktionen ein finanzielles Desaster bedeuten und irreparable Rufschädigung

Abb. 1: Entscheidungsspielraum und Kosten eines Produktfehlers



Je später Fehler behoben werden, desto teurer kommen sie das Unternehmen zu stehen.



Bild: iStockphoto.com/Ingmar Wesemann

Für Tourenskifahrer gehört ein Lawinenverschütteten-Suchgerät zur Standardausrüstung.

gen mit sich bringen, wie das Beispiel des Schweizer Sportartikelunternehmens Mammut zeigt.

Von der Lawinenschnur zum LSV

Schon lange werden Hilfsmittel eingesetzt, um lawinenverschüttete Skifahrer schneller zu lokalisieren. Die erste Erfindung war die Lawinenschnur. Heute zählen Lawinensonde, Schaufel und Lawinenverschütteten-Suchgerät (LVS) zur Standardausrüstung für Tourengänger. Durch das grosse Interesse am Ski- und Snowboardfahren abseits der Piste ist der Markt der LVS stark gewachsen.

Ein LVS ist ein portables Sende- und Empfangsgerät. Im freien Gelände trägt man die Geräte im Sendemodus auf sich. Nach einem Lawinenunfall schalten die suchenden Personen ihre Geräte auf Empfang und lokalisieren auf diese Wei-

se die Vergrabenen. Heute teilen sich fünf Gesellschaften den LVS-Markt: Arva, BCA, Mammut, Orthovox und Pieps. Marktführer ist BCA, gefolgt von Mammut mit seinem Modell «Barryvox».

Das erste Barryvox wurde von der Autophon AG im Auftrag der Schweizer Armee 1968 entwickelt und bis 1994 mehr als 100 000 Mal verkauft. Ende der Neunzigerjahre wurde das heutige Barryvox entwickelt. Dieses LVS vereint erstmals den klassischen analogen und neuen digitalen Suchmodus in einem Gerät und wird exklusiv über Mammut unter dem Namen «Mammut-Barryvox» vertrieben.

Ursache des Fehlers ist bis heute unbekannt

Am 15. September 2004 wurde in der internen Endkontrolle des Herstellerseins Mangel am Gehäuse festgestellt. In der oberen rechten Ecke wurde ein durchge-

hender Riss entdeckt, der möglicherweise den Einlass von Wasser begünstigte. Die Ursache für die Entstehung der Risse ist bis heute unklar bzw. nicht erwiesen.

Am 28. Oktober 2004 sandte ein Schweizer Kunde zwei Geräte mit Gehäusebruch an Mammut zurück. Innerhalb von nur einer Stunde wurde das Produkt in allen Lagern für weitere Auslieferungen gesperrt. Noch am gleichen Tag analysierte Mammut zusammen mit dem Hersteller das Fehlerbild. Sie kamen zum Schluss, dass der Mangel als sicherheitsrelevant einzustufen sei, da die an LVS gestellten Normen nicht mehr erfüllt werden konnten. Am 4. November kommunizierten sie den weltweiten Verkaufsstopp an alle Händler, mit dem Hinweis, dass während den nächsten 72 Stunden weitere Informationen folgen würden.

Nur drei Tage nach dem Eintreffen der fehlerhaften Geräte entschied man, dass die bereits 7300 ausgelieferten Mammut-Barryvox zurückgerufen werden

sollten. Das entspricht einem Wert von etwa drei Millionen Franken. Weil die Endkunden der Geräte nicht bekannt waren, wurde der Rückruf über die Fachhändler in den einzelnen Ländern abgewickelt. Im Nachhinein erwies sich dieses Problem als weniger gravierend, da sich zum Zeitpunkt des Rückrufs 30 Prozent der Geräte bei den Verkaufsorganisationen, 60 Prozent bei Fachhändlern und nur 10 Prozent bei Endkunden befanden. Hätte das Unternehmen nicht so schnell gehandelt, wären möglicherweise bereits mehr Geräte verkauft gewesen.

Sechsköpfige Taskforce trifft alle Entscheide

Mammut setzte eine sechsköpfige Taskforce ein, bestehend aus je einem Product-Manager von Mammut und dem Hersteller, einem Mitglied des Verkaufs, dem CEO der Mammut Sports Group, einem Kommunikationsbeauftragten

sowie einem Leiter aus dem Innendienst/Kundenservice. Das Team traf ab diesem Zeitpunkt alle Entscheide bezüglich des Umgangs mit dem Rückruf. Folgende Kommunikationsmassnahmen wurden umgesetzt.

1. Definition der internen Kommunikationskanäle.
2. Information der Verkaufsorganisationen über den Verkaufsstopp per E-Mail und/oder Telefon.
3. Information der Händler über den Verkaufsstopp. Die Benachrichtigung erfolgte nach den Richtlinien der Consumer Safety Commission in den USA und Kanada ausschliesslich telefonisch oder per Brief.
4. Information der Verkaufsorganisationen und Händler über den Rückruf.
5. Versand von Informationsmaterial an die Händler, um den Rückruf gegen aussen zu kommunizieren.
6. Information der Endkunden über Pressemitteilungen, Inserate in Fach-

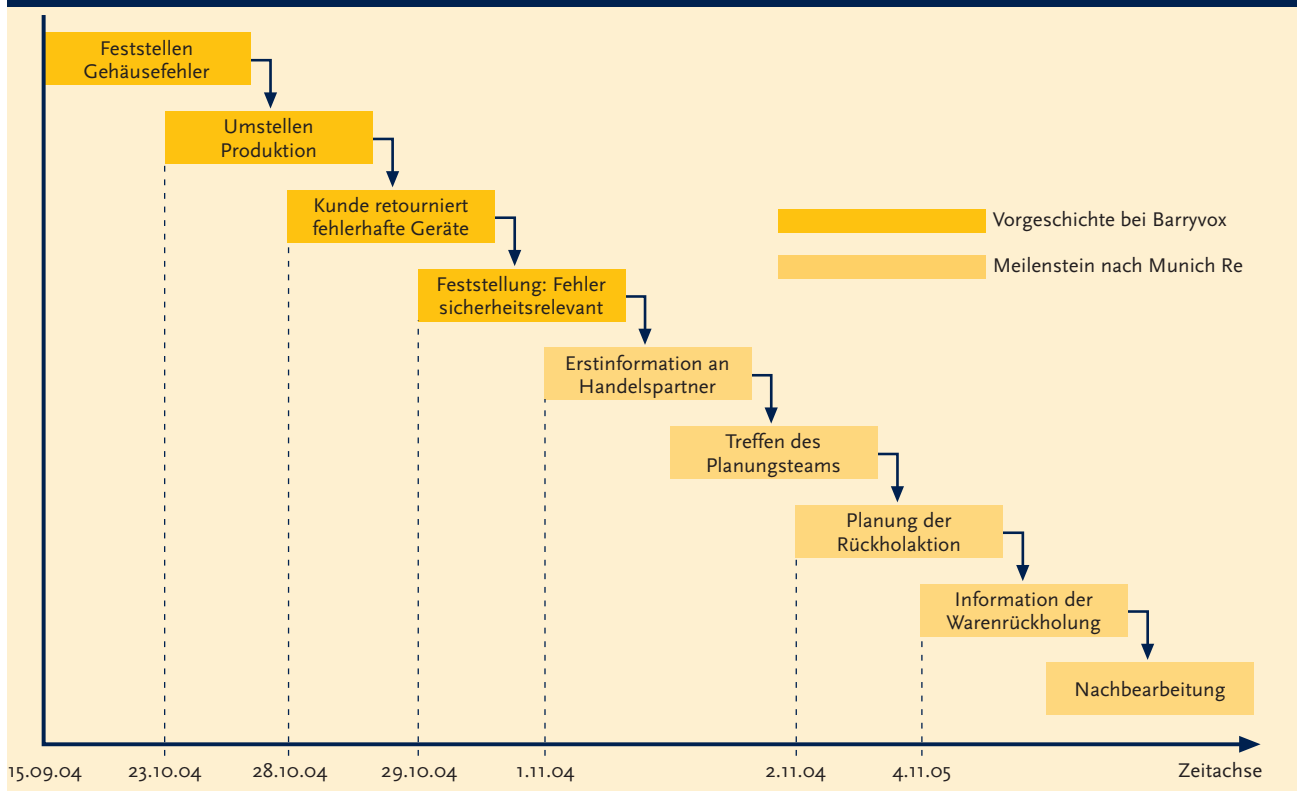
zeitschriften und über die Homepage von Mammut.

Liste mit Fragen und Antworten auf der Homepage

Die Task Force erstellte eine Liste mit Fragen und Antworten, welche die wichtigsten Probleme der Betroffenen und Interessierten klärte. Die Liste wurde auf der Homepage von Mammut veröffentlicht. Ein interner Fragen- und Antwortenkatalog diente als Weisung für die Kommunikation nach aussen. In gekürzter Form wurde er an alle Händler verteilt. Über eine Hotline wurden an Werktagen zwischen 8.00 und 18.00 Uhr Fragen beantwortet.

Um die Endkunden nicht finanziell zu belasten, wurde das Porto für die Rücksendung pauschal mit 10 Franken bzw. 10 Euro zurückerstattet. Zusätzlich erhielt jeder Geschädigte ein Geschenk in

Abb. 2: Ablauf des Rückrufes in Anlehnung an Munich Re



Insbesondere in der Anfangsphase einer Rückrufaktion sind rasche Entscheide gefordert.

Form eines Buchs über Lawinenkunde. Neue Geräte, die den Fehler nicht mehr aufwiesen, wurden umgehend optisch sichtbar mit einem Aufkleber «neues Gehäuse» gekennzeichnet.

Aufgrund der eingeleiteten Massnahmen schaffte es Mammut innerhalb von nur zwei Monaten, nahezu alle beschädigten Barryvox Geräte zu ersetzen. Daraufhin wurde der Rückruf beendet. Das Unternehmen ging davon aus, dass der Produktfehler für den Endkunden so offensichtlich war, dass alle schadhaften Geräte ausgetauscht worden waren. Die Abbildung 2 auf Seite 55 zeigt schematisch den Ablauf der Rückrufaktion, in Anlehnung an Munich Re.

Kein Imageschaden, sondern gestärktes Vertrauen

Bei Rückrufaktionen stellt sich immer die Frage, wer die Kosten trägt. Sowohl für Mammut als auch den Hersteller entstand Schaden in der Höhe von mehreren hunderttausend Franken. Sie einigten sich darauf, die Kosten aufzuteilen. Interessant ist, dass der Rückruf der Marke Mammut-Barryvox keinen Imageschaden zugefügt hat. Im Gegenteil: Das Vertrauen in die Qualität der neuen Geräte konnte gestärkt werden. Im Jahr des Rückrufs wurden mehr Mammut-Barryvox verkauft als im Vorjahr; die Folgesaison bestätigte den Trend.

Selbstverständlich kann der Anstieg der Verkaufszahlen nicht ausschliesslich auf die vorbildliche Rückrufaktion zurückgeführt werden. Weitere Faktoren beeinflussten die erfreuliche Entwicklung. Dazu gehören zum Beispiel das allgemeine Marktwachstum (von etwa 10 Prozent) sowie die teilweise alten Produkte der Konkurrenz. Der beim Rückruf nachhaltig kommunizierte Anspruch auf höchste Produktqualität und die vorgenommenen Verbesserungen am Mammut-Barryvox haben zu einer grösseren Nachfrage der Geräte und einem gesteigerten Vertrauen der Kunden in die Qualität geführt.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel Mammut: Den Rückruf in einen Erfolg verwandeln

Das Beispiel der Rückrufaktion des Geräts Mammut-Barryvox zeigt, dass trotz Panne mit dem bewussten Setzen auf Qualität das Vertrauen der Kunden gestärkt werden kann.

Wie lässt sich ein Verkaufsanstieg von einem Produkt erklären, das kurz zuvor vom Markt genommen werden musste? Die Fallstudie Mammut-Barryvox zeigt eine erfolgreiche Abwicklung einer Rückrufaktion. Es sind oft wenige Handlungsschritte, die darüber entscheiden, ob das Unternehmen einen Imageschaden erleidet oder nicht. Die zentralen Punkte, um das Vertrauen der Kunden in das Produkt und die Marke wiederherzustellen sind:

1. Für eine Rückrufaktion empfiehlt sich, von Anfang an mit der eigenen Haftpflicht-Versicherung zusammenzuarbeiten. Die Planung eines Rückrufs muss in Absprache mit der Versicherung erfolgen. Wird der Entscheid eigenmächtig gefällt, kann die Versicherung die Rückerstattung der angefallenen Aufwendungen verweigern, falls diese die Aktion nicht für nötig oder das

Vorgehen nicht für zweckmässig hält. Versicherungen haben zudem breite Erfahrung und können helfen, die Schäden in Grenzen zu halten.

2. Es ist sinnvoll, schnell an die Öffentlichkeit zu gehen und die Kunden auf die aufgetretenen Qualitätsprobleme aufmerksam zu machen. Wird zuerst versucht, Produktfehler geheim zu halten oder sogar abzustreiten, führt dies oft zu einem Imageschaden. Eine schnelle und offene Kommunikation schützt den Kunden, zeigt Verantwortungsbewusstsein und schafft Vertrauen. Die Kunden verstehen, dass ihre Zufriedenheit mit dem Produkt für das Unternehmen wichtig ist. Auf diesem Weg kann trotz eines Rückrufs oder gerade dadurch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

3. Es ist nicht sinnvoll, dass jeder vom Rückruf betroffene Partner eine eigene Lösung sucht. Gegenseitige Schuldzuweisungen führen zu nichts. Streitereien sind zu vermeiden (oder wenigstens auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben), während einer Rückrufaktion müssen die Partner geschlossen auftreten. Wichtig ist, gemeinsam eine Lösung zu finden. Dabei steht das Suchen nach einer technischen Lösung an erster Stelle – erst dann wird die Frage nach der kommerziellen Abwicklung geklärt.

4. Nur selten kann direkt auf den Verursacher des Schadens zurückgegriffen werden. Meist leidet diejenige Gesellschaft, die für den Kunden am besten sichtbar ist. Es liegt an ihr, den Mangel gegenüber den Kunden zu kommunizieren und Schritte zur Behe-

Mammut Sports Group AG

Den Grundstein für die Firma Mammut legte Kaspar Tanner 1862 mit der Gründung seiner handwerklichen Seilerei in Dintikon bei Lenzburg. 16 Jahre später verlegte er den Betrieb nach Lenzburg. 1982 gelangte Mammut zur Conzetta Holding. Conzetta ist eine an der Schweizer Börse kotierte Industrieholding mit einem diversifizierten Portfolio von Aktivitäten. Nach dem Erwerb der Fürst AG in Wädenswil wurde der Unternehmenssitz von Mammut 1992 nach Seon im Kanton Aargau verlegt. Mammut übernahm später den norwegischen Schlafsackspezialisten Ajungilak. 2002 legten die beiden zur Conzetta Holding gehörenden Mammut AG und Toko AG ihre Vertriebs- und Logis-

tikaktivitäten zusammen. Die renommierte Berg- und Trekkingschuh-Marke Raichle wurde im April 2003 übernommen. Im Zuge der Übernahmen änderte die Mammut AG ihren Namen in Mammut Sports Group AG. Heute erwirtschaftet die Mammut-Gruppe einen jährlichen Gesamtumsatz von rund 180 Millionen Schweizer Franken. Rund 50 Prozent des Umsatzes entfällt auf Bekleidung. Ein wichtiges Segment sind die Kletterseile, für die Mammut die weltweite Marktführerschaft besitzt. Auch wenn das Lawinenverschütteten-Suchgerät Mammut-Barryvox unter 5 Prozent des Umsatzes ausmacht, ist es für das Image der Marke als Bergspezialist wichtig.

bung einzuleiten. Nur mit einer offenen Kommunikation und der sofortigen Reaktion kann ein Imageschaden bei der für den Endkunden am besten

sichtbaren Firma verhindert werden.

5. Bei einem Rückruf sind die Medien entscheidend. Medienschaffende su-

chen einen Schuldigen und erwarten rasche Antworten. Das Unternehmen kann aber nur kommunizieren, was erwiesen ist. Manchmal braucht die Aussage, das man noch nicht alles weiss, Mut. Es bewährt sich, von unten nach oben zu arbeiten: Wenn immer möglich, sollten Firmen eine Schadenmeldung sofort kommunizieren und später mit positiven Ergebnissen die Öffentlichkeit überzeugen, dass das Unternehmen alles tut, um seine Kunden zufriedenzustellen.

Literatur

- Holliger-Harmann, E.** (2003): *Produkttrisiken im Griff*. Expert Verlag.
- Münchner Rück** (2005): *Der Rückruf fehlerhafter Produkte. Standard-Rückrufplan – ein praktischer Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*.
- Romeike, F.; Finke, R. B.** (2003): *Erfolgsfaktor Risikomanagement*. Gabler Verlag.

Orbit-iEX ist die umfassendste IT-Messe der Schweiz

Online Marketing für Business.People

Sponsors












Messezentrum Zürich

22.–25. Mai 2007

Dienstag bis Freitag 9–18 Uhr

Business Software
E-Business Solutions
Internet & Websites
Communication & Mobile Computing
Hardware & Office Equipment
Security
Networks
IT-Services & Consulting
Online Marketing

Messe und Konferenz
www.orbit-iex.ch

Profitieren Sie vom RailAway-Messekombi!



