

Die Nullfehlermentalität ist eine notwendige Vision, wird aber immer eine utopische Zielgrösse bleiben. Selbst ein perfekt funktionierendes Qualitätsmanagement garantiert weder die totale Fehlerfreiheit noch das Ausbleiben von Haftpflichtfällen.

Vom guten Ruf zum Nachruf

Mit dem richtigen Versicherungsschutz wird zwar der direkte, messbare Vermögensschaden dem Versicherer überbunden, doch ist damit bei Grossschäden die existenzbedrohende Situation noch nicht bewältigt. Je nach Schadenart und -ausmass kann der Gesellschafts- oder Markenname derart ruiniert werden, dass das Fortbestehen der Unternehmung gefährdet ist.

So langwierig der Aufbau eines Markennamens ist, so rasant ist das Image geschädigt. Unter Einbezug der Hintergründe und Tendenzen beschreibt der folgende Artikel die Zusammenhänge zwischen Haftpflichtfall und Imageschaden.

Sensibilität der Öffentlichkeit

In den letzten zwanzig Jahren hat sich in der breiten Öffentlichkeit ein zunehmendes Haftpflichtbewusstsein entwickelt. Beeinflusst durch die ausserordentliche Entwicklung in den USA und unter dem Eindruck von spektakulären Schadenfällen (Exxon-Valdez, Schweizerhalle, Tschernobyl, Asbest, mit Aids verseuchte Blutkonserven usw.) verschärfen die Gesetzgeber auf Druck des Volkes und der Medien die entsprechenden Haftungsnormen. Der Grundsatz, wonach ein erlittener Schaden primär einmal selbst getragen werden soll, ist durch ein neues Rechtsempfin-

den abgelöst worden. Heute wird bei fast jedem Unfall untersucht, ob eine Gesetzesnorm die Lastenverschiebung zum Risikoproduzenten (Produkthersteller, Hauseigentümer usw.) oder zum grundsätzlich wirtschaftlich Stärkeren zulässt. Welches sind die Hintergründe dieser Entwicklung?

Technologische Entwicklung

Eine Trendanalyse der Schweizer Rück zeigt auf, dass über 70% der Katastrophen ihren Ursprung in technologischen Errungenschaften haben. Die jährliche Katastrophenhäufigkeit lag 1970 noch bei 115, und stieg bis 1990 auf über das Doppelte pro Jahr an. Die

ausserordentliche technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat aber nicht nur neue Schadenpotentiale geschaffen, sondern auch die Untersuchungsmethoden extrem verfeinert. Denken wir nur an den Nobelpreis für einen Schweizer Physiker für die Weiterentwicklung des elektronischen Mikroskops. Das sogenannte «Scanning-Tunneling-Microscope» liefert dreidimensionale Bilder von fast unvorstellbarer Präzision. Es ist sogar in der Lage, Atome und ihre Lage im Atomverband reliefartig darzustellen. Die Genauigkeit solcher Messtechniken bietet die Möglichkeit, auch minimale Produktmängel aufzuzeigen.

Unter diesem Aspekt erstaunt die hohe Zahl der Schreckensmeldungen – wie beispielsweise die folgende – kaum mehr: «Im Wein ist Methanol, in der Milch befindet sich Jod und in den Mineralwässern Arsenrückstände.» Kein Wunder, wenn der Tages-Anzeiger daraus schliesst: «Was kann man denn noch bedenkenlos zu sich nehmen? – Abwarten und Tee trinken? Nein, auch dort wurden Pestizidrückstände gefunden.» Der Journalist warnt in diesem Artikel insbesondere auch vor der Muttermilch.

Offensichtlich können wir froh sein, dieses gefährliche Alter einigermaßen schadlos überstanden zu haben.

Juristische Tendenzen

Bei den gesetzgebenden Behörden und den Gerichten zeigt sich, dass bei der Haftpflicht immer häufiger kein Verschulden vorausgesetzt wird. Mehr und mehr Kausalhaftungen werden eingeführt. Offensichtlich gilt es langsam Abschied zu nehmen vom Verschuldensprinzip als Haftungsgrundlage, wie es uns vom römischen Recht und dann wieder von den Juristen des 19. Jahr-

hunderts überliefert ist. Als aktuellstes Beispiel dieser Entwicklung kann das am 1.1.1994 eingeführte Produkthaftpflichtgesetz (PrHG) herangezogen werden.

Ob sich gar erste Trends bestätigen, bei denen der Geschädigte nicht einmal mehr den Kausalzusammenhang zwischen Schaden und Verursacher nachweisen muss, also die Frage offen bleibt, ob der Haftpflichtige für den Schaden auch tatsächlich verantwortlich ist, wird sich weisen. Der wohl eindrücklichste Fall in diesem Zusammenhang kommt aus den USA:

DES, eine synthetische Art von Östrogen, wurde auf den Markt gebracht, um Fehlgeburten zu verhindern. 1971 stellte man einen Zusammenhang zwischen DES und Krebs bei den Töchtern von DES-Konsumentinnen fest. Da die Frauen, die DES zwischen 1947 und 1971 eingenommen hatten, nicht mehr wussten, welche Marke des Präparates sie gekauft hatten, wurde der Schaden gemäss *Marktanteil* auf die verschiedenen Hersteller verteilt. Dieser Fall hat mit traditionellen haftpflichtrechtlichen Überlegungen nicht mehr viel gemein. Er zeigt aber zugleich, dass die juristischen Tendenzen sich nicht im luftleeren Raum abwickeln, sondern der Tatsache Rechnung tragen, dass die gesellschaftlichen Wertvorstellungen bezüglich der Lastenverteilung von Risiken sich stark verändert haben.

Die Macht der Medien

Industriekatastrophen erhalten in den Medien eine vorrangige Publizität. Dadurch weisen Risiken nicht mehr nur objektive, kalkulierbare Komponenten auf, sondern ebenso eine subjektive Risikoqualität, die Imageschädigung. Mit welcher Intensität die Medien je länger je mehr in Schadenprozesse eingreifen, sei an den an-

schliessenden Beispielen veranschaulicht.

Der Fall «Bhopal»

Das schreckliche Gasunglück im indischen Bhopal, mit mehreren tausend Toten und Verletzten, hat berechtigterweise ein grosses weltweites Echo gefunden. Die Meldungen über den Unfall erschienen während mehreren Tagen auf den Frontseiten der Weltpresse. Warum erschien aber einige Wochen später über ein Fährunglück mit 2000 Toten nur eine Drei-Zeilen-Meldung? Wer erinnert sich noch an den 21. Dezember 1987, als bei Manila eben diese zwei Schiffe gesunken sind und nur 26 Passagiere überlebten? War es vielleicht entscheidend, dass in Bhopal der Hauptaktionär ein amerikanischer Grosskonzern ist? Oder hat man in der Presse lesen können, dass der indische Staat an der Gasfabrik mit 25% beteiligt war? Wusste man, dass seit 1982 kein Amerikaner mehr im indischen Werk arbeiten durfte oder dass die indische Regierung auf einen vom Fabrikbesitzer angeforderten Revisionsbericht antwortete, alles sei in bester Ordnung?

Bei Bhopal handelt es sich mit Hilfe der Presse beinahe um einen Milliardenfall. Würde man in Ruhe eine Addition der möglichen Schäden vornehmen, so käme man selbst nach amerikanischem Recht auf etwa einen Betrag von 100 – 200 Mio. US\$. Nach indischem Recht wäre die Schadenssumme angesichts des dortigen tiefen Lebensstandards noch wesentlich geringer. Ein indisches Urteil sprach kürzlich den Hinterbliebenen eines getöteten Taxifahrers einen Schadenersatzbetrag von Fr. 1000.– zu, während man sich bei einem Tigerjäger mit dem Betrag von etwa Fr. 200.– be-



Der Autor

Urs Burger
1965

Betriebsökonom HWV;
Nebenabschluss in öffentlichem Recht, diplomiert in den Bereichen Marketing und Soziologie. Product Manager, Allgemeine Haftpflicht, ELVIA Versicherungen Schweiz seit 1. September 1992.

gnügte. Damit soll jedoch keinesfalls gesagt werden, dass dies eine gerechte Entschädigung für die Opfer ist.

Der Fall «Frauengold»

Das Getränk mit dem schönen Namen «Frauengold» war früher weit verbreitet. Besonders von älteren Damen wurde es als Heiltrank mit beruhigender Wirkung geschätzt (leichter Alkoholgehalt).

Von den 33 im Getränk enthaltenen Kräutern wurde eines als möglicherweise krebserregend verdächtigt. Obwohl niemals auch nur ein Schadenfall bekannt wurde, ist das früher sehr beliebte Getränk heute vom Markt verschwunden, sozusagen von Presseartikeln begraben.

Der Fall «Perrier»

Bei der Reinigung von Mehrwegflaschen gelangte Benzol ins Mineralwasser. Dies wurde nicht früh genug entdeckt, was weltweite Reklamationen auslöste. Perrier nahm den gesamten Flaschenbestand vom Markt. Riesige Rückrufkosten und Umsatzeinbussen waren die Folge. Perrier, die frühere Nobelmarke, hat aufgrund dieses Imageschadens gewaltige Marktanteile verloren. Zur Zeit versucht die Firma – unterdessen unter fremder Führung! – mit einem jährlichen Werbebudget von 20 Mio. US\$ das Markenimage aufzupolieren und die Marktanteile zurückzuerobieren.

Der Fall «Erdal»

Erdal produzierte einen Schuh-spray, in dem sich Substanzen befanden, die Übelkeit, Erbrechen und sogar bleibende Schäden verursachten. Das Management wusste angeblich darüber Bescheid und nahm das Produkt trotzdem nicht unverzüglich vom Markt. Die Verantwortlichen

wurden zu mehrjährigen Gefängnisstrafen verurteilt. Das Image Erdal wurde schwer in Mitleidenschaft gezogen. Die früher beliebte Schuhcreme wird heute von der Mehrheit der Bevölkerung als umweltschädigend eingestuft. Obwohl Erdal mit anderen Produkten in der Zwischenzeit bereits einen Umweltpreis gewonnen hat, werden heute immer noch erhebliche Summen investiert, um das Negativ-Image umzukehren.

Versichern genügt nicht

Ein umfassender Versicherungsschutz darf offensichtlich noch nicht mit kompletter Existenzsicherung gleichgestellt werden. Selbst ein zusätzliches funktionierendes Risk Management garantiert noch keine Schadenfreiheit, hilft aber, das Schadenausmass zu begrenzen. Eine frühzeitige Fehlererkennung (Produktebeobachtung) und das sofortige, gezielte Einleiten von Gegenmassnahmen (Katastrophenplanung) minimieren einerseits den Schaden und zeichnen andererseits das Unternehmen vor den Medien, Behörden und vor allem auch vor den Kunden als reaktionsschnell, kompetent und verantwortungsbewusst aus (Image).

Produktbeobachtung

Ansatzpunkt eines funktionierenden «Frühwarnsystems» ist der Kundendienst. Durch eine sorgfältige und systematische Behandlung von Reklamationen werden sicherheitsrelevante Mängel oft erkannt, bevor es wirklich zu einem Schadenfall kommt. Meist lassen sich grosse Schadenpotentiale mit verhältnismässig geringem Aufwand vermeiden. Die Fachliteratur bietet sich als zweites Beobachtungsinstrument an. Oft teilen Konkurrenzprodukte ähnliche, nicht erkannte Produktegefahren. Wes-

halb also nicht die (Negativ-)Erfahrungen der internationalen Konkurrenz zur Produktverbesserung nutzen?

Katastrophenplanung

Ist ein grosser Haftpflichtfall eingetreten, so ist die Stunde der Wahrheit in doppelter Hinsicht gekommen. Gefragt ist eine Schadenbegrenzung durch effizientes Handeln. Sandoz kam beispielsweise bei Schweizerhalle mit der bedingungslosen Auslösung des Katastrophenplans (auch in finanzieller Hinsicht) um einen nachhaltigen Imageverlust herum. Bei Produktionsbetrieben beinhaltet der Serienschaden das grösste Schadenpotential. Meist läuft die Schadenbegrenzung auf eine Nachrüstung oder einen Rückruf hinaus. Basis jeder Katastrophenplanung ist hier deshalb die Serienbezeichnung und die exakte Dokumentation über Produktionszeitpunkt und Lieferdestination.

Problematisch ist die Situation bei nicht gekennzeichneten Produkten. Mittels Marktdaten kann aber die Verbreitung und die Käuferschicht recht genau bestimmt werden. Durch diese Erkenntnisse sind die Produkte durch gezielte Zeitungsinserate, Lokalradiomeldungen usw. einigermassen wirkungsvoll zurückzurufen.

Wer sich erst im Katastrophenfall zum ersten Mal über das «was ist zu tun?» Gedanken macht, verliert derart viel Zeit, dass das Image garantiert in Mitleidenschaft gezogen wird. Wer über ungenügende Produktdaten verfügt, ist entweder überhaupt nicht in der Lage, den Schaden zu begrenzen, oder ist gezwungen, den Rückruf so überdimensioniert anzusetzen, dass die Kosten die Finanzkraft der Unternehmung schnell einmal überschreiten. 