

Risikomanagement unzulänglich



Versicherungen werden häufig am Bedarf vorbei abgeschlossen

Produkthaftungsfälle können die Existenz der betroffenen Unternehmen gefährden. Die meisten Geschäftsführer versuchen, dieses Risiko durch Versicherungen zu minimieren und den Schadensfall durch Risikomanagement zu vermeiden. Diese „Pflichtübung“ wird jedoch häufig nicht ausreichend durchdacht – unnötig hohe Kosten und die Gefährdung des Unternehmens sind oft das Resultat. Der wichtige Bereich des Normenmanagements steht sogar meist ganz außen vor.

■ Uwe May, Manfred Skiebe



Produkthaftungsfälle gelangen selten in die ganz große Öffentlichkeit, denn weder das geschädigte Unternehmen noch das „schädigende“ Unternehmen haben ein Interesse daran, mit fehlerhaften Produkten assoziiert zu werden. Dennoch stellen diese Fälle ein erhebliches Problem für die Wirtschaft dar: Schon das Gerichtsverfahren um das Zugangsglück von Eschede hat verdeutlicht, welche Risiken sich in einzelnen Teilen eines komplexen Systems verbergen können – in diesem Fall den Rädern des ICE.

Damals ging die Sache glimpflich für die Angeklagten aus: Gegen Zahlung

von 10 000 Euro wurden die Angeklagten nach langwierigen Verhandlungen auf freien Fuß gesetzt. Für viele Unternehmen und deren Mitarbeiter – insbesondere Geschäftsführer – kommt es jedoch viel schlimmer. Regelmäßig müssen Betriebe Insolvenz anmelden, weil fehlerhafte Produkte sie teuer zu stehen kommen. Und das, obwohl viele von Ihnen ein Risikomanagementsystem installiert haben.

Das Problem dabei: Das Tagesgeschäft nimmt fast alle verfügbare Energie in Anspruch, für die strategische Ausrichtung bleibt zu wenig Zeit und die strukturelle Organisationsentwicklung, zu der auch das Risikomanagement zählt, wird mit den geringstmöglichen Mitteln und Kosten abgewickelt. Aus diesem Grund werden häufig folgenschwere Fehler gemacht, die im besten Fall „nur“ teuer sind, im schlimmsten Fall aber auch die Insolvenz bedeuten können.

Obwohl in vielen Unternehmen professionelle Unterstützung bei der Einführung des Risikomanagements gesucht wurde, lässt sich oft erhebliches Verbesserungspotenzial erschließen, weil auch den Beratern das umfassende Know-how fehlt, das

über die reine Vermittlung von Versicherungen hinausgeht. Dies führt dazu, dass Betriebe trotz vermeintlich kostengünstiger Lösungen zu viel Geld für zu wenig oder falschen Versicherungsschutz zahlen und dass der betriebene Aufwand für das Risikomanagement verpufft. Wenn dann tatsächlich der Ernstfall eintritt, steht das Unternehmen vor dem Aus: Nahezu jede dritte Insolvenz bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist darauf zurückzuführen, dass der bestehende Versicherungsschutz nicht auf die tatsächlichen betrieblichen Risiken abgestimmt ist.

Wer es richtig machen will, sollte folgende Schritte berücksichtigen:

- ▶ Zunächst eine Risikoanalyse durchführen, die das Risikopotenzial ermittelt und als Ausgangspunkt für alle weiteren Aktivitäten dient
- ▶ Die verantwortlichen Manager im Unternehmen einbinden
- ▶ Interviews mit den sicherheitsrelevanten Mitarbeitern führen
- ▶ Betriebsbegehung durchführen
- ▶ Die Sicherheitsdokumentation begutachten

AUTOR

Uwe K. May

ist Geschäftsführer der RCA risk control assekuranzmakler KG in Bremen
T +49/421/16037-43
uwe.may@rca-assekuranz.de

Manfred Skiebe

ist Geschäftsführer des INMAS Instituts für Normenmanagement in Bremen
T +49/421/4589-286
skiebe@inmas.de



Der Schuhmaschinenhersteller Desma Klöckner beteiligte sich an einem Projekt zur Optimierung des Normenmanagements in Unternehmen.

- Bei Bedarf kompetente Berater einbinden, die sich nicht nur mit Versicherungen auskennen, sondern auch mit den Abläufen in Unternehmen

Risiken, die erkannt und beurteilt sind, können angemessen behandelt werden. In erster Linie sollte dies als Vorsorge geschehen mit praktischen Maßnahmen, die den Ernstfall verhindern. Denn auch ein versichertes Unglück ist immer ein Problem für das Unternehmen: Der direkte Schaden wird zwar erstattet, der Imageverlust ist jedoch nicht in Zahlen auszudrücken.

Erst wenn innerhalb der Betriebsabläufe alles getan wurde, um Fehler zu vermeiden, sollte der verbleibende und präzise definierte Absicherungsbedarf maßgeschneidert durch die günstigsten Versicherungsprodukte mit entsprechenden Verträgen eingedeckt werden. Durch die sorgfältige Vorbereitung sinken die Kosten, während der Schutz erhöht wird.

Wenn es darum geht, Fehlerquellen innerhalb der Betriebsabläufe auszuschließen, wird ein wichtiger Aspekt meist komplett vernachlässigt: das Normenmanagement. Die früher noch weit verbreiteten Nor-

menabteilungen sind in den Unternehmen mittlerweile fast ausnahmslos wegrationalisiert worden – mit oftmals fatalen Folgen. Denn es muss gar nicht zu einem Unfall mit einem fehlerhaften Produkt kommen, um einen Betrieb an den Rand des Bankrotts zu treiben. Es genügt, wenn der Kunde bei der Abnahme aufwendige Nachbesserungen fordert, weil bestimmte Richtlinien und Normen nicht eingehalten wurden. Das wird äußerst teuer und kostet viel Zeit.

Sorgfaltspflicht

Bei fehlerhaften Produkten gibt es zwar keinen hundertprozentigen Schutz vor Klagen, jedoch lässt sich die Gefahr von Schadensersatzzahlungen und Gefängnisstrafen erheblich minimieren, wenn ein Unternehmen die notwendige Sorgfalt nachweisen kann. Laut Produkthaftungsgesetz muss gezeigt werden, dass – so wörtlich – „der Fehler nach dem Stand der Wissenschaft und Technik in dem Zeitpunkt, in dem der Hersteller das Produkt in den Verkehr brachte, nicht erkannt werden konnte“. Dieser Nachweis lässt sich durch die Anwendung der jeweils aktuellen Normen erbringen, denn sie definieren den „Stand der Wissenschaft und Technik“.

Viele Unternehmen sind mit der Aufgabe, die relevanten Normen auf dem neuesten Stand zu halten und sie konsequent umzusetzen, jedoch überfordert. Denn monatlich werden in Deutschland rund 2000 Normen geändert oder neu geschaffen. Wer da die Übersicht verliert, bringt seinen Betrieb schnell in Gefahr. Damit dies nicht passiert, haben die Teilnehmer eines Verbundprojekts in Bremen in den vergangenen Jahren einen Strauß von Maßnahmen entwickelt, die das Thema Normung ganzheitlich angehen und gleichzeitig eine Brücke zur Standardisierung schlagen, sodass die rechtliche Absicherung mit wirtschaftlicher Effizienzsteigerung verbunden werden kann.

Fallbeispiel

Die Klöckner Desma Schuhmaschinen GmbH im niedersächsischen Achim nutzt die gemeinsamen Erkenntnisse beispielsweise zur optimalen Umsetzung der EG-Maschinenrichtlinie, die für alle innerhalb der EU eingesetzten Geräte die Einhaltung sämtlicher relevanter Normen vorschreibt. Allein die für Schuhmaschinen geltende Norm mit den bezogenen Un-

**„Ich unterstütze
ÄRZTE OHNE GRENZEN,
weil sie in Krisen-
gebieten helfen,
über die kaum
jemand spricht.“**

Barbara Rudnik, Schauspielerin

**ÄRZTE OHNE GRENZEN hilft weltweit Opfern
von Krieg und Gewalt und klagt an, wenn
deren Rechte mit Füßen getreten werden.**

Bitte schicken Sie mir unverbindlich

allgemeine Informationen über ÄRZTE OHNE GRENZEN

Informationen für einen Projekteinsatz

Informationen zur Fördermitgliedschaft

die Broschüre „Ein Vermächtnis für das Leben“

Name _____

Anschrift _____

E-Mail _____

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V. • Am Köllnischen Park 1 • 10179 Berlin
www.aerzte-ohne-grenzen.de • Spendenkonto 97 0 97 • Sparkasse Bonn • BLZ 380 500 00

© florofoto
11104503

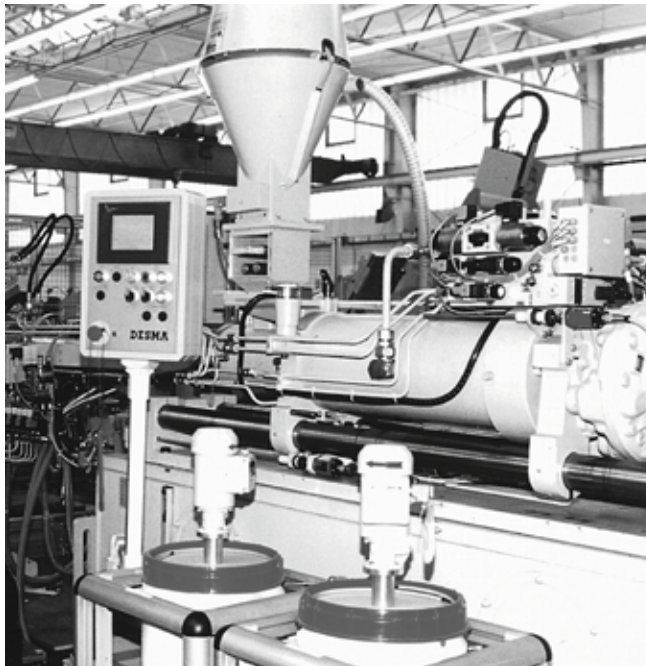


ternormen füllt 2500 beidseitig bedruckte Blätter. Zusammengefasst besitzt Desma ein Normenarchiv von drei großen Aktenschränken, deren Inhalt bei der Konstruktion jeder Maschine berücksichtigt werden muss.

Jeder Konstrukteur hat früher eigene Kopien oder Normenhandbücher benutzt, aber dieses Schubladenwissen veraltet natürlich schnell. Um die Nutzung aktueller Normen zu gewährleisten, werden die Daten jetzt im Intranet abgelegt, sodass alle Mitarbeiter darauf zugreifen können. Ausgedruckte Normenblätter werden sofort nach der Nutzung entsorgt, damit nicht wieder veraltetes Wissen in Umlauf gerät. Für das Unternehmen ist diese Maßnahme essenziell: Wenn sich ein Benutzer an den Maschinen die Finger klemmt, ist im ersten Schritt das herstellende Unternehmen verantwortlich.

Mit der ständigen Aktualisierung der Normen wurde daher das Institut für Normenmanagement beauftragt, das die relevanten Daten aus der monatlichen Flut an deutschen, europäischen und internationalen Normenänderungen herausfiltert. Geliefert werden die Informationen auf einer CD, die schnell auf das Intranet überspielt werden kann. Dabei bleiben auch ältere Normen abrufbar, um nachvollziehen zu können, wie die Maschinen in der Vergangenheit gebaut wurden.

Die besten Daten nützen jedoch nichts, wenn sie nicht abgerufen werden. Ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zum Produktsicherheit ist daher die Schulung der Mitarbeiter. An dem Verbundprojekt, das vom Land Bremen und der EU gefördert wurde, nahmen daher auch eine Weiterbildungseinrichtung und die Hochschule Bremen teil. Bei Klöckner Desma wurde mit dieser Hilfe die Umsetzung des Normenmanagementsystems unterstützt und gleichzeitig die Sensibilisierung der



Schon Fehler in einzelnen Teilen von komplexen Systemen können gravierende Sicherheitsrisiken für Unternehmen darstellen.

Mitarbeiter für die Bedeutung des Themas gewährleistet.

Um die Kommunikation zwischen den Abteilungen zu verbessern, trifft sich außerdem regelmäßig ein „Normenzirkel“, der die Umsetzung der Normen koordiniert. Einige Unternehmen haben auch das umfangreicher angelegte „Normenforum“ gewählt, bei dem ein größerer Kreis aus Mitarbeitern zusammentrifft. Sie repräsentieren Bereiche wie Qualitätsmanagement, Konstruktion, Einkauf, IT und Geschäftsführung. Diese Koordination ist nicht nur in rechtlicher Hinsicht notwendig, sondern auch, um finanzielle Fehlplanungen zu vermeiden. Normen müssen in allen Abteilungen gleichmäßig umgesetzt werden. Oftmals geschieht dies nicht, was zum Beispiel zur unrealistischen Kalkulation von Angeboten führen kann.

Darüber hinaus lassen sich sogar erhebliche Einsparungen erzielen, wenn im Rahmen des Normenmanagements auch

die Werknormen, Stammdaten und Stücklisten optimiert werden. So werden Bauteile reduziert, Durchlaufzeiten verkürzt, das Lager entlastet und Abläufe optimiert. Teilweise kann auf 40 Prozent der Verbrauchsmaterialien verzichtet werden.

Für viele Geschäftsführer steht jedoch weiterhin die Produkthaftung im Vordergrund – nicht zuletzt aus persönlichen Gründen. Wenn etwas passiert, ist zuerst das Unternehmen verantwortlich und in zweiter Konsequenz der zuständige Mitarbeiter. Die Gewährleistung, mit aktuellen Richtlinien und Normen zu arbeiten, ist ein wesentlicher Schritt, das Risiko zu minimieren. Zu Beginn ist dies mit leicht erhöhtem Aufwand verbunden – schon mittelfristig werden jedoch Kosten gesenkt und das Überleben des Unternehmens gesichert. ■

Weiterführende Infos auf www.Sul24.net

more @ click SIK07357



Das Knowledge-Portal für Sicherheit & Industrie

S&I 24.net
www.Sul24.net