Lessons learnt ? Aus Schaden wird man klug !

Start-up-Vortrag
im Rahmen der VHT-Vortragsreihe Training Camp V (2011)

Wir haben uns vorgenommen, unseren jeweiligen Beiträgen einen Sinnspruch voranzustellen. Ich habe mich für Konfuzius entschieden, der gesagt haben soll: "Wer einen Fehler macht und diesen nicht korrigiert, macht den nächsten Fehler". Was für eine wunderbare Überleitung zu unserem Thema – Lessons Learnt – Fragezeichen.

Wir haben dieses Fragezeichen dorthin gesetzt, weil wir ernsthafte Zweifel daran haben, dass wir, die "an der Seefahrt" Geld verdienen, unsere Lektion gelernt haben. Warum? Weil die Schadenstückzahlen – also die Anzahl der Schäden pro Schiff und Jahr - sowie die Kosten für die Schadenbeseitigung unaufhörlich und dramatisch ansteigen. Auf unserem Markt und auch woanders sind die Schadenstückzahlen in kurzer Zeit von 0,25 auf über 0,5 Schäden pro Schiff und Jahr gestiegen – haben sich somit verdoppelt. Mit anderen Worten, während vor einigen Jahren ein Schiff im Schnitt alle 4 Jahre einen versicherungsrelevanten Kaskoschaden hatte, ist es nun schon alle 2 Jahre soweit.

Und da kann man sich doch tatsächlich einmal die Frage 'Lessons Learnt?' stellen, denn der weitaus größte Teil dieser Schäden ist direkt auf menschliches Versagen zurückzuführen – wobei ich hier absichtlich nicht von Besatzungsverschulden spreche. In allen möglichen Ausarbeitungen und in der Presse werden Sie in diesem Zusammenhang immer wieder auf den Wert "80% menschliches Versagen" stoßen. Es sei dahingestellt, ob es sich tatsächlich um 80 oder sogar 90 oder 'nur' um 70% handelt. Der VHT kann jedenfalls aus eigener Erfahrung die Richtigkeit der Größenordnung bestätigen.

Man könnte sich nun auf den Standpunkt stellen, "was soll's? - dafür bin ich ja schließlich versichert". Das stimmt und stimmt wiederum nicht – aber dazu wird Herr RA Wölper nachher etwas sagen. Aber an dieser Stelle möchte ich schon einmal auf folgendes hinweisen:

- **An den Schadenbeseitigungskosten der ca. 1.000 Schäden, die der VHT pro Jahr bearbeitet, beteiligen sich die Reedereien über ihre Franchise mit ca. 50 Mio. Euro.**
- **Insgesamt handelt es sich für die Reedereien um ca. 10.000 Tage Verdienstausfall.**
- **Die Schadenbeseitigungskosten für Schäden, die unter Franchise verbleiben, tragen die Reedereien in der Regel voll. Bei zwei Schäden pro Schiff und Jahr mit je einer Schadenhöhe von ½ Franchise kostet das die Reedereien auf unserem Markt die unglaubliche Summe von 100 Millionen Euro p.a.**
- **Dazu kommt noch der Reputationsverlust beim Charterer durch wiederholten Ausfall, der schließlich bis zum Ablehnen des Schiffes führen kann.**

Was liegt da also näher, als schon aus ökonomischen Gründen Schäden und vor allen Dingen die Wiederholung von Schäden zu vermeiden?

Da jeder vernünftige Lösungsansatz die Ursachenerkennung voraussetzt, stellt sich natürlich zuerst die Frage, ob 80% menschliches Versagen gottgewollt ist (also, zurück mit uns in die Hängematten und weiter so) oder, ob wir möglicherweise unsere Lektion tatsächlich noch nicht gelernt haben. Wir alle kennen die Antwort: Gott ist nur insoweit Schuld, als er uns Menschen mit einer gewissen Trägheit und der Fähigkeit zum Verdrängen ausgestattet hat – der Rest liegt wieder mal bei uns.

Wo also liegt denn nun die 'root cause' – sozusagen die Wurzel allen Übels bzw. die 'causa proxima', wie die Versicherungsfachleute unter uns es ausdrücken würden. Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Vergleich der heutigen Umstände in der Seefahrt mit denen von früher – sagen wir von vor 40 Jahren - sicherlich hilfreich.

Und um das Ergebnis gleich vorweg zu nehmen – die Seefahrt hat in den letzten 40 Jahren einen dramatischen Wandel erlebt – weg vom klassischen Reedereibetrieb, hin zur totalen Industrialisierung. Weg vom "Mit-der-Schifffahrt-Geldverdienen", hin zum "An-der-Schifffahrt-Geldverdienen". Leider scheint dabei ein großer Teil von dem, was man einmal "gute Seemannschaft" genannt hat, auf der Strecke geblieben zu sein. Die gute Nachricht ist, die heutigen Schiffe mit ihren ausgereiften Maschinenanlagen

und ausgezeichneten technischen Hilfsmitten können die Gefahren der See gut bestehen - wenn da nur diese 80% menschliches Versagen nicht wären.

Der Wandel, von dem ich berichten werde, ist unumkehrbar und wir werden mit ihm leben müssen, was allerdings voraussetzt, dass wir die neuen Realitäten erkennen und daraus unsere Lehren ziehen. Meine Darstellung ist hier und da sicherlich etwas überzogen und gilt natürlich nicht für jedes Schiff und jede Reederei. Jeder von ihnen möge sich den Schuh anziehen, der im passt.

Vor 40 Jahren gab es natürlich auch gelegentlich Großschäden, Kollisionen und sogar Totalverluste - aber eben nur gelegentlich und nicht so wie heute mit annähernd 0,5 Schäden pro Schiff und Jahr. Es gab Reedereien, die hatten ihre Schiffe aus gutem Grund nur gegen Totalverlust versichert: Es rechnete sich, weil sich gezeigt hatte, dass das Risiko "kalkulierbar" war.

Stellen wir uns also die Frage, warum Kaskoschäden damals weniger häufig waren als heute.

Betrachten wir dazu die Reedereien um 1970:

Damals wurde die Schifffahrt ausschließlich von Reedereien betrieben, die (definitionsgemäß) mit der Schifffahrt ihr Geld verdienten. Das "Schiffsmanagement" (also, das An-der-Schifffahrt-Geldverdienen) war als Industriezweig noch nicht erfunden. Die Reedereien, die ihr Geschäft häufig schon seit Segelschiffszeiten betrieben, haben sich notgedrungen um alle Belange ihrer Dienstleistungskette selbst gekümmert.

Dazu gehörten auch die Seeleute. Diese waren bei den Reedereien angestellt – jedenfalls alle oberhalb der Mannschaftsdienstgrade - und mit diesen in der Regel über viele Jahre, manchmal ein Berufsleben lang, eng verbunden. Befördert wurde, wer nachweislich so viel dazugelernt hatte, dass er den Aufgaben der nächsten Beförderungsstufe gewachsen war – also Positivauslese bzw. 'survival of the fittest'.

Die Schiffsleitungen waren auf See weitestgehend auf sich gestellt und ihre seemännischen Entscheidungen basierten auf jahre- oder sogar jahrzehntelanger Berufserfahrung und fast ausschließlich auf nautischen/technischen Notwendigkeiten.

Betrachten wir die Schiffe um 1970:

Reedereien ließen ihre Schiffe bei ihren Hauswerften für genau ihre Zwecke bauen und betrieben die Schiffe über viele Jahre bis zum Verkauf - oft sogar bis zum Abwrackalter. Die Reedereien und die Besatzungen pflegten ihre Schiffe, weil sie ein ureigenes Interesse am guten Erhaltungszustand hatten – u. a. damit sie zuverlässig ihre Linien bedienen konnten (also Mit-der-Schifffahrt-Geldverdienen konnten), damit sie ihre Schiffe über möglichst lange Zeit betreiben und später einen hohen Verkaufserlös erzielen konnten.

Die Maschinenanlagen um 1970:

Die technische Entwicklung auf den Schiffen verlief in den vergangenen Jahrzehnten rasant.

Seinerzeit leisteten die großen Dieselmotoren ca. 15.000 PS - mittlerweile sind es 130.000 PS und mehr.

Zuerst wurde im Maschinenraum noch Wache gegangen. Dann wurden die Maschinenanlagen mehr und mehr automatisiert und erst 16 und dann 24 Stunden wachfrei betrieben, was mit einer kontinuierlichen Reduzierung der Maschinenbesatzung einherging.

Die Maschinen und Anlagen waren häufig noch nicht ausgereift oder nicht "seetauglich" wenn sie an Bord installiert wurden, was in den 70/80er Jahren zu erheblichen Problemen im Schiffsbetrieb führte – Stichwort: Mittelschnellläufer und Schwerölbetrieb. Diese Probleme konnten aber mit der seinerzeit noch verhältnismäßig großen Anzahl gut ausgebildeter Besatzungen gemeistert werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Schiff und sein Betrieb seinerzeit ein Rad im "Reedereigetriebe" waren. Ich finde, dass der Vergleich mit einem Getriebe ein schönes und treffendes Bild ist: Alle Teile eines Getriebes arbeiten zusammen, greifen ineinander, sind voneinander abhängig und erledigen das, was sie tun sollen, ohne große Reibungsverluste.

Dann kamen die Jahre des Wandels: Containerisierung und Industrialisierung der Schifffahrt sowie Europäisierung und dann Globalisierung des Schiffsbetriebs. Und wir stellen uns die Frage, wo stehen wir heute?

Betrachten wir dazu die Reedereien um 2011:

Bis auf wenige Ausnahmen gibt es sie nicht mehr - jedenfalls nicht im o.g. Sinn. Seit den 80er Jahren werden, begünstigt durch die deutsche Steuergesetzgebung und die Containerisierung, Schiffe über Anlagegesellschaften finanziert, dort, wo es billig ist, zum Bau in Auftrag gegeben und anschließend dem Markt zur Verfügung gestellt. Mit anderen Worten, das Interesse der Schiffseigner (sprich der Kommanditisten der Einschiffs-KGs) an ihrem Schiff ist ein rein kommerzielles und völlig losgelöst von den Belangen des Schiffsbetriebs.

Der Markt, das sind "Schifffahrtslinien", die Schiffe für ihre Zwecke einchartern. Das Interesse des Charterers gilt ausschließlich seiner Linie und seinen Kunden. Das Schiff muss "performen", sonst gibt es Charterabzug oder "es fliegt aus der Charter". Auch die Interessen des Charterers sind somit völlig losgelöst von den Belangen des Schiffsbetriebs.

Da Schiffe ohne landseitige, technische/nautische Unterstützung nicht betrieben werden können, werden diese von den Anlagegesellschaften in das technische Management von Schiffs-Managementfirmen gegeben. Der Manager erhält für seine Dienste eine "Management-Fee", die i.d.R. unabhängig davon ist, ob das Schiff "performed" oder nicht und er stellt der KG darüber hinaus die anfallenden Betriebskosten in Rechnung. Da der Manager gehalten ist, den Wünschen und vor allem den Budgetvorgaben seines Auftraggebers, der KG, zu folgen, kann und wird er auf die Belange des Schiffsbetriebs nur in begrenztem Maß Rücksicht nehmen.

Da der Manager für die gemanagten Schiffe in der Regel kein eigenes Seefahrtspersonal hat, bedienen sich diese der Dienste von Crew-Managementfirmen (eines sogenannten Crewmanagers), dessen Aufgabe es

ist, nach den Wünschen der Auftraggeber eine Schiffscrew zur Verfügung zu stellen. Dabei wird die Anzahl der Besatzungsmitglieder aus Kostengründen eher niedrig gehalten. Und so, wie Schiffs-Managementfirmen keine eigenen Schiffe haben, haben Crewmanager auch keine eigenen Crews, sondern bedienen sich wiederum der Dienste von Crew-Agenturen, die in den jeweiligen Heimatländern der Seeleute ihren Sitz haben. Es ist eigentlich überflüssig zu erwähnen, dass unter den geschilderten Umständen weder der Crew-Manager noch der Crew-Agent irgendein Interesse an den Belangen des Schiffsbetriebs hat.

Die Seeleute wiederum sind in aller Regel bei den Crew-Agenturen nicht fest angestellt, sondern werden für den jeweiligen Einsatz, wie Söldner, unter Vertrag genommen. Die Positionen werden häufig in Nordsüdausrichtung besetzt: z.B. Polnischer Kapitän, philippinische Offiziere, tuvaluische Mannschaft. Wir haben schon zwölfköpfige Besatzungen mit neun unterschiedlichen Nationalitäten erlebt, wobei auf ethnische, sprachliche oder religiöse Zugehörigkeit keinerlei Rücksicht genommen wurde. Und so kommt es, dass der VHT nur ausnahmsweise mal ein hochseegehendes Schiff mit "homogener Crew" antrifft.

Über die Ausbildungsqualität der Seeleute kann man keine allgemeingültige Aussage machen - wie auch, die Seeleute kommen aus "aller Herren Länder" und die Bildungsvoraussetzungen und Ausbildungsstandards sind in den einzelnen Ländern unterschiedlich. Trotzdem fällt ein Vergleich mit "damals", als auf den Schiffen unseres Marktes vorwiegend deutsche Seeleute und große Besatzungsstärken fuhren, eher schlecht aus, weil unser Ausbildungsstandard seinerzeit außergewöhnlich hoch war. Wahrscheinlich kommen die Osteuropäer diesem Standard heute noch am nächsten. Dazu kommt, dass die meisten Seeleute heute nicht mehr aus "Überzeugung" zur See fahren, sondern vielfach aus wirtschaftlichen Erwägungen. Für fast alle ist der Seemannsberuf wegen seiner geringen Attraktivität ein Durchgangsberuf geworden – ein Mittel zum Zweck. Als Opa Gehrke kürzlich beim Frühstück bei Stefanie in seinem Kreuzworträtsel noch der "Ruf der Seeleute mit vier Buchstaben" fehlte, meinte Stefanie, dass da 'mies' hingehört.

Aber auch der Seemann selbst ist für die Kommanditisten, für den Charterer, für den Manager, für den Crew-Manager, ja sogar für den

Crew-Agenten nur Mittel zum Zweck – irgendwer muss das Schiff ja fahren – und wenn nicht dieser Seemann, dann halt ein anderer. Heutzutage werden Positionen besetzt (Kapitän, Koch, Bootsmann, 2. Offizier). Die Qualifikation wird häufig nicht kritisch hinterfragt, es entscheidet die "Papierlage" – eine Positivauslese sieht anders aus. Und so kommt es, dass Schiffe und deren Maschinenanlagen heutzutage häufig von Seeleuten mit wenig praktischer Erfahrung, wenig Disziplin und wenig Verantwortungsbewusstsein geführt und gefahren werden.

Unter den oben genannten Bedingungen wird der Seemann beim Anheuern kein "Happy Ship" vorfinden und während seiner Zeit an Bord auch kein "Happy Seaman" sein. Er wird lange Arbeitszeiten, wenig soziale Kontakte und eine niedrige Heuer haben. Er wird dieses Schiff wahrscheinlich nicht wiedersehen, möglicherweise wird er nicht noch einmal auf einem Schiff dieses Managers oder dieses Crew-Managers fahren - eventuell wird er seinen nächsten Kontrakt bei demselben Crew-Agenten unterzeichnen, weil nur der es in der Hand hat, ihn in die nächsthöhere Position (sprich Heuergruppe) zu befördern. Und so kommt es, dass häufig selbst der Seemann wenig bis kein Interesse an den Belangen des Schiffsbetriebes mehr hat.

Die Schiffe um 2011:

Die Schiffe werden, wie bereits oben beschrieben, vielfach für den (Container-)Markt gebaut, wobei der Preis und die Größe (viel Schiff für wenig Geld), der Kraftstoffverbrauch und die Geschwindigkeit die Hauptkriterien sind. Qualität, sprich hoher Werft- und Reedereistandard), Zuverlässigkeit und Langlebigkeit spielen bei der Konzeption und beim Bau oft nur eine untergeordnete Rolle. Die Schiffe sind heutzutage größer als vor 40 Jahren (Containerschiffe um etwa den Faktor 10) und infolge der verbesserten Berechnungsmethoden mit weniger "Stahlbausicherheit" gebaut, was die Schiffe zwar leichter aber auch weniger tolerant für Fehler in der Seemannschaft macht (z.B. "Schwerwetter-"/Kollisions-/Festkommschäden). Beim Kaskoversicherer macht sich der Leichtbau dann doppelt bemerkbar, weil nicht nur die Schiffe größer, sondern auch die Werftpreise gestiegen sind.

Die Brückenausrüstung hat in den vergangenen Jahren in jeder Hinsicht geradezu eine Revolution erfahren und man mag sich nicht vorstellen, wo unsere Schiffe "noch überall auflaufen" würden, wenn die Ortsbestimmung noch mit Hilfe des Sextanten gemacht würde und die Stabilität und Längsfestigkeit noch "per Hand" errechnet würden.

Bei aller geübten Kritik bleibt jedoch festzustellen, dass die Schiffe des Jahres 2011 vom technischen/nautischen Standpunkt her gesehen beste Voraussetzungen haben, die Gefahren der See zu bestehen. Infolge der äußeren Umstände kommt es jedoch häufig zu vermeidbaren Kaskoschäden.

Die Maschinenanlagen um 2011:

Die heutigen Haupt- und Hilfsmaschinenanlagen sind technisch anspruchsvoll, weitgehend ausgereift und durchweg seetauglich. Der niedrigen Besatzungsstärke wird dadurch Rechnung getragen, dass die Anlagen weitestgehend automatisiert sind (und somit wachfrei – aber eben nicht wartungsfrei), alle wichtigen Parameter elektronisch überwacht werden, die Wartungsintervalle der Haupt- und Hilfsdiesel lang sind und kaum noch schwere körperliche Arbeit zu erledigen ist. Die einzelnen Aggregate und Anlagen sind u.a. infolge der großen Leistungsdichte allerdings nicht mehr so robust ('forgiving') wie ehedem und somit führen Bedienungs- und Wartungsfehler schneller zu (Folge-)Schäden, deren Reparatur wegen der gestiegenen Ersatzteil- und Lohnkosten heutzutage erheblich teurer wird. Dazu kommt, dass das "Lebenselixier" der Dieselmotoren, nämlich das Schweröl auch nicht mehr das ist, was es einmal war und häufig einer aufwändigen Aufbereitung bedarf, die an Bord zwar grundsätzlich möglich ist, aber gelegentlich die Fähigkeiten und Kenntnisse der (heutigen) Besatzungen übersteigen, was dann regelmäßig zu eigentlich vermeidbaren Schäden führt – dazu wird Herr Förster auch etwas sagen.

Auch hier bleibt festzustellen, dass die Maschinenanlagen des Jahres 2011 vom technischen Standpunkt her gesehen beste Voraussetzungen für einen zuverlässigen und weitgehend schadenfreien Betrieb mitbringen. Infolge der äußeren Umstände kommt es jedoch auch hier immer häufiger zu vermeidbaren Maschinenschäden.

Zusammenfassend wird es niemanden verwundern, wenn ich den heutigen Schiffsbetrieb nicht mehr mit dem schönen Bild des "Rades im Reedereigetriebe" vergleichen möchte. Es ist zu offensichtlich, dass es häufig kein sinnvolles Miteinander und kein gemeinsames Interesse mehr gibt, sondern hauptsächlich darum geht, Geld an der Schifffahrt zu verdienen (was ja nicht per se schlecht ist, der VHT tut es ja schließlich auch).

Die Antwort auf die eingangs gestellte Frage, warum Kaskoschäden damals weniger häufig waren als heute, liegt m.E. nunmehr auf der Hand: Es hat in den vergangenen Jahrzehnten in der Seefahrt einen großen, unumkehrbaren Umbruch gegeben, infolgedessen ein Reedereisystem (Motto: alles aus einer Hand) weitestgehend durch ein diversifiziertes Dienstleistersystem ersetzt wurde, in dem jeder sein eigenes Boot rudert.

In diesem System sind für den Schiffsbetrieb Verantwortliche kaum bzw. nicht zu identifizieren, was – drastisch ausgedrückt – auf vielen Schiffen zu einer weitgehenden Verwahrlosung des "Schiffsbetriebs" geführt hat. Know-how, Seemannschaft, Berufserfahrung, Disziplin, Verantwortungsbewusstsein haben sich dort auf niedrigstem Niveau eingependelt. Und da es kein Regulativ gibt (ISM und Hafenstaatenkontrollen erfüllen ihren Zweck hier nicht ausreichend) führen selbst schwere Schäden eher selten zu positiven und nachhaltigen Veränderungen.

Die schlechte Nachricht ist, dass die Manager (bzw. deren technische Inspektion) und die Schiffsbesatzungen ihren beruflichen Anforderungen häufig nicht gerecht werden (können). H.-H. Diestel schreibt dazu in einem Aufsatz, dass seiner Meinung nach *"… ein erheblicher Prozentsatz der Mitglieder der Schiffsführung schon heute nicht mehr den intellektuellen Anforderungen an ihre Position genügen.*" Und da eine Reederei ihre Reedereiinspektoren ehedem aus dem Kreis ihrer fähigsten Schiffsführungen rekrutiert hat – Stichwort: Positivauswahl – bleibt für die Zukunft einiges zu befürchten.

Hinzu kommt, dass technische Neuerungen, die geeignet wären, die Unzulänglichkeiten einer unerfahrenen Crew zumindest teilweise zu kompensieren, augenblicklich durch schlechter ausgebildete Seeleute und

ungünstigere Arbeitsbedingungen konterkariert werden. Unter den gegebenen Umständen verwundert es somit nicht, dass es trotz verbesserter technischer Ausrüstung der Schiffe immer häufiger zu eigentlich vermeidbaren, versicherungsrelevanten Schäden kommt. Eine DNV-Studie kommt zu dem Schluß: *"… growing incompetence among crews, possible brought about by new recruits, poor retention, and overworked seafarers could be the reason behind an increase in the frequency of serious maritime accidents since the start of the new century."*

Das Interessengemenge bei der Schifffahrt ist sehr groß und die jeweiligen wirtschaftlichen Interessen stehen häufig im Vordergrund. Dabei wird übersehen, dass ein ordentlicher – sprich zuverlässiger – Schiffsbetrieb letzten Endes auch den wirtschaftlichen Interessen aller Beteiligten dient.

Der Reederei bzw. dem Schiffsmanager kommt hier die schwere – aber auch lösbare – Aufgabe zu, für einen in jeder Hinsicht ordentlichen Schiffsbetrieb zu sorgen – nämlich, gesetzeskonform und im Sinne von "guter Seemannschaft". Und wenn dann doch ein Beinaheunfall oder ein Unfall passiert, so muss der Ursache zwingend auf den Grund gegangen und dieser ernsthaft beseitigt werden – nach dem Motto: Aus Fehlern lernen. Wie sagte schon Konfuzius: "Wer einen Fehler macht und diesen nicht korrigiert, macht den nächsten Fehler".