

Unternehmen im globalen Einsatz – eine Herausforderung für Sicherheit und Haftung

Interview mit Friedrich Haas, AKE | SKABE GmbH, Bielefeld, Deutschland

GeoResources befragte Friedrich Haas, Geschäftsführer der AKE|SKABE GmbH, worauf Unternehmen im Hinblick auf die Sicherheit ihres Personals und Haftungsrisiken bei Auslandseinsätzen achten müssen.

Bergbau • Rohstoffindustrie • Bauindustrie • Sicherheit • Risikomanagement • Interview

Deutsche Unternehmen weiten ihre Tätigkeit zunehmend auf das internationale Umfeld aus, insbesondere auch mittelständische Zulieferer und Dienstleister in der Bergbau-, der Rohstoff und der Bauindustrie. Katrin Brummermann aus dem GeoResources Team sprach mit Friedrich Haas (**Bild 1**), Geschäftsführer der AKE|SKABE GmbH mit Sitz in Bielefeld, Deutschland, die Unternehmen mit Auslandseinsätzen berät. AK steht für Auslandssicherheit & Krisenmanagement.

Katrin Brummermann: Guten Tag Herr Haas, stimmt unser Eindruck, dass die Themen und Dienstleistungen Ihres Unternehmens für die Leser unserer Zeitschrift aus den Bereichen Geotechnik, Tunnelbau und Bergbau relevanter sind, als es manchen bewusst ist?

Friedrich Haas: Guten Tag Frau Brummermann. Viele Unternehmen in den genannten Tätigkeitsbereichen sind vom Verkauf über Transport, Montage und Inbetriebnahme bis hin zu Wartungsarbeiten auf den weltweiten Einsatz von Fachkräften angewiesen. Selbst Unternehmen, die nur als Zulieferer in Deutschland tätig sind, müssen ihren Kunden zu Wartungsarbeiten oder Reparaturen ins Ausland folgen. Und jeder Tag, an dem Maschinen außerplanmäßig stillstehen, kostet viel Geld.

Viele Arbeitsorte liegen in geografisch, klimatisch wie politisch herausfordernden Regionen (**Bild 2**). Damit sind Risiken für Mitarbeiter, Logistik und Anlagen verbunden, die es zu kennen, zu vermeiden oder zu meistern gilt, um erfolgreich im Markt bestehen zu können (**Bild 3**). Denken Sie beispielsweise an Erdbeben in Peru, Malaria in Indien (**Bild 4**) oder die jüngste Entführung und Ermordung eines kanadischen Bergbauingenieurs im Januar 2019 im politisch instabilen Burkina Faso.¹

Ebenso sind Mitarbeiter mit mobilen Datenträgern unterwegs, oder Firmen nutzen die Digitalisierung zur Fernwartung und -steuerung von Maschinen. Der Cy-



Bild 1: Friedrich Haas, Geschäftsführer der AKE | SKABE GmbH

berangriff und Hack der Goldcorp 2016 in Vancouver zeigen, dass die Branche im Fokus steht. Die neue DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) ist Grund genug, sich hiermit zu befassen. Ungeschützte Smartphones, Tablets und Laptops auf Reisen, aber auch Social Engineering an der Bar im Hotel sind typische Schwachstellen des zentralen Servers zu Hause. Hier können wir meines Erachtens von Kanada, dem Part-



Bild 2: Nicht jede Mine ist eine Goldgrube
Foto: Friedrich Haas

¹ Canadian man found dead after being kidnapped in Burkina Faso, Fox News (17.01.19) <https://www.foxnews.com/world/canadian-found-dead-after-being-kidnapped-in-burkina-faso>



Bild 3: Verkehrsunfall – Risiko Nr. 1 im Ausland
Foto: Friedrich Haas

nerland der **bauma** 2019, lernen, beispielsweise vom 2017 gegründeten Mining and Metals Information Sharing and Analysis Centre (MM-ISAC).²

Obwohl die DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) im Bereich Reisemedizin zwingend die G35 Untersuchung (ehemals Untersuchung zur „Tropentauglichkeit“ genannt) vorschreibt³, sind sich viele Arbeitgeber ihrer Fürsorgepflichten und Haftungsrisiken nicht bewusst. Sie blenden aus, dass die üblichen Arbeitsschutzpflichten auch für Arbeiten im Ausland gelten – und dazu noch rund um die Uhr: Der Arbeitgeber haftet – im Zweifelsfall persönlich – für sichere Reise, Unterkunft, Verpflegung, Arbeitsorte und die verbleibende Freizeit. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist eine Geschäftsreise oder Entsendung Teil der Arbeit, Teil des Arbeitsplatzes, für die gemäß §§ 5-6 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung und die Kontrolle der Wirksamkeit der daraufhin ergriffenen Maßnahmen gemäß § 3 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG regelmäßig durchzuführen sind.⁴

Kommt es im Ausland zu einer Straftat gegenüber einem Mitarbeiter, die das Unternehmen durch zumutbare Maßnahmen hätte verhindern können, kann ein

2 Canadian cyber attack led to new mining industry threat sharing centre, IT World Canada (09.06.17) <https://www.itworldcanada.com/article/canadian-cyber-attack-led-to-new-mining-industry-threat-sharing-centre/393850>

3 DGUV Information 240-350 (2015) „Arbeitsaufenthalt im Ausland unter besonderen klimatischen oder gesundheitlichen Belastungen“ <https://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/240-350.pdf>

4 Arbeitsschutzgesetz https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_5.html bzw. https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_3.html



Bild 4: Gesundheitsrisiko Malaria
Foto: pixabay.com

Gericht eine Straftat durch Unterlassen⁵ und Fahrlässigkeit feststellen und den verantwortlichen Unternehmer persönlich haftbar machen – mit Durchgriff auf das Privatvermögen und/oder Verhängung einer Haftstrafe.

Katrin Brummermann: Was raten Sie Geschäftsführungen mittelständischer Unternehmen, die Personal zu Auslandseinsätzen schicken oder Außenstellen im Ausland gründen wollen, generell im Hinblick auf Sicherheitsaspekte?

Friedrich Haas: Ein Unternehmen muss über eine kurze, praktikable und rechtlich geprüfte Reise- bzw. Entsenderichtlinie verfügen. Hierzu empfiehlt es sich, den Arbeitsschutz für die Prozesse einer Geschäftsreise bzw. Entsendung fortzuschreiben. Im Kern ist das eine Checkliste, die regelt, was vor, während und nach einer Reise zu tun und zu dokumentieren ist. Letzteres ist wichtig, damit das Unternehmen im Schadensfall nachweisen kann, was es getan hat. Ohne Dokumentation gelten Maßnahmen als nicht durchgeführt, und der Unternehmer rutscht in den Bereich fahrlässigen Handelns. Oft stellen wir in der Beratung fest, dass Unternehmen schon Vieles richtig machen, aber nicht dokumentieren.

Grundlage für Reise- und Auslandssicherheit und eine Gefährdungsbeurteilung sind belastbare und laufend aktualisierte Informationen – ein Monitoring der Risiken aktueller Reiseländer. Mittelständische Unternehmen greifen zur Entscheidungsfindung und Information eigener Mitarbeiter oft auf externe Länderdatenbanken oder Risikoanalysen eines Standorts zurück.

Wir raten zudem, alle drei Jahre Wissen in Erster Hilfe aufzufrischen, da es in vielen Ländern wesentlich länger dauert, bis ein Notarzt kommt – wenn überhaupt. Nicht nur in China bringt einen der Krankenwagen zum Arzt, aber keinen Notarzt zum Unfallort. Daher schadet es auch nicht, Reisenden direkt eine Erste-Hilfe-Tasche für das Handgepäck mitzugeben und diese nach Reisen wieder aufzufrischen.

Je nach Gefährdungslage kann ein länderspezifisches Sicherheitstraining vergleichbar mit einer interkulturellen Schulung Sinn machen – z. B. zum Leben und Arbeiten in erdbebengefährdeten Gebieten, wie in Chile, der Türkei oder Indonesien, zur organisierten Kriminalität in Mexiko oder zu politisch, religiös oder ethnisch motivierter Gewalt in Burkina Faso.

Wichtig ist, dass Unternehmen für ihre Mitarbeiter im Ausland eine 24/7 Erreichbarkeit sicherstellen. Im Notfall weiß man sich in seiner Muttersprache am besten auszudrücken, insbesondere bei gesundheitlichen Fragen. Und viele Sicherheitsrisiken lassen sich präventiv lösen, wenn man sich telefonisch konkreten Rat holen kann, wie eine bestimmte Situation einzuschätzen und was zu tun bzw. zu lassen ist. Auch dazu greifen die meisten Unternehmen auf externe Dienstleister zurück, zumal viele Krankenversicherer entsprechende Services anbieten.

5 Strafgesetzbuch §§ 13-14 https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/_13.html

Katrin Brummermann: Unternehmen unserer Leserinnen und Leser sind in nahezu allen Erdteilen und Ländern aktiv insbesondere auch in instabilen und von Krisen geprägten Gebieten mit immer dynamischeren Veränderungsprozessen. Für welche Länder fühlen Sie bzw. Ihr Unternehmen sich kompetent und wie halten Sie sich auf dem Laufenden?

Friedrich Haas: Unsere Kunden sind selten dauerhaft auf bestimmte Länder festgelegt und erwarten, dass wir sie weltweit betreuen können. Dabei kann kein Unternehmen unserer Branche ständig eine weltweite Präsenz von Fachleuten wirtschaftlich darstellen. Daher setzen wir auf persönliche Netzwerke und bewährte Kooperationspartner, besonders auch im Bereich der Notfallmedizin. Unsere Mitarbeiter bringen zudem ihre Netzwerke aus Sicherheitskräften, Politik, Kirchen, humanitären NGOs, Medien oder Wissenschaft und Forschung ein. Ich selber zehre bis heute u. a. von Netzwerken deutscher Bergbauingenieure, mit denen ich als politischer Berater von Militärmissionen in Krisen- und Kriegsgebieten, wie dem Kosovo, zusammengearbeitet habe. Dieses Wissen fließt zentral bei unserem Analyseteam in London zusammen, das seit über 20 Jahren für Versicherungen am Lloyd's Markt Risikoanalysen zu unterschiedlichsten Ländern erstellt.

Länderschwerpunkte bestimmten im Übrigen unsere Kunden, die in den letzten Jahren u. a. in Ländern der Sahara, im südlichen Afrika, im Nahen Osten, auf dem Balkan, in Mittelamerika wie auch China lagen. Temporär hatten wir Büros im Kosovo, in Libyen, Nigeria, dem Irak und Afghanistan. Von diesem Erfahrungsschatz wie auch der Pflege aufgebauter Beziehungen und Kontakte in Ländern, in denen wir aktiv sind oder waren, profitieren unsere Kunden.

Katrin Brummermann: Wie verläuft die Vorbereitung auf Auslandseinsätze mit Ihrer Beratung konkret? Können Sie das praktisch erläutern?

Friedrich Haas: Grundlage allen Handelns ist immer eine ausführliche Risikoanalyse ausgehend von einer Feststellung des IST-Stands in einem Unternehmen. Wir starten in der Regel mit einem Workshop mit den für eine Reiserichtlinie relevanten Akteuren, der durch eine fragebogenbasierte Erhebung unterstützt werden kann. Zu Sofortmaßnahmen, die auch der Enthaltung der Geschäftsführung dienen, gehören relativ schnell umsetzbare Maßnahmen, wie die Einführung eines Risikomonitorings der für das Unternehmen relevanten Länder und automatisierte Benachrichtigung der Reisenden über sie betreffende Ereignisse. Ebenso ist die Einrichtung einer 24/7 verfügbaren Service- und Notrufnummer für alle Fälle – Gesundheit, Sicherheit, IT-Sicherheit, Rechtsberatung etc. – relativ schnell realisierbar. Die Nummer kann per Knopfdruck von einem Smartphone oder Satellitentelefon gewählt werden. Begleitend können grundlegende oder länderspezifische Trainings für anstehende Auslandsaufenthalte erfolgen.

Mittelfristig sind diese Maßnahmen in die Prozesse einer Reise-/Entsenderichtlinie zu integrieren. Von unserer Seite bieten wir zusammen mit Partnern auf Wunsch auch geeignetes Equipment an.

Katrin Brummermann: Haben Sie Erfahrungswerte für das Verhältnis von Aufwand und Kosten zum Nutzen einer soliden Vorbereitung, die Sie empfehlen?

Friedrich Haas: Bedarf und Aufwand sind so unterschiedlich wie unsere Kunden. Den Bedarf stellen wir in der Regel in einem kostenfreien Erstgespräch und einem eintägigen Workshop mit zwei Beratern fest, was einem Arbeitsaufwand von drei bis vier Tagen von unserer Seite entspricht. Danach entscheidet der Kunde, ob und welche unserer Empfehlungen er zusammen mit uns umsetzen will. Sie können davon ausgehen, dass Prozesse und außergerichtliche Vergleiche bei Verletzung der Fürsorgepflicht sich im sechsstelligen Bereich abspielen und die Kosten für eine Evakuierung oder einen Entführungsfall auch schnell im sechsstelligen Bereich liegen. Noch ganz andere Kosten können auflaufen, wenn mangels Einsatzbereitschaft oder Ausfall eines Mitarbeiters Maschinen stillstehen, ein Projekt in Verzug gerät oder ein Vertrag nicht erfüllt werden kann. Entwicklung und Aufbau einer Reiserichtlinie kosten ein mittelständisches Unternehmen einmalig einen Bruchteil dessen. Die laufenden Kosten für eine externe 24/7 telefonische Beratung und Notrufannahme oder Risikomonitoring richten sich nach Anzahl der Nutzer. Ich habe noch kein Unternehmen erlebt, das diese Kosten nicht in Projekten einpreisen konnte, wenn es sie frühzeitig kalkuliert hatte. Zudem sehen unsere Kunden zunehmend unsere Dienstleistungen als Teil der Mitarbeiterbindung. Junge Fachkräfte nehmen von Auslandstätigkeiten Abstand, wenn ihnen die Durchführung nicht durchdacht erscheint. Das bestätigte uns zuletzt wieder ein Arbeitgeberverband in NRW.

Katrin Brummermann: In vielen Unternehmen stehen Generationswechsel an. Wie sind Ihre Erfahrungen? Verfügen neue, junge Mitarbeiter, die in einer globalen Welt aufgewachsen sind, über ein gutes Rüstzeug und benötigen weniger Vorbereitung für Auslandseinsätze? Wie wirkt sich Fluktuation in der Belegschaft generell auf Sicherheitsaspekte aus?

Friedrich Haas: Es gehört zu einem Paradoxon unserer modernen Arbeitswelt, dass sie global ist, aber zugleich die hohe Spezialisierung zur unbewussten Ausblendung fachfremder, aber erfolgskritischer Risikofaktoren führt. Zugleich zeigen Umfragen von IESE Business School und AT Kearney die wachsende Unsicherheit im internationalen Umfeld.⁶ Heijo Rieckmann und

⁶ IESE Management Excellence Cockpit. Leadership in Zeiten der Unsicherheit (2013) https://www.atkearney.de/documents/856314/1214726/BIP_IESE_Management_Excellence_Cockpit.pdf/76712d23-32f8-4770-8f92-02209a84a9fe

Klaus Henning haben das schon vor über 20 Jahren treffend mit wachsender Dynamik und Komplexität als „Dynaxity“ beschrieben.⁷ Und Rich Lesser, CEO der Boston Consulting Group, skizzierte die Situation der wachsenden politischen Risiken so: „The bottom line is uncertainty ... Companies have to plan against a wide range of scenarios.“⁸ Die hohe Fluktuation – gefördert durch den Fachkräftemangel – verschärft das Problem, da Wissen seltener über längere Zeiträume in einem Unternehmen gewonnen und gehalten wird. Der Finanzbranche sind beispielsweise die sogenannten „non-financial risks“ auf die Füße gefallen, die man nicht im Blick hatte. Folglich fehlten die Instrumente, um diese Risiken zu erkennen, und Maßnahmen zu ihrer Minimierung. Wir kennen die Namen der Banken, die sich davon nicht wieder erholt haben.

Meines Erachtens müsste man diese Themen schon im Studium aufgreifen. Wenn ein Wirtschaftsingenieur hoch spezialisiert ist, sich aber nie mit politischen Risiken befasst hat, fehlen ihm oft die Fähigkeit, die Allgemeinbildung und im Alltag die Zeit, ein Projekt in einen größeren geopolitischen Zusammenhang einzuordnen und daraus resultierende Chancen und Risiken zu erkennen. Da setzen wir mit interdisziplinären und langjährig auslandserfahrenen Beraterteams an, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf ein Land, einen Ort oder ein Projekt gucken.

Was mich immer wundert, ist, dass die meisten sogenannten „digital natives“ atemberaubend naiv im Hinblick auf IT-Sicherheit und Datenschutz sind. Sie

sind von den Anwendungsmöglichkeiten fasziniert und haben einen fast quasireligiösen Glauben daran, dass sich mit IT, Digitalisierung und künstlicher Intelligenz alle Probleme lösen lassen. Diese Technikgläubigkeit blendet oft Cyberrisiken und viele andere Geschäftsrisiken, die sich nicht allein mit Technik beherrschen lassen, völlig aus.

Katrin Brummermann: Wie ist Ihre Zielgruppe – Unternehmen aus dem deutschsprachigen Bereich und dem Vereinigten Königreich? Oder beraten Sie im Umkehrschluss auch Unternehmen, die im deutschsprachigen Bereich oder in UK aktiv werden wollen?

Friedrich Haas: Traditionell begleiten wir deutsche, britische und nordamerikanische Unternehmen, NGO und Medien ins Ausland. Aber seit einiger Zeit erhalten wir auch Anfragen, die beispielsweise die Reisesicherheit von Mitarbeitern indischer und chinesischer Unternehmen in Europa betreffen. Und im Bereich Unternehmenssicherheit kam seit den Terroranschlägen in Paris der Schutz von Bürogebäuden bis Einzelhandelshäusern in Deutschland, Frankreich und Großbritannien hinzu. Das betrifft u. a. auch den Bergbau, wenn z. B. linksextremistische Gruppen zu Gewalt gegen Unternehmen aufrufen, die ihrer Ansicht nach indigene Völker oder die Natur in Lateinamerika bedrohen. Was RWE an brutaler Gewalt gegen Anlagen und Personen im Hambacher Forst erlebt hat, kann auch Zulieferer für den Bergbau am heimischen Standort in Deutschland treffen – von zerstochnen Autoreifen über Sabotage bis hin zu Cyberangriffen. Aber viele Unternehmen haben z. B. noch nie prüfen lassen, ob der eigene Firmenname auf einschlägigen Websites linksextremistischer Gruppen oder für terroristische Anschläge bekannter Umweltaktivisten auftaucht. Kennen Sie z. B. die „Individualists Tending to the Wild (ITS)“, die im Januar 2017 in Chile eine Paketbombe an den CEO des staatlichen chilenischen Kupferbergbauunternehmens schickten und 2019 einen Anschlag auf eine Busstation verübten? Die anarchistische Gruppe ist vor allem in Lateinamerika aktiv, hat aber auch Sympathisanten in Europa und Nordamerika.⁹

Und erlauben Sie mir noch die Schlussbemerkung, dass unser Anliegen nicht nur Haftungsrisiken auf Unternehmensseite, sondern in erster Linie die Sicherheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter im Auslandseinsatz sind, sodass überhaupt kein Haftungsfall eintritt.

Katrin Brummermann: Herr Haas, ich danke Ihnen für das interessante Gespräch.

7 Zusammenfassend Dynaxity <https://de.wikipedia.org/wiki/Dynaxity> bzw. Klaus Henning: *Die Kunst der kleinen Lösung. Wie Menschen und Unternehmen die Komplexität meistern.* Murmann Verlag, Hamburg 2014. Und grundlegend Heijo Rieckmann: *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends: Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches* Peter Lang, 2007.

8 Davos, Trump und die Herausforderungen der Weltwirtschaft. Interview mit Rich Lesser, Morning Briefing (22.01.19) <https://www.gaborsteingart.com/podcast/https-dasmorning-briefing-podigee-io-114-neue-episode/>

Friedrich Christian Haas, MA

ist Geschäftsführer der AKE | SKABE GmbH, Bielefeld, Deutschland. Er war Offizier der Luftwaffe und studierte internationale Beziehungen, Verhandlungsführung (Harvard Program on Negotiation) und Changemanagement (SYMA). Er berät Kommandeure der NATO und EU im Auslandseinsatz, Behörden, Unternehmen und NRO (NGO). Friedrich Haas ist ehrenamtlich für Nothilfe & Wiederaufbau tätig sowie Mitglied in politischen Gesellschaften.

Kontakt:

f.haas@akegroup.de

<https://www.akegroup.de/>

9 Eco-terrorist group announces new actions after Chilean capital blast, efe-epaS (50.01.19) <https://www.efc.com/efc/english/world/eco-terrorist-group-announces-new-actions-after-chilean-capital-blast/50000262-3858822>