



Aufklärung ist der beste Schutz

Die allgemeine Sicherheitslage in der Welt ist so volatil wie schon lange nicht mehr. Kriege, Krisen, Terroranschläge und Entführungen scheinen mittlerweile an der Tagesordnung und haben nun auch Europa erreicht. Was dies für deutsche Unternehmen, die Mitarbeiter ins Ausland entsenden, bedeutet, zeigt dieser Beitrag.

Es ist ein Fakt: Deutsche Unternehmen sind auch in Kriegs- und Krisenregionen aktiv, deshalb sind Dienstreisen und Auslandsentsendungen in Risikoländer oder in Regionen mit erhöhtem Krisenpotenzial zunehmend an der Tagesordnung. Damit werden Mitarbeiter deutscher Unternehmen nicht nur dem Risiko von Terroranschlägen, sondern auch von Entführungen ausgesetzt. Einer aktuellen Umfrage (Allianz Risk Barometer 2015) der Allianz unter rund 500 Risk Managern in Unternehmen in 40 Ländern zufolge fürchtet mehr als jeder fünfte (21 Prozent) vor allem politische Risiken sowie Unruhen und Krieg als schädigende Faktoren für die Geschäftsentwicklung. Weitere 15 Prozent sehen ihre Arbeitgeber vor allem von Terrorismus und Krieg bedroht.

Zu den betroffenen Entsendeländern gehören aktuell neben der Ukraine unter anderem Israel, Syrien, Irak, Ägypten, Afghanistan und Tunesien. In die Kriegswirren können Expatriates sehr schnell gelangen, wenn sie beispielsweise unfreiwillig in Demonstrationen oder Ausschreitungen geraten beziehungsweise im schlimmsten Fall Opfer eines Terroranschlages werden. Tatsächlich ist die Zahl der Todesfälle durch Terroranschläge in

nur einem einzigen Jahr um 61 Prozent gestiegen. Laut dem aktuellen Global Terrorism Index (GTI) bedeutet dies eine Steigerung von 11 133 im Jahr 2012 auf 17 958 im Jahr 2013. Die Zahl der Terroranschläge ist sogar von 6825 im Jahr 2012 auf 9814 im Jahr 2013 gestiegen – dies entspricht einem Zuwachs von 44 Prozent.

Wann zahlt eine Versicherung?

Für entsendende Unternehmen ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage der Absicherung ihrer entsandten Mitarbeiter von großem Interesse. Leistet die Versicherung überhaupt in solchen Gebieten? Viele Anbieter tun dies – solange die Versicherten nur einem passiven Kriegsrisiko ausgesetzt sind, also zu Schaden kommen, weil sie unfreiwillig zur falschen Zeit am falschen Ort waren. Manche Versicherer zahlen aber auch dann nicht, wenn lediglich ein passives Risiko besteht. Eine Leistungspflicht ist grundsätzlich immer dann nicht gegeben, wenn sich Personen einem aktiven Kriegsrisiko aussetzen: „Versicherungsschutz wird nicht gewährt für Schäden durch aktive Teilnahme an Streik, Krieg, an kriegsähnlichen Ereignissen, bei inneren Unruhen sowie für Ereignisse, die auf vorsätzliches Handeln der versi-

cherten Person zurückzuführen sind“, erläutert Claus-Helge Groß, Versicherungsexperte der auf Auslandsentsendungen spezialisierten BDAE Gruppe.

Ist also jemand nur passiv dabei, zum Beispiel für einen Geschäftstermin in der Ukraine, und kommt auf dem Weg zur Verabredung aufgrund der Unruhen zu Schaden, dann leisten die meisten Versicherer. Wer sich aber bewusst in einem umkämpften Gebiet verabredet und dabei zuschaut, wie beispielsweise Demonstranten niedergeschlagen werden, und dann selbst zu Schaden kommt, handelt grob fahrlässig und kann nicht mit Leistungen rechnen (siehe Abbildung 1).

Notfallmanager als Frühwarnsystem

Im Idealfall sollte es jedoch niemals soweit kommen, dass Expats geschädigt werden. Unternehmen haben in dieser Hinsicht mehr Spielraum als ihnen bewusst ist. So kann ein relativ simples Notfallkonzept schnell Leib und Leben retten. Bei dessen Entwicklung ist darauf zu achten, dass ein ganzheitlicher Ansatz gewählt wird: Dieser beginnt bei der Beratung und Schulung im Inland und sollte auch die Möglichkeit einschließen, eine Bedrohungsanalyse vor Ort durchzuführen. Im besten

Zahlt die Versicherung in Kriegs- und Krisengebieten?

Abbildung 1

Passives Kriegsrisiko	↔	Aktives Kriegsrisiko
<ul style="list-style-type: none"> • Verletzung aufgrund von zufälliger Anwesenheit bei Unruhen • Wahrnehmung eines Geschäfts-termins • Opfer eines Bombenanschlags • Zur falschen Zeit am falschen Ort • Verletzung bei Evakuierung 		<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Krieg (Waffe in der Hand) • Teilnahme an Streiks • Mitwirkung bei kriegsähnlichen Ereignissen • Beteiligung an inneren Unruhen • Ereignisse, die auf vorsätzliches Handeln der versicherten Person zurückzuführen sind

Quelle: BDAE, 2015

Die Versicherungen unterscheiden zwischen einem aktiven und einem passiven Kriegsrisiko, dem sich der Reisende aussetzt, und machen hiervon eine Zahlung abhängig.

Top 10 Länder für Entführungen mit Lösegeld

Abbildung 2

Länder	2014	2013
Mexiko	1	1
Indien	2	2
Pakistan	3	4
Irak	4	10
Nigeria	5	3
Libyen	6	14
Afghanistan	7	8
Bangladesch	8	26
Sudan	9	20
Libanon	10	6

Quelle: Risk Report, 2015

Längst sind Auslandsentsendungen in Krisengebiete nicht nur aufgrund von Terroranschlägen gefährlich, sondern auch wegen Entführungen mit Lösegeldforderungen.

Fall entscheiden sich Unternehmen dafür, einen Experten in Sicherheitsfragen zu beauftragen. „Diesen Fachmann kann man sich wie einen touristischen Reiseleiter im Pauschalurlaub vorstellen. Während der klassische Reiseleiter einmal in der Woche ins Hotel kommt, um Ausflugstipps zu geben, reist der Notfallmanager in der Region von Unternehmen zu Unternehmen und hält die Entsandten dabei über tagesaktuelle Entwicklungen in der Region auf dem Laufenden. Damit ist er der erste Ansprechpartner, wenn es um Fragen der Sicherheit geht“, weiß etwa Benjamin Beutekamp, Berufsoffizier und Geschäftsführer von Human Resource Protection, einem Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von Sicherheitskonzepten für Unternehmen und Privatpersonen in Krisenregionen spezialisiert hat. Um Kosten zu sparen, könnten sich mehrere Unternehmen in einer Region darauf verständigen, gemeinsam die Dienstleistung eines Notfallmanagers in Anspruch zu nehmen. Dadurch kann ein kostengünstiges und effizientes Sicherheitskonzept entstehen. Notfallmanager haben Kontakte zu Einheimischen vor Ort und erfahren sehr früh von akuten Bedrohungen.

Netzwerke schützen

Firmen, die keinen Notfallmanager engagieren wollen, sollten zumindest in den

Ausbau von Netzwerken vor Ort investieren. Eine aktuelle Studie der Universität Hamburg fand heraus, dass sich Expatriates in Hochrisikoländern umso geschützter fühlen, je größer das Netzwerk ist, in dem sie sich bewegen.

Durch Kontakte mit anderen Auslandsentsandten und einheimischen Kollegen erhalten sie beispielsweise wertvolle Hinweise darauf, welche Gebiete oder Stadtteile sie umfahren sollten, um nicht zu Schaden zu kommen. Im Ernstfall ist zudem eine Gemeinschaft da, in der sich die Menschen gegenseitig unterstützen. „Sehr deutlich ist dies geworden, als die Unruhen in Ägypten ausbrachen. Die Expatriates kannten sich untereinander und hielten sich über alle Entwicklungen auf dem Laufenden. Ein Unternehmen hat sich aufgrund der drohenden Eskalation des Konflikts entschieden, eine Rückholaktion zu starten und hat ein Flugzeug hierfür gechartert. Da noch viele Plätze frei waren, haben die Entsandten vor Ort die Info in ihrem Netzwerk gestreut und die Plätze wurden vergeben. Der normale Flugverkehr stand zu diesem Zeitpunkt schon weitgehend still. Expatriates, die lediglich zum Flughafen gefahren sind und einen Linienflug nehmen wollten, haben wahrscheinlich etliche Tage dort ausharren müssen, bevor sie das Land verlassen konnten“, sagt Professor Dr. Benjamin Bader, einer der Studien-

verantwortlichen und inzwischen Dozent an der Leuphana Universität Lüneburg.

In jedem Fall ist ein Arbeitgeber laut § 618 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) dazu verpflichtet, „Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leib und Leben geschützt ist.“ Das bedeutet: Bei Einsätzen in kritischen Regionen muss der Arbeitgeber im Vorfeld bestmöglich aufklären und auf Gefahren hinweisen. Diese Informationspflicht gilt sowohl im Vorfeld der Entsendung als auch während des Auslandsaufenthalts.

Entführungen und Überfälle finden immer häufiger statt

Eines der Hauptrisiken bei Auslandsentsendungen ist und bleibt das Risiko der Entführung und des Überfalls. Genaue Zahlen über ausländische Entführungsoffer sind nicht bekannt. Experten sind sich aber alle einig: Ihre Zahl nimmt signifikant zu. Laut dem aktuellen Risk Report finden die meisten Entführungen in den Ländern Mexiko, Indien und Pakistan statt (siehe auch Abbildung 2).

Neben kriminellen Banden nehmen vor allem Terrororganisationen wie Al-Qaida und der Islamische Staat (IS) oder Boko Haram in Nigeria Entführungen mit Lösegeld vor. Damit finanzieren sie nämlich

ihre Aktivitäten. Beispielsweise hat Al-Qaida einem Bericht der New York Times zufolge in den vergangenen fünf Jahren mehr als 125 Millionen US-Dollar eingenommen. Sicherheitsexperte Beutekamp ist überzeugt, dass die Aufklärung der Entsandten die beste Prävention ist. Möglich ist dies beispielsweise durch spezielle Sicherheitstrainings. „Durch simulieren, involvieren und analysieren von Entführungs- oder Kidnapping-Situationen erreichen wir, dass die Teilnehmer zukünftig unter erhöhtem Stress handlungsfähig bleiben. Wer weiß, wie eine Entführung abläuft, ist emotional besser vorbereitet. Man darf auch nicht vergessen: Rund 90 Prozent aller Entführungsoffer kommen wieder frei. Wir setzen dabei auf tiefgründiges Begreifen statt auf oberflächliches Verstehen.“

Strafrechtliche Konsequenzen für Unternehmenschefs

Welche Konsequenzen einem Unternehmen drohen, zeigt ein Fall, von dem die BDAE Gruppe Kenntnis erlangt hat. So wurde der entsandte Mechaniker eines österreichischen Unternehmens in Mexiko Stadt in einem öffentlichen Bus überfallen und schwer verletzt. Obwohl dem entsendenden Arbeitgeber das Kriminalitätsrisiko in öffentlichen Verkehrsmitteln bekannt war, hatte er seinen Angestellten weder vor solchen Gefahren gewarnt noch ihm verboten, den Bus zu benutzen. Doch es kam noch schlimmer: Obwohl die Verletzungen des Mechanikers im örtlichen Krankenhaus nur unzureichend behandelt wurden, kümmerte sich sein Unternehmen nicht sofort um die Repatriierung ins Heimatland, wo eine angemessene Versorgung hätte gewährleistet werden können. Stattdessen sorgte die Familie des Verletzten für eine Verlegung – jedoch zu

Wie Personaler Expats auf Krisenregionen vorbereiten können Info

1. Der Abschluss einer Auslandsrankenversicherung, die auch bei Verletzungen und Erkrankungen infolge von kriegsähnlichen Handlungen sowie bei Seuchenerkrankungen leistet, ist essenziell.
2. Sicherheitstrainings bereiten Expats sowohl auf interkulturelle Konflikte wie auch auf Gefahrensituationen (vom Wohnungsbrand über Entführungen bis hin zu Überfällen) vor und simulieren und trainieren gängige Szenarien mit den Mitarbeitern.
3. Ein Notfallkonzept, das mit einem externen Dienstleister erstellt wird, legt unter anderem fest, wer im Ernstfall zu kontaktieren ist und welche nächste Anlaufstelle Betroffene ansteuern können. Idealerweise wird ein Notfallmanager eingesetzt, der Expats vor Ort regelmäßig über politische Entwicklungen informiert und als Ansprechpartner zur Verfügung steht.
4. Der Austausch zwischen Rückkehrern und zukünftigen Auslandsentsandten sollte stärker gefördert werden, beispielsweise durch Netzwerkveranstaltungen oder Mentorenprogramme.
5. Das Schaffen von Netzwerken vor Ort, etwa mit anderen ausländischen Unternehmen, sorgt nicht nur für ein Wohlbefinden bei den Entsandten und ihrer Familie, sondern dient auch dem Informationsaustausch und der Unterstützung in kritischen Situationen (z.B. Chartern eines Fluges, der Mitarbeiter aus der Gefahrenzone bringt).
6. Aufklären und Informieren über die Sicherheits- und Gesundheitslage vor Ort durch die Personalabteilung erspart Mitarbeitern böse Überraschungen und kann den Kulturschock abmildern. Risiken zu verschweigen, ist absolut fahrlässig und kontraproduktiv.

spät, denn der betroffene Mechaniker leidet seither an Lähmungen und an einem Trauma. „Weil sein Chef die Sorgfaltspflicht verletzt hatte, erhielt dieser sogar eine Bewährungsstrafe. Hinzu kommt eine finanzielle Entschädigung, die das Opfer vor Gericht erstritt sowie Forderungen der Versicherungen, die ein siebenstelliges Loch in die Firmenkasse reißen“, weiß BDAE-Versicherungsexperte Claus-Helge Groß.

Vorbereitung ist das A und O

Wie wichtig eine entsprechende Vorbereitung der entsandten Mitarbeiter ist, zeigt auch die bereits zitierte Studie der Universität Hamburg. Demnach haben Mitarbeiter vor dem Risiko der Entführung mehr Angst als etwa vor Terroranschlägen. Auf die Frage, wie die terroristische Bedrohung im Irak empfunden wird und welche Auswirkungen persönlich verspürt werden, erhielten die Studienbetreiber folgende Antwort: „Wenn es einen erwischt, dann erwischt es einen halt. (...) Wir haben mal mit ein paar Kollegen ausgerechnet, dass die Wahrscheinlichkeit, Opfer eines Bombenanschlags zu werden, bei etwa 1:100 000 liegt. Was aber extrem belastend war und ist, das sind Entführungen.

Das war für mich immer ganz schlimm, weil man dann diesen Leuten ausgeliefert ist. Man weiß nicht, was sie mit einem tun (...) und [Ausländer] hat man ja meistens aus politischen Gründen gekidnappt.“ Tatsache ist: Krisen und Entführungsbeziehungsweise Überfallrisiken in einem fremden Land üben einen enorm hohen psychischen Druck auf entsandte Mitarbeiter aus. Besonders verheerend wirkt sich Unwissenheit bei den Betroffenen aus, die in der Folge gedanklich schnell auf gepackten Koffern sitzen. Unternehmen sollten im Vorfeld einer Entsendung deshalb so transparent wie möglich agieren, denn scheitert eine Entsendung aufgrund der Verunsicherung der Mitarbeiter, entstehen nicht nur Kosten, die schnell das Dreifache des Jahresgehaltes einer entsandten Führungskraft betragen, sondern es droht neben dem entgangenen Gewinn auch der Verlust wichtiger Marktanteile.

Mehr zum Thema

Bader, B., & Schuster, T. (im Druck): **Expatriate Social Networks in Terrorism-Endangered Countries: An Empirical Analysis in Afghanistan, India, Pakistan, and Saudi Arabia.** Journal of International Management.



Autorin
Anne-Katrin Schulz,
Leiterin Unternehmens-
kommunikation und Marketing,
BDAE GRUPPE, Hamburg,
akschulz@bdae.com