

# Geschäftliche Mission im Krisengebiet

Ganz gezielt expandieren Firmen in Krisenregionen. Die Vorreiter wollen Märkte erschließen und stabilisieren.

Maxim Kireev  
Köln

OTTO Hieber ahnte Böses. Es war Ende Februar, als plötzlich ein paar kräftige Männer in dunklen Lederjacken an der Pforte einer ukrainischen Kaolingrube auftauchten, die zur deutschen Quarzwerke Gruppe gehört. Sie seien vom „völkischen Selbstverteidigungskomitee“, sagten die Männer und übergaben einen Brief. Einer aus ihren Reihen sollte einen Sitz in der Geschäftsführung bekommen, wurde darin gefordert. „Ich dachte als Erstes an einen kriminellen Übernahmever such“, sagt Hieber, der als Geschäftsführer der Quarzwerke Gruppe aus Frechen für das Kaolingeschäft verantwortlich ist. Die Männer hätten versucht, das Machtvakuum kurz nach der Revolution in der Hauptstadt Kiew zu nutzen, ist sich Hieber sicher. Sie warfen dem Management vor, mit den alten Machthabern kooperiert zu haben. Deshalb müssten die Revolutionäre nun den Betrieb kontrollieren. Das Beispiel in der Ukraine zeigt: Auch ein relativ stabiles Land kann

sich rasch zum Krisenherd entwickeln. Firmen, die in Ländern abseits der großen und entwickelten Wirtschaftsräume aktiv sind, müssen deshalb auf die Folgen politischer Konflikte vorbereitet sein. Jedoch stoßen immer mehr deutsche Unternehmen ganz bewusst in unruhige Regionen vor. Mit ihrer Präsenz versuchen sie, als eine der Ersten die noch unerschlossenen Märkte zu erobern. Und sie können sogar dazu beitragen, die Stabilität wieder zu erhöhen.

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Corporate Trust sind über ein Drittel der mittelständischen Unternehmen in Krisenregionen aktiv. „Die Expansionsziele werden zunehmend exotisch“, sagt Christian Schaaf, Gründer von Corporate Trust. Allerdings fehle Mittelständlern oft das nötige Bewusstsein für Risiken oder auch die personellen Kapazitäten, um das Risikomanagement eigenständig zu betreiben.

Ihre abenteuerlichen Auslandsaktivitäten verbinden die meisten Firmen mit hohen Erwartungen, hat Eberhard Sandschneider, Politikwissenschaftler der Deutschen Ge-



Protestmarsch in Odessa: Der politische Konflikt in der Ukraine trifft auch die Wirtschaft.

ANZEIGE

Die E-Bilanz kommt.  
Wer macht Sie fit dafür?

?

www.datev.de/stueberberater

sellschaft für Auswärtige Politik, herausgefunden. Er hat deutsche Unternehmen, die in politischen Unruheregionen aktiv sind, nach ihren Motiven befragt. Das Ergebnis: Unternehmen gehen bewusst in Krisenregionen, um nach einer Stabilisierung der Lage als Pioniere schnell vom Wachstum profitieren zu können. Oftmals folgen sie auch großen Konzernen, für die sie etwa als Logistiker oder Zulieferer tätig sind.

Doch das sind nicht die einzigen Gründe: Als Michael Müller, Chef

des IT-Dienstleisters Axsos aus Stuttgart, ein Büro in Palästina aufmachte, ging es ihm vor allem darum, Fachkräfte zu gewinnen. „Es gibt es ein großes Potenzial an gut ausgebildeten Menschen“, sagt Müller. Palästinensische Universitäten in Ramallah oder Bethlehem bilden pro Jahr rund 2500 IT-Spezialisten aus. Die Produktivität der Mitarbeiter sei deutlich höher als etwa in Indien, gleichzeitig ist die Konkurrenz um das qualifizierte Personal niedriger als im benachbarten Israel.

## SICHERHEIT IN KRISENLÄNDERN

# Auf keinen Fall den Helden spielen

Spezialisierte Berater bereiten Mitarbeiter in realitätsnahen Seminaren auf gefährliche Auslandseinsätze vor.

Maxim Kireev  
Köln

Die Situation wirkt auf den ersten Blick ganz harmlos. Der Ingenieur einer deutschen Baufirma packt in der Tiefgarage eines Supermarkts die Einkäufe in den Kofferraum. Plötzlich tauchen maskierte Männer auf. Sie halten dem Ingenieur eine Pistole vor das Gesicht, zerren den verdutzten Spezialisten in seinen eigenen Wagen und fahren davon.

Die Szene spielt sich nicht etwa in Mexiko oder Südafrika ab, sondern mitten in Deutschland. Die Waffen sind nicht echt, die vermeintlichen Kriminellen werden von ehemaligen GSG-9-Soldaten gespielt. Die nachgestellte Szene ist Teil eines Seminars, in dem Unternehmen ihren Beschäftigten richtiges Verhalten in Gefahrensituationen während eines Arbeitseinsatzes im Ausland beibringen.

„Bei Entsendungen in gefährliche Gebiete ist es wichtig, Mitarbei-

Unternehmensberatung ICUnet, die Firmen bei der Planung von Auslandseinsätzen berät. „Dazu gehört auch zu wissen: Wie verhalte ich mich, wenn mir jemand eine Pistole an den Kopf hält?“ In Ländern wie Mexiko, Nigeria oder Südafrika hätten bis zu 15 Prozent der entsendeten Mitarbeiter zumindest den Versuch eines Überfalls oder einer Entführung schon einmal er-

lebt. Solange sich Mitarbeiter und Arbeitgeber aber an Ratschläge der Experten halten - etwa keine Gegenwehr zu leisten, statt den Helden zu spielen, und nie seitens des Unternehmens direkt Kontakt zu Entführern aufzunehmen -, gehen die meisten Vorfälle glimpflich aus.

Spezialisierte Dienstleister wie ICUnet, International SOS oder die Result Group bieten nicht nur Trai-

nings im Vorfeld, sondern meist ganze Sicherheitspakete an - von Risikomonitoring über Personenschutz während einer Auslandsreise bis hin zur Notfallhotline. Über diese werden bei einer Krankheit medizinische Ratschläge erteilt oder nach einem Überfall zuverlässige Ansprechpersonen vor Ort vermittelt.

Die Basis für ein umfassendes Sicherheitskonzept bildet die Risikoanalyse für das jeweilige Entscheidungsland. Die Result Group verfügt, ähnlich wie andere Sicherheitsspezialisten, über eigene Mitarbeiter und Informanten in vielen verschiedenen Ländern. Diese speisen Meldungen, zum Beispiel über Unruhen, Anschläge, Entführungen oder Naturkatastrophen, in eine Datenbank. Aus den Informationen kann eine Risikoprognose für eine bestimmte Region erstellt werden.

Von der jeweiligen Bedrohungssituation hängt ab, wie Mitarbeiter



ANZEIGE

Wer unterstützt  
Unternehmer bei der  
SEPA-Umstellung?

?

www.datev.de/stueberberater

wert ist oder ob Mitarbeiter permanenten Personenschutz benötigen. So raten Experten in Krisenländern dazu, niemals Zimmer in unteren Etagen von Hotels zu mieten, um im Falle eines Bombenanschlags sicher zu sein. Auch abgeriegelte Expatsiedlungen tragen nicht immer zur Sicherheit bei, weil Kriminelle diese gezielt im Blick haben könnten.

Hilfe bekommen Unternehmen

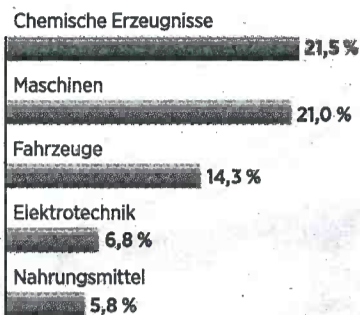
Mittlerweile arbeiten 25 der Axos-Spezialisten in Palästina, rund die Hälfte der gesamten Belegschaft der Firma. Acht weitere Informatiker sollen bald folgen. Das Klischee von Palästina als permanentem Krisengebiet hält Müller, der das Land aus seiner Zeit als Entwicklungshelfer in den 90er-Jahren kennt, für übertrieben und wirbt kräftig für den Standort. „Je mehr Unternehmen hierherkommen, desto stabiler wird auch die Lage.“

Vorsorge haben die Stuttgarter dennoch getroffen. „Im Falle einer Ausgangssperre können unsere Mitarbeiter auch von zu Hause arbeiten oder in unserem Ausweichbüro in Jerusalem“, sagt Müller. Außerdem besitzen mehrere Mitarbeiter deutsche Geschäftsvisa. „Notfalls können wir unsere Angestellten dann nach Deutschland holen“, versichert der Unternehmensleiter.

Kurz darauf orderte auch die ägyptische Regierung Nummernschilder aus Siegen. Rund 25 Millionen Euro brachte der Auftrag aus dem Jahr 2008 an zusätzlichem Umsatz. Es war die größte Bestellung in der Unternehmensgeschichte.

Drei Jahre später wurde das vermeintlich gute Geschäft zum Alptraum für den Mittelständler und dessen Management. Utsch-Geschäftsführer Helmuth Jungbluth wurde nach dem Sturz des Diktators Husni Mubarak von einem ägyptischen Gericht wegen angeblicher „Beihilfe zur Verschwendung von Staatsvermögen“ in Abwesen-

#### Handelspartner Ukraine Güter deutscher Unternehmen, die am häufigsten exportiert werden



Handelsblatt Quelle: Germany Trade and Invest

heit zu einem Jahr Haft verurteilt. Angeblich sei das Geschäft mit den Nummernschildern illegal zustande gekommen.

Utsch stritt die Vorwürfe ab und bezeichnete das Urteil als Willkür. Die Deutschen vermuteten dahinter eine Kampagne eines ägyptischen Konkurrenten.

Die Frechener Quarzwerke Gruppe konnte sich in der Ukraine dagegen erfolgreich gegen die Angreifer zur Wehr setzen. Das gelang mithilfe zusätzlicher Wachleute, einer loyalen Belegschaft und guten Verbindungen zur Bevölkerung vor Ort.

„Als zehn kräftig gebaute Vertreter des selbst ernannten Volkskomitees im Kleinbus vorgefahren sind, haben unsere Mitarbeiter eine Gegen-demo organisiert“, sagt Hieber. Viele Bewohner des Werkstandorts hätten sich den Abwehrmaßnahmen angeschlossen. Damit habe sich die Sache erledigt.

Die Krise in der Ukraine könnte künftig sogar Vorteile bringen, glaubt der Manager: „Wir hoffen, dass die Reformen der neuen Regierung letztlich mehr Rechtssicherheit schaffen. Das war nämlich bisher das größte Problem in der Ukraine.“



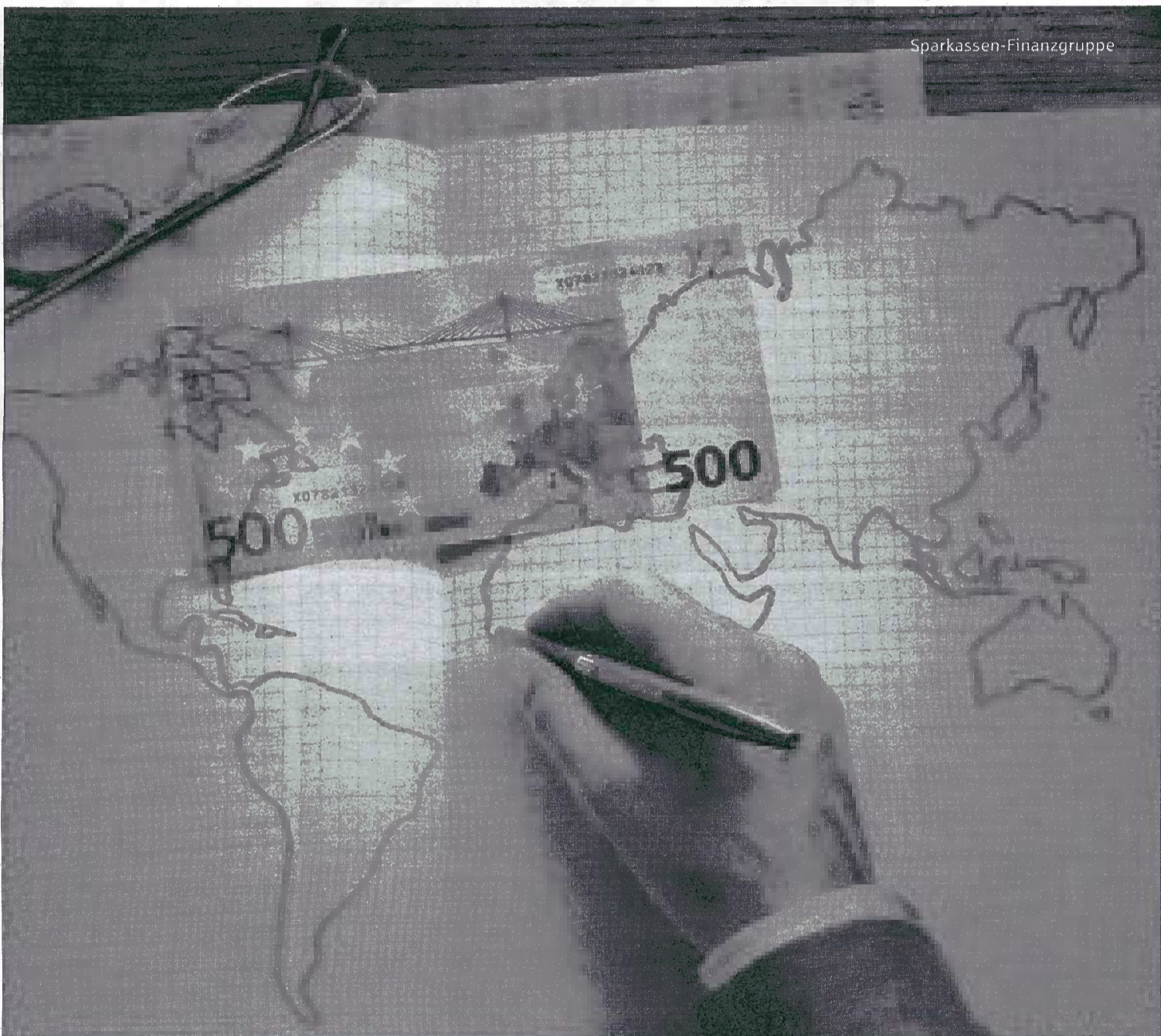
Die Expansionsziele werden zunehmend exotisch. Gleichzeitig fehlt den Firmen oft das nötige Risikobewusstsein.

Christian Schaaf  
Geschäftsführer Corporate Trust

Nicht alle Probleme lassen sich so einfach lösen. Der Siegener Auto-kennzeichenhersteller Utsch hat mehrfach Erfahrungen mit der Expansion in Krisenländer gemacht. Kurz nach dem Sturz Saddam Husseins verhandelte Utsch mit dem irakischen Innenministerium und sicherte sich einen Großauftrag.

Land kommt. Ein Gefahrenmonitoring hilft zu beurteilen, ob etwa eine Evakuierung des Standorts gerechtfertigt ist. Während des Arabischen Frühlings hat die Result Group mit eigenen Sicherheitsleuten in Ägypten die Ausreise von Auslandsbeschäftigten organisiert – sie gelangten mit Charterflügen zurück nach Deutschland.

Unabhängig davon, wie gefährlich das jeweilige Einsatzland ist, weisen Experten vom Bund der Auslands-Erwerbstätigen (BDAE) auf die gesetzliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für seine Angestellten. „Für Unternehmen ist es ratsam, von Experten prüfen zu lassen, ob der Mitarbeiter bei seinem Auslandsaufenthalt noch vom deutschen Kranken- und Sozialversicherungssystem geschützt ist“, sagt Omer Dotou, Experte für Mitarbeiterentsendung beim BDAE. Hier könne es erfahrungsgemäß schnell zu einer unbeabsichtigten Verletzung der Fürsorgepflicht kommen. Dann droht das Unternehmen, im Schadensfall komplett auf den Kosten sitzen zu bleiben.



Sparkassen-Finanzgruppe

Mit uns kennt Ihr Erfolg keine Grenzen.

Überall an Ihrer Seite: die Sparkassen und ihr internationales Netzwerk.



Ob Sie mit Ihrem Unternehmen international expandieren wollen oder Unterstützung bei Import-/Exportgeschäften suchen – als einer der größten Mittelstandsfinanzierer sind wir mit unseren globalen Kontakten und langjähriger Beratungskompetenz auf der ganzen Welt für Sie da. Mehr dazu bei Ihrem Berater oder auf [www.sparkasse.de](http://www.sparkasse.de). Wenn's um Geld geht – Sparkasse.