

Frau Mohr, inwiefern hat DHL mit humanitärer Logistik und Infrastruktur zu tun?

Kathrin Mohr: Wir sind der weltgrößte Logistikdienstleister. Wir transportieren alles von Briefen über Expressdokumente bis hin zu Containern und ganzen Industrieanlagen. Wir betreiben Lagerhäuser, machen E-Commerce – also alles, was mit Logistik zu tun hat. Damit verdienen wir unser Geld. Kommerziell. Mein Verantwortungsbereich ist das Programm „GoHelp“. Dieses gehört zu unseren Aktivitäten im Bereich „Unternehmensverantwortung“. Das GoHelp-Programm stellen wir unentgeltlich zur Verfügung, in diesem Fall den Vereinten Nationen und damit auch der humanitären Gesellschaft. Was machen wir dort konkret? Unser Mandat ist, nach Naturkatastrophen die Vereinten Nationen zu unterstützen und zwar mit logistischer Unterstützung. In dem Sinne, dass wir Mitarbeiter von DHL weltweit – DHL gehört zur Deutsche Post DHL Group – trainiert haben, um nach Naturkatastrophen an Flughäfen tätig zu werden. Sie verhindern, dass die Flughäfen zum Nadelöhr werden, weil nach Naturkatastrophen Flughäfen oft der erste Zugangspunkt für Hilfsgüterlieferungen sind. Weil oftmals die Straßen zerstört sind und Seewege zu langsam. Deswegen sind die Flughäfen auch immer gefährdet, überlastet zu sein. Um dieser Überlastung entgegenzuwirken, haben wir die sogenannten „Disaster Response Teams“ ins Leben gerufen. Diese bestehen aus 400 Mitarbeitern von DHL weltweit, die sich freiwillig dafür gemeldet haben. Wir haben seit über zehn Jahren eine offizielle Partnerschaft mit den Vereinten Nationen und waren seitdem schon über 30 Mal weltweit mit den Teams im Einsatz. Basierend auf diesen Erfahrungen mit den Disaster Response Teams und mit den Flughäfen haben wir ein Trainingsprogramm ins Leben gerufen, das sich GARD („Get Airports Ready for Disaster“) nennt. Mit diesem bereiten wir das Flughafenmanagement und Vertreter von Katastrophenschutzbehörden auf die Konsequenzen von Naturkatastrophen und dem damit verbundenen erhöhten Aufkommen von Fracht- und Personenfluss vor. Das ist ein Programm, das wir zusammen mit UNDP durchführen, dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen. Wir betreiben selbst Flughäfen, haben eine Flotte von über 300 Flugzeugen im Unternehmen und deswegen auch viele Luftfahrtexperten, die sich mit dem Thema sehr gut auskennen. Diese Kollegen fliegen dann an Flughäfen, die UNDP für uns aussucht und trainieren das Management, entsprechend auf die Konsequenzen von Naturkatastrophen zu reagieren. Bisher haben wir schon über 30 Flughäfen weltweit trainiert.

Was sind global betrachtet die drei größten Probleme der humanitären Logistik und Infrastruktur?

Kathrin Mohr: Transparenz über Hilfsgüter, mangelnde Vorbereitung und Koordination. Transparenz über Hilfsgüter: Die UN weiß in der Regel sehr schnell, was sie benötigt – diese Assessments werden meines Erachtens sehr gut gemacht. Aber sie wissen oft nicht, was tatsächlich ins Land reinkommt, sodass nicht richtig gezählt werden kann, was vom Bedarf eigentlich angekommen ist. Auch die Art der Hilfsgüter kennen sie nicht – also, ob wirklich die Dinge angekommen sind, nach denen sie gefragt haben, oder einfach irgendetwas, das die Länder geschickt haben. Das passiert leider auch sehr oft. Das zweite Problem, mangelnde Vorbereitung: Wir sehen immer wieder an den Flughäfen, dass diese überhaupt nicht darauf eingestellt sind, plötzlich die zehnfache Frachtmenge oder das zehnfache Aufkommen an Personal an einem Tag bewältigen zu müssen. So entstehen immer wieder Engpässe: Maschinen können nicht abgefertigt werden, es ist überhaupt nicht klar, wer was weiter ins Land transportiert, wo welche Hilfsgüter hingeschickt werden sollen. Der dritte Punkt, die Koordination vor Ort: Die klappt mal mehr, mal weniger gut. Wir haben eine Partnerschaft mit OCHA, dem UN-Büro für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten, so dass wir in das humanitäre System eingebunden sind. Aber es gibt auch Organisationen vor Ort, die sich schlichtweg nicht koordinieren lassen, die einfach ihr eigenes Ding machen. Was für die Organisationen zum Teil Vorteile hat, weil sie einfach loslegen können, aber für die gesamte humanitäre Kette ein großer Nachteil ist, zum Beispiel auch hinsichtlich der Transparenz.

Wie bewerten Sie diesen Zwiespalt? Es ist ja ein Stück weit verständlich, dass eine Organisation sich nicht lange mit den Clustern aufhalten, sondern loslegen will, weil der Bedarf riesig ist. Wäre da ein Zurücknehmen der NGOs in den ersten Tagen zum Zwecke der besseren Koordination sinnvoller?

Kathrin Mohr: Es geht nicht so sehr um ein Zurücknehmen. Es geht mehr um die Vorbereitung, die Aktivitäten vor Eintritt einer Katastrophe oder Krise. Wir sehen das sehr deutlich: Unser Vorbereitungsprogramm GARD wird oft nicht so wahrgenommen wie die anderen Programme. Alle behaupten, für den Fall der Fälle vorbereitet zu sein. Aber zu oft ist dem nicht so. Es wäre wichtig, im Vorfeld einer Katastrophe klarer als bisher festzulegen, wer mit wem spricht und wie. Das würde die Koordination im Katastrophenfall massiv beschleunigen. Die Organisationen müssten sich also nicht besonders zurücknehmen. Denn man würde die Wege schon kennen, die Leute kennen, die Abläufe. Man könnte sich schnell abstimmen und dann auch direkt loslegen. Das wäre meine Anforderung.

Wie bewerten Sie die Arbeit der internationalen Staatengemeinschaft mit Blick auf Humanitäre Logistik und Infrastruktur in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten? Was ist deren wichtigste Aufgabe in den kommenden Jahren, um die Rahmenbedingungen zu verbessern?

Kathrin Mohr: Ich denke, es ist schon sehr viel passiert. Als wir angefangen haben, hatten wir sehr viele „Unsolicited Donations“, also sehr viele unaufgefordert zugesendete Hilfsgüter. Wir hatten etwa aus einem Geberland mal 20.000 gespendete unsortierte Zelte – die Zeltdecken einzeln und die Stangen einzeln. Das wurde einfach hingeschickt und dann sollten die Leute vor Ort selbst zusehen, wie sie damit zurechtkommen. So etwas hat abgenommen. Auch die Art der Verpackung ist besser geworden. Früher hatten wir sehr viel „Bulk“, einfache Säcke, die man überhaupt nicht mechanisch transportieren konnte. Jetzt ist viel containerisiert, was wiederum neue Anforderungen stellt. Jetzt muss man mechanische Geräte, wie zum Beispiel Gabelstapler, haben, aber grundsätzlich geht alles schneller. Hinzu kommt: Man hat Standards bei der Koordination gesetzt. Es ist noch nicht perfekt, aber es ist bereits besser geworden. Nun darf man bei der Koordination nicht lockerlassen: Weiterhin diese Vorbereitungsrichtlinien zu geben, weiterhin alle Akteure einzubeziehen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Einbeziehung des privaten Sektors. Wir sind zwar schon seit zehn Jahren dabei, aber am Anfang wurden wir immer als Exoten wahrgenommen – im besten Falle als ATM, als Geldmaschine. Ich war gerade auf dem „World Humanitarian Summit“ in Istanbul, wo der private Sektor eine wichtige Rolle gespielt hat. Er kann einiges beitragen, wenn man ihn lässt. Der letzte Punkt ist der Zoll. Das ist nach wie vor ein riesiges Thema für die UN und es ist noch nicht klar, wie sich Zollprozeduren im Katastrophenfall beschleunigen lassen.

Was wünschen Sie sich konkret von der Politik zur Einbeziehung privater Unternehmen?

Kathrin Mohr: Dass die privaten Unternehmen als Beitragende mit ihren Kernkompetenzen gesehen werden. Traditionell wurden Unternehmen gerne als die Bösen betrachtet, die immer nur Profit machen wollen, die die Umwelt zerstören und die Leute ausbeuten. Irgendwann wurde gesagt „Naja, dann können sie wenigstens etwas bezahlen“ und als Unternehmen wurde man ständig um Spenden angefragt. Das hat sich jetzt geändert. Man sieht jetzt doch mehr, dass der private Sektor sehr gute Dinge tun kann. Wir zum Beispiel mit Logistik. Ich habe neulich mit Mastercard gesprochen, die ein riesiges Programm zu „Cash Transfer“ machen, zusammen mit den Vereinten Nationen. Ericsson hat eine große Kooperation mit OCHA zum Thema „Telekommunikation“. Hinzu kommen spezielle Kompetenzen wie Managementfähigkeiten und Prozessverbesserungsprogramme, die man zum Beispiel anderen Organisationen nutzbar machen könnte. Die Unternehmen haben aber nicht nur Kenntnisse, sondern auch ein riesiges Netzwerk und können sich untereinander vernetzen. Das

fördert auch die Politik in Ansätzen, etwa das Auswärtige Amt in Zusammenarbeit mit Aktion Deutschland Hilft. Hinzu kommt die oftmals riesige Anzahl an Mitarbeitern des Privatsektors, die ebenfalls helfen können. Und sei es auch nur, auf einer App einzutippen, wo welche Zerstörung durch eine Naturkatastrophe passiert ist.

Inwieweit sind die kommerziellen Logistikanbieter in der Lage, die humanitäre Logistik zu unterstützen? Wo liegen Grenzen dieser Zusammenarbeit?

Kathrin Mohr: Natürlich sage ich „Sehr gut!“. Denn wir machen ja genau das. Wir verdienen unser Geld mit Logistik. Deswegen sind wir natürlich in der Lage, diese Standardprozesse zu managen. Weil wir selbst Flughäfen betreiben, wissen wir, was zu tun ist und können auch dabei helfen, Flughäfen auf Krisensituationen vorzubereiten. Auch andere Logistikunternehmen sind diesbezüglich sehr aktiv, die zum Beispiel Lagerhäuser für Hilfsgüter managen. Wir haben uns auf Flughäfen konzentriert, weil wir der Ansicht waren, dass dies das vordringlichste Problem ist, aber man kann die humanitäre Logistik natürlich entlang der kompletten Lieferkette unterstützen – sowohl in der Vorbereitung als auch in der Akuthilfe. Wir haben ein Tool entwickelt, das sich „Resilience 360“ nennt. Das ist ein webbasiertes kommerzielles Tool. Das kann man selbstverständlich auch für die humanitäre Logistik nutzen und das wird es auch bereits. Das Tool stellt Unterbrechungen der Lieferkette in Echtzeit dar. Sie müssen sich das so vorstellen wie eine große Landkarte. Sagen wir mal, Sie sind ein großes Unternehmen wie Unilever, produzieren auf der ganzen Welt und haben ein riesiges Logistiknetzwerk. Dann sehen Sie Ihre ganzen Produktionsstandorte und durch deren Verbindung mit Linien Ihre gesamten Lieferwege. Sie können in Echtzeit sehen, wo Lieferwege unterbrochen sind, etwa durch Baumaßnahmen oder aber durch eine Naturkatastrophe oder einen terroristischen Akt. So etwas ist extrem hilfreich, auch für NGOs. Wir haben das Tool dem World Food Programme gezeigt, die sehr begeistert reagiert haben. Über den Einsatz sind wir nun im Gespräch.

Grenzen für die Zusammenarbeit sehen Sie also gar nicht?

Kathrin Mohr: Naja, die Grenzen liegen immer da, wo es um Geld geht. Das „GoHelp“-Programm hat natürlich auch irgendwo eine Grenze. Nehmen wir unser Flughafenprogramm GARD als Beispiel: Es ist ein Schulungsprogramm für Flughäfen. Wenn Sie sich vorstellen, dass allein Indonesien 130 Flughäfen hat und ein sehr naturkatastrophengefährdetes Land ist, könnten wir die nächsten Jahre im Grunde nur noch in Indonesien trainieren. Wir wollen das Programm ja weltweit zugänglich machen. Es ist aber ein Pro-bono-Programm, was bedeutet, dass wir nur eine begrenzte Menge an Ressourcen dafür haben. Und das ist eben die Grenze, an der man dann sagt „Gut, entweder muss die UN damit leben, dass wir nur Schritt für Schritt vorgehen und in den Ländern dann ‚Train the Trainer‘-Programme machen, aber nicht das ganze Land ‚durchtrainieren‘ oder sie bezahlen das Programm.“

Wie bewerten Sie die Arbeit der Bundesregierung mit Blick auf Humanitäre Logistik und Infrastruktur in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten? Was ist ihre wichtigste Aufgabe in den kommenden Jahren, um die Rahmenbedingungen zu verbessern?

Kathrin Mohr: Zunächst einmal: Ich rechne es der Bundesregierung hoch an, dass das BMZ unser GARD-Programm unterstützt. Das BMZ gibt rund 400.000 Euro für zwei Jahre an UNDP für die Durchführung von GARD. Es ist ein wichtiges Zeichen, dass die Bundesregierung die Sinnhaftigkeit des Programms erkannt hat. Sie hat das Programm durch eine externe Organisation evaluieren lassen. Aufgrund der positiven Ergebnisse wurde die Förderung erneuert. Ein gutes Beispiel, wie man den Privatsektor einbinden und ein konkretes, messbares Projekt fördern kann statt irgendwo Geld

hinzukippen. Solche Dinge sollte die Politik weiter fördern und auch sichtbar machen, um andere Unternehmen zu inspirieren.

Welchen Arbeitsauftrag mit Blick auf die Humanitäre Logistik und Infrastruktur sehen Sie für die Wirtschaft, für die NGOs und für die Wissenschaft?

Kathrin Mohr: Der Sinn ist es ja, dass sich alle auf ein konkretes Ziel einigen. Es fehlt mir oft, dass man fragt „Was wollen wir denn überhaupt erreichen?“. Wir haben zum Beispiel das konkrete Ziel, nach einer Naturkatastrophe den Flughafen vor Ort möglichst schnell wieder arbeitsfähig zu machen. An derlei konkreten Zielen mangelt es mir noch zu oft. Und im zweiten Schritt sollte sich jeder überlegen, was er beitragen kann. Die Wirtschaft hat ihre Kernkompetenzen. Die NGOs haben den Vorteil, dass sie oft schon viele Jahre vor Ort tätig und sehr gut mit den Gegebenheiten vertraut sind. Aber: Sie sind oft nicht so gut darin, Hilfsgüter in das Land zu schaffen. Um „die letzte Meile“ wiederum kümmern sich die NGOs in der Regel selbst, weil sie sich darin auch viel besser auskennen. Die Wissenschaft könnte meines Erachtens mehr dazu beitragen, konkrete Ziele messbar zu formulieren. Auf wissenschaftlichen Veranstaltungen ist mir der Diskurs oft viel zu abgehoben. Die Forscher erstellen gerne Optimierungsmodelle für Logistikketten. Das geht meines Erachtens völlig an der Realität vorbei. Die Wissenschaft sollte eher handhabbare Ziele formulieren, die die Wirtschaft und die NGOs gemeinsam umsetzen können.

Welchen wesentlichen Fehler machen NGOs (deutsche wie internationale wie lokale) in Ihren Augen in der Humanitären Logistik und bei Infrastrukturmaßnahmen noch zu häufig?

Kathrin Mohr: Sowohl „im Feld“, aber zum Teil auch in Deutschland: die mangelnde Koordination. Gerade als Logistikunternehmen sehen wir das besonders. Wir verdienen ja gut Geld daran, wenn jede einzelne NGO aus Deutschland mit einzelnen Transportaufträgen zu uns kommt. Sinnvoller wäre es natürlich, sich zu poolen und gemeinsame Aufträge zu vergeben, damit zum Beispiel ein Flugzeug voll ausgelastet wird. Das sehen wir nicht so oft. Auch vor Ort sehen wir, dass jeder kommt und sein eigenes Ding macht. Da würde ich mir mehr Koordination und Arbeitsteilung wünschen. Eine NGO kümmert sich um die Abholung der Hilfsgüter am Flughafen, eine weitere um die Organisation des Zwischenlagers und eine andere um den Weitertransport. Momentan kümmert sich oft jeder um alles. Das ist recht ineffizient.

Könnten Sie für den reinen Transport von Hilfsgütern in die Länder nicht eine Plattform anbieten, um die NGOs zusammenzubringen?

Kathrin Mohr: Ja, das könnten wir. Wir haben das auch schon probiert, aber es ist auf wenig Interesse gestoßen. Wir haben das nicht als Internetplattform, sondern als Meeting angeboten. Da sind allerdings nur wenige NGOs gekommen. Ich weiß nicht, ob es da noch Berührungspunkte gibt. Vielleicht muss man es einfach noch einmal probieren. Für uns als Unternehmen gibt es den Zwiespalt, ob es sich für uns lohnt, solch eine Plattform vorzuhalten, weil es diese gemeinsamen Aufträge von NGOs dann doch nicht so oft gibt. Da ist es besser vielleicht eine feste Kontaktperson zur Verfügung stellen. Es geht mehr um die Prozesse und das Denken im Kopf als um diese Plattform als solche. Vielleicht ist das auch eine Aufgabe für die Bundesregierung, die NGOs und den Privatsektor an einen Tisch zu bringen, damit sie sich überlegen können, wie sie es organisieren.

Ganz grundsätzlich: Welche Chancen für die Humanitäre Logistik und Infrastruktur bieten neue Technologien – und welche Risiken?

Kathrin Mohr: Ich sehe darin sehr große Chancen. Alles, was webbasiert ist oder auch solche Crowd-Apps, womit man zum Beispiel durch Smartphone-Technologie Mitarbeiter eines Unternehmens bitten könnte, im Falle einer Naturkatastrophe Punkte zu markieren, an denen etwas zerstört ist. Risiken im eigentlichen Sinne sehe ich nicht. Vielleicht, dass man sich zu sehr darauf verlässt und dann nach einer Naturkatastrophe die ganze Infrastruktur zusammenbricht. Das ist bereits oft genug passiert. Andererseits haben die Telekommunikationsunternehmen sehr gute Lösungen entwickelt, um die Infrastruktur schnell wieder zum Laufen zu bringen. An uns werden ständig neue Technologien herangetragen. Einige glauben offenbar, man müsse alles mit Scanner-Technologie und Barcodes ausstatten. Diese Technikgläubigkeit nervt mich manchmal. Man sollte sich auch mal auf den gesunden Menschenverstand und die Vorbereitung und Erfahrung verlassen.

Mit welchem Mythos der Humanitären Logistik und Infrastruktur möchten Sie aufräumen?

Kathrin Mohr: Mein Lieblingsmythos: die Drohnen. Ich werde immer wieder darauf angesprochen, ob wir Drohnen haben. Die haben wir als Deutsche Post DHL Group, ja. Wir sind damit relativ aktiv, auch wenn das meines Erachtens eher ein langfristiges Projekt ist. Das ist kommerziell sinnvoll. Ich werde aber oft angeschrieben wegen Drohnenprojekten und ob wir da nicht irgendetwas mit der humanitären Logistik machen können. Das sei ja so toll und man könne mit Drohnen Medikamente in irgendwelche abgelegenen Bergdörfer schicken. Das halte ich für absoluten Quatsch. Wenn Sie überlegen, was so eine Drohne tragen kann. Das sind maximal zwischen einem und drei Kilogramm. Das ist also extrem begrenzt. Dann müssen Sie sich überlegen, dass diese Drohnen oft nur auf Sicht fliegen dürfen. Damit sind Sie noch stärker begrenzt. Zudem müssen diese Drohnen eine Zulassung vom Luftverkehrsamt des jeweiligen Landes haben. Wenn Sie überlegen, dass in vielen Ländern jenseits des Militärs noch nicht einmal Helikopter fliegen dürfen, sind Sie mit den Drohnen eigentlich sofort am Ende. Ohne Frage sind Filme eindrucksvoll, die mit einem Drohnenflug die Ausmaße der Zerstörung in Kathmandu nach dem Erdbeben zeigen. Dafür könnte man sie nehmen, aber nicht, um logistische Aufgaben zu erledigen. Für die nähere Zukunft sehe ich das nicht.

Welchen bestmöglichen Zustand der Humanitären Logistik und Infrastruktur halten Sie in zehn oder zwanzig Jahren für möglich?

Kathrin Mohr: Alle Akteure arbeiten koordiniert und zielgerichtet zusammen. Jeder bringt seine Kernkompetenzen ein.