FORUM WIRTSCHAFTSETHIK MINISCHAFTSETHIK

2/307

THEMA

Unternehmergeist als zentrale Triebfeder für Kooperation und Entwicklung in Afrika

REZENSIONEN

- Leadership mehr als Management.Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen
- Unternehmensethik
- Im Prinzip Nachhaltigkeit.

 Akteurskonstellationen und Handlungsspielräume in interdisziplinärer Betrachtung
- Management Ethics

STICHWORT

New Partnership For Africa's Development (NEPAD)



EUROPEAN
BUSINESS ETHICS
NETWORK
DEUTSCHLAND E.V.



FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschoftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

FORUM Wirtschaftsethik

(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V.

Kontakt.

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) Markt 23, D-02763 Zittau Tel.: ++49/(0)3583/6127-83 Fax: ++49/(0)3583/6127-85 Email: info@dnwe.de Internet: http://www.dnwe.de

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien BLZ: 85050100

Kontonummer: 3000217648

Redabtion

Prof. Dr. Michael S. Aßländer Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsund Unternehmensethik Universität Kassel Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel Tel.: ++49/(0)561/804-2818

Fax: ++49/(0)561/804-2818 Email: asslaender@uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Suchanek Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics, Wittenberg Center of Global Ethics Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg Tel.: ++49/(0)3491/466-231 Fax: ++49/(0)3491/466-258 Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dr. Ulrich Thielemann Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen Tel.: ++41/(0)71/224-2644 Fax: ++41/(0)71/224-2881 Email: ulrich.thielemann@unisg.ch

Redaktionsassistenz:

Silvia Schröter Markt 23, D-02763 Zittau Tel.: ++49/(0)3583/6127-83 Fax: ++49/(0)3583/6127-85 Email: info@dnwe.de Internet: http://www.dnwe.de

Anzeigen und Rezensionen:

Silvia Schröter Tel.: ++49/(0)3583/6127-83 Fax: ++49/(0)3583/6127-85 Email: info@dnwe.de

Regionalforen:

Dr. Daniel Dietzfelbinger Tel.: ++49/(0)89/20205530 Email: dd@daniel-dietzfelbinger.de

Gestaltung:

Angelika Kauderer Grafik-Design Rablstraße 46, D-81669 München Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:

WinterDruck
Herrnhuter Druck + Verlagshaus
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-8
Email: post@winterdruck.de

Inhalt

4	EDITORIAL
	THEMA
6	Unternehmergeist als zentrale Triebfeder für Kooperation und Entwicklung in Afrika
10	Europa und Afrika als Kooperationspartner – Die Bedeutung der Perspektive
18	Ein Paradigmenwechsel ist nötig: Unterstützung von Unternehmergeist statt milder Gaben
25	Die Förderung von Unternehmergeist in Tansania
30	Praktische Beispiele von Unternehmensverantwortung Is Potentiale eines Kontinents fördern
36	Praktische Beispiele von Unternehmensverantwortung I BP und sein Engagement in Schwarzafrika
42	NEPAD als Selbstbindungslogik: Stärken und Schwächen des "African Peer Review Mechanism"
54	Gesundheitsmärkte in Afrika: Wirtschaftsethische Perspektiven für die Entwicklungspolitik
	REZENSIONEN
62	Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen
65	Unternehmensethik
70	Im Prinzip Nachhaltigkeit. Akteurskonstellationen und Handlungsspielräume in interdisziplinärer Betrachtung
73	Management Ethics
	STICHWORT
76	New Partnership For Africa's Development (NEPAD) Die Neue Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas
	TAGUNGSBERICHT
78	Tagungsbericht zum Workshop der WK Wiss 2007: "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik"
81	Jahrestagung DNWE 2007: "Wirtschaftskriminalität und Ethik"
	DISSERTATION
86	Zur begrifflichen Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Unternehmen
	AKTUELLES
88	Memorandum zur Gründung der Arbeitsgruppe Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik

I:

Liebe Leserinnen und Leser,

Q uf dem G8-Gipfel, der vom 6.-8. Juni in Heiligendamm tagen wird, ist eines der beiden zentralen Themen überschrieben mit "Wachstum und Verantwortung in Afrika – Gute Regierungsführung, nachhaltige Investitionen, Frieden und Sicherheit und die Bekämpfung von HIV/Aids".

Dabei ist es schon allein aus ethischen Gründen zu begrüßen, dass sich die reichen Industrienationen des Themas Afrika auf ihrem Treffen annehmen, doch ist es darüber hinaus auch ein Gebot der politischen und wirtschaftlichen Klugheit: China zeigt massive Präsenz in Afrika und die Anzeichen weisen darauf hin, dass sich diese aufstrebende Wirtschaftsnation dort Rohstoffreserven ebenso wie Absatzmärkte sichern will, ohne dabei der für Afrikas Entwicklung so wesentlichen lokalen Wertschöpfung angemessen Raum zu geben. Grund genug für uns, die Herausgeber des FORUM Wirtschaftsethik, diese Ausgabe dem Thema Afrika zu widmen.

Hierzulande wird Afrika häufig nach wie vor als ein Kontinent wahrgenommen, der 'am Tropf hängt' und dem nur durch möglichst massive Transferleistungen zu helfen ist. Diese Sichtweise ist jedoch sowohl für Geber wie für Nehmer auf Dauer problematisch, denn sie schafft ein Gefüge einseitiger Abhängigkeiten, die geradezu als das Gegenteil von nachhaltiger Entwicklung definiert werden können; die letzten Jahrzehnte sind in vielerlei Hinsicht ein Beleg dafür.

Insofern kann man fast schon von einer moralischen Pflicht sprechen, diese Sichtweise des westlichen Verhältnisses zu Afrika zu revidieren. Es gilt, Afrika als Kooperationspartner in einer wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Zusammenarbeit zu sehen und danach zu fragen, was die Beteiligten in diese Zusammenarbeit einbringen und was sie als Erträge erwarten können. Dieser Perspektivenwechsel lässt sich zusammenfassen in der Formel "verantwortliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil statt Wohltätigkeit". Anliegen des vorliegenden Doppelheftes ist es, für diese neue Sichtweise zu werben. Die ersten Beiträge widmen sich daher dieser Thematik aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln. Es sind dies die Sicht (1) eines südafrikanischen Unternehmers (Herman Bailey), (2) eines britischen, in Nigeria tätigen Geschäftsmannes, der zugleich Bob Geldofs Live Aid-



Veranstaltungen organisiert (Jeremy Gaines), (3) eines deutschen Wirtschaftsethikers (Karl Homann) und (4) einer tansanischen Ministerin (Batilda Burian). Im Anschluss hieran wollen wir die Praktikerperspektive im Umgang mit den afrikanischen Besonderheiten exemplarisch anhand der Firmen DaimlerChrysler und BP beleuchten, zwei Unternehmen, die sich seit längerem auf dem afrikanischen Kontinent engagieren. Es folgen zwei stärker theoretische Beiträge: Markus Beckmann analysiert die NEPAD-Initiative, deren Bedeutung für eine erfolgreiche wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Afrikas nicht unterschätzt werden sollte, und Stefan Hielscher untersucht die Situation der Gesundheitsmärkte in Afrika.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der DNWE Jahrestagung in Berlin und über den Workshop der Wissenschaftlichen Kommission Wissenschaftstheorie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft zum Thema "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" in München. Unter der Rubrik "Stichwort" möchten wir, passend zu unserer Schwerpunktausgabe, über die NEPAD-Initiative der afrikanischen Staats- und Regierungschefs berichten. Darüber hinaus wollen wir Sie auch in diesem Heft über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik informieren und in unserer Rubrik "Promotionen" erneut ein aktuelles Dissertationsprojekt aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik vorstellen. Zum Abschluss möchten wir Sie aus gegebenem Anlass über die geplante Gründung einer Arbeitsgruppe "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) informieren.

Wir hoffen, dass es uns mit unserer Doppelausgabe FORUM Wirtschoftsethik gelungen ist, Sie für das Thema Afrika zu interessieren und wir Ihnen auch mit dieser Ausgabe wieder ein spannendes Lesevergnügen bereitet haben.

Michael Aßländer

Andreas Suchanek

Ulrich Thielemann

Unternehmergeist als zentrale Triebfeder für Kooperation und Entwicklung in Afrika

Text: Herman Bailey

m Laufe der letzten Jahrzehnte vollzog sich in vielen Ländern Afrikas ein geradezu revolutionärer Wandel hin zu größerer politischer Freiheit und der Stabilisierung noch junger demokratischer Systeme. Nicht zu Unrecht wurde dieser Wandel auch als die "dritte Welle" der Demokratisierung gefeiert. Auswirkungen hatte dies auch auf das Feld der Ökonomie: in vielen Bereichen wich die staatliche Planwirtschaft einer freiheitlichen Ordnung und der

Liberalisierung der Märke. Zunehmend verändern auch die Kräfte der Globalisierung vormals für unverrückbar gehaltene ökonomische und soziale Realitäten. Immer deutlicher wird, dass Afrika sein Potential nicht durch Isolation und Marginalisierung, sondern nur auf Basis einer nachhaltigen globalen Zusammenarbeit entwickeln kann. Der Schlüssel zum Aufbau und zur Gestaltung dieser Zusammenarbeit ist die Stärkung von Unternehmergeist.



UNTERNEHMERGEIST ALS ZENTRALE TRIEBFEDER FÜR KOOPERATION UND ENTWICKLUNG IN AFRIKA

Unternehmer sind Agenten des Wachstums und des Wandels und beschleunigen die Produktion, Verbreitung und Anwendung neuer innovativer Ideen und Konzepte; mit ihrem Einsatzwillen und ihrer Leistungsbereitschaft steigern sie die Kompetitivität lokaler Märkte und stellen sicher, dass vorhandene Möglichkeiten effizient genutzt werden und sich die Grenzen ökonomischer Aktivität permanent nach vorne verschieben. Sie helfen so, den wirtschaftlichen Herausforderungen einer globalisierten Welt gerecht zu werden und diese mitgestalten zu können – eine Grundvoraussetzung auch und gerade für eine nachhaltige Bekämpfung von Armut und Arbeitslosigkeit.

Unternehmergeist kann dabei definiert werden als innovativer Unternehmergeist, der zu gesellschaftlichem Mehrwert führt. Doch ein solcher Geist hat es nicht immer leicht. In einem Umfeld, in dem die Kapitalversorgung oft schwierig und die Rechtslage bisweilen unklar ist, in dem es an Humankapital und der notwendigen Infrastruktur fehlt, ist es mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, innovative Ideen und persönliches Engagement in wirtschaftlichen Erfolg zu verwandeln. Notwendig ist es daher insbesondere, dem Unternehmergeist jene institutionelle Unterstützung zukommen zu lassen, die er benötigt, um die Vision einer selbstbewussten und wirtschaftlich wie politisch unabhängigen Identität Afrikas Realität werden zu lassen.

Was aber sind die Voraussetzungen einer derartigen Entwicklung? Ich möchte meine Überlegungen hierzu in drei Ebenen gliedern: (1) die Ebene des individuellen Unternehmers, (2) die Ebene des einzelnen Betriebs sowie (3) die Ebene des makroökonomischen wie soziokulturellen Umfelds.

Ad (1)

Auf Ebene des individuellen Unternehmers finden sich zunächst eine ganze Reihen von Faktoren, welche unternehmerische Aktivitäten sowie deren Erfolgsausichten steigern können. Diese reichen von psychologischen Charakteristika wie Selbstbewusstsein, Vorstellungskraft, Risikofreude und Ver-

ständnis für die jeweiligen Bedürfnisse und Problemlagen anderer, über generelle Aspekte der Ausund Weiterbildung bis hin zum konkreten Erlernen von unternehmerischen Fertigkeiten. Viele dieser Faktoren können durch eine gezielte Ausbildung sowie durch eigene Erfahrungen in einem kompetitiven Umfeld erlernt werden.

Auch in der allgemeinen schulischen und universitären Bildung lassen sich individuelle Potentiale entwickeln. Auch wenn die genauen Zusammenhänge hier noch weitgehend unklar sind und sicherlich weiterer Forschung bedürfen; festgehalten werden kann, dass eine Ausbildung, die besonderen Wert auf die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen legt, einen direkten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat. Richtschnur darf hier nicht mehr länger das traditionelle Angestelltenmodell sein, das junge Menschen auf eine lebenslange Stelle bei der Regierung oder einem großen Unternehmen vorbereitet. Das zentrale Bildungsziel muss vielmehr darin bestehen, jungen Menschen die Kompetenz für ein selbstbewusstes Leben und wirtschaftliche Selbstständigkeit zu vermitteln.

Ad (2):

Auf der Ebene der einzelnen Betriebe ist zunächst festzustellen, dass es sich hierbei überwiegend um sogenannte Klein- und Kleinstbetriebe (SMEs) handelt. Erfolgreiches Unternehmertum kann in diesem Bereich insbesondere durch die Mobilisierung und Weiterentwicklung bestehender Ressourcen, eine strategisch ausgerichtete Unternehmensführung sowie langfristig angelegte Netzwerk- und Clusterbildung unterstützt werden.

Über Fortschritte in diesem Bereich lässt sich bereits berichten. So wurden in den vergangenen Jahren auf Initiative einiger einflussreicher Unternehmer regionale Netzwerke, wie etwa das Western African Enterprise Network, geschaffen. Ziel dieser Netzwerke ist es, den privaten Sektor durch regionale Kooperationen zu stärken, das institutionalisierte Geschäftsleben und den Handel zwischen Unternehmen zu fördern sowie kon-



struktiv mit den Regierungen an der Schaffung der institutionellen Rahmenbedingungen für Entwikklung und Wohlstand zu arbeiten.

Nach wie vor stellt vor allem die Unterversorgung mit Risikokapital eine der größten Barrieren für den weiteren Ausbau des privaten Unternehmertums in Afrika dar. Da kommerzielle Banken auf Grund der oftmals nicht verfügbaren Sicherheiten in der Regel das Risiko scheuen, Klein- und Kleinstbetrieben Kredite zur Verfügung zu stellen, bleibt diesen oft – wenn überhaupt – nur der Rückgriff auf private Ersparnisse oder Darlehen der Familie. Insbesondere an diesem Engpass lohnt es sich daher zu investieren. Erfahrungen haben gezeigt, dass Mikrofinanzinstitute wie etwa die Grameen Bank in Indien oder die Compartamos in Lateinamerika eine wichtige Schlüsselrolle für Unternehmer und die Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Grundlage einnehmen können.

Ad (3):

Auf der Ebene des makroökonomischen und soziokulturellen Umfelds ist festzustellen, dass die Entfaltung des Potentials von Unternehmergeist durch eine schwache Verankerung von Eigentumsrechten, einer mangelhaften Infrastruktur sowie durch strukturelle Probleme auf dem Arbeitsmarkt gehemmt wird. Auch mit effektiven Bildungsprogrammen und einer ausreichenden Risikokapitalversorgung werden es afrikanische Unternehmer ohne die Unterstützung ihres gesellschaftlichen Umfelds auch in Zukunft schwer haben. Verantwortung hierfür haben insbesondere auch die Regierungen zu tragen, indem sie dafür sorgen, dass ein soziales Klima entsteht, in dem Unternehmer ermutigt werden, sich im Geschäftsleben zu engagieren und dabei von einem breiten gesellschaftlichen Konsens getragen werden.

Zusammenfassend sei darauf hingewiesen, dass Unternehmergeist in der Tat eine entscheidende Triebfeder für wechselseitig vorteilhafte Kooperationen und Entwicklung in Afrika darstellt. Sein enormes Potential kann und wird verwirklicht werden, wenn sich die Beteiligten aller Ebenen dazu verpflichten, objektiv ihre eigene Verantwortung in diesem Prozess zu analysieren und entsprechend dieser zu handeln.

KONTAKT

Dr. Herman Bailey

CEO Home of Cape Wine, South Africa

hbailey@homeofcapewine.co.za

Europa und Afrika als Kooperationspartner –

Die Bedeutung der Perspektive

Text: Jeremy Gaines*

ieser Beitrag widmet sich der ethischen Haltung und dem Umgang der deutschen Wirtschaft mit Afrika. Dabei sollen beide Pole nicht vorschnell in Bezug zu gängigen Schlüsselworten wie "gute Regierungsführung" oder die "Übertragbarkeit von Erträgen" gesetzt werden, statt dessen wird zunächst eine geläufige europäische Wahrnehmung von Afrika erläutert, die jedes "level playing field" unterminiert, auf dem sich ansonsten die beiden Kontinente gleichberechtigt gegenübertreten könnten. Eine zentrale Rolle wird die europäische Wahrnehmung von Afrika in Bezug auf wirtschaftliche Aspekte spielen, wobei diese Wahrnehmung auch in Abhängigkeit von den entsprechenden Informationsflüssen zu sehen ist und vor dem Hintergrund der jeweili-



EUROPA UND AFRIKA ALS KOOPERATIONSPARTNER DIE BEDEUTUNG DER PERSPEKTIVE



Langfristiges Wachstum in Afrika setzt die Schaffung von Arbeitsplätzen voraus.



Vordringlichstes Problem vieler Regierungen stellt jedoch die medizinische Versorgung und die Wasserknappheit des Landes dar.

gen Einstellung der Beteiligten. Norbert Walter von der Deutschen Bank hat das grundlegende Problem, das in diesem Zusammenhang zu benennen ist, wie folgt beschrieben: "Politiker, führende Wirtschaftsvertreter und Wissenschaftler haben bis dato das ungenutzte Potential Afrikas nicht nach außen kommuniziert." Und ein wesentlicher Grund hierfür dürfte die angesprochene Sichtweise spielen, die die Wahrnehmung Afrikas bestimmt.

Ein Anschauungsbeispiel für diese Wahrnehmung ist die Konferenz zum Thema "Die wirtschaftlichen Perspektiven Afrikas", die kürzlich in Berlin stattfand. Veranstalter waren verschiedene Verbände und Vereine; unter den Teilnehmern befanden sich nur ein deutscher Industrieller und ein Vertreter des Mittelstands, wobei es sich um ein Mikrounternehmen handelte. Auf der Leinwand hinter dem Podium war die undeutliche, große Projektion des Gesichts eines schwarzen Bergarbeiters mit Helm und Lampe zu sehen. Das Bild sollte vermutlich die Wirtschaft in Afrika oder zumindest den möglichen Gewinn einer Investition in afrikanische Rohstoffe symbolisieren.

Eine parlamentarische Staatsekretärin aus dem deutschen Wirtschaftsministerium eröffnete die Tagung. In ihrer Begrüßung betonte sie, dass die Wirtschaftsbeziehungen mit Afrika als dem Kontinent der Möglichkeiten auf gleicher Augenhöhe betrieben werden sollten. Wer würde dem nicht zustimmen. Aber wie? Der Projektion nach zu urteilen, müsste man sich wohl unter Tage begeben, um sich auf gleicher Augenhöhe zu befinden bzw. um das Gegenüber nicht aus einem Blickwinkel zu sehen, der nicht mehr in eine postkoloniale Welt gehört. Wenn man davon ausgeht, dass beide Interpretationen nicht intendiert waren, und dass das Bild höchstens ein unbewusstes Herabschauen darstellte, dann ist dies dennoch so erhellend wie die fehlende Wirtschaft Deutschlands auf dem Podium. Denn was zu sehen war, hatte nichts mit gleicher Augenhöhe zu tun, sondern viel mehr mit der Ungleichheit des Geber-Nehmer-Verhältnisses, wie sie im Bereich der Entwicklungspolitik anzutreffen

ist. Eine solche Ungleichheit kann nicht Grundlage einer Partnerschaft sein, in der eine gerechte und damit ethisch vertretbare Verteilung des Ertrags als Motivation dienen soll.

Sowohl in der Geschäftswelt als auch im Bereich der Politik lassen sich entsprechende Muster finden. Das ungleiche Verhältnis zwischen der Europäischen Union (EU) und Afrikanischen Union (AU) (die 2005 zum Beispiel über einen Jahresetat von ca. 160 Mio. USD verfügte, im Vergleich zu 110 Mrd. Euro in der EU) ist jedoch beiden Seiten bewusst und auch ein Ziel der gemeinsamen Korrektur durch die Unterstützung, die die EU zum Aufbau neuer Kapazitäten bereitstellt.

Die Anmerkungen zur Wahrnehmung Afrikas im privatwirtschaftlichen Bereich sollen aber nicht über die massiven Probleme des Kontinents in anderen Bereichen hinwegtäuschen, zur Überwindung derer die Millenium Development Goals ins Leben gerufen wurden – wie z.B. im Bereich der Gesundheits- und Wasserversorgung und Grundschulerziehung, um nur drei zu nennen. Alle drei unterliegen aber eindeutig der Verfügungsgewalt der Regierungen, könnten Grund für karitative Unterstützung seitens der Privatwirtschaft sein und müssen auf der internationalen Ebene in Angriff genommen werden, zum Beispiel durch Geberprojekte oder ausländische Darlehen.

Die Art und Weise, wie solche Projekte bzw. Darlehen strukturiert werden, ist jedoch entscheidend. Wenn man bedenkt, dass 1) ein Teil der Einkünfte von Nicht-Regierungs-Organisationen oft direkt aus der öffentlichen Hand stammt, 2) eine weit höherer Prozentsatz der Einkünfte für Verwaltung aufgewendet wird als bei Unternehmen, die von ihren Aktionären zur Rechenschaft gezogen werden können, und 3) die Ausgaben der Nicht-Regierungs-Organisationen oft zu 30 Prozent aus Verwaltungskosten bestehen, die nicht Personal vor Ort betreffen. Diese Tatsachen betrachte ich als unmoralisch. Mit anderen Worten heißt das, dass ein großer Teil des Geldes, von dem Experten wie William Easterly behaupten,

es wäre in einem schwarzen Loch verschwunden, statt dessen direkt wieder in westliche Taschen geflossen ist. In dieser Hinsicht scheinen Entwikklungsgelder und altruistische Prinzipien im Zeitalter der Nicht-Regierungs-Organisationen nicht mehr ohne weiteres vereinbar zu sein. Ein Beispiel für diesen Tatbestand ist die ACP Water Facility der EU. Mit diesem Programm wurde viel Geld als Entwikklungsunterstützung gewährt, und ein kleines westafrikanisches Land wie Benin hat beispielsweise etwa 7 Mio. Euro erhalten. Aber ungefähr die Hälfte davon wurde von großen westlichen Geberinstitutionen beantragt und organisiert. Die Vermutung liegt nahe, dass entweder die Komplexität des Antragsprozesses oder das Instrument der Beantragung so gestaltet sind, dass einheimische Organisationen in den jeweiligen Ländern die Kapazitäten bzw. Fähigkeiten nicht besitzen, selbst erfolgreich Anträge zu stellen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass es in den Beantragungsverfahren kein Gleichgewicht gibt: Es haben sich insgesamt 291 westafrikanische Projekte um Zuwendungen beworben und 22 (7.5%) wurden genehmigt (33.9 Mio. Euro); insgesamt wurden für 150 ostafrikanische Projekte Anträge gestellt, wovon 34 (20%) genehmigt wurden (105 Mio. Euro). Es ist nicht davon auszugehen, dass die Länder Westafrikas weniger Probleme mit dem Zugang zu Trinkwasser haben als die Ostafrikas, also haben andere Gründe eine Rolle gespielt.

Westafrika führt uns vor Augen, wie unzulänglich die wirtschaftlichen Beziehungen zu Afrika zur Zeit sind und wie die Auslands-Direktinvestitionen (foreign direct investments, FDI) für gewöhnlich getätigt werden. Die großen US-amerikanischen und europäischen Ölgesellschaften investieren in erheblichem Ausmaß, hauptsächlich in Förderanlagen vor der Küste. Das ist der Hintergrund für den Großteil des beträchtlichen Anstiegs an FDI in Westafrika über die letzten zwei Jahre (sie haben sich seit 2002 verdreifacht). Der Golf von Guinea zieht daraus einen zweifachen Nutzen: erstens, haben die Staaten einen Anteil am Verkaufserlös von Öl bzw. Gas, und

EUROPA UND AFRIKA ALS KOOPERATIONSPARTNER DIE BEDEUTUNG DER PERSPEKTIVE

zweitens kann die Förderung in die Entstehung von Arbeitsplätzen im Downstream-Bereich im Lande münden - was aber augenblicklich viel zu wenig passiert. Langfristig wird Wachstum nur durch Arbeitsplätze im Lande entstehen, am besten in der Verarbeitungs- bzw. in der Versorgungsindustrie. Die Regierungen haben aber leider verständlicherweise einen großen Teil der Erdölerlöse nicht benutzen können, um die heimische Wirtschaft zu fördern, denn sie sehen sich einer Reihe anderer Probleme ausgesetzt, die es zuerst zu bewältigen gilt, wie Gesundheit, Wasserversorgung usw. Also muss die Frage lauten: Wie kann man Wachstum ohne Regierungsprogramme bzw. Ressourcen anregen? Gerade hier können afrikanische und europäische Privatunternehmen einen wichtigen Beitrag zum Wachstum der etwa 45 Länder südlich der Sahara leisten.

Ausländische Investoren konzentrieren sich zunehmend auf den Verarbeitungssektor. Seit 2002 sind doppelt so viele FDI in Sektoren geflossen, die nichts mit der Förderung von Rohstoffen zu tun hatten, wie in die Rohstoffgewinnung in Nigeria, Südafrika, Ägypten und Sambia. Obwohl das positiv zu bewerten ist, sollte man nicht vergessen, dass die Telekommunikationsindustrie ein beträchtliches Investitionsvolumen anzieht. Und in letzter Zeit hat auch die Finanzwirtschaft Afrikas sehr von ausländischen Investitionen profitiert. Im Frühjahr 2007 haben Finanzinvestoren auf einen Schlag eine Beteiligung von 161 Mio. USD in einer nigerianischen Bank getätigt. Dies spricht für das zunehmende Engagement der Privatwirtschaft im Zusammenhang des Wirtschaftswachstums von Afrika, wenn man die Zahl mit den gesamten KfW-bezogenen Darlehen für Projekte in Afrika vergleicht, die 2006 nur 50% mehr betrugen (143 Mio. Euro).¹

Welche Form von Förderung des wirtschaftlichen Wachstums sollte vermieden werden? Die chinesische Regierung hat nun damit begonnen, sich Rohstoffquellen in Afrika zu sichern. Als Gegenleistung bietet sie Darlehen für Infrastrukturprojekte, wie zum Beispiel Eisenbahntrassen, wobei die Arbeit



Prof. Dr. Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank Gruppe



US-Ökonom William Easterly

von chinesischen Firmen ausgeführt wird. Mit Verantwortung oder Win-Win hat das nicht viel zu tun: Chinesisches Geld wird aus der chinesischen Regierungskasse in chinesische Unternehmertaschen transferiert und obendrauf erhalten die Chinesen die dringend benötigten Rohstoffe. Das ist keine Transaktion auf Augenhöhe. China hat zudem damit begonnen, Konsumgüter, ob Textilien oder Motorräder, massiv nach West- und Zentralafrika zu verkaufen. Die Einfuhr von Textilien zerstört die einheimischen Textilmärkte und die Motorräder verpesten die Luft.

In solchen Fällen könnte man versucht sein, dafür zu plädieren, Märkte durch Zolltarife geschlossen zu halten, bis die Transaktionen auf gleicher Augenhöhe stattfinden können. Globalisierung ohne eingebaute Sicherheiten ist einseitig. Beispielsweise hat das Ende der Multifaser-Abkommen der Welthandelsorganisation die Textilindustrie Lesothos über Nacht ruiniert. Und die Zuckerordnung der EU funktioniert gegenüber Afrika auch als protektionistisches Werkzeug.

Wenn man annimmt, dass Länder ein langes Kollektivgedächtnis haben, dann wird die chinesische Politik, sich schnell Rohstoffe zu sichern und Märkte mit Billiggütern zu überschwemmen, hoffentlich langfristig dazu führen, dass chinesische Unternehmen irgendwann geächtet werden. Wenn Afrika nicht schlichtweg auf ein großes Kupfer/Mangan/ Goldbergwerk oder eine Öl- und Gasbohrinsel reduziert werden soll, dann muss der Kontinent allmählich damit anfangen, seine eigenen Waren zu produzieren: maschinell hergestellte Textilien, Motorräder, elektrische Haushalts- und Küchengeräte usw. Wie können da Win-Win-Situationen entstehen? Die Antwort müsste ein stärkeres Engagement seitens der Privatwirtschaft sein, und das heißt vor allem: höhere Direktinvestitionen.

Nigeria kann in mancher Hinsicht als Beispiel dienen. Auch wenn es noch von vielen westlichen Unternehmen ignoriert wird, reift es aller Unkenrufe zum Trotz schnell zur größten Wirtschaft Afrikas heran und ist jetzt schon die treibende, gar dominante Kraft Westafrikas. Seit kurzem produziert Nigeria eigenes Schwerstahl, mit dem es ganz Westafrika beliefern will – dank der Hilfe des englischindisch-europäischen Stahlgiganten Mittal, der Stahlschrott aufkauft, einschmilzt und als Baustahl verkauft sowie eigene Erzminen betreibt, wie zum Beispiel weiter westlich in Liberia. Mittal, wie die europäische Finanzpresse in den letzten Monaten immer wieder bestätigte, ist sehr profitabel. Und der Stahl-Deal ist für beide Seiten gewinnbringend. Die Nigerianer verhandelten so, dass Mittal Infrastrukturinvestitionen über mehrere Milliarden US-Dollar tätigt und dafür zwei heruntergekommene ehemals russische Stahlhütten erhält, deren Hochöfen vorher nie



EUROPA UND AFRIKA ALS KOOPERATIONSPARTNER — DIE BEDEUTUNG DER PERSPEKTIVE

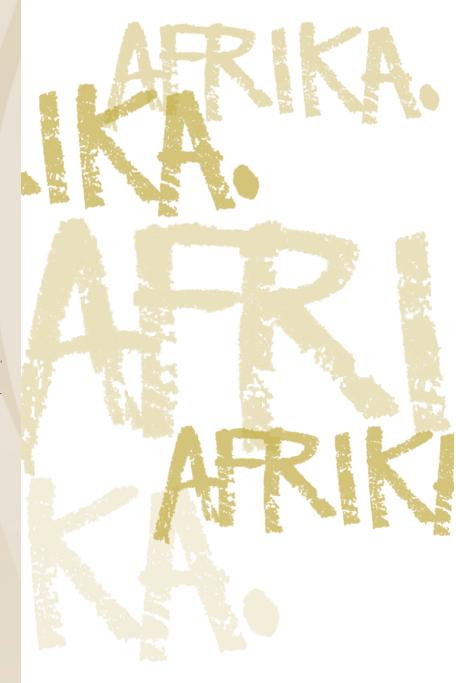


in Betrieb gegangen waren. Dies ist eine Win-Win-Situation. Es entsteht neue Infrastruktur und Baustahl mittlerer Qualität ist nun in Westafrika vor Ort erhältlich. Hier sind beide Seiten auf Augenhöhe, denn sie sind wahrlich Partner und ziehen einen starken Nutzen aus dem Abkommen.

Wenn man das auf breiter Front erreichen will, müssen die afrikanischen Regierungen und Unternehmer Europa als Wirtschaftspartner - und nicht als Geber von Transfermitteln - ernstnehmen und umgekehrt darf Europa Afrika nicht als Kontinent, der am Tropf hängt, ansehen, sondern als enormes Potential für wirtschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Afrikanische Unternehmer sollten proaktiv Investitionspartner in Europa suchen und deutlich machen, welch große Kuchen sich in ihren jeweiligen Ländern backen ließen, wenn sie nur die Kompetenz bzw. das Kapital hätten, um ihre Projekte in die Wege zu leiten. Sie würden dabei unter Umständen auf ein Tortenstück verzichten müssen, das dann dem ausländischen Partner zustehen würde, aber ohne ihn gäbe es den Kuchen erst gar nicht.

Um den Kreis zu schließen: Beim anfangs erwähnten Treffen in Berlin beklagte die Botschafterin von Mali die Tatsache, dass die traditionelle Robe, die sie trug, in der Nähe von Hamburg hergestellt wurde. Ihr Aufruf, man möge doch in Mali, das unter dem fehlenden Zugang zum Meer leidet, Textilien produzieren, lief ins Leere, da keine Webstuhlhersteller anwesend waren. Vielleicht weil auch die europäischen Maschinenbauer mittlerweile ihr Hauptaugenmerk auf die Rohstoff-Förderungsindustrie richten, anstatt sich an einer neuen verarbeitenden Industrie zu beteiligen.² Um diesen Zustand zu ändern, brauchen sowohl Afrika als auch die EU wirkliche Roadshows, Roadshows im großen Stil, um Investoren anzulocken - nicht nur Reisen von Handelsdelegationen, die von Verbänden organisiert werden und immer wieder gerne ausländische Minister herumzeigen. Und bei diesen Roadshows würden die Afrikaner mit ihren Ideen durch die Globalisierung zwangsläufig mit anderen Projekten aus anderen Ländern im europäischen Markt konkurrieren müssen. Aber angesichts des enormen Potentials von Afrika und seiner Nähe zu Europa, könnte man berechtigterweise davon ausgehen, dass diese Konkurrenz die Afrikaner nicht abschrecken dürfte. Gute Regierungsführung ist eine Frage der Zeit, während der Return-on-Investment grundsätzlich schon vorhanden ist, nur oft noch nicht wahrgenommen wird.

- * Dr. Jeremy Gaines ist Deutschland-Koordinator der Kommission für Afrika, einer vom britischen Premierminister T. Blair im Jahr 2004 ins Leben gerufenen Initiative, der u.a. auch Bob Geldof angehört. Email: jeremy@gainestranslations.de
- ¹ vgl. Frankfurter Rundschau, 9. Februar, 2007: "Afrika-Engagement lohnt sich. Die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft in Köln ermuntert private Investoren ausdrücklich, sich stärker in Afrika zu engagieren." Die Zahl könnte man mit den Infrastrukturprojektfinanzierungen, die durch die Cotonou Investment Facility (2003-6) ermöglicht wurden (359,59 Mio. Euro), vergleichen. Mittal hat ursprünglich (zusammen mit ONGC, die Indische Öl- und Gasgesellschaft) 6 Mrd. USD für eine Raffinerie, ein Kraftwerk mit 2.000 MW Nennleistung, und eine Eisenbahn bezahlt, um die Förderlizenzen für zwei Ölblocks zu erhalten, und Mittals Tochtergesellschaft Global Steel Holding investiert zusätzlich 1,8 Mrd. USD in ein kommerzielles Flüssiggas-Projekt.
- ² Dominic Johnson schrieb am 19. März 2007 in der "Tageszeitung": "In der Demokratischen Republik Kongo ist gestern die größte deutsche Unternehmerdelegation seit mehreren Jahrzehnten eingetroffen. 22 deutsche Geschäftsleute, geleitet vom Afrika-Verein in Hamburg, werden diese Woche in Kinshasa Gespräche mit allen führenden Politikern des Landes und Wirtschaftsvertretern führen. Weil sich viel mehr Unternehmen zur Reise angemeldet hatten als der Afrika-Verein auf einmal dort betreuen kann, soll in Kürze eine zweite Reise folgen. 'Größter Wachstumsmarkt ist der Bergbausektor', wirbt der Afrika-Verein für die Reise; in diesem Zusammenhang sind größere Investitionen in moderne Fördertechnik absehbar, von denen auch deutsche Firmen aus der Bergbauindustrie profitieren können. Auch Telekommunikation, Öl und Chemie seien 'interessante Wachstumsmärkte' … Das deutsche Mikrokreditinstitut Procredit ist seit kurzem die größte Bank des Kongo."



KONTAKT

Dr. Jeremy Gaines

Koordinator der deutschen

jeremy@gainestranslations.de





von weniger als 2 US \$ pro Tag. Das ist eine ernüch-

William Easterly sieht den Grund für die Erfolg-

losigkeit der westlichen Hilfe darin, dass Politiker wie Hilfsorganisationen Entwicklung nach Art sozialistischer Planwirtschaften und mit Hilfe eines Big

Push betrieben und die Mikroebene der kleinen Unternehmer und deren lokale Besonderheiten aus

Entwicklung kann nicht aufgepfropft werden, sie

muss einer Bottom-up-Strategie folgen und einen

selbsttragenden Wachstumsprozess in Gang setzen,

wenn sie nachhaltig sein soll. Der Erfolg gründet auf

drei grundlegenden Voraussetzungen:

ternde Bilanz.

den Augen verloren haben.

Zusätzlich kann der Prozess, besonders in der

Der Streit, ob die Rolle des Unternehmers an

bestimmte kulturelle, ethnische oder religiöse

Voraussetzungen geknüpft ist, darf heute als erle-

digt gelten: In jedem Menschen steckt ein Unter-

nehmer - besonders in den Armen, die ohne unter-

nehmerische Fähigkeiten sich selbst und ihre Fami-

lien nicht durchbringen würden. Es gilt, dieses

Startphase, durch problemadaquat eingesetzte west-

liche Hilfe gefördert werden.

Unternehmer und Märkte

EIN PARADIGMENWECHSEL IST NÖTIG: UNTERSTÜTZUNG VON UNTERNEHMERGEIST STATT MILDER GABEN

Potential der Menschen zu entwickeln bzw. sich entwickeln zu lassen.

Dafür müssen zunächst Hindernisse beseitigt werden: Bürokratie, Monopole, Wucherer und mafiöse Strukturen. Dann werden freie Märkte entstehen, beginnend auf lokaler Ebene bis zur Vernetzung auf nationaler und internationaler Ebene. Besonders in armen Ländern finden Menschen immer Bedarf vor, den sie unternehmerisch bedienen können. Wie Hernando de Soto schon in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts gezeigt hat, weisen Menschen im informellen Sektor eine hohe Kreativität auf, Güter und Dienstleistungen anzubieten und die Transaktionen ohne Staat auch zu organisieren. Bis zu 50 % des GNP werden in manchen Ländern im informellen Sektor produziert.

William Easterly führt den Misserfolg der Entwikklungshilfe des Westens darauf zurück, dass die Armen selbst in dem "großen Plan" westlicher Hilfe keine Stimme haben und deshalb mit Dingen "beglückt" werden, die an ihren Problemen vorbei gehen. Er verlangt deswegen die Einrichtung freier Märkte. Märkte haben verschiedene Vorzüge, drei will ich kurz ansprechen:

- 1. Märkte haben systematisch einen Feedback eingebaut: Über ihr Kaufverhalten bestimmen die Käufer selbst, was für sie brauchbar ist. Das führt zu einem lokal angepassten Angebot.
- 2. Die Verantwortung ist klar geregelt: Wird ein Produkt nicht angenommen, muss sich der Produzent auf die Bedürfnisse der Konsumenten umstellen. Märkte verarbeiten lokales Wissen in effizienter Weise.
- 3. Auf Märkten entsteht Wettbewerb. Der Wettbewerb sorgt für gute, preiswerte, innovative Güter und Dienstleistungen, er sorgt für eine schnelle Diffusion guter Problemlösungen, und er lässt Machtpositionen, die in Märkten immer wieder entstehen, auch immer wieder erodieren.

Natürlich gibt es Probleme mit Märkten, aber diese sind nicht unüberwindbar. Bei Gütern des täglichen Bedarfs sind gravierende Informationsasymmetrien z.B. kaum zu befürchten, und das Startkapital für Kleinunternehmer beträgt oft nur wenige Dollars, die von westlichen Hilfsorganisationen oder von Banken wie der Grameen Bank bereitgestellt werden können.

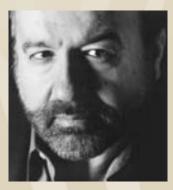
Good Governance

Entwicklung durch freie Märkte braucht eine berechenbare, verlässliche politische Grundlage. Elementar ist natürlich der innere und äußere Friede, worauf hier nicht weiter eingegangen werden soll.

Unverzichtbar ist eine institutionelle Ordnung, die Anreize für Investitionen schafft. Investitionen bilden das Rückgrat von Entwicklung. Ich will diese zentrale Voraussetzung in drei Punkten erläutern:

1. Das typisch westliche Instrument, Anreize für Investitionen zu schaffen, sind private Verfügungsrechte. Sie verhindern die Ausbeutung der Investoren durch Dritte. Dies ist unabdingbar, da niemand säen wird, wenn andere ihm bei der Ernte zuvorkommen.

Hernando de Soto hebt eine weitere Funktion staatlich garantierter Verfügungsrechte hervor: Eigentumstitel, z.B. Grundstücke, können als Sicherheit für Kredite dienen: Sie bringen damit neben dem unmittelbaren Nutzen einen weiteren Nutzen, der aus den Unternehmen erwirtschaftet wird, die durch die Kredite finanziert werden: Aus "Vermögen" wird "Kapital", in der Sprache von de Soto. Er empfiehlt daher Grundbücher. Dabei denkt er offenbar besonders an die Favelas in Lateinamerika, wo die Menschen Grundstücke in den Randbezirken der Metropolen illegal besetzt und Häuser und Unternehmen errichtet haben: Er empfiehlt dem Staat, die lokal durchaus anerkannten Besitzansprüche staatlich zu legalisieren, damit der Entwicklungsprozess von den Fesseln der Illegalität befreit wird. Und er lässt es sich nicht nehmen, auf ein großes historisches Beispiel hinzuweisen: Die Squatter im amerikanischen Westen waren ursprünglich illegale Landbesitzer; sie wurden später legalisiert, und es entstanden ein bedeutender



Hernando de Soto



Elinor Ostrom

Wachstumsprozess und der Mythos von den Pionieren, die den Westen der USA erschlossen haben.

Die Einführung von Verfügungsrechten ist der westliche Weg, mit der "Tragik der Allmende" umzugehen. Die Forschungen etwa von Elinor Ostrom zeigen, dass es in anderen Kulturen auch andere erfolgreiche Wege gibt, diese Probleme effizient zu lösen. Easterly weist auf schlimme Auswirkungen der Einführung von privaten Verfügungsrechten in Kenia hin, wo ein funktionierendes System der Zusammenarbeit zerstört und das aufgepfropfte westliche System nicht angenommen wurde. Seine Schlussfolgerung: Man muss die lokalen Gegebenheiten in ihrem Funktionszusammenhang genau analysieren, bevor man Änderungen initiiert.

2. Freie Märkte entfalten ihre Produktivität am besten unter der Voraussetzung von Good Governance. Das Handeln der Regierung und des Regierungsapparats muss klaren Regeln folgen, es darf nicht parteiisch oder willkürlich sein, es muss berechenbar und verlässlich sein, wenn Unternehmer langfristige Investitionen tätigen sollen. Insbesondere ausländische Investoren stellen diese Ansprüche.

Außerdem muss die Regierung glaubwürdig die Korruption und die ausufernde Bürokratie bekämpfen – wobei beides oft zusammen auftritt. De Soto hat experimentell versucht, in Peru ein Unternehmen legal zu gründen: Er brauchte weit über 200 Genehmigungen, und bei vielen waren Korruptionszahlungen notwendig.

3. Um dies zu erreichen, wartet der afrikanische Kontinent mit einer Innovation auf: Die Präsidenten von Südafrika, Nigeria, Senegal, Algerien und Ägypten haben 2001 die Initiative "New Partnership For Africa's Development" (NEPAD) auf den Weg gebracht. Ich will hier nur auf zwei Dinge hinweisen, die besonders innovativ sind. Zum einen ergreifen afrikanische Staaten selbst die Initiative, sie stellen sich auf eigene Füße, sie machen die Entwicklung Afrikas zu ihrer eigenen Sache und erkennen ihre eigene Verantwortung an: Es könnte der entscheidende Schritt aus der Bevormundung durch den

EIN PARADIGMENWECHSEL IST NÖTIG: UNTERSTÜTZUNG VON UNTERNEHMERGEIST STATT MILDER GABEN

Westen werden. Zum anderen wird die Notwendigkeit von Kontrollen anerkannt und ein neuartiges Informations- und Kontrollinstrument der "African Peer Review Mechanism" geschaffen (APRM) – ein System wechselseitiger Information und Kontrolle.

Man mag gegen konkrete Bestimmungen der Initiative Vorbehalte anmelden. Das darf aber nicht vergessen lassen, dass hier ein revolutionärer erster Schritt getan ist. Diese Initiative verdient alle Unterstützung, sie muss ein Erfolg werden. Wir im Westen sollten uns dabei immer bewusst sein, dass wir für die Entwicklung von Good Governance und breiten Massenwohlstand über 500 Jahre gebraucht haben. Wir können hoffen, dass es in Afrika nicht so lange dauern wird, aber wer an schnelle Erfolge eines "großen Plans" glaubt, hat die Probleme der Menschen vor Ort noch nicht begriffen.

Sozialkapital

Damit freie Märkte ihr Potential voll entfalten können, reichen formelle Institutionen wie der Rechtsstaat und Good Governance nicht aus. Es bedarf zusätzlich eines Klimas des Vertrauens, in der Fachsprache: Sozialkapital.

Vertrauen erleichtert Transaktionen auf Märkten. Wenn Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinanderfallen oder Informationsasymmetrien vorliegen, kommen viele beiderseits produktive Interaktionen nur zustande, wenn Vertrauen vorliegt und über die Unsicherheiten hinweg hilft. Vom Vertrauen hängt es ab, ob Transaktionen über den engen persönlichen Umkreis hinaus stattfinden können. In einer voll entwickelten Volkswirtschaft muss neben persönlichem Vertrauen auch das Vertrauen in die formellen Institutionen des Staates treten, so dass man sich überlegen muss, auf welchen Wegen dieser Aufbau von institutionell gestütztem Sozialkapital möglich ist.

In der Regel liegen in den armen Ländern überkommene Vertrauensnetzwerke bereits vor. Sie können durch Familien-, Clanzugehörigkeit oder ethnische oder religiöse Gemeinsamkeit gestiftet sein. Es empfiehlt sich, an solche traditionellen Netzwerke anzuknüpfen. Sie haben allerdings den Nachteil, dass sie nicht nur einschließen, sondern auch ausschließen. Deswegen muss man versuchen, je nach lokalen Bedingungen die Sozialkapitalbasis über die traditionalen Netzwerke hinaus zu erweitern.

Ein schönes Beispiel, wie neue Netzwerke geknüpft werden können, ist die Grameen Bank: Ihr Begründer Mohammed Yunus ist mit dem Friedens-Nobelpreis ausgezeichnet worden. Das Netzwerk ist dadurch definiert, dass alle Mitglieder Kreditnehmer sind, und baut auf persönlichen Freundschaftsbeziehungen auf: Kredit bekommt eine Frau nur aufgrund einer Empfehlung durch eine andere Frau - 97 % der Kreditnehmer sind Frauen -, die sich damit persönlich für die "Neue" verbürgt. Darüber hinaus treffen sich die Frauen in kleinen Fünfer-Gruppen regelmäßig, um ihre Geschäfte zu besprechen. Dieser Zusammenhalt enthält ein außerordentlich leistungsfähiges Kontrollsystem: Die Kreditausfallquote beträgt nur 1%, und viele Kredite werden vorzeitig getilgt. Die Grameen Bank hat in den vergangenen 25 Jahren 40 Millionen Menschen zu Kleinunternehmern gemacht.

Bis zum Aufbau von Vertrauen in die Institutionen ist es von hierher sicher noch ein weiter Weg. Ob er zum Ziel führt, hängt zum großen Teil von Good Governance, aber auch von Transparenz, nationaler Kommunikation und Schulbildung ab.

Das Kernproblem dürfte sein, wie man die traditionellen Netzwerke ohne abrupten Bruch so entwickeln kann, dass Vertrauen auch in anonymen Kontexten auf nationaler und internationaler Ebene entstehen kann

Westliche Hilfe?

Eine nachhaltige Überwindung der Armut kann nur durch die armen Länder selbst erreicht werden. Zunächst einmal muss sich der Westen von Vorstellungen wie einem einheitlichen "großen Plan" und einem "Big Push" verabschieden und die konkreten, lokal sehr verschiedenen Probleme mit angepassten Maßnahmen angehen. Dann müssen Politik und Hilfsorganisationen über das Feedback auf Märkten den Menschen in den armen Ländern selbst die Führung in dem Prozess überantworten. Hilfe von außen kann immer nur Hilfe zur Selbsthilfe sein. In Unkenntnis der lokalen Bedingungen muss sie sich von jeder "Anmaßung von Wissen" (Friedrich August von Hayek) frei halten.

Ich will abschließend im Anschluss an Easterly einige Empfehlungen nennen.

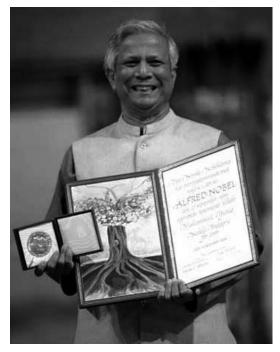
Die Hilfsorganisationen müssen die Armen selbst zu "Wort" kommen lassen und ihre Projekte extern auf ihre Wirksamkeit überprüfen lassen (Evaluation).

Ausländische Regierungen und internationale Entwicklungsinstitutionen müssen ihr technisches, institutionelles und organisatorisches Know How anbieten – und nicht aufdrängen –, sie müssen bei der Mittelvergabe verstärkt Good Governance belohnen und vor allem auch selbst die Prinzipien freier Märkte praktizieren, also den weit verbreiteten Protektionismus abbauen – gemäß der Devise: trade not aid.

Die multinationalen Unternehmen schließlich müssen in ihrem langfristigen Eigeninteresse an der Herstellung solcher Bedingungen mitwirken, die ihnen Investitions- und Renditemöglichkeiten eröffnen. Ohne oder gar gegen die großen Unternehmen wird es keine Entwicklung geben.

Schlussbemerkung

Zum ersten Mal in der Weltgeschichte sind globaler Friede und Überwindung von Armut in die Reichweite menschlichen Handelns gelangt. Es lohnt sich



Friedensnobelpreisträger Mohammed Yunus

für alle, gemeinsam an diesem Ziel zu arbeiten. Niemand ist so arm, dass er nicht für andere eine Bereicherung darstellen könnte, und niemand ist so reich, das er nicht durch andere eine Bereicherung erfahren könnte. Es geht nicht um Umverteilung, sondern um die Entfaltung von Unternehmergeist zum gegenseitigen Vorteil.

KONTAKT

Karl Homann

Lehrstuhl für Philosophie und Ökonomik, LMU München

karl.homann@lrz.uni-muenchen.de



Die Förderung von Unternehmergeist in Tansania

Text: Batilda S. Burian*

nternehmergeist sowie die damit verbundene Verantwortung von Unternehmen ist für die weitere Entwicklung Afrikas von entscheidender Bedeutung. Beides lässt sich, wenn es nachhaltig wirksam werden soll, nur realisieren, wenn es unter dem Leitmotiv "Mehrwert durch Unternehmensverantwortung" gesehen wird. Bevor ich näher auf meine Gedanken zu diesem wichtigen Punkt eingehe, möchte ich zunächst auf die aktuelle Situation in meinem Heimatland eingehen.

Tansania ist ein Land mit einer sich dynamisch entwickelnden Bevölkerung von aktuell rund 36 Millionen Einwohnern und einem robusten wirtschaftlichen Wachstum von aktuell rund 5,4 % im Jahr. Wir sind uns bewusst, dass eine nachhaltige, soziale und ökonomische Entwicklung und die dauerhafte Reduktion von Armut nur erreicht werden

können, wenn die Voraussetzungen für ein stabiles wirtschaftliches Wachstum, einen quantitativen wie qualitativen Ausbau der Arbeitsplätze sowie die gleichzeitige Stärkung des sozialen Zusammenhalts in unserem Land geschaffen werden. Daher sind wir davon überzeugt, dass die Entwicklung des privaten Unternehmertums, insbesondere die Entwicklung der kleineren und mittleren Betriebe des privaten Sektors, eine zentrale Größe für eine nachhaltige Entwicklung darstellt.

Um dies zu gewährleisten, orientiert sich die politische Führung Tansanias insbesondere an den Millennium Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. Folglich sehen wir es als einen Teil unserer Verantwortung, die Rahmenbedingungen für Investitionen und Unternehmungen in unserem Land weiter zu verbessern und durch eine verlässliche und vorher-

sehbare Rechtssetzung positiv auf die Entwicklung unseres Landes und die Beseitigung von Armut einzuwirken. Im Rahmen dieser Anstrengungen hat sich Tansania mit der "Vision 2025" das Ziel gesetzt, bis 2025 ein durchschnittliches pro Kopf Einkommen von US \$ 1.000 und damit den Status eines Landes mittleren Einkommens zu erreichen.

Zu den wichtigsten institutionellen Reformen und Mechanismen, die wir bis dato im Rahmen unserer "Vision 2025" in Tansania implementieren konnten, gehören die Folgenden:

- Im Zuge der Nationalen Strategie für Wachstum und Armutsreduktion bekannt als MKUKUTA wurden konkrete Ziele und Strategien für die Umsetzung der "Vision 2025" fest geschrieben. Der Schwerpunkt dieser Strategien liegt dabei auf der Schaffung eines hohen Wirtschaftswachstums als Voraussetzung für eine effektive Bekämpfung der Armut.
- Zusätzlich zum MKUKUTA Programm hat Tansania das MKURABITA Programm etabliert. Sein Ziel ist es sicherzustellen, dass wirtschaftliche Erfolge auf der Makroebene auch tatsächlich den Einwohnern Tansanias zu Gute kommen. Dabei zielt MKURABITA vorrangig auf eine Formalisierung des informellen Sektors ab. Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Gewährung von (privaten) Eigentumsrechten, welche maßgeblich zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und des Unternehmergeistes in der Bevölkerung beitragen. So können sich nun etwa Privatpersonen eigenständig zu Investitionsgemeinschaften zusammenschließen und gemeinsames Eigentum erwerben, was die Möglichkeiten der Finanzierung derartiger Projekte deutlich verbessert.
- Des Weiteren hat Tansania ein Programm zur Stärkung des Unternehmensumfelds bekannt als das BEST Programm (Business Environment Strengthening for Tanzania) ins Leben gerufen. Ziel dieses Programms ist es, noch bestehende Hindernisse für das Geschäftsleben in Tansania zu beseitigen, die Effizienz der Serviceangebote der Regierung für den privaten Sektor zu erhöhen und die rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen weiter zu verbessern.

Unsere Bemühungen, Anreize für privates Engagement in unserer Wirtschaft zu schaffen, gehen noch weiter. Um einen besonderen Aufschwung für die Produktion und die Investitionstätigkeit in unserem Land zu schaffen, hat Tansania im Zuge der "Mini-Tiger Strategie 2020" spezielle Zonen für die Güterproduktion sowie für den Handel eingerichtet. Beide Instrumente arbeiten mit einer Vielzahl von Steueranreizen sowie einer strukturellen Unterstützung durch die Regierung und schaffen so Zuversicht für Investitionen und einen weiteren Ausbau der Produktion in unserem Land.

Im Zuge dieser Aktivitäten wurde auch eine zentrale Anlaufstelle für privates Engagement in Tansania geschaffen, das potentielle Investoren bei ihrem Weg in die tansanische Wirtschaft unterstützt. Das Zentrum für Investitionen in Tansania (Tanzania Investment Centre – TIC) übernimmt drei zentrale Aufgaben:

- 1) Werbung für ausländische und einheimische Investitionen, sowie die Vermarktung Tansanias als idealen Investitionsstandort;
- 2) Investitionserleichterungen und die durchgängige, von Beginn an greifende Unterstützung von Investoren in ihren Bemühungen ihre Geschäftstätigkeit im Land aufzubauen, sowie
- 3) die Beratung der Regierung bei allen Fragen im Zusammenhang mit Investitionen in Tansania.

Neben diesen zentralen Leistungen, bietet das TIC Investoren aus dem In- und Ausland zudem eine Reihe von steuerlichen wie nicht-steuerlichen Vorzügen

Neben der Darstellung dieser ausgesprochen positiven Entwicklungen in unserem Land möchte ich es nicht versäumen, auch noch kurz auf bestehende Probleme einzugehen. Nach wie vor bleibt etwa die Unterentwicklung der Infrastruktur, insbesondere des Straßensystems, eines der Haupthemmnisse für ein schnelles und stabiles Wachstum der Investitionstätigkeit in unserem Land. Zugegebener Maßen ist dies (auch) eine Konsequenz der Geschichte unseres Landes: Anders als in anderen

2/310/ ITHEMA





Der Ausbau der Infrastruktur ist eine wichtige Bedingung für die wirtschaftliche Entwicklung Tansanias.

kolonialisierten Ländern, wie etwa Kenia, Zimbabwe oder Mozambique, lag der Ausbau der Infrastruktur seinerzeit weder im Interesse der deutschen noch der englischen Kolonialmacht. So erklärt sich auch, dass ein Land mit einer Fläche von rund 884.000 km² gerade einmal über 4.742 km an asphaltierter und 74.151 km an nicht-asphaltierter Straße verfügt. Man kann sich gut vorstellen, dass dies den Transport von Gütern, insbesonders in ländlichen Gebieten, mitunter zu einer wahren Herausforderung macht. Um diese Schwierigkeiten zu beseitigen, räumt die Regierung Tansanias der Entwicklung des Transportwesens eine hohe Priorität ein.

Allerdings gilt es trotz dieser Hemmnisse vor allem auf die Chancen und Möglichkeiten auch in anderen Sektoren hinzuweisen. Neben dem Tourismusgeschäft verzeichnet auch die Bergbauindustrie ein deutliches Wachstumspotential. Nach Südafrika und Ghana ist Tansania bereits heute der drittgrößte Goldproduzent des Kontinents. In den letzten zehn Jahren wuchs die Investitionstätigkeit zur Förderung von Tansanit und anderen Edelsteinen merklich an und weitere Wachstumschancen liegen sicherlich auch im Bereich von Kohle, Eisen und anderen Erzen. Auch in der Landwirtschaft gibt es Potentiale. Zusätzlich zum Anbau traditioneller Feldund Exportfrüchte, betonen wir die Produktion von Nischenprodukten im Bereich des Gartenbaus sowie der Blumenzucht und engagieren uns stark auf dem Feld innovativer Energieträger wie etwa Biokraftstoffen. Tansania kann in diesen Bereichen mit einem deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Märkten in der Region aufwarten. Weitere Beispiele für produktive Investitionsmöglichkeiten, die genannt werden könnten, liegen etwa im Bereich der Öl- und Gasproduktion.

Wie ist nun dies alles in Verbindung zu bringen mit dem Thema der Verantwortung von Unternehmen? Ich denke sowohl im öffentlichen wie auch im privaten Sektor herrscht weitgehend Konsens darüber, dass verantwortliches Handeln von Unternehmen eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Dies, so würde ich sagen, ist das Kernstück jedweder Überlegungen zum Thema Unternehmensverantwortung. Voraussetzung dabei ist die Kenntnisnahme, dass neben rein ökonomischen auch soziale und ökologische Belange für unternehmerische Entscheidungen von Bedeutung sind. Für eine sinnvolle Integration dieser Dimensionen ist der freiwillige Austausch mit Stakeholdern sicherlich ein wichtiges Element.

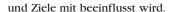
Die Möglichkeit einer wechselseitig fruchtbaren Kooperation zwischen Politik und Unternehmen ist dabei keineswegs auf die strikte Einhaltung bestehender Gesetze durch die Unternehmen beschränkt; vielmehr zeigt sich ein vernünftiger Umgang mit unternehmerischer Verantwortung auch in der grundsätzlichen Bereitschaft des Unternehmens, auch jenseits rechtlicher Verpflichtungen soziale und ökologische Ziele in ihrem Handeln zu berücksichtigen.

Die Integration von Unternehmensverantwortung in den Bereich des wirtschaftlichen Handelns reflektiert zum einen zentrale Werte der Gesellschaft, in der wir leben; zum anderen liegen ihr vielfältige Interessen der beteiligten Stakeholder zu Grunde, welche es

DIE FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERGEIST IN TANSANIA

gilt, zum gemeinsamen Vorteil aller umzusetzen:

- Integration von Unternehmensverantwortung ist wichtig für das einzelne Unternehmen, von Microsoft bis Coca Cola und von Body Shop bis Ndoto Safaris, die durch innovative Produkte und Dienstleistungen erkannt haben, dass die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Stakeholder eine zentrale Größe für ihren ökonomischen, ökologischen und sozialen Erfolg darstellen.
- Sie ist wichtig für all jene, die für das Unternehmen tätig sind und mit denen zusammen ein erfüllteres und inspirierenderes Arbeitsumfeld geschaffen werden kann.
- Sie ist zunehmend wichtig für den Konsumenten, der mehr und mehr auf die sozialen und ökologischen Umstände der Herstellung der gekauften Produkte und Dienstleistungen achtet.
- Sie ist wichtig für die lokale Gemeinde in der das Unternehmen agiert und die durch dessen Werte



- Sie ist wichtig für Kapitalgeber, welche das Gefühl haben, dass verantwortliches unternehmerisches Handeln bei Investitionsentscheidungen Berücksichtigung finden sollte.
- Und nicht zuletzt ist sie auch wichtig für unsere Kinder und unsere Jugend, die mit Recht darauf hofft, in einer Welt leben zu können, in der Mensch und Natur respektiert werden.

Wie aber können diese Beispiele für eine gelingende Zusammenarbeit auch tatsächlich realisiert werden? Auch wenn das Thema Unternehmensverantwortung grundsätzlich als ein freiwilliges Engagement von Seiten der Unternehmen diskutiert wird, so steht sicherlich auch die Politik in der Verantwortung: Sie muss bereit sein, gefordertes Verhalten auch zu fördern! Dies kann sie etwa dadurch, dass sie eine verantwortliche Unternehmensführung, welche das Anliegen einer nachhaltigen Entwicklung verfolgt, unterstützt. Oder auch dadurch, dass sie geeignete Rahmenbedingungen für Transparenz und Sicherheit schafft - und damit auch die Fähigkeit der Unternehmen für glaubwürdige Selbstbindungen erhöht. Zweifellos kann eine Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft in diesen Bereichen für beide Seiten äußerst fruchtbar sein.

Tansania versucht in diese Richtung voranzugehen. Als ein zentrales Instrument für die Umsetzung einer gelingenden Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil, wurde der Nationale Wirtschaftsrat (National Business Council - NBC) geschaffen. Er steht unter dem Vorsitz des Präsidenten der Vereinigten Republik Tansania und bildet damit ein hochkarätiges Forum für den genuinen Dialog zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Es sind Dialogforen wie dieses, in denen heute die Möglichkeit besteht, einen Konsens über Fragen einer sinnvollen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen zu erarbeiten. Darüber hinaus sind es gerade jene Foren, in denen die Beteiligten ihre jeweiligen Interessen konstruktiv einbringen können. Globale Unternehmen können dadurch der zunehmenden



Erwartung der Öffentlichkeit zur Verantwortungsübernahme gerecht werden, die Politik kann Erfahrungen und starke Kooperationspartner für die Entwicklung ihrer einheimischen Wirtschaft, insbesondere der kleineren und mittelgroßen Unternehmen, gewinnen.

Konkrete Möglichkeiten einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft in Tansania sehe ich insbesondere bei den folgenden acht Herausforderungen:

- 1) Integriertere Arbeitsmärkte und ein höheres Maß an sozialer Inklusion, insbesondere durch die Rekrutierung von Menschen aus benachteiligten Gruppen oder die Bereitstellung von Praktika für Jugendliche, Frauen oder Menschen mit Behinderung.
- 2) Investitionen in Humankapital, etwa durch die Gründung von Studienstiftungen.
- 3) Verbesserungen in der Gesundheitsversorgung durch freiwillige Initiativen und die Förderung von Unternehmen im Bereich des Marketings und der Produktion von Gesundheitsgütern.
- 4) Höhere Innovationsraten, insbesondere im Bereich von Innovationen die eine Verbesserung von sozialen und/oder drängenden ökologischen Problemen ermöglichen (z.B. im Bereich alternativer Energiequellen).
- 5) Ein schonenderer Umgang mit natürlichen Ressourcen und geringere Schadstoffausstöße, etwa durch sauberere Produktionstechnologien.
- 6) Ein generell positiveres Bild von Unternehmen und privatem Unternehmertum zur Schaffung eines freundlicheren Klimas für Unternehmer.
- 7) Die generelle Akzeptanz der Menschenrechte sowie bestimmter Umwelt- und Sozialstandards.
- 8) Die Bekämpfung der Armut und das Erreichen der Millennium Entwicklungsziele.

Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen hat Tansania bereits merkliche Erfolge zu verzeichnen und wir gewähren weiterhin starke politische und institutionelle Unterstützung für eine produktive Zusammenarbeit in diesen Bereichen. Wie aus dem letzten Weltbankbericht "Doing Business 2007"

hervorgeht, befindet sich das Land heute unter den führenden zehn Reformstaaten der Welt. Damit belegt es Platz zwei in Afrika hinter Ghana. Dennoch wissen wir, dass wir noch mehr Anstrengungen unternehmen müssen. So stellt z.B. der Bereich Humankapitalakkumulation (Capacity Building) einen der zentralen Bereiche zukünftiger Maßnahmen dar. Darüber hinaus würden wir gerne die infrastrukturellen Voraussetzungen für Investitionen z.B. Energieversorgung, Straßen, Brücken, See- und Flughäfen sowie Land- und Stadtentwicklung - weiter verbessern. Wenn es uns gelingt, unsere eigenen Anstrengungen produktiv mit einer Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen zu verbinden, bin ich mir sicher, dass wir genügend produktive Kräfte freisetzen werden, um die ambitionierten Ziele unserer "Vision 2025" Realität werden zu lassen.

Diese Ausführungen sollen auch deutlich werden lassen, dass es gute Gründe gibt, in Tansania zu investieren: Zum einen ist es ein Land, dass bereits Jahre an politischer Stabilität und demokratischer Erfahrung genießt. In den vergangenen zehn Jahren gelang es uns zudem, die makroökonomischen Bedingungen für die Wirtschaft durch ein robustes Wachstum, eine begrenzte Inflation und stabile Wechselkurse zu stärken.

 $^{^{\}circ}$ Hon. Dr. Batilda S. Burian ist Staatsministerin für parlamentarische Angelegenheiten, Tansania.

Potentiale eines Kontinents fördern

Die hoffnungsvollen Potentiale Afrikas werden oft unterschätzt. DaimlerChrysler ist vor allem dem südlichen Afrika seit langem verbunden. In zahlreichen Projekten leistet das Unternehmen Beiträge zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Kontinents.

Text: Josef Schleicher*

aimlerChrysler ist ein weltweit führender Hersteller von Automobilen, gleichzeitig aber auch eine gesellschaftliche Institution mit weitreichender Verantwortung. Vor dem Hintergrund der oftmals noch schwierigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen in Afrika fühlt sich Daimler-Chrysler insbesondere auch in diesem Teil der Erde der Verantwortungsübernahme verpflichtet. Das Hauptaugenmerk gilt hierbei dem südlichen Afrika.

DaimlerChrysler Südafrika

Koordiniert, umgesetzt und kontrolliert wird diese Verantwortungsübernahme direkt vor Ort von DaimlerChrysler Südafrika. DaimlerChrysler Südafrika repräsentiert die vielfältigen Interessen des Unternehmens auf dem südlichen Teil des afrikanischen Kontinents. Der lokale Verbund mit über 7000 Beschäftigten besteht aus DaimlerChrysler South Africa (Pty) Limited (DCSA), DaimlerChrysler Financial Services South Africa (Pty) Limited (DCFS) und debis Fleet Management (Pty) Limited (dFM). Während Handelspartner und -vertreter in ganz Südafrika verteilt sind, stellen die Provinzen Gauteng und East Cape den wesentlichen Ausgangspunkt für die vielfältigen Geschäftstätigkeiten von Daim-

lerChrysler Südafrika dar. Eingebettet in die physischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturen und Ressourcen des südlichen Afrikas, sind ein gesundes Unternehmensumfeld, wirtschaftliche Verteilungsgerechtigkeit sowie ein harmonisches Miteinander der Menschen unterschiedlicher Abstammungen Beispiele für zentrale Handlungsfelder, die eine erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit bedingen.

Corporate Social Responsibility (CSR) in Südafrika

In Südafrika wurden unter dem Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR) zahlreiche Initiativen und Projekte gestartet, die sich an den grundlegenden Prinzipien der ökonomischen, ökologischen sowie sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung orientieren und die gleichzeitig ein Umfeld schaffen, in dem sich erfolgreich wirtschaften lässt. Herausforderungen wie die hohe Arbeitslosigkeit, die HIV/AIDS-Problematik oder die Integration ehemals benachteiligter Bevölkerungsschichten ins Wirtschaftsleben verdeutlichen die Notwendigkeit des gesellschaftlichen Engagements des Konzerns. "Hilfe zur Selbsthilfe" als Handlungsmaxime und das

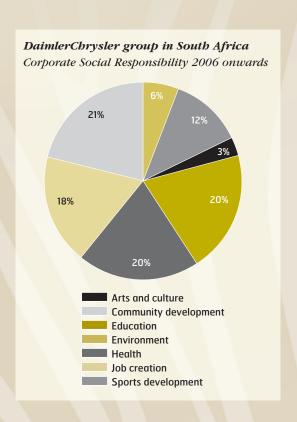
PRAKTISCHE BEISPIELE VON UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG I

POTENTIALE EINES KONTINENTS FÖRDERN

Erreichen des Ziels von sozialer Gerechtigkeit stehen dabei für den Konzern an herausragender Stelle. In diesem Kontext konzentriert sich Daimler-Chrysler in Afrika auf sieben Schwerpunktthemen und Prioritäten:

- Kultur- und Kunstförderung. Die Projekte in diesem Bereich zielen darauf ab, junge Künstler zu fördern, Entwicklungsplattformen für Jugendgruppen und Schulen zu schaffen und Initiativen zu unterstützen, die das kulturelle Erbe bewahren und Arbeitsplätze schaffen.
- Community development. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Reihe von Initiativen, die die Bedürfnisse der ländlichen schwarzen Bevölkerung aufgreifen. Weitere Handlungsfelder: Armutsbekämpfung, Sicherheit und soziale Absicherung, Verbrechensbekämpfung.
- Bildung. Lese- und Schreibfähigkeit, grundsätzliche (Aus-)bildung, sowie Straßenverkehrsicherheitstraining stehen hier im Mittelpunkt.
- Umwelt. Der Fokus liegt hier auf regionalen und nationalen Naturschutzprojekten, der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise sowie auf der Subsistenzlandwirtschaft.
- Gesundheit. Handlungsfelder: HIV/AIDS-Problematik, Tuberkulose und Malaria sowie die allgemeine Weiterentwicklung des südafrikanischen Gesundheitssystems.
- Ausbildungsplätze schaffen. Maßnahmen zielen in diesem Bereich auf die Entwicklung von Berufskompetenz und -fertigkeiten ab speziell auch im Hinblick auf bestimmte gesellschaftliche Gruppierungen (z.B. junge Frauen, Behinderte). Das Ziel ist es, Arbeitsplätze vor allem auch in Klein- und Mittleren Unternehmen (KMUs) zu schaffen.
- Förderung des Sports. Gezielte Sponsoringmaßnahmen fördern sowohl den Breiten- als auch den Profisport.

Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick, welchen Anteil die einzelnen Schwerpunktthemen im Rahmen des CSR-Engagements von Daimler-Chrysler Südafrika einnehmen:



Broad Based Black Economic Empowerment (BBBEE) als Kernstrategie des verantwortlichen Handelns von DaimlerChrysler Südafrika

In der Vergangenheit vor allem unter Wohltätigkeitsaspekten betrachtet, steht das CSR-Engagement von DaimlerChrysler in Südafrika heute auch im Lichte der Broad Based Black Economic Power-Strategie (BBBEE) der südafrikanischen Regierung. Das Ziel dieser Politik ist es, die wirtschaftliche Entwicklung der historisch benachteiligten schwarzen Bevölkerung Südafrikas nachhaltig zu fördern, um so das volle wirtschaftliche Potential des Landes zu erschließen. Auch DaimlerChrysler Südafrika leistet hier einen Beitrag. Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt, die Förderung von Unternehmensgründungen oder der Betriebsentwicklung und die Bevorzugung bei der Auftragsvergabe bei ansonsten gleicher Qualität sind zentrale Gebiete, die der im Jahr 2004 in Kraft getretene BBBEE-Act umfasst und dem sich Daimler-Chrysler verpflichtet hat. Hinsichtlich der Umsetzung der BBBEE-Ziele verfolgt das Unternehmen eine inte-



Ein Schwerpunkt des Engagements von DaimlerChrysler liegt in der Ausbildung. So erhalten unter anderem Jugendliche in der Region Limpopo die Möglichkeit, eine Ausbildung zum KfZ-Mechaniker zu absolvieren.

grierte Strategie in Bezug auf die Regionen, in denen die hauptsächlichen Geschäftsaktivitäten des Konzerns angesiedelt sind (Buffalo City und Tshwane). Neben DCSA und DCFS engagiert sich auch debis Fleet Management in diversen lokalen BBBEE-Projekten, die durch Mitarbeiter der jeweiligen Regionalvertretungen betreut werden.

Die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie des Black Economic Empowerment steht hoch auf der Agenda des CSR-Engagements von Daimler-Chrysler in Südafrika. Schon heute sind 30 Prozent des Top-Managements Schwarze oder Farbige. Auch in der Partnerschaft mit lokalen Lieferanten wurde BBBEE weiterentwickelt. Seit dem Beginn des Programms im Jahr 2003 konnte die Quote der BBBEE-Zulieferer von vier auf zwölf Prozent gesteigert werden. Der Einkauf von Nicht-Produktionsmaterial von BBBEE-Zulieferern erreichte 2006 einen Anteil von 26 Prozent; der Vorjahresanteil von 17 Prozent wurde damit deutlich übertroffen. In der Zusammenarbeit mit Lieferanten für Produktionsmaterial stieg die Anzahl der lokalen Partner seit 2004 um das Doppelte auf nunmehr 28 BBBEE-Zulieferer.

Bandbreite der Verantwortungsübernahme: Ausgewählte Beispiele

Nachstehend aufgeführte Projekte spiegeln die Vielfältigkeit und Bandbreite der Verantwortungsübernahme und des gesellschaftlichen Engagements von DaimlerChrysler im südlichen Afrika wider.

Bereich "Bildung": Ausbildungszentren von DaimlerChrysler

Im Februar 2007 nahm die DaimlerChrysler Automotive Academy Südafrika ihre Tätigkeit auf. Das Trainingscenter bietet jährlich bis zu zwölf sozial benachteiligten Jugendlichen aus der Region Limpopo die Möglichkeit, eine einjährige Ausbildung zum Kfz-



Mechaniker zu absolvieren. Die Ausbildung ermöglicht den Jugendlichen, ihren Lebensunterhalt selbst zu verdienen und ihre Familien zu unterstützen.

Das jüngste Ausbildungszentrum von Daimler-Chrysler entsteht in Blantyre/Malawi und Nairobi/Kenia. Hier werden künftig junge Afrikaner in einer zweijährigen Ausbildung zu modernen Kfz-Mechatronikern geschult. Mit diesem überregionalen Trainingscenter will DaimlerChrysler gemeinsam mit der GTZ die Berufsausbildung von Fahrzeugmechanikern in den Staaten Malawi, Kenia, Angola, Mozambique, Sambia, Simbabwe, Äthiopien, Tansania und Uganda sicher stellen.

Bereich "Gesundheit": Kampf gegen HIV/AIDS

DaimlerChrysler engagiert sich bereits seit Beginn der 90er Jahre im Kampf gegen HIV/AIDS. 1991 gab DaimlerChrysler Südafrika erstmals eine Richtlinie heraus, die HIV/AIDS als Thema am Arbeitsplatz anerkennt und Infizierte vor Diskriminierung schützt. Als eines der ersten weltweit agierenden Industrieunternehmen hat DaimlerChrysler der Immunschwächekrankheit zudem mit einem mehrfach ausgezeichneten Arbeitsplatzprogramm für den Konzernstandort in East London/Südafrika den Kampf angesagt. Was

PRAKTISCHE BEISPIELE VON UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG I

POTENTIALE EINES KONTINENTS FÖRDERN

1996 mit der kostenlosen medizinischen Versorgung von AIDS-kranken Mitarbeitern begann, hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Programm entwickelt, das Vorbildcharakter für viele Unternehmen hat und nachweislich Erfolge bei der AIDS-Bekämpfung verbuchen kann. Heute können mit dem HIV/AIDS-Programm mehr als 5.500 Beschäftigte des Produktionswerks in East London sowie deren Fami-

lien erreicht werden. Neben umfassenden Aufklärungs- und Bildungsmaßnahmen beinhaltet das Programm freiwillige HIV-Tests, die kostenlose Vergabe von antiretroviralen Medikamenten sowie zahlreiche Angebote zur Gesundheitsvorsorge. Insgesamt stellt DaimlerChrysler mit seinem Programm die medizinische Versorgung von 30.000 Menschen sicher. Der Erfolg dieser umfangreichen Maßnahmen

Chronik einer wirksamen AIDS-Bekämpfung

Informationsveranstaltung durchgeführt.

Chronic enter wirksumen Alba-bekumpfung	
1991	DaimlerChrysler Südafrika gibt erstmals eine Richtlinie zur Anti-Diskriminierung von HIV-Infizierten aus. 2005 wird diese Richtlinie für alle Mitarbeiter des Konzerns weltweit bindend. Sie sorgt für ein nicht-diskriminierendes und fürsorgliches Arbeitsumfeld und sichert Infizierten Schutz und Vertraulichkeit zu.
1996	Der Konzern beginnt als erstes großes Unternehmen in Südafrika mit der kostenfreien medizinischen Versorgung AIDS-kranker Mitarbeiter.
2000	DaimlerChrysler legt für alle Mitarbeiter in Südafrika sowie deren Familienangehörige ein umfassendes Anti-AIDS-Programm auf.
2001	DaimlerChrysler engagiert sich in der Global Business Coalition on HIV/AIDS für die Bekämpfung von HIV/AIDS durch Unternehmen. Die wirtschaftsübergreifende Organisation mobilisiert weltweit agierende Unternehmen und wirbt um Unterstützung beim Kampf gegen AIDS. Ziele dabei sind die Einführung von Arbeitsplatzprogrammen, der Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Bildung von Public Private Partnership-Projekten mit Regierungen und politischen Führungen. DaimlerChrysler hatte von 2002 bis 2004 den Vorsitz in der Global Business Coalition on HIV/AIDS inne. Heute engagieren sich über 200 Top-Unternehmen für den Kampf gegen die Immunschwächekrankheit.
seit 2003	Basierend auf den Erfahrungen in Südafrika werden sukzessive auch an Standorten in Russland, China, Thailand, Malaysia, Vietnam und Brasilien Arbeitsplatzprogramme mit präventivem Fokus eingeführt.
2005	Im Rahmen eines Public Private Partnership-Projektes unterstützt DaimlerChrysler auch kleinere und mittelständige Unternehmen in der Eastern Cape Region im Kampf gegen HIV/AIDS. Das Programm wird gemeinsam mit der "Border Kei Chamber of Business" und der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) durchgeführt.
2006	Zum Welt-AIDS-Tag wird für alle Mitarbeiter des Konzerns eine weltweit gültige Konzern- richtlinie für den Umgang mit HIV/AIDS am Arbeitsplatz eingeführt. Sie sorgt für ein nicht diskriminierendes und fürsorgliches Arbeitsumfeld und sichert Infizierten Schutz und Ver- traulichkeit zu.
2007	DaimlerChrysler integriert die AIDS-Aufklärung flächendeckend und simultan in die Berufsausbildung. An allen deutschen Ausbildungsstätten wird am 1.12.2006 eine

spricht für sich. So haben sich die Fehlzeiten infolge von Krankheit oder zur Betreuung von Familienangehörigen deutlich reduziert. Durch die bessere medizinische Versorgung konnte darüber hinaus die Sterblichkeitsrate halbiert werden. Die Überlebenschancen der Betroffenen sind auf 93,5 Prozent gestiegen – ein Niveau, das sonst nur in Westeuropa und Nordamerika erreicht wird. Zudem wurde bislang noch kein Baby einer der Mütter, die am Programm teilnehmen, bei der Geburt mit HIV infiziert.

Bereich "Umwelt": Peace Parks Foundation

Den Frieden fördern, die Natur schützen und gleichzeitig auch noch die Armut bekämpfen – das sind die Zielsetzungen der Peace Park Foundation, einer gemeinnützigen Organisation, die den Aufbau von grenzüberschreitenden Naturschutzgebieten (Transfrontier Conservation Areas) in Südafrika unterstützt, indem Schutzgebiete, die nahe internationaler Grenzen liegen, zusammengeführt werden. Im Great Limpopo Transfrontier Park, im Dreiländereck Südafrika (Kruger-Nationalpark), Mosambik (Limpopo-Nationalpark) und Simbabwe (Gonarezhou-Nationalpark), engagiert sich Daimler-Chrysler als Gründungsmitglied seit fast zehn Jahren im Rahmen der Peace Parks Foundation.

Bereich "Bildung/Arbeitsplätze schaffen": Students Experience Program (STEP)

Im Rahmen seines Engagements für die Südafrika Initiative der Deutschen Wirtschaft (SAFRI) hat DaimlerChrysler im Sommer 2005 das Students Experience Program (STEP) entwickelt. Ziel von STEP ist es, junge Menschen aus den SADC-Staaten (Southern African Development Community) auf berufliche Herausforderungen vorzubereiten. Die STEP-Teilnehmer haben die Möglichkeit, während eines sechsmonatigen berufsbezogenen Praktikums in Deutschland ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern und spezifische Kompetenzen für ihr zukünftiges Berufsleben zu erlangen. Ein begleitender Deutsch-Sprachkurs sowie ein kulturelles Rahmen-

programm sind integraler Bestandteil von STEP. So werden gute Voraussetzungen für zukünftige Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und dem südlichen Afrika geschaffen, indem das Potential an gut ausgebildeten Fachkräften mit Erfahrungen im deutschen Geschäftsleben verbessert wird. Zudem soll den Teilnehmern grundsätzlich der Einstieg in das Berufsleben erleichtert werden. Bisher nahmen über 30 junge Menschen aus dem südlichen Afrika (Südafrika, Namibia, Mosambik und Zimbabwe) am STEP-Programm teil.

DaimlerChrysler als "good corporate citizen"

Die dargestellten Initiativen und Projekte verdeutlichen die umfassende Übernahme ökonomischer, ökologischer, sozialer sowie gesellschaftlicher Verantwortung durch DaimlerChrysler vor Ort in Südafrika, aber auch in den angrenzenden Ländern. DaimlerChrysler kommt damit seiner selbstauferlegten Verpflichtung als "good corporate citizen" nach. Die Kompetenzen des Unternehmens werden gezielt zum Wohle der Gesellschaft eingebracht. Unser Augenmerk richten wir dabei insbesondere auf das grundlegende Ziel, das vielfältige Potential der Länder auf dem gesamten afrikanischen Kontinent zu fördern. Diese Investition seitens DaimlerChrysler trägt zur Stabilität bei und hilft insgesamt der stärkeren Integration Afrikas in die Weltwirtschaft.

^{*} Prof. h.c. Josef Schleicher ist Direktor der Abteilung Politik und Außenbeziehungen von DaimlerChrysler.

BP und sein Engagement in Schwarzafrika

Text: Wolf-Rüdiger Grobmann*

Is globaler Energiekonzern ist BP ein Unternehmen, das die Förderung von Unternehmergeist als eine wichtige Investition in die Zukunft betrachtet und versucht, diesen sowohl intern als auch extern zu fördern. BP behauptet nicht die Antwort auf alle Fragen und Herausforderungen der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung Afrikas zu besitzen, sondern ist vielmehr dankbar für die Möglichkeit, seine Sichtweisen und Erfahrungen zu teilen – und im Gegenzug: von anderen zu lernen.

Bevor ich meine Erfahrungen und das Engagement BPs in diesem Bereich darlege und versuche, daraus einige gestaltungsrelevante Schlüsse zu ziehen, möchte ich kurz auf einige zentrale ökonomische Daten eingehen. In Afrika unterhält BP Zweigstellen in knapp 20 Ländern und beschäftigt ca. 22.000 Arbeitskräfte, die dadurch wiederum weitere 100.000 Menschen auf dem Kontinent unterstützen können. Bedeutende Forschungs- und Produktionsplätze sind in Algerien, Angola und Ägypten situiert, während große Raffinerien sowie beachtliches Marketing in Kenia, Malawi, Mozambique, Namibia, Südafrika, Tansania, Sambia und Zimbabwe betrieben werden. Die durch das Engagement von BP entstehenden direkten Nutzen für die Wirtschaft und Bevölkerung eines Landes sind Steuereinnahmen, positive Effekte durch gesteigerte Kaufkraft der Arbeiter und das Vorhandensein von



BP UND SEIN ENGAGEMENT IN SCHWARZAFRIKA



In der Provinz Bengo in Angola beteiligt sich BP an einem Projekt zur Nutzung von Sonnenenergie.

sicheren Produkten für Konsumenten.

Der Bereich Corporate Social Responsibility – oder wie bei BP genannt: Community Investment – ist vor kurzem systematisch reformiert worden und richtet nun seine Schwerpunkte auf die folgenden drei Hauptbereiche:

- Sicherung der Energieversorgung,
- Förderung von Bildung sowie
- Förderung von Unternehmergeist.

Zur näheren Erläuterung dieser drei Bereiche dienen wohl am besten einige praktische Beispiele. So wurde etwa durch Solarenergie Projekte der Zugriff auf Energieversorgung in Ländern wie z.B. Algerien, Angola, Brasilien und den Philippinen ermöglicht. Die Förderung von Bildung umfasst u.a. die Unterstützung von Grundausbildungen im Rahmen von Infrastrukturprojekten, die Ausbildung von Führungskräften und die Förderung der Naturwissenschaften. Die Förderung von Unternehmergeist beinhaltet die Unterstützung von Produkten und Dienstleistungen lokaler Unternehmer und Anbieter,

die Vergabe von günstigen Krediten an kleine und mittlere Unternehmen (SMEs) sowie die Unterstützung von lokalen Wirtschaftszweigen außerhalb des Öl- und Gassektors, wie z.B. die traditionellen Handwerke und die Exportgüterindustrie.

Aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen in Industrie- und Entwicklungsländern passt sich die Umsetzung oben genannter globaler Themen an die lokalen Gegebenheiten, Bedürfnisse und Prioritäten an. Um eine gleichwertige Umsetzung zu garantieren, halten sich BP Arbeitskräfte an einen globalen Verhaltenskodex, welcher sich auf BPs Mitgliedschaft beim Global Compact und der Extractive Industries Transparency Initiative (EITT) zurückführen lässt. Praktische Beispiele für die lokale Ausrichtung von BPs Community Investment finden sich in vielen konkreten Projekten und Aktivitäten in Afrika.

So begann etwa 2005 in Angola ein 1,4 Millionen Dollar schweres ländliches Mikrofinanzierungsprogramm. Das sogenannte Paranhos Solar Project, finanziert von BP Angola und der Britischen Regierung, unterstützt eine erst kürzlich durch einen blutigen Konflikt heimgesuchte Gegend. Im Rahmen des Projekts wurden Gemeindegebäude wie z.B. eine Schule, ein medizinisches Zentrum sowie Häuser mit Strom und Licht versorgt. Des weiteren werden Kühlmöglichkeiten für Impfstoffe sowie eine Wasserpumpanlage zur Verfügung gestellt.

In Algerien, um ein anderes Beispiel anzufügen, versucht BP, als einer von drei Investoren, Arbeitsplätze in der Handwerksindustrie zu schaffen. Es handelt sich dabei um ein Projekt, das siebenhundert Kunstgewerbler involviert. Das sogenannte Iherir Solar Project versorgt inzwischen über zweitausend in einem abgelegenen Dorf in der Sahara lebende Tuaregs mit elektrischem Licht, Wärme und anderen Grundleistungen wie z.B. einem elektrischen Antrieb für eine Bewässerungsanlage.

Neben der Unterstützung derartiger direkter Projekte zur Selbsthilfe, stärkt BP auch die Entwicklungsmöglichkeiten afrikanischer Firmen. Im August 2001 begann eine langfristig angelegte Kooperation mit zwei südafrikanischen Unternehmen, der Mineworker's Investment Company (MIC) und der Women's Development Business Investment Holding (WDBIH), die eigene Anteile an BPs südafrikanischer Zweigstelle erworben haben. Dadurch erhielten die Unternehmen mit sofortiger Wirkung drei Sitze im Vorstand von BP South Africa (Pty) Limited (BPSA) sowie einen Anteil von 25 % der stimmberechtigten Aktien. Des weiteren verkaufte BPSA im Rahmen eines neugegründeten Joint Venture im Februar 2005 sein Marketinggeschäft für kommerzielle und industrielle Kraftstoffe an die Mansana Petroleum Solutions. Mansana ist ein rein schwarzafrikanisch geführtes und kontrolliertes Unternehmen, an dem BPSA lediglich eine Sperrminorität von 45% hält und an dem weitere starke Partner wie u.a. die MCI (Millenium Consolidated Investment) und die WDBIH (Women's Development Bank Investment Holdings) beteiligt sind. Das Unternehmen verpflichtete sich, die bestehende Belegschaft zu erhalten, und bietet seinen Arbeitern

Stabilität und Zukunftschancen.

BP versucht jedoch nicht nur selbst tätig zu werden, sondern auch - und das ist vielleicht noch wichtiger - andere zur Zusammenarbeit und zum Engagement für die Entwicklung von Unternehmergeist in Afrika zu bewegen. So war BP entscheidend an der Einführung der Private Sektor Initiative (PSI) in Tansania 2002 sowie in Malawi im November 2005 beteiligt. Die PSI ist ein Programm, dass in ähnlicher Weise bereits 1998 in Südafrika umgesetzt worden ist. Die Private Sektor Initiative versucht das "Loch in der Mitte" - das Fehlen von kleinen und mittleren Unternehmen - zu füllen, indem sie nach Möglichkeiten der Integration von lokalen Kleinund Mittelstandsunternehmen in die Angebotskette der Großunternehmen sucht. Dies entspringt der Überzeugung, dass der Schlüssel zur Entwicklung des privaten Sektors günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind. Firmen und Individuen investieren nur, wenn sie der Überzeugung sind, dass das ökonomische und regulative Umfeld ihnen eine faire Chance liefert, die Investitionen von heute auch in die Gewinne von morgen zu verwandeln.

Die konkrete Durchführung der beiden Projekte in Tansania und Malawi wurde im Auftrag von BP und seinen Partnern in der Private Sektor Initiative von SBP (Strategic Business Partnerships for Growth in Africa) organisiert, die bereits bedeutende Erfahrung in der Förderung von Unternehmergeist in Afrika gesammelt haben. Worauf es demnach zu vorderst ankommt, wird vermutlich am besten durch folgendes Zitat deutlich:

"Günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen bedeutet die Strukturen und Prozesse innerhalb eines Landes so anzuordnen, dass ein attraktives Geschäftsumfeld entsteht. Ein attraktives Geschäftsumfeld zeichnet sich dadurch aus, dass Transaktionen effizient und effektiv umgesetzt werden können, dass die Einhaltung von Gesetzen und Regulierungen nicht mühsam oder kostspielig ist, dass Regulierungen befolgt werden – da sie allgemein als vernünftig und umsetzbar anerkannt sind. Unter guten wirt-

PRAKTISCHE BEISPIELE VON UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG II

BP UND SEIN ENGAGEMENT IN SCHWARZAFRIKA

schaftlichen Rahmenbedingungen ist es relativ leicht, ein neues Unternehmen zu registrieren und aufzubauen, Investitionen sind durch transparente und gerechte Regeln und Regulierungen gesichert, Eigentumsrechte sind geschützt und Grundstrukturen wie Straßen, Strom- und Wasserversorgung gegeben. Des Weiteren können Güter schnell und einfach im- und exportiert werden und Steuern befinden sich in einer angemessenen Höhe und sind klar strukturiert und verstanden. Diese Faktoren sind viel effizienter als Steuererlasse für Investoren oder regierungsunterstützte Kreditaufnehmungsgarantien für Kleinunternehmen. Geschäftsleute aus allen Funktionen können immer ihre anderen Interessen befriedigen, wenn sie sicher sein können dass ihr Investment sicher ist und floriert."1

Der Erfolg des PSI Engagements spricht dabei seine eigene Sprache. Die 2002 gegründete Initiative in Tansania, welche mit anfänglich sechs Unternehmen in 2002 startete, kann mittlerweile über siebzehn Mitglieder berichten. Der Erfolg zeigt sich auch in den Geschäftsergebnissen. So stieg der Direktgewinn von Tansanias Klein- und Mittelstandsunternehmen von US\$ 21 Mill. im Startjahr 2002 binnen zwei Jahre auf US\$ 45 Mill. im Jahr 2004 an. Ein durchschnittliches Wachstum von 40 % pro Jahr. Nicht zuletzt ist dies auch ein positives Signal für die PSI in Malawi, an der mittlerweile sieben Unternehmen teilnehmen.

Wie die vorgestellten Beispiele zeigen, verlangt die Übernahme unternehmerischer Verantwortung und insbesondere die Förderung von Unternehmergeist in Afrika weit mehr als nur verbale Absichtserklärungen. Nicht selten zeigen sich in der Praxis schnell konkrete Probleme, die eine effiziente Umsetzung wohlgemeinter Absichten scheitern lassen. Daher seien abschließend die praktischen Erfahrungen von BP und die gesammelten Lektionen im Zusammenhang mit den PSI Projekten in sieben zentralen Punkten vorgestellt:

1) Die SME Beschaffung muss gewerblich sinnvoll sein, aber sie passiert nicht "auf natürlichem Wege."

Um die Proportionen von SME Anbietern zu erhöhen, bedarf es Führungskraft, Arbeitsaufwand, anhaltenden Einsatz und der Bereitschaft, kurzfristig höhere Entwicklungskosten mit Blick auf zukünftige Profite zu akzeptieren.

- 2) Effektiv angeleitete SMEs entwickeln sich oft zu flexiblen, verlässlichen und günstigen Anbietern, daher sollten Unternehmen systematisch nach Möglichkeiten suchen, erfolgversprechende SME Anbieter zu identifizieren und zu nutzen.
- 3) Unternehmen sollten den Kauf von Minderheitsanteilen an ihrem bzw. die Gründung von Joint Venture mit ihrem wichtigsten und meist versprechenden SME Anbieter in Erwägung ziehen.
- 4) Unternehmen sollten versuchen, den Arbeitsablauf für SME Anbieter zu vereinfachen und die Bezahlung für erhaltende Güter und Services zu beschleunigen.
- 5) Unternehmen sollten ihre Marktmacht nutzen, um einen Anreiz für große Firmen zu schaffen, sich in ihre Angebotsketten zu integrieren und um eine höhere Zahl von SME Anbietern zu erhalten.
- 6) Unternehmen können und sollten miteinander kooperieren, um die Kosten für die Beschaffung der SMEs zu verringern und gemeinsame Effizienzsteigerungen zu erreichen.
- 7) Unternehmen sollten am Ausbau von Netzwerken und Unterstützungsprogrammen für SMEs arbeiten, um eine technische Anbieterunterstützung sowie die Entstehung von Anbieter zu Anbieter Verbindungen zu gewährleisten.

Eine nachhaltige Entwicklung der SMEs kann auf Dauer nur in enger Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft Erfolg haben. Eine solche Zusammenarbeit ist oft schwierig und mit vielfältigen Problemen behaftet. Gleichzeitig ergeben sich daraus aber auch z.T. erhebliche wechselseitige Vorteile. Um diese Chancen zu heben, scheint die Beachtung von folgenden drei Punkten von besonderer Bedeutung:

1) SMEs können nur dann wachsen, wenn auch große Unternehmen wachsen. Es wäre daher nicht ratsam, kleinere gegen größere Unternehmen aus-



Mit Projekten wie dem Mbala Development Centre versucht BP auch die landwirtschaftliche Entwicklung zu fördern.

zuspielen. Vielmehr sollten Regierungen Anreize für Unternehmen schaffen, SME Anbieter verstärkt zu nutzen.

- 2) Regierungen und Unternehmen sollten die Entstehung von glaubwürdigen Interessensvertretungen von SMEs unterstützen und gemeinsam an einer flexiblen Einstellung gegenüber SMEs arbeiten und die Entwicklung spezialisierter Kenntnisse bei der Bewertung von SME Finanzapparaten unterstützen.
- 3) Den SMEs in Afrika fehlen oftmals entscheidende Managementfähigkeiten, insbesondere im Bereich Finanzierung, Technik und Informationsmanagement. Bei der Setzung von Zielen für SMEs sollten Regierungen daher die Qualität und Nachhaltigkeit der Managementbildung betonen.

Abschließend sei gesagt, dass nach den Erfahrungen von BP in Afrika ein beträchtliches Potenzial an Möglichkeiten, zum gegenseitigen Vorteil zusammenzuarbeiten und die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Afrikas zu fördern, existiert. Es ist im Interesse internationaler Unternehmen, wie beispielsweise BP, dieses Potential zu nutzen.

 $^{^{\}ast}$ Wolf-Rüdiger Grohmann war bis Februar 2007 Direktor Corporate Affairs, Deutsche BP AG.

¹ "Networks for Business Growth - Private Sector Initiative Malawi", URL: http://www.sbp.org.za/docs/PSI%20Malawi%2013%20Nov.pdf.



NEPAD als Selbstbindungslogik:

Stärken und Schwächen des "African Peer Review Mechanism"

Text: Markus Beckmann

Problemstellung

Bürgerkrieg, Dürren, AIDS-Waisen und wirtschaftliche Misere. Diese drängenden Probleme verweisen auf die enormen Herausforderungen Afrikas. Gleichzeitig zeichnen sie nur ein einseitiges Bild vom Schwarzen Kontinent. Denn in Afrika gibt es nicht nur Probleme. Es gibt auch Hoffnung. Dabei ist festzuhalten, dass die vielleicht ermutigendsten Ansätze für Afrika in Afrika selbst entstehen. Besondere Aufmerksamkeit kommt zurzeit der "Neuen Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas (NEPAD)" zuteil. Sie steht im Mittelpunkt dieses Beitrags.

Die Beurteilungen der NEPAD-Initiative fallen zum Teil weit auseinander. Befürworter begrüßen die Initiative als einen entscheidenden Schritt zur Förderung von Demokratie, guter Regierungsführung und nachhaltiger Entwicklung in Afrika. Kritiker bezweifeln dagegen, dass NEPAD diese Erwartungen erfüllen wird. In ihren Augen stellt NEPAD lediglich einen weiteren, wenn auch geschickten Versuch, dar, westliche Geberländer zur Zahlung zusätzlicher Entwicklungsgelder zu bewegen – die dann letztlich wieder in den Taschen der herrschenden Eliten versickern würden. Angesichts dieser widersprüchlichen Bewertungen bleibt die Frage strittig, ob – und vor allem: wie – Politik, Wirtschaft und Zivilge-

sellschaft das NEPAD-Programm in Zukunft unterstützen sollen.

Ziel dieses Beitrags ist es, hier einen Verständigungsbeitrag mit Hilfe der Wirtschaftsethik zu leisten. Die Argumentation erfolgt in drei Schritten. Der erste Abschnitt skizziert überblicksartig Entstehung und Inhalt der NEPAD-Initiative und arbeitet heraus, in welchen Punkten sich NEPAD von früheren afrikanischen Entwicklungsprogrammen grundlegend unterscheidet. Die entscheidende Neuerung, so die These, liegt hier im "African Peer Review Mechanism" (APRM), einem auf Wechselseitigkeit angelegten Informations- und Kontrollinstrument. Der zweite Abschnitt erläutert die Bedeutung das "African Peer Review Mechanism" aus einer wirtschaftsethischen Perspektive. Die Unterwicklung afrikanischer Staaten, so die These, ist Resultat einer sozialen Falle. Alle Beteiligten bleiben unter ihren Möglichkeiten, weil an sich produktive Investitionen aufgrund fehlender Erwartungssicherheit unterbleiben. Um diese Erwartungssicherheit zu ermöglichen, bedarf es einer Selbstbindung der politisch Mächtigen. Angesichts schwacher Staatlichkeit ist eine solche Selbstbindung innerhalb der afrikanischen Einzelstaaten jedoch nur bedingt glaubwür-

NEPAD ALS SELBSTBINDUNGSLOGIK: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES "AFRICAN PEER REVIEW MECHANISM"

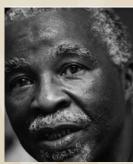
dig. Der "African Peer Review Mechanism" kann als der Versuch interpretiert werden, Glaubwürdigkeit gleichsam von außen zu importieren. Der dritte Abschnitt richtet den Blick auf die tatsächliche Entwicklung des APRM. Der Beitrag identifiziert Stärken und Schwächen des APRM und diskutiert die Bedeutung der Integrität des APRM-Verfahrens, die Einbindung der Zivilgesellschaft, die Rolle externer Unterstützung sowie die Frage nach der Inklusivität des APRM-Prozesses. Der Aufsatz endet mit einem kurzen Fazit und zeichnet nach, welche Schlussfolgerungen aus den hier entwickelten Überlegungen für die Wirtschaftsethik selbst gezogen werden können.

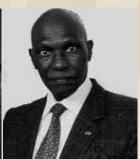
New Partnership for Africa's Development (NEPAD)

(1) Im September 2000 verständigten sich die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen mit den Millennium Development Goals auf das Ziel, die extreme Armut und den Hunger weltweit - gemessen an den Zahlen von 1990 - bis zum Jahr 2015 zu halbieren. Etwa zeitgleich entstanden mit dem "Millennium Africa Plan" des südafrikanischen Präsidenten Thabo Mbeki, dem OMEGA Plan des senegalesischen Präsidenten Abdoulaye Wade sowie dem "Compact for African Recovery" der UN Economic Commission for Africa drei unabhängige Vorschläge für eigenständige Entwicklungsinitiativen in Afrika. 1 Aufbauend auf diesen Plänen initiierten im Jahr 2001 Südafrika und Senegal gemeinsam mit den Präsidenten Algeriens, Nigerias und Ägyptens den gemeinsamen Plan einer "New Partnership for Africa's Development". Diesen ursprünglich fünf Gründungsstaaten haben sich inzwischen alle 53 Staaten der Afrikanischen Union angeschlossen.² Der Sitz des NEPAD-Sekretariats mit rund 130 Mitarbeitern liegt in Pretoria, Südafrika.³

Die NEPAD Initiative greift die Ziele der Millennium Development Goals der Vereinten Nationen auf, formuliert aber weiter gehende Entwicklungsvisionen und bietet darüber hinaus den Industriestaaten einen konkreten Entwicklungspakt an. Bereits die Pläne Mbekis und Wades hatten für eine "Afrikanische Strategie für die Globalisierung" geworben, bei der die Hauptverantwortung für Afrikas Zukunft in erster Linie von den Afrikanern übernommen wird. Analog erkennt NEPAD explizit an, dass es zunächst einmal Aufgabe der afrikanischen Staaten selbst - und nicht der internationalen Politik - sei, sich den gemeinsamen Herausforderungen zu stellen.⁴ In diesem Sinne fokussiert NEPAD auf eine Reihe von Prinzipien, deren wichtigste gute Regierungsführung (Good-Governance), afrikanische "ownership", Partizipation der Bevölkerung sowie regionale und kontinentale Integration umfassen und die durch einen differenzierten Entwicklungsplan erreicht werden sollen. Dieser Entwicklungsplan zielt insbesondere auf eine Verbesserung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, auf die Sicherung makro-ökonomischer Stabilität sowie auf ein umfangreiches Investitionsprogramm zur Schließung bestehender Infrastrukturlücken.

(2) NEPAD stellt nicht das erste ambitionierte gemeinsame Entwicklungsprogramm afrikanischer Staaten dar. Schon der "Lagos Plan of Action" von 1977, der Abuja-Vertrag von 1991 sowie weitere Beschlüsse und Initiativen der Organisation für Afrikanische Einheit (OAU) erklärten es zum Ziel, die wirtschaftliche und politische Kooperation, Entwicklung und Integration Afrikas entscheidend voranzutreiben. Die tatsächlichen Erfolge dieser Programme fielen jedoch ernüchternd aus. Der entscheidende Unterschied NEPADs zu diesen Vorgängern liegt daher auch nicht in den angestrebten Zielen wie Wirtschaftswachstum und Stabilität, sondern vielmehr in den Mitteln und Verfahren, mit denen NEPAD diese Ziele erreichen möchte. Eine wesentliche Neuerung der NEPAD-Initiative und der neu gegründeten Afrikanischen Union liegt in diesem Sinne in einer Abkehr von den vormals eisernen Prinzipien der Nichtintervention und Nichteinmischung - zwei





Thabo Mbeki

Abdoulaye Wade

Prinzipien, die in der OAU noch als offizielle Norm galten.⁵ Im Rahmen der NEPAD wird die Abkehr vom Prinzip der Nichteinmischung besonders deutlich am Instrument des "African Peer Review Mechanism" (APRM).⁶ Dieses Informations- und Kontrollsystem beruht auf einem gegenseitigen Beurteilungsprozess, anhand dessen überprüft werden soll, inwieweit die jeweiligen Regierungen die im Rahmen der NEPAD festgelegten Ziele auch tatsächlich erreichen. Die Teilnahme am APRM ist freiwillig. Im Frühjahr 2007 beteiligten sich 27 der insgesamt 53 NEPAD-Mitgliedstaaten.⁷ Ein vom NEPAD-Sekretariat unabhängiges APRM-Sekretariat ist für die Durchführung des APR-Prozesses verantwortlich. ⁸

(3) Die Durchführung des "African Peer Review Mechanism" ist als mehrstufiges Verfahren angedacht.⁹ Eine besondere Rolle kommt hier dem "Panel of Eminent Persons" (APR Panel) zu, einer Gruppe "herausragender Persönlichkeiten" aus verschiedenen Ländern Afrikas. Ein Land beginnt seine Teilnahme am APRM-Prozess zunächst durch die Unterzeichnung eines "Memorandum of Understanding" mit dem APRM-Sekretariat in Pretoria. Dieses entsendet sodann ein Mitglied des APR Panel, das vor Ort bewertet, in welcher Form Vertreter aus Regierung, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft für das weitere Evaluierungsverfahren eingebunden werden sollen. In einem nächsten Schritt erstellen diese Vertreter eine Selbstevaluierung des betreffenden Landes ("self assessment"). Unter Leitung eines Mitglieds des "Panel of Eminent Persons" erarbeitet anschließend ein externes Überprüfungsteam (APR Team) einen eigenen Bericht. In einem letzten Schritt bespricht das externe Überprüfungsteam die Ergebnisse beider Vorberichte mit Regierungsver-

tretern des Landes und verfasst einen endgültigen Abschlussbericht. Dieser formuliert mit Blick auf die ermittelten Untersuchungsergebnisse Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Regierungen und berücksichtigt abschließend, inwiefern das NEPAD-Land diesen Empfehlungen nachzukommen gedenkt. Im Vergleich zu früheren Entwicklungsinitiativen wird der APRM als das innovativste und interessanteste Element der NEPAD diskutiert. 10 Der folgende Abschnitt nutzt die Perspektive der Wirtschaftsethik, um genauer zu bestimmen, welches systematische Potential dieser Mechanismus für afrikanische Länder entfalten kann. Ausgehend von diesen Überlegungen, erörtert der dritte Abschnitt, inwieweit die Erwartungen an den APRM auch tatsächlich erfüllt werden (können).

2 Der "African Peer Review Mechanism" als Instrument der Selbstbindung

(1) Die Politikwissenschaft macht darauf aufmerksam, dass die Politik in vielen afrikanischen Ländern einer gänzlich anderen Logik folgt als im Ideal westlicher Demokratien. Politik in Afrika kann oftmals als Ausübung so genannter "neo-patrimonialer Herrschaft" gekennzeichnet werden. 11 Unabhängig von den formalen politischen Strukturen wird hier Herrschaft über informale Beziehungen organisiert. Der herrschende "Patron" – sei es in der Person eines Diktators, eines Clans oder in Form anderer Eliten – festigt in diesem System seine Stellung, indem er Ressourcen an seine Anhänger umverteilt. Nicht die Orientierung am Gemeinwohl aller, sondern die Privilegierung der eigenen Klientel steht somit im Vordergrund der politisch Herrschenden. 12

Dieses neo-patrimoniale System steht nicht nur in Konflikt zu (westlichen) Vorstellungen von Demokratie und guter Regierungsführung. Es wird zudem als eine entscheidende Ursache für die fehlende

NEPAD ALS SELBSTBINDUNGSLOGIK: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES "AFRICAN PEER REVIEW MECHANISM"

wirtschaftliche Entwicklung in Afrika angesehen. 13 Die drohende Aussicht, dass die Früchte der eigenen Arbeit durch die herrschende Elite umverteilt werden (könnten), untergräbt Erwartungssicherheit und führt dazu, dass die breite Bevölkerung ihr wirtschaftliches Verhalten ändert. 14 Umverteilung bezeichnet dabei nicht nur offizielle staatliche Enteignungen, sondern erfolgt auch durch die (willkürliche) Erhebung von Gebühren und Steuern oder durch die Einforderung von Korruptionszahlungen. Die Gefahr, durch solche Vorgänge in der Zukunft ausgebeutet zu werden, führt dazu, dass die Bürger in der Gegenwart lieber konsumieren anstatt zu investieren. Besonders schwerwiegend ist, dass vor allem jene Investitionen unterlassen werden, die besonders ausbeutbar, aber auch besonders produktiv sind - etwa Investitionen in leistungsfähigere Maschinen, in die Verbesserung der landwirtschaftlichen Nutzfläche oder in arbeitsteilige Formen der Produktion. Dies hat gravierende Folgen, denn gerade die hier unterlassenen Investitionen sind für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung von zentraler Bedeutung.

Das Ergebnis ist eine soziale Falle: Für die herrschende Elite erscheint es rational, ihre Macht nicht einzuschränken. Für die Bevölkerung ist es rational, keine ausbeutbaren Investitionen zu tätigen. Für beide Gruppen ergibt sich somit im Ergebnis ein Zustand dauerhafter Unterentwicklung – der jedoch nachteilig für alle Beteiligten ist. Denn auch die Elite stünde besser da, wenn sie zwar ein kleineres Stück vom gesamten Kuchen erhielte, der zu verteilende Kuchen jedoch ungleich größer wäre. In einem solchen Dilemma stellen sich beide Seiten schlechter. Trotzdem erweist sich dieser Zustand als langfristig stabil, denn innerhalb dieses Ausbeutungsspiels hat keine Seite einen Anreiz, ihr Verhalten zu ändern.

(2) Eigentlich läge es im Interesse der herrschenden Elite, auf die eigene Ausbeutungsoption zu verzichten, Erwartungssicherheit zu erhöhen und so wechselseitig vorteilhaftes Wirtschaftswachstums zu ermöglichen. Hier zeigt sich jedoch ein entschei-

dendes Umsetzungsproblem. Die bloße Ankündigung der Regierung, ihre Macht einzuschränken und an die Prinzipien guter Regierungsführung zu binden, ist schlichtweg nicht glaubwürdig. Zwar hat die Regierung bzw. die dahinter stehende Elite im Voraus durchaus ein Interesse daran, ihre wachstumsverhindernde Macht einzuschränken. Sobald es jedoch tatsächlich zu einem durch diese Ankündigung bewirkten Wachstum kommt, besteht ihr Interesse im Nachhinein wieder darin, sich diese Investitionserträge durch Machtmissbrauch anzueignen. 15 Die bloße Ankündigung, die eigene Macht nicht zu missbrauchen, ist daher nicht glaubwürdig.

Die Überwindung dieser Rationalfalle macht es daher erforderlich, dass die Regierung ihre eigene Ankündigung durch eine Selbstbindung glaubhaft macht. Eine solche Selbstbindung wird dann glaubhaft, wenn durch sie der Bruch des eigenen Versprechens für die Regierung teuer wird. Sind die Folgen eines gebrochenen Versprechens hinreichend unangenehm, dann ist es für die Regierung nicht mehr attraktiv, ihre Macht – auf teure Weise! – zu missbrauchen. Als Folge ändern auch Bevölkerung und Unternehmen ihr Verhalten und tätigen die zurückgehaltenen Investitionen.

So einfach die Lösung der Unterentwicklungsfalle in der Theorie modelliert werden kann, so schwierig gestaltet sich eine Lösung unter den empirischen Bedingungen vieler afrikanischer Staaten. Denn eine politische Selbstbindung der herrschenden Elite setzt glaubhafte und sanktionsbewehrte Bindungsmechanismen voraus. Solche Bindungstechnologien sind jedoch nicht überall verfügbar, sondern erfordern sehr voraussetzungsreiche Institutionen. 16 Zwei Punkte mögen illustrieren, dass viele Problemlösungsverfahren, die beispielsweise in westlichen Demokratien gut funktionieren, unter den politischen Bedingungen in Afrika oft nur begrenzt anwendbar sind. Erstens kann die Selbstbindung einer Regierung glaubhaft sein, wenn sie im Falle eines gebrochenen Versprechens mit massiven Protesten aus der Zivilgesellschaft rechnen muss. Dies



setzt unabhängige Medien, gut organisierte Bürgerinteressen und weitgehende politische Freiheiten voraus - Bedingungen, die in vielen Entwicklungsländern oft nicht gegeben sind. Auch die Sanktionswirkung von Wahlen ist eingeschränkt, wenn diese nicht frei und unabhängig durchgeführt werden. Zweitens können Regierungen in einer westlichen Demokratie auf den Verfassungsstaat und eine funktionierende Gewaltenteilung zurückgreifen. Selbstbindungen der Regierung sind hier in Form von Recht oder Verfassungsänderungen möglich, die durch Instanzen wie etwa die Verfassungsgerichte durchgesetzt werden. In vielen afrikanischen Staaten sind diese formalen politischen Institutionen, die zuallererst Rechtsstaatlichkeit, Gewaltenteilung und Verfassungsgerichtsbarkeit ermöglich sollen, jedoch ausgesprochen schwach.¹⁷ Selbstbindungen durch Recht sind hier nur bedingt glaubhaft. Die scheinbar unbegrenzte Macht der herrschenden Elite erweist sich hier letztlich als Ohnmacht.

Vor diesem Hintergrund kann nun das besondere Potential des "African Peer Review Mechanism" gewürdigt werden. Zugespitzt formuliert, erwächst die relative Stärke dieses länderübergreifenden Informations- und Kontrollsystems aus der ausgeprägten Schwäche der internen Bindungsfähigkeit afrikanischer Staaten. Nach Jahrzehnten von Korruption und autokratischem Machtmissbrauch stehen selbst progressive Regierungen vor dem Problem, ihre Reformanstrengungen glaubhaft zu machen. Angesichts fehlender geeigneter Bindungsmöglichkeiten innerhalb ihrer Staaten lässt sich der "African Peer Review

Mechanism" als der innovative Versuch politischer Unternehmer werten, aus dem eigenen Land herauszutreten und Glaubwürdigkeit gleichsam von außen zu importieren.

Stärken und Schwächen des APRM

Betrachtet man den "African Peer Review Mechanism" als Mechanismus politischer Selbstbindung, kann man mit Blick auf dieses Potential gezielt die Stärken und Schwächen in seiner tatsächlichen Umsetzung in den Blick nehmen.

(1) Kritiker bemängeln, dass der APRM im Falle einer Nichtbeachtung der Prinzipien guter Regierungsführung keinerlei harten Sanktionen vorsieht. 18 In der Tat hebt NEPAD selbst hervor, dass der Peer Review nicht als Bestrafungsinstrument, sondern als Lern- und Korrekturmechanismus gedacht ist. 19 Die mögliche Bindungswirkung des APRM beruht daher primär auf einem Reputationsmechanismus, der über "naming und shaming" weichen Druck erzeugt.²⁰ Aus diesem Grund kommt der Integrität und Transparenz des APRM-Prozesses eine zentrale Bedeutung zu. Hier zeigt sich eine Reihe von Schwächen in der bisherigen Umsetzung des APRM. Erstens verweisen Kritiker darauf, dass bereits die personelle Besetzung wichtiger Positionen im NEPAD- und APRM-Prozess die Glaubwürdigkeit des Verfahrens untergrabe. So umfasse das

NEPAD ALS SELBSTBINDUNGSLOGIK: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES "AFRICAN PEER REVIEW MECHANISM"

NEPAD Heads of State Implementing Committee (HSIC), das unter anderem den endgültigen APRM-Länderbericht billigt, mit Paul Biya (Kamerun), Denis Sassou-Nguesso (Kongo) und Omar Bongo (Gabun) eine Reihe von Staatsführern, die ihrerseits die Grundsätze von Good-Governance und Demokratie massiv missachteten.²¹

Als zweite Schwäche werden strukturelle Defizite des APR-Verfahrens genannt. In der Anwendung erweist sich dieser Prozess als vergleichsweise kompliziert und zeitaufwendig. Gleichzeitig fehlen dem APRM-Sekretariat ausreichende Kapazitäten, um die Monitoring-Prozesse innerhalb der vorgesehenen Zeitpläne tatsächlich umzusetzen. Eine dritte Schwäche wird darin gesehen, dass die betroffenen Regierungen großen Einfluss auf den APRM-Prozess in ihrem Land ausüben können. In der Tat haben zahlreiche Regierungen das Mandat und den Anwendungsbereich des APRM auf ihr Land stark eingeschränkt.²² Durch die mangelnde Ausstattung des APRM mit finanziellen Ressourcen ergibt sich eine zusätzliche Abhängigkeit von der jeweils zu beurteilenden Regierung.²³ Auch sieht der APRM-Fahrplan vor, dass die Regierungen bei der Erstellung des Abschlussberichts intensiv eingebunden werden.²⁴ Die Unabhängigkeit dieses Dokuments erscheint somit zweifelhaft. Darüber hinaus steht es den Regierungen am Ende frei zu entscheiden, ob der Abschlussbericht überhaupt veröffentlicht werden darf.²⁵ Unliebsame Ergebnisse können so unter Verschluss gehalten werden.

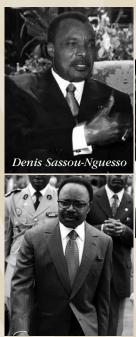
Trotz der berechtigten Kritik kann der vorhandene Freiheitsraum der zu beurteilenden Regierung jedoch nicht nur als Schwäche, sondern auch als eine mögliche Stärke des APRM gewertet werden. So haben sich mit Ghana, Ruanda und Mauritius die ersten Länder, die den APRM-Prozess durchlaufen, freiwillig darauf verpflichtet, nicht nur den von der Regierung möglicherweise geschönten Abschlussbericht, sondern auch die unter Einbindung der Zivilgesellschaft erstellte Selbstevaluierung des betreffenden Landes sowie den Bericht des exter-

nen Überprüfungsteams zu veröffentlichen. ²⁶ Aufgrund der Freiwilligkeit dieser Maßnahme stellt diese Selbstverpflichtung ein zusätzliches Signal dar, den Reformprozess tatsächlich ernst zu nehmen, und kann helfen, die Bindungswirkung des APRM für diese Länder sogar zu erhöhen.

(2) Interpretiert als Selbstbindungsinstrument, zielt der APRM vor allem darauf, die eigene Bevölkerung sowie in- wie ausländische Unternehmen von der Glaubwürdigkeit der angekündigten Good-Governance-Reformbemühungen zu überzeugen. Die Tatsache, dass NEPAD jedoch zunächst in erster Linie den westlichen Geberländern, aber kaum der eigenen Bevölkerung präsentiert wurde, wirft Fragen an der Glaubwürdigkeit des NEPAD-Projekts auf.²⁷ NEPAD, so der Vorwurf, stelle ein von der breiten Bevölkerung kaum wahrgenommenes Elitenprojekt dar.²⁸ Für die verbreitete Forderung, die Zivilgesellschaft vor Ort aktiver in den NEPAD- und insbesondere den APRM-Prozesss einzubinden, spricht folglich gleich eine Reihe von Gründen. Erstens hilft die Einbindung der Zivilgesellschaft, die Informationsbasis und Qualität der Länderberichte zu verbessern. Zweitens erhöht die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure die Legitimität und Glaubwürdigkeit dieser Berichte.²⁹ Zuguterletzt bringt gerade die gezielte Einbindung der Bevölkerung das eigentliche Potential der Selbstbindung zur Geltung: Die Partizipation der Zivilgesellschaft stellt das vielleicht wirksamste Instrument dar, die Ernsthaftigkeit der eigenen Reformbemühungen gerade gegenüber jener Zielgruppe zu dokumentieren, der Erwartungssicherheit signalisiert werden soll: der eigenen Bevölkerung.³⁰

(3) Versteht man den APRM als afrikanischen Selbstbindungsmechanismus, lautet eine entscheidende Frage, ob – und wenn ja: wie – die Industriestaaten NEPAD und den APRM-Prozess aktiv unterstützen sollen. Hier lassen sich drei Punkte feststellen.

Erstens können die Industriestaaten helfen, die Kapazitäten des APRM zu stärken und so die Effektivität dieses Bindungsmechanismus zu erhöhen. Denkbar sind hier ein gezielter Wissenstransfer,





Paul Biya

Omar Bongo

logistische Unterstützung, Bereitstellung finanzieller Ressourcen für das APRM-Sekretariat, die Schulung und Weiterbildung von APRM-Mitarbeitern und zivilgesellschaftlichen Vertretern sowie der Aufbau von Systemen zur Datenerfassung und Datenverarbeitung.³¹ Je verlässlicher der APRM als "Bindungstechnologie", desto eher besteht für afrikanische Eliten Planungs- und Erwartungssicherheit, um dieses Instrument zu nutzen.

Zweitens gilt es, NEPAD als einen dezidiert politischen (Lern-)Prozess zu unterstützen. Die Zusammenarbeit zwischen G8- und NEPAD-Staaten entfaltet hier eine wichtige Ankerfunktion. Die Rückbindung an die internationale Gemeinschaft kann die Einhaltung der angekündigten Selbstbindungen mit zusätzlichem weichem Druck flankieren. Diese politischen Gespräche sollten auf absehbare Zeit fortgesetzt werden.³²

Der dritte und wohl umstrittenste Punkt betrifft die Vergabe wirtschaftlicher Hilfe. Hier gibt es unterschiedliche Ansichten. Die einen argumentieren, dass es eines "big push" bedarf, also eines Schubs deutlich aufgestockter Entwicklungshilfe, um die Reformbemühungen in Afrika wirksam zu unterstützen.³³ Andere halten entgegen, dass die Fokus-

sierung auf die Beseitigung wirtschaftlicher Defizite den NEPAD-Prozess entpolitisiert und so dessen eigentliches Potential gefährdet.³⁴ Einige Skeptiker bezweifeln von vorneherein dieses Potential und sehen in NEPAD lediglich den (geschickten) Versuch, das alte Geber-Empfänger-Schema unter einer neuen Überschrift fortzusetzen.³⁵

Hier ist eine differenzierte Betrachtung nötig. Die bisher entwickelten Überlegungen verdeutlichen, dass für die Umsetzung von Good-Governance nicht nur das Wollen der Regierung, sondern auch ihr Können von entscheidender Bedeutung ist. Die differenzierte Frage lautet daher, wie kann wirtschaftliche Hilfe die Selbstbindungswirkung des APRM unterstützen? Aus dieser Sicht ist die Strategie eines "big push" kritisch zu betrachten. Die (unkonditionierte) Zuführung beträchtlicher Entwicklungsgelder schafft Anreize, sich diese zusätzlichen Ressourcen durch Machtmissbrauch anzueignen. Gleichzeitig mindert die Aussicht auf ein von außen erzeugtes Wachstum für die Regierung den Anreiz, sich selbst so zu binden, dass eigenes Wachstum möglich wird. Die Strategie eines "big push" birgt folglich die Gefahr, die bestehenden politischen Unterentwicklungsstrukturen langfristig sogar zu stabilisieren.³⁶

Welche Möglichkeiten gibt es nun, die Selbstbindungswirkung des APRM durch wirtschaftliche Unterstützung zu flankieren? Hier kommen eine direkte und eine indirekte Strategie in Betracht. Die direkte Strategie besteht in der Zahlung von konditionierten Entwicklungsgeldern. Zwar konditionieren internationale Geberinstitutionen ihre Vergabe von Entwicklungsgeldern bereits seit Jahren. Hier mehren sich jedoch Zweifel hinsichtlich der Effektivität und Legitimation dieser von außen vorgegebenen Konditionen. ³⁷ Der APRM kann einen Ansatz bieten, effektivere Kriterien für die Vergabe zusätzlicher Entwicklungsgelder aus den betroffenen Staaten selbst zu entwickeln.

Die indirekte, langfristig wohl aber wirksamere Strategie besteht darin, die Bedingungen für eigenes Wirtschaftswachstum in den APRM Ländern zu stär-

NEPAD ALS SELBSTBINDUNGSLOGIK: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES "AFRICAN PEER REVIEW MECHANISM"

ken. Je stärker hier die Aussicht auf ein durch Good-Governance herbeigeführtes eigenes Wirtschaftswachstum, desto größer ist für die regierende Elite der Anreiz, dieses Wachstum duch eine Selbstbindung anzuregen. Hilft der APRM-Prozess hier, glaubhaft "best practices" zu identifizieren, ist insbesondere zu denken an einen verbesserten Marktzugang für die Produkte dieser Staaten, die Vergabe von Mikrokrediten oder die Berücksichtigung der APRM-Ergebnisse in internationalen Länderrankings, da diese wichtige Informationen für multinationale Investitionen bereitstellen. 38

(4) Abschnitt 2 hat gezeigt, dass eine Selbstbindung im wohlverstandenen Eigeninteresse der herrschenden Elite liegt. So weit so gut. Wie die Praxis jedoch zeigt, nutzen keineswegs alle afrikanischen Staaten diesen Vorteil der Selbstbindung. Im Gegenteil. Rund die Hälfte aller Staaten hat es vorgezogen, sich dem APRM gar nicht erst anzuschließen.³⁹ Hier können drei sich ergänzende Erklärungen entwickelt werden.

Erstens stellt der APRM ein (noch) sehr schwaches Bindungsinstrument dar. In Staaten, in denen die Glaubwürdigkeit der Elite aufgrund langjähriger Korruption, Bürgerkrieg und Misswirtschaft besonders gering ist, kann die mit dem APRM verbundene Sanktionswirkung – aus Sicht der eigenen Bevölkerung! – schlichtweg zu schwach sein, um die Bevölkerung vom Reformwillen der Regierung zu überzeugen. In diesem Fall würde sich die Regierung durch eine – von der Bevölkerung nicht als glaubwürdig empfundene – Selbstbindung jedoch schlechter stellen: Sie würde ihrem Macht einschränken, ohne jedoch in den Genuss des Wirtschaftswachstums zu kommen.

Zweitens hängt die Vorteilhaftigkeit einer Selbstbindung der Regierung von der Aussicht ab, von eigenem Wirtschaftswachstum zu profitieren. Sieht die Regierung hier jedoch gar kein Potential für Wirtschaftswachstum (etwa aufgrund fehlenden Marktzugangs, der AIDS-Pandemie oder gewalttätiger Konflikte), verliert die eigene Selbstbindung an Attraktivität. Der dritte Punkt ist politisch besonders sensibel. In diesem Fall unterminiert ausgerechnet das System von Entwicklungshilfe den Anreiz, sich - etwa durch den APRM – selbst zu binden. Werden Entwicklungsgelder, von denen die Elite etwa durch Korruption profitiert, vor allem dann gezahlt, wenn es der Bevölkerung besonders schlecht geht, erfährt die herrschende Elite einen starken Anreiz, den Zustand dauerhafter Armut gar nicht zu ändern. 40

(5) Einige Beobachter argumentieren, dass der Erfolg des APRM davon abhänge, dass nicht nur einige, sondern alle NEPAD-Mitglieder diesem Verfahren beitreten. ⁴¹ Die hier entwickelten Überlegungen legen eine andere Lesart nahe. Nicht die Inklusivität des APRM, sondern gerade dessen Exklusivität ist eine wichtige Voraussetzung für eine möglichst hohe Bindungswirkung. Erklärt man den APRM für alle Staaten als verbindlich, dann wird sich als Standard ein kleinster gemeinsamer Nenner durchsetzen. Ist es dagegen einer Vorreitergruppe möglich, zunächst höhere Standards zu entwickeln, und führt diese Selbstbindung zu sichtbaren Erfolgen, dann steigt die Attraktivität des APRM langfristig auch für andere Länder.

Eine differenzierte Anwendung des APRM eröffnet zudem die Möglichkeit, zu einer zentralen Gründungsidee der NEPAD zurückzukehren. Eine entscheidende Neuerung der ursprünglichen NEPAD-Konzeption lag darin, etwa im Gegensatz zur Afrikanischen Union die NEPAD-Mitgliedschaft erstmals von einer Reihe inhaltlicher Kriterien wie etwa Good-Governance abhängig zu machen. 42 Aus politischen Gründen wurde dieses Prinzip der Exklusivität Schritt für Schritt aufgehoben und am Ende sämtliche Länder - Demokratien wie Diktaturen aufgenommen. 43 NEPADs anfänglicher Anspruch, die Reformkräfte Afrikas zu bündeln, hat damit an Glaubwürdigkeit verloren. Gerade die Freiwilligkeit des APRM bietet den reformorientierten Staaten eine alternative Arena, eine Vorreiterrolle zu übernehmen und so eine Reform-Gruppe innerhalb der NEPAD-Strukturen zu bilden.

4 Fazit und Ausblick

(1) Die "New Partnership for Africa's Development" und insbesondere der "African Peer Review Mechanism" haben hohe Erwartungen geweckt. Kritiker halten diese Erwartungen für unberechtigt. Sie argumentieren, dass zunächst die politischen Strukturen innerhalb der einzelnen Länder reformiert werden müssten, bevor ein länderübergreifender Prozess wie NEPAD erst gelingen könne. ⁴⁴

Mit Hilfe der Wirtschaftsethik sozialer Dilemmata hat der vorliegende Beitrag eine andere Sichtweise entwickelt. Aus dieser Perspektive lässt sich das Verhältnis von innerstaatlichen Reformen und kollektiven Initiativen wie dem APRM genau andersherum begreifen. Die für viele afrikanischen Länder typischen politischen Strukturen weisen den Charakter einer sozialen Falle auf. Hier untergräbt die ungebundene Macht der Herrschenden Erwartungssicherheit und verhindert so Investitionen durch Unternehmen und Bevölkerung. Sowohl Bevölkerung als auch die Herrscherelite bleiben unter ihren Möglichkeiten. Vor diesem Hintergrund lässt sich der "African Peer Review Mechanism" als ein Instrument der Selbstbindung interpretieren: als Mechanismus, um Reformanstrengungen glaubwürdig zu machen, Investitionen der eigenen Bevölkerung anzuregen und so nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Für das Verhältnis der Reformen gilt daher: Gerade die länderübergreifende politische Selbstbindung durch den APRM unterstützt den Einstieg in ein produktiveres innerstaatliches Spiel, das nationale politische Reformen erst anreizkompatibel macht.

So elegant der APRM aus Sicht der Theorie als eine politische Selbstbindung rekonstruiert werden kann, so kritisch zu betrachten ist seine bisherige Ausgestaltung in der Praxis. In der tatsächlichen Umsetzung bietet der APRM (bis jetzt) nur einen schwachen Bindungsmechanismus. Harte Sanktionen fehlen völlig. Um daher überhaupt eine nennenswerte Wirkung entfalten zu können, bedarf es größtmöglicher Integrität und Glaubwürdigkeit des



APRM. In dieser Hinsicht zeigt sich jedoch eine ganze Reihe von Problemen, angefangen von der zweifelhaften Integrität einiger APRM-Mandatsträger, über weitgehende Manipulationsmöglichkeiten der betroffenen Regierungen beim Erstellen der APRM-Berichte bis hin zu einer mangelnden Einbindung der Zivilgesellschaft vor Ort.

Es wäre allerdings verfehlt, den APRM daran zu messen, wie eine perfekte Selbstbindung in der Theorie aussähe. Entscheidend sind vielmehr die relevanten Alternativen. Hier gilt es, einem zentralen Umstand Rechnung zu tragen: Aufgrund fehlender institutioneller Strukturen existieren in vielen Staaten Afrikas effektive Bindungsmöglichkeiten nur in begrenzter Form. Der Verfassungsstaat besteht oftmals nur auf dem Papier; die Bindungswirkung von Recht ist eingeschränkt und zivilgesellschaftliche Kontrollmechanismen unterentwickelt. Angesichts des Fehlens geeigneter innerstaatlicher Bindungsmöglichkeiten erweist sich der APRM zwar als ein durchaus mit eklatanten Mängeln behaftetes Instrument, aber letztlich als der zurzeit innovativste und unterstützungswürdigste Versuch, afrikanische

NEPAD ALS SELBSTBINDUNGSLOGIK: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES "AFRICAN PEER REVIEW MECHANISM"

Reformbemühungen zu stärken.

Der "African Peer Review Mechanism" ist daher als eine tatsächlich wichtige Innovation zu begrüßen. In einigen (wenigen) Ländern hat er bereits substantiell dazu beigetragen, eine intensive Reformdebatte voranzutreiben. 45 Trotzdem ist es angebracht, weder NEPAD noch den APRM-Prozess mit Erwartungen zu überfrachten. Insbesondere wäre es dem Prozess abträglich, zu erwarten, dass der APRM sofort und für sämtliche NEPAD-Länder eine reformunterstützende Wirkung entfalten kann. Um das Innovationspotential des APRM zur Geltung zu bringen, erscheint es sinnvoll, dass zunächst eine kleine, aber reformbereite Avantgarde-Gruppe voranschreiten darf. Stellt sich der Erfolg ihrer Reformbemühungen erst ein, mögen andere folgen.

- ¹ Vgl. de Waal (2002; S. 466).
- ² Vgl. Jakobeit (2006; S. 21) sowie http://www.nepad.org.
- ³ Vgl. http://www.nepad.org.
- ⁴ Dieses Bekenntnis zu afrikanischer Eigenverantwortung wird als zentrales Element der NEPAD-Initiative gesehen. So z.B. Jakobeit (2006; S. 21).
- ⁵ Vgl. Melber (2005; S. 59).
- ⁶ Die Abkehr vom Prinzip der Nichtintervention kennzeichnet die neue Friedens- und Sicherheitsarchitektur der Afrikanischen Union, die im Fall akuter Krisensituationen erstmals die Möglichkeit kollektiver Interventionen in Mitgliedstaaten vorsieht. Im Fall der schon erfolgten Interventionen in Togo, der AU-Friedensmission in Darfur sowie des ausgehandelten Rückzugs von Charles Taylor wurde von dieser Möglichkeit auch bereits Gebrauch gemacht. Vgl. Melchers (2006) sowie Eid (2006).
- ⁷ http://www.nepad.org/aprm/.
- ⁸ Vgl. Herbert (2007; S. 69).
- ⁹ http://www.nepad.org/aprm/. Für eine anschauliche Beschreibung des konkreten Verfahrens im Falle des APRM-Prozesses in Kenia siehe Nyong'o (2006).
- $^{10}\,\mathrm{Vgl.}$ de Waal (2002; S. 471) sowie Jakobeit (2006; S. 22).
- 11 Chabal (2002; S. 450).
- 12 Vgl. Chabal (2002; S. 460).
- 13 Vgl. Chabal (2002; S. 453).
- 14 Vgl. Olson (2000).
- 15 Vgl. Pies und Voigt (2004; S. 9).
- ¹⁶ Vgl. Beckmann und Pies (2007).
- ¹⁷ Vgl. Chabal (2002; S. 460).
- ¹⁸ Vgl.Taylor (2005; S. 12).

- 19 So erklärt der NEPAD-Internet-Auftritt: "The APRM is not meant to exclude or punish countries. There is no conditionality attached to the mechanism". http://www.nepad.org/aprm/.
- ²⁰ Vgl. Jakobeit (2006; S. 22).
- 21 In gleicher Weise wird die Unabhängigkeit der Mitglieder des "Eminent Persons panel" in Frage gestellt.Vgl. Taylor (2005; S. 7-9 und S. 16).
- ²² Vgl. Melber (2006; S. 160).
- ²³ Vgl. Taylor (2005; S. 12) sowie Herbert (2007; S. 70).
- ²⁴ Vgl. NEPAD Secretariat (2003, 2007).
- ²⁵ Vgl. Taylor (2005; S. 11).
- ²⁶ Vgl. Melchers (2006; S. 3).
- 27 So bemerkt de Waal (2002; S. 463): "But few [of the NEPAD leaders] haven taken the trouble to explain to their citizens the basic principles of NEPAD, an omission that has led to much speculation about its purpose and content."
- ²⁸ Jakobeit (2006; S. 25).
- 30 In diesem Sinne wäre analog zu überlegen, wie auch nationale wie multinationale Unternehmen (stärker) in den Prozess des APRM eingebunden werden können.
- ³¹ Vgl. Pies und Voigt (2004; S. 13).
- 32 Vgl. Eid (2006; S. 28).
- ³³ Im Bereich der Politik ließe sich dieser Ansatz in den letzten Jahren tendenziell etwa der britischen Regierung zuschreiben. Für einen prominenten Befürworter aus der Wissenschaft vgl. Sachs (2005).
- ³⁴ So etwa Eid (2006).
- ³⁵ Vgl. statt vieler Chabal (2002; S. 462): "NEPAD must, in large measure at least, be understood as a commitment on the part of the current (and not so new) elites in Africa to the present 'democratic orthodoxy' in order to guarantee a transfer of resources to Africa: a continuation with, rather than a break from, the type or relations that has guided the continent's engagement with the international community since independence."
- ³⁶ Vgl. Pies und Voigt (2004; S. 9) sowie Easterly (2006).
- ³⁷ So bemerkt de Waal (2002; S. 475): "The rationale for the APR is that Africa should move away from donor-imposed conditionalities, which have been found to be ineffective, inefficient and burdensome, towards mutual accountability among development partners".
- ³⁸ Vgl. Pies und Voigt (2004; S. 14).
- ³⁹ So haben es bis März 2007 26 NEPAD-Staaten vorgezogen, dem APRM (noch) gar nicht beizutragen. In der Gruppe der APRM-Staaten hat wiederum nur eine Minderheit den Stand der reinen Absichtserklärung hinter sich gelassen und treibt den APRM-Prozess tatsächlich voran.
- ⁴⁰ Vgl. Pies und Voigt (2004; S. 13) sowie Easterly (2006).
- 41 So kritisiert beispielsweise Jakobeit (2006; S. 23) die Tatsache, dass es "die eigentlichen Problemfälle, wie z.B. Simbabwe, DR Kongo oder Elfenbeinküste, vorgezogen haben, sich dem APRM gar nicht erst anzuschließen. Letztlich wird die Entscheidung über Erfolg oder Scheitern des APRM davon abhängen, ob alle Staaten des Kontinents APRM beitreten."
- ⁴² Vgl. de Waal (2002; S. 469).
- ⁴³ Vgl. etwa Taylor (2005; S. 9).
- 44 Vgl. beispielsweise Taylor (2005) und sein Beitrag mit dem Titel "Can NEPAD succed without prior political reform?"
- 45 Vgl. Herbert (2007; S. 69) sowie Nyong'o (2006).



LITERATUR

Berndt, Thomas/Hoppler, Ivo (2005): Whistleblowing - ein integraler Bestandteil effektiver Corporate Governance, in: Betriebsberater, S. 2623-2629.

Beckmann, Markus und Ingo Pies (2007): Responsibility and Economics, Diskussionspapier Nr. 2007-6 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.

Chabal, Patrick (2002): The quest for good government and development in Africa: is NEPAD the answer?, in: International Affairs 78(3), S. 447-462.

de Waal, Alex (2002): What's new in the $, New\ Partnership\ for\ Africa's\ Development'?,$ in: International Affairs 78(3), S. 463-475.

Easterly, William (2006): The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good, New York.

Eid, Uschi (2006): Afrikas Reformbemühungen ernst nehmen, in: eins. Entwicklungspolitik Information Nord-Süd 2006(1-2), S. 26-29.

Herbert, Ross (2007): The strengths and weaknesses of NEPAD, in: The Africa Report vom, N°5, S. 68-70.

Jakobeit, Cord (2006): Fünf Jahre NEPAD, in: Aus Politik und Zeitgeschehen 32-33, S. 21-25.

Melber, Henning (2006): Glaubhaft geteilte Verantwortung?, in: Entwicklung und Zusammenarbeit e + z 47(4), S. 160-162.

Melchers, Konrad (2006): Editorial, in: eins. Entwicklungspolitik Information Nord-Süd 2006(1-2), S. 3.

NEPAD Secretariat. (2003). "The African Peer Review Mechanism (APRM)" Retrieved 27.02., 2007, from www.nepad.org.

Nyong'o, Anyang (2006): Lohnenswert -Der Prozess des kenianischen "Peer Review", in: eins. Entwicklungspolitik Information Nord-Süd 2006(1-2), S. 30-31.

Olson, Mancur (2000): Power and Prosperity. Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships, New York.

Pies, Ingo und Cora Voigt (2004): Demokratie in Afrika - Eine wirtschaftsethische Stellungnahme zur Initiative "New Partnership for Africa's Development" (NEPAD), Diskussionspapier Nr. 04-02, hrsg. vom Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg,

Sachs, Jeffrey D. (2005): The End of Poverty: Economic Possibilities of our Time, New York.

Taylor, Ian (2005): Can NEPAD Succeed Without Prior Political Reform? Danish Institute for International Studies Working Paper 23, Copenhagen.

KONTAKT

Markus Beckmann

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

markus.beckmann@wiwi.unihalle.de

Gesundheitsmärkte in Afrika:

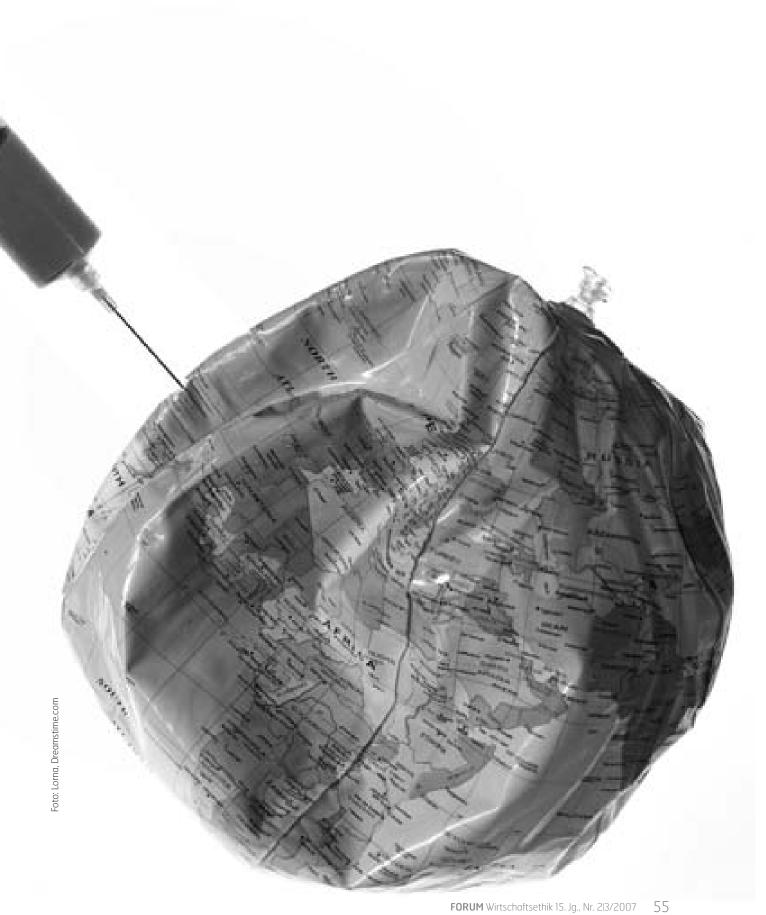
Wirtschaftsethische Perspektiven für die Entwicklungspolitik

Text: Stefan Hielscher

unger, Krankheiten und Verarmung der Bevölkerung. Afrika ringt mit schwerwiegenden Problemen. Neben anderen Negativrekorden ist das südliche Afrika die einzige Region der Welt, in der in den letzten 30 Jahren die Armut - absolut und relativ - steigt. Besonders bedrohlich ist die Gesundheitskrise in diesen Ländern. Hier leiden und sterben jährlich Millionen von Menschen an den vermeidbaren Folgen behandelbarer Krankheiten. Neben der AIDS-Pandemie und Malaria sind es vor allem (weniger bekannte) Krankheiten wie die Schlafkrankeit, Pneumokokken oder Gelbfieber sowie andere Seuchen, die für die enorme Mortalitäts- und Morbiditätsinzidenz in Sub-Sahara-Afrika verantwortlich sind. Für diese Krankheiten wird wenig geforscht. Zudem herrschen gravierende Defizite bei der Versorgung sowie bei der medizinischen Infrastruktur.

Diese Missstände zu beseitigen ist ein moralisches Anliegen. Der öffentliche Diskurs jedoch bewertet das Problem und mögliche Problemlösungen sehr unterschiedlich. Da gibt es jene, die das moralische Anliegen mit Schuldzuweisungen verbinden. Ihre Anklage richtet sich vor allem gegen die globalen Märkte und ihre Akteure, die Pharmaunternehmen und ihre Manager, die sich von der Gewinnorientie-

rung leiten lassen. Vielfach entsteht der falsche Eindruck, das Problem könne mit einer Außerkraftsetzung der Mechanismen des Marktes gelöst werden. Insbesondere eine partielle Einschränkung der internationalen Handelsregeln zum Schutz geistigen Eigentums (TRIPS) wird stark diskutiert. Andere wiederum klagen den offenkundigen Missstand an, dass die zumeist autokratisch regierenden Eliten der afrikanischen Länder durch Ausbeutung, Misswirtschaft und Korruption maßgeblich zur Persistenz des Problems beitragen. Hier besteht die Gefahr, in einen Zynismus zu verfallen. Erfolg versprechende Reformbemühungen könnten erst greifen, wenn ein weiterer umfassender Niedergang oder ein entbehrungsreicher Bürgerkrieg die Macht der korrupten Eliten destabilisiere. Beide Extrempositionen eines sehr breiten Spektrums öffentlicher Meinung lassen sich zugespitzt so charakterisieren: Die eine Position schreibt die Verantwortung für den Gesundheitsnotstand im südlichen Afrika schwerpunktmäßig der ungerechten internationalen Rahmenordnung zu und mahnt hier dringenden Reformbedarf an. Die andere Position betont die lokalen Rahmenbedingungen vor Ort und zieht die fatale Schlussfolgerung, die in Entwicklungsländern vorfindliche Ausbeutung der Bevölkerung durch die Eliten nicht ver-



GESUNDHEITSMÄRKTE IN AFRIKA: WIRTSCHAFTSETHISCHE PERSPEKTIVEN FÜR DIE ENTWICKLUNGSPOLITIK

ändern zu können. Beide Positionen sind nicht neu, doch stellt sich angesichts der Erfahrungen der letzten Jahrzehnte dann die Frage, *ob* und, wenn ja, *wie* die Entwicklungspolitik einen Beitrag zur Behebung der Unterversorgung mit Arzneimitteln im südlichen Afrika leisten kann.

Hier ist ein konstruktiver Vermittlungsbeitrag der Wirtschaftsethik gefordert, der sowohl dem Moralisieren als auch dem Zynismus entgegen tritt. Es geht um die Frage, wie unter den Bedingungen der modernen (Welt-)Gesellschaft - insbesondere des Wettbewerbs auf globalen Märkten - moralische Anliegen realisiert werden können und welche konstruktiven Beiträge die Entwicklungszusammenarbeit in diesem Prozess leisten kann. Diese Frage soll im Folgenden in vier Schritten beantwortet werden. In einem ersten Schritt werden die Funktionsbedingungen eines funktionierenden Arzneimittelmarktes näher bestimmt, um sodann in einem zweiten Schritt die typischen Defizite in den Ländern des südlichen Afrikas kritisch beleuchten zu können. Im dritten Schritt wird gezeigt, wie mittels wechselseitig vorteilhafter Tauschakte das Unterversorgungsproblem mit Arzneimitteln prinzipiell einer Lösung näher gebracht werden kann. Der dritte Schritt leitet aus diesen Erkenntnissen einige wichtige Schlussfolgerungen für die Entwicklungspolitik ab.

Funktionsbedingungen entwickelter Gesundheitsmärkte

Marktwirtschaftliche Reformen, technologische und medizinisch-technische Innovationen sowie wirksame politische Feedback-Mechanismen haben in den heute entwickelten Industrieländern zu Wohlstand und zu einem hohen Lebens- und Gesundheitsstandard der Bevölkerung beigetragen. Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, welche institutionellen Besonderheiten dazu beitragen, dass funktionsfähige Arzneimittelmärkte

ihre Wirkung für die Gesundheit der Bevölkerung entfalten können.

Die Versorgung mit Arzneimitteln kann als ein sozialer Wertschöpfungsprozess interpretiert werden, der in drei aufeinander aufbauende Stufen unterteilt werden kann: (1) Die Grundlagenforschung, (2) die Produktentwicklung sowie (3) die Versorgung der Bevölkerung mit Medikamenten und medizinischer Infrastruktur. Die Produktentwicklung fällt in die Verantwortung der Pharmaunternehmen. Sie sind jedoch darauf angewiesen, dass sowohl auf der vorgelagerten (Forschung und Entwicklung) als auch auf der nachgelagerten (Gesundheitssystem) Wertschöpfungsstufe staatliche Instanzen flankierende Maßnahmen ergreifen; die Produktion privater Güter muss durch öffentliche Güter eingerahmt werden.

(1) Die medizinische Forschung, die der Produktentwicklung vorangeht, ist Grundlagenforschung. Die Ergebnisse dieser Forschung sind ein öffentliches Gut: Das generierte Wissen über die erforschte Krankheit und ihre Ursachen steht grundsätzlich jedem zur Verfügung (Nicht-Ausschlussprinzip), ohne dass weitere Nutzer den Wert dieses Wissens beeinträchtigen (Nicht-Rivalitätsprinzip). Dies bedeutet aber auch, dass ein wissenschaftlicher Durchbruch in der Grundlagenforschung alle gesellschaftlichen Nutzer(gruppen) dazu einlädt, eine Freifahrerposition einzunehmen, denn sie können von dem generierten Wissen auch dann profitieren, wenn sie sich an der Bereitstellung des öffentlichen Gutes nicht beteiligt haben. Aufgrund dieser besonderen Anreizstruktur würde eine rein private Wissensproduktion zu einer Unterversorgung mit dem öffentlichen Gut der Grundlagenforschung führen. Deshalb wird in den heute als entwickelt geltenden Gesellschaften wissenschaftliche Grundlagenforschung nicht nur staatlich koordiniert, sondern auch durch staatliche universitäre Einrichtungen bzw. durch staatlich geförderte wissenschaftliche Institute betrieben. Das öffentliche Gut wird öffentlich bereitgestellt; wenngleich in zunehmendem Maße



zu beobachten ist, dass forschende Arzneimittelhersteller selbst in der Grundlagenforschung tätig sind oder diese mitfinanzieren.

(2) Die Entwicklung und Produktion von Wirkstoffen und Arzneien ist prinzipiell marktlich koordiniert. Unternehmen transformieren wissenschaftliches Grundlagenwissen in marktfähige Produkte und Arzneimittel. Sie betreiben Anwendungsforschung. Allerdings unter besonderen Bedingungen: Angesichts hoher Fixkosten der Entwicklung bei gleichzeitig geringen variablen Kosten der Produktion würden forschende Pharmaunternehmen unter polypolistischen Wettbewerbsbedingungen Verluste erleiden. Ist die neue Arznei entwickelt, könnten so genannte "Me-too"-Anbieter ihre Nachahmerprodukte sofort zu wesentlich niedrigeren Kosten produzieren als das forschende Pharmaunternehmen. Die Folge: Potentielle Innovatoren würden solche Verluste antizipieren und ihre Anwendungsforschung einschränken. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, wird Innovatoren eine zeitlich begrenzte Monopolstellung (bspw. durch die Patentregelungen von TRIPS) zugestanden, so dass sich ein innovativer Markt für private Güter entwickeln kann.

(3) Die Bereitstellung einer funktionsfähigen medizinischen Infrastruktur, die Ausbildung qualifizierten Personals, ein hoher Standard öffentlicher Hygiene

sowie die Versorgung mit sauberem Trinkwasser sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass Arzneimittel ihre positive Wirkung entfalten können. Die Bereitstellung dieser Infrastruktur in Industrieländern kann als Ergebnis eines Lernprozesses interpretiert werden, bei dem wiederum ein wichtiges öffentliches Gut produziert wurde: Der Schutz vor Seuchen und Infektionskrankheiten, insbesondere in Städten. In vielen entwickelten Ländern wurde das Prinzip, auch die der pharmazeutischen Produktentwicklung nachgelagerte Stufe durch öffentliche Güter zu flankieren, auf breiter Front umgesetzt, bis hin zur Institutionalisierung einer solidarischen Sozialversicherung. Solche Einrichtungen bündeln und verstetigen die Nachfrage auf eine besondere Weise. Zudem aktivieren sie eine größere Zahlungsbereitschaft für Arzneimittel und medizinische Behandlungen. Dadurch vergrößert sich der private Markt für Gesundheitsleistungen. Dies ist besonders wichtig, weil die Monopolstellung innovativer Pharmaprodukte die Medikamentenpreise zunächst ansteigen lässt. Sozialversicherungen sind aus diesem Grund ein wichtiger Beitrag zu einer flächendeckend wirksamen Bekämpfung von Krankheiten.

Die systematische Betrachtung des Wertschöpfungsprozesses kommt also zu folgendem Ergebnis: Die heute als entwickelt geltenden Länder haben im

GESUNDHEITSMÄRKTE IN AFRIKA: WIRTSCHAFTSETHISCHE PERSPEKTIVEN FÜR DIE ENTWICKLUNGSPOLITIK



Laufe ihrer Geschichte institutionelle Arrangements entwickelt, die Arzneimittelmärkten zu einer produktiven Entfaltung verhelfen. Es sind zwei besondere Merkmale, die ihre Funktionsweise kennzeichnen: Einerseits wird auf diesem Markt der Innovationswettbewerb durch Patente in Gang gesetzt. Andererseits ist der Markt für Arzneimittel als Markt für private Güter darauf angewiesen, durch öffentliche Güter flankiert zu werden – durch die Bereitstellung von Wissen mittels Grundlagenforschung und durch die Versorgung mit medizinischer Infrastruktur inklusive Sozialversicherung. Im Ergebnis konnte die Lebenserwartung deutlich gesteigert werden. Eine wichtige Bedeutung kommt dabei der Zurückdrängung von Infektionskrankheiten zu.

(Sozial-)Politische Defizite in den Entwicklungsländern Afrikas

Vor diesem Hintergrund lassen sich die institutionellen Defizite in den afrikanischen Entwicklungsländern analysieren. Auf allen drei Stufen der Wertschöpfungskette liegen erhebliche Mängel vor. Neben dem Problem hoher Monopolpreise und der mangelnden Preisdifferenzierung liegt ein zweites Problem in der fehlenden Grundlagenforschung in Entwicklungsländern selbst. Diese Länder sind deshalb darauf angewiesen, auf Grundlagenforschung in entwickelten Ländern zurückzugreifen, deren nationale Forschungsprioritäten zumeist nicht auf die Gesundheitsbedürfnisse in Afrika zugeschnitten sind. Es kommt zum Phänomen der vernachlässigten Krankheiten. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die arme Bevölkerung keinen Zugang zu einer funktionsfähigen Sozialversicherung hat. Im Krankheitsfall ist es deswegen vor allem den Ärmsten der Armen nicht möglich, eine Zahlungsbereitschaft für Medikamente zu artikulieren. Die Folge davon ist, dass das Krankheitsumfeld in Afrika (noch) eine völlig andere Topografie aufweist als etwa in Industrieländern. Hier ist mehr als die Hälfte der Krankheitsbelastung auf infektiöse und parasitäre Krankheiten zurückzuführen.

Alle drei beschriebenen Probleme hängen aufs Engste miteinander zusammen und lassen sich im Kern, so meine These, auf Governance-Probleme zurückführen: Internationale Pharmaunternehmen scheuen die Abgabe verbilligter Medikamente an die Regierungen und Verwaltungen armer Länder (Preisdifferenzierung), weil sie fürchten, dass ihre Produkte – anstatt den Bedürftigen zugute zu kommen – durch Korruption auf Umwegen gerade die hochpreisigen Märkte in Industrieländern überschwemmen, die die Preisabschläge für Entwicklungsländer finanzieren sollen (Re-Importe). Zudem führen vor allem die unzureichenden demokratischen Feedback-Prozesse zwischen Elite und Bevölkerung in vielen

Entwicklungsländern dazu, dass die Eliten stärker an der Alimentierung der sie unterstützenden Günstlingsklientel interessiert sind denn an den Gesundheitsbedürfnissen ihrer verarmten Bevölkerung.

Das Problem der Arzneimittelversorgung erscheint nun in folgendem Licht: Governance-Probleme in Entwicklungsländern verhindern, dass die arme Bevölkerung ihr Bedürfnis nach Medikamenten im Krankheitsfall in einer Weise artikulieren kann, die mit Gegenleistungen für die Anbieter verbunden sind und auf diese Weise zu einer Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil werden. Aus demselben Grund wird kaum Grundlagenforschung gefördert und betrieben. Dies hat weitreichende Rückwirkungen auf den Arzneimittelmarkt. Weil sich der Bedarf der Ärmsten nicht in tatsächliche Nachfrage übersetzen lässt, erhalten Unternehmen auch kaum Marktsignale zur Lieferung oder Herstellung von Medikamenten gegen armutsbedingte Krankheiten. Aus dieser Perspektive besteht das Kernproblem darin, dass sich die Nachfrage am Markt gar nicht erst artikulieren kann. Anders formuliert: Nicht die internationalen Patentschutzregeln, sondern die nationalstaatlichen Prioritäten in der (Sozial-)Politik sind maßgeblich dafür verantwortlich, dass weite Teile des afrikanischen Kontinents mit Medikamenten unterversorgt sind.

Gesundheitsmärkte durch internationale Tauschakte

Aus Sicht einer Wirtschaftsethik, die als ökonomische Theorie der Moral danach fragt, wie moralische Anliegen durch die kluge Indienstnahme eigeninteressierten Verhaltens zu Geltung gebracht werden können, stellt sich nun das Problem, wie ein internationaler Arzneimittelmarkt durch freiwillige Tauschakte zwischen Industrie- und Entwicklungsländern organisiert werden kann. Die Antwort auf diese Frage fällt zweigeteilt aus:

Einerseits entwickeln Industrieländer angesichts zunehmender grenzüberschreitender Effekte einiger überregionaler Seuchen und Krankheiten wie Tuberkulose, Malaria oder HIV/AIDS ein vitales Interesse daran, Präventionsanstrengungen in Entwicklungsländern zu unterstützen und zu forcieren. Sie dienen dem Schutz der eigenen Bevölkerung. Dieser Klugheitsimperativ folgt einer einfachen Kostenlogik: Die Präventionswirkung je eingesetztem Euro in Entwicklungsländern ist um ein Vielfaches höher als in Industrieländern. Weil eine effektivere Seuchenprävention auch eine Verbesserung der medizinischen Infrastruktur erforderlich macht, kann zudem ein signifikanter Beitrag zur Verbesserung der dritten Stufe der Wertschöpfungskette - der Versorgung - geleistet werden. Dadurch erhöhen solche Interventionen auch die Chancen einer effektiveren Bekämpfung regionaler Infektionskrankheiten.

Andererseits kann nicht erwartet werden, dass das Problem der Arzneimittelversorgung auf diese Weise vollständig gelöst werden kann. Die Reichweite dieses Arguments ist begrenzt. Es dürfte schwierig sein, angesichts des enormen Investitionsbedarfs das Eigeninteresse der Industrieländer an der Erforschung bisher vernachlässigter Krankheiten allein im gesundheitspolitischen Bereich zu aktivieren. Auch das vikarische Engagement philanthropischer Stiftungen wie der Bill und Melinda Gates-Stiftung vermag diese Lücke nur ansatzweise zu schließen.

Die Etablierung eines internationalen Arzneimittelmarktes kann aber prinzipiell nur bei einer simultanen Aktivierung aller Wertschöpfungsstufen – Grundlagenforschung, Produktentwicklung und Versorgung – gelöst werden. Aus diesem Grund muss in anderen Politikbereichen nach möglichen Tauschakten Ausschau gehalten werden. Hier könnten sektorübergreifende Verhandlungslösungen Fortschritte bringen. Entwicklungsländer können beispielsweise die Zahlungsbereitschaft der Industrieländer dadurch aktivieren, dass sie im Gegenzug für die Erforschung derzeit noch vernachlässigter Krankheiten intern marktwirtschaftliche Reformen durchführen,

GESUNDHEITSMÄRKTE IN AFRIKA: WIRTSCHAFTSETHISCHE PERSPEKTIVEN FÜR DIE ENTWICKLUNGSPOLITIK

Eigentumsrechte sichern und rechtsstaatliche Strukturen aufbauen. Auf diese Weise würden sie Wachstumsimpulse in ihren Ländern auslösen, von denen alle profitieren. Insbesondere würde dies dazu beitragen, die Entwicklungsländer langfristig zu wirtschaftlich interessanten Handels- und Kooperationspartnern der Industrieländer werden zu lassen.

Vor diesem Hintergrund sind vor allem zwei Aspekte näher zu beleuchten. Zum einen wäre es naiv anzunehmen, die internationale Weltwirtschaftsordnung und TRIPS seien allein verantwortlich für die Gesundheitskrise in Afrika. Nach der hier vertretenen Sicht ist vielmehr zu konstatieren, dass das innovative und produktive Potential (globaler) Gesundheitsmärkte bisher nicht annähernd ausgeschöpft wird. Eine nachhaltige Lösung des Problems der Arzneimittelversorgung erfordert eine bessere Inkraftsetzung von Gesundheitsmärkten - global wie regional. Eine partielle Außerkraftsetzung von zuallererst marktkonstituierenden Eigentumsrechten (TRIPS) - beispielsweise durch das Instrument der Zwangslizensierung - weist aus dieser Perspektive in die falsche Richtung. Indes liegt der entscheidende Ansatzpunkt zur Lösung der Unterversorgung mit Arzneimitteln in der Unterstützung der lokalen Nachfrage in Entwicklungsländern, die sich bisher aufgrund fehlender Versicherungsarrangements nicht artikulieren kann. Im Kern geht es also um lokale Governance-Probleme in Entwicklungsländern, die verhindern, dass das Leid von Millionen Menschen gelindert werden kann. Gelänge es, deren Nachfrage nachhaltig zu stimulieren, könnten auch internationale Pharmaunternehmen und ihre Manager unternehmerisch aktiv werden. Sie sind Teil der Lösung. Schuldzuweisungen an die Adresse der Unternehmen und eine Anklage ihrer Gewinnorientierung sind deshalb wenig zielführend.

Andererseits wäre es nun unklug, vor diesen Governance-Problemen zu kapitulieren und statt dessen zu hoffen, dass sich durch eine Politik des Abwartens der Handlungsdruck so verstärkt, dass sich die regierenden Eliten zu weitreichenden internen Governance-Reformen in ihren verarmten Ländern veranlasst sehen. Dies hieße einer Politik Vorschub zu leisten, die meint, bestehendes Leid mit noch größerem Leid bekämpfen zu müssen. Der Ausgang eines solchen Vorgehens wäre völlig offen. Neben humanitären Bedenken ist eine solche Strategie aber auch mit unkalkulierbaren Risiken für die Bevölkerungen der Industrieländer verbunden. Angesichts intensivierter globaler Reise- und Migrationsbewegungen würden insbesondere die Länder Europas nicht nur in verstärktem Maße Krankheitserreger, sondern auch in wesentlich größerem Umfang humanitäre Flüchtlinge aus Afrika importieren, die allein durch Einreiseverbote nicht von ihrer Flucht abgehalten werden können.

Schlussfolgerungen für die Entwicklungspolitik

Aus entwicklungspolitischer Perspektive ergibt sich nun folgendes Bild: Die Gesundheits- und Armutskrise in Afrika ist im Kern ein Problem der institutionellen Infrastruktur vor Ort. Trägt man dieser Überlegung entwicklungspolitisch Rechnung, dann besteht die Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit darin, die Bemühungen der Bevölkerung zu unterstützen, ihr institutionelles Problem zu lösen. Man könnte die These so zuspitzen: Aufgabe der Entwicklungspolitik ist es nicht, durch die Überweisung möglichst umfangreicher Geldmittel Entwicklungsländer aus einer monetären Armutsfalle zu befreien. Im Gegenteil: Die Entwicklungspolitik muss sich auf den steinigen Weg machen, Entwicklungsländer bei ihren Bemühungen zu unterstützen, die (Selbst-) Befreiung aus einer institutionellen Armutsfalle voranzutreiben. Sie ist es, die verhindert, dass insbesondere die Länder des südlichen Afrikas auf einen nachhaltigen Wachstumspfad gelangen.

Hier ist es erforderlich, den Markt für private Güter mittels zweier öffentlicher Güter – Grundlagenforschung und Sozialversicherung - sozialpolitisch zu flankieren. Gerade jene hochartifiziellen und deshalb hochsensiblen Märkte wie Kredit- und Versicherungsmärkte sind es, die eine besonders produktive Wachstumswirkung entfalten und dadurch nachhaltig zur Armutsbekämpfung beitragen. Ihre Inkraftsetzung aber scheitert an internen Governance-Problemen in Entwicklungsländern. Den zumeist autokratisch regierenden Eliten dieser Länder fällt es schwer, Vertrauen aufzubauen und ihr Versprechen glaubhaft machen zu können, die Vorleistungen privater Investoren aus dem In- und Ausland nicht auszubeuten. Die Selbstbindungsanstrengungen reformbereiter Regierungen kann die Entwicklungspolitik auf verschiedenen Ebenen der Verwaltungshierarchie unterstützen, indem sie:

- ausschließlich konditionierte Entwicklungskredite vergibt, die konsequent an Governance-Reformen wie Demokratie und Rechtsstaatlichkeit gebunden sind,
- intergouvernementale Initiativen wie die New Partnership for African Development (NEPAD) unterstützt und weiterentwickelt, die einen Versuch darstellen, Governance-Reformen durch einen regionalen Kontroll- und Sanktionsmechanismus glaubhaft zu machen,
- Mikrokreditprogramme forciert, die ein erfolgreiches Instrument sind, mittels eines effektiven (Selbst-)Kontrollmechanismus' Kreditmärkte im ländlichen Raum in Gang zu setzen,
- verstärkt korruptionsresistente Maßnahmen wie Entwicklungsgutscheine zum Einsatz bringt, die an die Ärmsten der Armen verteilt werden und gegen lokale öffentliche Dienstleistungen bei Entwikklungsorganisationen und NGOs eingetauscht werden können und so auch den Wettbewerb unter den Entwicklungsorganisationen erhöht.

Der letzte Punkt ist in besonderer Hinsicht aufschlussreich für die Entwicklungspolitik. Es geht um das Prinzip des Wettbewerbs, das Märkte so fruchtbar macht für die Wohlstandsentwicklung eines Landes: Märkte sorgen durch Wettbewerb für eine wirksame



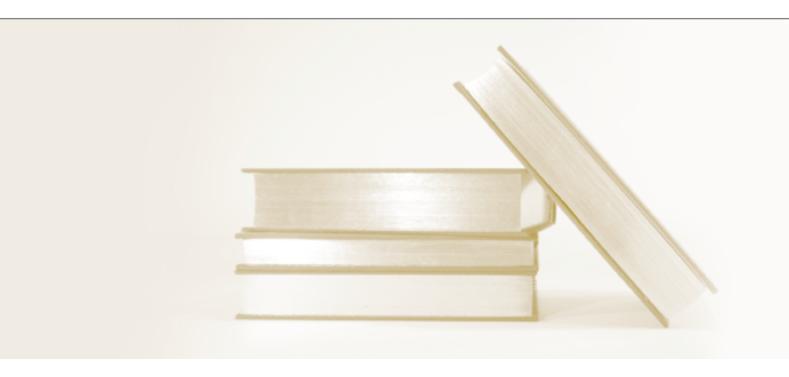
Partizipation der Kunden (participation), für eine effektive Verantwortlichkeit der Anbieter (ownersbip) und für eine effiziente Koordination bei der Leistungserstellung von Produkten und Dienstleistungen (coordination). Diese drei Vorzüge von Markt und Wettbewerb könnten ihre produktive Wirkung auch bei der Organisation der Akteure der Entwicklungszusammenarbeit selbst entfalten. Es kann kaum Zweifel daran bestehen, dass die offenkundigen Defizite in der Entwicklungszusammenarbeit ungenügende participation der Bevölkerung in Entwicklungsländern, mangelndes ownership der Entwicklungsorganisationen sowie fehlende coordination verschiedener Entwicklungsprojekte - durch Wettbewerb zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz der Entwicklungspolitik beitragen könnten. Vor diesem Hintergrund ist es geradezu verblüffend, dass Entwicklungsorganisationen dem Reformprojekt "Wettbewerb" intern bisher so wenig Beachtung geschenkt haben.

KONTAKT

Stefan Hielscher

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

stefan.hielscher@wiwi.unihalle.de



und Eric Krauthammer: Leadership — mehr als Management.

Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen

Gabler, Wiesbaden 2005, 4. Auflage

Text: Alexander Brink

ber Leadership statt Management schreiben Hinterhuber und Krauthammer in ihrer vierten Auflage des Buches Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. Charismatische Führer wie etwa Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi oder Martin Luther King haben etwas gemeinsam: einen Hauch von Leadership und eine besondere Führungskompetenz. Keiner von ihnen war allerdings an der Spitze eines wirtschaftlichen Unternehmens.

Den zahlreichen Buchkritiken eine weitere anzufügen, mag den Leser erstaunen und unter den Generalverdacht der Redundanz fallen. Dennoch sollte die Bedeutung – bei all den handwerklichen und inhaltlichen Schwächen – des vorliegenden Buches nicht unterschätzt werden.

Arbeiten wir zunächst die Defizite des Buches auf, die die Autoren wohl bewusst der Sache geschuldet haben: die Aussagen und Inhalte sind zum Teil dogmatisch und unwissenschaftlich. Hinterhuber und Krauthammer unterstellen und behaupten eher als dass sie überzeugen, beweisen oder zumindest plausibel für ihre Position argumentieren. Dadurch fehlt der historische oder interdisziplinäre Tiefgang. Zwar wird die Bedeutung von Wertsteigerung herausgestellt, wobei "Wertsteigerung (...) eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidungsgrundlage der Führenden (ist)" (71), allerdings scheint die Grundlage hier neben der Steigerung des Shareholder-Values eher

2/3|07

auch eine Kundenwertsteigerung zu sein (27). Damit bleiben sie die Frage nach der Operationalisierbarkeit bei Disharmonie schuldig (71ff.), denn die unterstellte Zielharmonie zwischen Kundenorientierung und Shareholder-Value-Konzept (so z. B. 155) ist ja in der Praxis nicht immer gegeben und stellt gerade den interessanten Fall dar. Eine hinreichende Begründung dafür, warum gerade diese zehn hier vorgestellten Verantwortungsbereiche nicht delegiert werden können, wird nicht gegeben. Einige der dargestellten Verantwortungsbereiche, wie die Fokussierung auf die Kernkompetenzen und das Erarbeiten von Kernkompetenzen, scheinen eher traditionellen Managementkonzepten (Verantwortungsbereiche eins bis vier und neun) oder klassischen Personalführungskonzepten (Verantwortungsbereich acht) anzuhängen, als dass sie die Besonderheit von Leadership verdeutlichen. Schließlich verwundert es etwas, dass die Autoren nur am Rande auf wesentliche Leadership-Elemente amerikanischer Prägung wie etwa Empowerment, charismatische Führung und transformationale Führung etc. zurückgreifen. Dies hätte geleistet werden müssen, wenn man den Unterschied zwischen Management und Leadership (185) erklären will.

Das großzügig formatierte Buch ist in typischer Art und Weise als Schnell-Lektüre für Manager und Berater "at a glance" geschrieben, um sich inspirieren zu lassen. Und genau darum geht es: es geht um eine kreative, innovative und inspirierende Vermittlung von Ideen, nicht um die umfassende Theoriedarstellung und Aufrechterhaltung der Konsistenz eines Aussagensystems. Das Buch ist ein Impulsgeber, ein freies Oszillieren von etwas Theorie, Praxis und der dreißigjährigen Erfahrung der Autoren.

Und es geht um Umbruchzeiten, Change-Management und die Steuerung und Führung von Neuem, von Andersartigem. Turbulente Zeiten sind aber gerade nicht mess- und quantifizierbar, zeitlich vorhersagbar; deshalb sind sie ja turbulent. Sie sind damit jenseits operativer, taktischer und strategischer Planungs- und Entscheidungs- sowie Führungs- und Kontrollprozesse und damit normativ aufgeladen: Wie sollen wir mit den Turbulenzen umgehen: ausweichen, sich stellen, angreifen? Müssen Standorte verlagert werden, wenn eine Integration oder ein Verkauf eines Unternehmens- oder Geschäftsbereiches erfolgt? Lassen wir einen "Unfriendly Takeover" zu, obwohl er für den überwiegenden Teil der Stakeholder eher negative Konsequenzen hat, oder versuchen wir den "feindlichen Angriff" abzuwehren?

Zu Leadership im genuinen Managementkontext ist bereits einiges gesagt worden: die amerikanische Managementpraxis hat dieses Thema schon in den 70er Jahren aufgegriffen in den Standardwerken von Burns (1978) und Bass (1985). Leaders – und diese Positionen wird von Hinterhuber und Krauthammer geteilt – ziehen sich eher zurück: sie empowern, lassen geschehen, sie verstehen Führung als Dienstleistung, stellen sich nicht in den Mittelpunkt. Sie schaffen Bedingungen, unter denen Mitarbeiter sich frei und verantwortungsvoll entfalten können.

Im Folgenden soll auf die Bedeutung

des vorliegenden Buches für moral leadership hingewiesen werden. Denn dieser Trend in der unternehmensethisch fundierten Unternehmensführung ist nicht zu übersehen und wird von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft eingefordert. Im Übrigen ist es um die Moral der Manager deutscher Unternehmen gar nicht so schlecht bestellt, wie eine eigene Studie bei E.ON und Degussa in diesem Zusammenhang zeigt (vgl. Brink 2002 und Puell 2004). Hinterhuber und Krauthammer selbst verbinden ihre drei Säulen von Leadership, (1) Visionär sein, (2) Vorbild sein - vorleben und (3) den Unternehmenswert nachhaltig steigern, im so genannten Leadership-Haus mit einer ethischen Reflexion (23, 36, 186). Führungskräfte brauchen über fachliche und soziale Kompetenzen hinaus eine Art der moralischen Befähigung zur Führung. "In Zeiten der Turbulenz und des Umbruchs ist Leadership wichtiger als Management" - so die Autoren in ihrem Vorwort. Das gilt auch für die Moral von Führungskräften wie viele selber eingestehen (vgl. Brink/Karitzki 2004). Einige der peinlichen bis skandalösen Ereignisse der letzten 20 Jahre hätten vermieden werden können, wenn man diesem wichtigen Faktor mehr Beachtung geschenkt hätte. Die Wirtschafts- und Unternehmensethik steht nach Aristoteles, für den Ethik, Politik und Ökonomik noch in der aristotelischen Trias vereinigt waren, und Adam Smith, der – wenn man ihn richtig liest - ebenfalls noch von einer Harmonie von Philosophie und Ökonomie spricht, vor einer Renaissance, nämlich in die Chefetagen der Konzerne zu gelangen.

LEADERSHIP — MEHR ALS MANAGEMENT. WAS FÜHRUNGSKRÄFTE NICHT DELEGIEREN DÜRFEN

Was lernen wir diesbezüglich aus diesem Buch (insbesondere in der vierten Auflage, die die nicht-delegierbaren Aufgabenbereiche um zwei Felder erweitert und der Frage nachgeht, ob Leadership erlernbar ist). Ich möchte den Gehalt und den Mehrwert des Buches und damit den Gewinn für den interessierten Leser, der sich für Ethik und Management interessiert, in zwei Thesen deutlich machen: warum Moral und Leadership zusammengehören und warum Leadership sich um die moralische Komponente erweitern muss:

Leader haben zum einen die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begeistern und "sie in die Lage zu versetzen, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen sowie sich freiwillig und begeistert für die Verwirklichung gemeinsamer Ziele einzusetzen" (17). Darüber hinaus schafft "Leadership (...) neue Paradigmen, Management arbeitet innerhalb bestehender Paradigmen." (16). In der Philosophie, insbesondere der Ethik, gibt es eine lange Tradition, die sich mit der Frage befasst, inwieweit Moral über Tugenden (vor)gelebt werden kann (Vertreter eines tugendethischen Ansatzes ist z. B. Aristoteles) oder sich auf die Pflicht bezieht (Vertreter eine deontologischen Ansatzes ist z. B. Immanuel Kant). Beides sind individualethische Varianten, bei der die Ethik des Individuums entscheidend ist. Das sind moral leaders: Menschen, die moralische Visionen entwickeln und selbst einer strengen Orientierung folgen (Tugend oder Pflicht). Auf der anderen Seite gibt es eher die Macher und Umsetzer, das sind in der Ethik die Institutionenethiker (Vertreter eines prozeduralethischen Ansatzes ist z. B. John Rawls).

Leader verfügen zum anderen über Fähigkeiten, die durchaus moralische Relevanz haben wie etwa "Respekt und Ehrfurcht vor dem Menschen" (17) und Glaubwürdigkeit. "Die wirklichen Wurzeln von Leadership liegen in Idealen und Werten sowie im selbstlosen Dienen und in einem Einsatz, der über den persönlichen Bereich hinausgeht."

(18) In der Philosophie gibt es einen starken Zweig der Anerkennungsforschung, der sich gerade mit der Anerkennung des Anderen und dem Respekt vor der Andersartigkeit widmet. Das Dienen, das sich in den Dienst des Anderen, des Mitarbeiters, des Kunden oder des Aktionärs stellen, stärkt einen selbst. Moral leadership würde genau dies fordern.

Aus den oben genannten Gründen und der Bedeutung des Themas kann das Buch trotz kritischer Anmerkungen zum "Weiter"-Lesen empfohlen werden. Das Thema Leadership wird in Deutschland zunehmend gefragt und seine wissenschaftliche Dimension wird unterschätzt: auch junge Universitätsabsolventen brauchen Leadership-Qualitäten. Wer sich allerdings über inspirierende Anstöße hinaus Inhalte und Antworten auf Fragen erhofft, der wird enttäuscht. Aber Antworten geben Philosophen sowieso selten, sie stellen lieber die Fragen und Staunen über die Welt.

LITERATURTIPS ZUM WEITERLESEN:

Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, New York, NY: Free Press.

Brink, A. & Karitzki, O. (2004): Unternehmensethik in turbulenten Zeiten, Bern et al.: Haupt.

Brink, A. (2002): VBR - Value-Based-Responsibility. Teil 1: Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung, München und Mering: Hampp. Burns, J. M. (1978): Leadership, New York, NY: Harper & Row.

Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. (2005). Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürften, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Puell, K. (2004): VBR - Value-Based-Responsibility. Teil 2: Anwendungsbedingungen der Intgration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung. Expertengespräche mit dem Top-Management – eine empirische Studie zur Degussa AG, München und Mering: Hampp.

KONTAKT

Alexander Brink

Universität Bayreuth

alexander.brink@unibayreuth.de





REZENSION ZU:

Elisabeth Göbel: Unternehmensethik

Lucius und Lucius, Stuttgart 2006

Text: Alexander Brink

iele haben lange darauf gewartet: ein Lehrbuch zur Unternehmensethik! Dozenten mussten sich bislang mit Literaturkopien und Handapparaten zufrieden geben, wenn sie Studierende der BWL in der Wirtschafts- und Unternehmensethik unterrichteten. Nun kann man endlich auf ein Lehrbuch zur Unternehmensethik zurückgreifen, dass – wenn auch immer noch einige Defizite zu beklagen sind auf einem zufriedenstellenden Niveau eine BWL-Perspektive einnimmt. Einige - allerdings erstaunlich wenige - haben ihr Glück schon versucht, hier Pioniersarbeit zu leisten. Leider bisher ohne durchschlagenden Erfolg, was heißen soll, dass keines der (Lehr)Bücher sich bisher als Standard durchsetzen konnte.1 Von einem BWL-Standpunkt aus

betrachtet, ist das vorliegende Buch der bislang gelungenste Versuch einer Vermittlung von Wirtschafts- und Unternehmensethik. Und dennoch: Zu einem Standardlehrbuch dürfte das Buch sich nicht entwickeln. Dazu weist es zu viele Schwächen auf, die im Folgenden skizziert werden sollen.

Göbel greift in ihrem Vorwort die so genannte *Schneider-Kontroverse* auf, die in der Zeitschrift *Die Betriebswirtschaft* zu Beginn der 90er Jahre geführt wurde. (Dieses Streitgespräch wurde im Übrigen ein Jahr später fortgesetzt, vgl. Schneider 1991). Horst Albach – sonst ohne substanziellen Beitrag zur Wirtschafts- und Unternehmensethik – hat mit seinem Statement die BWL-Fachwelt beruhigt: BWL sei Ethik und – Homann würde dies gerne hören –

letztlich sei alles eine Frage der Anreize. Göbel stellt sich zu Recht dagegen und versucht mit ihrem Lehrbuch Substanz in eine bisweilen wissenschaftlich schwach verlaufende Diskusion zu bringen: "Moral wird (...) zum Desiderat einer menschendienlichen Wirtschaft." (Vorwort, VIII).

Wie ist das Lehrbuch, das zehn Kapitel umfasst, konzeptionell aufgebaut? Kapitel 1 befasst sich mit den Grundlagen der Etbik, das zweite Kapitel widmet sich dem Verhältnis von Ethik und Ökonomik. Es schließen sich Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik an (Kapitel 3) sowie Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik (Kapitel 4). Das fünfte Kapitel ist mit Unternehmensethik als Management der Verantwortung überschrieben. Sodann folgen fünf Komponenten der Unternehmensethik: Die analytische Komponente (Stakeholderanalyse) (Kapitel 6), die strategische Komponente (Kapitel 7), die personale (Kapitel 8), die Komponente der innerbetrieblichen Institutionen (Kapitel 9) und die Komponente der überbetrieblichen Institutionen (Kapitel 10).

Das Buch weist zwei zentrale Schwächen auf. Zum einen die Wahl des *Betrachtungsgegenstandes*. Ein Lehrbuch zur Unternehmensethik muss sämtliche Querschnittsfunktionen zur Betriebswirtschaftslehre abdecken. Göbel fokussiert zu sehr auf zwei Per-

spektiven: Stakeholdermanagement (Kapitel 6) und Personal (Kapitel 8). Schaut man sich die gegenwärtige Forschungslandschaft an, so findet man neben Personal selbstverständlich zahlreiche andere ethisch relevante Ouerschnittsfunktionen zur BWL (etwa Ethik und Strategie, Ethik und Marketing, Ethik und Corporate Governance, Ethik und Börse, Ethik und Controlling, Ethik und Public/Investor Relations, Ethik und Mergers/Acquisitions). Blendet man diese hoch interessanten und für jeden BWLer relevanten Bereiche jedoch aus, fällt die Wirtschafts- und Unternehmensethik auf den Stand der 80er Jahre zurück.

Zum zweiten zeigen sich deutliche Schwächen in dem unvollständigen Anwendungsbezug. Göbel formuliert ihren Anspruch wie folgt: "Im Vordergrund steht die Institutionalisierung der Ethik auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. Zugleich wird aber auch deutlich, welche Rolle die Individualmoral der Wirtschaftsakteure sowie die Rahmenordnung für die Unternehmensethik spielen." (Buchdeckel, hinten). Die wichtigsten strategischen Implementierungsversuche allerdings nicht fehlen: Dennoch sind die großen strategischen Umsetzungsversuche wie etwa Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeitsmanagement, Global Compact oder Corporate Governance,

in denen die strategischen Konzeptionen normativ erweitert werden, völlig ausgeblendet. Warum wird die Nachhaltigkeit z.B. nur als ethisches Prinzip für die Bewertung des Stakeholderassessments verstanden (134f.)?

Einige mögen darüber hinaus noch einwenden, dass Buch komme allein über die Etbik zum Verhältnis von Ethik und Ökonomik und nicht über die Ökonomik. Letztere werde nur kurz zu Beginn des zweiten Kapitels erläutert (43ff.). Dies scheint mir allerdings legitim, bedenkt man, dass dieses Werk sich v.a. BWLerInnen widmet. Die "notgedrungen (...) gewisse Verkürzung" (15) bzw. das "kursorisch(e)" (209) Behandeln, auf das die Autorin z.T. selbst verweist, ist über weite Teile der Arbeit durchaus zu rechtfertigen.

Doch schauen wir ins Detail: Kapitel 2 scheint als Einführung gut geeignet. Zu Beginn wird Quante mit der Frage zitiert "Wie soll ich handeln?" (5). (Die Ursprungsfrage in der Philosophie hat eigentlich Kant gestellt: Was soll ich tun?). Es gefällt im weiteren Verlauf, dass neben Moral und Recht auch dem Ethos eine große Bedeutung beigemessen wird (7ff.). Warum die klassische Dreiteilung in deskriptive, normative und Meta-Ethik um die Methodenlehre erweitert wird, ist nicht klar (12ff.). Gleiches gilt im Übrigen auch bei der Ergänzung der Unterscheidung Individual-/Institutionenethik um die





Öffentlichkeitsethik (28ff.). Die Diskussion um den Vorzug von Individualoder Institutionenethik hätte durch spieltheoretische Hinweise abgerundet werden können (vgl. etwa diverse Veröffentlichungen von Homann oder Pies). Andere Grundlagen bleiben ausgeblendet: etwa die für die Wirtschaftsund Unternehmensethik relevante Unterscheidung in naturalistische und normativistische Fehlschlüsse oder aber die verschiedenen Bindestrich-Ethiken (hier nur ganz kurz auf 63 erwähnt). Dies alles haben andere Lehrbücher schon geleistet. Man hätte also einfach im Vorfeld die Recherche zum Status-Quo intensivieren müssen. Die Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik geht auf Weber zurück, der hier aber erst und ausschließlich bei der Folgenethik auftaucht (22). Ansonsten ist das zweite Kapitel angenehm zu lesen, die Positionen werden gut und kritisch diskutiert und an zahlreichen Stellen durch Zitate von Philosophen verfeinert. Für BWLer-Innen ein guter Einstieg.

Im dritten Kapitel versucht Göbel, die drei wirtschafts- und unternehmensethischen Ansätze in drei entsprechenden Modellen aufzulösen: 1. Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (63ff.), 2. Anwendung der Ökonomik auf die Moral (65ff.) und 3. Integration von Ethik und Ökonomik (73ff.). Die Autorin favorisiert im Folgenden das Anwen-

dungsmodell (75f.). (Dies ist nicht nur erstaunlich, weil die gängige Kontroverse eigentlich zwischen Homann und Ulrich verlief, sondern v.a. weil Göbel selbst vom Anwendungsmodell im Fortgang des Buches immer weiter abrückt.)

Ganz im Sinne einer angewandten Etbik interpretiert Göbel dann zu Beginn des vierten Kapitels "Wirtschaftsethik (als) (...) Anwendung der Ethik auf den Sachbereich Wirtschaft." (79). Auch hier verwundet es, dass die Autorin den Begriff der Wirtschaftsethik auf allen drei Ebenen, der Makro-, der Meso- und der Mikroebene, belässt, anstatt die drei entsprechenden und u.a. von Georges Enderle 1991 eingeführten Begriffe Wirtschafts-, Unternehmensund Führungsethik zu verwenden (79). Gerade ein Lehrbuch zur Unternehmensethik sollte deutlich machen, dass vorrangig die zweite Ebene betroffen ist. Das Kapitel über Unternehmen als moralische Akteure (89ff.) ist zu dünn und hätte deutlich mehr philosophische Tiefe verlangt, da es für die Legitimation der Unternehmensethik eine Grundvoraussetzung darstellt.

Kapitel 5 definiert Unternehmensethik als Management der *Verantwortung* (99ff.). Warum aber gerade diese Wertorientierung in den Fokus genommen wird, bleibt unbegründet. Zahlreiche Veröffentlichungen sehen die *Freibeit* im Unternehmen als wesentlichen Wert an, andere Publikationen

Gerechtigkeit bzw. Anerkennung, wieder andere stellen die Transparenz in den Vordergrund. Auch im Weiteren werden Verkürzungen vorgenommen, so etwa Verantwortung als drei- und nicht als sechsstellige Relation (etwa nach Lenk/Maring) zu rekonstruieren (99, dann aber auf 101 die Instanz als vierte Relation hinzuzunehmen). Zuvor gemachte Unterscheidungen (Gesinnungs-, Pflichten-, Folgenethik (15ff.) oder Individuen, Institutionen, Öffentlichkeit (28ff.)) werden gut im weiteren Verlauf integriert (103ff.), allerdings wird manchmal der Eindruck erweckt, Göbel integriere alles in alles (so z.B. die Integration von monologischer und diskursiver Verantwortungsethik 106f.). Besonders gelungen scheint die Interpretation, dass "Ethik (...) also nicht für das Ziel der Gewinnmaximierung instrumentalisiert (wird), sondern das Wissen der Managementlehre wird zur besseren Durchsetzung ethischen Handelns im Unternehmenskontext funktionalisiert" (109, z.T. fett im Original).

Während Göbel sich im Weiteren ganz im Tenor der zuvor gezollten Sympathie ausdrücklich für ein *Primat der Ethik* einsetzt (109), scheint im Verlauf jeglicher Bezug etwa zu den Ideen von Horst Steinmann (dieser würde ja eine solche Position vertreten) verloren. Statt dessen wird an zahlreichen Stellen Homann (Interessenkonflikte) und

Ulrich (Legitimität von Stakeholderinteressen) zu Rate gezogen. Für eine drei Schulen verbindende und damit neue Position reicht Göbels Ansatz allerdings nicht aus.

Der Aufriss der weiteren fünf Kapitel - ein ganz zentraler Punkt - bezieht sich auf ein Strategieverständnis von Bea/ Haas (100). Die weitaus üblichere Position (gerade von Steinmann/Löhr), die sich auf Koontz et al. und ihren Managementprinzipien sowie auf Fayol bezieht, bleibt unerwähnt. Die Differenzierung nach der favolschen analytisch-funktionsorientierten Sichtweise in Planung, Personal(-einsatz), Organisation, (Mitarbeiter-)Fübrung bzw. Leitung und Kontrolle würde sich anbieten. Gleiches folgt im Übrigen bezüglich des Verständnisses von Gewinn (142ff.), bei dem Göbel Positionen von Homann und Ulrich stark macht, aber keineswegs die situative Beschränkung des Gewinnprinzips bei konfliktrelevanten Auswirkungen erwähnt, eines der sechs Kriterien einer Unternehmensethik nach Steinmann/Löhr.

Die *analytische* Komponente (Stakeholderanalyse) bringt nicht viel Neues, fasst Bekanntes aber gut zusammen. Mit Hinweis auf das spezifische Humankapital (113) wäre ein institutionenökonomischer Exkurs hilfreich gewesen, zumal Göbel selbst ja auch hierzu ein Buch in der vorliegenden UTB-Reihe veröffentlicht hat und viele Wis-

senschaftler über die Agency-Theorie Stakeholderprozesse nachbilden.

Die *strategische* Komponente, mit dem "Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen" (147ff.) bleibt mit den Optionen (1) Wettbewerbsstrategie (148), (2) ordnungspolitische Strategien (159ff.) und (3) Marktaustrittsstrategien (164ff.) (auch wieder) in der homannschen Terminologie. Hier ist die Strategieforschung aber durchaus weiter.

Sodann wird die Führungsethik eingeführt (also nach Enderle die Verbindung von Ethik auf der Mikroebene, von Göbel allerdings nicht so interpretiert) (169). Whistle-Blowing wird der personalen Dimension zugeschlagen, ist aber auch Teil einer institutionellen Implementierung. Der ausführliche Tugendteil (183ff.) wird zurecht stark gemacht, weil die Tugendhaftigkeit im Management von vielen Wissenschaftler-Innen bisher vernachlässigt wurde.

Die letzen beiden Kapitel drücken die Bedeutung von Institutionen aus: Kapitel 9 die innerbetrieblichen Institutionen, Kapitel 10 die überbetrieblichen Institutionen. Beide Kapitel werden in die recht charmante Dreiteilung Sollen, Wollen, Können unterteilt, die sehr gut in dem Überblick über die strukturellsystemischen Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik dargestellt werden (188). Leider wird

lediglich vom Unternehmensleitbild gesprochen, eine Differenzierung z.B. in Codes of Conduct und Codes of Ethics wird nicht vorgenommen (Kodizes werden explizit erst bei den überbetrieblichen Institutionen erwähnt, 255ff.). Spätestens nach Lynn Sharp Paines Veröffentlichungen (vgl. auch Göbel selbst auf 216ff. und Paine 1994) dürfte deutlich sein, welch gravierende Implikationen die Entscheidung für oder gegen das eine oder andere hat. Dies sollte einem BWL-Studierenden durchaus klar gemacht werden. Die jüngste Kodexforschung nimmt dies u.a. auf (vgl. Talaulicar 2006). Die gesamten institutionellen Arrangements werden heute keineswegs – wie Göbel (viel zu) ausführlich darstellt - über das Personalmanagement eingeleitet, sondern - und darauf verweist Ulrich - über Sachzwänge, die sich v.a. über das Controlling und die Unternehmenssteuerung ergeben. Diese werden jedoch nur kurz auf 243ff. angerissen und ausschließlich unter die Informationssysteme, keineswegs aber unter die Steuerungssysteme gefasst. Aus strategischer Sicht ist dies zu kritisieren. Damit wird die hier vorgestellte Idee einer Unternehmensethik zu personallastig und blendet Controllingbereiche zu stark aus.

Was lässt sich bei all der vorgetragenen Kritik – und die Rezension sollte ja auch hierauf aufmerksam machen – sonst noch festhalten: Zahlreiche Termi-



ni werden neu gelabelt wie z.B. Individualethik in die "personale Komponente" (167): dies irritiert. Der formale Aufbau und das didaktische Konzept sind insgesamt sehr gut. Das Buch liest sich auch äußerst angenehm, wichtige Definitionen werden in Boxen herausgestellt, das Layout ist - wie sämtliche Lehrbücher bei UTB - äußerst ansprechend. Zahlreiche Beispiele konkretisieren die theoretischen Ausführungen. Dem Wirtschafts- und Unternehmensethiker dürfte das Buch zunächst über die Defizite und mangelnden Publikationen auf dem Lehrbuchmarkt hinweghelfen. Ein Wöhe der Unternehmensethik wird es allerdings nicht!

¹ Vgl. etwa die Veröffentlichungen von Dietzfelbinger (2004), Homann/Lütge (2005), Krupinski (1993), Kreikebaum (1996), Noll (2002) oder jüngst Küpper (2006). Die Publikationen zeichnen sich entweder dadurch aus, dass einseitig bestimmte Schulen oder Ansätze betrachtet werden (z.B. Homann/ Lütge 2005 und Küpper 2006) oder aber dass sie einem wissenschaftlichen Anspruch nur bedingt genügen und somit eine substanzielle Vermittlung von Wirtschafts- und Unternehmensethik an Universitäten nur in Grenzen ermöglichen (vgl. etwa Dietzfelbinger 2004, Kreikebaum 1995, Krupinski 1993, Noll 2002). Im internationalen Raum sieht dies nach der Veröffentlichung von Crane/Matten (2004) besser aus

LITERATUR

Crane, A. und Matten, D. (2004): Business Ethics: A European Perspective, New York: Oxford University Press.

Dietzfelbinger, D. (2004): Aller Anfang ist leicht – Einführung in die Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik, München: Herbert Utz Verlag Wissenschaft.

Enderle, G. (1991): Zum Zusammenhang von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Führungsethik, in: Steinmann, H. und A. Löhr (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: Poeschel, 173-187.

Fayol, H. (1949): General and Industrial Management, London: Pitman & Sons.

Homann, K. und Lütge, Chr. (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster: Lit.

Koontz, H. D. et al. (1964): Principles of Management Analysis of Managerial Functions, New York: McGraw Hill.

Kreikebaum, H. (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Krupinski, G. (1993): Führungsethik für die Wirtschaftspraxis. Grundlagen – Konzepte – Umsetzung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Küpper, H.-U. (2006): Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart et al.: Kohlhammer.

Paine, L. Sh. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, 72(2), 106-117.

Schneider, D. (1991): Wird Betriebswirtschaftslehre durch Kritik an Unternehmensethik unverantwortlich?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43(6), 537-543.

Talaulicar, T. (2006): Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler.

KONTAKT

Alexander Brink

Universität Bayreuth

alexander.brink@unibayreut<u>h</u>.de

Ulrike Hahn/Jana Schröder (Hrsg.): Im Prinzip Nachhaltigkeit.

Akteurskonstellationen und Handlungsspielräume in interdisziplinärer Betrachtung

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005

Text: Ewald Stübinger

ie inhaltliche Ausweitung des Begriffs der Nachhaltigkeit in den letzten Jahren - von einem primär ökologischen zu einem sozioökonomischen und sozio-ökologischen Prinzip - hat zu einer regen interdisziplinären Auseinandersetzung mit diesem Prinzip geführt. Insofern ist es zu begrüßen, wenn sich jüngere Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen (Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Maschinenbau) damit auseinandersetzen. Das Problem einer begrifflichen Präzisierung sowie Konkretisierung der Nachhaltigkeit stellt sich umso dringlicher, je stärker sich auf der einen Seite die alarmierenden Meldungen über die negativen ökologischen, sozialen und ökonomischen Folgen des vom Menschen maßgeblich beeinflussten Klimawandels häufen und auf der anderen Seite sich die Gefahr abzeichnet, dass Nachhaltigkeit zu einem Schlagwort ohne Konsequenzen und damit zu einer Leerformel degeneriert.

Die 10 Autoren des Bandes, die größtenteils als Promovenden der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung sowie an der TU Chemnitz arbeite(te)n, beleuchten Nachhaltigkeit sowohl auf der theoretisch-begrifflichen als auch auf der praxisnahen Ebene. Die Konkretisierungen beziehen sich auf Projekte in der Region Chemnitz-Südwestsachsen. Die Publikation ist das Ergebnis einer vierjährigen parallelen Arbeit im regel-





mäßigen interdisziplinären Dialog. Sie erhebt den Anspruch, über die bisherigen sehr zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema hinaus "auch neue, weiterführende Anregungen" (7) zu geben: in bezug auf die Konkretisierungen, die Verschränkung mit der Sozialpsychiatrie, mit der Zukunft der Arbeit, der begrifflichen Präzisierung, der kommunalen Sportentwicklung u.v.m. Auf diese Weise ist ein Sammelband entstanden, dessen Beiträge notgedrungen heterogen wie auch different sind. Die Uneinheitlichkeit der Beiträge wird durch die Bezugnahme auf Nachhaltigkeit als einer "normative(n) Assoziationsquelle" (9) zusammengehalten. Drei große Themenkomplexe - "Leitbild Nachhaltigkeit", "Nachhaltige Praxis", "Nachhaltigkeit zwischen Normativität und Steuerung" - verbinden nochmals mehrere Beiträge zu größeren Teilabschnitten. Ungeachtet der interdisziplinären Anlage dominiert die sozialwissenschaftliche Perspektive. Die mangelnde Systematik und Geschlossenheit des Bandes wird jedoch durch interessante Anregungen und Aspekte ausgeglichen. Auf einige möchte ich kurz eingehen.

Der Beitrag zur Zukunft der Arbeit (Julia Egbringhoff: Nachhaltige Lebensführung? Fähigkeit der Personen und Gestaltungsaufgabe einer subjektorientierten Arbeitskraftpolitik, 14-41) diagnostiziert einen "tief greifenden Strukturwandel der Erwerbsarbeit" (16) seit

den 1980er Jahren. Dieser zeichnet sich durch Flexibilisierung, Erosion der Standards des sog. Normalarbeitsverhältnisses, Anstieg befristeter und prekärer Arbeitsverhältnisse sowie der sog. Ein-Personen-Selbständigen aus. Die Folge der konstatierten Entsicherungen sind zunehmende Instabilität und Diskontinuität der Erwerbsläufe, verringerte Planbarkeit sowie - im psychologischen Bereich - diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Die damit einhergehende Entgrenzung von Arbeit und Leben ist auf der einen Seite mit erweiterten Autonomiespielräumen für den Einzelnen und der Chance, persönliche Ansprüche an die Arbeit zu realisieren, verbunden. Auf der anderen Seite wird das Individuum unter einen erheblichen Anpassungs- und Veränderungsdruck gesetzt. Es muss mit zunehmenden Prekarisierungsrisiken durch die Privatisierung der Risiken, der Verschärfung sozialer Ungleichheit sowie neuen sozialen und biographischen Spaltungslinien leben. Durch Interviews werden diese Tendenzen von der Autorin anschaulich belegt und zugleich typologisiert. Nachhaltigkeit im Umgang mit der eigenen Arbeitskraft erfordert nach Ansicht der Autorin in erster Linie die Bereitstellung von bedarfs-, handlungs- und subjektorientierten Unterstützungsangeboten für die betroffenen Personen, um "in ihrem Alltag eine Balance zwischen Arbeit und Leben

herzustellen und eine nachhaltige Lebensführung zu entwickeln" (36). Die Autorin macht deutlich, dass in der Form der *sozialen* Nachhaltigkeit im Grunde die alte soziale Frage, die von vielen bereits für erledigt erklärt worden ist, wiederkehrt.

Dass bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit in die Praxis die beiden Ebenen "von oben" und "von unten" sich ergänzen können, zeigen zwei weitere Beiträge. Matthias Heyck (Das Verhältnis von Umweltschutzbewegung und staatlichen Institutionen unter Transformationsbedingung, 131-147) zeigt anhand der Entwicklung der Umweltpolitik in der DDR und den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung am Beispiel der Region Chemnitz, dass den Umweltschutzinteressen die Machtfülle in der Umweltverwaltung nicht eben förderlich (gewesen) ist. Dies erklärt zum Teil die schwächere Stellung der Umweltschutzbewegung in den neuen Bundesländern im Vergleich zu den alten. Da in der staatlichen Umweltverwaltung der Einfluss von Einzelpersonen nicht zu unterschätzen sei, sieht der Autor hierin umgekehrt die positive Möglichkeit, im Interesse der Umweltschutzinteressen einwirken zu können.

Dass ein möglichst breiter gesellschaftlicher Konsens bei der Realisierung von Nachhaltigkeit (gleichfalls) ein wichtiger Faktor ist, macht der Beitrag von Andreas Nolting (Nachhaltig disku-

IM PRINZIP NACHHALTIGKEIT. AKTEURSKONSTELLATIONEN UND HANDLUNGSSPIELRÄUME IN INTERDISZIPLINÄRER BETRACHTUNG

tieren. Nachhaltigkeit zwischen inhaltlicher Definition und diskursiver Aushandlung, 175-188) deutlich. Im Leitbild der Nachhaltigkeit sieht der Autor die ökologische, soziale und ökonomische Dimension integriert. Statt als statische Norm versteht er unter Nachhaltigkeit einen ergebnisoffenen Such-, Lern- und Erfahrungsprozess, der nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn er das Ergebnis diskursiver Aushandlung ist. Trotz festzustellender Defizite und notwendiger Verbesserungen stellen nach Ansicht des Autors die lokalen Agenda-21-Prozesse das derzeit beste Aushandlungsforum nachhaltiger Entwicklung dar. Denn in diesen fokussiert sich die breite gesellschaftliche Beteiligung. Nur eine derartige Nachhaltigkeit "von unten", die sowohl auf Partizipation als auch auf unterschiedlichen Arten der Umsetzung fußt, vermag nach Meinung des Autors den theoretischen Leitbildcharakter von Nachhaltigkeit und deren konkrete Umsetzung miteinander zu verknüpfen.

Von den übrigen Beiträgen hebt sich der von Ralf Wetzel (Hintergründe und Steuerungspotentiale der Nachhaltigkeit – ein systemtheoretischer Blick, 189-210) nicht nur durch die systemtheoretische Zugangsweise ab, sondern auch durch seine deutlich artikulierte Skepsis in bezug auf die gesellschaftliche Implementierbarkeit des normativen Gehalts der Nachhaltigkeit. Zwar gesteht der Autor der Ökologiebewegung die positive Funktion zu, überhaupt Aufmerksamkeit für bestimmte Themen zu

erzeugen, aber da diese unter den systemtheoretischen Prämissen der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft lediglich "Störungen" (196) produzierten, seien die Erfolgsaussichten der ökologischen Anliegen eher gering. Mit Luhmann warnt der Autor vor der Hoffnung der Umweltbewegung, Politik könne Nachhaltigkeit durch direkte Steuerung der übrigen sozialen Systeme, insbesondere der Wirtschaft, implementieren und auf diese Weise in die Praxis umsetzen. Mehr als "Irritationen" seien nicht möglich, da die Eigenlogik des (Wirtschafts-)Systems direkte Steuerung von außen verhindere. Daran könne auch eine gesellschaftliche Konsensstrategie nichts ändern. Einen Ausweg aus dem Dilemma sieht der Autor durch eine "Reflexionssteigerung der Systeme" (203). Dies bedeutet: Trotz seiner strukturell bedingten Festlegung auf Selbststeuerung könne ein System sehr wohl seine Selbstdarstellung sowie seine Fremdwahrnehmung beobachten: "Die systemeigene Beobachtung der Differenz von Fremd- und Selbstbeobachtung erlaubt nun die Einrechnung der Folgen in die eigene Operativität." (203) Auf diese Weise kommen - auf einem komplexen Umweg – die selbstproduzierten Folge- und Nebenfolgewirkungen in den Blick. Diese hoffnungsvolle Perspektive wird allerdings dadurch getrübt, dass nach Ansicht des Autors nicht die Minimierung der Differenz (zwischen Selbstund Fremdbeobachtung), sondern deren Beobachtung und Akzeptanz als wesentliche Operationsweisen zu betrachten seien, was eine Differenzmaximierung sogar einschließe (206). Die Folge wäre dann jedoch eine Zunahme von (negativen) Nebenwirkungen des Wirtschaftssystems. Die systemtheoretische Betrachtungsweise von Nachhaltigkeit benennt m.E. sicherlich gute Gründe, weshalb wirtschaftliches Handeln trotz klarer Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit sich immer noch schwer tut, in der Praxis dem zu entsprechen. Andererseits bieten "Ökologische Ökonomie" sowie "Ökologische Wirtschaftsvereinigungen" zukunftsweisende Ansätze, die den "Pessimismus" der Systemtheorie nicht bestätigen.

Das Buch bietet trotz der nur rudimentär vorhandenen Systematik und trotz der methodischen und inhaltlichen Divergenzen insgesamt für den am Thema Nachhaltigkeit Interessierten vielerlei Informationen und Anregungen, u.z. sowohl in theoretischer wie in praktischer Hinsicht. Angesichts der bedrängenden ökologischen Probleme wäre es zu wünschen, wenn die Autoren sich auch in Zukunft weiterhin mit der Frage der Nachhaltigkeit auseinandersetzten.

KONTAKT

Ewald Stübinger

Universität der Bundeswehr München / Neuendettelsau

ewald.stuebinger@unibw.de





with Patricia H. Werhane: Management Ethics

Blackwell Publishing, Malden MA 2005

Text: Michael S. Aßländer

it ihrem 2005 erschienen Buch "Management Ethics" widmen sich Norman Bowie und Patricia Werhane der Frage nach den moralischen Anforderungen an das Management. Dabei werden zentrale Aspekte der Managementethik, wie etwa Mitarbeiterführung, der Umgang mit Kunden oder der sozialen Verantwortung von Unternehmen in jeweils eigenen Kapiteln abgehandelt. Insgesamt umfasst das Buch acht Kapitel, die die einzelnen Aspekte übersichtlich und systematisch gut gegliedert abarbeiten. Der Großteil der Kapitel wurde dabei von Norman Bowie verfasst, lediglich Kapitel sieben stammt von Bowie und Werhane.

Den Auftakt unter der Überschrift "My Station and Its Duties: The Function of Being a Manager" bildet die Frage nach der genuinen Rollenverantwortung des Managements. Dabei betont Bowie zunächst den Konflikt zwischen Stockholder- und Stakeholder-Orientierung.

Während die klassische Principal-Agent-Theorie davon ausgeht, dass Manager in aller Regel den Kapitaleignern des Unternehmens verpflichtet seien, lässt sich auch argumentieren, dass Manager nicht alleine ihren Aktionären sondern darüber hinaus einer Vielzahl von unterschiedlichen Stakeholdern verpflichtet seien (3). Für den deutschen Leser etwas unvermittelt wendet sich Bowie nach dieser kurzen Einführung unmittelbar der Frage nach den gerechten Vorstandsbezügen zu. Die Notwendigkeit dieser Diskussion begründet Bowie zum einen mit der Tatsache, dass Vorstandsbezüge längst jede Beziehung mit der tatsächlichen Leistung der Vorstände verloren hätten, zum anderen aber, dass Vorstandsbezüge in der Regel nicht offen kommuniziert werden, mithin eine Informationsasymmetrie gegenüber den Aktionären bestünde (6f.). Auf der Folie des Rawlschen Gerechtigkeitsprinzips plädiert Bowie dafür, die Frage nach der Höhe der gerechten Vorstandsbezüge in einer idealen Verhandlungssituation aller Stakeholder zu lösen, wobei der einzelne Stakeholder auf Grund des "Schleiers des Nichtwissens" nicht wisse, zu welcher Stakeholdergruppe er tatsächlich gehören werde. Vor diesem Prüfkriterium, so Bowie, erscheint es sehr zweifelhaft, ob die derzeitigen Praktiken bei der Festlegung der Vorstandsbezüge von allen als gerecht akzeptiert würden (10f.). Der Annahme, dass im Sinne des klassischen Principal-Agent-Ansatzes hohe Managergehälter durchaus im Interesse der Kapitaleigner seien, da sie die Manager zur Erwirtschaftung hoher Dividende motivierten, widerspricht Bowie mit Hinweis auf die mangelnde Transparenz der Gehaltszahlungen (16). Letztlich, so Bowie, bleibt die Moral der Manager stets eine Frage der individuellen Moral, sie lasse sich weder durch Governance erzeugen

(17) noch im Sinne einer spezifischen Rollenethik definieren (18).

Das zweite Kapitel widmet sich der Frage "Stockholder Management or Stakeholder Management". Gegen eine reine Stockholder-Orientierung spricht in Bowies Augen die Tatsache, dass sich insbesondere eine kurzfristige Gewinnorientierung des Unternehmens zu Lasten der übrigen Stakeholder langfristig auch nachteilig für die Aktionäre auswirkt (24f.). Umgekehrt ergibt sich bei einer Stakeholder-Orientierung das Problem, dass sie keine klaren Regeln vorgibt, wie die unvermeidlichen Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen zu lösen seien (29). Dennoch spricht sich Bowie letztlich für die Stakeholder-Perspektive aus. Dies zum einen deshalb, da im Kantischen Sinne die Bedürfnisse und Wünsche der Stakeholder als Zwecke begriffen werden müssen und nicht als Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung missbraucht werden dürfen (35). Zum anderen zeige die Praxis, dass die ehrliche Behandlung der Stakeholder sich langfristig durchaus bezahlt mache (36).

Unter der Überschrift "The Ethical Treatment of Employees" wendet sich Bowie in seinem dritten Kapitel der Frage nach der Stellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu. Im Sinne einer Kantischen Ethik sei es, so Bowie, keinesfalls zulässig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich als Kostengröße oder Produktionsfaktor zu behandeln. Als Personen, denen prinzipiell die Fähigkeit zu Autonomie und Eigenverantwortung zugeschrieben wer-

den müsse, käme ihnen im Kantischen Sinne eine eigene Personenwürde zu, die es verbiete, sie allein als Mittel zum Zweck der Produktion zu betrachten (44f.). Im Kantischen Sinne gilt es, Mitarbeiter sinnvoll zu beschäftigen, worunter Bowie eine Arbeit versteht, die freiwillig angenommen wird, die dem einzelnen Arbeiter Autonomie und Unabhängigkeit zugesteht, es ihm erlaubt, seine geistigen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, ihm ein ausreichendes Einkommen beschert, seine moralische Entwicklung fördert und ihn bei der Verwirklichung seines individuellen Glücksstrebens nicht bevormundet (51).

Der Umgang mit den Kunden des Unternehmens bildet den Gegenstand des vierten Kapitels. Im Vordergrund stehen für Bowie hier Fragen der Transparenz, die es dem Kunden erlauben, eine sinnvolle Kaufentscheidung zu treffen (63), und Fragen der Fairness, die sich vor allem auf eine gerechte Preisgestaltung beziehen (65). Hier sei es aus moralischen Gründen unzulässig, Kunden, die auf bestimmte Waren angewiesen sind, auszubeuten (66). Ebenso sei es im Bereich der Werbung ethisch inakzeptabel, kognitive, motivationale und soziale Schwächen der potentiellen Kunden auszubeuten. Hier liegt es in der besonderen Verantwortung des Verkaufspersonals, Kunden nicht zu übervorteilen und deren Schwächen nicht auszunutzen (70ff.).

Kapitel fünf wendet sich dem Supply Chain Management zu, wobei Bowie betont, dass dieses insbesondere auf Grund des wachsenden Drucks der NGOs zunehmend an Bedeutung gewönne. Dabei sei es zunächst unmittelbar einsichtig, dass jede Form von Zwangsarbeit oder Ausbeutung in so genannten Sweatshops moralisch abzulehnen ist, da dies eine Menschenrechtsverletzung darstelle (83). Allerdings scheint es schwierig zu begründen, warum Unternehmen für das moralische Fehlverhalten ihrer Zulieferer zur Verantwortung gezogen werden sollten. Allenfalls ließe sich argumentieren, so Bowie, dass Unternehmen, die Kenntnis von den Menschenrechtsverletzungen ihrer Zulieferer hätten, sich an diesen Rechtsbrüchen mitschuldig machten. Doch obwohl die ethische Begründung einer derartigen Verantwortlichkeit unsicher bleibe. fordere die öffentliche Meinung, die Unternehmen auch eine Verantwortung für das Verhalten ihrer Zulieferer zuschreibt, ein verantwortungsbewusstes Supply Chain Management (86). Dabei thematisiert Bowie auch die Frage nach der ethischen Rechtfertigung von NGOs. Möglicherweise, so Bowie, verhielten sich NGOs in ihrer strategischen Ausrichtung gegenüber bestimmten Unternehmen selbst unethisch - dies ändere aber nichts an dem Problem der Unternehmen, mit diesen Anschuldigungen umzugehen (93).

Kapitel sechs ist der sozialen Verantwortung von Unternehmen gewidmet. Dabei spräche vor allem für die Übernahme einer Corporate Social Responsibility, die über die rein wirtschaftliche Verantwortung der Gewinnerzielung hinausginge, dass Unternehmen auch von

2/3|07



den lokalen Kommunen profitierten. Mithin seien sie auch in der Pflicht, hierfür etwas zurückzuerstatten. Das Argument, Unternehmen zahlten hierfür Steuern, greife dabei zu kurz, da Unternehmen in der Praxis erheblich mehr Möglichkeiten besäßen, ihre Steuerlast zu verkürzen, als dies bei Privatpersonen der Fall sei (99f). Während CSR in den USA vor allem auf Corporate Philanthropy fokussiere, stehe in Europa das Konzept der Nachhaltigkeit im Zentrum der Betrachtungen. Dennoch existiere weder hier wie dort eine klar ausgearbeitete Theorie der sozialen Verantwortung von Unternehmen (105). Bezug nehmend auf die Nachhaltigkeitsdebatte konstatiert Bowie eine vierfache Verpflichtung des Managements gegenüber der Umwelt: Manager sollen die Umweltgesetze beachten (legal green), sie sollen Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Umweltpolitik im Einklang mit ihren Marktzielen ergreifen (market green), sie sollen Umweltziele in ihrer Lieferkette beachten (stakeholder green) und sie sollen mit ihren Unternehmen als führendes Beispiel in Sachen Umweltschutz vorangehen (dark green) (109ff.).

Das siebte Kapitel entstand in Zusammenarbeit mit Patricia Werhane und widmet sich dem Entscheidungsfindungsprozess im Management. Dabei geht es vor allem um die "moral imagination" des Managers. Hierunter verstehen Bowie und Werhane: (1) die Selbstreflexion des Managers über die eigene Person, die Situation und die Position der anderen, (2) eine gesteigerte Sensibilität für moralische Kon-

flikte und Dilemmata, die im jeweiligen Kontext, insbesondere entlang der eingeübten Entscheidungsprozeduren entstehen können, (3) die Fähigkeit sich neue Lösungsansätze zu denken, die die bisherigen Lösungsverfahren übersteigen und (4) die ethische Überprüfung der vorherrschenden Denkmodelle im Vergleich zu den neuen Lösungsansätzen (121).

Das letzte Kapitel schließlich wendet sich dem Thema Leadership zu. Dabei, so Bowie, stünde erneut die Förderung der Autonomie und der Würde der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus einer "ethical leadership" (141). Nur wenn Vorgesetzte in der Lage seien, argumentativ und mit Vernunftargumenten zu überzeugen, könne von ethical leadership gesprochen werden. Damit erteilt Bowie allen Führungsstilen, die rein auf dem Charisma des Führenden, auf Enthusiasmus oder auf der emotionalen Zustimmung zu bestimmten Visionen aufruhen, eine Absage (141f.). Im Sinne eines "Kantischen Führungsstils" muss der Manager (1) die Interessen der Stakeholder seines Unternehmens in seinen Entscheidungen bedenken; (2) er muss diejenigen, deren Interessen durch die Unternehmenspolitik beeinflusst werden, an der Entscheidungsfindung beteiligen; (3) er darf nicht stets nur die Interessen einer Stakeholdergruppe bevorzugen; (4) sollte er zwischen einander entgegen gesetzten gerechtfertigten Ansprüchen unterschiedlicher Stakeholder wählen müssen, darf nicht alleine die Anzahl der Stakeholder den Ausschlag für seine Entscheidung geben; (5) schließlich muss er Verfahren implementieren, die garantieren helfen, dass der Umgang mit den Stakeholdern fair und gerecht abläuft (148).

Für diejenigen, die sich bereits mit dem Ansatz Norman Bowies auseinandergesetzt haben, enthält das Buch wenig Neues. Bowie bleibt seinem "Kantianian Approach" weitgehend treu und gibt lediglich eine zum Teil verkürzte Zusammenfassung seiner eigenen Thesen. Das Kapitel sieben, das er gemeinsam mit Patricia Werhane verfasst hat, stellt zudem einen nicht ganz nachvollziehbaren Bruch im ansonsten klar nachvollziehbaren Gedankenfluss des vorliegenden Bandes dar. Dennoch: Das Buch ist gut gegliedert, enthält zahlreiche Beispiele, anhand derer die Ausführungen verdeutlicht werden, und gibt einen guten Überblick über die im Bereich "Management Ethics" relevanten Themenfelder. Für diejenigen, die sich noch nicht mit dem kantischen Ansatz Bowies beschäftigt haben oder die einen Einstieg in die englischsprachige Business Ethics suchen, ein auf alle Fälle empfehlenswertes Buch.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Lehrstuhl für Wirtschaftsund Unternehmensethik, Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

New Partnership For Africa's Development (NEPAD)

Die Neue Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas

Text: Tumenta F. Kennedy

1. Entstehungsgeschichte

NEPAD – Neue Partnerschaft für Afrikas Entwicklung – ist eine Initiative afrikanischer Staats- und Regierungschefs, um die fortwährenden wirtschaftlichen und sozialen Probleme des Kontinents von innen heraus zu lösen. NEPAD ist ein integrierter Teil der Afrikanischen Union und arbeitet in Kooperation mit afrikanischen und internationalen Institutionen und Organisationen. Das zentrale Element der Initiative liegt in der Stärkung der Eigenverantwortung Afrikas für seine wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung.

Die NEPAD Initiative wurde im Juli 2001 auf Beschluss der Organisation der Afrikanischen Einheit (OAU) auf ihrer Konferenz in Lusaka, Sambia, ins Leben gerufen. Sie bildet eine Fusion zwischen dem Millennium Partnership for African Recovery Programm (MAP), entwickelt von den Präsidenten Mbeki (Südafrika), Obasanjo (Nigeria) und Bouteflika (Algerien), und dem Omega Plan des senegalesischen Präsidenten Abdoulaye Wade. Noch im selben Monat stellten Wade, Bouteflika und Mbeki die NEPAD Initiative auf dem G8-Gipfel in Genua vor und stießen dort auf großen Anklang. Die G8 begrüßte NEPAD als "historische Chance, Entwicklungshemmnisse in Afrika zu überwinden" und entwickelte einen Afrika-Aktionsplan der diese innovative Initiative unterstützt und die konkrete Beteiligung der G8 festlegt. Die G8-Reformpartnerschaft

mit Afrika steht nicht zuletzt für eine neue Wahrnehmung Afrikas, welche versucht, das bisherige Bild eines "verlorenen Kontinents" zu überwinden.

2. Ziele und Aufgabenfelder

Der NEPAD Initiative liegt ein umfassender und selbstkritischer Ansatz zu Grunde, der die bestehenden Probleme Afrikas nicht leugnet, sondern zu identifizieren sucht und dadurch eine Verbesserung wirtschaftlicher, politischer und sozialer Standards anstrebt. Durch konkrete Aktionspläne zur Umsetzung der notwendiger Reformen setzt sich NEPAD von bisherigen Initiativen, wie zum Bei-

Unter Berufung auf die Millennium Entwicklungsziele (MDG) der Vereinten Nationen, sind die Ziele von NEPAD:

- (1) Beseitigung extremer Armut,
- (2) Ermöglichung von nachhaltigem Wachstum und Entwicklung durch das Nutzen der komparativen Vorteile des Kontinents sowie
- (3) die Beendigung der Marginalisierung Afrikas und die produktive und gleichberechtigte Integration des Kontinents in die Weltwirtschaft.

Der NEPAD Reformplan beschreibt (A) die notwendigen Bedingungen um nachhaltiges Wachstum zu erreichen, (B) die Prioritätensetzung für verschiedene Bereiche (sog. Sectoral Priorities) sowie konkrete Umsetzungspläne und (C) die Mobilisierung von Ressourcen.

Ad (A): Als Bedingungen für nachhaltiges Wachstum wurden identifiziert:

- Frieden und Sicherheit,
- Einhaltung der Menschenrechte,
- Demokratie und gute Regierungsführung,
- verantwortungsvolle Wirtschaftspolitik und Unternehmensführung sowie
- Stärkung regionaler und subregionaler Integration.

Ad (B): Die Sectoral Priorities sind:

Ausbau der Infrastruktur, d.h. der

- Ausbau der Infrastruktur, d.h. der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Energie- und Wasserversorgung und der Transportwege,
- Entwicklung von Humankapital und Verringerung der Armut durch die

Stärkung der Bildungssysteme und den Ausbau des Gesundheitswesens.

- Förderung der Landwirtschaft und Hebung des Lebensstandards der ländlichen Bevölkerung,
- Verbesserung des Umweltschutzes und Bewahrung des kulturellen Reichtums sowie
- Förderung von Wissenschaft und Technologie.

Ad (C): Eine Mobilisierung von Ressourcen kann insbesondere erreicht werden durch eine

- verstärkte Nutzung nationaler Ressourcen, Schuldenerlass, ODA Reformen und Stärkung privater Kapital-flüsse sowie eine
- Diversifizierung der heimischen Produkte, den globalen Marktzugang in den Bereichen Ackerbau, Fabrikation und Tourismus, die Förderung des privaten Sektors, insbesondere im Dienstleistungs- und Exportgeschäft sowie die Abschaffung zollfremder Handelshemmnisse.

3. Der African Peer Review Mechanism (APRM)

Der African Peer Review Mechanismus (APRM) gilt als das innovativste Element von NEPAD, denn er bricht mit dem traditionellen Prinzip der Nichteinmischung zwischen afrikanischen Ländern. Als eine Art "Regierungs-TÜV" ist er essentiell zur Förderung von politischer Stabilität, ökonomischen Wachstums, regionaler Integration und nachhaltiger Entwicklung. Im APRM unterziehen sich afrikanische Länder freiwillig einer breit gefächerten und intensiven Untersuchung und Analyse nationaler Politiken und Strategien durch soge-



NEPAD

nannte Peers (autorisierte gleichrangige Repräsentanten aus anderen Ländern). Am Ende der Analyse steht ein Lagebericht, der veröffentlicht wird. Durch diese "Öffentlichkeit" der nationalen Politik können zwei entscheidende Vorteile realisiert werden. Zum einen schafft dies die Möglichkeit effiziente Lösungen für gemeinsame Probleme - sog. ,best practices' - zu identifizieren und für alle nutzbar zu machen. Zum anderen stärkt sie die Möglichkeit zu glaubhaften (!) Selbstbindungen afrikanischer Regierungen und schafft so Anreize, mögliche Verbessungen im eigenen Land auch tatsächlich umzusetzen. Ghana, Kenia, Ruanda und Südafrika zählen zu den Vorreitern dieses Systems und haben bereits alle einen APRM Zyklus komplett durchlaufen. Bis Mitte 2006 haben sich offiziell 25 afrikanische Länder dem APRM angeschlossen.

Weitere Information finden sich unter www.nepad.org oder www.aprm.org.za.

KONTAKT

Tumenta F. Kennedy

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

kennedy@wcge.org

Tagungsbericht zum Workshop der WK WISS 2007

"Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik"

2.-3. März an der LMU München

Text: Moritz Patzer

er diesjährige Workshop der wissenschaftlichen Kommission Wissenschaftstheorie des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) fand unter dem Titel "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" an der Ludwig-Maximilians-Universität München statt. Damit schloss sich die Veranstaltung am 2. und 3. März zeitlich und räumlich an den Workshop der wissenschaftlichen Kommission Organisation an, was den Auftakt zu einem gemeinschaftlichen Projekt bildete, so dass zu der bereits erfreulichen Teilnehmerzahl von 60 Personen noch zahlreiche Gäste des anderen Workshops hinzukamen. So richtete der Vorsitzende der Kommission Prof. Andreas Georg Scherer (Universität Zürich) seine Begrüßungsworte an die nahezu 100 Zuhörer, die sich im historischen Freskensaal der Universität versammelt hatten. Hier unter den Wandverzierungen aus Kaiserin "Sissys" Geburtshaus

erlebte der Workshop mit der Frage nach der Rolle der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre einen eindrucksvollen Auftakt. Dieser war sicherlich auch der neuerlichen Renaissance des Themas in der deutschsprachigen Diskussion geschuldet, die in jüngerer Zeit eine Vielzahl an viel beachteten Publikationen zur Frage nach der Rolle der Ethik in der Betriebswirtschaftslehre hervorgebracht hat.

Der erste Teil des Nachmittages trug den Titel "Unternehmensethik in Praxis, Forschung und Lehre – Konsequenzen für die weitere Entwicklung der BWL". Hier führten einerseits Prof. Dirk Matten (York University, Toronto) und Prof. Guido Palazzo (Universität Lausanne) und andererseits Prof. Hans-Ulrich Küpper (LMU München), sowohl in die internationale, als auch in die nationale Perspektive der Diskussion ein. Matten und Palazzo betonten dabei die lange Tradition und starke





Verankerung des Themas Unternehmensethik bzw. "Social Issues" in der nordamerikanischen und auch internationalen Managementforschung, welches dort von Wissenschaftlern unterschiedlichster Disziplinen bearbeitet wird. Sie veranschaulichten dies insbesondere anhand der grossen Zahl an Beiträgen, die über die letzten Jahrzehnte hinweg in diversen, diesem Thema gewidmeten Zeitschriften erschienen sind, sowie der starken institutionellen Einbettung durch Forschungsnetzwerke und entsprechend ausgerichtete Institute. Die beiden Redner betonten den gegenwärtigen Trend zur Globalisierung der Diskussion außerhalb des nordamerikanischen Kontextes. Ursache hierfür sind vor allem jüngere Unternehmensskandale und die Kritik an den traditionellen, ökonomischen Lehrprogrammen, sowie das zunehmende Bewusstsein der Multinationalen Unternehmen um die an sie gerichteten gesellschaftlichen Erwartungen. Die Redner schlossen mit einem kritischen Blick auf die deutschsprachige Diskussion. Diese sei noch immer von der internationalen Diskussion isoliert, würde wichtige Themen nur zeitversetzt wahrnehmen und einen Fokus auf die Grundlagenforschung zu Lasten der praktischen Relevanz legen.

Daran anschließend verwies Küpper auf die Tradition der Unternehmensethik in der deutschsprachigen Diskussion, welche sich in der Herausbildung verschiedener, kontroverser Positionen niedergeschlagen hat. In Anbetracht der offensichtlichen Praxisrelevanz des Themas argumentierte er dafür, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung die notwendige Offenheit gegenüber normativen Fragen erhalten bzw. erarbeiten müsse. Moral und Ethik machten vor Unternehmen als zentralem Ort der menschlichen Lebensgestaltung nicht halt. Die Auseinandersetzung mit solchen Fragen solle das weit entwickelte betriebswirtschaftliche Instrumentarium nutzen und sich der Notwendigkeit einer Sensibilisierung für Ethik und Moral auch in der Lehre bewusst sein.

In der sich den Vorträgen anschließenden Podiumsdiskussion mit Beteiligung von Prof. Georg Schreyögg (FU Berlin) und Prof. Hansrudi Lenz (Uni-

versität Würzburg) und den Stellungnahmen aus dem Auditorium fanden sich unterstützende, kritische und ergänzende Kommentare, die jedoch wie Prof. Schreyögg treffend formulierte weniger das bisherige "Ob?", sondern vielmehr die Frage nach einem "Wie?" der Unternehmensethik in der deutschen Betriebswirtschaftslehre zum Inhalt hatten.

Die Theoriediskussion wurde im zweiten Teil des Nachmittages durch die praktische Perspektive von Prof. Klaus Leisinger (Novartis Stiftung) ergänzt. War der erste Teil noch kommissionsintern gewesen, so war der zweite Teil mit dem Titel "Ethische Herausforderungen globaler Unternehmen – Erfahrungen und Antworten der Unternehmenspraxis" hochschuloffenen und so auch der Öffentlichkeit zugänglich. Prof. Leisinger betonte vor einem vollen



TAGUNGSBERICHT ZUM WORKSHOP DER WK WISS 2007: "BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND UNTERNEHMENSETHIK"

Auditorium, dass die Frage nach dem "Ob?" einer Unternehmensethik in der Praxis faktisch überflüssig ist. Am Beispiel Novartis veranschaulichte er deutlich, dass im Lichte vielfältiger Stakeholder-Forderungen die klassische Vorstellung der gewinnmaximierenden Unternehmung nach Friedman nicht mehr zeitgemäß sei. Vielmehr stelle sich die Frage, wie Unternehmen im Lichte von Markt- und Politikversagen, Zuständigkeitsproblemen und Reputationsrisiken, nicht nur keine Schäden verursachen, sondern auch "Gutes" tun können. Eine solche Corporate-Responsibility-Philosophie auf institutioneller und personeller Ebene umzusetzen, sei eine der zentralen Herausforderungen multinationaler Unternehmen in der Gegenwart.

Die folgende rege Diskussion setzte sich in guter Atmosphäre bis zum gemeinsamen Abendessen fort, welches trotz des frühen Starts am nächsten Tag in großer Runde stattfand.

Am zweiten Tage des Workshops wurde das Feld bearbeitet, welches die Diskussion am Vortrag abgesteckt hatte. Dabei ist anzumerken, dass bereits im Vorfeld die grosse Resonanz auf den "Call for Papers" sehr erfreulich war, so dass die Teilnehmer nach der Beitragsauswahl und trotz krankheitsbedingter Ausfälle, fünf Tracks mit 12 Vorträgen und 5 Kurzvorträgen zur Auswahl hatten. Das zeitliche Reglement und die räumlichen Bedingungen ermöglichten den Teilnehmern den Wechsel zwischen den einzelnen Vorträgen, wobei an dieser Stelle natürlich kein detaillierte Überblick über die vielen Beiträge, die vielfältigen Kommentare und regen Diskussionen geleistet werden kann.

Der Nachmittag wurde mit der Mitgliederversammlung der Kommission eingeläutet, zu der auch Gäste willkommen waren. Zentral war hierbei neben der Wahl von Frau PD Dr. Michaela Haase (FU Berlin) zur stellvertretenden Vorsitzenden der Kommission, der Vorschlag zur Bildung einer neuen Arbeitsgruppe zum Thema "BWL und Unternehmensethik". Diese soll sich unter dem Vorsitz von Prof. Albert Löhr verstärkt für die Integration der Ethik in Studium und Forschung der BWL einsetzen und sich darum bemühen, Ethik nicht als außenstehende Fachdisziplin zu betreiben, sondern sie stärker in die betriebswirtschaftlichen Subdisziplinen einzubinden. Mit der breiten Zustimmung zu einer solchen Arbeitsgruppe hat die positive Resonanz des Workshops eine angemessene institutionelle Fortsetzung erhalten, welche nun im Rahmen des VHB, die Ergebnisse des Treffens festigen und weiterentwickeln kann.

Den Abschluss des Workshops bildete eine gemeinsame Veranstaltung mit Prof. Host Albach (HU Berlin), Dr. Thomas Beschorner (Universität Oldenburg), Dr. Ulrich Thielemann (Universität St. Gallen) und Prof. Horst Steinmann (Universität Erlangen-Nürnberg) als Rednern, die zu den während der zwei Tage geäußerten, zum Teil sehr unterschiedlichen Positionen Stellung bezogen. Prof. Horst Steinmann schloss mit einem thesenhaften Ausblick zur Frage, was die Unternehmensethik für die BWL bedeuten könnte. Zentral erschien es ihm dabei, die Unternehmensethik als Teil und Ergebnis eines umfassenderen Lernprozesses zu verstehen, welcher sich in den vielfältigen

globalen Bemühungen um Governancestrukturen und Unternehmensverantwortung manifestiert. Diese Entwicklungen müssen ergänzend in die Theorie der Unternehmung mit einfließen, ohne dabei der moralischen Reflexion grundsätzlich ein Primat gegenüber der ökonomischen Rationalität einzuräumen. Er schloss mit dem Verweis auf die Kulturleistung der Transsubjektivität, des Gemeinsinns, als Grundlage des gemeinschaftlichen Lebens, und dem öffentlichen Auftrag der BWL, diese Erziehungsaufgabe im Rahmen ihrer Lehre zu berücksichtigen. Dies fand breite Zustimmung bei den Zuhörern.

Der Workshop endete mit der Verabschiedung durch den Vorsitzenden Prof. Scherer und dem auf Basis der durchweg positiven Kommentare gewonnenen Eindruck, dass der Workshop als Erfolg und Referenzpunkt in den kommenden Diskussionen zum Thema der Unternehmensethik in der BWL betrachtet werden kann.

Die Beiträge der Tagung werden in einem Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), sowie einem bei Gabler erscheinenden Tagungsband veröffentlicht.

KONTAKT

Moritz Patzer

Lehrstuhl für Grundlagen der BWL und Theorien der Unternehmung, Universität Zürich

moritz.patzer@iou.uzh.ch



Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik 2007

"Wirtschaftskriminalität und Ethik"

vom 22. bis 24. April 2007 in Berlin

Text: Markus Schenkel

er Umgang mit Wirtschaftskriminalität gleicht, metaphorisch gesprochen, einem Januskopf: Auf der einen Seite wird Wirtschaftskriminalität seitens der Unternehmen als ein weitverbreitetes Phänomen angesehen, das hohe materielle wie immaterielle Schäden verursacht. Auf der anderen Seite wird trotz des Gefahrenpotentials das eigene Risiko, selbst Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen zu werden, unterschätzt und das Thema generell tabuisiert. Anliegen der diesjährigen DNWE Jahrestagung "Wirtschaftskriminalität und Ethik" war es deshalb,

zu einer Enttabuisierung sowie wissenschaftlichen und praxisorientierten Aufarbeitung des Themas beizutragen. Die Aktualität und Brisanz des Themas hätten vermuten lassen, dass sich zahlreiche TeilnehmerInnen im Harnack Haus einfinden würden, dies nicht zuletzt da der Tagungsort Berlin selbst von einem politischen Korruptionsskandal erschüttert wurde und wird. Leider erschienen die TeilnehmerInnen nicht so zahlreich wie erwartet, ein Umstand der wohl nicht zuletzt der Tatsache geschuldet sein dürfte, dass zeitnah mehrere Tagungen zum Thema stattfanden.

JAHRESTAGUNG DNWE 2007: "WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT UND ETHIK"

Nach einer Begrüßung durch den Vorstandsvorsitzenden des DNWE. Prof. Dr. Albert Löhr, eröffnete Ministerdirigent Dr. Förster (Bundesministerium des Inneren) die dreitägige Tagung. In seinem Vortrag unter dem Titel "Wirtschaftskriminalität und gesellschaftliche Verantwortung" verdeutlichte Dr. Förster den Tagungsteilnehmern/Innen anschaulich die prinzipiellen Gefahren, die aus wirtschaftskriminellen Handlungen erwachsen. Diese gefährden und schädigen die marktwirtschaftliche Ordnung nicht nur kurzfristig sondern nachhaltig und dies materiell wie auch immateriell: Denn neben erheblichen finanziellen Schäden führen wirtschaftskriminelle Handlungen für Unternehmen zugleich bspw. zu Reputationsverlusten sowie einen Anpassungsdruck an die anomische Minorität einer Branche, dessen Folge letztlich ein Absinken der Grenzmoral ist. Wirtschaftskriminalität, dies verdeutliche der Eröffnungsvortrag von Dr. Förster, ist eben kein Kavaliersdelikt und entsprechend gilt es, gegen diese vorzugehen. Drei Aspekte sah Dr. Förster für den heutigen Kampf gegen Wirtschaftskriminalität dabei als zentral an: a) eine nötige Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit; b) die Einsicht, dass die Verantwortung im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität nicht nur einseitig dem Staat zugeschrieben werden kann, sondern alle Akteure Verantwortung tragen und übernehmen müssen, und c) die Verantwortung von Un-ternehmen, entsprechende compliance Maßnahmen, Sanktionen, etc. einzuführen und zu ergreifen. Dr. Förster betonte an dieser Stelle ausdrücklich die Be-deutung des DNWE für die Bearbeitung solcher Themen.

Auf die anschauliche Einführung von Dr. Förster gewissermaßen aufbauend, wurden durch den anschließenden Vortrag "Wirtschaftskriminalität in der Bundesrepublik - Fallbeispiele, Entwicklungstrends, Folgeschäden" von Jörg Ziercke, Präsident des Bundeskriminalamts, das Ausmaß und die Folgen von Wirtschaftskriminalität durch Zahlen und Fakten konkretisiert. So ist der quantitative Anteil der Wirtschaftskriminalität zwar klein (1,4% oder 89.224 Fälle aller rund 6,4 Mio. im Jahr 2005 polizeilich erfassten Straftaten), der qualitative, bzw. der verursachte monetäre Gesamtschaden (4,2 Milliarden Euro, d.h. die Hälfte des Gesamtschadens aller mit Schadensummen erfassten Delikte) aber erheblich. Gleichwohl die Gefahr, selbst Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen zu werden, groß ist, unterschätzen aber viele Unternehmen das Risiko, das im Zuge der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien durch neue wirtschaftskriminelle Möglichkeiten noch gestiegen ist. Anhand mehrerer Beispiele erörterte Ziercke einzelne dieser neuen Möglichkeiten, wie bspw. "Phishing", und verdeutlichte den TeilnehmernInnen wie leicht es ist, selbst ein Opfer zu werden.

Die anschließende Podiumsdiskussion beschloss den ersten Tag. Unter Lei-

tung von Dr. Thomas Leif (Südwestrundfunk Mainz) diskutierten Jörk Ziercke (BKA), Prof. Dr. Wolfgang Schaupensteiner (Sonderstaatsanwaltschaft Korruption, Frankfurt), Prof. Dr. Josef Wieland (Zentrum für Wirtschaftsethik, Konstanz), Prof. Dr. Kai Bussmann (Universität Halle-Wittenberg), Dieter John (KPMG) und Regina Puls (Compliance-Beauftragte der Deutschen Bahn) über das Thema "Wirtschaftskriminalität als Herausforderung für Politik und Wirtschaft". Im Zentrum der sehr engagiert geführten Diskussion stand dabei u.a. die Bedeutung von compliance. Die Fokussierung auf Regeldurchsetzung und -befolgung sowie die Möglichkeiten einer Sanktionierung mag nicht zuletzt der Zusammensetzung der Runde geschuldet sein. Seitens des Publikums wurde deshalb u.a. auf die Bedeutung von integrity im Kontext von Wirtschaftskriminalität hingewiesen.

Den zweiten Tagungstag eröffnete der Kriminologe Prof. Dr. Kai Bussmann (Universität Halle-Wittenberg) mit seinem Vortrag zum Thema "Wirtschaftskriminalität im interkulturellen Vergleich". Die Intensivierung von Kontrollmaßnahmen in einem Unternehmen zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität und deren Wirkung, so die These Prof. Bussmanns, sind gegenläufig: Statt einer Abnahme sei eine Zunahme der Wirtschaftskriminalität zu verzeichnen. Dieses Kontrollparadox ist darauf zurückzuführen, dass durch die stärkere Sensibilisierung mehr Delikte aufgedeckt, d.h.

2/300



vom Dunkel- ins Hellfeld überführt werden. Diesen Effekt belegte Prof. Bussmann anhand der Ergebnisse einer durch ihn durchgeführten Studie unter US-amerikanischen und deutschen Unternehmen und deren Tochterfirmen. So weist die erfasste, höhere Quantität von Wirtschaftskriminalität in US-amerikanischen Unternehmen nicht auf eine stärkere Betroffenheit, sondern auf einen, im Vergleich zu deutschen Unternehmen qualitativ anderen Umgang hin. Seitens der US-amerikanischen Unternehmen wird das Thema Wirtschaftskriminalität offensiv und aktiv angegangen. Kurz- und mittelfristig komme es so zu einem Anstieg, dem langfristig aber ein vermindertes Gefährdungspotential gegenübersteht.

Prof. Dr. Karl Hans Liebl (Hochschule der Sächsischen Polizei Rothenburg) erläuterte in seinem Vortrag "Wirtschaftskriminalität und ihre soziokulturellen Rahmenbedingungen" zwei weitere Effekte im Kontext der Wirtschaftskriminalität: Die Sog- und die Spiralwirkung. Diese entstehen, wenn sich einzelne Akteure durch nicht regel-/gesetzeskonformes Verhalten Wettbewerbsvorteile verschaffen. Andere Akteure werden hierauf veranlasst, sich den nicht regelkonformen Verhaltensweisen anzupas-

sen, um weitere Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Die Folge ist eine kontinuierliche Absenkung der Grenzmoral. Prof. Liebl verdeutlichte diese Effekte anschaulich anhand mehrerer Beispiele.

Im Anschluss an die beiden Vorträge standen den TagungsteilnehmernInnen mehrere Parallel-Workshops zur Verfügung, um sich intensiver mit der Thematik "Wirtschaftskriminalität und Ethik" auseinanderzusetzen. Folgende Workshops standen über die zwei Tage zur Auswahl:

- Betriebskriminalität: Unterschlagungs- und Betrugsdelikte von Angestellten
- Produktpiraterie: Plagiate im internationalen Wettbewerb
- Bilanzierungsmanipulation: Risiko und Prävention von Bilanzierungsdelikten
- Korruption: Bestechungsdelikte und das Wertemanagement in Unternehmen
- Risiko Wirtschaftskriminalität: Neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis
- Vermeidung von Wirtschaftskriminalität: Möglichkeiten der Prävention durch Unternehmen
- Entdeckung von Wirtschaftskriminalität: Hinweisgebersysteme und EDVgestützte Aufdeckungsroutinen
- Sneep-Workshop: Berliner Bankenskandal

Ein detaillierter Überblick über die vielfältigen Diskussionen in den einzelnen Workshops kann an dieser Stelle natürlich nicht geboten werden. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass den TagungsteilnehmerInnen durch die vielfältige Tagungsagenda die Möglichkeit geboten wurde, sich detailliert über die Ursachen von Wirtschaftskriminalität, deren Folgen und Auswirkungen sowie mögliche Präventionsmöglichkeiten zu informieren.

Den individuellen und kontextspezifischen Entstehungsbedingungen wirtschaftskrimineller Straftaten ging Prof. Dr. Hendrik Schneider (Universität Leipzig) in seinem Vortrag "Personen und Situationen - über die Bedeutung personaler und situativer Risikofaktoren bei wirtschaftskriminellen Handeln" nach. Prof. Schneider bemerkte, dass aus kriminologischer Perspektive die Erforschung der Entstehungsbedingungen aufgrund eines bislang fehlenden, tragfähigen Ansatzes problematisch sei. Die bestehenden kriminologischen Ansätze könnten auf den Untersuchungsgegenstand Wirtschaftskriminalität nur eingeschränkt angewandt werden, da kontext- und akteurspezifische Unterschiede zu anderen Straftatbeständen bestehen. So haben empirische

JAHRESTAGUNG DNWE 2007: "WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT UND ETHIK"



Studien belegt, dass sich Wirtschaftsstraftäter hinsichtlich Umfeld, Bildung, Lebensgewohnheiten, Verhaltensweisen und kriminellem Werdegang von Tätern der Elends- und Straßenkriminalität unterscheiden. Um die bestehenden Theorie- und Forschungsdefizite zu beheben, plädiert Prof. Schneider für ein Modell, in das personale wie situative Risikofaktoren gleichermaßen integriert sind ("Leipziger Verlaufsmodell zur Erklärung wirtschaftskriminellen Handels"). Anschaulich verdeutlichte Prof. Schneider den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeiten und Grenzen eines solchen Modells.

Mit dem Vortrag "Unternehmensinterne Strategien der Kriminalitätsprävention" von Dieter John (KPMG) rückte die unternehmerische Praxis und Wahrnehmung in den Mittelpunkt. Anhand der Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage der KPMG vom Jahr 2006 zeichnete John ein detailliertes Bild über die Wahrnehmung von Wirtschaftskriminalität seitens der Unternehmen. Diese ist, wie die Studie zeigt, sehr ambivalent. Obwohl eine Mehrheit (über 70%) aller deutschen Unternehmen Wirtschaftskriminalität als ein ernsthaftes Problem ansieht und sogar vier von fünf Unternehmen erwarten, dass in nächster Zeit von einer Zunahme auszugehen ist, sieht zugleich nur eine Minderheit (33%) eine potenzielle Gefahr für sich selbst. Entsprechend sind die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen oftmals unzureichend. Johns Vortrag verdeutlichte einmal mehr, welch erheblicher Handlungsbedarf in Unternehmen besteht. Dies nicht zuletzt da eine steigende Anzahl an Delikten häufig einzig durch Zufall aufgedeckt werde.

Die Bedeutung des Rechts und dessen Missbrauch im Kontext von Wirtschaftskriminalität erörterte am dritten Tagungstag Prof. Dr. Heiner Alwart (Universität Jena) in seinem Vortrag "Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität mit den Mitteln des Strafrechts". Nach seiner Einschätzung wird das

Strafrecht zur Ahndung moralischer Vergehen missbraucht. Dies sowohl seitens der Öffentlichkeit wie auch seitens der Justiz. Die Öffentlichkeit differenziere nicht zwischen rechtlichen und moralischen Vergehen, sondern sehe in der rechtlichen zugleich eine moralische Sanktionierung. Doch auch die Justiz missbrauche zuweilen das Strafrecht zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität. Anstelle einer sachlichen Darstellung wird, wie der Fall Ackermann/Esser gezeigt habe, auf recht primitive, emotional aufgeladene Bilder sowie auf Gemeinplätze zurückgegriffen. Die Schwierigkeiten der Strafrechtswissenschaften im Umgang mit und in der Beurteilung von Wirtschaftskriminalität führt Prof. Alwart auf eine fehlende Präzisierung zurück. So verfügt die Strafrechtswissenschaft zwar bei anderen Straftatbeständen über sehr differenzierte Bilder, aber die Wirtschaftskriminalität ist in ihrer Besonderheit bislang nicht verstanden. Die Folge dieser mangelnden Klarheit ist ein zunehmend opportunistisches Verhalten innerhalb weiter Teile der Strafrechtswissenschaften. Prof. Alwart plädierte deshalb für eine stärkere Distanz zum und Reflexion über den Sachverhalt sowie für die Einsicht, dass das Strafrecht nicht als Sanktionsmittel moralischer Vergehen ersonnen sei.

Dem zuweilen recht primitiven Bild von Wirtschaftsstraftätern in den Medien, auf das seitens Prof. Alwart hingewiesen wurde, stellte Prof.'in Dr. Britta Bannenberg (Universität Bielefeld) in ihrem Vortrag "Strukturen der Korruption" anhand empirischer Studien ein sehr detailliertes Bild von Wirtschaftsstraftätern gegenüber. Diese zeichnen sich u.a. durch folgende Merkmale aus: Sie sind überwiegend männlich, deutsch, nicht vorbestraft, verfügen über gewisse Macht- und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen und sind mit Korruptionsstrukturen schon seit mehreren Jahren vertraut. Sich selbst und ihr regelwidriges Verhalten erachten sie nicht als kriminell, sondern relativieren dies durch ausgeprägte Rechtfertigungs- und Neutralisierungstechniken. So wird das eigene Handeln bspw. aufgrund der eigenen, aber durch das Unternehmen unzureichend honorierten Arbeit oder einer "scheinbar" bestehenden informellen Norm innerhalb des Wirtschaftssystems ("Alle machen das so") gerechtfertigt.

Unter dem Titel "Wirtschafskriminalität als Thema der Unternehmensethik" verdeutlichte Prof. Dr. Josef Wieland (Zentrum für Wirtschaftsethik Konstanz) eloquent und anschaulich, dass Korruption, ein Geschäftsmodell ist, aus dem nicht ohne weiteres ausgestiegen werden kann; denn über Jahre gewachsene Strukturen und Verhaltensmuster können nicht urplötzlich aufgebrochen und verändert werden. Den Akteuren und Unternehmen gilt es entsprechend, Chancen und Möglichkeiten für einen Ausstieg aus diesem Geschäftsmodell aufzuzeigen. Dabei muss jedoch das

Handlungsumfeld der Akteure berücksichtigt werden. Die Bedeutung dieser Bedingung exemplifizierte Prof. Wieland anhand einer Verkaufsabteilung eines Unternehmens und deren Akteure. "Wirtschaftsethik wird für solche Leute [Verkäufer], das unwahrscheinlichste Ereignis in ihrem Leben sein", so Wieland. Ethische Appelle an diese Akteure werden nur fruchtbar sein, wenn Ethik nicht als Restriktion von ökonomischem Erfolg vermittelt werde. Wieland konstatierte, dass es ökonomischen Akteuren [Managern] insgesamt an einer moral imagination fehle und dies gelte es, bei der Vermittlung von Ethik zu berücksichtigen.

Im Abschlussvortrag erläuterte Prof. Dr. Klaus Leisinger (Novartis Foundation) die Interdependenz zwischen "Wirtschaftskriminalität und Corporate Responsibility". Anhand eigener Praxiserfahrungen verdeutlichte er dem Publikum anschaulich, welch vielfältigen Problemen und Anforderungen sich Unternehmen gegenübergestellt sehen und von welcher Bedeutung eine entsprechende Thematisierung wie Positionierung des Unternehmens zu einzelnen Themen ist. Uneinheitliche Konzepte und Antworten werden früher oder später als solche entlarvt werden und zu ungewollten Kontereffekten führen. Dies gilt auch für Wirtschaftskriminalität, mit der die Unternehmen in ihrer Praxis beständig konfrontiert sind.

Mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert waren zuweilen auch die Tagungs-

teilnehmerInnen, gleichwohl auf andere Art und Weise. Die Künstlergruppe Nimbus (Wolfgang Grimm und Pauline Kugler) stellte der wissenschaftlichen eine künstlerische Bearbeitung des Themas zur Seite und bot den TeilnehmerInnen so einen zusätzlichen Zugang zum Thema. Die Zielsetzung des DNWE durch die Jahrestagung zu einer Enttabuisierung und Aufarbeitung des Themas Wirtschaftskriminalität beizutragen, kann in Anbetracht der hochkarätigen Besetzung, der vielfältigen Tagungsagenda und der regen Diskussionen zwischen Experten und Publikum letztlich nur als gelungen bezeichnet werden.

KONTAKT

Markus Schenkel

Lehrstuhl für Wirtschaftsund Unternehmensethik Universität Kassel

markus.schenkel@uni-kassel.de

"Zur begrifflichen Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Unternehmen" (Arbeitstitel)

Text: Katrin Gruber

ehr denn je stehen Unternehmen in der heutigen Zeit im Zentrum der Aufmerksamkeit einer breiten Öffentlichkeit. Nicht nur ihre Handlungen werden kritisch beobachtet, auch die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft insgesamt ist zunehmend Gegenstand intensiver Diskussionen. Dabei konzentrieren sich diese häufig auf den Punkt, worin konkret die Aufgaben und damit die Verantwortung von Unternehmen bestehen, ob der Unternehmenszweck "nur" die Generierung von größtmöglichen Gewinnen innerhalb der dem Unternehmen gesetzten Rahmenbedingungen ist, oder ob das Unternehmen darüber hinaus noch eine weitere Rolle erfüllen sollte, die meist in einem bürgerschaftlichen Sinne ausgelegt wird.

Aufgrund der zunehmenden Relevanz dieses Themas existieren auch verschiedene Begrifflichkeiten für dieses erweiterte Rollenverständnis von Unternehmen, das über das pure wirtschaftliche Arbeiten hinausgeht. Insbesondere im englischsprachigen Raum wird das Thema der "Corporate Social Responsibility", was mit der "sozialen Verantwortung von Unternehmen" übersetzt werden kann, bereits seit Jahren sehr ausführlich debattiert. Was genau unter dieser Verantwortung verstanden werden kann und auf welcher Basis sie sich legitimieren lässt, ist hingegen nach wie vor Bestandteil intensiver Diskussionen. Zudem ist zu beobachten, dass das Thema trotz zunehmender öffentlicher Aufmerksamkeit in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung noch unterrepräsentiert ist. Eine stärkere wissenschaftliche Fundierung scheint jedoch entscheidend, um die Diskursfähigkeit des Themas zu erhöhen und der begrifflichen Ambiguität entgegenwirken zu können.

An dieser Stelle setzt diese Arbeit an, um mit Hilfe eines geeigneten theoretischen Rahmens den Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu systematisieren. Sie versucht eine Antwort auf die Frage zu geben, was soziale Verantwortung von Unternehmen eigentlich bedeutet und auf welcher Basis sie sich legitimieren lässt und vergleicht hierzu verschiedene Begründungsmuster miteinander. Praxisorientierte Untersuchungsziele der Arbeit sind, wie Unternehmen in Deutschland den Begriff der sozialen Verantwortung für sich definieren und wahrnehmen, und welche Typologien sich hieraus ableiten lassen. So soll die Arbeit Personen oder Institutionen, die sich mit ihrer jeweils unternehmensspezifischen Situation auseinander setzen, Orientierungshilfen bieten, den Begriff mit Inhalten zu füllen und operationalisieren zu können.

KONTAKT

Katrin Gruber

Boston Consulting Group

katrin-gruber@gmx.de



Katrin Gruber (geb. 1978) studierte internationale Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt, Mannheim, Paris, Oxford und Berlin und schloss ihr Studium 2002 als "Diplom-Kauffrau", "Maîtrise Grande Ecole de Gestion" und "Master in International Management" ab.

Während ihres Studiums sammelte sie praktische Erfabrungen im In- und Ausland, u.a. im Bereich der Unternehmensberatung, im Marketing und im Investment Banking. Seit Anfang 2003 ist Katrin Gruber als Unternehmensberaterin bei der Boston Consulting Group tätig und nach einem temporären Transfer nach Paris Mitglied des Münchner Büros. Bisher begleitete sie sowohl nationale als auch internationale Projekte zu verschiedenen strategischen Fragestellungen, vor allem im Bereich der Konsumgüter, der schweren Industriegüter und in der Finanzdienstleistungsindustrie. Im Jahr 2006 unterbrach Katrin Gruber ihre berufliche Tätigkeit um an ihrer Dissertation aus dem Bereich der Unternehmensethik zu arbeiten. Ihr besonderes Interesse für dieses Gebiet liegt dabei in seiner Interdisziplinarität begründet, die es erlaubt, das klassische betriebswirtschaftliche Forschungsfeld durch die ethische und die politische Dimension zu erweitern. Sie ist externe Doktorandin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik in Kassel.

Memorandum zur Gründung der Arbeitsgruppe Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik

im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

Text: Albert Löhr/Andreas G. Scherer

ie jüngste Sitzung der Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für BWL e.V. (VHB) vom 2.-3. März 2007 in München bot Anlass, eine Arbeitsgruppe "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" ins Leben zu rufen. Eine solche Institutionalisierung innerhalb des VHB scheint uns aus verschiedenen Gründen zwingend notwendig. Im Folgenden seien hierzu einige Kerngedanken skizziert:

1. Nicht erst seit den jüngsten Skandalen um prominente Unternehmen und Führungskräfte macht sich in der Unternehmenspraxis ein enormer Problemlösungsdruck für den Umgang mit ethischen Fragestellungen bemerkbar. Die damit auch zentral angesprochene Disziplin der Betriebswirtschaftslehre greift diese Fragen im deutschsprachigen Raum bislang nur zögerlich auf, kann die Herausforderung aber nicht mehr einfach ignorieren oder den medienwirksamen Antworten flinker Beratungsagenturen überlassen. Die Unternehmenspraxis hat in vielfältiger Weise bereits seit längerem damit begonnen, wirtschaftsethische Herausforderungen anzunehmen und konkret zu bearbeiten. Benannt seien an dieser Stelle nur die Initiativen um Sozial- und Umweltstandards, das Instrument des "Global Compact", die Implementation von Hinweisgebersystemen ("Whistleblowing") oder Präventionsmaßnahmen gegen Wirtschaftskriminalität. Die Betriebswirtschaftslehre als die un-

2/3|07



mittelbar korrespondierende Disziplin zu dieser Praxis ist mit Blick auf diese Entwicklungen dazu aufgefordert, inhaltliche Diskussionen zu führen (Forschung) und Konsequenzen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Ausbildung (Lehre) zu ziehen. In der Forschung ginge es dabei darum, die verschiedenen Initiativen der Unternehmenspraxis empirisch zu erfassen, deren Wirksamkeit und Legitimität kritisch zu prüfen und ggf. weitere Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln (deskriptives, normatives, und präskriptives bzw. analytisches Forschungsziel). In der Theoriearbeit müssten insbesondere die Integration der ethischen Dimension in die betriebswirtschaftliche Theorienbildung problematisiert und die verfügbaren Methoden auf ihre Anschlussfähigkeit an ethische Fragenstellungen überprüft und weiterentwickelt werden.

2. Diese Aufgaben sind nicht neu oder außergewöhnlich für das Fach, im Gegenteil. Im internationalen Kontext sind die entsprechenden Diskussionen bereits seit vielen Jahren unter verschiedenen Etiketten, wie z.B. Business Ethics, Business & Society, Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility (CSR) oder Social Issues in Management (SIM), fest integrierter Bestandteil der akademischen Diskussion. Bekanntlich wird diesen Debatten im Rahmen der Academy of Management (AoM) sehr breiter Raum gewidmet: die SIM Division der AoM hat gut 1200

Mitglieder. Zudem gibt es seit längerem einen "Ethikkodex" der AoM, dem sich auch jedes deutsche Mitglied verpflichtet hat. Die hohe Relevanz ethischer Themen für die Managementlehre steht daher international völlig außer Frage. Im Grunde ist es ein deutscher Sonderweg, die Integration der "Business Ethics" in das offizielle Lehr- und Forschungsgebäude der BWL bisher nicht mit Nachdruck betrieben zu haben. Über die Gründe für diesen Sonderweg wurde in der Vergangenheit viel diskutiert, zum Beispiel mit Verweis auf die Geschichte des "normativ-ethischen Ansatzes" der Betriebswirtschaftslehre in den 20er und 30er Jahren oder die Konsequenzen des so genannten "Werturteilsstreits". Im Zeitalter der Internationalisierung und Globalisierung müssen diese Vorbehalte jedoch überwunden werden, um sich und den akademischen Nachwuchs nicht von der internationalen Diskussion abzukoppeln.

3. Es gibt auch in der deutschen bzw. deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre mittlerweile eine große Zahl von Kollegen, die sich mit den Themen der Unternehmensethik befassen und in verschiedenen Teildisziplinen beheimatet sind (z.B. Unternehmensführung, Internationales Management, Controlling, Prüfungswesen, Personalmanagement, Marketing etc.). Belege hierfür sind die mittlerweile zahlreich erscheinenden Dissertationen sowie aktuelle Lehrbücher (u.a. Göbel, Kreikebaum,

Küpper, Crane & Matten), mit denen auch eine gewisse "Breite" der ethischen Ansätze zum Ausdruck gebracht wird. In der jüngsten Zeit häufen sich auch die wissenschaftlichen Beiträge zur Unternehmensethik in deutschsprachigen Zeitschriften sowie die Beiträge deutscher Autoren in internationalen Journals mit hohem "Impact-factor". Beleg für diese steigende Relevanz ist schließlich auch das Engagement einer Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen, die sich im Zuge der Münchner Tagung bereit erklärt haben, an einer Arbeitsgruppe "BWL und Unternehmensethik" mitzuwirken. Es ist daher höchste Zeit. dem breiten wissenschaftlichen Bedarf an einer kontinuierlichen Diskussion der Unternehmensethik durch ein institutionalisiertes Forum innerhalb unseres Faches und innerhalb des VHB gerecht zu werden.

4. Ein erstes konkretes Ziel sollte in der gemeinsamen Entwicklung eines *Positionspapiers* bestehen, in dem zu den Inhalten und Zielen der wissenschaftlichen Ausbildung des Faches an den Universitäten Stellung bezogen wird – vor allem mit Blick auf den Bologna-Prozess ist dies ein überfälliges Statement. Man kann annehmen, dass sich die "kritische Masse" an Protagonisten der Unternehmensethik in den Universitäten in den nächsten Jahren enorm erhöhen wird und auch erhöhen muss, wenn im Zuge der Einführung der neuen Studienabschlüsse nach Bologna

MEMORANDUM ZUR GRÜNDUNG DER ARBEITSGRUPPE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND UNTERNEHMENSETHIK

oder als Antwort auf die Anforderungen von Akkreditierungsagenturen das Thema Unternehmensethik oder gar spezifische Module zur Unternehmensethik (bzw. auch CSR, Wertemanagement, Unternehmensphilosophie o.ä.) in die Curricula integriert werden müssen. Diese aktuelle fachliche Konstituierung macht einen kontinuierlichen Austausch unter den betroffenen Kollegen dringend notwendig – und zwar sinnvollerweise unter dem Dach des Berufsverbandes VHB.

5. Es wäre kontraproduktiv, die Auseinandersetzung mit den ethisch-moralischen Grundlagen, Herausforderungen und Folgen des wirtschaftlichen Handelns weiterhin kommentarlos den Spezialisten anderer Disziplinen wie Philosophen, Theologen, Moralpädagogen, Soziologen, o.ä. zu überlassen. Es gibt dort keine klar entwickelten Kompetenzen für die ökonomische Interpretation des unternehmerischen Handelns und man würde eine zukünftige "Schlüsselkompetenz" unnötig an andere Disziplinen abgeben. Nebenbei bemerkt, weil es immer wieder einmal Zweifel an der "Wissenschaftlichkeit" der Unternehmensethik gibt: die Ethik ist eine Disziplin, deren Status historisch immer "universitär" war, sie muss sich einen entsprechenden Nachweis also nicht erst erarbeiten.

6. Man darf von einer Arbeitsgruppe "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" im VHB nun allerdings nicht erwarten, philosophische Grundfragen noch grundlegender zu diskutieren als die Philosophen und am Ende gar deren Schulenstreitigkeiten lösen zu können. Vordringlicher und Erfolg versprechender erscheint es, von einem methodischen und perspektivischen Pluralismus der Ethikfrage innerhalb der BWL auszugehen und die ethischen Problemfelder unternehmerischen Handelns unter diesen verschiedenen Perspektiven zu diskutieren. Wir müssen daher den Anknüpfungspunkt unserer Initiative zuallererst bei den praktischen ethischen Herausforderungen des Faches suchen und hierfür Antworten entwickeln. Zwar müssen dabei auch Grundlagenfragen geklärt werden, wir sollten uns jedoch nicht in theoretischen oder philosophischen Debatten verzetteln. Es ist nämlich das Interesse an praktisch relevanten Phänomenen, das uns zusammenführt, nicht eine bestimmte Methode oder gar "Weltanschauung"! Die typisch betriebswirtschaftlichen Phänomene machen die Unternehmensethik zu einer genuinen Aufgabe der BWL und ihrer Subdisziplinen, die mit je spezifischen ethischen Herausforderungen konfrontiert werden (z.B. in der Unternehmensführung, im Personal, im Marketing, im Rechnungswesen etc.). Die BWL darf diese Debatten nicht mehr länger allein anderen Disziplinen oder den öffentlichen Diskursen in Politik und Gesellschaft überlassen, die dann "von außen" mit ihren Forderungen an

das Fach herantreten.

7. Ein Wort noch zur Bezeichnung: Unternehmensethik. Seit dem wegweisenden "Green Paper" der Europäischen Kommission, das den Begriff der "Corporate Social Responsibility" (CSR) etabliert hat, gibt es - gerade auch in Deutschland - zahllose Versuche, das wissenschaftlich schwergewichtige Wort "Ethik" durch ein eingängigeres Motiv zu ersetzen, das in Theorie und Praxis weniger assoziativen Widerstand auslöst. Beispiele neben "CSR" sind: Wertemanagement, Integritätsmanagement, Gesellschaftliche Verantwortung, Unternehmensphilosophie, usw. Diese begriffliche Zersplitterung führt seit einiger Zeit leider dazu, dass sich auch die Diskussionen immer stärker aufspalten in "Gesinnungsgemeinschaften", die sich nicht selten sogar als Arm der klassischen industriellen Beziehungen und ihrer Politik organisieren. Motto: Bestimmte Wertegemeinschaften gruppieren sich zusammen und vertreten "ihre" Ethik. Diese Politisierung der moralischen bzw. moralisierenden Debatten macht es notwendig, die wissenschaftliche Auseinandersetzung unter einem möglichst breiten, übergreifenden Dachbegriff zu führen. Dies sollte für die Betriebswirtschaftslehre eigentlich die "Unternehmensethik" sein - korrespondierend zum international gebräuchlichen Begriff der "Business Ethics". Durch diesen begrifflichen Anschluss an gefestigte Diskussionsstan-

2/3|07



dards und akademische Traditionen kann leichter eine wissenschaftliche Diskussion in Gang gebracht werden, die gegen die modisch klingenden Äußerungen von "Politik & Meinung" in den Medien antreten kann.

8. Braucht es dazu einen eigenen Arbeitskreis? - Ja! Die Kommission Wissenschaftstheorie im VHB kann das Themenspektrum der Unternehmensethik nur gelegentlich abhandeln und daher nicht komplett mit abdecken. Denn im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Wissenschaftstheorie geht es einerseits um breitere inhaltliche Themen, wie etwa Methodendiskussionen, das Theorie-Praxis-Verhältnis, usw. so dass die Unternehmensethik ein Thema unter vielen darstellt und vor allem nicht mit dem notwendigen Praxisanspruch entwickelt werden könnte. Wie betont muss sich die Unternehmensethik zunehmend mit den unmittelbar praxisrelevanten Anwendungsfeldern und konkreten Instrumenten befassen, die primär nicht Gegenstand fundamentaler Überlegungen und "Wissenschaftstheorie" sind. Von daher sollte eine Arbeitsgruppe "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" derzeit keine Grundlagenarbeit betreiben, sondern vor allem im Anwendungsbereich der BWL weit reichende Impulse in Forschung und Lehre für den VHB setzen. Wegen der Themen- und Problemvielfalt sollte diese Aufgabe übergreifend über alle Funktionalbereiche der BWL angelegt sein. Die Arbeitsgruppe würde damit eine wichtige Schnittstellenfunktion innerhalb der wissenschaftlichen Kommissionen des VHB bilden und eine kompetente Diskussionsplattform für die verschiedenen Überlegungen zu Unternehmensethik und CSR aus den betriebswirtschaftlichen Teilgebieten bieten.

In diesem Sinne wird – wie in München am 3. März 2007 in der Kommission Wissenschaftstheorie beschlossen – im VHB eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe "Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik" die Arbeit aufnehmen. Die Initiatoren dieses Vorschlages erklären sich bereit, die Kommission vor allem in der Gründungsphase durch das Einbringen eigener wissenschaftlicher Arbeiten zu unterstützen. Die Arbeitsgruppe traf sich erstmals am 30. Mai 2007 anlässlich der Pfingsttagung des VHB in Paderborn.

KONTAKT

Albert Löhr IHI Zittau

aloehr@ihi-zittau.de

Andreas G. Scherer Universität Zürich

andreas.scherer@iou.uzh.ch

