

# E+Z

Monatliches e-Paper

ENTWICKLUNG  
UND ZUSAMMENARBEIT

E+Z

DEVELOPMENT  
AND COOPERATION

D+C

Internationale  
Zeitschrift

Dezember 2015

**Migration**  
Firmengründer  
stammen häufig aus  
Diaspora-Gemeinschaften

**BMZ**  
Entwicklungspolitik  
Deutschlands im  
Wandel der Zeit

**Staatsfinanzen**  
Ghana steckt  
wieder in einer  
Schuldenfalle



**Multis aus  
Schwellenländern**

## Schwerpunkt: Multis aus Schwellenländern

### Billiger Zement

Cemex ist eines der größten mexikanischen Unternehmen und gilt als der weltweit drittgrößte Zementhersteller. Der Konzern agiert nicht nur unternehmerisch sehr geschickt, sondern engagiert sich auch für die ärmere Bevölkerung, indem er Baumaterial erschwinglich macht, wie die mexikanische Sozialwissenschaftlerin **Virginia Mercado** schreibt. **Seite 16**

### Soziale Verantwortung

Der indische Tata-Konzern ist eines der beeindruckendsten und traditionsreichsten Unternehmen Indiens, schreibt die Journalistin **Aditi Roy Ghatak**. Das Unternehmen führte früh den Acht-Stunden-Arbeitstag und freie medizinische Versorgung der Belegschaft ein und will künftig eines der 25 wichtigsten Unternehmen der Welt werden. **Seite 19**

### Chinas unterschätzte Multis

Zahlreiche chinesische Firmen sind in den vergangenen Jahren zu Global Playern aufgestiegen. Dennoch kennt hierzulande kaum jemand ihre Namen. Was sich in der Volksrepublik tut, erläutert die China-Expertin **Doris Fischer** von der Universität Würzburg im Interview. **Seite 22**

### Unternehmerisches Geschick

Bill Heinecke startete Minor International 1978 mit einem kleinen Hotel in Thailand. Heute betreibt der eingebürgerte Thailänder fast 150 Hotels und 1 700 Restaurants in vielen Ländern, berichten aus Bangkok der Journalist **Cod Satrusayang** und der Unternehmensberater **Chayut Setboonsarng**. **Seite 26**

### Manilas Pils erobert die Welt

Die meisten Europäer denken, San Miguel sei ein spanisches Bier. In Wahrheit wurde die Firma San Miguel auf den Philippinen gegründet, wo sie noch heute ihren Hauptsitz hat – auch wenn der Konzern mittlerweile in Branchen tätig ist, die nichts mit der Getränkewirtschaft zu tun haben. Der philippinische Journalist **Alan Robles** porträtiert das Unternehmen. **Seite 28**

### Wachsender Ehrgeiz

Afrika ist noch immer der unterschätzte Kontinent, das gilt besonders auch für seine Unternehmen. Einige von ihnen denken und agieren aber längst kontinentweit und werden weiter international an Bedeutung gewinnen. Das sagt **Josef Boven** von der DEG, die als KfW-Tochter den Privatsektor in Entwicklungsländern fördert, im Interview. **Seite 30**

## Editorial

# Langfristig einflussreich

➔ Multinationale Unternehmen sind Riesen, die weit über nationale Grenzen hinaus wichtig sind. Dass ihnen solche Grenzen egal wären, ist aber eine Illusion. Selbst für Banken, deren Branche besonders stark globalisiert ist, bleibt entscheidend, welche Regierung im Notfall einspringt. Das hat die globale Finanzkrise gezeigt.

In vergangenen Jahrzehnten galt als fast selbstverständlich, dass Multis aus Industrieländern kamen und dass deren Wettbewerber aus ärmeren Ländern nicht aufholen würden. Die Herausforderungen schienen zu groß. Doch mittlerweile wächst die Bedeutung von Konzernen aus Schwellenländern in der Weltwirtschaft. Das ist unter anderem eine Folge der Liberalisierungen im Rahmen der Welthandelsorganisation (WTO). Fitte Unternehmensführer aus Asien, Lateinamerika und Afrika wittern Chancen – und nutzen sie. Die Multis aus Schwellenländern sind nicht alle gleich. Manche gibt es seit Jahrzehnten, andere sind noch recht jung. Viele, wenn auch nicht alle, haben eine auf Spitzenleistung ausgerichtete Firmenkultur entwickelt, und zwar nicht nur mit Blick auf Gewinne, sondern auch in Bezug auf gute Arbeitsbedingungen und Kundendienst. In fremden Kulturkreisen finden sich alle gut zurecht.

Politik bleibt allerdings wichtig. Auch wenn sie nicht regierungsgesteuert sind, profitieren Multis aus Schwellenländern vielfach von staatlicher Unterstützung. Die älteren wurden in der Ära groß, in der Entwicklungsländer ihre Märkte vor internationalem Wettbewerb schützten. Viele Konzerne wurden damals träge und vernachlässigten Innovationen. Diejenigen aber, die ehrgeizig blieben und weiter modernisierten, konnten schnell expandieren, als die globale Liberalisierung einsetzte.

Dass die meisten Schwellenland-Multis aus vergleichsweise großen Volkswirtschaften kommen, ist kein Zufall. Heimisches Wachstum ist die Grundlage für internationalen Erfolg. Wenn Regierungen klug agieren, kann regionale Integration auch die Chancen von Firmen aus kleinen Ländern verbessern. Andere Formen staatlicher Unterstützung sind auch wichtig – von billigen Förderbank-Krediten bis hin zum Ausbau geschäftsrelevanter Infrastruktur. Wenn öffentliche Hochschulen die richtigen Fächer unterrichten, finden Konzerne kompetentes Personal. Staatliche Stellen können Rat und Marktinformationen liefern, und Botschaftsangehörige können sich im Ausland für Firmenanliegen einsetzen. Um international tätige Unternehmen zu fördern, nutzen Schwellenländer heute dieselben Mittel wie Industrieländer.

Manche Leute meinen, der Erfolg von Aufsteigern aus ärmeren Weltgegenden müsse auf Korruption und Rechtsbrüchen beruhen. Schmutzige Geschäfte mögen durchaus vorkommen, aber in der harten Konkurrenz des Weltmarkts muss ein Unternehmen viel richtig machen, um Erfolg zu haben. Und Multis aus Industrienationen sind auch nicht immer makellos, wie jüngst die Volkswagen-Affäre und davor eine ganze Serie von Bankenskandalen bewiesen haben.

Auch wenn sie den Unternehmensriesen aus etablierten Nationen vielfach ähneln, ist der Aufstieg der Multis aus Schwellenländern wichtig. Große Unternehmen setzen Maßstäbe, sie prägen die nationale Politik und sie tragen zur Gestaltung der Globalisierung bei. Derzeit drohen den Schwellenländern konjunkturelle Rückschläge, die sich als schmerzhaft erweisen dürften. Sie werden aber den Aufstieg einiger Großunternehmen nicht beenden. Diese Multis werden sich langfristig als einflussreich erweisen.



**Hans Dembowski**  
ist Chefredakteur von  
E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit/  
D+C Development and Cooperation.  
euz.editor@fs-medien.de

**Monitor**

Keine Verbesserung der Situation der Rohingya in Myanmar / TTIP könnte entwicklungsorientierte Handelspolitik konterkarieren / Klimapolitik als Herausforderung für die UN / Ein-Dollar-Brillen: Erschwingliche Sehhilfen auch für die Ärmsten / Arme Migrantinnen werden in Lateinamerika häufig Opfer von Menschenhandel / Heutzutage: Keine Pressefreiheit in Ägypten / Impressum / Internationale Energieagentur spricht sich gegen niedrige Ölpreise und Kraftstoffsubventionen aus / Deutsche ODA auf Rekordniveau

4

**Schwerpunkt: Multis aus Schwellenländern**

*Virginia Mercado:*

Mexikanischer Zementriese Cemex beliefert auch die arme Bevölkerung

16

*Aditi Roy Ghatak:*

Indischer Tata-Konzern garantiert seit über 100 Jahren soziale Standards

19

*Interview mit Doris Fischer:*

Chinesische Multis auf weltweitem Vormarsch

22

*Cod Satrusayang und Chayut Setboonsarng:*

Bill Heinecke startete Minor International in Thailand mit einem Hotel, heute ist es ein Großkonzern

26

*Alan Robles:*

Wie die Biermarke San Miguel von Manila aus die Welt eroberte

28

*Interview mit Josef Boven:*

Afrikanische Unternehmen denken zunehmend über nationale Grenzen hinaus

30

**Tribüne**

*Abdou Rahime Diallo:*

Unternehmer aus der Diaspora tragen zur Entwicklung ihrer Heimatländer bei

32

*Katharina Borchardt:*

Indonesische Romanautoren beschäftigen sich mit Suharto-Diktatur

34

*Ute Schaeffer:*

Medien müssen Online-Propaganda von ISIS entgegenwirken

36

*Michael Bohnet:*

Deutsche Entwicklungspolitik muss auf globale Kooperation ausgerichtet werden

38

**Debatte**

Kommentare zur Textilindustrie in Bangladesch, zu aktuellen Schuldenproblemen Ghanas, zum Pariser Klimagipfel und zur Reaktion auf die Pariser Terroranschläge

40

Itham/picture-alliance/dpa



**Medien brauchen Strategie gegen ISIS**

Die Online-Rekrutierung neuer Anhänger ist ein wichtiger Erfolgspfeiler der Terrormiliz ISIS. Sie arbeitet dabei geschickt mit Narrativen, die Zielgruppen ansprechen. Westliche Medien müssen dem entgegenwirken, fordert die stellvertretende Leiterin der Deutsche Welle Akademie **Ute Schaeffer**. Einen aktuellen Kommentar zu den Terroranschlägen in Paris finden Sie in der Debatte. **Seite 36, 43**

**Wichtige Brückenbauer**

Die Rolle von Diaspora-Gemeinschaften bei der Firmengründung wird oft unterschätzt. Migrantische Unternehmer in Industrieländern tragen viel zur Entwicklung ihrer Herkunftsländer bei. Die deutsche Regierung sollte die Firmengründer unterstützen, findet der in Deutschland lebende Politikberater **Abdou Rahime Diallo**. **Seite 32**

**Debatte**



BMZ

**Lasst uns reden!**

In der Textilindustrie von Bangladesch gibt es Bewegung. Vertreter von Unternehmen, Belegschaften und Behörden setzen sich zusammen, um Lösungen zu finden. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) unterstützt diesen Austausch, wie der Parlamentarische Staatssekretär **Hans-Joachim Fuchtel** ausführt. **Seite 40**

# Nächste Flüchtlingswelle droht

Im Mai sorgte eine Flüchtlingskrise in Südostasien international für Schlagzeilen. Seitdem gab es mehrere hochrangige Treffen, und die Regierungen der Region versprachen, sich des Problems anzunehmen. Seit her haben sich aber weder die Situation der Rohingya in Myanmar noch die Antworten darauf verbessert, wie ein kürzlich erschienener Bericht darlegt. Er prophezeit: „Die nächste Flüchtlingswelle kommt.“



## Monitor

In Myanmar herrscht Aufbruchstimmung. Ein Regierungswechsel steht bevor, und die Menschen träumen von einer neuen Ära, die von Demokratie und politischer Freiheit

geprägt ist. Die meisten Rohingya dagegen denken an einen ganz anderen Aufbruch: den in eine neue Heimat. Der gefährliche Monsun ist vorüber, das Meer ruhig genug, um die Flucht zu wagen. In den kommenden Monaten werden vermutlich wieder Tausende Mitglieder der meistverfolgten Minderheit Myanmar versuchen, ihrer hoffnungslosen Zukunft im eigenen Land zu entkommen.

Der überwältigende Sieg der oppositionellen National League for Democracy (NLD) wird für die muslimische Minderheit, die hauptsächlich im westlichen Bundesstaat Rakhine an der Grenze zu Bangladesch lebt, voraussichtlich keine grundlegende Verbesserung bringen. NLD-Parteichefin und Friedensnobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi hat sich vor den historischen Wahlen im November nicht für die Rohingya eingesetzt, und Beobachter bezweifeln, dass sie ihre Haltung jetzt ändert. Das Thema könnte ihre enorme Popularität gefährden.

Antimuslimische Tendenzen sind in dem überwiegend buddhistischen Land sehr stark. Die Mehrheitsgesellschaft betrachtet die Rohingya als illegale Einwanderer aus Bangladesch. Dementsprechend nennt sie sie „Bengali“. In der Volkszählung von 2014 mussten Rohingya sich als „Bengali“ registrieren. Viele boykottierten deshalb den Zensus. Die Regierung verwehrt den Rohingya außerdem die Staatsbürger-



picture-alliance/dpa

Verdächtige, die in Menschenhandel mit Rohingya verwickelt sein sollen, kommen am 10. November am Strafgericht in Bangkok an. Mehr als 150 Beamte sollen zu dem Menschenschmugglerring gehören.

schaft und schloss sie weitgehend von den Wahlen aus – wohingegen sie 2010 noch mit speziellen Dokumenten an den damaligen Wahlen teilnehmen konnten. Diesmal ließ die Wahlkommission keinen einzigen Rohingya-Kandidaten zu.

## Politisch ausgeschlossen

Die Wahl war symptomatisch für den politischen Ausschluss, die Diskriminierung und Marginalisierung, die rund eine Million Rohingya in Myanmar betreffen. Die Menschenrechtsgruppe ASEAN Parliamentarians for Human Rights (APHR), die aus Parlamentariern und anderen einflussreichen Personen besteht, warnt in einem kürzlich veröffentlichten Bericht vor einer großen Krise. Die Region steuere auf eine Katastrophe zu, auf die die ASEAN-Führer (kurz für Association of Southeast Asian Nations – Verband Südostasiatischer Nationen) vollkommen unvorbereitet seien.

Bereits seit sechs Jahrzehnten werden die Rohingya systematisch verfolgt und

verlassen das Land. Hunderttausende Rohingya leben im Exil, viele von ihnen in Flüchtlingslagern. 2012 verschlechterte sich die Lage in Rakhine. Rund 140 000 Menschen, die meisten von ihnen Rohingya, wurden gewaltsam vertrieben. Sie leben nun unter unmenschlichen Bedingungen in Lagern für Binnenflüchtlinge (IDPs – internally displaced persons).

APHR hat Menschenrechtsverletzungen wie Einschränkungen der Bewegungsfreiheit und Nichtgewährung von humanitärer Hilfe festgestellt. IDPs haben nur sehr eingeschränkten Zugang zu Schulen, medizinischer Versorgung und Arbeitsplätzen. Sie können ihren Lebensunterhalt nicht selbst bestreiten. Manche Familien hungern sogar, weil sie nicht beim Welternährungsprogramm registriert sind und somit keine Nahrungsmittelhilfen bekommen, oder weil die Hilfspakete nicht rechtzeitig eintreffen.

Der Bericht weist auf schwere Menschenrechtsverstöße in Rakhine hin. Dazu gehören außergerichtliche Tötungen, willkürliche Festnahmen, sexuelle Gewalt, Erpressung sowie die Beschlag-

nahmung von Land und erzwungene Umsiedlungen.

## Keine Zukunft in Myanmar

Unter diesen Umständen sehen die Rohingya keine Zukunft in Myanmar. Aus Verzweiflung verlassen sie das Land, wohlwissentlich, dass ihnen Tod und Sklaverei drohen. Auch in anderen Ländern leben sie oft ohne Papiere, sind arbeitslos und von staatlicher oder internationaler Hilfe abhängig. Trotzdem haben sich IDPs den APHR-Autoren gegenüber überzeugt gezeigt, dass sich ihre Lebensumstände verbessern werden, „wenn sie die Reise nach Thailand, Malaysia oder Indonesien überleben“.

Im Mai zogen die Rohingya internationale Aufmerksamkeit auf sich, nachdem fast 4000 Flüchtlinge – von ihren Schleppern im Stich gelassen – hilflos auf Booten in der Andamanensee trieben. Auf starken internationalen Druck hin nah-

men Indonesien und Malaysia schließlich einen Teil der Flüchtlinge vorübergehend als Asylsuchende auf. Diese leben nun in Lagern, zum Teil von ihren Familien getrennt. Medienberichten zufolge sind mittlerweile einige von ihnen aus den Lagern geflüchtet, möglicherweise mithilfe von Schleppern.

Obwohl seit dieser Tragödie mehrere hochrangige internationale Treffen stattgefunden haben, haben sich weder die Situation in Myanmar noch die Reaktion der ASEAN-Länder verbessert. Der Bericht hält fest, dass die Regierungen der Region bisher keinerlei ernsthafte Anstrengungen unternommen hätten, um den nächsten großen Exodus zu verhindern oder sich darauf vorzubereiten.

Die APHR-Autoren rufen die ASEAN-Mitgliedsstaaten dazu auf, Druck auf die Regierung Myanmars auszuüben, die Menschenrechtsverletzungen gegen die Rohingya zu beenden. Ihrer Ansicht nach ist das im ASEAN-Verband geltende Prin-

zip der Nichteinmischung in diesem Falle unangemessen. Außerdem müssten die südostasiatischen Länder sich auf weitere Flüchtlinge einstellen und sicherstellen, dass sie Asyl beantragen können. Schließlich spricht APHR sich für eine verbindliche ASEAN-Flüchtlingskonvention aus.

Die größte Verantwortung trägt selbstverständlich die Regierung Myanmars. Von ihr verlangen die Autoren unter anderem, dass sie die Sicherheit der Rohingya gewährleisten, die Misshandlungen beenden und ein Verfahren in die Wege leiten, das zur Staatsbürgerschaft führt. Für die neue NLD-Regierung würde die Anerkennung der Minderheit der Rohingya einen wichtigen ersten Schritt in eine demokratische und rechtsstaatliche Zukunft bedeuten.  
*Katja Dombrowski*

### Link:

**APHR-Bericht:** Disenfranchisement and desperation in Myanmar's Rakhine state.

[http://aseanmp.org/wp-content/uploads/2015/10/APHR\\_Rakhine-State-Report.pdf](http://aseanmp.org/wp-content/uploads/2015/10/APHR_Rakhine-State-Report.pdf)

## Trade

# EPA-Erfolge nicht aushöhlen

**Das TTIP-Freihandelsabkommen gefährdet die Ergebnisse langjähriger Verhandlungen zwischen der EU, Afrika und den Pazifik- und Karibikstaaten. Das zeigt eine aktuelle Veröffentlichung der Heinrich Böll Stiftung (HBS). Das TTIP-Konzept müsse entsprechend geändert werden.**

➔ Zwölf Jahre hat es gedauert. Nun sehen die Wirtschaftsabkommen oder EPAs (Economic Partnership Agreements) kurz vor der Ratifizierung. Die Ergebnisse sind umstritten, aber aus Sicht von HBS-Autor Helmut Asche sind sie vernünftig, denn die Länder des Südens hätten Handlungsspielraum zurückgewonnen.

Ziel der EPA-Verhandlungen war, den Handel zwischen der EU und regionalen Wirtschaftsgemeinschaften von 78 Staaten in Afrika, Karibik und Pazifik (AKP) zu erleichtern. Allerdings funktionieren Wirtschaftsgemeinschaften in Afrika nur lose und oberflächlich. Sie gehen kaum über Zollerleichterungen hinaus. Manche Länder gehören auch mehreren Gemein-

schaften an. Asche schließt aber aus, dass die EPAs nun die regionale Integration gefährden. Das ist nicht trivial, denn das EPA der EU mit der ECOWAS (Economic Community of West African States) hätte beispielsweise zur Spaltung der ECOWAS führen können. Als die Verhandlungen 2014 in einer Sackgasse stecken, stimmten Ghana und die Elfenbeinküste einem Interim-EPA für den Kakao-Export zu. Solche Risiken bestanden mehrfach und in verschiedenen Weltregionen, sind aber aus Asches Sicht abgewendet.

Mit verschiedenen Kompromissen haben sich die Parteien laut Asche auf eine „abgestufte“ Liberalisierung des Güterhandels beschränkt und damit den EPAs ihre entwicklungspolitische Brisanz genommen. Asche fasst die Ergebnisse besonders umstrittener Punkte zusammen:

**Marktöffnung:** Die EU bietet 100-prozentigen zollfreien Zugang zum EU-Markt – unter der Bedingung, dass die afrikanischen Partner ihren Markt für Importe zu 85 Prozent öffnen.

**Schutzklauseln:** Protektion für agrar-basierte Entwicklungsländer ist für Entwicklungsländer möglich, aber umständlich in der Anwendung.

**Exportabgaben:** Exportsteuern auf Rohstoffe, um die heimische Weiterverarbeitung zu fördern, bleiben für AKP-Länder erlaubt.

**Subventionen:** AKP-Länder dürfen nationale Hersteller gezielt subventionieren.

**Nationale Vorleistungen:** Niederlassungen ausländischer Firmen werden in Afrika oft verpflichtet, Zulieferteile aus dem jeweiligen Land zu beziehen. Davon werden Firmen aus der EU ausgenommen.

**Meistbegünstigung:** Afrikanische Staaten dürfen in ihrer Handelspolitik andere Entwicklungsländer gegenüber der EU bevorzugen. Das gilt allerdings nicht für China.

Die praktische Umsetzung hält der Autor nun für die nächste große Hürde.



Gilling/lineair

Kakaoexporte unterliegen separaten Interimsabkommen.

Bei Fertigstellung der Studien hatten nur 32 von 49 Ländern in Subsahara-Afrika unterzeichnet – und die Perspektiven in Zentralafrika, Angola, der DR Kongo, Malawi und Sambia waren noch unklar. Zudem blieben wichtige Politikfelder offen: moderne Industriepolitik, gute Verwaltung der Bodenschatznutzung und tiefere Regionalintegration samt Förderung von nachhaltigem Wachstum.

Der Autor bewertet positiv, dass afrikanische Länder wieder mehr Handlungsspielraum für agro-industrielle Strategien hätten und über handelspolitische Abwehrmaßnahmen verfügten. Er kritisiert den europäischen NGO-Verband CONCORD dafür, dass dieser den Erfolg nicht „wahrhaben“ wolle, der darin besteht, dass die EPAs regionale Integration nicht gefährden.

## Transatlantische Risiken

Während sich die EPAs auf reinen Güterhandel beschränken, bewegt sich die EU in den Handelsgesprächen mit den USA (TTIP) und Kanada (CETA) in Richtung „tiefe“ wirtschaftliche Integration, die weit über den Abbau von Zöllen und dergleichen hinausgeht und auch gemeinsame Regeln für Investitionen, Dienstleistungen

und Kapitalverkehr vorsehe. Damit stehe in allen Lebensbereichen Deregulierung in „bisher nicht dagewesenen Ausmaß“ bevor, schreibt Asche.

Aus seiner Sicht ist TTIP für AKP-Staaten relevant, weil künftige EPA-Neuverhandlungen von TTIP inspiriert würden. Die EU-Kommission hat eine Reihe von Studien in Auftrag gegeben, die die Wachstumswirkungen von TTIP zwischen der EU und Nordamerika abschätzen sollten. Die Prognosen seien positiv, aber methodisch umstritten.

Ebenso fragwürdig sind laut Asche Studien, die Effekte auf Drittstaaten als „nicht dramatisch“ abtun. Für ihn steht dagegen fest, dass die tiefere wirtschaftliche Integration von EU und Nordamerika auf Kosten der Entwicklungsländer geht. „Durch TTIP/CETA würden die AKP-Staaten den Vorteil zoll- und quotenfreien Zugangs, den sie sich nach zwölf Verhandlungsjahren mit Zugeständnissen der eigenen Marktöffnung gesichert haben, gegenüber nordamerikanischen und EU-Wettbewerbern gleich wieder verlieren“, warnt er. Das würde das angeschlagene Vertrauensverhältnis zwischen EU und afrikanischen Partnerstaaten wieder neu belasten.

Der Autor räumt ein, dass es nicht sinnvoll sei, alte Zoll- und Handelschran-

ken zwischen Nordamerika und EU beizubehalten, nur um Entwicklungsländern nicht zu schaden. Deshalb plädiert er ähnlich wie das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) und die Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) für „flache“ TTIP-Verhandlungen, die für positive Drittlandwirkungen sorgen. Dafür brauche es eine institutionelle Plattform: Einen AKP-TTIP-Rat, in dem Entwicklungsländer ihre Argumente rechtzeitig einbringen können. Unterstützend dabei könne eine „Global Trade Facility“ der UN-Welthandels- und Entwicklungskonferenz (UNCTAD) sein.

Damit TTIP und ähnliche Vorhaben sich nicht schädlich auf Entwicklungsländer auswirken, schlägt Asche zweierlei vor:

- unter dem Motto „do good“ im Voraus und begleitend TTIP-Entwicklungsländer-Effekte abzuschätzen und
- im Sinne von „do no harm“ die vereinheitlichten Standards zwischen den transatlantischen Blöcken zu prüfen, damit diese auch für die Drittländer akzeptabel sind. *Theresa Krininger*

### Link:

**Heinrich Böll Stiftung:** Europa, Afrika und der Transatlantik. Die Nord-Süd-Herausforderung für entwicklungsorientierte Handelspolitik.

[https://www.boell.de/sites/default/files/web\\_151020\\_e-paper\\_eruopa\\_afrika\\_transatlantik\\_v102\\_1.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/web_151020_e-paper_eruopa_afrika_transatlantik_v102_1.pdf)



Frankreichs Präsident François Hollande traf afrikanische Führer im Vorfeld des UN-Klimagipfels. Von links: Der äthiopische Ministerpräsident Hailemariam Desalegn, Guineas Präsident Alpha Condé, Benins Präsident Thomas Boni Yayi, Gabuns Präsident Ali Bongo und Ghanas Präsident John Dramani Mahama.

## Vereinte Nationen

# Neue Herausforderungen

**Nach Verabschiedung der Sustainable Development Goals (SDGs) im September hofft die UN, dieses Jahr mit einem starken Übereinkommen zum Klimaschutz abzuschließen. Eine Revision der multilateralen Ansätze ist entscheidend, um die Glaubwürdigkeit der zwischenstaatlichen Organisation zu wahren.**

➔ Die UN feiert in diesem Jahr ihren 70. Geburtstag. Ursprünglich als Sicherheitsorganisation gegründet, versteht sie sich inzwischen vielmehr als Entwicklungsorganisation. Trotz ihrer jahrzehntelangen Erfahrung wächst die Kritik daran, dass ihre Bürokratie die Effektivität der Organisation behindere.

Jakob Rhyner von der United Nations University (UNU) erkennt an, dass aus Krisensituationen viele positive Entwicklungen entstanden sind. Besonders in der Katastrophenvorsorge, die in Anbetracht des Klimawandels immer mehr an Bedeutung gewinnt, hat es enormen technischen Fortschritt gegeben. Frühwarnsysteme wurden dank der Innovationskraft des Privatsektors etabliert. Auf politischer Seite gebe es allerdings nur wenige Fortschritte in Bezug auf die Katastrophenvorsorge, beklagte Rhyner Anfang November auf einer Podiumsdiskussion an der Universität Bonn.

Schwerfälligkeit scheint bei den politischen Bestrebungen der UN-Programme ein generelles Problem zu sein. Jürgen

Zattler vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) führt dies auf unzureichende Finanzierungsmechanismen der UN zurück. Deutschland zum Beispiel möchte die sogenannte Grundfinanzierung erhöhen, also regelmäßige, zuverlässige Zahlungen, die sicherstellen, dass die UN ihre Kernfunktionen erfüllen kann. Allerdings haben Verhandlungsverzögerungen ausreichende Finanzierungsprogramme bislang behindert.

Lutz Möller von der der UN-Organisation für Bildung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO), lobt die SDGs, die in diesem Jahr verabschiedet wurden, denn sie beziehen sich sowohl auf Industrie- als auch auf Entwicklungsländer. Er erwartet, dass die SDGs Einfluss auf nationale Politiken haben werden, weil sie Regierungen zwingen, globale Perspektiven zu berücksichtigen. Möller erklärt, der UN-Klimagipfel in Paris werde „den Zustand des Multilateralismus offenbaren“.

Dem stimmt Richard Kinley vom UN-Klimasekretariat (UNFCCC) zu. Im Rückblick auf frühere Verhandlungen sieht Kinley eine positive Entwicklung der Bemühungen der internationalen Gemeinschaft, den Klimawandel zu bekämpfen. Frühere Konferenzen ergaben nur schwache, unbefriedigende Verträge, so dass die UN einen Lernprozess durchlaufen musste. In Bezug auf Paris ist Kinley zuversichtlich, „dass wir am Ende der

Verhandlungen ein Abkommen auf dem Tisch haben werden“.

Er baut auf ein System von Zusagen, das den Ländern individuelle Entscheidungen ermöglicht. Das sei besser als die Festlegung von Standards auf Grundlage des kleinsten gemeinsamen Nenners, wie es bei früheren Konferenzen der Fall gewesen sei. „Regierungen werden nichts tun, nur weil internationale Organisationen es ihnen sagen“, meint Kinley, „sie werden nur handeln, wenn es in ihrem eigenen Interesse ist.“ Aus seiner Sicht sind multilaterale Fortschritte von entscheidender Bedeutung: Schwächere Mitgliedsstaaten müssten vor dem Gefühl bewahrt werden, von reichen Ländern bevormundet zu werden. Vereinbarungen müssten flexibel gehalten werden, damit Anpassungen an Veränderungen möglich seien, sagt Kinley.

Laut Richard Dictus von United Nations Volunteers (UNV) sind Freiwillige von entscheidender Bedeutung für die Anpassung an den Klimawandel, weil sie Politikgestaltung mit echten Menschen verbünden. Seiner Ansicht nach muss „die UN immer die menschlichen Dimensionen ihrer Programme zeigen“. Freiwillige seien wichtig, um Menschen zu mobilisieren und ihren Anliegen Gehör zu verschaffen, vor allem dort, wo demokratische Rechte fehlen. Allerdings seien Freiwilligen-Programme auf lokaler Ebene allzu oft unterfinanziert, sagt Dictus. *Floreana Miesen*

# Den Durchblick bekommen

Martin Aufmuth, Gründer von EinDollarBrille e.V., hat eine stabile und günstige Sehhilfe für Menschen in Entwicklungsländern erfunden. Das Projekt erhielt seinen Namen durch die Materialkosten einer Brille, die circa einen Dollar betragen.

➔ Im südlichen Afrika oder in Lateinamerika können sich viele Menschen keine Brille leisten, zudem ist die Versorgung schlecht, und es mangelt an Optikern. Die Weltgesundheitsorganisation WHO geht weltweit von rund 700 Millionen Menschen mit nichtkorrigierten Sehfehlern aus. Das hat gravierende Konsequenzen: Unzählige Kinder können nicht richtig lernen, Erwachsene keine oder keine qualifizierte Arbeit aufnehmen und für ihre Familien sorgen.

Martin Aufmuth ist mit seinem Verein bereits in acht Ländern aktiv und startete vor kurzem ein Pilotprojekt mit der Else Kröner-Fresenius-Stiftung (EKFS) in Malawi. Dort benötigen schätzungsweise mehr als eine Million Menschen eine Sehhilfe. Im ersten Jahr sollen 10 000 Malawis versorgt werden. Projekte mit Altbrillen sieht Aufmuth in der Regel als gescheitert. Denn diese nützen den Menschen vor Ort nur für kurze Zeit. Es sei fast unmöglich für alle unterschiedlichen Sehschwächen eine fertige passende Brille zu finden. Zudem zerkratzen die Brillen durch den Staub sehr schnell und seien schon nach einem Jahr praktisch nicht mehr nutzbar. „Dann haben die Menschen ihre Umgebung für kurze Zeit ganz neu wahrgenommen, und dann ist es auch schon wieder vorbei. Das fand ich zynisch“, sagt der Mathe- und Physiklehrer, der sich für die Arbeit an der Ein-Dollar-Brille beurlauben ließ.

Der Social Entrepreneur entwickelte ein nachhaltiges Konzept. Das beinhaltet neben der Fertigung der Brillen auch die Ausbildung sogenannter „Good Vision Agents“. Das sind Einheimische, die in einem zweiwöchigen Kurs lernen, die Sehhilfen herzustellen und mit Augentests das richtige Brillenglas für jeden Patienten zu finden. Eine Sondergenehmigung ermöglicht es, die eigentlich dreijährige Optiker-ausbildung zu verkürzen.



Der Erfinder der Ein-Dollar-Brille, Martin Aufmuth, mit einem glücklichen Kunden in Malawi.

Auf einer transportablen Biegemaschine produzieren die Agents dann die Brillen vor Ort. Dazu wird ein Metalldraht mithilfe der Maschine in die richtige Form gebogen und individuell angepasst. Dann werden noch die Linsen in der richtigen Sehstärke in den Rahmen eingeklickt – fertig. Die Linsen werden in Deutschland mit Unterstützung eines Optikers kostengünstig vorproduziert. Eine Produktion vor Ort wäre theoretisch möglich, scheitert aber bislang an praktischen Hürden wie einer sicheren Stromversorgung.

Die Herstellung einer kompletten Brille dauert nur etwa zehn Minuten. Die Agents werden pro fertigem Exemplar bezahlt und schaffen bis zu 500 Brillen pro Monat. Im Laufe der Zeit werden die Optiker immer besser und können die Brillen noch individueller auf die Bedürfnisse ihrer Patienten anpassen. Ihre Arbeit dokumentieren sie in einem Patientenbuch, mithilfe dessen Aufmuth und seine Kollegen Entwicklungen und Erfolge nachverfolgen können.

Eine der größten Herausforderungen sei es, die Menschen überhaupt für die Fehlsichtigkeit zu sensibilisieren, berichtet Aufmuth. „Viele wissen nicht, welche Beeinträchtigungen sie haben und was sich dagegen unternehmen lässt.“ Darum seien die „Outreacher“, wie er sie nennt, mindestens genauso wichtig wie die Optiker. „Das sind Einheimische, die über das

Brillenangebot informieren und Hemmschwellen bei den Menschen abbauen“, erklärt er.

In Malawi und vielen anderen afrikanischen Ländern kosten die Ein-Dollar-Brillen nur einen Bruchteil dessen, wofür ähnliche Modelle in lokalen Geschäften verkauft werden. Da Stadtbewohner in der Regel über ein wesentlich höheres Einkommen als Menschen aus ländlichen Gegenden verfügen, ist die Preiskalkulation mitunter schwierig. Der Preis von rund drei Tagelöhnen orientiert sich an der ärmsten Bevölkerung. Aufmuth überlegt daher, durch Quersubventionierung den Brillenkauf für Landbewohner noch erschwinglicher zu machen. Rund 4 Millionen Euro benötigt die Organisation, um alle fehlsichtigen Menschen in Malawi mit einer Brille zu versorgen.

Noch ist der Verein EinDollarBrille auf Anschubfinanzierung durch Spenden angewiesen, um Material- und Vorbereitungskosten zu decken. Einen Teil leistet nun die EKFS in Malawi. „Langfristig soll sich das Projekt aber selbst tragen“, sagt der Erfinder der Ein-Dollar-Brille. Er will in erster Linie soziale Probleme lösen und spekuliert nicht auf hohe Gewinne. <

Jana Jagalski

**Link:**

**EinDollarBrille e.V.:** <http://www.eindollarbrille.de/>



# Folgen Sie uns auf Twitter!

Wenn Sie wissen wollen, was auf unserer Website passiert, können Sie uns auf Twitter folgen. Wir informieren in unseren Tweets über unsere Beiträge und andere Dinge, die unser Produkt betreffen.



www.twitter.com/forumdc

Startseite Über uns

Twitter durchsuchen

Hashtags (Account) Anmelden

**D+C**  
Development + Cooperation

TWEETS 7.443 FOLGERS 1.679 FOLLOWS 4.111 FAVORITEN 184 LISTEN 7

Folgen

Editorial office D+C  
@forumdc  
D+C Development and Cooperation is a monthly magazine with a website and the identical German twin E+Z. RTs are not always endorsements.  
Frankfurt, Germany  
dandc.eu  
Beigeleitet Januar 2010

37 Fotos und Videos

Tweets Tweets & Antworten Fotos & Videos

**D+C** Editorial office D+C @forumdc · 2 Std.  
Global Brainstorming Project: #Art project with & about #refugees from #Syria and #Palestine ow.ly/TJEFm

Neu bei Twitter?  
Melde Dich jetzt an, um Deine eigene, personalisierte Timeline zu erhalten

Registrieren

Vielleicht gefällt Dir auch:

- ADEG\_Group @ADEG\_Group
- The Global Fund @GlobalFund
- African Union @AfricanUnion
- Africa Renewal, UN @africanrenewal
- giz @giz\_gmh



# Menschenhandel bekämpfen

**Arme Migrantinnen aus Bolivien oder anderen lateinamerikanischen Ländern werden leicht Opfer von Menschenhändlern. Eine Reihe von Initiativen versucht, das Problem und seine Ursachen anzugehen.**

➔ Der Wunsch, die wirtschaftliche Situation zu verbessern, ist bei 90 Prozent der bolivianischen Frauen und Jugendlichen das Hauptmotiv dafür, dass sie nach Argentinien, Chile oder Spanien migrieren. Doch bei mehr als der Hälfte der Betroffenen war die daheim erlittene Gewalt der zweitwichtigste Grund zum Auswandern. Das berichtete die Sozialarbeiterin Sandra Condori kürzlich auf dem IV. Lateinamerikanischen Kongress gegen Menschenhandel in La Paz. Sie ist selbst vor 20 Jahren von Bolivien nach Argentinien ausgewandert und unterstützt dort heute ihre Landsleute.

Condori bedauert, dass viele Auswanderer Opfer von Menschenhändlern werden. Sie warnt zwar vor Verallgemeinerungen, etwa dem Klischee, dass alle Bolivianer, die in Buenos Aires eine Kleiderproduktionswerkstatt einrichten, dort

ihre Landsleute ausbeuten. Doch gerade Frauen, die in ihrer Familie Gewalt erleiden, seien besonders gefährdet, von Menschenhändlern betrogen zu werden, sagt sie. Deshalb sei die Bekämpfung innerfamiliärer Gewalt ein wichtiger Beitrag zur Vorbeugung von Menschenhandel.

Jhoel Ibarra arbeitet für die Nichtregierungsorganisation CEADL, ein Mitglied des Bolivianischen Observatoriums gegen Menschenhandel, das Studien zum Thema in ländlichen und Grenzregionen durchgeführt hat. Ibarra weist auf den Zusammenhang zwischen einer patriarchalen Kultur und dem Handel mit Frauen hin. Besonders markant sei dies in Regionen, in denen Bodenschätze ausgebeutet würden, wie im Bergwerks- und Erdgassektor. Die Beschäftigten seien vorwiegend Männer. Die Frauen hingegen hätten mit den ökologischen Folgen, etwa Wassermangel und Krankheiten, zu kämpfen.

Als Beispiel nennt er einen Fall indigener Guaraní-Frauen im Chaco. Da dort jetzt nach Erdgas gesucht werde, verwehrten ihnen Wachmannschaften, ihr eigenes angestammtes Territorium zu nutzen. Die

ses habe ihnen früher als Nahrungsquelle gedient. Nicht wenige Guaraní-Frauen landeten angesichts fehlender Einkommensalternativen in der Prostitution. Laut Ibarra seien Frauengruppen der Guaraní entstanden, die für die Rückgewinnung ihres Landes kämpfen. Die Grundlage dafür sähen sie in der Rückgewinnung der Kontrolle über ihre Körper.

Eine Mitschuld für die Situation im Chaco gibt Ibarra der Politik. Diese gebe der ertragreichen Ausbeutung der Rohstoffe den Vorrang vor der menschlichen Entwicklung. Dabei könnten politische Entscheidungsträger mehr tun. Die Gesetzeslage in Bolivien sei inzwischen gut, finden Menschenrechtsexperten. Und man habe auch Einrichtungen und Spezialabteilungen geschaffen, um den Menschenhandel zu bekämpfen. Doch den staatlichen Stellen fehle es am Personal und am Willen, die Gesetze umzusetzen.

Die Nichtregierungsorganisation Infante aus Cochabamba verbindet den Kampf gegen innerfamiliäre Gewalt mit Aktionen gegen Menschenhandel und kämpft besonders auch gegen kommerzielle sexuelle Gewalt an Kindern. Vor rund 15 Jahren hatte Infante als bolivianische Koordinationsinstanz der Internationalen Kampagne gegen Kinderhandel (ICACT) den Menschenhandel im Land überhaupt erst zum Thema gemacht. Miguel Gonzalez von Infante wertet fehlende Fachlichkeit als ein großes Problem. Fortbildungen der zuständigen Behörden liefen ins Leere, weil das Personal manchmal im Dreimonatsrhythmus ausgewechselt werde. Die Gründe dafür seien oft parteipolitisch statt fachlich.

Auf dem Kongress wurde deutlich, dass sich die inzwischen große Zahl unterschiedlicher staatlicher wie privater Initiativen, national wie international noch zu wenig koordinieren. Nötig sei ein aktuelles Register aller lateinamerikanischer Länder mit Aufgaben und Kontaktdaten, forderte eine argentinische Teilnehmerin. Dann könnte man in konkreten Fällen viel einfacher grenzüberschreitende Hilfe organisieren.



Peter Strack



Die patriarchale Kultur fördert Menschenhandel in Lateinamerika: Prostituierte in Guatemala.

# Heutzutage: Journalismus als Verbrechen

Wenn du als Ägypter eine Kamera in der Hand hältst und einfach deinen Job als Fotojournalist machst, kannst du im Gefängnis landen. Ägypten ist nun ein Land, in dem Journalismus ein Verbrechen ist.

Die internationale Gemeinschaft war schockiert darüber, dass über drei Al-Jazeera-Journalisten eine dreijährige Gefängnisstrafe verhängt wurde. Aber nicht alle Urteilsprüche gegen Medienschaffende bekommen internationale Aufmerksamkeit. Zum Beispiel sitzt der Fotojournalist Mahmoud Abu Zeid, genannt Shawkan, bereits seit mehr als zwei Jahren in Untersuchungshaft.

Im August 2013 wurde die Rabaa-al-Adawiyya-Moschee und

der danebenliegende Platz in Kairo ein Sit-in-Protestcamp für Anhänger von Präsident Mohamed Mursi. Zu der Zeit war er gerade vom damaligen Verteidigungsminister und heutigen Präsidenten, Abdel Fattah el-Sisi, gestürzt worden. 2013 hatten Polizeikräfte die Demonstrationen aufgelöst und mindestens 638 Menschen getötet. Das Ereignis wird als Rabaa-Massaker bezeichnet.

Shawkan war dabei, um die Zusammenstöße für die Fotoagenturen Demotix und Corbis zu dokumentieren. Er wurde zusammen mit zwei ausländischen Journalisten festgenommen, die aber nach ein paar Stunden freigelassen wurden. Der 28-jährige Shawkan hingegen wurde ohne formale



Anklage für zwei weitere Jahre im Gefängnis behalten.

Shawkans Fotos wurden im Times Magazine und auch in der Zeit und der BILD veröffentlicht. Er sagt: „Fotografie ist ein Lebensstil. Es geht nicht nur darum, wie du eine Kamera hältst und ein Bild schießt. Es geht darum, wie du das Leben und alles um dich herum betrachtest.“

In den vergangenen zwei Jahren haben Freunde und Kollegen die Freilassung von Shawkan gefordert. Nach internationalen Anforderungen, gefangene Journalisten freizulassen, bestritten die ägyptischen Behörden, dass Medienvertreter in Haft seien. Der ägyptische Außenminister Sameh Fahmy erklärte bei einem Treffen mit seinem US-Amtskol-

legen John Kerry im Juni, „dass kein Journalist wegen seiner Anschauung gefangen sei“.

Im Gegenzug veröffentlichte die zivilgesellschaftliche Egyptian Commission for Rights and Freedoms (ECRF), dass im ersten Viertel dieses Jahres 110 Journalisten bei der Ausübung ihrer Arbeit verletzt worden seien. Mehr als ein Dutzend Journalisten befinden sich derzeit in Haft.

Die zwei Al-Jazeera-Journalisten wurden kürzlich begnadigt, aber Shawkan bleibt in Haft. Sein Prozess könnte im Dezember beginnen. Er befindet sich zeitweise im Hungerstreik und sein Gesundheitszustand ist kritisch.

## Link:

<https://www.facebook.com/FreedomforShawkan>

In der Kolumne „Heutzutage“ erzählen Korrespondenten aus Entwicklungsländern vom Alltag in ihrer Heimat.

## Basma El-Mahdy

ist eine Journalistin aus Kairo, die auf Menschenrechtsthemen spezialisiert ist.

[basmaelmahdy@gmail.com](mailto:basmaelmahdy@gmail.com)



## Impressum

**E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit**  
56. Jg. 2015  
Die Zeitschrift erscheint auf Englisch als D+C Development and Cooperation.

### Herausgeberin:



E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit wird vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziert und von ENGAGEMENT GLOBAL herausgegeben. Zeitschrift und Website sind nicht als Regierungssprachrohr konzipiert, sondern sollen ein kontroverses Diskussionsforum für Politik, Praxis,

Wissenschaft und Zivilgesellschaft auf internationaler Ebene schaffen. D+C Development and Cooperation ist der inhaltsreiche englischsprachige Zwilling.

### ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH

Service für Entwicklungsinitiativen  
Tulpenfeld 7  
53113 Bonn  
Tel. (02 28) 2 07 17-0, Fax (02 28) 2 07 17-150  
<http://www.engagement-global.de>

### Beirat:

Thomas Loster, Prof. Dr. Katharina Michaelowa, Prof. Dr. Dirk Messner, Petra Pinzler, Hugh Williamson

### Verlag:

Frankfurter Societäts-Medien GmbH

**Geschäftsführer:**  
Oliver Rohloff

**Anschrift von Verlag und Redaktion:**  
Frankenallee 71-81  
D-60327 Frankfurt am Main

Zugleich auch ladungsfähige Anschrift für alle im Impressum genannten Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten.

### Redaktion:

Dr. Hans Dembowski (Chefredakteur, V.i.S.d.P.), Katja Dombrowski, Sabine Balk, Sheila Mysorekar, Eva-Maria Verfürth, Dagmar Wolf (Assistenz)  
Tel. (0 69) 75 01-43 66,  
Fax (0 69) 75 01-48 55,  
[eu.editor@fs-medien.de](mailto:eu.editor@fs-medien.de)

Mitteilung gemäß § 5 Absatz 2 Hessisches Gesetz über Freiheit und Recht der Presse: Gesellschafter des Unternehmens ist die Frankfurter Societät GmbH.

**Grafik und Layout:** Jan Walter Hofmann

### Übersetzung:

Eleonore von Bothmer, Carola Torti

### Anzeigen, Abonnements und Vertrieb:

Klaus Hofmann (verantwortlich)  
Tel. (0 69) 75 01-48 27  
Fax (0 69) 75 01-45 02  
[zeitschriftenvertrieb@fs-medien.de](mailto:zeitschriftenvertrieb@fs-medien.de)

### Druck:

Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH  
Kurhessenstraße 4-6  
D-64546 Mörfelden-Walldorf

Der auszugsweise oder vollständige Nachdruck der in E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit und in D+C Development and Cooperation veröffentlichten Beiträge ist mit Quellenangaben gestattet. Wir bitten jedoch um Übersendung von jeweils zwei Belegexemplaren. Diese pauschale Genehmigung bezieht sich nicht auf die im Blatt verwendeten Fotografien.

### Bezugpreise für Druckausgabe:

Einzelpreis: 2,20 €, Jahresabonnement Inland: 14,00 €, Jahresabonnement Ausland: 18,00 € (inkl. Versandkosten).

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht in jedem Falle die Meinung von Herausgeber und Redaktion dar.

# Subventionsabbau und mehr Erneuerbare

Um Chancengleichheit für erneuerbare Energien herzustellen, fordert die Internationale Energieagentur (IEA) den Subventionsabbau für fossile Kraftstoffe sowie eine CO<sub>2</sub>-Besteuerung. Sie warnt vor zu niedrigen Ölpreisen und fordert die Regierungen auf, gegenzusteuern.

➔ Zwar seien die weltweiten Subventionen für fossile Energien 2014 mit knapp 500 Milliarden US-Dollar erstmals leicht zurückgegangen, dennoch seien sie immer noch Gift für einen nötigen stärkeren Ausbau der erneuerbaren Energien sowie Energieeffizienz, betonte IEA-Direktor Fatih Birol bei der Vorstellung des World Energy Outlook (WEO) 2015 im Vorfeld des Pariser Klimagipfels (COP21). Trotz der noch nicht optimalen Rahmenbedingungen lobt Birol die derzeit positive Dynamik beim Ausbau der erneuerbaren Energien.

So machten die erneuerbaren Energien laut WEO im vergangenen Jahr fast die Hälfte der weltweit neu installierten Erzeugungskapazität aus. Die IEA rechnet in den kommenden fünf Jahren mit einem weltweiten Zubau von mehr als 700 Gigawatt an Erneuerbaren – das ist mehr als doppelt so viel wie der gesamte japanische Kraftwerkspark. Angetrieben wird diese Entwicklung durch die starke Kostensenkung bei der Photovoltaik und der Windkraft. In den frühen 2030er-Jahren werden die erneuerbaren Energien Kohle als größte Energieerzeugungsquelle ablösen und bis zum Jahr 2040 die führende Energiequelle sein, so die WEO-Prognose. Experten erwarten, dass dann 60 Prozent aller Energieinvestments in diesen Sektor fließen, vor allem in den Schwellen- und Entwicklungsländern.

Positive Trends sieht die IEA auch bei der Energieeffizienz. Die weltweite Energienachfrage wird gemäß WEO bis 2040 insgesamt um etwa ein Drittel steigen, wobei das Nettowachstum vollständig auf das Konto der Entwicklungs- und Schwellenländer geht. Die IEA rechnet aber damit, dass beim größten CO<sub>2</sub>-Emittenten China



China will die Windkraft ausbauen: Windmühlen in der mongolischen Steppe.

eine weniger energieintensive Wachstumsphase kommen wird, entsprechend dem Trend in Europa, Japan und den USA.

Hauptfaktor sei laut WEO vor allem die Zurückdrängung der Schwerindustrie und die Zunahme des Dienstleistungssektors sowie begleitende politische Maßnahmen. Bereits jetzt würden für die Hälfte des chinesischen Energieverbrauchs verpflichtende Effizienzstandards gelten – vor zehn Jahren seien es nur drei Prozent gewesen. 2017 will China ein Emissionshandelssystem für den Stromsektor und die Schwerindustrie einführen, was den Kohleverbrauch einschränken soll. Hinzu kommt ein groß angelegter Ausbau der Wind- und Solarenergie sowie der Kernkraft. Dennoch rechnet die IEA damit, dass 2040 die chinesische Gesamtenergienachfrage fast doppelt so hoch sein wird wie in den USA.

## Kurzfristiger Stimulus

Ein Problem sieht die IEA in den derzeit niedrigen Preisen für fossile Brennstoffe. Diese verringerten den Anreiz für nötige Effizienzmaßnahmen und einen Ausbau der Erneuerbaren, und sie seien auch für die Weltwirtschaft schädlich. Durch den niedrigen Ölpreis verstärkte sich die Abhängigkeit von einigen wenigen Exportländern im Nahen und Mittleren Osten. „Einen niedrigen Ölpreis als positiven Stimulus für die Wirtschaft und als

Vorteil für die Verbraucher zu sehen ist zu kurzfristig gedacht“, unterstreicht Birol. Niedrige Gaspreise gefährdeten nötige Investitionen in die Infrastruktur.

Die IEA prognostiziert allerdings aufgrund von Marktanpassungen einen Anstieg des Ölpreises auf 80 US-Dollar pro Barrel bis 2020. Derzeit liegt der Ölpreis bei unter 50 Dollar pro Barrel. Birol appelliert an die IEA-Mitgliedstaaten, eine nötige schrittweise Dekarbonisierung durch flankierende politische Maßnahmen zu unterstützen. Eine Herausforderung sieht er vor allem in einer klimaschonenden Umstellung der Energieversorgung in Indien und Südostasien, wo derzeit das Hauptwachstum von Kohle und Gas stattfindet.

„Um das Ziel einer Begrenzung der Erderwärmung auf zwei Grad zu erreichen, ist eine bedeutende Kurskorrektur erforderlich“, sagt Birol. Entwickeln sich Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Einsparung wie im WEO vorausgesagt, werde das Zwei-Grad-Ziel verfehlt. Die Emissionen könnten zwar abgeflacht werden, doch die Erdtemperatur steige bis zum Jahr 2100 um 2,7 Grad an. „Die Staats- und Regierungschefs der Welt müssen in Paris eine klare Richtung vorgeben, um den Wandel des globalen Energiesektors zu beschleunigen“, fordert Birol. Das auf der COP21 vereinbarte Rahmenwerk für Klimaschutzmaßnahmen müsse ein Engagement festlegen, damit weiterhin das Zwei-Grad-Ziel erreicht werden könne.

Hans-Christoph Neidlein

# Verteilung verbessern

**Deutschlands Budget für Entwicklungshilfe (ODA – official development assistance) ist so groß wie nie zuvor. Die OECD lobt in einem Prüfbericht das Engagement der Bundesregierung, fordert sie aber auf, die ärmsten Länder der Welt stärker zu berücksichtigen.**

➔ Die Bundesregierung hat 2014 mehr als 16 Milliarden Dollar für Entwicklungshilfe ausgegeben und damit 12 Prozent mehr als im Vorjahr. Bis 2019 sind weitere jährliche Aufstockungen geplant. Das lobt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in ihrem jüngsten Prüfbericht. Der OECD-Entwicklungsausschuss (DAC) bewertet alle fünf Jahre die Effektivität der Entwicklungshilfe jedes Mitgliedstaats.

Neben seiner Führungsrolle im Euroraum hat Deutschland, derzeit viertgrößte Volkswirtschaft der Welt, sich auch als einer der größten Entwicklungsförderer platziert, wie die Autoren schreiben. Die Zukunftscharta, die Kanzlerin Angela Merkel und Entwicklungsminister Gerd Müller Ende 2014 präsentierten, sei ein wichtiger Beitrag für die Agenda 2030 der UN.

Auch im Klimaschutz sei Deutschland ein Vorreiter. Das Thema sei innenpolitisch sowie in der Entwicklungshilfe eine Kernpriorität. So verende die Regierung

28 Prozent der ODA-Mittel für den Klimaschutz – im Vergleich zu durchschnittlich 16 Prozent in den DAC-Ländern.

Die Autoren haben aber auch einige Verbesserungsvorschläge. Die Zukunftscharta ist den Prüfern zu breit angelegt und ohne klare Prioritäten. Deshalb schlagen sie vor, dass die Regierung der Zukunftscharta einen operationellen Rahmen gibt.

Unstimmigkeiten gebe es zudem zwischen dem Kriterienkatalog für die Vergabe von ODA-Mitteln und der politischen Absicht, sich mehr auf instabile Staaten zu konzentrieren. Als Beispiel nennt der Bericht gute Regierungsführung im Partnerland als Bedingung für ODA-Geld. Gerade fragile Staaten haben oft schwache rechtsstaatliche Strukturen. Die Regierung solle deshalb die Kriterien besser auf ihre Politik abstimmen.

Der DAC-Bericht lobt zwar die Höhe der Entwicklungshilfe von 16,3 Milliarden Dollar, bemängelt aber deren Verteilung. Das meiste ODA-Geld ging 2012 und 2013 an Schwellenländer. Ganz oben stand China mit knapp 700 Millionen Dollar, gefolgt von Indien mit etwa 600 Millionen Dollar. Dass nur 27 Prozent der ODA-Mittel an die am wenigsten entwickelten Länder (least developed countries – LDC) gehe, widerspreche den Zusagen, die ärmsten Länder am stärksten zu unterstützen. Des-

halb empfiehlt die OECD Deutschland, für LDC bis 2030 0,2 Prozent des Bruttonationaleinkommens (BNE) einzuplanen. Daneben stehe die 0,7-Prozent-Marke – das Finanzierungsziel der UN für Geberländer – auch noch immer in weiter Ferne. Deutschland solle deshalb einen Zeithorizont festlegen.

Die Prüfer loben die Fusion der drei Hauptdurchführungsorganisationen zur GIZ. Die verschiedenen Instrumente kommen nun unter einem Dach zusammen, was sie wirksamer mache. Auch die Arbeit der KfW Entwicklungsbank sei durch Reformen effizienter geworden. Die KfW solle sich möglichst noch dezentraler aufstellen und mehr Verantwortung auf ihre Auslandsbüros übertragen.

Auch die recht neuen Referenten des Entwicklungsministeriums (BMZ) in den örtlichen Botschaften sehen die DAC-Autoren positiv. Sie sind eine Verbindungsstelle zwischen GIZ-Programmen und Projekten nichtstaatlicher Akteure. Dennoch: Entscheidungsprozesse im BMZ seien nach wie vor träge und das Ministerium nicht in der Lage, den Informationskreislauf zwischen BMZ, den Programmen vor Ort und anderen Politikressorts zu straffen.

Acht Prozent der ODA-Mittel gehen an NGOs, hauptsächlich politische Stiftungen und kirchliche Organisationen. Die Finanzierung von kleineren Projekten über Engagement Global ist aber mit hohen Verwaltungskosten verbunden. Zur Kostensenkung schlagen die Autoren vor, langfristige Projekte zu fördern.

Der DAC-Bericht würdigt, dass die Empfehlungen von 2010 zu knapp 40 Prozent voll verwirklicht wurden. Die restlichen 60 Prozent wurden immerhin teilweise umgesetzt. Deshalb sei zu erwarten, dass die Regierung auch die neuen Empfehlungen ernst nehme. *Theresa Krininger*

Monitor



Die OECD lobt Deutschlands Engagement für den Klimaschutz in Entwicklungsländern. Diese solarbetriebene Batterieladestation in Mali gehört zu einem Projekt, das vom BMZ finanziert und von der GIZ implementiert wurde.

**Link:**

**DAC-Prüfbericht 2015:**

<http://www.oecd.org/development/peer-review-germany.htm>

An aerial photograph showing a large industrial facility, possibly a steel mill or refinery, with several tall chimneys and large storage tanks. The plant is situated in a valley, with a dense forest of trees in the foreground and middle ground. In the background, there are rolling hills and a body of water. The sky is clear and blue.

# Multis aus Schwellenländern

Früher sagten Fachleute, Unternehmen aus Asien, Lateinamerika und Afrika könnten nicht zu westlichen Konkurrenten aufschließen, weil die Weltwirtschaft ihnen nicht die nötigen Chancen biete. Trotz großer Hindernisse sind aber manche Konzerne aus Schwellenländern heute Global Player. Ihr Aufstieg begann oft schon, bevor der Öffentlichkeit in den etablierten Industrienationen die Bedeutung der „emerging markets“ bewusst wurde.



*Der mexikanische Konzern Cemex stellt  
in Brandenburg Zement her.*

# Was Mexikos Zement stark macht

Cemex, eins der größten mexikanischen Unternehmen, gilt als der drittgrößte Zementfabrikant der Welt. Der Konzern ist unter anderem deshalb so bekannt geworden, weil er sich sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit verschrieben hat. So möchte er sich als wichtiger Akteur bei der Planung der Stadt der Zukunft positionieren.

## Von Virginia Mercado

➔ Cemex gehört zu den mexikanischen Unternehmen mit der größten internationalen Reichweite. Seine Geschichte begann 1906 im Staat Nuevo León mit der Gründung der Zementfabrik Cementera Hidalgo, die 1931 durch die Fusion mit Cementos Portland Monterrey zu Cemex (Cementos Mexicanos S.A.) wurde. Die geografische Lage – vor allem die Nähe zu den USA – war ein entscheidender Faktor für das schnelle Wachstum des Unternehmens und den erfolgreichen Einstieg in das Exportgeschäft. Bereits vor der Expansion hatte die Eigentümerfamilie über den Grenzhandel ein großes Vermögen anhäufen können.

Im Gegensatz zu anderen Zementproduzenten investierte Cemex von Beginn an in Modernisierung, um die Produktion zu steigern. So konnte das Unternehmen schon früh hohe Gewinne einfahren und wurde bald landesweit zum Marktführer. In den ersten Jahrzehnten nach der Gründung verzeichnete das Unternehmen kontinuierliches Wachstum.

## Vom nationalen Marktführer zum internationalen Konzern

Zwei Faktoren führten Mitte der 1980er Jahre dazu, dass Cemex auch global expandierte. Erstens wurde 1985 Lorenzo Zambrano Vorstandsvorsitzender. Seine Persönlichkeit und seine Vision haben die Firma so sehr geprägt, dass es schwer ist, sich beide getrennt voneinander vorzustellen. Nicht zuletzt deshalb stellte sein Tod im vergangenen Jahr ein großes Dilemma für den Konzern dar.

Zambrano, der zugleich Aufsichtsratsvorsitzender war, war entscheidend am globalen Aufstieg beteiligt sowie daran, dass Cemex sich als sozial verantwortliches Unternehmen positionierte (siehe Kasten S. 18). Als bedeutende Persönlichkeit in der mexikanischen Unternehmerbranche sah er sich immer sozialen Zielen verbunden. Er unterstützte Projekte, die

Menschen neue Möglichkeiten eröffnen sollten – in so unterschiedlichen Bereichen wie Medien, Bildung, Umwelt und sogar Sport.

Zambranos Unternehmensphilosophie – und möglicherweise der Schlüssel zu Cemex' Erfolg – bestand darin, nicht allein den Verkauf von Zement in den Mittelpunkt zu stellen. Das Ziel sollte sein, den Kunden bei ihren Bauprojekten zu helfen: „Niemand will Zement kaufen – unsere Kunden möchten ein Haus, eine Brücke oder eine Straße bauen“, pflegte er zu sagen. „Deshalb arbeiten wir daran, neue Formen zu finden, wie wir ihnen dabei helfen können, ihre Ziele auf effizientere und effektivere Weise zu erreichen.“ Das schlägt sich in dem Unternehmensanspruch nieder, möglichst überall auf der Welt jederzeit frisch angerührten Zement zu liefern.

Der zweite wichtige Faktor war 1986 Mexikos Beitritt zum GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), dem Vorläufer der Welthandelsorganisation WTO. Der Schritt löste landesweit Ängste aus: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit mexikanischer Unternehmen stand auf dem Prüfstand. Es bestand die Sorge, dass der Markt von Importgütern überschwemmt wird – was bis zu einem gewissen Grad auch geschah.

Gleichzeitig aber eröffnete GATT für Unternehmen wie Cemex neue Chancen. Cemex machte sich die neuen Exportmöglichkeiten ebenso zunutze wie die Steuererleichterungen des mexikanischen Staates für Unternehmen, die international expandieren wollten.

## Der Cemex-Weg

Das Businessmodell von Cemex, der sogenannte „Cemex Way“, hat auch weit über Mexiko hinaus einen Präzedenzfall geschaffen. Das Unternehmen investierte zunächst in solide Technologie und baute sich ein starkes Partnernetzwerk auf, um schließlich



*Cemex-LKW auf einer deutschen Autobahn.*

lokale Unternehmen aufzukaufen und zu transformieren. Wichtig war zudem, dass es sich gegen externe Schocks zu wappnen wusste.

Eine der größten Errungenschaften von Cemex ist sicherlich, Zement zu sehr geringen Kosten herzustellen, was das Unternehmen zu einem der rentabelsten der Branche machte. Ein weiterer guter Schachzug war die Diversifizierung. Cemex ist deutlich weniger von Einnahmen aus dem Zementverkauf abhängig als beispielsweise seine direkten Konkurrenten, die Schweizer Holcim-Gruppe und der französische Lafarge-Konzern.

Kürzlich sprach der Unternehmensberater und stellvertretende Vorstandsvorsitzende der „Vértice Comunicación“-Gruppe, Rodolfo Rubio Etcharren, über Mexikos drei weltweit erfolgreichste Unternehmen: Cemex, Corona und Señor Frog's. Cemex'

Schlüssel zum Erfolg sei, so Etcharren, dass das Unternehmen „in jedem Land, in dem es aktiv ist, wie ein lokaler Player agiert“. Außerdem betonte er die Nähe zum Kunden, die das Unternehmen immer ausgezeichnet habe, seine Authentizität und die Resistenz gegen externe Schocks. Für Etcharren ist Cemex zurzeit der globalste aller mexikanischen Konzerne.

### **Eine wechselreiche Geschichte**

Natürlich gab es im Laufe der Geschichte auch Schwierigkeiten. Die Verstaatlichung der Zementindustrie in Venezuela 2008 beispielsweise zog einen langen Rechtsstreit nach sich, der erst nach dem Tod des damaligen Präsidenten Venezuelas, Hugo Chávez, entschieden wurde. Streitpunkt war vor allem die Höhe der Entschädigung. Der Verhandlungsspielraum war eng, und so erhielt Cemex anstelle der gefor-

dernten 1,3 Milliarden Dollar schließlich nur 600 Millionen Dollar vom venezolanischen Staat. Angesichts der Umstände galt das als Erfolg.

Eine andere schwierige Situation, die für Cemex jedoch glücklich ausging, war das EU-Verfahren wegen Monopolbildung. Laut der mexikanischen Tageszeitung La Jornada zog es sich über sieben Jahre, bis die Untersuchungen 2015 aus Mangel an Beweisen eingestellt wurden. Es blieb bei einer Empfehlung der EU, die Aktivitäten der größten Zementfirmen zu überprüfen.

Trotz aller Rückschläge ist Cemex höchst erfolgreich: 2014 nahm der Konzern Platz eins im Ranking der globalsten Unternehmen Lateinamerikas ein. Das Ranking wird vom Foro Multilatinas mit Sitz in Miami aufgestellt und zeichnet herausragende Unternehmer der Region aus.

Tatsächlich ist die Führungsrolle von Cemex in Mexiko unbestritten: Das Unternehmen besitzt landesweit die meisten Zementwerke und deckt damit rund die Hälfte des nationalen Marktes ab. Nachdem es im Laufe seiner Geschichte verschiedene externe Schocks überstanden hat, verfügt Cemex im eigenen Land nun über eine gewisse Sicherheit und Stabilität. Die schwierigste Aufgabe war vielleicht der Abschied vom Strategen Zambrano. Nichtsdestotrotz präsentiert sich das Unternehmen ein Jahr nach dessen Tod stark und wettbewerbsfähig.

Auf internationaler Ebene hingegen wird sich erst zeigen müssen, wie das Unternehmen in Zukunft zurechtkommt. Anfang Juli gaben seine zwei größten Konkurrenten – Holcim und Lafarge – ihre Fusion bekannt und kündigten an, dadurch zum weltgrößten Anbieter von Baumaterial zu werden. ←

*Geringverdiener brauchen erschwingliches Baumaterial.*

## Weltbekannt durch soziales Engagement

Sein Engagement im sozialen Bereich hat dem mexikanischen Baustofflieferanten Cemex international Anerkennung eingebracht. Im Juni dieses Jahres lobte die Interamerikanische Entwicklungsbank die sozialen und auf Inklusion ausgerichteten Aktivitäten des Unternehmens, die auch darauf abzielen, Menschen mit geringem Einkommen als Kunden zu gewinnen.

In diesem Jahr übernimmt Cemex auch die Präsidentschaft des Firmennetzwerks RedEAmérica. Dieser Zusammenschluss fördert die Kooperation zwischen Privatsektor, öffentlichem Sektor, Gemeinden und Universitäten in Bezug auf Umweltschutz und nachhaltige Kommunen. (vm)

In Mexiko lebt rund die Hälfte der Bevölkerung von weniger als fünf Dollar am Tag. Dennoch ist gerade in den ärmeren Gebieten die Nachfrage nach Baumaterial hoch, denn viele arme Familien in den Dörfern oder städtischen Slums möchten ein eigenes Haus bauen. Mit dem Programm „Patrimonio hoy“ fördert Cemex seit 1998 lokale Spargemeinschaften und belohnt erfolgreiche Sparer mit Baumaterialkrediten und technischer Beratung. Eigenen Schätzungen zufolge hat Cemex so bereits mehr als 6,8 Millionen Menschen begünstigt.

Getreu seiner Philosophie der Kundennähe führt Cemex partizipative Studien durch, um die Bedürfnisse von Dörfern und örtlichen Gemeinschaften festzustellen. Zudem bietet es Beratungsleistungen für staatliche oder private Organisationen an, die Projekte für nachhaltige Entwicklung anstoßen möchten.

Nach eigenen Angaben arbeitet Cemex in Sachen Nachhaltigkeit mit Organisationen wie dem Tecnológico de Monterrey, Ashoka und UN Habitat zusammen. Laut seiner Website möchte das Unternehmen durch Fortbildungen selbständiges Unternehmertum fördern und die Wohnungsknappheit in Mexiko bekämpfen sowie „die Entstehung von Mikrounternehmen im Bausektor anstoßen“.



Keystone Dammiller/picture-alliance/dpa



### Virginia Mercado

ist Wissenschaftlerin an der Universidad Autónoma del Estado de México sowie Lehrkraft für Friedens- und Entwicklungsstudien.  
[virmercado@yahoo.com.mx](mailto:virmercado@yahoo.com.mx)

# Mit ethischem Anspruch zu Spitzenleistungen

Die Tata-Unternehmensgruppe gehört zu Indiens beeindruckendsten Konzernen. Die Gründungsväter verankerten die Prinzipien sozialer Verantwortung in der Unternehmens-DNS – lange bevor es diesen heute angesagten Begriff gab.

## Von Aditi Roy Ghatak

➔ An der Spitze der Tata-Gruppe gab es dieses Jahr einen Wechsel: Der neue Vorsitzende Cyrus Mistry ist kein Mitglied der Familie Tata. Er löste Ratan Tata ab, der sich in Zukunft auf seine Wohltätigkeitsorganisationen und auf soziales Engagement konzentrieren will.

Mistry verfolgt eine Strategie, die er Vision 25 nennt. Er will, dass die Tata-Gruppe bis 2025 mit seinen globalen Mitbewerbern gleichauf liegt und 25 Prozent der Weltbevölkerung erreicht. Der international geschätzte Wirtschaftsprofessor Nirmalaya Kumar, Mitglied der Konzernleitung der Holdinggesellschaft Tata and Sons, beschreibt zwei weitere Ziele bis 2025: Tata will weltweit eine der „25 wertvollsten Marken“ werden und unter die Top 25 der börsennotierten Unternehmen gelangen.

Tata ist in vielen Geschäftsbereichen tätig – von der Salzproduktion bis zur Software-Industrie, von Agrar-

produkten bis zu Fluglinien. Im Finanzjahr, das im April 2015 endete, erwirtschaftete Tata einen Gesamtumsatz von 134 Milliarden Dollar. Rund 70 Prozent seiner Einnahmen erwirtschaftet das Unternehmen im Ausland. Tata ist in über 100 Bereichen in mehr als 100 Ländern tätig und beschäftigt rund 613 000 Mitarbeiter.

Ratan Tatas wichtigste Leistung war die Multinationalisierung des Konzerns, ohne vom „Tata Way“ abzuweichen. Dieser geht auf Jamsetji Tata zurück, der das Imperium im 19. Jahrhundert gründete. Sein Leitgedanke war Treuhänderschaft. Für Jamsetji war Reichtum nur ein sekundäres Ziel im Leben, das der Verbesserung der wirtschaftlichen und intellektuellen Lage der Menschen und der Nation untergeordnet war. Er formulierte es so: „Im Wirtschaftsleben ist die Gemeinschaft nicht nur irgendeine Interessensgruppe, sondern der Grund, warum ein Unternehmen überhaupt existiert.“

*Erinnerung an  
Jamsetji Tata.*



Nectoy/Lineair

Tata-Manager wissen, dass Besitz mit sozialer Verantwortung und Unternehmensethik einhergehen muss. Diesem Verhaltenskodex sollen alle zugehörigen Unternehmen folgen. Dennoch ist die Unternehmensgeschichte nicht ohne Makel. Zum Beispiel gab es Massendemonstrationen, als die Regierung des Bundesstaates Westbengalen Bauern von ihrem Land vertrieb, um Platz für eine Fabrik zu schaffen. Am Ende verlegten die Tatas den Fabrikstandort in den Bundesstaat Gujarat, der entgegenkommender war. Doch im Großen und Ganzen haben die ethischen Grundsätze dem Konzern gute finanzielle Ergebnisse, einen guten Ruf und Mitarbeiterloyalität verschafft.

Da die Möglichkeit, Gutes zu tun, von wirtschaftlichem Erfolg abhängt, strebte das Tata-Management seit jeher Höchstleistung im Bereich Technologie, Management und Unternehmensführung an. Innovation war eine wichtige Antriebskraft, auch bereits vor der Liberalisierung, als indische Unternehmen noch vor internationalem Wettbewerb geschützt wurden.

Es wird oft erzählt, dass Sir Fredrick Upcut, der Chef der indischen Eisenbahngesellschaft Indian Railways vor der Unabhängigkeit war, nicht glaubte, dass die Tatas in der Lage wären, Stahlschienen nach britischen Anforderungen zu produzieren. Er schwor,

## Weltmarktführung

Tata Motors gehört zu den größten Automobilherstellern der Welt. Die prestigeträchtigsten Marken sind Jaguar und Land Rover, die 2007 gekauft wurden. In vielen asiatischen und afrikanischen Ländern ist die Marke Tata noch mehr für ihre scheinbar omnipräsenten Busse und Lastwagen bekannt. Der Tata Nano, ein kleines Auto, das umgerechnet nur 3000 Dollar kostet, war zwar eine technische Leistung, es muss für einen größeren wirtschaftlichen Erfolg aber überarbeitet werden. Typisch für die Tata-Gruppe, steckte dahinter eine soziale Leitidee: jungen indischen Familien ein bezahlbares Fahrzeug mit vier Rädern zu bieten, das sicherer ist als die häufig genutzten Mopeds.

Nach dem Kauf des europäischen Stahlkonzerns Corus hat sich Tata Steel zu einem der weltweit bedeutendsten Stahlproduzenten entwickelt. In sei-

nem Nachhaltigkeitsbericht für 2013/2014 bezog sich Tata Steels geschäftsführender Direktor T. V. Narendran auf das Tata-Motto „Spitzenleistung für das Gemeinwohl“ und betonte, dass langfristiger Erfolg abhängig sei vom „Nutzen für alle Beteiligten und von einer Unternehmenskultur, die ethischen Grundsätzen verpflichtet ist“. Ein Ergebnis davon ist das Massen-Wohnungsprogramm „Nest-In“ in Indien. Wie Tata Steel allerdings mit der globalen Krise in seiner Branche fertig wird, bleibt abzuwarten.

Tata Communications gehört heute zu den Giganten im weltweiten Internetbusiness und auch Tata Consultancy Services ist ein Unternehmen, mit dem man rechnen muss. Der IT-Zweig des Konzerns arbeitet an Lösungen für Offshore-Kunden und hat damit in Indien tausende Hightech-Arbeitsplätze geschaffen. (arg)

Jaguar ist seit 2008  
eine Marke der  
Tata-Gruppe.



„jedes Pfund Stahlschienen zu essen, das es ihnen herzustellen gelingt“. Bald darauf waren die Jamshedpur-Stahlwerke die größten im britischen Empire und wurden ein bedeutender Lieferant der britischen Armee im Zweiten Weltkrieg.

Heute leben im städtischen Raum von Jamshedpur mehr als eine Million Menschen. Die Stadt ist eine der saubersten und am besten geplanten Indiens, was besonders beeindruckend ist, da sie sich in einem Gebiet im Osten befindet, das zu den am wenigsten entwickelten Teilen des Landes gehört und einen hohen Anteil an Adivasi-Bevölkerung hat. Von Anfang an kümmerten sich die Tatas um eine ausgezeichnete städtische Infrastruktur, guten Wohnraum für Arbeiter, erstklassige Gesundheits- und Bildungseinrichtungen und Wohlfahrtsprogramme für die Bevölkerung.

Die Tata-Familie unterhält mehrere Wohltätigkeitsstiftungen, die einige der bedeutendsten Institutionen für Bildung, Forschung und Kultur in Indien fördern. Darunter sind:

- das Tata Institute of Social Sciences, das Tata Institute of Fundamental Research und das National Centre for the Performing Arts in Mumbai,
- das Indian Institute of Science und das National Institute of Advanced Studies in Bengaluru,
- das Tata Medical Centre in Kolkata sowie
- das JRD Tata Ecotechnology Centre in Chennai.

Die Tata-Gruppe inklusive ihrer philanthropischen Stiftungen gab im Finanzjahr 2013/2014 für soziale Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) umgerechnet 14,2 Millionen Euro aus. Die Unternehmen der Gruppe finanzierten rund zwei Drittel dieser Summe und damit deutlich mehr als die obligatorischen zwei Prozent des Gewinns, die indische Unternehmen laut Gesetz für CSR-Zwecke aufbringen müssen.

## Arbeiterfreundlicher Pionier

Die frühe Besinnung auf soziale Verantwortung führte bei Tata bereits 1912 zur Einführung des Acht-Stunden-Tages und 1915 zur kostenlosen Gesundheitsversorgung der Mitarbeiter. Die Tatas waren Pioniere in Bezug auf viele Leistungen: Mutterschaftsurlaub, bezahlter Urlaub oder Unfallschadensersatz. Vieles davon praktizierten sie, bevor es in der sogenannten entwickelten Welt eingeführt wurde.

1956 beschloss die Tata-Gruppe, betriebliche Mitbestimmung einzuführen. Es wurden 41 Departmental Councils, in denen Arbeiter vertreten waren, gebildet, um die Beteiligung an unterschiedlichen Bereichen wie Produktion, Qualitätsverbesserung und Sicherheitsmaßnahmen zu fördern. Dennoch gab es Streiks in Tata-Unternehmen, aber die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber sind nach indischen Maßstäben sehr gut und niemand bezweifelt, dass die

Unternehmensleitung generell zu Gesprächen bereit ist.

Die Frage heute ist, ob das Grundprinzip der Treuhänderschaft noch gilt in einer Welt, die Skandale wie den von Volkswagen hervorbringt. Ist es der Tata-Gruppe gelungen, Spitzenqualität in allen Bereichen zu gewährleisten? Hat sie bei Hunderttausenden Mitarbeitern tadellose ethische Standards sichergestellt? Wurde immer die gleiche Servicequalität für alle Kunden geboten?

Es wäre unrealistisch, ein Ja auf all diese Fragen zu erwarten, aber die Selbstverpflichtung zu diesen Standards gilt für alle Unternehmenstätigkeiten. Kritiker weisen darauf hin, dass die Gruppe trotz ihres innovativen Geistes keine internationale Bestseller-Marke besitzt. Dennoch gehört sie in verschiedenen Bereichen zu den Weltmarktführern (siehe Kasten, S. 20).

Seinen leitenden Managern gab Mistry im Juli Methoden zur Sicherung eines „nachhaltigen profitablen Wachstums“ an die Hand. Die „wichtigsten Bausteine eines langfristigen Nutzens für die Stakeholder“ seien folgende:

- genaue Recherche der Konsumentenwünsche,
- Diversifizierung von Profit-Pools,
- Schaffung geistigen Eigentums,
- Sicherstellung finanzieller Flexibilität, um Geschäftschancen ergreifen zu können, sowie
- die Minimierung ökologischer Schäden.

Grundsätzlich erwartet Mistry, dass seine Manager Experimente fördern und Risiken in Kauf nehmen, um „neue Möglichkeiten und Unternehmen der nächsten Generation“ zu entdecken. Diese Haltung ist kein wirklicher Paradigmenwechsel für die Tata-Gruppe, sie zeigt jedoch, dass Mistry sich stärker als sein Vorgänger Richtung Anteilshaber orientiert.

In der Wirtschaftszeitung Economic Times nannte Kumar das ambitionierte Ziel der Vision 25, den Börsenwert der Unternehmensgruppe bis 2025 auf 350 Milliarden Dollar zu verdoppeln. Stärker in Einklang mit der Unternehmenstradition fügte er hinzu, die Manager prüften die Aktienwerte nicht täglich: „Wir bauen Unternehmen auf, die wir für die nächsten 100 Jahre behalten wollen.“

Diese Haltung wird durch die Tata-Nachhaltigkeitsgruppe unterstützt und ausgearbeitet. Sie berät die Tata-Unternehmen bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategien. Cyrus Mistry selbst fühlt sich der Tata-Tradition verbunden: Der „Tata Way“ habe ein „Businesskonzept geprägt, das Profitabilität und Gewissen miteinander verbindet, indem eine Unternehmensphilosophie geschaffen wurde, die – schlicht gesagt – einzigartig ist“.

So schwierig es im unbarmherzigen Wettbewerb sein mag – Mistry kann es sich nicht leisten zu scheitern. ←



**Aditi Roy Ghatak**  
arbeitet als freie Journalistin in  
Kolkata und Delhi.  
[aroyghatak1956@gmail.com](mailto:aroyghatak1956@gmail.com)

# Die Regierung steuert nicht alles

Chinesische Unternehmen sind in den vergangenen 20 Jahren schneller gewachsen als die fast aller anderen Länder. Firmen aus dem Reich der Mitte spielen jetzt weltweit in der obersten Liga mit. Ihre Namen kennt im Westen jedoch kaum jemand. Woran das liegt und welche Strategie die kommunistische Regierung verfolgt, erläutert Doris Fischer, die sich als Professorin der Universität Würzburg auf die Wirtschaft der Volksrepublik spezialisiert hat, Hans Dembowski und Sabine Balk im Interview.

## Interview mit Doris Fischer

### Welche chinesischen Unternehmen gelten als multinational?

Als multinational definieren wir Unternehmen, die in mehreren Ländern aktiv sind und sich keiner Nation zugehörig betrachten. Im Sinne dieser Definition gibt es weltweit nur sehr wenige Unternehmen – das ist auch in China so. Vermutlich gilt das nicht einmal für ein Unternehmen wie Alibaba (siehe Kasten mit kurzen Unternehmensporträts). Auch zielt die Förderpolitik der chinesischen Regierung nicht darauf ab, dass Firmen ihre Heimat vergessen. Wenn man aber multinational dahin gehend definiert, dass ein Unternehmen über mehrere Länder aufgestellt ist, dann gibt es in China einige multinationale Firmen wie Huawei oder Alibaba. Manche Autoren bezeichnen die 500 größten Unternehmen der Welt als multinational. Das ist aber auf keinen Fall korrekt, denn dazu zählen viele chinesische Unternehmen wie Banken, die vorwiegend in China tätig sind. Sie sind einfach deshalb riesig, weil ihr Heimatmarkt riesig ist.

### Wie kommt es, dass China als Exportweltmeister gilt, wir aber kaum chinesische Marken kennen?

Das ist ein Phänomen, das es lange auch in Japan und Taiwan gab. Diese Länder haben zunächst auf billige Industrieexporte gesetzt, aber nicht auf eigene Marken. Asiatische und andere Firmen sind aber auch nach China gegangen und lassen dort billig produzieren, und das geht nun in die chinesische Exportstatistik ein. Über 50 Prozent der Exporte Chinas gehen auf Firmen mit ausländischen Investments zurück. Ein Beispiel ist die taiwanische Firma Foxconn. Die lässt in China Bausteine und Geräte für große Mobiltelefon- und Tabletmarken produzieren, tritt selbst aber als Marke für den Endverbraucher gar nicht in Erscheinung. So arbeiten mittlerweile auch Unternehmen aus der Volksrepublik. Allerdings ver-

fügen andere Unternehmen wie Huawei, Haier oder Chery über eigene Marken.

### Welche Expansionsstrategien verfolgen chinesische Unternehmen?

Es gibt verschiedene Ansätze. Interessante Märkte sind dort, wo es räumliche und sprachliche Nähe gibt und wo das wirtschaftliche Umfeld attraktiv ist, also beispielsweise in Südostasien oder Afrika. Dort wird investiert – und zwar in Vertrieb, aber auch in Produktion. Chinesische Manager mögen weniger regulierte Märkte, weil sie diese besser verstehen und dort gut zurechtkommen. Dann gibt es aber auch Unternehmen, denen es wichtig ist, mit Industrieländern zu kooperieren. Motive sind die dortige Rechtssicherheit, aber auch technologische Kompetenzen.

### In welchen Branchen sind multinationale chinesische Unternehmen tätig?

Das ist relativ schwer zu beantworten. 70 Prozent der chinesischen Investitionen gehen in sogenannte Steueroasen wie Hongkong oder den Virgin Islands. Wir wissen nicht, was mit diesen Investitionen weiter passiert. Fließen sie zurück nach China? In traditionelle Branchen oder in andere Industrien? Es gibt kaum verlässliche Daten. Wenn wir dagegen Merger&Acquisitions-Statistiken heranziehen, sehen wir, dass Chinesen in Branchen wie Rohstoffausbeutung oder Telekommunikation inzwischen sehr stark sind. Allerdings wachsen andere Branchen jetzt schneller als die Rohstoffunternehmen. Bei Stahl hat China jetzt das Problem riesiger Überkapazitäten, denn der heimische Markt ist gesättigt.

### Wie ist das Verhältnis Chinas zu Hongkong und Taiwan?

Formal ist Hongkong heute eine Special Administrative Region of China, der 50 Jahre Autonomie zugesagt wurden. Wirtschaftlich ist Hongkong eng



picture-alliance/dpa

mit China verwoben, aber rechtlich unabhängig. Das ist ein besonderer Status, der clever genutzt wird. Die Volksrepublik bestreitet, dass Taiwan ein eigener Staat ist, auch wenn viele Taiwanesen das so sehen. Ökonomisch sind die beiden Länder aber eng verflochten. Die Taiwanesen haben massiv in die chinesischen Sonderwirtschaftszonen investiert, die in den 1980er-Jahren auf dem Festland gegenüber Taiwan und Hongkong eingerichtet wurden. Heute ziehen sich taiwanesishe Firmen schon aus den klassischen Billiglohn-Industrien zurück, weil sie früh gemerkt haben, dass das Geschäftsmodell nicht mehr so gut funktioniert. Die Arbeitskosten steigen nämlich.

#### **Wie hat sich die Öffnung Chinas auf Taiwan und Hongkong ausgewirkt?**

Sowohl Hongkong als auch Taiwan waren vor der Öffnung Chinas selbst in billiger Massenproduktion für den internationalen Markt tätig. In den 1960er-Jahren kam viel Massenware aus Taiwan. Die Produktion ist dort aber sehr schnell an ihre Grenzen gestoßen – allein wegen der geringen Fläche und weil die Löhne gestiegen sind. Besser ausgebildete Arbeiter wollten dann auch nicht mehr simple Tätigkeiten ausüben. Viele Unternehmen haben dann die Öffnung der Volksrepublik genutzt, um ihr Geschäftsmodell zu verstetigen, indem sie arbeitsintensive Schritte auf das chinesische Festland verlagert haben. Das gewinnträchtige Know-how, Design und Marketing haben sie in Hongkong und Taiwan belassen.

#### **Wie wirkt sich das heute in China aus?**

Die Chinesen sind mit dem System, dass nur die arbeitsintensiven Teile der Wertschöpfungskette im eigenen Land sind, nicht mehr einverstanden. Damit

lässt sich ja auch nicht gut verdienen. Am meisten verdient ein Unternehmen mit Forschung, Entwicklung, Produktdesign, Markenverträgen et cetera. Das Regime ist daran interessiert, dass chinesische Firmen auch andere Bereiche der Wertschöpfungskette abdecken – und das gelingt zunehmend. Das sind auch die Firmen, die viel exportieren und im Ausland expandieren. Erfolgreiche chinesische Hersteller lassen schon in Ländern wie Vietnam, Kambodscha oder Bangladesch produzieren, wo die Löhne niedriger sind.

#### **Wie steht es um Sozial- und Umweltstandards chinesischer Großunternehmen?**

Es ist unmöglich, eine Aussage für ganz China zu machen. China entspricht einem Kontinent und investiert in der ganzen Welt. Die Regierung macht die Umweltstandards für Großunternehmen ständig strenger, die Sozialstandards auch – aber das ist schwieriger umzusetzen. Studien zeigen, dass Unternehmen aus Ländern mit hohen Umwelt- und Sozialstandards auch in China höhere Standards berücksichtigen, wenn sie dort produzieren lassen. Die Gewerkschaften aus den Heimatländern achten auch darauf, dass im Ausland kein Sozialdumping betrieben wird. Und wenn Konsumenten in den Heimatländern gewisse Standards gewöhnt sind, müssen Markenhersteller auch in China gewisse Ansprüche erfüllen, denn sonst setzen sie ihr Image aufs Spiel. In China hingegen gibt es keine starken Gewerkschaften, die auf Sozialstandards pochen. Was Umweltschutz angeht, sind viele gute Gesetze verabschiedet worden, aber es hapert häufig an der Umsetzung. Chinesische Firmen sind weniger daran gewöhnt, Umweltstandards zu erfüllen. Die chine-

*In Qingdao steht die weltweit größte Kühlschrankfabrik, die Haier betreibt.*



photoshot/picture-alliance

Messestand von  
Huawei in Sao Paulo.

sische Zentralregierung will aber ihrerseits keine Umweltskandale, die dem Image des Landes schaden. Für die Kontrolle ist sie aber auf die Lokalregierungen angewiesen. Bei den großen Unternehmen hat sie eher eine Handhabe. Aber die Vielzahl kleiner Firmen lässt sich schwer in den Griff bekommen.

**Was ist das außenwirtschaftspolitische Ziel der chinesischen Regierung?**

Bis Ende des 20. Jahrhunderts wurden vor allem ausländische Firmen zum Investieren eingeladen. Das hieß aber nicht, dass chinesische Unternehmen international investieren sollten. Mit dem Beitritt zur Welthandelsorganisation (WTO) hat die Regierung 2001 ihre Außenwirtschaftspolitik geändert und setzt nun auf eine Strategie, die „going out“ oder „going global“ genannt wird. Die Beschränkungen für chinesische Firmen, im Ausland zu investieren, wurden schrittweise gelockert. Zum Beispiel kommen chinesische Firmen nun an Devisen heran. Diese going-global Politik ist aber noch jung. Eine wichtige Förderung bestand lange darin, Auslandsinvestitionen nicht mehr zu behindern. Andererseits werden jetzt aber verstärkt klassische Förderinstrumente wie Außenhandelskammern oder Entwicklungsbanken eingesetzt. Staatliche Stellen bieten Rat, Information und Kredite. Das ist ähnlich wie bei uns.



**Doris Fischer**  
ist die Inhaberin des Lehrstuhls  
China Business and Economics an  
der Universität Würzburg.  
doris.fischer@uni-wuerzburg.de

**Gibt es so etwas wie das japanische Ministry of International Trade and Industry? Es hat jahrzehntelang Strategien implementiert und Unternehmen koordiniert, um die japanische Wirtschaft Branche für Branche für den Weltmarkt fit zu machen?**

Nein, solch eine konzertierte Politik gibt es nicht und wäre angesichts der riesigen Größe Chinas auch schwer zu implementieren. Das heißt aber anderer-

seits nicht, dass der Staat keine Rolle spielen würde. Im Gegenteil. Privatunternehmen können nur groß werden, wenn sie eine enge Beziehung zur Lokalregierung haben, und ab einer gewissen Größe müssen sie sich auch mit der Zentralregierung auseinandersetzen. Ob sie von ihr protegirt werden oder nicht, ist eine andere Sache. Firmen wie Alibaba, Wanda oder Tencent sind zwar privat, hätten aber nie groß werden können, wenn sie sich nicht mit Staat und Partei gut gestellt hätten. Sobald sie international tätig werden, ändern sich die Dinge aber wieder.

**Heißt das, sie bekommen keine staatliche Unterstützung mehr?**

Nein, Beijing bemüht sich durchaus, diese Unternehmen auch jenseits der Grenzen zu unterstützen. Sie finden zum Beispiel in den Botschaften Ansprechpartner, die ihre Anliegen dann auch gegenüber staatlichen Stellen im Ausland vertreten. Das Regime will, dass chinesische Unternehmen im Ausland Erfolg haben, und es ist bereit, dafür etwas zu tun, ob es sich nun um private Firmen oder Staatsunternehmen handelt. Allerdings haften Privatunternehmen selbst, was Staatsunternehmen nicht tun. Alibaba ist in New York und nicht in China an die Börse gegangen, obwohl die chinesische Regierung das sicher gern gesehen hätte. Die Entscheidungsprozesse in Privatunternehmen verlaufen oft anders, als die Regierung es gern hätte.

**Welche Motive sind dabei wichtig?**

Privatunternehmen sind stärker vom Business getrieben als Staatsunternehmen. Sie wollen profitable Geschäfte machen, ihre Aktivitäten ausdehnen, manchmal aber auch schlicht und einfach Kapital im Ausland in Sicherheit bringen. Ein wichtiges Motiv ist oft, der staatlichen Kontrolle zu entkommen. Manchen Unternehmen ist es egal, was Beijing will. Aber auch dabei kommt es nicht unbedingt darauf an, wie viele Anteile der Staat an einer Firma hält. Bei den größten Unternehmen, etwa in der Erdölindustrie, sind Führungspositionen teilweise mit Parteifunktionären besetzt, aber das muss nicht heißen, dass die Firma nach der Pfeife der Zentralregierung tanzt. Denn diese Unternehmen sind international tätig, börsennotiert und wollen Gewinn machen. Es ziehen ja auch nicht alle Mitglieder der kommunistischen Partei an einem Strang – und manche Funktionsträger sind froh, wenn sie Vermögen ins Ausland schaffen können.

**Es gibt immer den Verdacht, dass die Chinesen Industriespionage betreiben. Inwieweit stimmt das?**

Industriespionage ist weltweit ein riesiges Problem, genauso wie Cyberattacken. Natürlich braucht man nicht anzunehmen, dass die Chinesen das nicht machen. Unklar ist aber, wie weit das immer zentral gesteuert ist. Es ist für mich aber schwer einzuschätzen, ob die Dimension, in der die Chinesen Industriespionage betreiben, viel größer ist als etwa bei den Amerikanern.

# Unterschätzte Giganten

Unternehmen aus der Volksrepublik haben mehr Einfluss auf die Weltmärkte, als den meisten Europäern und Nordamerikanern bewusst ist. Hier folgen einige Beispiele neuer multinationaler Konzerne.

**Lenovo** ist der größte Personal-Computer-Hersteller Chinas und gehört zu den größten der Welt. Die Firma verkauft zudem in Festland-China die meisten Smartphones. Sie stellt außerdem Tablets, Speichermedien, Server, Zubehör, Fernseher und weitere Produkte her. Lenovo wurde 1984 unter dem Namen Legend gegründet und 2003 mit dem Ziel der internationalen Expansion umbenannt. Durch Übernahmen und Zusammenschlüsse wuchs das Unternehmen schnell. 2005 kaufte Lenovo IBMs PC-Sparte, 2011 übernahm es die Mehrheit des Aldi-Lieferanten Medion, und 2014 kaufte es Motorola Mobility von Google. Heute verkauft Lenovo seine Produkte weltweit in mehr als 160 Ländern. Firmensitze sind Peking und Morrisville im US-Bundesstaat North Carolina.

**Haier** hat sich einen Namen als Hersteller von Kühlschränken, Klimaanlage, Mikrowellen und anderen Haushaltsgeräten gemacht. In diesem Bereich liegt sein globaler Marktanteil bei ungefähr zehn Prozent und übertrifft damit alle Mitbewerber. Das Unternehmen verkauft auch Konsumgüter wie Fernseher oder Mobiltelefone. Es nutzt den Markennamen Haier seit 1993. Die Firma entstand aus einem Joint Venture des chinesischen Kühlschrankherstellers Qingdao und des deutschen Herstellers Liebherr. „Haier“ ist die Transkription davon, wie die zweite Silbe von „Liebherr“ auf Chinesisch ausgesprochen wird. Die deutsche Technik war hilfreich, aber die Markt verdankt ihr Wachstum chinesischen Managern, Designern und Ingenieuren, die sich auf erschwingliche Geräte konzentrierten.

**Chery** ist ein 1997 gegründeter staatseigener Autohersteller. 2012 produzierte das Unternehmen rund 590 000 Autos, Minivans und SUVs. Es hat Produktionsstätten in anderen asiatischen Ländern, aber auch im Mittleren Osten, Nordafrika, Lateinamerika und Osteuropa. In China hat Chery kürzlich die Produktion von Jaguars und Land Rovers in einem Joint Venture mit dem indischen Tata-Konzern, dem die

britischen Marken gehören, aufgenommen.

**Byd Auto** ist ein anderer interessanter chinesischer Autohersteller. Es ist das Tochterunternehmen des Byd-Konzerns, der aufladbare Batterien herstellt. Entsprechend ist Byd Auto stark im Bereich Hybrid-Technologie und Elektroautos. Byd steht für das englische Motto „Build your dreams“ und ist an der Hongkonger Börse notiert. Dem amerikanischen Milliardär Warren Buffett gehören zehn Prozent der Aktien. Byd hat auch ein Gemeinschaftsunternehmen mit Daimler, das Luxuselektroautos der Marke Denza baut.

**Alibaba** wurde 1999 in Hangzhou von dem ehemaligen Englischlehrer Jack Ma gegründet und ist im E-Commerce tätig. Ursprünglich war es eine Internet-Plattform, die kleinen Firmen den Zugang zu internationalen Märkten erleichtert. Heute macht dieses Business-to-Business-Portal nur mehr rund acht Prozent des Geschäfts aus. Den Großteil von über 80 Prozent erwirtschaftet Alibaba mit den Retail-Plattformen Taobao und Tmall. Auf Taobao können Privatleute ähnlich wie bei Ebay ihre Produkte feilbieten. Tmall ist ein Vertriebskanal internationaler Marken, vergleichbar mit Amazon. Außerdem betreibt das Unternehmen mit Alipay ein Bezahlsystem, das gern mit Paypal verglichen wird. 2014 ging Alibaba an die New Yorker Börse und erlöste mit dem Verkauf seiner Aktien 25 Milliarden Dollar. Großaktionäre sind Yahoo und Softbank.

**Tencent** ist ein Privatunternehmen, das Internet-, Medien-, E-Commerce- und verwandte Geschäfte betreibt. QQ IM heißt sein interaktiver Nachrichtendienst, der eine der größten Social-Media-Gemeinschaften der Welt geschaffen hat. Schon 2010 hatte er fast 700 Millionen Nutzer. Tencent stellt auch digitale Spiele her und vertreibt in China Musik internationaler Unternehmen wie Sony oder Warner Bros.

**Wanda** ist ein Immobiliengigant und wurde 1988 in Dalian im Nordosten Chinas gegründet. Das Unternehmen ist außer-



dem im Bereich Tourismus, im E-Commerce und im Bereich Kaufhäuser tätig. Der Konzern betreibt 125 sogenannte Wanda Plazas in ganz China, das sind eigene Quartiere mit Einkaufszentrum, Einkaufsstraßen, Büros und Wohnungen. Außerdem gehören Wanda 81 Hotels, darunter 68 Fünf-Sterne-Häuser und 99 Kaufhäuser. Wanda ist aber auch mit 6600 Kinos weltweit größter Betreiber, zu dem Wanda Cinemas, AMC Entertainment und die Hoyts Group gehören. Und Wanda will weiter wachsen. CEO Wang Jianlin möchte Wanda zu einer weltbekannteren Marke wie Google, IBM oder Walmart machen.

**Huawei** ist ein Gigant in der Telekommunikationstechnik. Dank seiner Mobilgeräte gewinnt das Unternehmen bei Konsumenten weltweit an Bekanntheit. Huawei baut aber vor allem Telekommunikationsnetzwerke, liefert die dafür nötige Ausrüstung und Beratung. Das Unternehmen betreibt Forschung und Entwicklung in China, Nordamerika, Westeuropa, Russland und Indien. Huawei wurde 1987 von einem ehemaligen Militäringenieur als Privatunternehmen gegründet. Wem genau welche Anteile gehören, bleibt allerdings intransparent, und westliche Medien verdächtigen Huawei immer wieder der Spionage. Das Unternehmen bestreitet solche Vorwürfe. (E+Z/D+C)

*Byd verkauft Elektrobusse an Transportunternehmen in den USA.*

# Wie die Pizza nach Thailand kam

Minor International (MINT) mit Sitz in Thailand ist eins der größten Hotel- und Gastronomieunternehmen im asiatisch-pazifischen Raum. Sein Umsatz lag 2014 bei mehr als 100 Millionen Dollar. MINT arbeitet mit bekannten internationalen Marken zusammen, entwickelt aber auch eigene Marken.

## Von Chayut Setboonsarng und Cod Satrusayang

➔ 1978 gründete William Heinecke Minor, um die Royal Garden Resorts im thailändischen Badeort Pattaya zu betreiben. Er war damals erst 29 Jahre alt.

Heute hat das Unternehmen drei zentrale Geschäftsbereiche: Hotellerie, Gastronomie und Einzelhandel. Es besitzt und betreibt mehr als 120 Luxus-hotels in Thailand; dazu kommen 22 weitere in anderen Ländern Asiens, Afrikas und in Australien. Einige der Hotels werden unter Markennamen wie Marriott, Four Seasons oder St. Regis geführt. MINTs eigene Marke heißt Anantara.

Die Gaststättensparte betreibt 1700 Restaurants in 18 Ländern. Unter den Marken sind Pizza Company, Thai Express, Coffee Club und Riverside & Courtyard. Im Einzelhandel vertreibt MINT globale Marken wie Esprit, Gap und Tumi auf dem thailändischen Markt. Seinen Erfolg in allen Geschäftsbereichen verdankt Heinecke unter anderem der Tatsache, dass er stets auf eine hohe Qualität bei Service und Produkten gesetzt hat.

Durch Partnerschaften, Zusammenschlüsse und Übernahmen ist MINT zu einem globalen Player im Hotelgewerbe geworden. In Dubai etwa startete die thailändische Firma zusammen mit dem staatlichen Immobilienunternehmen Nakheel die Hotel- und Resortkette Avani. 2011 kaufte sie die australische Hotelmarke Oaks. Und in Ostafrika gehört ihr Elewana Collection.

## Öffentliche Stimme

Der in den USA geborene MINT-Chef Heinecke ist inzwischen 66 Jahre alt. Seit 1991 hat er die thailändische Staatsbürgerschaft. Er lebt seit seiner Jugend in dem südostasiatischen Land: Sein Vater arbeitete im Auswärtigen Dienst der USA, seine Mutter war Asien-Korrespondentin der Zeitschrift Time.

Heinecke mischt sich in öffentliche Debatten ein und findet Gehör in politischen und in Wirtschafts-

zirkeln. Nach dem Militärputsch 2014 empörte er sich darüber, wie westliche Regierungen und Medien Thailand darstellten. In einem offenen Brief kritisierte er unter anderem, dass die negative Berichterstattung dem Tourismus schade – einer Branche, von der nicht nur Heinecke, sondern viele Thailänder leben. „Panikmache“ helfe vielleicht, Zeitungen zu verkaufen und Fernsehzuschauer anzuziehen, schrieb er, sie beeinflusse aber auch die Reisewarnungen von Ländern weltweit und habe „katastrophale Folgen“ für den Tourismus. Heinecke betonte: „Thailand ist nicht nur mit politischen Herausforderungen konfrontiert, sondern auch mit den Auswirkungen übertriebener Medienberichte, die ein verzerrtes und unrealistisches Bild von der Situation im Königreich zeichnen.“

Für seinen Brief erntete Heinecke nicht nur Applaus. Kritiker warfen ihm vor, die Sichtweise des Bangkokener Establishments übernommen zu haben. Andere beschuldigten ihn, die Machtübernahme durch das Militär zu rechtfertigen.

## Langer Weg zum Erfolg

Nicht immer lief für MINT alles rund. 1999 legte sich die Minor Hotel Group (MHG) mit der Investmentbank Goldman Sachs an. Goldman wollte Immobilien im Bangkokener Innenstadtbezirk Radchadamri kaufen, die MINT nutzte. Aufgrund seiner guten Kontakte und Insiderkenntnis konnte Heinecke die Besitzer davon überzeugen, dass das Land zu wertvoll ist, um in den Händen von Ausländern zu landen. Goldman konnte nur 41 Prozent kaufen und veräußerte diese schließlich an MHG. Auf dem Grundstück steht Minors wichtigstes Hotel, das Anantara Siam. Früher war es das Four Seasons.

Auch unerwartete Wendungen gehören zur MINT-Geschichte. 1980 entstand die Minor Food Group, um als Franchisenehmer Pizza-Hut-Restaurants in Thailand aufzumachen. Heinecke ignorierte die Warnungen seiner Berater, dass Thailänder keinen Bedarf



**Chayut Setboonsarng**  
arbeitet als  
Unternehmensberater  
in Bangkok.

[csetboonsarng@apcoworldwide.com](mailto:csetboonsarng@apcoworldwide.com)



gegründet, um die Lebensbedingungen von Elefanten und ihren Trainern, den sogenannten Mahouts, in Südostasien zu verbessern. Der Elefant ist Thailands Nationaltier. Trotzdem leben viele der Tiere unter schlechten Bedingungen und werden zu touristischen Zwecken missbraucht, etwa für Elefantenshows oder zum Betteln an Stränden oder auf Straßen.

Die Stiftung pöppelt misshandelte Elefanten auf und unterstützt die Mahouts und deren Familien etwa bei der Gesundheitsversorgung und sozialer Absicherung. Sie bietet außerdem Trainingskurse für Tierärzte, Wissenschaftler und Ranger in Nationalparks an.

an Speisen hätten, die auf Teig und Käse basieren. Und er lag mit seinem Gefühl richtig: Das Franchiseunternehmen wuchs auf mehr als 200 Filialen an.

Der Erfolg war Pizza-Hut-Besitzer Tricon Global aus den USA, der heute Yum! heißt, offenbar nicht geheuer. 2001 wollte Tricon den Vertrag mit MINT um ein Wettbewerbsverbot ergänzen und die Franchisegebühren erhöhen, worauf sich MINT aber nicht einließ. Die Verhandlungen endeten schließlich außergerichtlich mit einer Beendigung der Zusammenarbeit.

Das Pizza-Geschäft wollte MINT aber nicht aufgeben. Alle ehemaligen Pizza-Hut-Restaurants wurden renoviert und umgestaltet und hießen fortan Pizza Company. Das Ganze kostete MINT rund 4,2 Millionen Euro, aber die Investition zahlte sich schon bald aus. Innerhalb von sechs Monaten wurde Pizza Company zu Thailands größter Pizza-Kette mit einem Marktanteil von 70 Prozent. Heute ist Pizza Company selbst Franchisegeber in Jordanien, Saudi-Arabien, China, Myanmar und sieben weiteren Ländern.

MINT brachte auch weitere Schnellrestaurants aus den USA nach Thailand, darunter Burger King, Sizzler und Swensen's Ice Cream, die sich großer Beliebtheit erfreuen.

## Soziales Engagement

Im Zuge sozialer Unternehmensverantwortung fördert Minor den Tier- und Umweltschutz und unterstützt lokale Gemeinschaften. Zu den Initiativen für wildlebende Tiere, für die das Unternehmen Geld gibt, gehören der Schutz von Wasserschilddröten auf der thailändischen Ferieninsel Phuket, die Wiederbelebung von Korallenriffen auf den Malediven und der Schutz von Löwen in der Serengeti.

In der nordthailändischen Provinz Chiang Rai hat MINT die Golden Triangle Asian Elephant Foundation

tet außerdem Trainingskurse für Tierärzte, Wissenschaftler und Ranger in Nationalparks an.

MINT stellt selbst Käse und andere Milchprodukte her und beschäftigt dazu Mitarbeiter aus den umliegenden Dörfern. Auch auf Nachhaltigkeit wird geachtet. So verwenden die Produktionsstätten zum Beispiel Flüssiggas als Energiequelle, verfügen über Wassermanagementsysteme und verwenden LED-Lampen. In den Restaurants gibt es Vorgaben für die Kühlanlagen.

Die thailändische Regierung hat Minor für dieses Engagement bereits mehrere Preise verliehen. Minor Food arbeitet mit dem Bildungsministerium und der Behörde für berufliche Bildung zusammen: Durch Praktika und Werkverträge sammeln Studenten praktische Erfahrung und verdienen sich etwas dazu.

Bei Minor Food werden zudem Lebensmittelsicherheit und Verbrauchergesundheit großgeschrieben. Der global operierende Einkauf achtet auf Qualität, Sicherheit und Rückverfolgbarkeit der wichtigsten Produkte und kontrolliert seine Zulieferer streng. Mitarbeiter werden in Lebensmittelsicherheit und Hygiene geschult. Ähnliche Regeln gelten für die Hotelsparte.

Minor International gehört zu der wachsenden Anzahl südostasiatischer Firmen, die zu globalen Playern avancieren. Indem das Unternehmen sein Erfolgsrezept ins Ausland exportiert, verändert es weltweit die Hotel- und Gastronomielandschaft. ←

### Links:

**Minor International Jahresbericht 2014** (auf Englisch):

<http://mint.listedcompany.com/misc/ar/20150305-mint-ar2014-en-03.pdf>

**Offener Brief von Minor-Chef Bill Heinecke:**

<http://www.tatnews.org/open-letter-from-minor-group%E2%80%99s-bill-heinecke/>

*Minor International veranstaltet jedes Jahr ein Elefantenpoloturnier in Thailand als Fundraising und Werbung für seine Elefantenprojekte.*



**Cod Satrusayang**

ist Journalist und Autor in Bangkok.

[satrusayang.thanarithcod@dpa.com](mailto:satrusayang.thanarithcod@dpa.com)

# Ein asiatisches Bier erobert die Welt

Die Firma San Miguel ist in den Philippinen eine Institution, die schon länger existiert als die Republik selbst. Ihr ältestes Produkt ist ein Pils, das heute von Millionen Menschen in den Philippinen und weltweit getrunken wird. Im 20. Jahrhundert expandierte San Miguel in verwandte Geschäftszweige und vor einigen Jahren dann in Branchen, die nichts mit der Getränkewirtschaft zu tun haben. Allerdings ist der traditionsreiche Konzern nach wie vor in der Hand eines Mannes, der mit einem früheren Diktator verbandelt war.

## Von Alan Robles

➔ 1890, als die Philippinen noch eine spanische Kolonie waren, eröffnete der Geschäftsmann Enrique Barretto mit königlicher Erlaubnis eine Brauerei in Manila. Er nannte sie „La Fabrica de Cerveza de San Miguel“ (San Miguel Brauerei) nach dem Bezirk der Hauptstadt, in dem sie lag. Dann beauftragte er einen deutschen Braumeister damit, ein Pils zu entwickeln. Bei einer Verköstigung des neuen Bieres nahm ein Vertreter der Stadt dessen Erfolg vorweg: „Möge jedes Mal, wenn der Bierhahn aufgedreht wird, das Gold fließen“, sagte er.

Und so geschah es. Im ersten Jahr produzierte die Brauerei noch weniger als 60 000 Liter, wuchs dann aber rasch: Der Markt konnte nicht genug von dem hellen Pils bekommen. Das Land erlebte eine Revolution, den Zusammenbruch der spanischen Herrschaft, den Einmarsch und die Machtübernahme der Amerikaner – und San Miguel wuchs weiter. Das Bier kam so gut an, dass es bereits 1914 nach Hongkong, Shanghai und Guam exportiert wurde.

Der Zweite Weltkrieg unterbrach diesen Siegeszug. Die einfallenden Japaner beschlagnahmten die Brauerei und benannten sie in „Balintawak Beer Brewery“ um. Nach dem Krieg erhielt San Miguel dann wieder seinen ursprünglichen Namen, baute seine Marktführerschaft in den Philippinen aus und streckte seine Fühler nach weiteren Märkten aus.

In einer Zeit, als Produkte aus dem industrialisierten Westen auf die Märkte von Entwicklungsländern strömten, schwamm San Miguel gegen den Strom: 1948 eröffnete die Firma eine Brauerei in Hongkong. Wenige Jahre später lockte ihr Erfolg zwei spanische Geschäftsleute nach Manila. Das Ergebnis war die sogenannte Manila-Vereinbarung, mit der San Miguel der spanischen Firma La Segarra die Lizenz ausstellte,

das Bier und die gleichnamige Marke nach Spanien zu bringen.

San Miguel selbst breitete sich peu à peu in Asien aus: Das Unternehmen eröffnete Brauereien in China, Vietnam, Thailand und Indonesien. Inzwischen exportiert es sein Bier in 40 Länder weltweit einschließlich Europa. Der unabhängige spanische Lizenzinhaber, der heute Mahou San Miguel heißt, verwendet weiterhin den Markennamen und ein Logo, das dem Original ähnelt. Folglich sind in Europa zwei unterschiedliche Biere unter demselben Namen auf dem Markt. Dabei gleicht das spanische San Miguel dem philippinischen in keiner Weise – Letzteres soll wesentlich besser schmecken. Interessanterweise haben die beiden Brauereien im vergangenen Jahr eine Kooperationsvereinigung unterschrieben, um „die Marke zu vereinen“. Wie das geschehen soll, wurde nicht bekannt gegeben.

In den Philippinen dominiert San Miguel weiterhin den Biermarkt: 2012 betrug sein Anteil 90 Prozent. Wer in dem Inselstaat ein Bier bestellt, bekommt automatisch ein San Miguel. Aber der Name steht inzwischen für weit mehr. Die San Miguel Corporation (SMC), wie sie heute heißt, ist ein riesiger Konzern. Sein Umsatz lag 2013 bei 17,6 Milliarden Dollar, die Unternehmenswerte beliefen sich auf 27,5 Milliarden Dollar. Damit ist SMC das größte Unternehmen der Philippinen und rangiert auf der Forbes-Liste der 2000 größten börsennotierten Unternehmen der Welt.

## Expansionsstrategie

Im 20. Jahrhundert expandierte San Miguel in verwandte Geschäftszweige und kaufte Firmen, die Softdrinks, Eis, alkoholische Getränke, Fleisch, Mehl und



Ein Arbeiter zwischen Bierkästen in Manila.

Verpackungen herstellen. Dadurch wurde er zum größten Konzern Südasiens im Bereich Nahrungsmittel, Getränke und Verpackung. Im 21. Jahrhundert wurde ihm dann ausgerechnet seine Stärke zum Verhängnis: Wenn man auf dem philippinischen Biermarkt quasi Monopolist ist, wie kann man dann noch wachsen? Die Anzahl der Biertrinker hat natürliche Grenzen.

SMCs Antwort bestand darin, in andere Branchen zu expandieren. 2008 kamen Bergbau, Banken, Rohstoffe, Energieversorgung, Infrastruktur und zeitweise sogar die Luftfahrt hinzu. Derzeit hat San Miguel den Bereich Telekommunikation im Visier. Nach Angaben von Jonathan Ravelas, einem Analysten der größten philippinischen Bank, BDO Unibank, landet rund die Hälfte jedes Pesos, den ein Philippiner ausgibt, direkt oder indirekt in den Taschen von San Miguel.

San-Miguel-Chef Ramon Ang strebt an, dass die Firma in wenigen Jahren nur noch 20 Prozent ihres Umsatzes mit Nahrungsmitteln macht. Wenn seine Pläne aufgehen, kommt das meiste Geld dann aus den Bereichen Energie, Kraftstoffe und Infrastruktur – die weit entfernt sind von Bier, Softdrinks und Eis.

## Zweifelhaftes Erbe

Angs Präsenz im Unternehmen ist das Symptom eines dunklen Kapitels der Firmengeschichte. Als Ferdinand Marcos 1972 die Macht in den Philippinen übernahm, versprach er, die Gesellschaft zu reformieren und die Oligarchie zu entmachten, die das Land ausbeutete.

Stattdessen installierte er einen neuen Machtapparat, der aus ihm selbst, seinen Verwandten und seinen Vasallen bestand. Sie plünderten die Staatskasse und teilten die Wirtschaft untereinander auf, indem sie Marcos' diktatorische Gewalt nutzten, um strategische Branchen sowie einzelne Unternehmen an sich zu reißen. Der Marcos-Verbündete Eduardo Cojuangco Jr. nutzte 1983 Milliarden von Pesos aus einer Zwangssteuer für Kokosbauern, um sich die Kontrolle über SMC zu erkaufen. Er setzte sich selbst als Aufsichtsratsvorsitzenden ein. Seine Amtszeit endete 1986 jedoch abrupt, als er zusammen mit Marcos im Zuge eines gewaltlosen Volksaufstands aus dem Land gejagt wurde.

Die Regierung von Präsidentin Corazón Aquino zerschlug Marcos' System der Vetternwirtschaft und beschlagnahmte dabei Cojuangcos Anteile im Wert von mehr als 1,2 Milliarden Dollar, was 47,9 Prozent der Unternehmensanteile entsprach. Mit Hilfe diverser zweifelhafter Manöver, die durch gute Verbindungen zu den Regierungen unter Joseph Estrada und Gloria Arroyo möglich wurden, schaffte es Cojuangco nicht nur, wieder bei SMC einzusteigen, sondern sogar den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden zurückzuerobieren. Ang ist seine rechte Hand. Vielleicht ist es diese dunkle Vergangenheit, die den Economist 1990 dazu veranlasste, SMC als Beispiel dafür anzuführen, was in der philippinischen Wirtschaft falsch läuft. ←

### Link:

San Miguel Corporation:

<http://www.sanmiguel.com.ph/>



**Alan Robles**

ist freier Journalist in Manila.

[alanrobles@gmail.com](mailto:alanrobles@gmail.com)

# Gestiegener Ehrgeiz

Die Volkswirtschaften vieler afrikanischer Staaten sind in den vergangenen Jahren gewachsen, und im formalen Sektor sind Unternehmen stärker geworden. Einige von ihnen denken längst kontinentweit und haben Niederlassungen in verschiedenen Ländern. Josef Boven von der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, die als KfW-Tochter den Privatsektor in Entwicklungsländern fördert, hat Hans Dembowski im Interview die Lage erläutert.

## Interview mit Josef Boven

### **Welche Art von Unternehmen aus Ländern südlich der Sahara ist afrikaweit tätig?**

Wichtig sind hier vor allem drei Branchen: Banken, Telekom und Einzelhandel, der wiederum die Konsumgüter- und Nahrungsmittelherstellung antreibt. Zu nennen ist auch das stark zunehmende Engagement von Private Equity Fonds in Afrika, die in der Regel regional oder kontinentweit unterwegs sind. Die Fonds agieren sehr professionell und haben hohe Ansprüche an die Rendite; das sollte auch andere Investoren ermutigen.

### **Fangen wir mit den Banken an. Was für Geldhäuser sind das?**

Grundsätzlich gilt, dass die Finanzwirtschaft in weiten Teilen Afrikas noch wenig entwickelt ist. Viele ärmere Menschen haben gar keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Auch kleinere und mittelständische Unternehmen tun sich oft schwer, Kredite zu bekommen. Es ist aber zu beobachten, dass große afrikanische Banken zunehmend kontinentweit denken und operieren. Dazu gehören etwa die Standard Bank aus Südafrika oder die Ecobank Transnational, die in Nigeria am meisten Kunden hat, aber ursprünglich von den Handelskammern mehrerer Länder auf Anregung der Staatengemeinschaft ECOWAS (Economic Community of West African States) gegründet wurde. Diese Entwicklung ist gut, weil so das Angebot an Finanzdienstleistungen größer und professioneller wird. Zudem gibt es immer mehr Banken, die regional expandieren. Beispielsweise die kenianische I&M Bank, die auch in Ruanda und Tansania vertreten ist. Um sie auf diesem Weg zu begleiten, hat die DEG Anteile an der Bank erworben, und unser Partner, der französische Entwicklungsfinanzierer Proparco, hat das auch getan.

### **Interessieren sich auch andere internationale Investoren für die afrikanische Finanzwirtschaft?**

Ja, unbedingt. Spannend ist zum Beispiel die Plattform-Strategie von Atlas Mara. Atlas Mara ist an die Londoner Börse gegangen, um dort Kapital aufzu-

nehmen, und erwirbt mit diesem Geld afrikanische Banken, um einen starken überregionalen Verbund aufzubauen. Das Wirtschaftswachstum in Afrika in den vergangenen Jahren hat die Nachfrage nach den verschiedensten Bankprodukten deutlich ansteigen lassen. Entsprechend werden gute Geschäfts- und Renditechancen erwartet. Die gestiegene Kaufkraft belebt außerdem den Einzelhandel, so dass es sich zunehmend lohnt, Vertriebs- und Supermarktketten international aufzustellen. ShopRite aus Südafrika tut das. Im Einzelhandel ist es wichtig, örtliche Präferenzen und Vorlieben zu kennen. Die afrikanischen Firmen sind da nach meinem Eindruck näher dran als westliche multinationale Player wie etwa Carrefour oder Walmart.

### **Und weil es auf örtliche Präferenzen ankommt, wächst die Nachfrage nach in Afrika produzierten Konsumgütern und Lebensmitteln?**

Genau. Die DEG finanziert und berät beispielsweise den kenianischen Saffhersteller Kevian und hat dazu beigetragen, dass hochmoderne Abfüllanlagen aus Deutschland angeschafft wurden. Mit tropischen Fruchtsäften gibt es grundsätzlich auch Exportchancen nach Europa. Solche Möglichkeiten werden in Deutschland immer noch viel zu wenig gesehen, viele Unternehmen verbinden Afrika auch heute vor allem mit Problemen, sehen aber nicht die dynamische Entwicklung vieler Volkswirtschaften und damit verbundene Chancen. Andererseits zeigt aber auch die Tatsache, dass wir Kevian begleiten, wie groß der Bedarf an Finanzdienst- und Beratungsleistungen ist – und das erklärt auch, warum die Expansion afrikanischer Banken wichtig ist.

**Kommen wir zur Telekommunikation. Celtel war ein frühes multinationales Unternehmen aus Subsahara-Afrika. Gründer Mo Ibrahim hat es geschafft, den Mobilfunk in vielen Ländern einzuführen, und die DEG war von Anfang an als Anteilseignerin mit dabei. Finden Sie es bedauerlich, das Celtel mittlerweile verkauft wurde und nun zum indischen Konzern bharti airtel gehört?**

Nein, denn es zeigt, dass Afrika zunehmend auch für große ausländische Investoren interessant ist. Und für die Kunden ist das sogar vorteilhaft. bharti airtel verfolgt mit großem Geschick eine ausgeprägte Low-cost-Strategie und bietet Dienstleistungen entsprechend günstig an. Das ist wirtschafts- und gesellschaftspolitisch wichtig. Es geht ja darum, dass der Fortschritt möglichst viele Menschen erreicht, damit sich der Kontinent entwickelt. Dazu hat Mo Ibrahim mit der Gründung von Celtel erheblich beigetragen, und wir sind stolz darauf, ihn dabei unterstützt zu haben.

**Aber braucht Afrika nicht eigene Großunternehmen, um Entwicklung zu gestalten und auf den Verlauf der Globalisierung Einfluss zu nehmen?**

Ja, sicherlich, aber es gibt in der Telekommunikation auch weiterhin wichtige afrikanische Player. Ein Beispiel ist Safaricom in Kenia, das mit M-Pesa ein System eingeführt hat, das Geldüberweisungen per Mobiltelefon möglich macht, ohne dass man über ein Konto verfügen muss. Diese Innovation hat für ganz Afrika große Bedeutung und darf nicht unterschätzt werden. Gleichzeitig ist Safaricom ein Beispiel dafür, wie man mit angepasster Technologie sehr erfolgreich sein kann.

**Sehen Sie aktuell eine Gründerpersönlichkeit vom Rang Mo Ibrahims?**

Sehr eindrucksvoll ist Aliko Dangote aus Nigeria. Er hat als Zementhersteller angefangen und dann vielfältige Geschäfte in anderen Branchen aufgebaut. Seine Firmen sind heute in vielen afrikanischen Ländern präsent. Als Unternehmer hat er sicherlich das Potenzial, auch jenseits von Afrika bedeutend zu werden. Aber vielleicht will er das zunächst gar nicht, vielleicht erscheint es ihm klüger, die zahlreichen Chancen in Afrika weiter auszuschöpfen.

**Um international relevant zu werden, muss ein Unternehmen erst einmal zu Hause wachsen. Dafür ist ein genügend großer Heimatmarkt nötig. Es ist ja kein Zufall, dass die Unternehmen, von denen wir reden, typischerweise aus Südafrika, Nigeria oder Kenia kommen. Viele afrikanische Länder sind aber recht klein und haben nur zehn oder 20 Millionen Einwohner. Ist die regionale Integration in Wirtschaftsgemeinschaften wie der ECOWAS, der East African Community (EAC) oder der Southern African Development Community (SADC) genügend weit fortgeschritten, um dieses Defizit auszugleichen?**

Regionale Integration hilft sicherlich, aber es gibt diesbezüglich noch sehr viel zu tun. Bisher ist das



Bohmer/picture-alliance/dpa

Volumen des innerafrikanischen Handels noch recht gering. Für viele Volkswirtschaften ist der Überseehandel wichtiger als der Austausch mit Nachbarländern. Es fehlt unter anderem an grenzüberschreitender Infrastruktur und Logistik. Meistens gibt es beispielsweise keine Autobahnen zwischen den Hauptstädten zweier Nachbarländer. Auch die Eisenbahninfrastruktur lässt zu wünschen übrig. Aber es gibt Fortschritte. Zum Beispiel die Erneuerung der Eisenbahnlinie Dschibuti–Addis Abeba oder das Eisenbahnprojekt, das Kenia, Uganda, Ruanda und Burundi verbinden wird. Nötig ist auch der Ausbau von grenzüberschreitenden Stromversorgungsnetzen. Um große regionale Märkte zu schaffen, kommt es nun mal nicht nur auf Zollfreiheit an.

**Aber große regionale Märkte würden dazu beitragen, Unternehmen so stark werden zu lassen, dass sie vielleicht auch einmal globale Bedeutung gewinnen?**

Ja, genau. Afrika ist eine Schwerpunktregion für uns als Entwicklungsfinanzierer, wir halten es für sinnvoll, die Entstehung afrikanischer Champions in einzelnen Wirtschaftszweigen zu fördern. Wir tun das auf verschiedene Weise. Wir geben Unternehmen langfristige Darlehen, und wir beteiligen uns auch an ihrem Kapital. Darüber hinaus beraten wir die Unternehmen zu Themen wie etwa Corporate Governance – ein Bereich, der oft noch nicht auf internationalem Niveau ist. Das kann aber nur gelingen, wenn die Unternehmen selbst in diese Dinge investieren. Deshalb freut es uns, dass eine wachsende Zahl von Firmen eigenen Ehrgeiz zeigt und sich den Herausforderungen stellen will. Mit solchen Partnern können wir wirkungsvoll zusammenarbeiten und sie bei der erfolgreichen Entwicklung ihres Unternehmens begleiten.

*„Wir sind stolz, Mo Ibrahim unterstützt zu haben.“*



**Josef Boven**  
ist Afrikaexperte bei der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, die KfW-Tochter, die den Privatsektor in Schwellen- und Entwicklungsländern fördert.  
[josef.boven@deginvest.de](mailto:josef.boven@deginvest.de)





Botling/Photography

*Afro-Shops sind bei weitem nicht die einzigen Unternehmen, die Afrikaner in Deutschland betreiben.*

## Afrikaner in Deutschland

# Triebkräfte des Wandels

Die Rolle von Diasporagemeinschaften bei der Firmengründung wird oft unterschätzt. Doch Start-up-Unternehmen nutzen den Gast wie den Herkunftsländern. Afrikanische Experten, die in Deutschland leben, sind oft Brückenbauer zwischen den Kontinenten.

### Von Abdou Rahime Diallo

➔ Migranten in Industrieländern werden immer häufiger zu Unternehmern. Früher führten sie oft kleine Läden, in denen sie Waren aus Afrika oder Asien verkauften. Heute sind viele Gründer anspruchsvoller und ehrgeiziger. Manch Auswanderer trägt zugleich zur wirtschaftlichen Entwicklung seines Herkunftslandes bei. Und zwar auf drei Wegen:

- Diaspora-Direktinvestitionen (DDI) fördern Unternehmensentwicklung, Innovationen und schaffen Arbeitsplätze – all das ist förderlich für Entwicklung allgemein.
- DDI generieren auch soziales und politisches Kapital in globalen Netzwerken, binden Entwicklungsländer in die internationale Gemeinschaft ein und verschaffen ihnen Zugang zu fortschrittlichen Technologien und Geschäftsmodellen.
- Unternehmer aus der Diaspora verfügen über spezifische sprachliche und kultu-

relle Kompetenzen, die wiederum Dritten nützen.

Insbesondere in Deutschland gründen viele afrikanische Migranten ein eigenes Unternehmen. Das hat drei wesentliche Gründe:

- Ihre persönlichen, interkulturellen und beruflichen Kompetenzen befähigen sie dazu, kalkulierte Risiken einzugehen und Marktnischen zu entdecken.
- Deutschland ist eine enorme soziale Herausforderung für Afrikaner – bisweilen verhält sich das Umfeld geradezu feindlich – und viele Mitglieder der Diaspora bekommen nicht die Jobs, für die sie qualifiziert sind. Daher gründen viele ihr eigenes Unternehmen.
- Deutschland hatte nur wenige afrikanische Kolonien, und diese auch nur bis zum Ende des Ersten Weltkriegs. Die Deutschen haben daher eine weniger enge Verbindung zu Afrika als etwa

Großbritannien, Frankreich oder Belgien. Viele deutsche Unternehmen haben den Kontinent kaum im Blick. Für in Deutschland lebende Afrikaner, die das Potential des Kontinents einschätzen können, ist das eine Chance.

Von Afrikanern geführte Unternehmen in Deutschland werden immer vielfältiger. Die erste Generation der Diaspora-Unternehmer eröffneten Afro-Shops, wo sie afrikanische Lebensmittel, Kosmetik, Kleidung und Friseurzubehör verkauften. Heute bieten Gründer IT-Dienstleistungen oder Finanztransfers an. Einige junge Afrikaner arbeiten sogar als Unternehmensberater.

### Brückenbauer

Afrikanische Diplomaten sind auf deutsche Investitionen in ihren Heimatländern aus. Allerdings verhehlen sie nicht, dass die Zusammenarbeit mit chinesischen oder indischen Unternehmen in Subsahara-Afrika einfacher ist. Auch Stefan Liebing vom Afrikaverein der deutschen Wirtschaft bestätigt, dass wichtige deutsche kleine und mittlere Unternehmen Afrika tendenziell weiterhin für einen „Kontinent der Krisen und Korruption“ halten.

Aber es gibt auch positive Entwicklungen. Deutsche Mittelständler etwa bemühen immer öfter die Dienste von Unternehmensberatern afrikanischer Herkunft. Cheick Diallo aus Guinea zum Beispiel arbeitet seit zwei Jahren für MC-Bauchemie, ein mittelständisches Unternehmen, das innovative und Standardchemikalien an die Bauindustrie liefert. MC-Bauchemie hat seinen Sitz im Ruhrgebiet, beschäftigt 2200 Mitarbeiter und betreibt Produktionsstätten in Europa und Übersee.

Diallo hat den Aufbau eines Tochterunternehmens von MC-Bauchemie in seinem Heimatland koordiniert und berät das Unternehmen nun dabei, seine Produkte in Ländern wie Sierra Leone, Ghana und Nigeria zu vermarkten. Ihm zufolge bietet Afrika gute Möglichkeiten – aber deutsche Unternehmen hinken den Wettbewerbern aus Schwellenländern wie Brasilien, China und der Türkei hinterher. Er freut sich, seine fachliche und inter-

kulturelle Kompetenz nutzen zu können und dabei gutes Geld zu verdienen. „MC-Bauchemie ist zuversichtlich, langjährige Beziehungen auf dem afrikanischen Kontinent zu etablieren“, sagt er.

Andere Unternehmer afrikanischer Herkunft haben Geld-Transfer-Systeme entwickelt. Sie bieten ihrer Zielgruppe, der afrikanischen Diaspora, günstigere Tarife als die Branchenriesen Western Union und Moneygram. Immer mehr Afrikaner schicken Geld über Diaspora-Start-ups in die Heimat.

Mamadou Diop lebt in Berlin. Seit vier Jahren veranlasst sein Unternehmen Geldtransfers in den Senegal und nach Gambia. Er profitiert davon, dass die Diaspora den großen Anbietern nicht traut, sagt er. Zu Diops Wettbewerbsvorteilen gehörten auch niedrigere Gebühren und seine kulturelle Nähe zur Zielgruppe. Er selbst hat Wurzeln sowohl im anglophonen Gambia als auch im frankophonen

Senegal – so kann er Kunden aus beiden Sprachgemeinschaften gewinnen. Die Mund-zu-Mund-Propaganda war wichtig, sagt er. Er ist stolz darauf, Geschäftsbeziehungen zu zwölf afrikanischen Ländern zu haben.

Der Waren-Export nach Afrika ist ein weiteres schnell wachsendes Geschäftsfeld der Diaspora. In den 1980er und 1990er Jahren ging es vor allem um Autos, heute sind diverse Konsumgüter relevant: technische Hardware ebenso wie Lebensmittel, Kosmetik und Kleidung. Oft kommt die Ware aus Asien. Die Händler reisen von Deutschland nach Asien, von dort aus weiter nach Afrika und dann zurück nach Deutschland.

Die 27-jährige Nigerianerin Ashioma Udechukwu lebt in Berlin und ist eine solche Handelsreisende. Sie sagt: „Ich sehe immer häufiger Passagiere aus Äthiopien, Ghana, Kenia, Senegal und natürlich Nigeria auf meinen Flügen nach China,

## Äthiopische Unternehmer mit deutschem Studium

2013 gründeten Eskinder Mamo und Amanuel Abrah in Addis Abeba, der Hauptstadt Äthiopiens, AhadooTec ICT Solutions. Beide haben an deutschen Hochschulen studiert. Sie gehörten zu den Mitbegründern des Deutsch-Äthiopischen Studenten- und Akademikervereins (DAESAV), der größten Vereinigung von Äthiopiern im Land.

Ahadoos Stärke ist es, auf soziale Bedürfnisse mit innovativen technischen Lösungen einzugehen. Bei einem ersten Projekt ging es darum, eine Plattform für High-School- und College-Studenten in Äthiopien zu entwickeln, über die diese Zugang zu Kursen und aktuellem Lehrmaterial bekamen und sich zu virtuellen Lerngruppen zusammenschließen konnten. „Über unsere Apps haben wir im ersten Anlauf vierhundert Schulen erreicht,“ berichtet Eskinder. „In der zweiten Phase wünschen wir uns 1000 Schulen.“ Um die App zu nutzen, braucht man ein Mobiltelefon mit einem großen Bildschirm, wie sie in China hergestellt werden. Die Geräte sind erschwinglich.

Ahadoos zweites Großprojekt ist noch ambitionierter. Die Unternehmer haben

die Weltbank davon überzeugt, ein innovatives System zu finanzieren, das als webbasierte mobile Plattform Landwirten und Agrarunternehmern dienen soll: mit Informationen zu Anbaumethoden, Klima und Wetter, Schädlingswarnungen und anderem. Ahadoo hat allerdings mit großen Herausforderungen wie enormem bürokratischem Aufwand, schlechter Infrastruktur und schwachem Internet zu kämpfen. Trotzdem sind die Firmengründer dankbar, dass Äthiopien es Heimkehr-

ern leicht macht, in ihrem Land ein Unternehmen zu gründen.

Derzeit beschäftigt Ahadoo zwölf Personen. Neben den beiden Gründern arbeiten sieben Mitarbeiter in Vollzeit und drei in Teilzeit. Ahadoo will in den nächsten zwei Jahren expandieren und mehr Jobs schaffen, sowohl in Äthiopien als auch in Deutschland, wo ein Büro für Software- und Programmierdienstleistungen entstehen soll. (ard)



Eskinder Mamo (rechts) and Amanuel Abrah gründeten AhadooTec ICT Solutions in Addis Abeba.

Thailand und Singapur“. Auch Vietnam, Myanmar und Bangladesch seien wichtige Ziele geworden. „Diese Länder sind wegen der niedrigen Preise und der Produktvielfalt für uns interessant. Hier findet man günstige Handys, Fernseher, Laptops, Tablets und Stoffe von wirklich guter Qualität“.

Die afrikanische Mittelschicht, die sich diese Dinge leisten kann, wachse, sagt Udechukwu. Ihr Geschäft laufe, weil das Fliegen günstig ist. Sie kam als Migrantin nach Deutschland und konnte dank der starken Wirtschaft genug Geld verdienen, um ihr Unternehmen zu gründen.

Manch Unternehmer afrikanischer Herkunft führt Waren aus seiner Heimat nach Deutschland ein. Der Markt für fair gehandelte und Bioprodukte wächst in Europa. Afrikanische Getränke wie Ingwerlimonade, Bier und Tees sowie Honig und Naturkosmetik aus Afrika werden gern gekauft.

Tatsächlich wächst das Interesse der Deutschen an Afrika und afrikanischen Restaurants, an Kunst und Mode. Auch afrikanische Musik, Filme und Künstler sind zunehmend gefragt. Hinzu kommt, dass sich die Deutschen für soziales Unternehmertum begeistern. Es ist einfacher geworden, Mittel für Erneuerbare-Energie-Infrastruktur oder Gründerzentren in

ländlichen Gegenden Subsahara-Afrikas zu bekommen. Auch sind sich die Deutschen darüber bewusst, dass sie Flüchtlinge und Migranten in die Mehrheitsgesellschaft integrieren müssen. Mitglieder der Diaspora finden nun leichter Arbeitsplätze.

Der jüngste und wohl vielversprechendste Trend ist die Gründung von Technologie-Unternehmen (siehe Kasten). Manche schaffen Arbeitsplätze in Europa, manche in Afrika und andere auf beiden Kontinenten. Ayana Alemu aus Äthiopien zum Beispiel rief 2001 Meelogic ins Leben. Die Firma bietet IT-Lösungen an und beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter in Deutschland und Polen. Ihre Kunden kommen aus so verschiedenen Branchen wie Telekommunikation, Medizintechnik, Energie, Transport und Logistik.

### Unterstützung durch die Regierung

Die Regierung kann die aus dem Ausland stammenden Unternehmer fördern, indem sie bürokratische Hürden abbaut und den internationalen Austausch erleichtert. Vielen Ländern ist die wirtschaftliche Bedeutung ihrer Diaspora nur allzu bewusst. Tunesien etwa hat eine Bevölkerung von rund elf Millionen Menschen; eine weitere Million Tunesier lebt

im Ausland, darunter führende Wissenschaftler und Fachleute. Der tunesische Berater Moez Ali sagt, das Wissen und Geld, das aus der Diaspora zurück nach Tunesien fließe, sei ausgesprochen wichtig für das Land. Die Regierung versucht Mitglieder der Diaspora mit Anreizen dazu zu bringen, Immobilien zu kaufen oder führende Positionen in der Heimat zu übernehmen. Im Zuge des Arabischen Frühlings und der damit verbundenen Probleme nahmen die Investitionen der Diaspora ab. Aber seit sich die Lage stabilisiert hat und es eine demokratische Regierung und Verfassung gibt, wird wieder mehr investiert.

In Afrika wurden in den vergangenen zehn Jahren etwa ein Dutzend nationale Diaspora-Ministerien etabliert. Auch die EU ist sich der Potenziale bewusst. Im Jahr 2013 gründete sie die AKP-Beobachtungsstelle für Migration. Mit den Ländern Afrikas, der Karibik und des Pazifiks (AKP), die mit der EU und ihren Mitgliedern besonders verbunden sind, soll besser kooperiert werden. Alle Beteiligten sollen von der Migration profitieren. ←

#### Abdou Rahime Diallo



ist ein auf Migration und Entwicklung spezialisierter internationaler Politikberater. Er lebt in Berlin.  
diallorah66@gmail.com

## Literaturrezension

# Aufarbeitung eines Traumas

Indonesische Literatur wird zunehmend auch in Europa wahrgenommen und dieses Jahr besonders in Deutschland, weil Indonesien Gastland der bedeutenden Frankfurter Buchmesse war. In der aktuellen Belletristik bleibt die Suharto-Diktatur das große Trauma, an dem sich viele indonesische Autorinnen und Autoren abarbeiten.

### Von Katharina Borchardt

→ Es war eine Umbruchzeit: 1998, als General Suharto stürzte und mit ihm die Diktatur der „Neuen Ordnung“ in Indonesien zu Ende ging. Anschließend brach sich vieles Bahn, was vorher unterdrückt worden war. Dies lässt sich sehr gut

an Ayu Utamis Romanen „Saman“ und „Larung“ ablesen, die in dieser politischen Übergangszeit erschienen. Utami fasst darin etliche heiße Eisen an: wie internationale Konzerne indonesische Kleinbauern terrorisieren und wie katholische

Geistliche im Untergrund dagegen agitieren, wie junge Frauen ein freies Sexualleben erproben und wie Aktivisten unter Suharto verfolgt und liquidiert werden. Ein kritisches und dabei unbändiges, reichhaltiges Porträt der späten 90er Jahre.

Außerdem spart Utami das Thema „1965“ nicht aus, das bis heute viele Autoren beschäftigt. Auch der Vater ihrer Hauptfigur Larung kam bei den Massakern ums Leben, die den Anfang der Suharto-Diktatur markieren: „Sie schleppten alle, die sie für Feinde hielten, heran, lebendig oder tot, Frauen wie Männer, die einen mit Kopf, die anderen ohne, oder



Gedenken an den Sturz Suhartos 2008 in Yogyakarta.

überhaupt bloß den Kopf, und warfen sie im Südosten in ein Erdloch.“

Der Roman „Saman“ liegt bereits seit ein paar Jahren auf Deutsch vor; die Übersetzung von „Larung“ ist frisch hinzugekommen. Die beiden Romane spielen auf verschiedenen Zeitebenen und werden aus unterschiedlichen Perspektiven erzählt. Deshalb meint die Autorin Ayu Utami: „Stilistisch gesehen sind ‚Saman‘ und ‚Larung‘ relativ chaotisch und anarchisch geworden. Ich habe diese beiden Bücher in einer Zeit geschrieben, in der die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen wir gelebt haben, sehr restriktiv waren. Wir wurden damals stark gegängelt.“

## Prosa als Mittel der Erinnerung

Seither sind viele Details über die Suharto-Zeit ans Licht gekommen. Davon profitieren neuere Bücher. Zum Beispiel der Roman „Alle Farben Rot“ von Laksmi Pamuntjak. Darin erzählt Pamuntjak von Amba und Bhisma, die sich 1965 ineinander verlieben. Die beiden tragen Namen aus dem indischen Mahabharata-Epos, und so wiederholt sich an ihnen das Schicksal der beiden mythologischen Figuren: Sie werden für immer voneinander getrennt. Der linksgerichtete Bhisma wird verhaftet, interniert und auf die berüchtigte Gefangeneninsel Buru gebracht: „Amba, während ich hier schreibe, leuchte über mir die Sterne. Bevor ich mir es nicht klargemacht habe, hätte ich kaum gedacht, dass ich jetzt schon zwei Jahre hier lebe, in der Unit XVI Indrakarya, einem von zweiundzwanzig Lagern.“

Laksmi Pamuntjak hat eine herzerreißende, an den Mythos rückgebundene und dadurch noch größer wirkende Liebesgeschichte geschrieben. Die historischen und politischen Umstände hat sie intensiv recherchiert. Aufklärung ist nötig, sagt Pamuntjak, und Belletristik ist dafür die geeignete Form: „Je weiter wir uns vom Jahr 1965 entfernen, desto mehr Prosa brauchen wir darüber. Warum Prosa? Einfach weil es mehr Spaß macht, Geschichten zu lesen, als dicke historische Abhandlungen. Prosa ist für viele Leute einfach zugänglicher.“

## Exilanten-Perspektive

Leicht lesbar ist auch der Roman „Pulang“ von Leila Chudori, der realistisch verfasst ist und Mythologisches meidet. Er beleuchtet die Suharto-Zeit aus der Exilanten-Perspektive. Die Hauptfigur Dimas muss nach Suhartos Putsch fliehen und geht nach Paris ins Exil. Dort eröffnet er zusammen mit anderen Exilanten ein indonesisches Restaurant. Deshalb offeriert der Roman auch viele sinnliche Beschreibungen indonesischer Gerichte.

Dimas wird nie wieder nach Indonesien zurückkehren dürfen. Seine Tochter Lintang aber reist 1998 nach Jakarta, um einen Dokumentarfilm zu drehen. Sie hat „... eine Liste mit Namen ehemaliger politischer Gefangener und ihrer Familien. Mit ihnen wollte sie die Interviews machen. Auf den ersten Blick las ich etliche Namen von Personen, die sehr bekannt waren, aber auch einige, die man kaum in den Medien fand. Das war eine ausgewogene Auswahl“, berichtet die Autorin Leila Chudori.

Sie erzählt weiter: „Am Anfang scheint es so, als stünde die Geschichte der politischen Exilanten zentral. Aber eigentlich erzählt mein Roman die Geschichte der zweiten Generation, der jungen Leute, die für ein besseres Indonesien kämpfen wollen. Sie sind 1998 aktiv, als Suharto stürzt. Diesen Bogen wollte ich von Anfang schlagen: von 1965 bis 1998.“

Die Suharto-Zeit ist und bleibt das große Trauma, an dem sich viele indonesische Autorinnen und Autoren abarbeiten. Und man merkt: Mit den Jahren fließen immer detailliertere Informationen in ihre Romane ein; die Aufarbeitung der Diktatur schreitet voran.

Andere Themen stehen literarisch ein wenig dahinter zurück, obwohl sie ebenfalls unter den Nägeln brennen: Seno Gumira Ajidarma etwa schreibt über den blutigen Konflikt in Ost-Timor und Linda Christanty über die von Tsunami und Islamismus heimgesuchte Provinz Aceh. Unter den Neuerscheinungen dominiert jedoch die Aufarbeitung der Massaker von 1965 und der sich anschließenden Suharto-Diktatur.

### Literatur:

Utami, A., 2015: Saman. Horlemann@Unionsverlag.

Utami, A., 2015: Larung. Horlemann@Unionsverlag.

Pamuntjak, L., 2015: Alle Farben Rot. Ullstein 2015.

Chudori, L., 2015: Pulang (Heimkehr nach Jakarta).

Weidle Verlag.

### Katharina Borchardt



ist Literaturkritikerin.

euz.editor@fs-medien.de

# Kampf der Medienstrategie von ISIS

Ohne die digitalen Medien wäre die Globalisierung der Terrormiliz ISIS nicht denkbar. In Deutschland leben 7000 Salafisten, mehr als 700 sind aus unserem Land in das ISIS-Gebiet ausgereist. Doch die Propagandamaschinerie des ISIS will mehr erreichen.

Von Ute Schaeffer

➔ ISIS kämpft an vielen Fronten – im Irak und in Syrien mit Waffen und Gewalt, und im Internet, um weltweit seinen Einfluss auszuweiten. Vor allem in der virtuellen Welt ist die Medienstrategie sehr erfolgreich. Im Stillen spricht ISIS online nicht nur Anhänger an, sondern umwirbt auch neue Zielgruppen.

Was macht ISIS so attraktiv – zum Beispiel für den 21-jährigen Arid Uka? Der junge Mann stammt aus dem Kosovo, lebte in Frankfurt am Main und war als Leiharbeiter am Flughafen tätig. Weder das Bundeskriminalamt noch der Verfassungsschutz hatten den Mann auf dem Schirm. Am 2. März 2011 verübte Uka den ersten erfolgreichen islamistisch motivierten Terroranschlag auf deutschem Boden, bei dem zwei Personen starben. Der Schock bei den deutschen Sicherheitsbehörden saß tief.

Wie konnte das passieren? Wieso kannten sie diesen Mann nicht? Die Antwort ist erschreckend: In relativ kurzer Zeit hatte sich der Kosovare radikalisiert – an seinem Computer in Deutschland. Wie viele andere konsumierte er die Propaganda radikaler islamistischer Prediger. Er fand Gleichgesinnte, Anerkennung und Zuflucht in einer neuen, virtuellen Realität.

Die sozialen Netzwerke im Internet erlauben einen persönlichen und geradezu intimen Zugang. Der Computer, nicht die Moschee, ist der Ort, an dem die Radikalisierung heute meist stattfindet. Die neuen Medien werden zur Waffe, mit denen Menschen eingeschüchtert, verunsichert, manipuliert und rekrutiert werden. Um gesellschaftlich und politisch die richtigen Antworten zu finden, müssen wir

verstehen, was die Botschaften von ISIS so attraktiv macht.

## Starkes Narrativ

Die PR-Arbeit von Al Kaida war unsexy, träge, unverständlich. Es ging um asketische, hochgebildete Einzelgänger als Führungspersonen und Kämpfer. Es waren Ideologen mit einer Botschaft, aber die Helden selbst schienen kaum erreichbar. Die Medienarbeit von Al Kaida war vergleichsweise hölzern und lud nicht zum Mittun ein: Einbahnstraßenkommunikation.

ISIS arbeitet dagegen mit attraktiven, massenwirksamen Narrativen, die an kulturelle und individuelle Erfahrungen und Erwartungen der Zielgruppen angepasst werden.

Das zentrale Thema ist dabei die Heldengemeinschaft, in der man sich gleichberechtigt begegnet und sich Halt und Orientierung bietet. Und ihr Auftrag verspricht Abenteuer.

Dieses Narrativ ist medial erfolgreich. Es definiert die Weltanschauung und legitimiert ISIS. Es taugt für die Verbreitung über „soziale“ Medien im Internet. Die Inhalte sind modular, multimedial und „snackable“. Die Geschichten haben Täter und Opfer, Verlierer und Gewinner, sie sind bildstark, einfach erzählt und allgegenwärtig. Sauber und unblutig für westliche Nutzer, brutal und gewaltverherrlichend für Nutzer in der arabischen Welt. Auf Englisch verbreitet ISIS eine ausgeklügelte Botschaft: „Du lebst in einer ungerechten Gesellschaft, die dir keine Perspektiven bietet. Komm zu uns, denn hier bist du

jemand.“ Das ist ein romantisches Narrativ, für das Jugendliche am Computer in Belgien, Deutschland oder Schweden leicht zu begeistern sind.

Im eigentlichen Kampfgebiet von ISIS wird das Narrativ regional angepasst und mit anderen Subbotschaften versehen: So wird Saudi-Arabien als nicht islamisch genug dargestellt, jeder Wandel hin zu westlichem Lebensstil und Kultur gilt als Wandel in die falsche Richtung. Ein weiteres Thema ist der Kampf gegen die Schiiten. ISIS präsentiert stolz in Videos Erfolge, etwa wie Gefangene, die in der syrischen Stadt Idlib befreit wurden und danach Hände und Füße von ISIS-Kämpfern küsst.

Aber die Terrormiliz produziert nicht nur eigene Botschaften, sondern greift auch Nachrichten auf: Das Bild des kleinen syrischen Jungen Aylan, der tot an die türkische Küste angespült wurde, ging um die Welt. Das erschreckende Bild verweist eigentlich auf die Auswirkungen der ISIS-Gewalt: Syrer fliehen vor Bürgerkrieg und islamistischem Terror. ISIS deutet das Foto in seinem Online-Magazin Dabiq anders, und zwar als Warnung an jene Syrer, die ihr Land verlassen wollen. Die Flucht aus muslimischen Ländern in Richtung der „ungläubigen Kriegstreiber“ in Europa wird als gefährliche „Sünde“ präsentiert. Dort seien Kinder der ständigen Bedrohung durch Homosexualität, Drogen und Alkohol ausgesetzt. Der Preis für diese Sünde sei der Tod.

## Die Botschaft kommt an

ISIS geht mit der Zeit: Wo früher VHS- und Audiokassetten verbreitet wurden, werden heute die unterschiedlichsten Medien-Plattformen genutzt. Die wichtigste ist al-Furqan Media, mit über 160 Veröffentlichungen im vergangenen Jahr. Das Magazin veröffentlicht die Botschaften von „Kaplan“ Abu Bakr al-Khilafa. Weitere Kanäle sind l'tisaam Media, Al Hayat Media Center und AJND Media. Darüber



Anti-ISIS-Protest in Indonesien.

hinaus kooperiert ISIS noch mit anderen Medien, wie Albatara Media, al-Khilafa-Media, Albayan Radio und al-Khalifa-TV. ISIS macht mit großem Erfolg und einer klaren und flexiblen Medien- und Vertriebsstrategie, was auch jede Zeitung und jeder Sender in Deutschland versucht, um sich Marktanteile zu sichern: Menschen dort abholen, wo sie sind – sprachlich, inhaltlich und über den besten Nutzungsweg. Wenn die Botschaften ankommen sollen, dann muss das Produkt in Inhalt, Ansprache und Platzierung für die Zielgruppen leicht zugänglich sein. Dabei sind vor allem soziale Netzwerke wichtig.

Es gilt für das Marketing aller Marken und ist auch von den ISIS-Medienideologen klar: Keine Botschaft überzeugt mehr als die, welche innerhalb der Peergroup, der „Freunde“, „Follower“ und Gleichgesinnten mitgeteilt wird. Geschickt macht sich ISIS die Wirkung der „Me-Sphere“ im Netz zunutze und entwickelte eine eigene Android-App, um die Kontrolle über Twitter-Accounts von Abonnenten zu übernehmen. Google hat die App mittlerweile gestoppt, sie ist nicht mehr verfügbar.

Die Medienarmee von ISIS verfügt über selbsternannte „Cyber-Kalifen“. Es sind Hacker, die in den letzten Jahren mehrfach gezeigt haben, zu was sie fähig sind. Im Frühjahr 2015 blockierte die ISIS-Cyber-Armee das französische TV-Netzwerk

„TV5Monde“, seine 11 Kanäle verbreiteten mehrere Stunden lang ISIS-Propaganda. Dasselbe „Cyber-Kalifat“ übernahm auch zeitweilig die Twitter-Accounts von Newsweek und den YouTube-Kanal des Central Command der US-Streitkräfte.

### Attraktive Gegennarrative sind notwendig

Es ist keine ausreichende Lösung, Social-Media-Accounts von ISIS-Kämpfern und -Anhängern zu sperren. Das Thema ins Abseits zu drängen mindert im besten Fall die Symptome, im schlimmsten Fall verstärkt es sie. Eine echte Lösung erfordert, sich differenziert, aktiv und öffentlich mit den Botschaften auseinanderzusetzen. Die aktuellen Ereignisse und die Flucht Hunderttausender Menschen aus Syrien in Richtung Europa machen das besonders nötig. Das Narrativ der Extremisten wird auf taube Ohren stoßen, wenn sich jugendliche Migranten angenommen und verbunden fühlen mit der Gesellschaft, in der sie leben.

Wie beim Hausbau kommt es auf das Fundament an: In der Schule, in Vereinen und den Universitäten muss aktiv Aufklärung geleistet werden. Eine immense Integrationsleistung ist nötig, die nicht nur auf die eben erst Eingereisten zielen sollte,

sondern auch auf die, die zur zweiten und dritten Generation der Einwanderer gehören, und ganz grundsätzlich auf alle, die auch ohne Migrationshintergrund die Erfahrung von Ausgrenzung und Entwurzelung machen.

Gelungene Integration erfordert Gemeinschaft – ebendas, was ISIS in seinen Kampagnen jungen Nutzern vorgaukelt. Praktische Lebenserfahrung ist immer stärker als jedes Bild im Netz. Aber auch die Medien sind gefragt. Von den ISIS-Strategen lernen sollten vor allem die öffentlich finanzierten Medien: jugendliche Nutzer mit den passenden Inhalten abholen, ihnen ein Sprachrohr bieten, ihre Sprache sprechen, ihre Kanäle bespielen. Ja, das ist viel Arbeit. Sie kostet Geld und muss langfristig angelegt sein. Doch das Risiko für unsere Gesellschaft ist immens, wenn wir den Kampagnen der Extremisten nichts entgegensetzen. Es lohnt sich, selbstbewusst und kraftvoll für das attraktive Narrativ einer freiheitlichen und toleranten Gesellschaft zu streiten – und angesichts der Zuwanderung ist es auch dringend nötig.

#### Ute Schaeffer



ist stellvertretende Leiterin der Deutsche Welle Akademie. Die Akademie feierte im November ihr 50-jähriges Bestehen.  
ute.schaeffer@dw.com

# Richtungswechsel in der Entwicklungspolitik

Der häufige Wechsel strategischer Ansätze hat die deutsche Entwicklungspolitik in den vergangenen 60 Jahren geprägt. Relevant waren dabei deutschland-, außen-, sicherheits-, wirtschafts-, umwelt- und friedenspolitische Motive. Angesichts großer Weltkrisen muss die deutsche Entwicklungspolitik aber künftig konsequent auf globale Kooperation ausgerichtet werden.

Von Michael Bohnet

➔ Mein neues Buch (Bohnet 2015) über die Geschichte der deutschen Entwicklungspolitik analysiert die Paradigmenwechsel der Vergangenheit und zeigt mehrere große Herausforderungen für die Zukunft auf. Bevor ich auf diese eingehe, will ich zunächst die historischen Etappen kurz skizzieren:

- Von 1961 bis 1966 stellte der erste Entwicklungsminister Walter Scheel seine Arbeit in den Dienst der Deutschlandpolitik. Zentrales Anliegen war, Partnerländer an Westdeutschland zu binden und von diplomatischen Beziehungen zur DDR abzuhalten.
- Angesichts des angespannten Arbeitsmarkts rückte sein Nachfolger Hans-Jürgen Wischniewski (1966 bis 1968) beschäftigungspolitische Interessen in den Vordergrund. Die Entwicklungspolitik sollte Jobs in Deutschland schaffen.
- Erhard Eppler (1968 bis 1974) betonte dagegen die ökologischen Grenzen des Wachstums. Im Zentrum seines politischen Handelns standen entsprechend der Umweltschutz, aber auch die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse.
- Egon Bahr (1974 bis 1976) stand unter dem Eindruck des Ölpreisschocks und wollte durch Zusammenarbeit mit den Ölländern die Landwirtschaft in den Entwicklungsländern fördern.
- Marie Schlei (1976 bis 1978) stellte Entwicklungspolitik in den Dienst der Frauenförderung.
- Rainer Offergeld (1978 bis 1982) konzipierte Entwicklungspolitik als Friedenspolitik, als sich die Ost-West-Spannungen wieder verschärften.
- Jürgen Warnke (1982 bis 1987) betonte angesichts neuerlicher Arbeitsmarktprobleme wieder die Beschäftigungswirksamkeit der Entwicklungspolitik.
- Hans „Johnny“ Klein (1987 bis 1989) sah die Entwicklungspolitik im geschichtlichen Zusammenhang und erinnerte gern an wissenschaftliche Leistungen der großen deutschen Afrikaforscher des 19. Jahrhunderts.
- Warnke gelang es in seiner zweiten BMZ-Amtszeit (1989 bis 1991) zusammen mit Hans Wilhelm Ebeling, dem letzten DDR-Minister für wirtschaftliche Zusammenarbeit, das westdeutsche und das ostdeutsche Entwicklungsministerium zusammenzulegen. Über zwei Drittel der DDR-Entwicklungsprojekte wurden fortgeführt.
- Carl-Dieter Spranger (1991 bis 1998) konnte danach die Entwicklungspolitik frei von ideologischen und geostrategischen Orientierungen gestalten. Er legte besonderen Wert auf die Armutsbekämpfung und die Achtung der Menschenrechte.
- Heidemarie Wieczorek-Zeul (1998 bis 2009) erweiterte das Spektrum der Entwicklungspolitik und betonte die Bedeutung multilateraler Abkommen und Regeln. Sie setzte sich unter dem Schlagwort „globale Strukturpolitik“ beispielsweise für eine entwicklungsfreundliche Handels-, Klima- und Sicherheitspolitik ein.
- Dirk Niebel (2009 bis 2013) betonte die Bedeutung des Marktes und wollte den Privatsektor fördern. Er bemühte sich um wirtschafts- und unternehmerfreundliche Konzepte.
- Gerd Müller (seit 2013) rückt ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ins Zentrum seines Handelns.

Der häufige Paradigmenwechsel in einem Zeitraum von 60 Jahren war legitim und nachvollziehbar. Wegen drei globaler Krisen (Finanzen, Ernährung, Klimawandel) wird aber künftig mehr Konsistenz und Kohärenz nötig sein. Um die nötige globale Kooperation zu ermöglichen, muss sich die Entwicklungspolitik großen Herausforderungen stellen.

Die klassische Entwicklungshilfe (official development assistance – ODA) ist dafür aber nicht das richtige Instrument. Sie ist überholt und muss weiterentwickelt werden. Dabei ist zu beachten, dass die etablierten Industrienationen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development) längst nicht mehr die einzigen „Geber“ sind. Wachsende Bedeutung haben vor allem Schwellenländer, aber auch ölfreiche Länder wie Saudi-Arabien oder Venezuela. Auch philanthropische Stiftungen, allen voran die Bill & Melinda Gates Foundation, nehmen zunehmend internationalen Einfluss. OECD-Länder wenden jährlich rund 135 Milliarden Dollar für ODA auf, die diversen anderen Geber kommen zusammen auf etwa 20 Milliarden Dollar. Es wäre gut, wenn sich alle Geber an gemeinsame Regeln hielten.

Zugleich ist zu beachten, dass ODA für Länder mit niedrigem Einkommen unverzichtbar bleibt, aber andere Finanzierungsströme für die Entwicklung von Ländern mit mittleren Einkommen wichtiger sind. Dazu gehören insbesondere ausländische Direktinvestitionen, Exportkredite, Portfolioinvestitionen und Heimatüberweisungen von Migranten. Die Entwicklung dieser Länder ist aber von zentraler Bedeutung, nicht nur, um bei der klassischen Aufgabe der Entwicklungspolitik, der Armutsbekämpfung, voranzukommen, sondern auch, um globale Herausforderungen im Sinne der Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals zu meistern.

Das hat für die deutsche Entwicklungspolitik Konsequenzen:



Rohweder/picture-alliance

Walter Scheel, der erste Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit, 1963 in Ägypten.

chenbar, Dürren und Hochwasser wechseln sich ab; Stürme erreichen bisher nicht gekannte Heftigkeit. Nötig sind Anpassungsstrategien an den nunmehr unvermeidlichen Klimawandel (Frühwarnsysteme, Katastrophenvorsorge), aber auch Senkung des Ressourcenverbrauchs, Förderung erneuerbarer Energien, Tropenwaldschutz und Schutz der Artenvielfalt.

- Die weltweite Finanzkrise hat gezeigt, was passiert, wenn der Finanzsektor die reale Weltwirtschaft zu stark bestimmt. Auch der Entwicklungspolitik kommt bei der Bändigung der Probleme eine gewisse Rolle zu. Sie sollte innovative Steuern wie etwa die Finanztransaktionssteuer vorantreiben und Entwicklungsländer bei der Aktivierung eigener Steuerquellen unterstützen. Es geht beispielsweise um den Aufbau von Finanzämtern, Rechnungshöfen und Finanzaufsichtsbehörden.
- In Ländern mit mittlerem Einkommen und in den Schwellenländern wächst die Ungleichheit und gefährdet Wirtschaftswachstum und politische Stabilität. Die große Mehrheit der Armen weltweit lebt heute in solchen Staaten, zu denen beispielsweise Indien, China, Mexiko und Brasilien zählen. Allerdings können Mittel- und Oberschichten dieser Länder selbst Beiträge zur Armutsbekämpfung

leisten. Die deutsche Entwicklungspolitik sollte sich auf die Förderung sozialer Sicherungssysteme, auf den gemeinsamen Schutz öffentlicher Güter wie Klima- und Umweltschutz und den Erhalt der Biodiversität sowie die Wissenschaftskooperation konzentrieren.

- Trotz beachtlicher Erfolge bei der Armutsbekämpfung sind weiterhin 850 Millionen Menschen unterernährt. Zu den vielfältigen Ursachen gehören das hohe Bevölkerungswachstum, aber auch ungenügende ländliche Infrastruktur und Agrarentwicklung sowie ökologische Schäden und die Spekulation mit Nahrungsmitteln. Hier besteht Handlungsbedarf: Förderung der Kleinbauern, Anlage von Lebensmittelreserven, Wasserprojekte.
- Der Klimawandel erweist sich mittlerweile als noch größeres Problem als beim Erdgipfel 1992 in Rio de Janeiro erwartet. Regenzeiten werden unbere-

- Von fragiler Staatlichkeit und Gewaltkonflikten sind etwa 40 Länder mit 1,5 Milliarden Menschen betroffen. Diese Länder sollten deshalb im Fokus entwicklungspolitischen Handelns stehen. Geeignete Instrumente dafür sind unter anderem klassische Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Hilfe, Nahrungsmittelhilfe, der zivile Friedensdienst, Verwaltungs- und Rechtshilfe und die Förderung der Zivilgesellschaft.
- Die Entwicklungspolitik hat bislang Fragen von Kultur und Religion weitgehend vernachlässigt. Die entwicklungsfördernden und -hemmenden Wirkungen der großen Weltreligionen und Kulturen müssen aber verstanden werden, um Politik möglichst erfolgreich zu gestalten.
- Die deutsche Entwicklungspolitik braucht zudem institutionelle Reformen. Dass es zwei große Durchführungsorganisationen, die GIZ und die KfW Entwicklungsbank, gibt, ist nämlich für ausländische Partner verwirrend, und da die beiden Institutionen tendenziell miteinander konkurrieren, gibt es auch Reibungsverluste. Beide Institutionen sollten zusammengelegt werden.

Die nächsten Jahrzehnte werden entscheiden, ob Armut und Hunger ebenso Geschichte werden wie die Sklaverei oder ob ein neues, von Konflikten, Ausgrenzung und Chaos bestimmtes Zeitalter die Errungenschaften der vergangenen 60 Jahre wieder zunichtemachen wird. ←

#### Literatur:

**Bohnet, M., 2015:** Geschichte der deutschen Entwicklungspolitik: Strategien, Innenansichten, Zeitzeugen und Herausforderungen. München: Lucius-Verlag, utb.

#### Michael Bohnet



ist ein langjähriger, ehemaliger Abteilungsleiter des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

[bohnetmichael@web.de](mailto:bohnetmichael@web.de)

## Tribüne

# Deutsche Erfahrungen helfen

Staat, Arbeitgeber und Gewerkschaften arbeiten bei der Modernisierung der Kleiderfertigung in Bangladesch zusammen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) unterstützt diesen Ansatz.

Von Hans-Joachim Fuchtel

➔ Im April 2013 stürzte in Bangladeschs Hauptstadt Dhaka das Fabrik- und Geschäftsgebäude Rana Plaza ein. Rund 1100 Menschen starben, es gab viele Verletzte. Dieser Unfall war nur der schlimmste aus einer langen Reihe. Aber er hat viel verändert – in Bangladesch und in Konsumentenländern wie Deutschland.

In Rana Plaza wurden T-Shirts, Hemden und Blusen auch für den deutschen Markt hergestellt. Weltweit können Konsumentinnen und Konsumenten sowie Modketten nicht mehr die Augen davor schließen, dass sie an Handelsbeziehungen direkt beteiligt sind, die nicht nur für billige Textilien, sondern teilweise auch für lebensgefährliche, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen sorgen. In Bangladesch war eine Grenze überschritten: Politiker und Unternehmer haben eingesehen, dass der Textilstandort Bangladesch, der jahrelang explosionsartig gewachsen ist, mittelfristig nur eine Zukunft haben kann, wenn die Arbeitssicherheit gewährleistet wird, faire Löhne gezahlt werden und die Umweltverschmutzung durch die Produktion reduziert wird.



Teilnehmerin des Tripartite-Austauschs.

Sozial- und Umweltstandards eingesetzt. In den vergangenen fünf Jahren konnten etwa 800 Fabriken nachweislich die Einhaltung nationaler und internationaler Standards verbessern. Über 100 000 Arbeiterinnen und Arbeiter wurden für ihre Rechte sensibilisiert. Bislang richteten sich die Angebote hauptsächlich an Unternehmer, Arbeitnehmer und Regierungsstellen vor Ort.

Deutschland verfügt über jahrzehntelange Erfahrungen mit dem Dialog zwischen Sozialpartnern, der die Industrialisierung konstruktiv vorangetrieben hat. Um diese Erfahrungen weiterzugeben, habe ich das „Tripartite Austauschprogramm“ für Arbeitnehmer-, Arbeitgeber- und Regierungsvertreter initiiert. Es geht dabei um praktisches Lernen – beispielsweise sieht ein Betriebsrat aus Bangladesch einem deutschen Betriebsrat einige Wochen über die Schulter. Ähnliches tun Arbeitsinspektoren und junge Akademiker aus dem mittleren Management bei ihren deutschen Partnern. Ich bin überzeugt davon, dass solche Lern- und Austauschprozesse eine kritische Masse für Veränderungen entstehen lassen. Ziel ist

die Fortbildung von 100 jungen Menschen aus Bangladesch bis Anfang 2017.

Im August besuchten hierzu die ersten 24 Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf meine Einladung Deutschland.

Die bangladeschische Delegation war unter anderem in Dresden, Köln, Bad Münstereifel und Berlin. Die Besucher hatten die Gelegenheit, Grundlagen zum Arbeits- und Unfallschutz und ihre Anwendung in der Praxis im unmittelbaren Kontakt mit den Sozialpartnern und Betrieben in der deutschen Textilbranche zu vertiefen. Kernstück des Aufenthalts war der praktische Austausch der Betriebsräte und Arbeitsinspektoren mit ihren deutschen Kollegen direkt am Arbeitsplatz. Näherinnen konnten sich so einen direkten Eindruck von den Arbeitsbedingungen in der deutschen Industrie machen. Finanziert und durchgeführt wird das Programm durch das BMZ, die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV).

Eigens für diesen Austausch reisten für die Volksrepublik Bangladesch Handelsminister Tofail Ahmed und Arbeitsminister Muhammad Mujibul Haque Chunnu nach Dresden. Ahmed kündigte an, Bangladesch werde eine Unfallversicherung im Textilsektor unter Einbeziehung der in Deutschland gesammelten Erfahrungen einführen. Gemeinsam mit der ILO unterstützt die deutsche Entwicklungszusammenarbeit diesen Prozess von Anfang an.

Wichtig ist, dass solch ein System bei Prävention sowie Rehabilitation ansetzt, um dadurch die Notwendigkeit der finanziellen Kompensation von Schadensfällen zu minimieren. Der stellvertretende ILO-Generaldirektor Gilbert Houngbo unterstrich, Bangladesch müsse selbst entscheiden, welches System angemessen sei. ←

Hans-Joachim Fuchtel



Ist Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

<http://www.bmz.de>

## Debatte

Diesen Wandel will und kann die deutsche Entwicklungspolitik unterstützen und dies sowohl in Deutschland als auch in Produktionsländern wie Bangladesch. So hat Bundesentwicklungsminister Gerd Müller im Herbst 2014 das Bündnis für nachhaltige Textilien (Textilbündnis) ins Leben gerufen. Mit Vertretern der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft, der Standardorganisationen und der Gewerkschaften sollen soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen entlang der Textillieferkette erreicht werden.

In Bangladesch hat die deutsche Entwicklungszusammenarbeit seit 2010 rund 16 Millionen Euro zur Förderung von

# Zurück in der Kreditfalle

Ghana galt lange als Beispiel für erfolgreiche Entwicklung nach dem multilateralen Schuldenerlass für hochverschuldete Entwicklungsländer. Zehn Jahre danach wachsen die Probleme aber wieder. Die Weltgemeinschaft braucht Regeln, um Schuldenkrisen zu lösen.

Von Clara Osei-Boateng und Kristina Rehbein

➔ 2004 wurde Ghanas untragbar hohe Verschuldung im Rahmen der multilateralen HIPC-Initiative halbiert. Das Kürzel steht für „highly indebted poor countries“, die Entschuldungsinitiative wurde beim Kölner G7-Gipfel 1999 beschlossen. Freigewordene Mittel wurden in Armutsbekämpfung investiert. Die Armut konnte in Ghana im Vergleich zu den 1990er Jahren bald halbiert werden.

Leider ist das Land heute erneut kritisch verschuldet. Die Entwicklung verlief zunächst vielversprechend. 2007 konnte der westafrikanische Staat öffentliche Anleihen an den internationalen Kapitalmärkten platzieren. Die Seychellen waren der einzige andere Staat südlich der Sahara, dem das gelang. Ghana schien Investoren unter anderem wegen der Entdeckung des Jubilee-Ölfelds vor der Küste attraktiv. 2011 erreichte Ghanas Wachstum mit 14 Prozent die höchste Rate weltweit. Im Vertrauen auf dieses Wachstum konnte Ghana in großem Stile neue Kredite aufnehmen, um bestehenden Entwicklungs-herausforderungen zu begegnen.

Das rächt sich nun. Die öffentlichen Schulden betragen rund 71 Prozent des Bruttoinlandsprodukts – fast wie vor HIPC.

Dass es so weit gekommen ist, hat interne und externe Gründe. Intern sind hohe Lohnkosten im öffentlichen Dienst zu nennen, denn eine neue Entgeltstruktur hat sie seit der Jahrtausendwende um das Dreifache steigen lassen. Vor den Wahlen wurden zudem übermäßige Ausgaben getätigt, die das Defizit anschwellen ließen.

Extern sind die Weltmarktpreise für wichtige Exportgüter wie Gold und Öl gefallen, und das reduziert die Deviseneinnahmen, die Ghana braucht, um Auslandskredite zu bedienen. Zugleich steigen die Preise wichtiger Importgüter. Lebensmittel und Treibstoff werden importiert, denn im

Land wird nicht genug produziert. Dazu haben Billigexporte von Lebensmitteln aus der EU beigetragen, die heimische Anbieter verdrängt haben.

Wertmäßig übersteigt die Wareneinfuhr nun die Warenausfuhr. Zudem ist der Kurs



der nationalen Währung Cedi gesunken, was den Schuldendienst in Dollar teurer macht. Wenn die Schuldenkrise zu weiterer Abwertung führt, droht ein Teufelskreis.

Ghanas Regierung setzt weiter auf Kredite. Sie will neue Staatsanleihen emittieren, um die alten Schulden abzutragen. Der Haken an der Sache ist, dass sie nun höhere Zinsen zahlen muss, denn die Anleger beobachten die Lage.

Die Schulden- und Finanzkrise Ghanas hat mittlerweile das ganze Land erfasst. Heimische Banken stecken in einer Liquiditätskrise. Sie geben Privatunternehmen allenfalls noch zu sehr hohen Zinsen Darlehen. Folglich werden kaum noch privatwirtschaftliche Investitionen getätigt. Die Wirtschaft schrumpft, Arbeitsplätze werden gestrichen, und wegen der schwachen Währung steigen die Lebenshaltungskosten. Die Bevölkerung spürt die Krise bereits.

Für zivilgesellschaftliche Organisationen wie SEND-Ghana ist die Verschuldung

jetzt wieder ein Thema. Sie fordern von der Regierung mehr Rechenschaft und Transparenz. Sie stört, dass Geld aus Ghana abfließt, denn dieser Trend wird es unmöglich machen, die kürzlich beschlossenen Sustainable Development Goals der UN zu erreichen.

HIPC war eine einmalige Initiative. Bis heute gibt es keine verlässlichen und geordneten Verfahren zur Lösung von Staatsschuldenkrisen. Entwicklungs- und Schwellenländer wollten diese Lücke der internationalen Finanzarchitektur schließen und forderten in der General-

Fallende Goldpreise belasten Ghana.

versammlung der Vereinten Nationen die Schaffung eines rechtlichen Rahmenwerks. Sie setzten sich aber nicht durch.

Immerhin beschloss der Gipfel aber Prinzipien für eine effizientere Lösung von Schuldenkrisen. Deutschland gehörte zu den wenigen Ländern, die sowohl gegen das Rahmenwerk als auch die Prinzipien stimmten. Dieser Kurs ist gefährlich, denn wir brauchen internationale Kooperation. Sonst werden Schuldenkrisen wie die in Ghana wieder über Jahre hinweg verschleppt, und die Bevölkerung verarmt. ◀

**Clara Osei-Boateng**



arbeitet für die zivilgesellschaftliche Organisation SEND-Ghana / SEND-West Africa.

<http://www.sendwestafrica.org/>

**Kristina Rehbein**



ist politische Referentin beim ökumenischen Netzwerk erlassjahr.de.

[k.rehbein@erlassjahr.de](mailto:k.rehbein@erlassjahr.de)

# Partnerschaften für den Klimaschutz

Acht von zehn Menschen weltweit meinen, es sei wichtig, den Ausstoß von klimaschädlichen Gasen zu reduzieren. Da sollte es Spitzenpolitikern beim UN-Klimagipfel in Paris leichtfallen, handlungsfähige Koalitionen und Partnerschaften zu bilden. Mit dem nötigen politischen Willen kann die Menschheit die Herausforderungen meistern.

Von Erik Solheim

➔ Wir können nicht warten, bis jeder einem Gesamtkonzept zugestimmt hat. Der Planet und die Menschen, die in Armut leben, können sich Geduld mit den langsamsten Ländern und unwilligsten Akteuren nicht leisten. Nationen, Organisationen, Unternehmen und Individuen, die aktiv werden wollen, sollten sich zusammentun und handeln.

Weltweit hat die Menschheit größere Fortschritte gemacht als je zuvor in der Geschichte. Wir haben die extreme Armut um die Hälfte reduziert und die Kindersterblichkeit auch.

Aber es gibt weiterhin riesige Aufgaben. Für das Klima müssen wir schnell handeln. Aktuelle Daten des Pew Research Center zeigen, dass Konsens in mehreren europäischen Ländern, China, Indien, den USA, Brasilien, Äthiopien und anderen Staaten für ein internationales Abkommen zur Begrenzung der Treibhausgasemissionen besteht. Die Umfragen ergaben zudem, dass über die Hälfte der Befragten den Klimawandel für ein ernstes Problem hält, das Menschen bereits jetzt schadet.

Sieben von zehn Menschen glauben, ihren Lebensstil für den Klimaschutz ändern zu müssen. Nur zwei von zehn meinen, technischer Fortschritt an sich sei die Lösung. Die Leute sind bereit zu handeln. Und wir haben auch erstmals die Fähigkeit, das Wissen und die Ressourcen, um Armut zu beenden und Volkswirtschaften ergrünen zu lassen. Es wurde schon viel erreicht, und wir sollten uns davon inspirieren, noch mehr zu tun, um 2030 eine bessere Welt zu haben – nämlich die, die die Sustainable Development Goals (SDG) beschreiben.

Viele mögliche Bündnisse warten nur auf kompetente Führung. Ich habe ein paar Vorschläge:

Die UN-REDD Regenwald-Koalition haben Brasilien, Indonesien und andere walddreichen Ländern initiiert. Zusammen mit Gebern haben sie die Entwaldung in Brasilien um 80 Prozent eingeschränkt. Wilmar, der größte Palmöl-Produzent in



Tankstelle in Nigeria: Entwicklungsländer wenden jährlich fast 600 Milliarden Dollar auf.

Asien, hat versprochen, nicht mehr zur Entwaldung beizutragen. Darauf sollten wir aufbauen.

Grow Africa ist ein Bündnis afrikanischer Regierungen mit multinationalen Unternehmen zur ökologisch verträglichen Modernisierung der Landwirtschaft. Besseres Saatgut und Bewässerungstechnik können Erträge und Einkommen steigern und zugleich Umweltschäden begrenzen. Solche Koalitionen brauchen wir.

Die Initiative UN Sustainable Energy for All dient dazu, Geld aufzutreiben und den Willen zu stärken, Stromversorgung

für die 1,3 Millionen Menschen die derzeit ohne Elektrizität leben, sowie Milliarden anderer, die nicht im genügenden Maß Strom bekommen, zu organisieren.

Wir brauchen eine Koalition gegen Subventionen für fossile Treibstoffe. Entwicklungsländer wenden dafür jährlich insgesamt fast 600 Milliarden Dollar auf. Manche armen Länder zahlen dafür mehr Geld als für Gesundheits- und Bildungsweisen zusammen. Diese Subventionen sind teuer, umweltschädlich und begünstigen vor allem die oberen Mittelschichten.

Nötig ist auch ein globales Bündnis zum Schutz unserer herrlichen Ozeane. Klimawandel, Umweltverschmutzung und Überfischung bedrohen sie. Milliarden Dollar entgehen armen Ländern wegen illegalem und undokumentiertem Fischfang. Nachhaltige Praktiken würden den Wert der weltweiten Fischgründe um 60 Milliarden Dollar steigern. Allein die Piratenfischerei kostet arme Nationen rund 20 Milliarden Dollar. Somalia verliert auf diese Weise mehr Geld, als der nationale Haushalt enthält. Korallenriffe sind ein Schutz gegen Naturkatastrophen, weil die sie die Wucht der Wellen im Schnitt um 97 Prozent reduzieren. Riffe sind um den Faktor zehn billiger als menschengemachte Anlagen.

Diese Liste enthält nur einige von vielen möglichen, handlungsorientierten Bündnissen, die Mensch und Planet brauchen. Der aktuelle Development Co-operation Report der OECD behandelt solche Partnerschaften und Koalitionen. Er belegt, dass durch Zusammenarbeit die Armut beendet und die SDGs erreicht werden können. Die Zeit zu handeln ist jetzt. ➔

### Link:

OECD, 2015: Making partnerships effective coalitions for action. <http://www.oecd.org/dac/development-co-operation-report-20147721.htm>

### Erik Solheim



Ist Vorsitzender des Development Assistance Committee der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD).

<http://www.oecd.org/dac/>

# Auf Islam einlassen, um ISIS zu schlagen

In Gewaltkonflikten ist es ratsam, nicht zu tun, was der Gegner will. Nach den Terroranschlägen in Paris reagieren im Westen aber viele exakt so, wie die Mörder wohl gehofft hatten. Es wäre klüger, die extremistische Propaganda durch Handeln zu widerlegen.

Von Hans Dembowski

➔ ISIS ist eine terroristische Organisation mit schwarzweißer Ideologie. Demnach müssen sich unterdrückte Muslime in Selbstverteidigung gegen den Rest der Welt erheben. Es stört ISIS nicht, wenn das Ansehen der Religion diskreditiert wird. Im Gegenteil: Sie wollen ja, dass Nichtmuslime sich gegen Muslime wenden.

Alles, was als westliche Missachtung des Glaubens interpretiert werden kann, heizt die Wut an, die ISIS unter Muslimen zu entfachen hofft. Andererseits wollen die Fanatiker alle Muslime, die sich ihnen nicht anschließen, leiden sehen. Europäische Animositäten gegenüber Flüchtlingen aus Afghanistan, Libyen und Syrien gefallen ihnen, weil sie Muslime treffen, die aus ISIS-Sicht bestraft gehören. Ihr Narrativ bricht dagegen zusammen, wenn Europa Flüchtlinge willkommen heißt.

Europas rechter Rand – von Front National über Lega Nord bis hin zur Alternative für Deutschland – ist fremdenfeindlich. Auf symbiotische Weise profitiert er vom islamistischen Terror, während seine Xenophobie zugleich Wasser auf die Mühlen der Dschihadisten leitet. Intoleranz nährt Intoleranz. Jedes Gerede vom Konflikt der Zivilisationen ist aber falsch, und

auch das Wort „Krieg“ ist überzogen. Es legitimiert Mörder, die nun mal nicht reguläre Soldaten sondern Kriminelle sind.

Dschihadisten haben massenhaft gemordet – in Paris, Ankara, Beirut, Tunis und Bamako. Davon ist nur Paris eine westliche Stadt, die anderen liegen im muslimischen Kulturkreis. Dschihadismus ist weit davon entfernt, die westliche Zivilisation zu vernichten, aber er terrorisiert wirkungsvoll Muslime. Eine Handvoll selbstmörderischer Verbrecher kann in Paris furchtbares Leid anrichten, aber die französische Hauptstadt war und ist nicht in Gefahr, in ihre Hände zu fallen.

ISIS und ähnliche Terrorbanden tun so, als seien sie die wahren Vertreter des Islams. Das stimmt nicht. Der Islam ist kein monolithischer Block. Der Koran gilt als sakrosankt, aber er ist auslegungsbedürftig. In der sunnitischen Kultur gibt es deshalb eine lange Geschichte hochdifferenzierter Debatten, die theologische Schulen an vielen verschiedenen Orten vorangetrieben haben. Dschihadisten lehnen den Reichtum dieser Tradition ab. Sie akzeptieren nicht, dass der Islam verschiedene Erscheinungsformen hat. In Timbuktu haben sie uralte Manuskripte

vernichtet, weil das historische Erbe des Glaubens nicht in ihr totalitäres Weltbild passt.

Die arabische Region steckt in schrecklichen Wirren. ISIS ist eine von vielen irregulären Milizen und regulären Armeen und beansprucht, einen Staat zu regieren, den aber keine Regierung eines islamischen Landes anerkennt. ISIS will Macht. Die Islamisten sind keine religiösen Führungspersonlichkeiten, sondern Gewalttäter.

Bei der überwiegenden Mehrheit der Muslime kommt ihre Schwarzweiß-Ideologie nicht an. In Europa fühlt sich aber leider eine Minderheit von frustrierten und marginalisierten Jugendlichen angesprochen. Viele, aber nicht alle, kommen aus Migrantenfamilien. Meist sind ihre Eltern besser in die Gesellschaft integriert als sie und religiös, nicht fundamentalistisch gesinnt. Das Phänomen ist in Frankreich und Belgien besonders verbreitet, kommt aber auch in anderen EU-Ländern, einschließlich Deutschland, vor.

Europäische Politiker müssen sich klar machen, dass die Terroristen in Paris, soweit wir wissen, überwiegend EU-Bürger waren. Sie sollten auch Konsequenzen daraus ziehen, dass Dschihadisten in Europa sich oft in Gefängniszellen und nicht in Moscheen radikalieren. Europa hat nicht genug für Integration getan. Manche mögen meinen, dass angesichts knapper öffentlicher Kassen kein Geld für Sozialarbeit und Religionserziehung da ist. Der Preis, den Paris nun bezahlt hat, ist aber sehr viel höher.

In Syrien und Irak hält ISIS ganze Landstriche besetzt. Dort muss die Miliz militärisch bekämpft werden – und Luftschläge reichen nicht aus. Mit gutem Grund sagen westliche Regierungen nun, dass die Bodentruppen aus muslimischen Ländern kommen sollen, weil sonst das Narrativ der brutalen Kreuzfahrer bedient wird. Da ist etwas dran. Entsprechend sollten sie darauf achten, auch in Europa ISIS-Propaganda nicht zu bestätigen. Um ISIS wirkungsvoll zu bekämpfen, muss Europa sich auf den Islam einlassen. ←

## Debatte



Trauerbekundung in einer Londoner Moschee.



Werden Sie  
unser Fan auf  
**Facebook!**



www.facebook.com/development.and.cooperation

**D+C Development and Cooperation**

**EL PARAISO**

**D+C** Development + Cooperation  
D+C Development and Cooperation  
Zeitschrift

Chronik Info Fotos „Gefällt mir“-Angaben Videos

**PERSONEN** >

77.874 „Gefällt mir“-Angaben

**INFO** >

- D+C Development and Cooperation is a website and print magazine on development and international cooperation. [www.dandc.eu](http://www.dandc.eu)
- [http://www.dandc.eu/](http://www.dandc.eu)

**FOTOS** >

**D+C** D+C Development and Cooperation  
2 Std. · 🗨

**NOWADAYS:**  
19-year old Ethel Elephat dropped out of primary school in 2010 because she could not afford school fees. She had lost both parents, and her only option for survival was getting married. But then two village women from the Participatory Development Initiatives (PDI) NGO approached her - and her life changed.

**Bringing girls back to school**  
Malawi's civil-society organisations help to keep girls from dropping out of school

DANDC.EU

👍 Gefällt mir 🗨 Kommentieren ➦ Teilen

