

DER VOLKSWIRT

Ressourcenreichtum kann ein Fluch sein

Öl, Gas oder Diamanten haben manche Länder reich gemacht. Oftmals helfen Ressourcen aber nur autoritären Regimen. Oder es werden Kriege um sie geführt. Die These vom „Ressourcenfluch“ ist umstritten.

Von Philip Plickert

Das Erdöl hat vielen Ländern kein Glück gebracht, im Gegenteil. Manche Forscher sprechen von einem regelrechten Fluch, der auf natürlichen Ressourcen lastet. Während die Welt seit 1980 viel reicher geworden ist und einige asiatische Länder ohne Ressourcen spektakulär aufgestiegen sind, stagnieren viele Ölländer im Nahen Osten, in Afrika, Lateinamerika und Asien. Im Jahr 2005 war mehr als die Hälfte der Opec-Ölländer ärmer als dreißig Jahre zuvor. In Ölländern ist die Wahrscheinlichkeit autoritärer Regime um 50 Prozent höher, außerdem steigt das Risiko von Bürgerkriegen dort auf das Doppelte gegenüber Nichtölländern, schreibt Michael Ross von der Universität von Kalifornien in Los Angeles in seinem Buch „The Oil Curse“ (Princeton University Press, 2012).

Der iranische Politologe Hussein Mahdavy war der Erste, der 1970 bezweifelte, dass reiche Ölvorkommen wirklich die wirtschaftliche Entwicklung begünstigen. Er sah, dass die mühseligen Öleinnahmen (Renten) im Nahen Osten autoritäre Regierungsmodelle verfestigten. Investitionen zur Entwicklung anderer produktiver Industrien erlahmen. Samuel Huntington popularisierte die These: Öleinnahmen fließen dem Staat zu, sie verstärken die Macht der Bürokratie. Die Regierung erhebt kaum reguläre Steuern und hat es nicht mehr nötig, um Zustimmung der Bürger zu werben. Folglich haben Ölstaaten eher autoritäre bis diktatorische Regime, die ihre Bevölkerung mit Druck und Geschenken ruhig halten. Je mehr Öl ein Land hat, desto schwerer ist die Demokratisierung. Außerdem hemmt der Islam die demokratische Entwicklung, es fehlt an Gewaltenteilung.

Seit den siebziger Jahren hat sich Öl vom ökonomischen Segen zum Fluch entwickelt, nachdem die Ölunternehmen verstaatlicht wurden, sich das Opec-Kartell bildete und der Ölpreis enorm stieg, betont Ross. Seit dieser „großen Transformation“ finanzieren sich Ölstaaten zu sehr hohen Anteilen durch die Ölmilliarden. Doch sind die Einnahmen intransparent und fließen oftmals in schwarze Kassen. So nehmen Korruption, Klientelismus und Autoritarismus zu, statt dass sinnvoll in die wirtschaftliche und soziale Entwicklung investiert wird. Zudem sind die Einnahmen volatil. Es wächst die Gefahr tiefer Wirtschaftskrisen, wenn der Ölpreis fällt wie nach 1980. In Angola, Gabun, Kuwait, Qatar und den Vereinigten Arabischen Emiraten fielen damals die Pro-Kopf-Einkommen um mehr als 50 Prozent.

Selbst wenn sie reichlich sprudeln, können Öleinnahmen zum Niedergang ande-



Illustration Peter von Tresckow

rer Branchen beitragen. Die Produkte der Landwirtschaft und Industrie sind wegen der realen Wechselkursaufwertung der Ölländer auf den Weltmärkten nicht mehr konkurrenzfähig. Ökonomen sprechen von der „Holländischen Krankheit“ in den siebziger Jahren, aber sie wurde schon im neunzehnten Jahrhundert nach Goldfunden in Amerika und Australien beobachtet.

Viele Forscher haben auf den Zusammenhang von Ressourcen und Gewalt hingewiesen. Oxford-Ökonom Paul Collier hat in einer Studie über 78 große Konflikte von 1960 bis 1999 gezeigt, dass große Rohstoffexporte der bei weitem stärkste Einflussfaktor für den Ausbruch eines Bürgerkriegs waren. „Das Öl schafft Renten, und Mächtigen-Diktatoren wollen die Macht übernehmen. Es gibt Putsche, Aufstände, Bürgerkriege“, sagt MIT-Ökonom Daron Acemoglu, Mitautor des Buches „Why Nations Fail“. Als besonders schlimmes Beispiel nennt er Nigeria. „Trotz großen Erdölreichtums ist das Land enttäuschend arm.“ Auch um Gold oder Edelsteine wird heftig gekämpft. Berühmt sind die „Blut-Diamanten“ aus Angola und Sierra Leone. Es gibt aber auch Gegenbeispiele, die Acemoglu hervorhebt: Botswana hat seinen Diamantenreichtum erfolgreich genutzt und wächst kräftig. Allerdings hatte Botswana nur ge-

ringe Korruption und gute Institutionen, bevor die Edelsteine entdeckt wurden.

Im Durchschnitt, so die These des Entwicklungsökonom Jeffrey Sachs, haben ressourcenreiche Länder weniger Wachstum als ressourcenarme Länder. Die asiatischen Tiger Korea, Taiwan, Hongkong und Singapur haben den Aufstieg ohne Bodenschätze geschafft. Nigeria, Sambia, Sierra Leone, Angola, Saudi-Arabien und Venezuela zählen zu den Wachstumsverlierern. Zumindest bleiben sie weit unter ihrem Potential, betont Ross. Andererseits haben Länder wie Botswana, Kanada, Australien und Norwegen von Ressourcen stark profitiert. Es komme eben auf die Institutionen an, betonen die norwegischen Forscher Halvor Melhus, Karl Moene und Ragnar Torvik. In Ländern mit korrupter Regierung und hohem Entscheidungsrisiko ist das Wachstum schwach. Andere Länder haben bessere Institutionen: Sie ziehen produktive Unternehmer an, der Wohlstand wächst. Wenn es also einen „Ressourcenfluch“ gibt, dann nur bedingt, betont Acemoglu.

Das zeigt auch eine Untersuchung der Politologinnen Pauline Jones Lang (Brown University) und Erika Weinthal (Duke University) über fünf postsozialistische Republiken. Sie kommen in ihrem Buch „Oil Is Not a Curse“ zu dem Ergebnis, dass Eigentumsformen der zentrale Faktor dafür sind, ob Ölvorkommen zu au-

toritären und ineffizienten Staaten führen. In Turkmenistan und Usbekistan fördern Staatsunternehmen das Öl. In beiden Ländern haben autoritäre Herrscher den öffentlichen Dienst aufgebläht und viel Geld mit sinnlosen Prestigeprojekten verschwendet. Aserbaidschan, Kasachstan und die Russische Föderation entwickelten sich besser: Dort sind private Fördergesellschaften oder ausländische Unternehmen an der Ölproduktion beteiligt. Das steigert die Effizienz und erhöht die Transparenz.

Das Öl wächst langsamer, stimmt in den achtziger und neunziger Jahren. Inzwischen wachsen sie wegen des enorm gestiegenen Ölpreises aber schneller, betont Ross. Weil Öl so teuer geworden ist, wird es jedoch in immer instabileren, ärmeren und gefährlicheren Ländern gesucht. Seit 2004 hat man in Belize, im Tschad, in Osttimor, Mauretanien und Moçambique mit der Ölexploration begonnen. In diesen „verletzlichen“ Ländern kann der „Ölfluch“ großen Schaden anrichten, warnt Ross. Er beschreibt mögliche Reformen, um den Fluch zu vermeiden: durch Antikorruptionsinitiativen und mehr Transparenz, eine langsamere Exploration, teilweise Privatisierung der Unternehmen und mehr Druck auf die internationalen Ölkonzerne, nur mit „guten“ Regierungen Geschäfte zu machen.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Weg mit Befehl und Gehorsam

Ein Plädoyer für ein neues Unternehmensmodell

Es kommt nicht oft vor, dass aktive Unternehmer grundlegende Überlegungen zur Zukunft der Unternehmensführung in Buchform zu Papier bringen. Klemens Kalverkamp, Geschäftsführer eines norddeutschen mittelständischen Weltmarktführers für Erntemaschinen, ist ein solcher. Er ist sogar ein Wiederholungstäter, der nunmehr die konsistente Fortsetzung seiner im Jahre 2009 erschienenen Monographie „Miteinander ernten. Das Erfolgsgeheimnis des German Management“ (F.A.Z. vom 5. Oktober 2009) vorgelegt hat. Erkannte er damals die mitarbeiterorientierte Unternehmensführung als das eigentliche „Erfolgsgeheimnis“ des German Management speziell im Mittelstand, so wagt er sich mit seinem neuen Buch weiter vor. Er propagiert visionär, sogar mit einem Schuss Fiktion die schöne neue, heile Welt eines Unternehmens, in dem alle Beteiligten gewinnen.

Mit seiner neuen Schrift will er aufzeigen, was sich in den Unternehmen (nicht nur im Mittelstand) und vor allem im Management ändern muss, damit die Unternehmen die komplexen Herausforderungen des Informationszeitalters (exponentielles Anwachsen der zu verarbeitenden Informationen) erfolgreich meistern können. Wer im 21. Jahrhundert Marktführer bleiben will oder dies werden will, müsse – so eine seiner zentralen Thesen – in der Lage sein, das gewaltige, brachliegende Potential der kollaborativen Intelligenz im Unternehmen auszuschöpfen. Wikipedia biete einen Vorgeschmack darauf, wozu eine richtig orchestrierte Schwarmintelligenz fähig sei. Diese im Unternehmen zu nutzen gelinge jedoch nur – so der eindringliche Appell des Autors –, wenn die Unternehmen die alten Begrenzungen einer autoritär-militaristischen und tayloristischen Organisation, in der oben gedacht und unten gemacht wurde, abstreifen und sich hinsichtlich Führungs- und Kommunikationsstil sowie Organisationsstruktur völlig neu aufstellen würden.

Die Manager in den Unternehmen müssten endlich erkennen, dass heute immer mehr Menschen Wissensarbeiter seien und dass die neue Generation eine Befehl-Gehorsam-Führung nicht mehr akzeptieren würde. Vernetzte Organisationsformen mit dezentraler Entscheidungsfindung seien daher angesagt. Im aktuellen Umfeld könne nur dasjenige Unternehmen Marktführer werden, dem es gelinge, eine nachhaltige Steigerung der Produktivität der Wissensarbeit zu erreichen. Dazu müsse sich jedoch in den Unternehmen, ja sogar in der gesamten Wirtschaft eine neue Form des Miteinanders herausbilden. Im Informationszeitalter sei schlechte Kommunikation, bedingt durch ein un-

zureichendes Miteinander, der eigentliche Erfolgskiller.

Für Kalverkamp steht fest, dass das jetzt beginnende Zeitalter des Miteinanders nicht bloß eine Utopie einiger Vordenker wie des von ihm mehrfach zitierten Apologeten der Dritten Industriellen Revolution Jeremy Rifkin ist, sondern das neue Leitbild für eine sanfte Revolution der Unternehmensführung darstellt.



Klemens Kalverkamp: Das Management der Marktführer von morgen.

Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2013, 243 Seiten, 24,90 Euro

So hat sich Kalverkamp auf die Suche gemacht nach den zeitgemäßen Erfolgsfaktoren der Marktführer im 21. Jahrhundert. Er ist fündig geworden und propagiert acht scheinbar selbstverständliche Erfolgsprinzipien, die aber in der Realität der Unternehmen und Organisationen überhaupt nicht selbstverständlich sind. Als solche nennt er: miteinander statt übereinander reden, Ehrlichkeit pflegen, Freude bei der Arbeit haben und Freude geben, aktives Zuhören, Emotionen verstehen und lenken, Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, Begeisterung der Fehler- und Schulzuweisungen-Unkultur, Gerechtigkeit üben.

Die Kapitel seines gut lesbaren Buches widmen sich diesen acht werterelevanten Prinzipien, die nicht spektakulär klingen, die aber bei intelligenter Umsetzung in den Unternehmen diesen spektakulären Erfolge bescheren können. Vertrauen und Kooperation sind Ecksteine einer Organisation, in der Selbstregulierung, Lernen und gemeinsame Entwicklung an die Stelle von hochkomplexen Planungs- und Kontrollsystemen treten. Im neuen Zeitalter müssten sich die Manager ein Stück weit überflüssig machen oder besser eine neue Rolle übernehmen: die Orchestrierung des Miteinanders. Marktführer des 21. Jahrhunderts müssten zu lebendigen Organismen mutieren und sollten die Grundprinzipien der Evolution symbiotisches Miteinander statt Gegeneinander sowie Kooperation statt Konkurrenz verinnerlichen.

Kalverkamps Ansichten verdienen diskutiert und reflektiert zu werden. Allerdings ist nicht ausgemacht, dass dieses Idealmodell jemals flächendeckend in der Realität ankommen wird. Es wäre sicherlich schon viel gewonnen, wenn die Unternehmenschefs erkennen würden, dass letztlich der Weg das Ziel ist.

ROBERT FIETEN

Im Zeichen der Liebe

Erfolgreiches bis Anstößiges aus der Welt des Marketings

Der Einband des Buches kommt wie ein illusionistisches Gemälde aus dem 17. Jahrhundert daher: Vom oberen Rand baumelt aus zwei Ösen ein vermeintlich stabiler, roter Tragegriff, den man packen möchte. Neben dem Titel ist ein kleines Herz in einem Kreis appliziert, als sei das Ganze eine E-Mail. Und der schlichte Einband erinnert an eine Tüte, die bedeutsame Inhalte vor neugierigen Augen versteckt. Tatsächlich wird zwischen den Buchdeckeln im Packpapier-Look aus dem Nähkästchen der Werbebranche geplaudert. Anhand von 20 Fallgeschichten erzählt der Amerikaner Brian Sheehan, vormaliger Vorstandsvorsitzender von Saatchi & Saatchi, wie der britische Werberiese Windeln, Autos und Kaugummi zu heißgeliebten Sympathieträgern, sogenannten „Lovemarks“, aufwertet.

Als andere Werber noch auf aggressive Kampagnensprache setzten, hatte Kevin Roberts, der aktuelle Vorstandsvorsitzende von Saatchi & Saatchi, im Jahre 2004 im Vorläufer-Buch „Lovemarks“ ein Marketing-Konzept mit sanftem, suggestivem Namen proklamiert. Es gilt seitdem als Heilsweg, um emotionale Zustimmung für Produkte zu erringen. Angelpunkt sind dabei Geschichten, die Werber erzählen, um Erzeugnisse „geheimnisvoll, sinnlich und vertraut“ zu machen. Sie sollen Konsumenten dazu bringen, Marken nicht nur zu schätzen, sondern zu lieben und nicht mehr entbehren zu wollen.

„Vielleicht können Menschen sogar stärkere Liebe für eine Marke empfinden als für einen anderen Menschen“, räsioniert Brian Sheehan, heute Marketing-Professor an der New Yorker Syracuse-Universität. Eine kühne Hypothese, auch wenn Werbung schon seit langem Kundentreue über Emotionen zu wecken sucht. Wie die Agentur Saatchi & Saatchi diesen Ansatz ausbaut, beschreibt Sheehan an erfolgreichen Kampagnen unter anderem für Procter&Gamble, Toyota, Nike, Reebok, T-Mobile, Unicef, Ritz-Carlton und Visa. So steigerte eine gemeinsame Aktion mit dem Weltkinderhilfswerk Unicef das Ansehen der Marke Pampers in aller Welt verkaufsträchtig, und in China erhöhten gezielte Appelle an das extrem hohe Hygienebedürfnis junger Mütter

den Marktanteil der Seifenmarke „Safeguard“ auf 50 Prozent. Eine Kultfigur à la James Bond bewirkte in Nigeria, dass dort mehr Guinness-Bier getrunken wird als auf dem irischen Heimatmarkt.

Ein einheitliches Strickmuster für den Erfolg mit dieser Methode verrät Sheehan nicht. Jede Marke sei anders, sagt er. Sein heißer Tipp ist digitales Marketing über soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und Youtube. Nie sei es



Brian Sheehan: Lovemarks

House Books, Brooklyn 2013, 192 Seiten, 22,70 Euro

einfacher gewesen, zu einer „Lovemark“ zu werden, allerdings auch niemals leichter, den Status wieder zu verlieren: „Ohne die richtige Message ist Big Data reine Zeitverschwendung.“

Bleibt die Frage, ob Sheehans bildreicher Text auch Zeitverschwendung ist. Optischer Trug hatte einst metaphysischen Beigeschmack und Banalität dort philosophische Aspekte – je belangloser die dargebotenen Requisiten, umso stärker war der Eindruck von Sinnlosigkeit und Leere. Das gilt auch für Sheehans stellenweise beeindruckende, manchmal sogar anrührende Publikation, die den Leser jedoch am Ende einigermaßen ratlos zurücklässt. Zweifelloser verfügt die geschilderte Branche über ungeheure Marktmacht und weiß sich geschickt zu inszenieren – bis hin zum Gutmenschentum.

Das zeigt die S&S-Kampagne „Mutual Blood“, die 2010 zur Befriedigung von Israelis und Palästinensern beiderseits Spendenblut einsammelte und über Kreuz einsetzte, unterstützt von dem Spruch auf T-Shirts: „Würdest Du jemand verletzen, der Dein Blut in den Adern trägt?“ Doch der ansonsten geschilderte Aufwand, mit dem kommerzielle Marken die vermeintliche Liebe ihrer Kundschaft und so Marktführerschaft erringen sollen, hat leider etwas abstoßend Klebriges. ULLA FÖLSING

Schulden, Ressentiments und der Friede in Europa

Was bedeutet die Euro-Rettung aus der Perspektive der Politischen Ökonomie? Anmerkungen von Erich Weede

Seit Adam Smith, also seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, unterstellen Ökonomen, dass Menschen auf Anreize reagieren. Viele Ökonomen glauben, mit einem etwas anspruchsvolleren Menschenbild arbeiten zu sollen, nämlich der Annahme rationalen Handelns. Das bringt Probleme mit sich, weil leicht gezeigt werden kann, dass Menschen sich oft nicht rational verhalten. Um einem nachweislich falschen Menschenbild zu entgehen, wählen Ökonomen üblicherweise Definitionen von Rationalität, die weniger anspruchsvoll sind, als das, was man in der Umgangssprache mit dem Begriff verbindet.

Für Ökonomen ist Rationalität meist nicht mehr als der Versuch der Nutzenmaximierung oder der Vermeidung von Schaden. Weil Versuche misslingen können, lässt diese Definition ein Nebeneinander von Rationalität und Irrtum zu. Trotzdem hat die experimentelle Verhaltensforschung gezeigt, dass auch bei dieser recht anspruchsvollen Definition von Rationalität sich immer noch eine Vielzahl von hartnäckig immer wiederkehrenden Abweichungen vom rationalen Handeln gut dokumentieren lassen. Deshalb sollte man bei der ungenaueren Verhaltenstheorie bleiben, die nur die Abhängigkeit des Handelns von Anreizen unterstellt.

Wichtige Anreize sind der Erwerb von Eigentum, Geld, Status oder Prestige. Die als „Public Choice“ bezeichnete Richtung der Politischen Ökonomie unterstellt, dass Politiker normale Menschen in dem Sinne sind, dass sie genau wie der Normalverbraucher sich in erster Linie für ihren eigenen Vorteil interessieren und höchst-

ens ab und zu mal, wenn es nicht allzu viel kostet, auch an das Wohl der Anderen oder das Gemeinwohl denken. Wenn das so ist, dann sind Politiker am Erwerb von Ämtern, dem damit verbundenen Prestige und Einkommen (einschließlich Pensionen) interessiert, dann ist die Stimmenmaximierung Mittel zum Zweck des Amtserwerbs. Von der Prämisse der Orientierung des Handelns an Anreizen und am eigenen Nutzen ausgehend, kann man ein fast allen Demokratien gemeinsames Problem leicht erklären: die fast überall beobachtbare Staatsverschuldung, die jedenfalls in Europa nicht etwa steigenden Verteidigungshaushalten, sondern eher der Finanzierung eines Sozialstaates auf Pump zu verdanken ist.

Je nach eigener Einkommenssituation ist der eigennützte Wähler in erster Linie entweder an niedrigen Steuern oder an großzügigen Sozialtransferleistungen interessiert. Politiker können beides gleichzeitig anbieten, wenn sie die goldene Regel des Machterwerbs berücksichtigen: Man begünstige solche Menschen, die es bemerken und eine Stimme haben, zu Lasten solcher Menschen, die es nicht bemerken oder keine Stimme haben. Kinder haben keine Stimme, Ungeborene erst recht nicht. Es besteht also der Anreiz, Noch-nicht-Wählern Lasten aufzubürden, damit manche schon Wahlberechtigte Sozialtransfers erhalten können.

Kein Wunder, dass die explizite Staatsschuld von westlichen Demokratien in der Nähe von 90 Prozent des Bruttoinlandsprodukts liegt – die deutsche liegt in der Nähe von 80 Prozent – und in den meisten Ländern eine steigende Tendenz

aufweist, dass die Politiker nur ungern auf die Tatsache zu sprechen kommen, dass Versprechungen an Alte und Kranke (Renten, Pensionen und Gesundheitsleistungen) dabei noch nicht einmal berücksichtigt sind. Die implizite Staatsverschuldung, die das berücksichtigt, liegt fast in allen Demokratien bei einem Vielfachen des Bruttoinlandsprodukts.

Seit Mai 2010 haben die sogenannten Euro-Rettungsmaßnahmen eine neue Möglichkeit der Lastenverschiebung von Wählern zu Nichtwählern eröffnet. Jetzt stehen die demokratisch gewählten und meist eine Wiederwahl anstrebenden Regierungen der wirtschaftlich schwachen Euroländer vor der Wahl, ob sie lieber die eigenen Wähler und Steuerzahler mit Leistungskürzungen und/oder Steuererhöhungen belästigen oder die Steuerzahler der Geberländer bei Euro-Rettungsmaßnahmen belasten. Es ist offensichtlich, was die Wahlchancen stärker beeinträchtigt, nämlich die Belastung wahlberechtigter Inländer und nicht die Belastung von Ausländern, die im Hilfe empfangenden Land ja keine Stimme haben können. Politiker, die das nicht berücksichtigen, mindern ihre Wahlchancen.

Eine jetzt schon beobachtbare Nebenwirkung der Umverteilung in der Eurozone ist allerdings, dass nationale Ressentiments auftreten, wieder belebt oder verstärkt werden. Die Geber fühlen sich ungerechterweise belastet. Die Empfänger vermissen Hilfsbereitschaft und Solidarität und beklagen Bevormundung. So bringt die Euro-Rettungspolitik die Völker Europas gegeneinander auf statt zur Integration Europas beizutragen. Natur-

lich will kein verantwortungsvoller Politiker die Völker Europas beziehungsweise der Eurozone gegeneinander aufbringen, aber mit der Euro-Rettungspolitik sind wir in eine Situation hineingestolpert, die genau das erreicht.

Legitimiert wird die Euro-Rettung durch den Mythos, dass wir der europäischen Einheit Wohlstand und Frieden zu verdanken haben. Ohne einen Beitrag der Europäischen Union dazu bestreiten zu wollen, möchte ich den Standpunkt vertreten, dass Europa immer dann zum Wohlstand beigetragen hat, wenn es wirtschaftliche Freiheit und Marktintegration – also den Binnenmarkt und den Wettbewerb – gefördert hat. Nicht der europäische Charakter mancher Maßnahmen, sondern die sachliche Richtigkeit (offene Wettbewerbsmärkte) erklärt die Erfolge.

Auch der Frieden unter den Völkern Europas lässt sich anders als durch den Verweis auf die EU erklären, etwa durch die amerikanische Hegemonie oder auch durch einen kapitalistischen Frieden, der Frieden durch Freihandel und den demokratischen Frieden umfasst. Auch in der Friedenspolitik war wieder die sachliche Richtigkeit der Politik und nicht deren europäischer Charakter entscheidend: die Förderung von Freihandel (europäischer Binnenmarkt) und Demokratie, zu der in den Nachkriegsjahren die Amerikaner mindestens so viel beigetragen haben wie die Europapolitiker. „Mehr Europa“ ist nur so lange gut, wie die Setzung systematisch falscher Anreize vermieden wird.

Erich Weede ist emeritierter Professor für Soziologie und Politikwissenschaft an der Universität Bonn und hat zahlreiche Studien zur Politische Ökonomie verfasst.