

Klenke, Günter

**Article — Digitized Version**

## Kein Gegensatz zwischen Gewinnstreben und Entwicklungshilfe

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Klenke, Günter (1968) : Kein Gegensatz zwischen Gewinnstreben und Entwicklungshilfe, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 48, Iss. 3, pp. 127-129

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133818>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

amerikanischen Exportunternehmen zu helfen, Kontakte zu vermitteln und über Ausschreibungen, Konstruktionsvorhaben und Entwicklungsprojekte zu informieren.

Auch das Belgische Weißbuch zur Entwicklungspolitik „La Belgique et le tiers Monde“, der Fédération des Industries Belges (FIB), mißt der unabhängigen Ingenieurberatung als Mittel für eine belgische Mitarbeit an den Problemen der Entwicklungsförderung Bedeutung zu. Gedacht wird an die Einschaltung bestehender Einrichtungen, insbesondere der „Bureaux des Etudes“, die in der Lage sind, komplette Expertengruppen bereitzustellen.

Unterstützt werden könnte die Ingenieurberatung in Entwicklungsländern auch dadurch, daß den Beratenden Ingenieuren günstige Kredite für die Finanzie-

rung von Auslandsreisen und Studienaufenthalten in Entwicklungsländern zur Verfügung gestellt werden. Ein erster Ansatz dazu war bereits gemacht, als Ende der 50er Jahre im Bundeshaushalt ein Fonds für die Gewährung von Krediten für Angebotsreisen und Vorstudien in Höhe von 1 Mill. DM geschaffen war. Es war vorgesehen, daß die gewährten Kredite bei Nichtannahme eines ausgearbeiteten Projektes verfallen. Weil von dieser Möglichkeit jedoch zu wenig Gebrauch gemacht wurde, ist dieser Etat-Titel wieder aus dem Haushalt herausgenommen worden. Eine derartige unterstützende Maßnahme, die heute sicherlich bei den Beratenden Ingenieuren auf großes Interesse stoßen wird, ist geeignet, eine verstärkte Beratungstätigkeit in Entwicklungsländern und damit die Vermittlung von know-how durch die Beratenden Ingenieure zu fördern.

## Kein Gegensatz zwischen Gewinnstreben und Entwicklungshilfe

Günter Klenke, Hamburg

In der Diskussion über Probleme der Entwicklungsländer ist nicht immer klar zu unterscheiden, ob die geäußerten Gedanken Beiträge zur Entwicklungshilfe oder zur Entwicklungspolitik darstellen. Das ist insofern nicht verwunderlich, als überwiegend versucht wird, Entwicklungsprobleme auf der Ebene staatlicher Institutionen zu lösen — und aus derartigen Entwicklungsmaßnahmen können politische Momente kaum eliminiert werden. Denn wie könnten (und sollten) staatliche Partner anders als politisch argumentieren und handeln! Allerdings sind in der Geschichte der politischen Entwicklungshilfe zahlreiche Beispiele zu finden, bei denen das politische Moment den primären ökonomischen Aspekt überwog.

Wenn man davon ausgeht, daß eine politische Institution stets politisch denken und handeln sollte und daß daraus resultierende Konfliktmöglichkeiten gegenüber der Wirtschaft nicht auszuschließen sind, so drängt sich die Frage auf, ob es möglich ist, umfassende Entwicklungsprogramme von nichtpolitischen Institutionen — d. h. von der Privatwirtschaft — planen und durchführen zu lassen.

Eine derartige Tätigkeit fiele zwangsläufig in den Aufgabenbereich der Unternehmen, die bereits heute die entscheidende Rolle bei der Erfassung wirtschaft-

lich relevanter Daten und bei der Ausarbeitung entsprechender Pläne spielen, also in das Gebiet der Consulting-Firmen.

### AUFGABE UND ZIEL DES CONSULTING

Die Beratungsfunktion dieser Unternehmen findet ihren Ausdruck in der teilweisen oder vollständigen Planung und Ausarbeitung von geschäftspolitischen Maßnahmen jeglicher Art. Der Aufgabenfächer reicht von der Erarbeitung einer umfassenden Unternehmenskonzeption bis zur Beratung in fest abgegrenzten Spezialbereichen. Was im ersten Fall selbstverständliche Grundlage ist, muß auch bei allen übrigen Aufgaben als unabdingbares Prinzip beachtet werden: immer muß die Gesamtheit aller Unternehmensbereiche mit ihren gegenseitigen Beeinflussungs- und Abhängigkeitsverhältnissen in die Betrachtung einbezogen werden, um mit der Beseitigung von Engpässen — die letztlich immer der eigentliche Anlaß zur Heranziehung externer Berater sind — nicht andere neu entstehen zu lassen.

Das Ziel des Consulting besteht zunächst nur in der Vorbereitung von Entscheidungen, in der Ausarbeitung entscheidungsreifer Projektpläne. Allerdings

nimmt der Berater insofern am Entscheidungsprozeß teil, als er unter den vielfältigen Möglichkeiten die für die spezifischen Bedingungen der Unternehmenssituation anwendbar erscheinenden Alternativen so auswählt und plant, als müßte er anstelle des Auftraggebers die Verantwortung übernehmen.<sup>1)</sup>

Voraussetzung für eine wirksame Beratung ist sowohl die exakte Kenntnis der Spezialbereiche als auch die Fähigkeit, das Problem der Untersuchung gleichzeitig in seiner Beziehung zu den Nachbarbereichen und innerhalb der unternehmerischen Gesamtkonzeption zu sehen. Angesichts der Vielfalt und Vielschichtigkeit der auftretenden Fragen ergibt sich für das Consulting damit die Notwendigkeit, seine geistigen und finanziellen Kapazitäten der Art und dem Umfang der auftretenden Probleme anzupassen.

#### GLOBALE ODER SPEZIELLE BERATUNG

Die Vielschichtigkeit der auftretenden Probleme macht es unmöglich, daß ein einzelner Berater über ausreichende Kenntnisse in mehreren oder gar den meisten unternehmenspolitischen und organisatorischen Bereichen verfügen kann. Die Beratungstätigkeit könnte sich daher auf ganz spezielle Probleme beschränken. Das hat den Vorteil einer profunden Durchdringung der dann anstehenden Fragen. Die Methode ermöglicht einen problemgerechten und damit effizienten Entscheidungsansatz. Dem steht allerdings der Nachteil einer zwangsläufigen Vernachlässigung der Probleme gegenüber, die in den übrigen Betriebs- und Unternehmensbereichen offenbar geworden sind. Die erforderlichen Maßstäbe zur Beurteilung von Entscheidungswirkungen eines speziellen Bereiches, die sich erst bei Kenntnis aller relevanten gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehungen gewinnen lassen, können nicht gebildet werden. Der Zusammenhang einer partiellen Entscheidungswirkung zu allen übrigen Unternehmensfragen kann sehr leicht verloren gehen und der Anschein einer absoluten Gültigkeit hervorgerufen werden. Der (nur) spezialisierte Berater kann somit bei der Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen in einem Bereich sehr leicht Probleme und Problemverschärfungen in anderen Unternehmensbereichen mit produzieren.<sup>2)</sup>

Diese Argumente ließen sich für die zweite Möglichkeit der Beratungsgestaltung genau umkehren. Dem Vorteil der Auseinandersetzung mit dem Gesamtkomplex „Unternehmung“ stünde hier der Nachteil fehlender Spezialkenntnisse gegenüber. Die Forderung nach Spezialkenntnissen einerseits und möglichst globaler Problembetrachtung andererseits macht den Einsatz der geistigen Kapazität unter beiden Aspekten notwendig. Das erfordert in der Praxis eine enge Zusammenarbeit mit nicht unmittelbar zur Beratungs-

organisation gehörenden Spezialisten für bestimmte Unternehmensbereiche.

#### AUSWEITUNG DES TÄTIGKEITSBEREICHS

Mit wachsendem Umfang der Bereiche, in denen die Unternehmensführung von den Kenntnissen und Fähigkeiten des Beraters abhängt, wird das Consulting mit den Durchführungsaufgaben selbst in Kontakt kommen. Dabei werden speziell die Berater im Absatzsektor ständig mit Marktforschungs- und Werbeunternehmen oder auch mit sogenannten Full-Service-Agenturen zusammenarbeiten müssen. Aus einer derartigen Zusammenarbeit kann langfristig ein gemeinsames Unternehmen entstehen. Mit der Eingliederung von Institutionen dieser Art greift das Consulting in Bereiche über, in denen der Berater — im engeren Sinne des Wortes — bisher nicht aktiv wurde. Damit ist die Consulting-Institution in der Lage, einem Unternehmen einen umfassenden Service anzubieten, der teilweise oder vollständig in Anspruch genommen werden kann.

Als Charakteristikum des Consulting gegenüber der Verhaltensweise des produzierenden Unternehmers galt bisher, daß der Berater — auch bei einer Ausweitung seiner Funktionen auf Bereiche wie Marktforschung und Werbung — keine Entscheidungsbefugnisse im Sinne einer gleichzeitigen Verantwortungsübernahme für das beratene Unternehmen übernahm. Diese Unterscheidung läßt sich jedoch heute nicht mehr in strenger Form aufrechterhalten. So zählen z. B. in Frankreich auch die Unternehmen des „l'engineering intégré“ zum Consulting-Bereich, die außer im Consulting auch in der Produktion, im Handel sowie in der Forschung tätig sind; japanische Consulting-Firmen übernehmen in Einzelfällen die Ausführung der von ihnen geplanten Projekte; und in den USA gibt es den Begriff des „Engineer Contracting“ für ein Verfahren, bei dem neben der Planung auch die Ausführung eines Projektes an ein Konsortium vergeben wird, das unter der Leitung einer Consulting-Firma steht. Neben der technischen und kaufmännischen Leitung des Konsortiums übernimmt das Beratungsunternehmen dort gleichzeitig die integrierte Planung sowie das Baustellen-Management.<sup>3)</sup> Durch diese Ausweitung des Tätigkeitsbereiches können die Consulting-Firmen in Arbeitsgebiete eindringen, die ihnen bisher völlig verschlossen geblieben sind. Das gilt insbesondere für die Arbeit in Entwicklungsländern.

#### DIE ENTWICKLUNGSHILFE DER LITTON INDUSTRIES

Daß diese Länder eine Beratung zur Konzipierung ihrer Entwicklungsprojekte in besonderem Maße benötigen, ist allgemein bekannt. Prinzipiell kann auch hier davon ausgegangen werden, daß die dabei ein-

<sup>1)</sup> Vgl. J. Ritter, Entwicklungs-Consulting, Baden-Baden 1966, S. 15.

<sup>2)</sup> Vgl. E. Ockelmann, Unternehmensberatung, in: WIRTSCHAFTSDIENST Heft 2, 1965 (45. Jg.), S. 96.

<sup>3)</sup> Vgl.: Ingenieure planen Industriebau, in: VDI-Nachrichten, Nr. 21 vom 26. Mai 1965, S. 119.

gesetzten privaten Firmen beratende Funktionen übernehmen und mehr oder minder maßgeblich den Entscheidungsprozeß mitbestimmen. Doch bleibt jede noch so gründliche und umfassende Beratung wertlos, wenn sie nicht entsprechende konstruktive Aktionen zur Folge hat. Das setzt aber ein bestimmtes Maß an know-how voraus, das in den meisten Entwicklungsländern noch nicht vorhanden ist. Aus diesem Grunde bietet es sich für diese Länder an, neben der Beratung und Entscheidung auch die Durchführung möglichst einer einzigen Institution zu übertragen, um die erwünschte reibungslose und erfolgreiche Durchführung ihrer Projekte zu sichern.

Erste Beispiele für diese neue Form der Entwicklungshilfe gibt es bereits. Die amerikanische Industrie-Gruppe Litton Industries<sup>4)</sup> hat einen Entwicklungsplan für Kreta und den Westpeloponnes aufgestellt. Dabei wird Litton als Berater für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Gebiete fungieren und die Einzelprogramme selbst zur Durchführung bringen. In zwölf gleichen Jahresraten sollen insgesamt 830 Mill. \$ investiert werden. Der größte Teil davon soll durch Litton selbst im Ausland aufgenommen werden. Die griechische Regierung will zunächst 90 Mill. \$ zur Verfügung stellen.

Die Studien über die erforderlichen Investitionen und die Aufbringung der notwendigen Kapitalmittel wurden von Litton bereits 1965 in Angriff genommen. Neben landwirtschaftlichen und industriellen Entwicklungsprojekten ist auch an die Verbesserung der Infrastruktur gedacht, wobei sowohl die Produktion, der Transport wie auch der Absatz in der Planung berücksichtigt wurden. Ein ähnliches Projekt hat die Firma bereits für türkische Gebiete vorbereitet.

Dieser Fall kann prinzipiell so gekennzeichnet werden, daß eine starke Industrie-Gruppe im Wege einer Intensivierung der Beratungsfunktion — gleichsam als Diversifizierung ihres Programms — Projekte übernimmt, die auf die Entwicklung von Wirtschaftsregionen abzielen. Dem steht die Strategie gegenüber, die Unternehmensexistenz allein auf die Durchführung von Entwicklungsprojekten zu gründen.

#### DAS BEISPIEL DER DRC

Im Jahre 1955 gründete David E. Lilienthal<sup>5)</sup> zusammen mit Gordon Clapp und unter finanzieller Unterstützung des New Yorker Bankhauses Lazard Freres & Co. die Development and Resources Corporation (DRC), ein Unternehmen zur gewinnorientierten Übernahme von Aufgaben, die bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich als Gegenstand staatlicher Betätigung angesehen wurden — zur Durchführung von Entwicklungsprogrammen im In- und Ausland.

<sup>4)</sup> Vgl. Frankfurter Zeitung — Blick durch die Wirtschaft Nr. 117 vom 23. Mai 1967.

<sup>5)</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: David E. Lilienthal, The Road to Change, in: International Development Review, Vol. VI, Nr. 4, Dezember 1964, S. 9 ff; und, Selling Self-Help at a Profit, in: Business Week, August 12, 1967, S. 54 ff.

Die DRC unterscheidet sich in ihrer Konzeption von anderen Beratungsinstitutionen durch zwei Besonderheiten. Erstens besteht das Ziel der Planungen in der Entwicklung ganzer Regionen und nicht einzelner Projekte. Jedes einzelne Projekt wird daher zwangsläufig unter Berücksichtigung seiner Abhängigkeit vom Gesamtkomplex und seiner Auswirkungen auf alle anderen Komponenten des Programms geplant. Zweitens bringt die DRC ihre Planungen selbst zur Durchführung — „from planning to planting“ —, indem sie Firmen aus den verschiedensten Ländern zur Abwicklung von Spezialaufgaben heranzieht. Insgesamt arbeitet die DRC gegenwärtig an 14 Projekten in 9 Ländern. Im allgemeinen wird ein Projekt auf der Grundlage eines cost-plus-fee-Kontraktes vereinbart — wobei sich bisher in jedem Jahr ein Gewinn für die Aktionäre herauswirtschaften ließ.

Drei Grundsätze sind es, die eine für beide Partner erfolgreiche Durchführbarkeit von Entwicklungsprojekten begründen:

- ☐ die feste Überzeugung, daß ein Entwicklungsprozeß auf diese Art überhaupt erreichbar ist,
- ☐ daß diese Änderung schnell vollzogen werden kann,
- ☐ daß eine Anpassung der Organisation zur Durchführung neuer Konzeptionen jeweils von Grund auf entwickelt werden kann.

Vorteilhaft ist dabei, daß die DRC eine private Gesellschaft ist, die über sichtbare Entwicklungserfolge hinaus vor allem einen Gewinn, nicht aber politische Gegenleistungen anstrebt. Die DRC vertritt nicht die politischen Interessen der US-Regierung und erleichtert damit die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses zwischen der Organisation und ihren Partnern.

#### BEEINFLUSSUNG DER VERHALTENSWEISE

Der Erfolg Lilienthals und seiner Mitarbeiter erklärt sich letztlich aber daraus, daß seine Planungen und Aktionen nicht nur auf sichtbare materielle Ziele ausgerichtet sind, sondern daß der Kernpunkt der Tätigkeit in der Entwicklung des Menschen gesehen wird. Den Bewohnern des Entwicklungslandes soll mit den aus dem Entwicklungsprogramm resultierenden Aufgaben Gelegenheit zur Selbstentfaltung gegeben werden, die zur Entwicklung einer geistigen Grundhaltung beiträgt, die dem Einzelnen Impulse zur eigenen Aktion vermitteln kann.

Die erfolgreiche Geschäftspolitik der DRC mag verdeutlichen, daß die bisherigen Lieferungen von know-how und Material im Rahmen des traditionellen Exportgeschäfts und der staatlichen Entwicklungshilfe nicht ausreichen, um die gesteckten Entwicklungsziele zu erreichen. Das gewinnorientierte Consulting-Geschäft könnte ein erfolgversprechender Ansatz sein, um die Lücken in der bisherigen Entwicklungshilfe-Strategie zu schließen.