



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

BMZ DISKURS 016

# Geschäfte für Entwicklung – Bewertung des BoP-Ansatzes aus entwicklungspolitischer Sicht



# Inhaltsverzeichnis

<b>Das BoP-Konzept: Geschäfte am unteren Ende der Einkommenspyramide</b>	<b>3</b>
<b>Relevanz für Unternehmen</b>	<b>6</b>
<b>BoP als Schnittstelle von Entwicklungs- und Außenwirtschaftspolitik?</b>	<b>7</b>
<b>Relevanz und Chancen für die Entwicklungspolitik</b>	<b>8</b>
Privatwirtschaftsförderung	8
Förderung von Wertschöpfungsketten	9
<b>BoP als Innovationskonzept</b>	<b>10</b>
<b>Entwicklungspolitische Kritik und offene Fragen zum BoP-Ansatz</b>	<b>12</b>
<b>Erfolgsfaktoren für die Nutzung des BoP- Konzeptes in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit</b>	<b>14</b>
<b>Was kann die Entwicklungspolitik konkret tun?</b>	<b>15</b>
Matching und Moderation	15
Entwicklungspartnerschaften (PPP) als Förderinstrument für BoP-Projekte nutzen	16
<b>Perspektiven für die Zukunft – Handlungsvorschläge</b>	<b>18</b>

## Das BoP-Konzept: Geschäfte am unteren Ende der Einkommenspyramide

Die **Privatwirtschaft** schafft Beschäftigung und Einkommen und ist damit **einer der wichtigsten Hebel zu Entwicklung und Armutsminderung**. Durch breitenwirksames Wachstum entstehen Beschäftigungsmöglichkeiten auch für arme und benachteiligte Bevölkerungsgruppen, die ihnen einen Weg aus der Einkommensarmut bieten. Die deutsche Entwicklungspolitik misst im Rahmen ihrer Privatwirtschaftsförderung der Verbesserung der gesetzlichen, regulativen und organisatorischen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln in ihren Partnerländern hohe Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang konzentriert sich der Ansatz der „*Base of the Pyramid*“ (BoP) besonders darauf, die wirtschaftliche Teilhabe von Armen zu ermöglichen.

BoP bezeichnet Geschäfte am unteren Ende der Einkommenspyramide und fokussiert stärker die **unternehmerische Perspektive** und die Suche nach **innovativen Geschäftsmodellen** als traditionelle Ansätze der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Dabei arbeiten in der Regel größere Unternehmen aus der formellen Wirtschaft mit im informellen Sektor Tätigen zusammen.

**Zentrale Fragen**, die im Rahmen des BoP-Konzepts diskutiert werden, sind:

- Wie können Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse und Lebensbedin-

gungen der Armen abgestimmt und bezahlbar sind und einen Beitrag zu Armutsminderung und Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten?

- Wie können hierbei die unternehmerischen Potentiale armer Bevölkerungsgruppen – auch trotz zum Teil hinderlicher Rahmenbedingungen – genutzt und gefördert werden, um neue Geschäftsmodelle an der Basis der globalen Einkommenspyramide zu entwickeln und das Einkommen armer Bevölkerungsteile zu erhöhen?
- Welche Rolle können Geschäftsmodelle von Unternehmen aus dem formellen Sektor mit in der informellen Ökonomie tätigen armen Bevölkerungsteilen zur Beseitigung von Armut leisten, in dem die Armen auf der Angebotsseite mit in die Geschäftsmodelle / in die Wertschöpfungsketten einbezogen werden?
- Unter welchen Voraussetzungen können BoP-Modelle entstehen und funktionieren? „*Is it the business of business?*“ Erfahrungen zeigen, dass gerade Geschäfte in den BoP-Märkten durch Unsicherheiten und informelle Strukturen geprägt sind und daher Partnerschaften beispielsweise mit der Zivilgesellschaft und entwicklungspolitischen Akteuren Erfolgsfaktoren sind.

VODAFONE, zum Beispiel, ermöglicht in Kenia, Afghanistan und Tansania mit dem M-Pesa-Geldtransfersystem Überweisungen geringer Beträge per Handy. Durch ein innovatives Geschäftsmodell auf der Basis einer modernen, kostengünstigen Technologie können Kleinunternehmer und Selbstständige Zugang zu Bankdienstleistungen erhalten und ihre Geschäfte so besser abwickeln. Die Produktivität und die Einkommen dieser Menschen steigen durch sinkende Transaktionskosten.

Angestoßen wurde die Debatte über BoP-Modelle von dem aus Indien stammenden, in Michigan lehrenden Ökonomen C.K. Prahalad, der das vielbeachtete Buch „*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*“<sup>1</sup> veröffentlichte. Seine **These** ist, dass „die typischen Bilder von Armut die entscheidenden Tatsachen verdecken: **dass Arme selbst flexible Unternehmer und preisbewusste Konsumenten sind.**“ Gesucht wird ein Ansatz der „auf eine **Partnerschaft mit den Armen abzielt, um Innovation zu fördern** und dauerhafte **Win-Win-Situationen** zu erreichen. Eine Lösung, bei der die Armen selbst aktiv werden und gleichzeitig die Unternehmen, die ihnen Produkte und Dienstleistungen verkaufen, profitabel arbeiten können.“

Prahalad sieht den Ausschluss armer Bevölkerungsteile von der Globalisierung und das **mangelnde Interesse der Konzerne** an ihnen als **zentrale Ursache für Armut**. Um diese These zu belegen, beschreibt er eine Vielzahl von Beispielen, in denen neue Geschäftsmodelle zu Verbesserungen der Lebenssituation armer Menschen in den Entwicklungsländern führen.

Da Prahalad keine klare Definition und auch keine umfassende theoretische Begründung und Analyse liefert, sondern eine Vielzahl von positiven Beispielen beschreibt, ist es hilfreich, den Gegenstand BoP einzugrenzen, um ihn handhabbar zu machen. **Gemeinsames Merkmal dieser Geschäftsmodelle sind wirtschaftliche Kooperationen von Unternehmen aus dem formellen Sektor mit im informellen Sektor tätigen Unternehmen oder einzelnen Menschen.** Die Unternehmen aus dem formellen Sektor bringen innovative Geschäftsmodelle, Produkt- und Verfahrensinnovationen ein. Sie ermöglichen armen Bevölkerungsteilen den Zugang zu einem verbesserten

Produkt- oder Dienstleistungsangebot und/ oder ermöglichen es ihnen, neue Geschäftsmöglichkeiten als Unternehmer zu entwickeln oder die Produktivität ihrer bisherigen Tätigkeit zu steigern. **BoP Geschäftsmodelle betrachten Arme** daher als Kunden und Konsumenten auf der **Nachfrageseite** und/oder als am Geschäftsmodell mitwirkende Produzenten, Angestellte oder Unternehmer auf der **Angebotsseite**. Die sogenannte „**Poverty Penalty**“ kann überwunden werden. Sie besteht darin, dass Arme häufig wesentlich höhere Preise für Produkte und Dienstleistungen bezahlen müssen als wohlhabende Bevölkerungsteile. Grund für die Benachteiligung der Armen sind zum Beispiel durch schlechte Infrastruktur bedingte höhere Lieferkosten, höhere Preise aufgrund niedriger Stückzahlen oder der fehlende Zugang zu günstigen Krediten im normalen Bankensystem aufgrund mangelnder Sicherheiten die zur Deckung der Kredite dienen könnten.

**Das besondere** des BoP-Ansatzes ist, **dass auch bei schlechten gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch innovative Geschäftsmodelle Entwicklungsimpulse gegeben werden können.** Der BoP-Ansatz bedient sich der Mechanismen des Marktmodells und versucht, sich das Renditestreben von Unternehmern und den damit verbundenen Anreiz für Innovation und Effizienz zu eigen zu machen, um armutsmindernde Geschäftsmodelle zu entwickeln. Durch die Entwicklungsimpulse leisten sie auch bei teilweise widrigen Rahmenbedingungen einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung. Unternehmen, die diesen direkten *pro-poor* Bezug in ihren Geschäftsmodellen angehen, leisten einen besonderen Beitrag zum Aufbau einer sozialeren Marktwirtschaft. Ähnliches erfüllen auch Sozialunternehmen, zu denen aber dennoch ein wesentlicher Unterschied besteht.

<sup>1</sup> *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, 2004, Wharton School Publishing. Das Werk ist in deutscher Sprache unter dem Titel „*Der Reichtum der Dritten Welt. Wie wir die Armut mit Gewinnen besiegen können*“ 2006 bei Finanzbuch erschienen.

**„Sozialunternehmen“:**

Im Kontext von BoP ist auch der von Nobelpreisträger Muhammed **Yunus** eingeführte Begriff des Sozialunternehmens („Social Business“) zu nennen<sup>2</sup>. Genau wie BoP-Projekte zielen auch Sozialunternehmen darauf ab, profitable Geschäftsmodelle zu entwickeln, die einen hohen Nutzen für arme Menschen haben. Allerdings definiert Yunus das **Sozialunternehmen** als rein **philanthropisch**: Investoren, die es mit Kapital ausgestattet haben, sollen keine Rendite erhalten, sondern lediglich ihre ursprünglichen Investitionen zurückerstattet bekommen. Darüber hinausgehende Gewinne verbleiben im Unternehmen, um den sozialen Zweck zu mehren. Bei **BoP-Projekten** wird hingegen eine – häufig nur in relativ langer Frist zu erzielende – Rendite nicht ausgeschlossen. Im Gegenteil: das **Ziel einer Rendite dient den innovativen Unternehmen als Motivation** (über die freiwillige Übernahme von Verantwortung hinaus) in diesen – nicht ganz einfachen – Märkten aktiv zu werden. Allerdings sind die Grenzen zwischen Sozialunternehmen (nach Yunus) und BoP fließend. Zum Teil nutzen Unternehmen beispielsweise die Profilierung als Sozialunternehmen, um anschließend einen (BoP) Markt leichter erschließen zu können.

Der BoP-Ansatz wurde in Deutschland bisher in den Abteilungen für *Corporate Responsibility* (CR) großer Unternehmen und an einigen betriebswirtschaftlichen Lehrstühlen diskutiert. Akteure der Entwicklungspolitik und ihr wissenschaftliches Umfeld haben sich bisher weitgehend zurückgehalten. BoP scheint aber der pointierteste Ansatz einer ganzen Reihe von Konzepten zu sein, die seit Beginn des Jahrtausends verstärkt diskutiert werden<sup>3</sup>. Das BoP-Konzept bietet Potenzial für Partnerschaften mit der Wirtschaft und entwicklungspolitische Wirkung, das bisher noch kaum systematisch genutzt wird.

Mit diesem Papier soll daher versucht werden, eine Einschätzung aus Sicht der Entwicklungspolitik zu geben und Antworten unter anderem auf folgende Fragen zu geben:

- Welchen Beitrag können innovative Geschäftsmodelle am unteren Ende der globalen Einkommenspyramide leisten, um Armut zu reduzieren?
- Wie können unternehmerisches Interesse und Engagement in diesem Bereich für die entwicklungspolitische Arbeit genutzt werden?
- Ist BoP ein sinnvoller Ansatz für die Verzahnung von Außenwirtschafts- und Entwicklungspolitik?<sup>4</sup>

2 Muhammed Yunus, *Die Armut besiegen*, Hanser Verlag, 2008

3 Vgl. zum Beispiel das Konzept „Growing Inclusive Markets“ von UNDP. Eine gute Übersicht über die Konzepte der Zusammenarbeit mit Unternehmen findet sich in Caroline Ashley „Harnessing core business for development impact“, Overseas Development Institute, February 2009.

4 Vgl. Koalitionsvertrag 2005, Kapitel IX „Deutschland als verantwortungsbewusster Partner in Europa und der Welt“.

## Relevanz für Unternehmen

Der BoP-Markt hat für Unternehmen in mehrerer Hinsicht erhebliche Relevanz. Zunächst einmal gilt festzustellen, dass der BoP-Markt als ein großer, vergleichsweise wenig erschlossener Markt für die Unternehmen interessant ist. Nach Hammond<sup>5</sup> ist der Markt derjenigen, deren jährliches Einkommen zwischen 3.000 und 20.000 US Dollar liegt, schon weitreichend erschlossen. Marktanteile können nur gegen harte Konkurrenz errungen werden. Die Märkte der Armen dagegen sind weniger umkämpft.

Wer hier durch Innovationen den Einstieg schafft, kann erhebliche Umsätze erzielen. Knapp drei Milliarden Menschen müssen von bis zu 2 US Dollar täglich leben, insgesamt knapp vier Milliarden Menschen haben weniger als 8 US Dollar täglich zur Verfügung. Ihre **aggregierte Kaufkraft** beträgt hingegen **5 Billionen US Dollar** jährlich.<sup>6</sup> So hat sich beispielsweise das philippinische Unternehmen *Smart Communications* in das profitabelste Unternehmen des Landes entwickelt, indem es *pre-paid* Telefondienstleistungen hauptsächlich für schwache Einkommensgruppen anbietet.<sup>7</sup> Auch wenn es Kritiker gibt, welche die wirkliche Größe des Marktes bezweifeln und vor allem kritisieren, wer von den BoP-Verfechtern alles in die Gruppe der Armen eingestuft wird und daher in den Beispielen als Begünstigter genannt wird<sup>8</sup>, so scheint es dennoch ein nicht zu vernachlässigendes Marktsegment zu sein.

Viele der heute armen Bevölkerungsschichten werden darüber hinaus in einigen Staaten in den nächsten Jahrzehnten voraussichtlich zu wohlhabenderen Schichten gehören. Heute aufgebaute **Markenbindungen** werden sich in Zukunft umso bezahlter machen.

Zusätzlich ermöglichen BoP-Projekte, wenn sie darauf ausgerichtet sind, die Lebensbedingungen der Armen zu verbessern, die Positionierung als wertorientiertes Unternehmen. Da **unternehmerische Verantwortung** und Engagement für Kaufentscheidungen immer wichtiger werden, können überzeugende BoP-Projekte auch für die Positionierung auf den Märkten der Industrienationen wichtig sein. Entsprechend werden in vielen Unternehmen BoP-Projekte derzeit von den CR-Abteilungen vorangetrieben. Darüber hinaus erhöht das verantwortliche unternehmerische Engagement die Motivation der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht das Unternehmen als interessanten Arbeitgeber attraktiv, was im Kampf um kluge Köpfe für die langfristige Unternehmensstrategie bedeutend ist.

Die **Erschließung des BoP-Marktes ist aber alles andere als einfach**. Entscheidende Herausforderungen für die Unternehmen sind unter anderem die hoch fragmentierte Kaufkraft der BoP-Märkte zu aggregieren, die Transaktionskosten zu senken, die kulturellen Gegebenheiten sowie

5 Hammond, A.I., Kramer, W.J., Katz, R.S., Tran, J.T und Walker, C. – „The Next 4 billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid“, World Resources Institute, 2007.

6 The Next Four Billion, Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, Executive Summary, IFC and World Resources Institute, Washington, 2007, P.3  
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>

7 UNDP 2008, S. 4.

8 Vgl. Aneel Karnani: Mirage at the Bottom of the Pyramid – How the private sector can help alleviate poverty. William Davidson Institute Working Paper Number 835, 2006.

die Ökonomie der Armen zu verstehen und die Rahmenbedingungen, in denen Arme leben, zu verbessern. Unternehmen, die auf diesen Märkten aktiv werden wollen, benötigen Partner, die die Strukturen vor Ort genau kennen und in diesen tätig sind: **klein- und mittelständischen Firmen (KMU), NROs, Regierungen und Durchführungsorganisationen der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit.**

Der Bericht von UNDP „*Creating value for all: strategies for doing business with the poor*“ fasst die **Herausforderungen beim Aufbau von BoP-Geschäftsmodellen** wie folgt zusammen:

- Mangelnde Kenntnisse seitens der Firmen über die Armen und ihre Märkte
- Schlechte oder ineffiziente gesetzliche und regulative Rahmenbedingungen
- Mangelhafte oder inadäquate Infrastruktur
- Mangelndes Wissen und Fähigkeiten bei der Zielgruppe, den Armen
- Schlechter Zugang der Armen zu Finanzprodukten und –dienstleistungen.

## BoP als Schnittstelle von Entwicklungs- und Außenwirtschaftspolitik?

Zentral an dem von den ursprünglichen Verfechtern beschriebenen BoP-Ansatz ist, dass es eine relevante **Schnittmenge der Interessen** von Unternehmen aus den entwickelten Wirtschaftsräumen und denen armer Menschen gibt. Die Verbesserung des Zugangs armer Menschen zu wichtigen Gütern und Dienstleistungen, neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung für die Armen sowie die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern für Unternehmen auf Märkten der Entwicklungsländer finden in BoP-Geschäftsmodellen gleichzeitig statt beziehungsweise unterstützen sich gegenseitig. Damit besitzen BoP-Projekte das Potential, **gleichermaßen Außenwirtschafts- wie Entwick-**

**lungsinteressen** gerecht zu werden, auch wenn bisher der BoP-Markt häufig eher von lokalen KMU oder durch lokale Tochtergesellschaften multinationaler Firmen bedient wird.

In der Finanzierungs- und Implementierungsstruktur des BoP-Fonds des dänischen Außenministeriums kommt diese Interessenkongruenz zum Ausdruck. Der Fonds wird von der *Confederation of Danish Industries* umgesetzt (s. unten). Auch der „*inclusive business*“ Ansatz der holländischen SNV zusammen mit dem *World Business Council for Sustainable Development* betont diesen Zusammenhang<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Siehe [www.inclusivebusiness.org](http://www.inclusivebusiness.org)

## Relevanz und Chancen für die Entwicklungspolitik

Das Besondere am BoP-Ansatz ist, dass versucht wird, das Problem der Armut in Entwicklungsländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu verstehen und mit Hilfe innovativer Geschäftsmodelle zur Armutsbekämpfung beizutragen. Dadurch wird eine weitgehende **Zielkongruenz von privatwirtschaftlichem Profitstreben und Entwicklungspolitik** hergestellt. Annahme ist, dass Partnerschaften von Entwicklungspolitik und Wirtschaft sogenannte *win-win* Potentiale am „unteren Ende der Einkommenspyramide“ (BoP) nutzen können.

Hierbei gilt hervorzuheben, dass die Entwicklungspolitik bereits vielfältig, vor allem auf makroökonomischer und institutioneller Ebene die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in den Partnerländern verbessert. Dennoch wird in den folgenden Punkten deutlich, dass der **BoP-Ansatz** und die damit verbundene neue Perspektive helfen, das **bisherige Instrumentarium zu ergänzen**.

### Privatwirtschaftsförderung

Für die Privatwirtschaftsförderung der Entwicklungspolitik ist die Perspektive des Zugangs armer Bevölkerungsgruppen zu Produkten und Dienstleistungen nicht neu. Die **BoP-Brille** **schärft** für klassische Ansätze daher die **Perspektive hinsichtlich der direkten Armutsrelevanz der Interventionen**. So können Wertschöpfungsketten und Wirtschaftssektoren stärker auf BoP-Geschäftsmodelle ausgerichtet oder Rahmenbedingungen und Politik derart gestaltet werden, dass sie Unternehmen Anreize geben, in neue BoP-Geschäftsmodelle zu investieren. In der Diskussion um die Förderung von Innovations-

systemen für Privatwirtschaftsförderung stellt sich zudem die Frage, wie materielle und immaterielle Innovationen vermehrt zugunsten der Armen entwickelt werden können.

Aus Sicht der Privatwirtschaftsförderung ist das BoP-Konzept vor allem insofern interessant, als dass durch innovative Geschäftsmodelle und die Bereitstellung von bisher nicht am „BoP-Markt“ angebotenen Gütern und Dienstleistungen Konsumentscheidungen überhaupt erst möglich gemacht werden und dadurch neue Märkte entstehen. Sind **Arme in der Nachfrageseite des BoP-Modells** involviert, führt dies zum Beispiel zur Reduzierung von vormals übersteuerten Preisen, erhöht damit die Netto-Kaufkraft und wirkt daher armutsmindernd. Sind **Arme auf der Angebotseite des BoP-Modells** involviert, steigert es ihre Einkommensmöglichkeiten als Produzenten, Angestellte oder Unternehmer. Es hilft ihnen ggfs. auch bei der Steigerung ihrer Produktivität oder der Wertschöpfung ihrer Tätigkeit, was sich ebenfalls positiv auf ihre Einkommenssituation auswirkt. Gleichzeitig bietet es den BoP-Unternehmen neue Märkte und damit Umsatz- und Gewinnsteigerungspotenzial, was wiederum Arbeitsplatzmöglichkeiten und damit Einkommenssteigerungen für Arme bietet.

Letztendlich bietet die BoP-Perspektive auch nützliche Anregungen für die vom britischen Department for International Development (DFID) entwickelte und auch verstärkt im Rahmen der deutschen Entwicklungspolitik angewandte „*Making Markets work better for the Poor*“ Logik, welche die **Teilhabe Armer an Märkten als wesentliches Instrument der Armutsbekämpfung** betrachtet und nach Lösungen sucht, welche „die Märkte für die Armen besser funktionieren lassen“.

### **Förderung von Wertschöpfungsketten**

Die Entwicklungspolitik hat in den letzten Jahren verstärkt Bemühungen unternommen, **Partner aus der Wirtschaft in Projekte zur Förderung von Wertschöpfungsketten zu integrieren**. In der deutschen Entwicklungspolitik wurde diese Tendenz vor allem durch die PPP-Fazilität des BMZ („develoPPP.de“<sup>10</sup>) beschleunigt. Die Zusammenarbeit wurde ermöglicht, da international handelnde **Unternehmen ein starkes Eigeninteresse** an der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer lokalen Zulieferer haben. Aus diesen Gründen sind sie bereit, durch Kofinanzierung und Sachleistungen zum Aufbau langfristiger Handelsbeziehungen beizutragen.

Beispiele des Privatsektorförderprogramms der deutschen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit in Vietnam belegen dies. Dort wurde mit Firmen wie Metro Cash & Carry, dem Fischimporteure Binca Sea Food aus München oder der größten privaten vietnamesischen Handelskette

Phu Thai intensiv zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Kleinbauern in ausgewählten Wertschöpfungsketten zusammengearbeitet. Dennoch fehlten auch in diesen Projekten die explizite Armutsperspektive und wirkliche Innovationen, wie sie im Rahmen von BoP-Geschäftsmodellen angewendet werden. Zwar hatten die Entwicklungspartnerschaften mit den Unternehmen eindeutig armutsreduzierende Wirkungen, in dem zum Beispiel Kleinbauern ihre Effizienz erhöhten und damit Kosten sparten, oder durch qualitativ hochwertigere Produkte mehr Einkommen erzielten. Aber der Fokus auf die Ärmsten der Armen fehlte diesen Vorhaben genauso wie Innovationen hinsichtlich der Geschäftsmodelle und Technologien. Es ist daher erstrebenswert, wenn sich entwicklungspolitische Wertschöpfungskettenprojekte verstärkt mit BoP-Geschäftsmodellen und den in ihnen angegangenen Innovationen (s. nächster Punkt) auseinandersetzen, um die armutsreduzierenden Wirkungen ihrer Interventionen noch weiter zu verbessern.

---

<sup>10</sup> Siehe [www.develoPPP.de](http://www.develoPPP.de)

## BoP als Innovationskonzept

Prahalad schildert eine große Zahl von BoP-Geschäftsmodellen, in denen es gelungen ist, armuts-mindernde Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleiches gilt für die oben angegebene Publikation der UNDP. Auch Stuart Hart schreibt in seinem Buch „*Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world`s most difficult problems*“<sup>11</sup> zahlreiche **Strategien, wie Unternehmen durch innovative Geschäftsmodelle und Technologien zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen können**. Die **entscheidende Frage** für Unternehmen und entwicklungspolitische Akteure ist aber, **wie solche armuts-mindernden und ökologisch nachhaltigen Innovationen entwickelt werden können** und ihre Breitenwirksamkeit erhöht werden kann.

Ein Ansatz, Ideen für Innovationen zu generieren, besteht darin, Akteure mit völlig unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und unterschiedlichem Wissen zusammenzubringen und einen produktiven Dialog zu unterstützen. Häufig kennen diejenigen, die in den Unternehmen Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln, die Produktionsumstände und Konsummuster armer Menschen nicht. Deshalb wurde von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmen mit dem **BoP-Protokoll** ein Set von Methoden entwickelt, die es beiden Gruppen ermöglichen, in einen strukturierten Austausch zu treten und innovative Geschäftsmodelle im beiderseitigen Interesse zu entwickeln.

### BoP Learning Labs und die Entwicklung des BoP2 Protokolls

Die Entwicklung der BoP-Protokolle wurde getragen von *BoP-Learning Labs* – einem von Stuart Hart<sup>12</sup> von der Cornell University angeführten, weltweit verzweigten Netzwerk, in dem Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zusammenkommen mit dem Ziel, BoP-Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Protokolle beschreiben die Anwendung von aus der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit kommenden Methoden in einem gemeinsamen Prozess von armen Menschen aus Entwicklungsländern gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus einem Unternehmen. Der Austausch und die gemeinsame Arbeit sollen neue Blickwinkel ermöglichen, die Innovationen erleichtern. Dabei werden partizipative Methoden wie *Participatory Rural Appraisal*, *Rapid Assessment Process* und *Empathy-based Design* verfolgt.<sup>13</sup> Erklärtes Ziel ist es auch, Potentiale armer Gemeinden zu identifizieren, die sich produktiv nutzen lassen, und die bisher nicht beachtet wurden („*hidden assets*“).

Das inzwischen vorliegende BoP2 Protokoll<sup>14</sup> betont dabei noch stärker die Notwendigkeit der gemeinsamen Wertschöpfung durch Arme und Unternehmen. Damit reagierten die Protagonisten aus der BoP-Diskussion auf die Kritik, bei BoP-Ansätzen ginge es mehrheitlich darum, den Armen etwas zu verkaufen (s. auch unten).

11 Stuart L. Hart: *Capitalism at the crossroads*, Wharton School Publishing, 2005.

12 Gemeinsam mit C.K Prahalad ist Stuart Hart Autor des grundlegenden Artikels „The Fortune at the Bottom of the Pyramid“ von 2002. Dessen Konzept wurde von beiden Autoren in den folgenden Jahren fortentwickelt. Hart ist Co-Autor des BoP Protokolls.

13 Vgl. BoP2 Protokoll S. 3.

14 Das BoP-2-Protokoll wurde unter dem Titel „The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy“ von Erik Simanis und Stuart Hart veröffentlicht. Finanziert und unterstützt wurde die Erarbeitung DuPont, SC Johnson, Tetra Pak, and Hewlett-Packard, Cornell University, University of Michigan, William Davidson Institute, World Resources Institute Johnson Foundation ([www.bop-protocol.org](http://www.bop-protocol.org))

Für Stuart Hart bildet die **Produktentwicklung in Armutsmärkten** auch die **Chance, Innovationen zu entwickeln**, die sich später auch auf den Märkten in den Industrieländern durchsetzen: Die Anforderung, für extrem arme Nachfrager zu produzieren, schaffe den Druck, besonders günstig zu wirtschaften. Unter diesen Rahmenbedingungen ließen sich Innovationen entwickeln, die dann auf kaufkräftigeren Märkten ebenfalls vermarktet werden könnten. Vor allem aber auch bieten BoP-Märkte die Chance, neue Technologien zu erproben und einzuführen. Derartige Technologien, die einen radikalen Bruch mit bestehenden, ressourcenvernichtenden Technologien, wie sie leider in einer Vielzahl der Industrien weiterhin verbreitet sind, bedeuteten, sind zur Lösung der ökologischen Probleme unabdingbar. Die hierzu notwendigen „*disruptive innovations*“ gehen daher über die „*greening*“ Strategien der Unternehmen (ein bisschen weniger Co2, ein bisschen weniger Chemie) hinaus und **bieten echte, umweltfreundliche und ressourcenschonende Alternativen**. Es liegt daher ein enormes Potenzial in derartigen Innovationen. Obwohl der Fokus hier oft in technologischen Innovationen liegt beschreibt auch Hart die Notwendigkeit von innovativen BoP-Geschäftsmodellen und die Bewältigung der oben genannten Herausforderungen, um auf diesen Märkten erfolgreich zu sein.

Das BoP-Konzept ist daher sehr gut **anschlussfähig an Ansätze der Innovations- und Technologieförderung**. Die Entwicklungspolitik verfügt über zahlreiche Erfahrungen in diesem Bereich. Förderung von ‚*pro-poor innovations*‘ und ‚*innovations by the poor*‘ sind daher interessante Schnittstellen von Entwicklungspolitik und BoP.

Die Förderung angepasster Technologien ist ein bewährtes Instrument der Entwicklungspolitik. Durch neue, teilweise sehr einfache Technologien gelingt es beispielsweise die Grundbedürfnisse von Menschen in Entwicklungsländern besser zu befriedigen, die Qualität der von ihnen hergestellten Produkte zu verbessern oder ihre Arbeitsproduktivität zu steigern. Erfahrungen aus dem Programm für angepasste Technologien (Gate), welches von der GTZ durchgeführt wird, zeigen jedoch, dass die Einführung auch einfacher Technologien teilweise hohen Kapitaleinsatz für die Produktion und Vermarktung, vor allem aber auch angepasste Strategien und Geschäftsmodelle erfordert. Fehlende Unternehmen, die bereit wären in diese Lösungen zu investieren, erwiesen sich als der zentrale Engpassfaktor bei Gate. Dies lag sicher auch daran, dass viele Gate-Projekte nicht von Anfang an konsequent als Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft konzipiert wurden. Der BoP-Ansatz und die Kooperation mit Unternehmen könnten helfen, diese Engpässe zu überwinden und eine flächendeckendere Anwendung der neuen Technologien, vor allem durch innovative Geschäftsmodelle, zu erzielen. Der Erfolg des Unternehmens Sunlabob in Laos belegt, dass **durch die Kooperation von Entwicklungspolitik und Wirtschaft innovative Geschäftsmodelle zur Verbreitung neuer Technologien erfolgreich** sein können. In diesem Fall war es Solartechnologie, die durch ein innovatives Mietsystem und ein gut ausgedachtes Franchise-konzept erneuerbare Energien auch in die entlegensten Dörfer von Laos bringt.

Anders als diese sehr ambitionierten Ansätze arbeiten viele Akteure daran, vorhandene Produkte für die Märkte der Armen anzupassen. Dies wird für die meisten Unternehmen, die das Potential der BoP-Märkte nutzen wollen, der erste und naheliegende Schritt sein.

## Entwicklungspolitische Kritik und offene Fragen zum BoP-Ansatz

Trotz der beschriebenen Potenziale gibt es ernst zu nehmende **Kritik am BoP-Ansatz<sup>15</sup>, auf die eingegangen und reagiert werden muss**, um ihn im Rahmen der entwicklungspolitischen Arbeit effektiv und realistisch zu nutzen:

- Das Potenzial des BoP-Marktes wird aus Sicht von Kritikern oft übertrieben positiv dargestellt; die wirkliche Größe des Marktes sei zu optimistisch bemessen.
- Viele der beschriebenen BoP-Geschäftsmodelle zielen laut Kritikern nicht auf die Zielgruppe der wirklich Armen, die mit weniger als 2 USD pro Tag auskommen müssen, ab.
- Die meisten Modelle seien nicht durch multinationale Unternehmen entwickelt worden, in die die Entwickler des Ansatzes ja die größte Hoffnung zur Lösung der Probleme der Armen gelegt haben.
- Viele der BoP-Modelle hätten sich als nicht profitabel herausgestellt und mussten beendet werden.

Selbst aus Sicht der Initiatoren des Ansatzes gab es anfangs eine Reihe von Fragen und Herausforderungen. Es mangelte den Firmen schlicht an Erfahrungen, wie tragfähige Geschäftsmodelle in den extrem schwierigen BoP-Märkten gestaltet und zur Reife gebracht werden können. Aufgrund der Probleme waren zahlreiche der Geschäftsmodelle nicht wirtschaftlich. Die sogenannte zweite Generation von BoP-Geschäftsmodellen hat aus diesen Fehlern aber scheinbar

gelernt. In intensiverer Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (Staat, Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, NRO) konnten einige der oben geschilderten Herausforderungen besser gemeistert werden, was die Erfolgswahrscheinlichkeit der Geschäftsmodelle erhöht hat.

Weiterhin kann kritisch angemerkt werden, dass umfassende Analysen zu den Wirkungen von BoP-Geschäftsmodellen bislang fehlen. In den mittlerweile zahlreichen Fallbeispielen wird meist über die positiven Einkommenswirkungen von denjenigen berichtet, die an einem BoP-Geschäftsmodell beteiligt sind. Es ist zwar anzunehmen, dass sich BoP-Innovationen in aller Regel positiv auf die Lebensbedingungen der betroffenen Menschen auswirken, wirtschaftliche und soziale Chancen eröffnen und Wohlstand mehren. Aus entwicklungspolitischer Sicht wäre aber eine **sorgfältigere Analyse und Wirkungsmessung notwendig**, um entsprechende Mittelallokationen zu rechtfertigen. Dadurch könnte auch ein **Beitrag zum Wissensmanagement** geleistet werden, was bei laufenden und neu zu planenden Vorhaben ermöglichen würde, negative Effekte gegebenenfalls mit begleitenden Maßnahmen abfedern zu können. Gleiches gilt für die Frage der Breitenwirksamkeit einzelner Geschäftsmodelle, die genauer beobachtet werden müsste, um Schlussfolgerungen für neue BoP-Projekte zu liefern.

**BoP und Verbraucherschutz** ist ein weiterer kritischer Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt. Wenn Konzerne Armutsmärkte erobern, sind begleitende, verbraucherschützende Maßnahmen besonders wichtig. Arme Menschen haben wenig Möglichkeiten, sich über ein Produkt zu

<sup>15</sup> Vgl. Karnani, 2006.

informieren und sind daher Marketingkampagnen stärker ausgeliefert, als Konsumenten in wohlhabenderen Einkommensklassen, die oft über höhere Bildung und bessere Informationszugänge verfügen. Karnani weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass irrationale Kaufentscheidungen bei Armen weit gravierendere Auswirkungen haben als bei wohlhabenderen Konsumenten. Hierfür liefert er das Beispiel eines Rikschafahrers, der täglich 20 US Cent für Tabak ausgibt, während gleichzeitig die gesunde Ernährung seiner Kinder nicht gesichert ist.<sup>16</sup> Die Institution eines handlungsfähigen Verbraucherschutzes fehlt i.d.R. ebenso, wie eine leistungsfähige Wettbewerbsbehörde. Die Aktivitäten von Konzernen beinhalten daher die Gefahr, dass neue Monopole entstehen.

Eine weitere Kritik am BoP-Ansatz liegt darin begründet, dass die armutsreduzierende Wirkung von Geschäftsmodellen, in denen **Arme als Konsumenten** bedient werden, diesen eine Alternative anbieten müssen, die wesentlich kostengünstiger ist als das bisherige Produkt oder die Dienstleistung. **Wesentliche Kosteneinsparungen seien** aber, so die Kritiker, **hauptsächlich auf Produkte im Technologiebereich beschränkt**<sup>17</sup>. In den für die Armen wichtigeren Produktgruppen wie Lebensmittel, Kleidung, et cetera seien größere Kosteneinsparungen in der Produktion und im Vertrieb aber kaum möglich.

Dennoch belegen neuere BoP-Geschäftsmodelle, dass sich der **Anwendungsbereich erweitert** und nicht wie befürchtet in das Thema Mikro-

finanzierung, Internet und Vertriebsinnovationen zerfällt. So führt der bereits genannte Bericht der UNDP Beispiele von BoP-Geschäftsmodellen in folgenden **Sektoren** auf<sup>18</sup>:

- 12 in Landwirtschaft und bei Lebensmitteln
- 2 im Wohnungsbau
- 4 im Energiesektor
- 7 im Gesundheitswesen
- 5 in der Informations- und Kommunikationstechnologie
- 11 mit Finanzdienstleistungen
- 8 in der Wasserver- und Abwasserentsorgung
- 1 in der Bekleidungsindustrie
- 2 im Tourismus
- 1 im Transportwesen und
- 1 in der Abfallwirtschaft

Interessant dabei ist auch, dass 16 der Beispiele von multinationalen Unternehmen, zehn von großen lokalen Unternehmen, **21 und damit die Mehrzahl von lokalen KMU** und drei Beispiele von NRO sind. Darüber hinaus sind **in zahlreichen der Beispiele Arme auch als Produzenten oder Unternehmer auf der Angebotsseite**, was laut Kritikern des ursprünglichen BoP-Konzepts mit dem Fokus auf Arme als Konsumenten eine **wichtige Trendwende** ist, da aus ihrer Sicht nur auf diese Weise, also durch die direkte Steigerung der Einkommen durch erhöhte Produktivität, bessere Qualität oder zusätzliche Einkommensmöglichkeiten die Armut besiegt werden kann.

16 S. Karnani, 2006, S. 16

17 S. Karnani, 2006, S. 15

18 Vgl. UNDP, 2008.

## Erfolgsfaktoren für die Nutzung des BoP-Konzeptes in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit

Häufig werden innovative Produkte entwickelt, die – zumindest von außen betrachtet – das Potential haben, für viele Menschen in Entwicklungsländern tatsächlich deutliche Verbesserungen ihres Lebensstandards hervorzurufen, und dennoch scheitern. Zum einen ist es in vielen Beispielen nicht gelungen, die Preise so weit zu senken, dass die Güter tatsächlich über den Markt verbreitet werden konnten. Weitere Gründe für ein Scheitern können aber auch kulturelle Besonderheiten sein, die nicht angemessen in der Planung oder Umsetzung berücksichtigt werden. Deswegen ist es wichtig, **partizipative Ansätze der Produktentwicklung** zu wählen, an denen arme Bevölkerungsgruppen einen wichtigen Anteil haben.

Zentraler Erfolgsfaktor ist, dass es ein Unternehmen mit innovativen Ideen, Ansätzen, der Potenz und der Ausdauer gibt, ein BoP-Projekt auf den Weg zu bringen. Diese benötigen ein gut funktionierendes Netzwerk von **Kooperationspartnern**. **NROs** genießen häufig das Vertrauen der lokalen Bevölkerungen und sind daher von zentraler Bedeutung. **Entwicklungspolitische Akteure** können dabei unterstützen, die notwendigen Abstimmungen mit Politik und Verwaltung herbeizuführen und Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern herzustellen. Sie kennen viele der Methoden, mit denen arme Bevölkerungsgrup-

pen in Entwicklungsprozesse einbezogen werden können.

Der hohe Anspruch von BoP-Projekten ist es, durch unternehmerische Innovationen **strukturelle Defizite auf Märkten** in Entwicklungsländern zu **überwinden**. Nach Hart haben Geschäfte und Investitionen in Entwicklungsmärkten vielfach erst nach drei bis zehn Jahren eine positive Bilanzwirkung, da ein langer Zeithorizont der Vertrauensbildung vorangeht<sup>19</sup>. Das lässt insbesondere bei der Orientierung an kurzfristigen Gewinnzielen einen Einstieg in den BoP-Markt wenig lukrativ erscheinen. Allerdings ist dies im Vergleich zu anderen Investitionen ein nicht allzu langer Zeitraum für den Return on Investment.

Viele der schlechten Rahmenbedingungen, die einem Auf- und Ausbau von BoP-Geschäftsmodellen im Wege stehen, lassen sich nicht durch einzelne Unternehmen beseitigen. Hier sind die Regierungen gefragt, die **Rahmenbedingungen** zu verbessern, da es in ihrem Mandat liegt. Die Entwicklungspolitik kann die Regierungen dabei unterstützen, das **Geschäfts- und Investitionsklima** zu verbessern, die **Funktionsfähigkeit der Märkte schrittweise auszubauen** und damit auch die Erfolgswahrscheinlichkeit für BoP-Modelle zu erhöhen.

19 Vgl. Stuart Hart (2005) "Creative Destruction and Sustainability" (Konferenzpapier), zitiert in M.A. Gardetti (2006) "A Base-of-the-Pyramid Approach in Argentina – Preliminary Findings from a BOP Learning Lab."

## Was kann die Entwicklungspolitik konkret tun?

Um die aus entwicklungspolitischer Sicht wünschenswerte Entwicklung armutsreduzierender BoP-Modelle zu unterstützen, stellt sich die Frage, auf welche Weise die Entwicklungspolitik BoP-Ansätze, beispielsweise in Entwicklungspartnerschaften mit Unternehmen, fördern kann. Bei der Förderung von BoP-Ansätzen ist allerdings zu beachten, dass Innovationsprojekten immer das Risiko des Scheiterns innewohnt. Da die Entwicklungspolitik aufgrund des öffentlichen Mandats stark gefordert ist, Wirkungen und Erfolge vorzuweisen, könnte dies bei fehlschlagenden Innovationsansätzen zu Legitimationsproblemen führen. Daher müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, die Erfolgswahrscheinlichkeit von BoP-Modellen zu erhöhen.

Neben den im vorherigen Kapitel genannten Ansatzpunkten:

- Nutzung partizipativer Ansätze in der Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung,
- Aufbau von Kooperationen zwischen Unternehmen, Regierungen und NRO,
- Verbesserung der Rahmenbedingungen und Steigerung der Funktionsfähigkeit von BoP-Märkten

gibt es weitere Ansatzpunkte für die Entwicklungspolitik, um das Potenzial von BoP-Ansätzen besser zu nutzen. Diese werden im Folgenden kurz skizziert.

### Matching und Moderation

Die Entwicklungspolitik kann dazu beitragen, Innovationskosten im Rahmen von BoP-Projekten zu senken. Zur Förderung von Innovationen kann der öffentliche Sektor vor allem Matching- und Austauschprozesse erleichtern. Hierfür kann er **Plattformen schaffen, die Expertinnen und Experten verschiedener Sektoren zusammenbringen** und ihnen die Möglichkeit geben, gemeinsam in kreative Prozesse zur Lösung von Problemen einzutreten<sup>20</sup>. Dies ist sowohl in Deutschland relevant, um mit international agierenden deutschen Unternehmen BoP-Potenziale zu sondieren und damit auch die wünschenswerte Verzahnung mit der Außenwirtschaftsförderung zu erleichtern, als auch in Partnerländern mit dem dort vertretenen internationalen und lokalen Unternehmenssektor.

Gerade wenn Unternehmen bereit sind, sich auf einen kreativen Innovationsprozess einzulassen und gemeinsam mit Armen Geschäftsmodelle zu entwickeln, kann die entwicklungspolitische Zusammenarbeit hier wichtige **Moderationsfunktionen übernehmen** und diese den Unternehmen anbieten, damit sie tragfähige BoP-Modelle mit weiteren Stakeholdern entwickeln.

20 Vgl. Tilman Altenburg, „Innovationen im Interesse der Armen – Was kann die EZ beitragen?“, Konferenzbeitrag 18.9.2008, Berlin: die Entwicklungspolitik solle die „strukturbildende Effekte von BoP-Innovationen unterstützen, innovative Lösungen subventionieren, Transaktionskosten übernehmen, und bei der Aussicht auf zusätzliche Entwicklungseffekte Wissensmanagement/-transfer erleichtern.“

### Entwicklungspartnerschaften (PPP) als Förderinstrument für BoP-Projekte nutzen

Das PPP-Instrument des BMZ bietet die Möglichkeit, BoP-Geschäftsmodelle zu fördern. Einige besonders innovative Projekte wurden bereits auf den Weg gebracht. Als Beispiele lassen sich hier etwa die in Form einer strategischen Allianz ausgeführte *Food-Fortification* oder auch die Erarbeitung und Vermarktung von Mikroversicherungen in Indien und Indonesien anführen.

Diese und andere **Beispiele sollten aufbereitet werden, um das Potential strategisch auszubauen**. Das Wissensmanagement würde dann dazu beitragen, weitere Partnerschaften zum Beispiel über einen spezifisch dafür aufgelegten und beworbenen **Ideenwettbewerb** im Rahmen der

Fazilität zu lancieren. Die aufbereiteten Projektbeispiele, auch unter Berücksichtigung der weltweit gemachten Erfahrungen anderer, könnten darüber hinaus dann auch für die **Beratung der Partnerländer** genutzt werden, die selber der PPP-Fazilität ähnelnde **Fonds** aufgesetzt haben oder planen, dies zu tun. Für den neuen Ansatz Capacity Development für Partnerschaften (CDP) wäre dies eine sinnvolle Anreicherung in den Bemühungen, die Partnerländer in der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu unterstützen.<sup>21</sup>

Wie oben bereits erwähnt ist dies auch das Ziel des von DANIDA aufgesetzten Programms.<sup>22</sup> Die Herangehensweise hat viele gute Aspekte, die man berücksichtigen sollte.

#### Beispiele für BoP PPPs: GAIN und Mikroversicherung

Der Schulterchluss von BASF, der **Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)** und der deutschen Entwicklungspolitik ermöglicht es, auf mehreren BoP-Märkten Vitamin-angereicherte Nahrungsmittel zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Die **Vitaminversorgung** der Menschen wird so nachhaltig verbessert und schwere gesundheitliche Schädigungen wie Erblindung durch Vitamin-A-Mangel können vermieden werden. Die deutsche Entwicklungspolitik unterstützt in den jeweiligen Ländern den Dialog mit der Politik, um den Ordnungsrahmen für die Anreicherung der Nahrungsmittel zu schaffen, etwa in der Lebensmittel- oder Verbraucherschutzgesetzgebung. Die BASF leistet konkrete Beratung hinsichtlich der technischen Prozesse bei der Zuführung von Vitaminen und Mineralien zu den Grundnahrungsmitteln.

Ein weiteres Beispiel: **Mikroversicherungen** sind gerade für die Menschen mit geringem Einkommen von elementarer Bedeutung. Da diese nahezu ausschließlich im informellen Sektor beschäftigt sind, haben sie keinen Zugang zu staatlichen Versicherungen. Zudem bestand für sie bislang kaum die Möglichkeit, sich und ihre Familie gegen Krankheit, Todesfälle oder Extremwetterereignisse zu versichern. Im Auftrag des BMZ hat die GTZ gemeinsam mit der ALLIANZ AG und der humanitären Hilfsorganisation CARE International zunächst für den indischen und indonesischen Markt Versicherungslösungen zur Absicherung gegen elementare Risiken entwickelt.

21 S. BMZ Handreichung „Capacity Development für Partnerschaften (CDP)“, Entwurf März 2009.

22 Für einen näheren Einblick in die Arbeit der dänischen BoP-Initiative siehe: <http://billed.di.dk/NR/rdonlyres/B3FC0AD2-38B2-493D-86BB-A496926757B6/0/Workingwiththe.pdf>

Bei der Identifizierung geeigneter Kooperationsmodelle von Entwicklungspolitik und BoP-Unternehmen gilt folgendes zu berücksichtigen: Es gibt Innovationen, die sich am Markt in Entwicklungsländern durchsetzen, ohne dass Unterstützung durch öffentliche Gelder notwendig wäre, wie zum Beispiel Mobiltelefonie. Die Entwicklungspolitik konzentriert sich hier auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen. Zu identifizieren sind diejenigen Projekte, die sich nicht allein am Markt durchsetzen. Hier wäre zu unterscheiden zwischen solchen BoP-Geschäftsideen, die sich nach einer Anfangsunterstützung am Markt behaupten können. Die hohe armutsreduzierende Wirkung würde den Eingriff zu Beginn des Projektes rechtfertigen. Entwicklungspolitische Ziele ließen sich durch die Zusammenarbeit mit privaten Partnern so effizienter erreichen. Das ist der klassische Fall, der auch mit der PPP-Fazilität des BMZ bedient wird.

Denkbar erscheinen aber auch Geschäftsmodelle, die eine dauerhafte öffentliche Unterstützung erfordern. Entwicklungspolitische Ziele werden hier jedoch ebenfalls günstiger durch die Kooperation mit dem Privatsektor erreicht. Ausschreibungen zur Lösung entwicklungspolitischer Herausforderungen könnten zugunsten von den Unternehmen entschieden werden, die das Problem mit den geringsten öffentlichen Kosten lösen. In Indien zum Beispiel bezuschusst der Staat Westbengalen die Entgiftung von natürlich mit Arsen kontaminiertem Grundwasser durch die Firma Harbauer, das Geschäftsmodell wurde im Rahmen eines PPP entwickelt. Schwere Erkrankungen konnten drastisch reduziert werden. Ohne die staatlichen Zuschüsse könnten die Menschen sich das saubere Wasser nicht leisten.

**“WORKING WITH THE BOTTOM OF THE PYRAMID”** ist eine PPP-Initiative von DANIDA und der Confederation of Danish Industries. Ziel des 2007 begonnenen Projektes ist es, dänische Unternehmen zu unterstützen, in globale BoP-Märkte einzutreten. Das Engagement dänischer Firmen in BoP-Märkten soll mit folgenden Instrumenten gefördert werden:

1. Über ein Informationszentrum soll Wissen und Literatur zu Erfolgsbeispielen auf BoP-Märkten fortlaufend systematisch gesammelt und verbreitet werden. Partner sollen dabei NGOs und akademische Forschungseinrichtungen sein.
2. Der Austausch zwischen Unternehmen, NGOs und Forschungseinrichtungen zur Entwicklung von BoP-Geschäftsmodellen soll auch über das Dänische Learning Lab erreicht werden, das von der Confederation of Danish Industries getragen wird.
3. Die Kenntnisse der Unternehmen über die Verhältnisse in den Entwicklungsländern sollen durch die Finanzierung von Studienreisen von Studenten verbessert werden.
4. Die Analyse, Entwicklung und Einführung neuer BoP-Projekte und Produkte soll über Beratung und fortlaufendes Feedback im Learning Lab unterstützt werden.
5. Durch die Schaffung einer BoP-Fazilität<sup>23</sup> sollen Unternehmen bei der Planung von BoP Geschäftsmodellen beraten und Feld- und Machbarkeitsstudien kofinanziert werden.

23 [http://www.um.dk/NR/rdonlyres/DA0D190E-AA97-4651-9309-385DC071D7A4/0/BoP\\_FactSheet.pdf](http://www.um.dk/NR/rdonlyres/DA0D190E-AA97-4651-9309-385DC071D7A4/0/BoP_FactSheet.pdf)

**Kriterien für die entwicklungspolitische Unterstützung von BoP-Projekten** durch Unternehmen sollten unter anderen sein:

- Entwicklungsrelevanz (besonders die erwarteten armutsreduzierenden Wirkungen),
- Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit,
- Komplementarität von öffentlichem und privaten Beiträgen,
- Wettbewerbsneutralität,
- Kosten-Nutzen Verhältnis.

## Perspektiven für die Zukunft – Handlungsvorschläge

Aus entwicklungspolitischer Sicht ist das unter dem Begriff „*Base of the Pyramid*“ (BoP) gefasste Konzept von großem Interesse. Es bietet die Chance, **das Potential aus der Schnittmenge von betriebswirtschaftlichen und entwicklungspolitischen Interessen zu nutzen**. Ohne es „BoP“ zu nennen, hat das BMZ bereits einige Maßnahmen vorzuweisen, die diesem Konzept entsprechen, beziehungsweise es befördern. Sei es im Bereich Privatwirtschaftsförderung oder im Rahmen des Programms für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (PPP). Es macht jedoch Sinn, die verschiedenen Ansätze für eine **strategischere Behandlung des Themas** zusammenzuführen und **gezielte Maßnahmen zur Förderung von BoP-Modellen** und ihrer entwicklungspolitischen Einbettung vorzunehmen.

Als Ansatz an der Schnittstelle von Wirtschaft und Entwicklungspolitik sollten bei der Entwicklung und Umsetzung von BoP-Maßnahmen sowohl die Durchführungsorganisationen der deutschen Entwicklungspolitik, wie auch die Institutionen der Außenwirtschaftsförderung einbezogen werden.

Bei der Förderung von BoP-Geschäftsmodellen geht es um die Förderung von Innovationen in den „Märkten“ der Armen. Aufgrund der oben beschriebenen Herausforderungen können derartige Innovationen nur stattfinden, wenn verschiedene Akteure in einen intensiven Austausch treten.

Die Wirtschaft verfügt häufig nur über ungenaue Kenntnisse von der Ökonomie der Armen – sei es deren Bedürfnisse und Konsumgewohnheiten, oder das kreative Innovationspotenzial der, vor allem im informellen Sektor tätigen Menschen. Auch die Methoden und Möglichkeiten der Entwicklungspolitik und der von ihr beauftragten Durchführungsorganisationen werden noch nicht in vollem Maße für Kooperationen genutzt. Rückmeldungen von Unternehmern, mit denen das BMZ Entwicklungspartnerschaften (PPPs) durchgeführt hat, bestätigen den hohen Nutzen durch die guten Kontakte, Markt- und Länderkenntnisse der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Die Entwicklungspolitik und ihre Durchführungsorganisationen können wiederum von den Lösungspotentialen und der In-

vestitionsbereitschaft der Wirtschaft für die Erreichung ihrer Ziele profitieren.

Die Unterstützung der **Zusammenarbeit zwischen** Unternehmen und Forschungseinrichtungen durch Technologietransfer kann analog zu dem Verhältnis von **innovativen Unternehmen und der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit** gesehen werden. Forschungseinrichtungen verfügen über wenige Informationen über Innovationsbedarfe in Unternehmen und Unternehmen verfügen über wenige Informationen über Forschungsansätze in der Wissenschaft – bis beide in Interaktion treten.

Die Konzepte für staatliche Beiträge zum Technologie-Transfer haben sich von einem Konzept, das davon ausging, Technologietransfer könnte das Matching zwischen Forschung und Unternehmen durch Dokumentation der Forschungsbedarfe und der Forschungsprojekte leisten, zu einem **interaktiven, rekursiven Netzwerkan-satz** weiterentwickelt. Darin werden über Netzwerke Kontakte ermöglicht. Der persönliche Austausch schafft die Voraussetzungen für gemeinsame Arbeit an Zukunftsthemen. Besonders wichtig ist dabei der Austausch von sogenanntem implizitem Wissen, welches schriftlich nicht dokumentiert werden kann. Aufgabe der Technologieeinrichtungen ist es daher heute, Kontaktplattformen zu schaffen und Netzwerke zu initiieren, in denen dieses implizite Wissen ausgetauscht werden kann.

Die Entwicklungspolitik kann davon lernen und zur Förderung der Verbreitung des BoP-Konzepts und damit der armutsreduzierenden Wirkungen unternehmerischen Handelns innerhalb des deutschen Unternehmenssektors sowie in unseren Partnerländern durch folgende, die bereits oben genannten Aspekte ergänzenden Handlungsfelder beitragen.

- **Branchen- beziehungsweise sektororientierte Dialogplattformen** für den Austausch zwischen Unternehmen, entwicklungspolitischen Durchführungsorganisationen, Institutionen der (Außen)Wirtschaftsförderung und der Wissenschaft initiieren. Hier sollte der Rahmen geschaffen werden, in dem sich Menschen, die an ähnlichen Themen arbeiten, begegnen können und Potentiale der Zusammenarbeit ausloten. In Deutschland und den Partnerländern sollten Fachdialoge zu spezifischen Entwicklungssektoren stattfinden. Unternehmen und entwicklungspolitische Akteurinnen und Akteure, die an ähnlichen Themen arbeiten, sollten die Möglichkeit erhalten, in den direkten Austausch zu treten. Die Entwicklungspolitik könnte dabei:
  - den Unternehmen zeigen, wo genau der Bedarf für unternehmerische Innovationen besteht,
  - den Unternehmen helfen, Kontakte zu NRO und anderen Unternehmen als möglichen Partnern herzustellen,
  - partizipative Prozesse zwischen Unternehmen und armen Bevölkerungsgruppen moderieren,
  - durch Tools wie das *Ex-Ante-Poverty-Impact-Assessment* kann die Entwicklungspolitik Armutswirkungen im Vorhinein abschätzen und Projekte dann nicht durchführen, wenn ihre armutsmindernde Wirkung nicht gewährleistet ist,
  - die Abstimmung mit Entwicklungsstrategien der Regierung herbeiführen und
  - die Verbindung von BoP-Ansätzen mit Entwicklungsprogrammen zur Verbesserung der Innovationssysteme herstellen.

- **Das PPP Instrumentarium für BoP-Geschäftsmodelle strategisch ausbauen:**
  - im Rahmen der PPP-Fazilität **Ideenwettbewerbe** zu BoP durchführen, welche durch Sektordialoge vorbereitet werden können,
  - **Strategische Allianzen** zu besonders armutsrelevanten und strukturbildenden BoP-Modellen durchführen,
  - **integrierte PPP** zu BoP-Geschäftsmodellen lancieren wobei Unternehmen, die erfolgversprechende Lösungsansätze vorstellen, durch die im Ausland tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit unterstützt werden, diese weiter zu entwickeln, sowie
  - im Rahmen von **Capacity Development für Partnerschaften (CDP)** die Ausbreitung von BoP-Geschäftsmodellen durch lokale Fonds sowie die Beratung der Partner in der Gestaltung von Anreizmechanismen und der Verbesserung der Rahmenbedingungen unterstützen.
- **Beratungsleistungskapazitäten für BoP-Modelle** durch die Durchführungsorganisationen und externe öffentliche und private Beratungseinrichtungen **aufbauen** (sowohl in Deutschland als auch in Partnerländer). Hierfür eignen sich auch auf CSR spezialisierte Institutionen und Beratungsfirmen sowie der Global Compact und andere Plattformen und Akteursnetzwerke.
- **Das Wissensmanagement im nationalen und internationalen Kontext ausbauen**, um die oben angesprochen Aktivitäten im Rahmen von BoP besser durchführen zu können. Hierfür sind **Wirkungsanalysen** bisheriger BoP-Modelle eine fundamentale Basis, um diejenigen Modelle herausfiltern und davon lernen zu können, welche die höchsten armutsreduzierenden Wirkungen erzielen.

## Herausgeber

**Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)**

### Dienstsitz Bonn

Dahlmannstraße 4

53113 Bonn

Tel. +49 (0) 228 99 535 - 0

Fax +49 (0) 228 99 535 - 35 00

### Dienstsitz Berlin

Stresemannstraße 94

10963 Berlin

Tel. +49 (0) 30 18 535 - 0

Fax +49 (0) 30 18 535 - 25 01

poststelle@bmz.bund.de

www.bmz.de

- Redaktion** Fritz Jung, Götz von Stumpfeldt (GTZ)  
*Referat Wirtschaftspolitik; Finanzsektor*
- Endredaktion** Jutta Wagner  
*Referat Entwicklungspolitische Informations- und Bildungsarbeit*
- Verantwortlich** Susanne Dorasil  
*Referat Wirtschaftspolitik; Finanzsektor*
- Klaus Krämer  
*Referat Entwicklungspolitische Informations- und Bildungsarbeit*
- Gestaltung** Typo-Druck GmbH, Bonn
- Stand** September 2009

