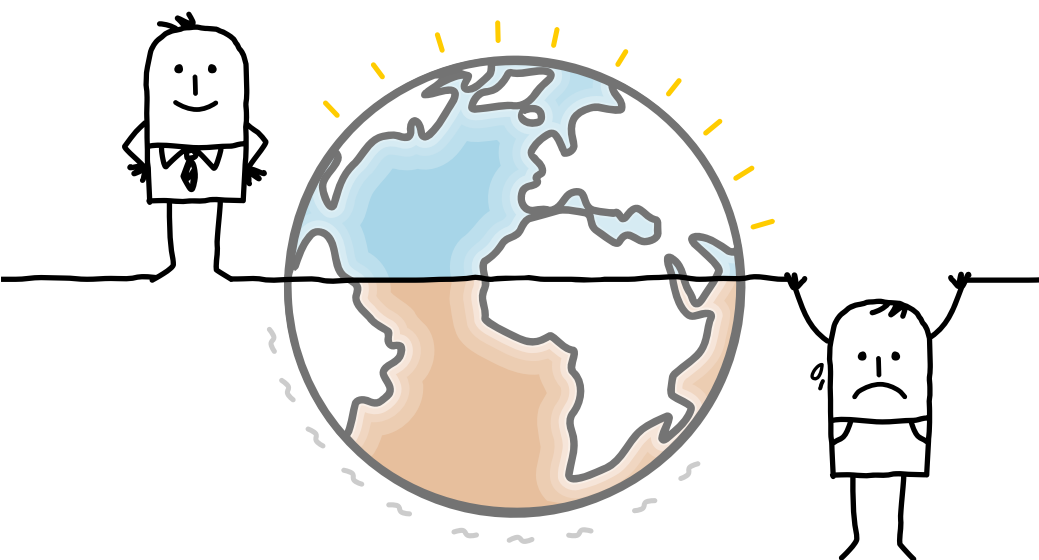


Clayton M. Christensen

Efosa Ojomo und Karen Dillon



# DAS WOHLSTANDS PARADOX



Warum klassische Entwicklungshilfe scheitert  
und wie innovative Ideen Hoffnung geben

PLASSEN  
VERLAG

Clayton M. Christensen · Efosa Ojomo · Karen Dillon  
Das Wohlstandsparadox

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty  
ISBN 9780062851826

Copyright der Originalausgabe 2019:  
Copyright © 2019 by Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo, and Karen Dillon.  
All rights reserved.  
Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of  
HarperCollins Publishers, LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2019:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Irene Fried  
Covergestaltung, Satz und Herstellung: Daniela Freitag  
Lektorat: Claus Rosenkranz  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-643-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

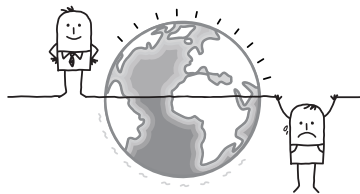
Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

**Clayton M. Christensen**  
Efosa Ojomo und Karen Dillon

# DAS WOHLSTANDS PARADOX



Warum klassische Entwicklungshilfe scheitert  
und wie innovative Ideen Hoffnung geben

PLASSEN  
VERLAG

---

|               |   |
|---------------|---|
| Vorwort ..... | 7 |
|---------------|---|

## **TEIL 1**

### **Die Macht marktschaffender Innovationen ..... 17**

|  |    |
|--|----|
| 1 Eine Einführung in das Wohlstandsparadox.....        | 19 |
| 2 Innovation ist nicht gleich Innovation .....         | 33 |
| 3 In der Anstrengung liegen Chancen .....              | 57 |
| 4 Pull oder push? Die Geschichte zweier Strategien ... | 87 |

## **TEIL 2**

### **Wie Innovation zu Wohlstand für viele führte .... 113**

|  |     |
|--|-----|
| 5 Die Innovationsgeschichte Amerikas ..... | 115 |
| 6 Ost trifft auf West .....                | 143 |
| 7 Mexikos Effizienzproblem .....           | 169 |



# Inhalt

---

## **TEIL 3**

### **Hindernisse überwinden ..... 193**

8 Gute Gesetze genügen nicht..... 195

9 Korruption ist nicht das Problem;  
es ist eine Lösung ..... 219

10 Wenn du es baust, kommen sie vielleicht nicht..... 251

## **TEIL 4**

### **Und nun? ..... 273**

11 Vom Wohlstandsparadox zum  
Wohlstandsprozess..... 275

Anhang ..... 295

Danksagungen ..... 335

Anmerkungen ..... 353

---



## Vorwort

In den frühen 1970er-Jahren diente ich zwei Jahre lang als mormonischer Missionar in Südkorea, einem der damals ärmsten Länder Asiens. Dort wurde ich selbst Zeuge, welche verheerende Auswirkungen Armut hat: Ich verlor Freunde an vermeidbare Krankheiten und musste mitansehen, wie Familien tagtäglich eine unmögliche Wahl treffen mussten, ob sie nun Essen auf den Tisch brachten, ihre Kinder erzogen oder die ältere Generation unterstützten.

Leid war Teil des Alltags. Diese Erfahrung prägte mich so sehr, dass ich mich später – als ich das Rhodes-Stipendium für Oxford erhielt – entschied, Entwicklungsökonomie mit Fokus auf Südkorea zu studieren. Ich hoffte, das würde zu einem Job bei der Weltbank führen, wo ich dazu beitragen würde, die während meiner Zeit in Südkorea erkannten Probleme zu lösen. Nur dass in dem Jahr, in dem ich mich bei der Weltbank bewarb, keine weiteren Amerikaner eingestellt wurden – dieser Weg war mir also versperrt. Und so landete ich durch eine Laune des Schicksals in Harvard und studierte stattdessen Betriebswirtschaft. Die eindringlichen Bilder des völlig verarmten Landes sind mir indes in Erinnerung geblieben.

Wenn ich heute Südkorea besuche, hat es erfreulicherweise nichts mit jenem Land gemein, an das ich mich erinnere. In den Jahrzehnten seit meinem Aufenthalt dort hat sich Südkorea nicht nur zu einem der reichsten Länder der Welt entwickelt. Es hat sich darüber hinaus zur angesehenen Gruppe der Länder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gesellt und ist von einem Entwicklungshilfe-Empfänger zu einem internationalen Geber geworden.<sup>1</sup> Der



amerikanische Journalist Fareed Zakaria ging sogar so weit, Südkorea als „das erfolgreichste Land der Welt“<sup>2</sup> zu bezeichnen. Dem kann ich nur beipflichten. Südkoreas Transformation binnen weniger Jahrzehnte ist ein wahres Wunder.

Ein derart dramatischer Wandel war für zahlreiche andere Nationen, die Südkorea noch vor wenigen Jahrzehnten glichen, leider nicht möglich. Ganz im Gegenteil: Burundi, Haiti, Niger, Guatemala und viele andere Länder, die bereits in den 1970er-Jahren bitterarm waren, sind es noch. Die Fragen, die vor so vielen Jahren mein Interesse an der Unterstützung Südkoreas weckten, nagten jahrzehntelang an mir. Weshalb finden manche Länder einen Weg zu Wohlstand, während andere in tiefer Armut verharren?

Wie sich zeigt, ist Wohlstand ein vergleichsweise junges Phänomen. Die meisten reichen Nationen waren nicht immer wohlhabend. Nehmen wir zum Beispiel die Vereinigten Staaten. Wir vergessen gerne, wie weit es Amerika gebracht hat. Noch vor nicht allzu langer Zeit waren auch die Vereinigten Staaten bettelarm, Korruption grassierte und die Regierungsführung war chaotisch. De facto war Amerika in den 1850er-Jahren ein ärmeres Land als Angola, die Mongolei oder Sri Lanka heute.<sup>3</sup> Damals lag die Kindersterblichkeit bei rund 150 Todesfällen pro 1.000 Geburten, das ist dreimal so hoch wie die Kindersterblichkeitsrate in Afrika südlich der Sahara im Jahr 2016.<sup>4</sup> Das Amerika von damals hatte keine stabilen Institutionen und Infrastrukturen, es unterschied sich grundlegend von dem Land, das es heute ist. Aber gerade deshalb bietet die Geschichte Amerikas Hoffnung für arme Länder weltweit. Einen Weg raus aus der Armut zu finden ist möglich. Die Frage ist nur *wie*.<sup>5</sup>

Jahrzehntelang haben wir untersucht, wie in armen Ländern Armut eingedämmt und Wirtschaftswachstum geschaffen werden kann, und wir konnten echte Fortschritte feststellen. So verringerte sich die Quote extremer Armut weltweit von 35,3 Prozent im Jahr 1990 auf schätzungsweise 9,6 Prozent im Jahr 2015.<sup>6</sup> Das bedeutet, mehr als eine Milliarde Menschen sind seit 1990 aus der Armut geführt worden. So eindrucks-

voll diese Statistik auch sein mag, sie könnte ein falsches Fortschrittsgefühl vermitteln. Der Großteil dieser von der Armut befreiten Menschen, das heißt etwa 730 Millionen Menschen, kommt allein aus China. Dieses Land hat es geschafft, die extreme Armutsquote von 66,6 Prozent im Jahr 1990 auf heute unter zwei Prozent zu verringern.<sup>7</sup> Das ist in der Tat beeindruckend. In anderen Regionen, wie zum Beispiel in Afrika südlich der Sahara, hat sich die Anzahl der in extremer Armut lebenden Menschen jedoch beträchtlich *erhöht*.<sup>8</sup> Und selbst für diejenigen, die formal gesehen nicht in extremer Armut leben, ist das Überleben weiterhin äußerst prekär.

Zwar haben wir tatsächlich Fortschritte erzielt, dennoch scheint kein Konsens darüber zu herrschen, wie Armut zu beseitigen ist. Die Vorschläge reichen von der Entwicklung der katastrophalen gesellschaftlichen Infrastruktur (unter anderem in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen und Transport) über die Verbesserung von Institutionen, die Erhöhung der Entwicklungshilfe bis hin zur Ankurbelung des Außenhandels und vielem mehr.<sup>9</sup> Aber selbst diejenigen, die sich nicht auf eine passende Lösung einigen können, würden in einem Punkt übereinstimmen: dass Fortschritte bisher zu langsam erfolgten.

| Land                           | 1960er  | 2015  | Veränderung |
|--------------------------------|---------|-------|-------------|
| 1 Burundi                      | \$470   | \$315 | -33%        |
| 2 Zentralafrikanische Republik | \$677   | \$339 | -50%        |
| 3 Malawi                       | \$412   | \$353 | -14%        |
| 4 Gambia                       | \$773   | \$384 | -50%        |
| 5 Madagaskar                   | \$1.108 | \$393 | -65%        |
| 6 Niger                        | \$1.196 | \$403 | -66%        |
| 7 Liberia                      | \$1.447 | \$469 | -68%        |
| 8 Demokratische Republik Kongo | \$1.742 | \$478 | -73%        |
| 9 Togo                         | \$783   | \$578 | -26%        |
| 10 Afghanistan                 | \$698   | \$615 | -12%        |
| 11 Uganda                      | \$686   | \$625 | -9%         |

|    |                |          |          |      |
|----|----------------|----------|----------|------|
| 12 | Sierra Leone   | \$1.128  | \$675    | -40% |
| 13 | Benin          | \$802    | \$709    | -12% |
| 14 | Senegal        | \$2.003  | \$935    | -53% |
| 15 | Zimbabwe       | \$2.207  | \$1.037  | -53% |
| 16 | Elfenbeinküste | \$1.545  | \$1.319  | -15% |
| 17 | Ghana          | \$1.632  | \$1.401  | -14% |
| 18 | Sambia         | \$2.252  | \$1.579  | -30% |
| 19 | Venezuela      | \$8.507  | \$4.263  | -50% |
| 20 | Kuwait         | \$34.087 | \$29.983 | -12% |

Abbildung 1: Das Pro-Kopf-Einkommen von 1960–1969 wurde gemittelt, um einen Einkommenswert pro Kopf für das Jahr 1960 zu ermitteln. Die Werte sind inflationsbereinigt.

Quelle: Datenbank des World Economic Outlook des Internationalen Währungsfonds

Bedenken wir Folgendes: Seit den 1960er-Jahren haben wir mehr als 4,3 Billionen US-Dollar öffentliche Entwicklungshilfe als Unterstützung für ärmere Länder gewährt.<sup>10</sup> Doch leider hatten viele unserer Interventionen nicht die erhoffte Wirkung. Tatsächlich zählen sogar viele Länder, die bereits 1960 als arm galten, auch heute noch als arm. Schlimmer noch, mindestens 20 Länder waren 2015 ärmer als noch im Jahr 1960 (siehe Abbildung 1), in den meisten Fällen selbst nach Hilfeleistungen in Milliardenhöhe.<sup>11</sup>

Efosa Ojomo, Co-Autor dieses Buchs und einer meiner ehemaligen Studenten in Harvard, kennt den Schmerz des Scheiterns trotz gut gemeinter Bemühungen aus erster Hand. Seine Erfahrung erlaubt Einblicke in die Frustration, die viele einst erfolgversprechende Projekte auslösten, die darauf ausgelegt waren, ärmeren Volkswirtschaften bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Efosa stammt ursprünglich aus Nigeria, hat aber den Großteil seines Erwachsenenlebens in den Vereinigten Staaten gelebt und gearbeitet. Obgleich er die Armut kannte, die diese armen Länder plagte, blieb sie für ihn nur ein Randproblem. Bis er die Widmung in dem Buch *Wir retten die Welt zu Tode: Für ein professionelleres Management im Kampf gegen die Armut* las – den

Angriff von Professor William Easterly von der New York University auf die Bestrebungen des Westens, verarmten Ländern zu helfen. Easterly erzählte die Geschichte Amarets, eines zehnjährigen äthiopischen Mädchens, das täglich um drei Uhr morgens aufstand, um Feuerholz zu holen. Anschließend lief sie kilometerweit, um dieses Feuerholz auf dem Markt zu verkaufen, womit sie zum Unterhalt ihrer Familie beitrug.

Nachdem er ihre Geschichte gelesen hatte, konnte Efosa in jener Nacht nicht schlafen. Kein Kind verdiente es, ein derart hartes Leben zu führen. Deshalb gründete er gemeinsam mit einigen Freunden die gemeinnützige Organisation „Poverty Stops Here“, um Geld für den Bau von Brunnen in verschiedenen Regionen in seinem Heimatland Nigeria zu sammeln. „Bei dem Besuch armer Gemeinden sticht einem als Erstes der Wassermangel ins Auge“, erzählte Efosa mir später. „Wasser ist Leben. Deshalb existieren so viele Wasserprojekte auf der ganzen Welt. Wir müssen den Menschen Zugang zu Wasser verschaffen. Das ist der Anfang.“ Schmerzhaft deutlich werden bei dem Besuch eines armen Landes aber auch die mangelhafte Bildungsqualität, unbefestigte Straßen, eine schlechte Regierungsführung und weitere Armutsindikatoren. Liegt daher nicht die Vermutung nahe, die Lösung des Armutsproblems läge darin, all das oder wenigstens eines dieser Probleme zu beheben?

Efosa konnte über 300.000 US-Dollar sammeln und bestimmte fünf Gemeinden, die man beim Bau von Brunnen unterstützen würde. Es war ein Tag ungetrübter Freude, als Efosa und seine Unterstützer diese Gemeinden besuchten, um die Brunnen in Betrieb zu nehmen – nicht nur für Efosa, sondern auch für die Anwohner. Ich kann mir kaum einen bewegenderen Moment vorstellen, als zu sehen, wie sauberes Wasser in ausreichender Menge aus einer Quelle in einem Dorf sprudelt, in dem es vorher keine gab.

Nun stellte sich aber heraus, dass Brunnen kaputtgehen. Etwa ein halbes Jahr nach dem Bau eines neuen Brunnens erhielt Efosa einen Anruf bei sich zu Hause in Wisconsin, dass kein Wasser mehr käme und er aus Tausenden Kilometern Entfernung jemanden in Nigeria finden sollte, der das reparierte. Da sich sämtliche von seiner Organisation gebauten

Brunnen in ländlichen Gegenden befanden, war es immer eine Herausforderung, einen gut ausgebildeten Techniker zu finden, der die Ersatzteile beschaffen und in das Dorf fahren konnte. Ein Problem wurde behoben, ein anderes tauchte auf. Heute ist nur noch einer der fünf von Poverty Stops Here installierten Brunnen aktiv. Efosa und seine Freunde, die diesen Dörfern in aller Ernsthaftigkeit helfen wollten, gaben den Bau zusätzlicher Brunnen widerwillig auf.

Poverty Stops Here ist beileibe keine außergewöhnliche Geschichte. Alleine in Afrika gibt es einer Studie des Internationalen Instituts für Umwelt und Entwicklung zufolge über 50.000 kaputte Brunnen. In einigen Kommunen sind nicht weniger als 80 Prozent der Brunnen defekt.<sup>12</sup> In einem der Dörfer, das Efosa für einen Brunnen auserkoren hatte, fiel ihm ein paar Hundert Meter von dem von Poverty Stops Here errichteten ein bereits vorhandener, defekter Brunnen auf, der von einer internationalen Hilfsorganisation installiert, anschließend jedoch aufgegeben worden war.

Für Efosa, der so gerne dazu beitragen wollte, das Leid zu mindern, war diese Erfahrung zutiefst entmutigend. Sein Scheitern warf einige schwierige Fragen für ihn auf. Wenn nicht einmal eine Ressourcenspritze und eine Portion guter Willen diese drängenden Probleme lösen konnten, was sollte denn helfen? Weshalb sind einige Anstrengungen von Erfolg gekrönt, andere jedoch nicht? Warum ergeht es manchen Ländern besser als anderen? Die vielleicht wichtigste Erkenntnis für Efosa war, dass die Linderung der Armut – oder der offensichtlichsten Anzeichen von Armut – das Problem langfristig womöglich nicht lösen wird. Armut zu bekämpfen ist nicht dasselbe wie Wohlstand zu schaffen. Wir müssen beginnen, anders zu denken. Unsere Hoffnung ist, dass dieses Buch nicht nur dazu beiträgt, Ihre Einstellung zum Problem der wirtschaftlichen Entwicklung zu ändern, sondern auch die aufkommenden Fragen und die zur Unterstützung von hilfsbedürftigen Gemeinden entwickelten Lösungen zu überdenken.



Was verstehen wir unter „Wohlstand“? Es gibt einige offensichtliche und gebräuchliche Kriterien für Wohlstand. Da wären der Bildungszugang, das Gesundheitswesen, Sicherheit und Gefahrenabwehr, eine gute Regierungsführung und so weiter. Der Legatum Prosperity Index, der den Wohlstand von 148 Nationen in diesen Kategorien misst und eine Rangfolge erstellt, enthält darüber hinaus mehrere andere Parameter, wie zum Beispiel Maßnahmen zum Umweltschutz. Wenig überraschend zählen Länder wie Norwegen, Neuseeland und Finnland zu den Spitzenreitern, während der Sudan, Jemen und die Zentralafrikanische Republik am Ende der Liste zu finden sind.

Auch wenn die oben genannten Punkte wesentlich für die Bestimmung des Wohlergehens von Mitgliedern einer Gesellschaft sind, sehen wir den Zugang zu Erwerbstätigkeit und Aufstiegschancen als die wichtigeren Faktoren. Für dieses Buch definieren wir „Wohlstand“ folglich als den Prozess, mit dem immer mehr Menschen in einer Region ihr wirtschaftliches, soziales und politisches Wohlergehen verbessern.

Diese Unterscheidung ist wichtig, denn wir könnten einige Länder zwar als „reich“, aber nicht als besonders wohlhabend einstufen, darunter Länder, die mit wertvollen Bodenschätzen gesegnet sind. Wohlstand bildet den Nährboden für zunehmende Freiheiten – ob wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Natur – und ist weniger auf den Zugang zu ein oder zwei einzelnen Ressourcen, wie dem Öl, angewiesen. Während nun einige Länder reich sind und Wege gefunden haben, diese Reichtümer unter einigen ihrer Bürger zu verteilen, würden wir sie nicht als wohlhabend bezeichnen, denn dieser Reichtum hat keine Kultur der Unternehmungen, der Innovationen und keine Vielfalt der Märkte hervorgebracht. Er hat nicht zu einer sozioökonomischen Mobilität für alle geführt. Und diese Ressourcen haben auch nicht ein Umfeld nachhaltigen Wohlstands erzeugt, der bestehen bleibt, wenn die natürlichen Ressourcen versiegen oder künftig ihren Wert verlieren. Hieraus wird deutlich, wie wichtig es ist, zu verstehen, woraus Armut entsteht.

So sind meine Co-Autoren Efosa Ojomo, die ehemalige Herausgeberin der *Harvard Business Review* Karen Dillon und ich der Frage nachgegangen, wie aus armen Ländern wohlhabende Nationen werden können.

Für eine bessere Lesbarkeit haben wir das Buch in der Perspektive des Ich-Erzählers geschrieben, der hierin vertretene Standpunkt ist jedoch durchaus das Produkt unserer Zusammenarbeit. Efosa und Karen sind in jeder Hinsicht meine Co-Autoren gewesen und ich bin sehr dankbar für ihre Kooperation und Leidenschaft bei dem Versuch, die Welt zu verbessern. Wir wissen, dass viele von Ihnen unsere Ziele teilen.

Dieses Buch haben wir mit Blick auf vier Zielgruppen geschrieben.

Zum einen ist dieses Buch für diejenigen in der Entwicklungshilfe, die alles daransetzen, die Welt von Armut zu befreien. Wir begrüßen Ihre Anstrengungen und hoffen, dass der in diesem Buch vorgestellte Ansatz Ihnen dabei hilft, die Probleme, die Sie lösen möchten, aus einem anderen Blickwinkel, vielleicht sogar kontraintuitiv, zu betrachten.

Die zweite Zielgruppe sind Investoren, Innovatoren und Unternehmer, die in Schwellenländern erfolgreiche Unternehmen aufbauen möchten. Ihre Arbeit spielt bei der Schaffung von Wohlstand in Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen eine wesentliche Rolle. Die Welt braucht Sie heute mehr denn je. Mit unseren Ideen wollen wir Sie nicht aus rein bürgerlicher Verantwortung zu einer Investition in diesen Ländern drängen. Vielmehr bezwecken wir damit, den Blick für mögliche Gelegenheiten zu schärfen, die anderen unter Umständen entgehen könnten.

Drittens ist es für politische Entscheidungsträger gedacht, die Maßnahmen ergreifen möchten, um die Entwicklung in ihren Ländern voranzutreiben. Es gibt nur wenige Jobs weltweit, die schwieriger sind als der eines Staatsdieners in einem Land, das über zu geringe Ressourcen verfügt. Wir hoffen, dass wir durch die Bereitstellung eines theoretisch fundierten Entwicklungsmodells dazu beitragen, dass Sie diese Ideen in eine für die einzigartige Situation in ihrem Land angemessene Entwicklungspolitik umsetzen können.

Und nun der letzte und wichtigste Grund: Wir haben dieses Buch für die zehnjährigen Kinder der Welt geschrieben, die wie Amaretech ein besseres Leben verdient haben. Es richtet sich an die Dorfbewohner in Nigeria, die sich über das aus Efosas Brunnen sprudelnde Wasser freuen, nur um dabei zuzusehen, wie sie Monate später versiegt. Es ist für die Väter und Mütter, die unermüdlich arbeiten, um ihre Familien zu versorgen, aber nicht über ein Leben am Existenzminimum hinauskommen. Und letztlich haben wir *Das Wohlstands-Paradox* für eine zunehmende Anzahl von jungen Menschen geschrieben, deren Hoffnung mit jedem Tag schwindet, weil ihre Welt ohne Perspektiven zu sein scheint. Wir hoffen, dieses Buch entfacht erneut ihr Vertrauen und ihren Optimismus: denn eine bessere Zukunft wartet auf sie. Eine bessere Zukunft wartet auf uns alle.





TEIL 1

**DIE MACHT  
MARKTSCHAFFENDER  
INNOVATIONEN**



# 1 EINE EINFÜHRUNG IN DAS WOHLSTANDSPARADOX

Von seriösen Menschen ausgelacht zu werden ist nicht schön. Mich haben seriöse Menschen ausgelacht, als ich ihnen vor 20 Jahren erklärte, ich wolle ein Telekommunikationsnetz in Afrika aufbauen. Dann nannten sie mir sämtliche Gründe, warum das Projekt nie gelingen würde. Aber ich dachte weiter darüber nach. Mir sind die Herausforderungen bekannt. Aber weshalb können sie nicht die Chance erkennen?

– MO IBRAHIM

## Worum geht es?

Hungernde Kinder an Straßenecken. Slums ohne sauberes Wasser und sanitäre Anlagen. Keinerlei Beschäftigungsperspektiven für Jugendliche, deren Anteil an der Bevölkerung wächst. Die meisten von uns sind betroffen angesichts der schmerzhaften Zeichen von Armut, die in armen Ländern auf der ganzen Welt zu sehen sind. In extremer Armut leben nach Angaben der Weltbank nach wie vor mehr als 750 Millionen Menschen, die mit weniger als 1,90 US-Dollar pro Tag auskommen müssen. Helfen wollen wir alle. Die wohl naheliegendste Lösung für diese Probleme – arme Länder durch Investitionen direkt bei der Verringerung dieser sichtbaren Armutszeichen zu unterstützen – hatte jedoch nicht den durchschlagenden Erfolg, den viele sich erhofft hatten. Man muss sich nur ansehen, wie viele Milliarden Dollar über die Jahre bei relativ schleppenden Fortschritten in diese Probleme geflossen sind, um zu

erkennen, dass etwas nicht stimmt. Möglich, dass diese Bemühungen vorübergehend die Not einiger Menschen lindern – aber wir bewirken damit nicht genug.

Was wäre also, wenn wir dieses Problem mit anderen Augen betrachteten? Was wäre, wenn wir uns darauf konzentrierten, dauerhaften Wohlstand zu schaffen, anstatt zu versuchen, die sichtbaren Zeichen der Armut zu beseitigen? Das mag eine kontraintuitive Vorgehensweise erfordern. Diese ermöglicht es Ihnen jedoch, dort Chancen zu entdecken, wo Sie es vielleicht am wenigsten erwarten.



Als Mo Ibrahim in den späten 1990er-Jahren zum ersten Mal mit dem Gedanken spielte, eine Mobilfunkgesellschaft in Afrika zu gründen, hielten ihn die Menschen für verrückt. „Alle sagten, Afrika sei ein hoffnungsloser Fall“, erinnert er sich heute. „Ein gefährlicher Ort, voller Diktatoren, voller Verrückter ... die allesamt korrupt wären.“ Es ging so weit, dass man ihn auslachte, wenn er von seiner Idee erzählte.

Ibrahim hatte früher bei der British Telecom als technischer Direktor gearbeitet und leitete eine eigene erfolgreiche Beratungsfirma. Sein Plan war, in Afrika südlich der Sahara – wo die meisten Menschen noch nie ein Telefon *benutzt*, geschweige denn besessen hatten, ein Mobilfunknetz von Grund auf aufzubauen. Auf dem afrikanischen Kontinent, der von den Basaren Marokkos bis hin zu den großen Geschäftskomplexen in Johannesburg reicht, sind 54 Nationen beheimatet. Die Gesamtbevölkerung von mehr als einer Milliarde Menschen verteilt sich auf über 11,7 Millionen Quadratmeilen – eine Fläche, die mehr als die dreifache Größe der Vereinigten Staaten ausmacht. Der überwiegende Teil dieses Territoriums verfügte über keine bestehende Infrastruktur für alte Festnetztelefone, ganz zu schweigen von den für eine funktionierende Mobilfunkgesellschaft notwendigen Sendemasten. Damals galten Mobil-

telefone als teures Spielzeug für die Reichen, als Luxus, den sich die Armen nicht leisten konnten und, was noch wichtiger war, den sie nicht brauchten. Bei der Prüfung der Marktchancen in Afrika haben viele – auch Ibrahims Kunden und ehemalige Kollegen bei den großen Telekommunikationsunternehmen – das Ausmaß der Armut, die fehlende Infrastruktur, die Labilität von Regierungen und selbst den nicht gewährleisteten Zugang zu Wasser, Gesundheitsvorsorge und Bildung angeführt. Sie sahen die allgegenwärtige spürbare Armut, die jeden Winkel der Gesellschaft durchdringt, aber keinen fruchtbaren Boden für ein Neugeschäft.

Ibrahim sah die Sache anders – was für ihn spricht. Statt Armut zu sehen, erkannte er *Chancen*. „Lebt man weit entfernt von dem Dorf, in dem die Mutter wohnt, und möchte gerne mit ihr sprechen, muss man womöglich eine siebentägige Reise auf sich nehmen“, erinnert sich Ibrahim. „Könnte man hingegen einfach ein Gerät in die Hand nehmen und mit ihr sprechen, wie viel wäre das wert? Wie viel Geld würde man sparen? Wie viel Zeit?“ Beachten Sie: Ibrahim sagte weder *Wie sollen sich Millionen Afrikaner, für die drei Mahlzeiten am Tag oftmals Luxus sind, ein Mobiltelefon leisten?* noch *Wie willst du die Investitionen in die Infrastruktur eines nicht existenten Marktes rechtfertigen?* Er konzentrierte sich stattdessen auf den Kampf für die Verwirklichung von etwas Wichtigem, wofür es kaum gute Lösungen gab. Für Ibrahim bedeutete der Kampf enormes Potenzial.

Dieser Kampf stellt sich oft als „Nichtkonsum“ dar: Wo künftige Konsumenten in einem bestimmten Bereich ihres Lebens verzweifelt vorankommen möchten, es aber keine erschwingliche und erreichbare Lösung für ihr Problem gibt. Also verzichten sie einfach darauf oder sie entwickeln Notlösungen, aber ihr Leiden bleibt bestehen – und entzieht sich den herkömmlichen Messgrößen, die herangezogen werden, um unternehmerische Chancen zu bewerten. Genau in diesem Nichtkonsum erkannte Ibrahim aber die Chance, einen Markt zu *erschaffen*. Folglich gründete er – mit äußerst geringer finanzieller Unterstützung und nur

fünf Mitarbeitern – das Unternehmen Celtel<sup>1</sup> mit dem Ziel, einen panafrikanischen Mobilfunkkonzern aufzubauen.

Dabei musste er einige sehr große Hindernisse überwinden. Die notwendige Infrastruktur für ein Mobilfunknetz bereitzustellen war ein unüberschaubares Unterfangen – das ohne die Unterstützung lokaler Regierungen oder Großbanken durchgeführt wurde. Als äußerst schwierig erwies sich die Kapitalbeschaffung. Obwohl er den Beweis für sein Geschäftsmodell erbracht und einen vorhersehbaren Cashflow von mehreren Millionen Dollar erreicht hatte, verweigerten ihm Banken weiterhin einen Kredit. So war Ibrahim gezwungen, Celtel vollständig mit Eigenkapital zu finanzieren, „was in der Telekommunikationsbranche für ein Unternehmen unserer Größe und unserer Reichweite ein Novum war“, erklärte er. Allerdings ließ er sich davon, wie auch von den zahlreichen anderen Herausforderungen, nicht abhalten. Gab es keinen Strom, stellte er eigenen Strom zur Verfügung. Waren keine logistischen Strukturen vorhanden, entwickelte er eben eigene. Gab es kein Bildungs- oder Gesundheitswesen, sorgte er für die Ausbildung und die Gesundheitsvorsorge seines Personals. Und wenn keine Straßen existierten, dann baute er entweder provisorische oder er nutzte Hubschrauber für den Transport von Ausrüstungsgegenständen. Denn Ibrahim ließ sich von der Vision leiten, welch unschätzbaren Wert es für Millionen Afrikaner wäre, wenn der Kontakt untereinander nicht mehr mit enormen Mühen verbunden sein würde. Letztlich ist es ihm geglückt.

In gerade einmal sechs Jahren konnte Celtel seine Geschäftstätigkeit in 13 afrikanische Länder ausbauen, darunter Uganda, Malawi, die Demokratische Republik Kongo und die Republik Kongo, Gabun und Sierra Leone, und zudem 5,2 Millionen Kunden gewinnen. Dass sich kaufwillige Kunden zu Hunderten bei der Eröffnung zahlreicher Niederlassungen anstellten, war keine Seltenheit. Ibrahims Unternehmen war derart erfolgreich, dass 2004 ein Umsatz von 614 Millionen US-Dollar und ein Nettoergebnis von 147 Millionen US-Dollar erzielt wurde. Als Ibrahim sich 2005 zum Verkauf entschloss, erlöste er stattliche

3,4 Milliarden US-Dollar. In kürzester Zeit war es Celtel gelungen, in einigen der ärmsten Länder der Welt einen Wert von mehreren Milliarden Dollar freizusetzen.

Celtel war allerdings nur die Spitze des Eisbergs. Heute ist Afrika die Heimat einer hochentwickelten Mobilfunkbranche, die zahlreiche Mobilfunkunternehmen (zum Beispiel Globacom, Maroc Telecom, Safaricom, MTN, Vodacom, Telkom und andere) umfasst, die mehr als 965 Millionen Mobilfunkanschlüsse bereitstellen. Diese Unternehmen haben nicht nur Fremd- und Beteiligungskapital in Milliardenhöhe aufgenommen, des Weiteren geht man davon aus, dass diese Branche im Jahr 2020 4,5 Millionen Arbeitsplätze sichern, 20,5 Milliarden US-Dollar an Steuern zahlen und einen Mehrwert für afrikanische Volkswirtschaften in Höhe von 214 Milliarden US-Dollar schaffen dürfte.<sup>2</sup> Zudem haben Mobiltelefone auch in anderen Branchen zur Wertschöpfung beigetragen, beispielsweise im Bereich der Finanztechnologie. Unternehmen ziehen zur Bewertung der Kreditwürdigkeit Informationen über die Telefonnutzung heran und gewähren Kredite an Millionen kreditwürdiger Menschen, die in der Vergangenheit keinen erhalten hätten.

Dass Mobiltelefone weltweit – und auch in ganz Afrika – allgegenwärtig sind, mag heute offensichtlich sein. Vor 20 Jahren aber war Ibrahim der Einzige, der das Potenzial erkannte.

Der von Ibrahim aufgebaute Markt sowie die erschwerten, vermeintlich unüberbrückbaren Umstände, unter denen ihm dies gelang, führen uns zur Lösung für das sogenannte Wohlstandsparadox. Auch wenn es kontraintuitiv klingt, unsere Untersuchungen haben ergeben, dass dauerhafter Wohlstand in vielen Ländern nicht durch die Beseitigung der Armut entstehen wird, sondern durch Investitionen in Innovationen, die in diesen Ländern zur Schaffung neuer Märkte führen.<sup>3</sup> So konnten wir nachweisen, dass echter, langfristiger Wohlstand nicht zuverlässig durch die Geldflut erzeugt wird, die wir direkt in die armen Länder pumpen, um Armutsindikatoren – wie geringe Bildungsqualität, unterdurchschnittliche Gesundheitsfürsorge, schlechte Regierungsführung,



nicht-existente Infrastruktur – sowie viele andere Indikatoren zu verbessern, deren Optimierung Wohlstand nahelegen würde. Unserer Ansicht nach etabliert sich Wohlstand in vielen Ländern gerade dann in einer Volkswirtschaft, wenn wir in einen bestimmten Innovationstyp investieren, also in eine marktschaffende Innovation, die oftmals als Impulsgeber und Grundlage für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung dient.

Vergleichen wir Mo Ibrahims Methode beim Aufbau von Celtel mit Efosas Bemühungen, über seine gemeinnützige Organisation „Poverty Stops Here“ Brunnen zu bauen. Zwar ist „Poverty Stops Here“ wesentlich kleiner, dafür aber charakteristisch für die Denkweise, die hinter zahlreichen Maßnahmen zur Unterstützung armer Länder steht. Beispielsweise sind lediglich 18,2 Prozent der öffentlichen Entwicklungshilfe für „wirtschaftliche Infrastrukturprojekte“ bestimmt, wohingegen der Großteil des Geldes Bildung, Gesundheit, die soziale Infrastruktur und andere konventionelle Entwicklungsvorhaben finanziert.<sup>4</sup> Abgesehen davon, dass die Hilfen aus den OECD-Ländern den weitaus größten Teil der Entwicklungshilfeausgaben ausmachen, hat die Struktur dieser Ausgaben darüber hinaus eine Signalwirkung für zahlreiche andere Spender und Förderer von Projekten in armen Ländern. Im Grunde war Efosas Vorhaben von dem Glauben beseelt, dass wir Armut überwinden können, wenn wir nur genügend Ressourcen in ein verarmtes Gebiet lenken.

Was aber könnte passieren, wenn wir den Schwerpunkt auf Innovationen und marktnahe Lösungen und nicht auf die herkömmlichen entwicklungsorientierten Konzepte legten? Formulieren wir es anders: Was, wenn wir uns weniger auf Projekte vom Typ Efosa und mehr auf Projekte vom Typ Mo Ibrahim konzentrierten? Efosa sah die Lösung eines Problems darin, mehr Brunnen zu finanzieren und zu bauen. Ibrahim hingegen gelang es, Probleme zu lösen, indem er einen Markt schuf, der auf Menschen abzielte, die bereit waren, für ein Produkt zu bezahlen. Das ist nicht dasselbe. Und dass sie sehr unterschiedliche Langzeiteffekte haben, hat unsere Forschung zudem gezeigt.