

# Menschenwürde und Unternehmensverpflichtung an der Base of the Pyramid\*

RÜDIGER HAHN UND GERD RAINER WAGNER \*\*

## *Human Dignity and Corporate Responsibility at the Base of the Pyramid*

*'Dignity' as central aspect of human existence can be subdivided into certain fundamental rights. When approaching the 'Base of the Pyramid' (i.e. the segment of the world's poor), preserving only a minimum level of these rights already proves to be difficult. Corporate responsibility is challenged to show its credibility especially in this part of worldwide population. The article analyses a number of initiatives, examples, and cases that point out viable and economically successful ways towards such responsibility. The analysis culminates in the insight that dignity at the BoP can be assured and promoted by deliberately including the poor in relevant corporate value-added processes.*

*Keywords: Dignity, Corporate Responsibility, Base of the Pyramid, Human Rights, Microfinancing, Grassroots Integration, Value Chain*

### 1. Menschliche Würde und unternehmerische Gesellschaftsverpflichtung

Richtet man den Blick auf die ältere wie auch die jüngere deutschsprachige Literatur zum Thema ‚Unternehmensethik‘<sup>1</sup>, dann erstaunt die Tatsache, dass – abgesehen von einzelnen signifikanten Ausnahmen (vgl. z. B. Priddat 1988 und Ulrich 1999; 2008) – in kaum einem dieser Werke die Kategorie ‚Würde‘ explizite Erörterung findet. Ähnliche Einsichten vermittelt zudem der Versuch, etwa im Rahmen der anglo-amerikanischen Literatur der ‚Business Ethics‘ speziell zum Begriff ‚Dignity‘ fündig zu werden (vgl. z. B. Velasquez 2006 oder Crane/Matten 2007).

Lassen sich diese Defizite des anglo-amerikanischen Schrifttums noch aus der dortigen Dominanz eines recht pragmatischen Ansatzes heraus erklären, bei dem das vorherrschende, zumeist situationsbezogene ‚Best Practice‘-Denken einem eher übergeordneten Denken in allgemeineren Kategorien im Wege steht, so ist das Erstaunen

---

\* Beitrag eingereicht am 30.07.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 04.05.2009. Die Verfasser danken den anonymen Gutachtern für hilfreiche Anregungen und konstruktive Kritik.

\*\* Dr. Rüdiger Hahn und Prof. Dr. Gerd Rainer Wagner, beide Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktionswirtschaft und Umweltökonomie, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Universitätsstraße 1, D-40225 Düsseldorf, Tel.: +49-(0)211-81-14196/14120, Fax: +49-(0)211-81-14579, E-Mail: ruediger.hahn@uni-duesseldorf.de, gerd-rainer.wagner@uni-duesseldorf.de, Forschungsschwerpunkte: Unternehmensethik (insbesondere Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship), Unternehmenspolitik und Nachhaltigkeit, Management ökologischer Unternehmensrisiken.

<sup>1</sup> Vgl. im konzeptionellen sowie im sachinhaltlichen Querschnitt und Überblick insbesondere Steinmann/Löhr (1991) und Küpper (2006).

über diese Defizite in der deutschsprachigen Literatur nur umso größer. Denn die hiesigen Abhandlungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik<sup>2</sup> stehen weitflächig in einer Tradition abendländischer Philosophie, die sich der Kategorie ‚Menschliche Würde‘ gleich aus verschiedenen Grundpositionen her nähert, insbesondere aus dem Spannungsfeld von ‚naturalistischen‘ gegenüber ‚vernunftbestimmten‘ Ansätzen heraus.<sup>3</sup> Dabei findet sich insbesondere in Kants Kategorischem Imperativ die vernunft- und pflichtenethische Grundlegung zur Menschenwürde, deren Rolle in der Selbstzweckhaftigkeit jedes Einzelnen („aller Personen“) liegt, welche ihrerseits – „als oberstes Gebot der Sittlichkeit“ – ursächlich durch die Autonomie seines Willens begründet ist (Kant 1797: 66-88). Und führt man sich vor Augen, dass gerade diese philosophischen Wurzeln letztlich auch die Grundlage des ersten und zugleich wichtigsten Verfassungsgebots des deutschen Grundgesetzes bildet („Die Würde des Menschen ist unantastbar“<sup>4</sup>), dann erweisen sich die besagten Defizite der unternehmensethischen Literatur als beinahe schon unverständlich.

Den Autoren jedoch Ignoranz zu unterstellen, wäre vermessen und zugleich anmaßend. Eher hat es den Anschein, als habe die fundamentale „Mehrdeutigkeit im Begriff der Menschenwürde“<sup>5</sup> das Gros der Verfasser dazu veranlasst, Ersatzbegriffe zu verwenden, die nicht einer solchen Mehrdeutigkeit unterliegen. Insbesondere sind dies der Begriff der ‚Menschenrechte‘<sup>6</sup> und die von diesem jeweils abgeleiteten Sub-Begriffe wie Versorgungsrechte, Freiheitsrechte, Schutzrechte sowie Selbstachtungsrechte.<sup>7</sup> Die Würde eines Menschen zu respektieren bedeutet dann, ihm unabhängig von allen sonstigen Bedingungen „ein bestimmtes Minimum von Rechten“ (Birnbacher 1995: 6) dieser Art zuzugestehen und diese zugleich zu fördern.

Begreift man Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen, die als Korrelat der ihnen zugestandenen Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten auch besonderen ge-

<sup>2</sup> Vgl. im frühen Überblick bereits die Beiträge in Hesse (1988) und Korff et al. (1999) sowie aktuell z. B. Trautnitz (2008).

<sup>3</sup> Zur naturalistischen versus vernunftbestimmten Fundierung menschlicher Würde in dogmengeschichtlicher Reflexion siehe insbesondere Bloch (1985). Zur sprachgeschichtlichen Bedingtheit dieser vermeintlichen Dichotomie siehe allerdings auch v. Hayek (1986: 36-38).

<sup>4</sup> Artikel 1 Abs. 1 Satz 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland. Siehe in identischer Formulierung auch Teil II Titel I des (noch nicht ratifizierten) Europäischen Verfassungsvertrages vom 6. August 2004.

<sup>5</sup> So Birnbacher (1995). Siehe auch die verschiedenen Beiträge zur Kategorie Menschenwürde im interdisziplinären Diskurs bei Stöcker (2003).

<sup>6</sup> Zumal dieser Begriff in Artikel 1 Abs. 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland unmittelbar dem dortigen Würde-Postulat folgt. Damit wird bereits eine Differenzierung von ‚Menschenrechten‘, die jedem Menschen qua Geburt zustehen, und von per Gesetz oder Verfassung kodifizierten ‚Grundrechten‘ deutlich.

<sup>7</sup> Siehe ähnlich – dort in vorwiegend bio- und medizinethischer Systematisierung – Birnbacher (1995: 6). Auch in der anglo-amerikanischen Literatur finden sich ähnliche Positionen. Vgl. u. a., mit explizitem und eingehendem Bezug zu Kant, Bowie (1999). Zudem charakterisieren z. B. Donaldson/Dunfee (1999) ausführlich eine Vielzahl solcher ‚hypernorms‘.

sellschaftlichen Verpflichtungen unterliegen<sup>8</sup>, dann folgt daraus für jegliches Unternehmen die unabdingbare Verpflichtung, sich in besonderer Weise zumindest den Minimumrechten aller Mitglieder der Gesellschaft, die von diesen Entscheidungen und Handlungen betroffen sind (oder sein können), zu widmen. Und diese Verpflichtung wird umso relevanter, je mehr sich die Betroffenen in Positionen relativer und/oder absoluter Schwäche diesen Unternehmen (und/oder auch anderen gesellschaftlichen Institutionen) gegenüber befinden.

Genau an diesem Konstrukt setzen nun die weiteren Überlegungen des vorliegenden Beitrags an. Dabei geht es speziell um die Rolle, die Unternehmen als „Treuhänder“<sup>9</sup> und Beförderer der Minimumrechte von Menschen im Segment „Ärmste der Armen“ (siehe z. B. Hahn 2009a; 2009b) wahrnehmen und ausfüllen können (bzw. sollen). In erstaunlicher Analogie zu den zuvor pointierten Sub-Kategorien von Menschenwürde erweisen sich gerade für diese Bevölkerungsgruppe die Millennium Development Goals der Vereinten Nationen als relevante Zielgrößen zur Beförderung eines bestimmten Grund-Sets abgeleiteter Rechte.<sup>10</sup> Sie zu fördern, ist nicht nur das Ziel nationaler und supranationaler Programme und Anstrengungen, sondern zugleich auch einer Vielzahl privatwirtschaftlich organisierter Initiativen. Vor diesem Hintergrund wird das Segment der Ärmsten seit einigen Jahren speziell unter dem Schlagwort „Base (oder Bottom) of the Pyramid“ (BoP) diskutiert.<sup>11</sup> Sich speziell diesem Bereich zu widmen, bedeutet dann in besonderer Weise, sich einer Konstellation der Verantwortung zu stellen, bei der der „Abhängige [d. h. das BoP-Mitglied] in seinem Eigenrecht zum Gebietenden (...) [und der] Mächtige [d. h. das Unternehmen] in seiner Ursächlichkeit zum Verpflichteten wird“<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Zum Prinzip der „Verantwortung als Korrelat der Freiheit des Unternehmerhandelns“ siehe u. a. Wagner (1990: 300-302). In den Verfassungsgeboten der Bundesrepublik Deutschland manifestiert sich dieses Prinzip insbesondere über Artikel 14 Abs. 2 GG („Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“). Gerade Unternehmen werden damit unter die explizite Aufforderung der „Mäßigung im Gebrauch vorhandener Marktmacht“ (Wagner 1990: 300) gestellt. Siehe zudem die Darlegungen zur unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung bei Wagner (2007: 37-43).

<sup>9</sup> Neben dem „Markt“ und dem „Gesetz“ diskutiert Leisinger (1997) in spezifischer Erörterung der globalen Verantwortung des modernen Managements gerade auch die Unternehmen als mögliche „Treuhänder der Moral“.

<sup>10</sup> Hierzu gehört neben der Beseitigung oder Linderung von Mangelerscheinungen wie Hunger, extremer Armut oder unzureichender Gesundheitsversorgung auch die Förderung von Bildungsmöglichkeiten und von geschlechtlicher Gleichstellung. Vgl. UN (2008).

<sup>11</sup> Siehe insbesondere Prahalad/Hammond (2008) sowie darauf aufbauend u. a. Hahn (2009a).

<sup>12</sup> Jonas (1984: 175), der damit in ebenfalls deutlicher Nähe zu Kants Kategorischem Imperativ „die Pflicht der Macht“ (174) postuliert.

## 2. Aktuelle Situation der „Base of the Pyramid“ im Lichte unternehmerischer Gesellschaftsverpflichtung

Hinter der Bezeichnung „Base of the Pyramid“<sup>13</sup> steht ein komplexes gedankliches Konstrukt, welches als unterer Teil eines Pyramidenbildes zunächst der Kennzeichnung jenes Teils der gesamten Weltbevölkerung gilt, der – gemessen an der Kennziffer „Kaufkraftparität in US-\$ pro Tag“ – den Anteil der in moderater Armut (1,25 - 2,5 US-\$ pro Tag) sowie in extremer Armut (< 1,25 US-\$ pro Tag) lebenden Menschen repräsentiert. Abbildung 1 weist die erste dieser beiden Gruppen aktuell mit 31,9 sowie die zweite mit 25,7 Prozent der gegenwärtigen Weltbevölkerung aus.

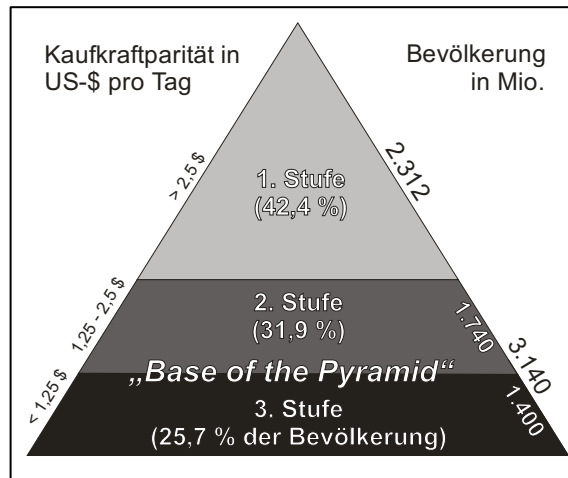


Abbildung 1: Die Weltbevölkerungs-Pyramide (in Anlehnung an Prahalad 2005: 4)<sup>14</sup>

Diese Relationen sind allerdings nicht stabil. So hat sich der Gesamtanteil der in extremer Armut lebenden Menschen – differenziert nach unterschiedlichen Weltregionen<sup>15</sup> – zwischen 1981 und 2005 von ca. 1,91 auf 1,4 Milliarden verringert, während die Zahl der moderat Armen deutlich von 0,83 auf 1,74 Milliarden anstieg (siehe Chen/Ravallion 2008). Insgesamt ist damit in den hier betrachteten 24 Jahren die Zahl der an der BoP lebenden Menschen um ca. 400 Millionen angewachsen.<sup>16</sup> Betroffen

<sup>13</sup> Während das BoP-Konzept zunächst entsprechend der ursprünglichen Terminologie von Prahalad ausschließlich die Bezeichnung „Bottom of the Pyramid“ trug, setzt sich gegenwärtig allmählich der Begriff „Base of the Pyramid“ durch. Beide Begriffe werden im Zuge dieses Beitrags als Synonyma verwendet.

<sup>14</sup> Angaben entnommen aus Chen/Ravallion (2008). Diesen Untersuchungen der Weltbank liegen Daten aus den meisten „Low-“ und „Middle-income countries“ zugrunde. Zur detaillierten Auflistung dieser Länder siehe The World Bank (2008).

<sup>15</sup> Vgl. ausführlich zu der Entwicklung regionenspezifischer Daten Hahn (2009a: 18-24).

<sup>16</sup> Verschiedene Untersuchungen – wie z. B. Wade (2004: 571-574) – verweisen auf hohe Fehlerspannen in den Untersuchungen der Weltbank und kommen darüber zu dem Schluss, dass die tatsächlichen BoP-Zahlen noch wesentlich höher liegen.

sind dabei insbesondere die Gebiete Sub-Sahara-Afrika und Südasien, in denen nach den Schätzungen der Weltbank etwa drei Viertel der Bevölkerung zur BoP zählen (Hahn 2009a: 23).

Das Konstrukt „Base of the Pyramid“ reflektiert in einer weiteren Komponente auf die Möglichkeit wohlfahrtssteigernder Effekte, die sich aus dem wirtschaftlichen Engagement von Unternehmen an der BoP ergeben können.<sup>17</sup> Grundgedanke ist dabei die Erkenntnis, dass sich in diesem Bevölkerungssegment der „Ärmsten der Armen“ die Verfolgung unternehmerischer Chancen zielgerecht mit dem Bemühen langfristiger Armutsbekämpfung verbinden lässt, indem dort bewusst die Erschließung und/oder der Ausbau spezifischer Märkte befördert werden. Dem dient die Einbindung bisher weitgehend vernachlässigter Bevölkerungsgruppen in effiziente Wertschöpfungsketten und Marktstrukturen, und zwar als Konsumenten wie auch als Produzenten und/oder Distributeure. Auf wirtschaftlich fundierte Weise soll dies dann dazu beitragen, die Lebensumstände der Betroffenen dauerhaft zu verbessern.

Nur scheinbar allerdings generieren derartige Entwicklungen ausschließlich ökonomische, sondern oftmals zugleich auch soziale und ökologische Effekte an der BoP. Dies gilt stets dann, wenn diese Effekte positiv miteinander korrelieren.<sup>18</sup> Armutsbekämpfung durch wirtschaftliches Wachstum und gleichzeitige aktive, in der Regel innovative Einbindung der jeweils Betroffenen an der BoP wird damit dort genau zu jenem Instrument, mit dem sowohl die Versorgungsrechte als auch jene weiteren Mindestrechte dieser Betroffenen, wie sie hier zuvor als Sub-Kategorien der Menschenrechte angesprochen wurden (also insbesondere Freiheits-, Schutz- und Selbstachtungsrechte), befördert werden.

### **3. Initiativen zur Sicherung und Förderung von Rechten und Potenzialen an der „Base of the Pyramid“**

Vielfältige Initiativen unterschiedlichster Institutionen zeugen von dem Gewicht, welches dieses Denken in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft besitzt. Dabei lassen sich bestimmte übergeordnete von stärker auf die Besonderheiten der jeweiligen Bereiche fokussierte Initiativen unterscheiden.

---

<sup>17</sup> Siehe hierzu insbesondere die Darlegungen von Hahn (2009a), (2009b). Vgl. darüber hinaus auch WBCSD (2004: 2), und WBCSD (2005).

<sup>18</sup> Solche positiven Korrelationen verdeutlichen sich u. a. im Umkehrschluss aus der Tatsache, dass das durch extreme Armut gekennzeichnete unterste Segment in Abbildung 1 in der Regel durch Lebenssituationen geprägt ist, bei denen selbst überlebenswichtige Grundbedürfnisse nicht oder nicht hinreichend gedeckt sind (dies manifestiert sich z. B. in Situationen chronischen Nahrungsmittelmangels, fehlenden Zugangs zu sauberem Wasser, unzureichender oder gänzlich fehlender Gesundheitsversorgung sowie fehlender Möglichkeiten schulischer oder beruflicher Ausbildung), während es dem durch ‚lediglich‘ moderate Armut geprägten mittleren Segment an jeglicher Art darüber hinausgehender sozialer Versorgung mangelt. Siehe dazu im Detail z. B. Sachs (2005: 20). Zu den Implikationen des BoP-Ansatzes insbesondere für eine nachhaltige ökologische Entwicklung sowie den Rück- und Wechselwirkungen mit sozialen Aspekten siehe Hahn (2008).

### 3.1 Übergeordnete Initiativen

Als eine der übergeordneten Initiativen fordert die Agenda 21 der UNCED-Konferenz von Rio de Janeiro 1992 („Rio-Deklaration“)<sup>19</sup> – geleitet von den Idealbildern der intra- und der intergenerativen Gerechtigkeit (vgl. insbesondere Rawls 1971: 68) – mit ihrem Grundsatz 5 „die Beseitigung von Armut als unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung“ und formuliert dies als „Aufgabe von grundlegender Bedeutung“ jeglicher handelnder Organisationen und Akteure. Dies sofort auch als Verpflichtung für Unternehmen zu begreifen, erschließt sich unmittelbar aus der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen von 1948 (Resolution 217 A III vom 10.12.1948), die auch der UNCED-Konferenz als Ausgangspunkt diente. Denn folgt man der Präambel der Menschenrechtserklärung, nach der „jeder Einzelne und alle Organe der Gesellschaft“ dazu aufgefordert sind, die Achtung der mit dieser Erklärung niedergelegten Rechte und Freiheiten zu fördern, und verknüpft man dies mit Artikel 29 der Resolution, nach dem „jeder Pflichten gegenüber der Gemeinschaft hat“ (UN 1948), dann wird es auch für jeglichen privaten Akteur, dessen Entscheidungen und Handlungen Einfluss auf den jeweiligen Status von Menschenrechten haben, geradezu zwingend, sich ebenfalls der Verantwortung zur Gewährleistung dieser Rechte in seinem Einflussbereich zu stellen.<sup>20</sup>

Zu klären gilt es dann allerdings, wie weit eine solche Verantwortung reichen kann und soll. Folgt man etwa der Unterscheidung zwischen den so genannten „negativen“ und „positiven“ Rechten (vgl. Wettstein 2005: 114, und Hsieh 2004: 644), dann begründen negative Rechte „passive“ Pflichten der Akteure zur Vermeidung oder Verhinderung bestimmter Handlungsformen (z. B. der Verweigerung bestimmter sozialer Rechte der davon Betroffenen)<sup>21</sup>, während positive Rechte deutlich weitergehende Verpflichtungen zur „aktiven“ Bedienung solcher Rechte induzieren (z. B. indem Unternehmen gegenüber den Betroffenen als Versorger bestimmter sozialer Rechte auftreten).<sup>22</sup> Dabei gilt als Regel, dass negative Rechte, wie etwa das Recht auf körperliche Unversehrtheit, von jedem Einzelnen grundsätzlich und unverzichtbar einzuhalten und zu schützen sind, während positive Rechte – zu denen die meisten sozialen Rechte gehören – zumeist in die Verantwortung eines Kollektivs, also insbesondere des Staates und seiner verschiedenen Körperschaften, fallen.

Dennoch kann ein erweitertes Plädoyer für unternehmerische Verantwortung auch im Bereich der positiven Rechte, also im Sinne einer aktiven Corporate Citizenship-Rolle als Versorger, Kanalisator und/oder Förderer verschiedener solcher Rechte, zum

---

<sup>19</sup> Siehe [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf).

<sup>20</sup> Vgl. in genau diesem Sinne z. B. auch Welford (2002: 5).

<sup>21</sup> Verstanden als Pflicht, nicht als ‚negativer‘, d.h. die bürgerschaftlichen Rechte unterdrückender und/oder hemmender Corporate Citizen zu agieren.

<sup>22</sup> Relevante Aspekte und Konkretisierungen solcher positiver und negativer Rechte wie auch verschiedener Aspekte von Menschenwürde finden sich international kodifiziert z. B. auch im Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte („Zivilpakt“) sowie im Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte („Sozialpakt“) aus dem Jahre 1966 (siehe [http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/a\\_ccpr.htm](http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/a_ccpr.htm) und [http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/a\\_ceschr.htm](http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/a_ceschr.htm)).

Beispiel im Falle multinationalen Unternehmen aus der Tatsache hergeleitet werden, dass gerade diese Unternehmen zum Großteil Eigentum von Personen und/oder Institutionen aus entwickelten Ländern sind und dort auf günstigeren Rahmenbedingungen aufbauen können. Ein solches Plädoyer folgt dann aus der Erkenntnis, dass solche „wohlgeordneten Völker (...) eine Pflicht [haben], belastete Gesellschaften zu unterstützen“ (Rawls 2002: 132), und dass zugleich die Notwendigkeit zur weiteren Verbesserung der positiven Rechte vor allem in jenen Gesellschaften besteht, in denen „politische und kulturelle Traditionen, das Humankapital, das Know-How und oft auch die nötigen materiellen und technologischen Ressourcen [fehlen]“ (Rawls 2002: 131). Und führt man sich schließlich vor Augen, dass gerade in einer globalisierten Welt Unternehmen nicht selten in Bereichen agieren, in denen die staatliche Sozialregulierung defizitär, nicht vorhanden und/oder unwirksam ist – wie dies für etliche Länder mit großen Bevölkerungsteilen an der BoP geradezu typisch ist –, dann leiten sich auch von daher Notwendigkeiten einer Ausweitung privatwirtschaftlicher Verantwortlichkeiten für die Durchsetzung auch der positiven Rechte ab. Eine Vielzahl an Autoren führt die Argumentation einer solchen erweiterten unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung insbesondere in Hinblick auf verschiedene Menschen- und Bürgerschaftsrechte fort und widmet sich zudem der Frage, wie weit solche Ansprüche ausgeweitet werden sollen oder können.<sup>23</sup>

Im Spektrum dieser Argumente lässt sich die Frage der „Würde der Ärmsten als Unternehmensverpflichtung“ nun speziell mit Blick auf jene weitere Initiative der Vereinten Nationen erörtern, die aktuell unter dem Stichwort „Growing Inclusive Markets“ das internationale Denken zur „Base of the Pyramid“ auf sich zu lenken und damit zugleich zu konzentrieren scheint.<sup>24</sup> Diese Initiative greift in besonderer Weise als weiteren Aspekt des BoP-Ansatzes das empirisch durchaus erstaunliche Phänomen auf, dass gerade im weltweiten Segment der Ärmsten der Armen – begründet in noch unbedienter Nachfrage und/oder ungenutzten Ressourcen – bisher noch weitgehend ungenutzte und/oder unerkannte Marktpotenziale liegen, deren in Kaufkraftparität gemessene Summe auf gegenwärtig etwa 5 Billionen US-\$ geschätzt wird (siehe insbesondere Hammond et al. 2007). Dabei ist die mögliche Nachfrage dieses Segments nicht allein auf Konsumgüter beschränkt, sondern schließt in gesicherter Erwartung sich künftig auch in der BoP selbst deutlich verstärkender Wirtschaftstätigkeit zugleich ein erhebliches Wachsen der dortigen Industriegüternachfrage mit ein. Und neben dem möglichen Anstieg von Importen aus der industrialisierten Welt lässt diese Entwicklung zudem eine Intensivierung von Direktinvestitionen (vgl. The World Bank 2004: 65) wie auch von Produktions- und Beschaffungsaktivitäten (vgl. Doh 2006

---

<sup>23</sup> Eine Erörterung dieser verschiedenen Argumentationsstränge würde den Rahmen des vorliegenden Beitrags deutlich überschreiten, so dass wir an dieser Stelle auf die Ausführungen der entsprechenden Autoren verweisen. Siehe insbesondere – weitgehend unter Bezugnahme auf die Grundlagenwerke von Kant, Rawls und Margalit – Hsieh (2004), (2009); Moon/Vogel (2008); Muchlinski (2008); Scherer/Palazzo (2008); Scherer/Smid (2008); und Wettstein (2009); sowie auch Hahn (2009a), (2009b).

<sup>24</sup> Siehe zu dieser Initiative UNDP (2007) sowie die Webseite [www.growinginclusivemarkets.org](http://www.growinginclusivemarkets.org). Diese UN-Initiative kann damit als eine konkrete Ausgestaltung der Förderung privatwirtschaftlichen Engagements zur Umsetzung auch der Millennium Development Goals verstanden werden.

oder Karnani 2007) an der BoP erwarten. Überdies verspricht die künftige Integration in globale Wertschöpfungsketten der BoP Zugang zu Außenmärkten mit besonderen Chancen für kleine und mittelgroße Unternehmen (vgl. UNCTAD 2007: 20).

Folgt man diesen Einschätzungen, dann erscheint es als durchaus angebracht, die BoP nicht nur als potenziellen Absatzmarkt am Ende einer Wertschöpfungskette, sondern eher als deren integrierten Teil mit eigenem Wertschöpfungspotenzial zu betrachten. Dies verspricht dort die Generierung höherer Einkommen bei gleichzeitiger Schaffung zusätzlicher Absatzpotenziale. Darüber hinaus erscheint es als wahrscheinlich, dass sowohl diese Märkte als auch die betreffenden Ressourcenausstattungen (insbesondere die Humanressourcen) infolge des vorhersehbaren weiteren Bevölkerungswachstums (vgl. z. B. UN 2005) in den betreffenden Teilen der Welt zusätzlich expandieren werden. Das integrative Zukunftsmodell der BoP gemäß Abbildung 2 umfasst diese verschiedenen Aspekte.

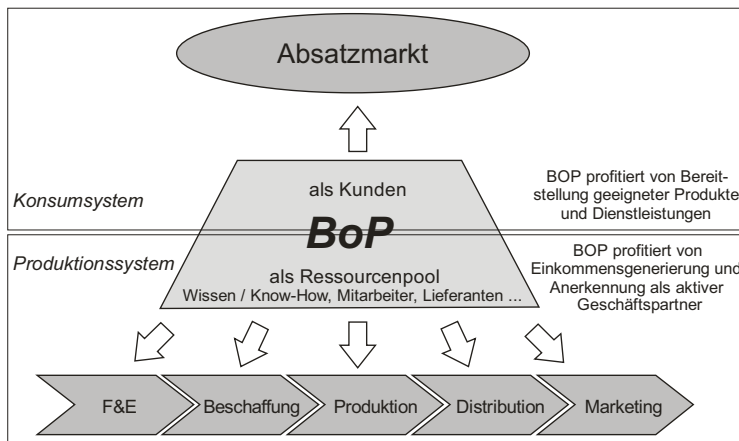


Abbildung 2: Integratives Zukunftsmodell der BoP (in Anlehnung an WBCSD 2004: 18)

### 3.2 Bereichsbezogene Initiativen

Führt man sich erneut vor Augen, dass es gerade materielle Ausstattungen und Erwartungen sind, die als Hebel die Gewährleistung weiterer Minimumrechte sichern, dann ist mit Abbildung 2 ein Referenzmodell geboten, an dessen Orientierung sich konkrete Möglichkeiten und Maßnahmen zur unternehmerischen Sicherung und Förderung von Würde an der „Base of the Pyramid“ abschätzen lassen. Dies soll hier in der Weise geschehen, dass verschiedene, gegenwärtig in unterschiedlichsten Teilen der Welt an der BoP beobachtbare Phänomene, in denen sich in der Regel ganz bestimmte

bereichsbezogene Initiativen manifestieren, daraufhin geprüft werden, ob und inwiefern sich in ihnen solche Erwartungen bestätigen.<sup>25</sup>

Aus der immensen Vielfalt und Unterschiedlichkeit dieser Initiativen lassen sich zurzeit zum einen besonders das Konzept des so genannten „Microfinancing“ sowie zum anderen ein etwas unschärferer Ansatz hervorheben, dessen Anliegen mit dem Begriff der „Grassroots-Integration“ seine wohl prägnanteste Kennzeichnung erfährt.<sup>26</sup>

### 3.2.1 Der Ansatz des „Microfinancing“

Microfinancing stellt von vornherein sowohl einen auf die Stärkung der BoP als integrierten Teil internationaler Wertschöpfungsketten als auch einen auf die Erschließung potenzieller Absatzmärkte zielenden Ansatz dar. Unter diesem Ansatz versammeln sich unterschiedliche Formen auf die BoP hin ausgerichteter Finanzdienstleistungen, wie sie nachfolgend exemplarisch angesprochen werden,<sup>27</sup> in deren Zentrum das Konzept der so genannten Mikrokredite steht, die sich in erster Linie durch besonders kleine Kapitalbeträge bei zugleich außerordentlich kurzen Laufzeiten auszeichnen.<sup>28</sup> Richtungsweisend für dieses Konzept war und ist das Geschäftsmodell der Grameen Bank in Bangladesch.<sup>29</sup>

Betrachtet man – vor allem in Hinblick auf die verschiedenen Menschenrechts-Kategorien relevante – wohlfahrts- und entwicklungspolitische Aspekte, so dient dieses Modell insbesondere der Schaffung fundamentaler Transaktionsfähigkeiten an der BoP, indem Geschäftswilligen durch spezifisch an ihre Verhältnisse angepasste Kreditvolumina und Kreditkonditionen der Eintritt in eine Geschäftstätigkeit überhaupt

---

<sup>25</sup> Dies wird im Nachfolgenden zum einen auf der Grundlage der Würdigung relevanter Literatur und Projektberichte sowie zum anderen auf der Basis intensiver eigener Anschauungen des erstgenannten Verfassers dieses Beitrags speziell in Indien und Indonesien sowie in verschiedenen Ländern Lateinamerikas geschehen. Eine besondere Rolle spielen dabei Auswertungen der umfangreichen Fallstudienansammlungen unter <http://www.nextbillion.net/research/index/type/1>, <http://www.growinginclusivemarkets.org> sowie <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=ODY>.

<sup>26</sup> Aufgrund der international mittlerweile gängigen englischsprachigen Fassung dieser Termini und der mit ihnen zum Ausdruck gebrachten Konzepte und Ansätze wird hier auf eine deutsche Übersetzung verzichtet.

<sup>27</sup> Vgl. im Überblick zu diesen verschiedenen Erscheinungsformen Markson/Hokenson (2003: 3-5).

<sup>28</sup> So betrug der niedrigste Einzelbetrag eines solchen Kredites z. B. beim Produkt „Real Microcredit“ der brasilianischen ABN AMRO-Tochter im Jahre 2003 ca. 170 US-\$ bei einer durchschnittlichen Laufzeit von etwa 7 Monaten (vgl. Mugica/Moura 2004: 6). Kredite der peruanischen Mibanco wiesen einen Umfang von 100 bis 1.500 US-\$ aus (vgl. Franco 2007: 2), und bei der Grameen Bank in Bangladesch betrug das durchschnittlich vergebene Kreditvolumen im März 2009 ca. 350 US-\$ (vgl. Grameen Bank 2009). Siehe allgemein zur Funktionsweise solcher Mikrokredite Schirmeister/Paeßens (2005) sowie zu verschiedenen Mikrokredit-Modellen Hassan (2002).

<sup>29</sup> Siehe dazu z. B. die Autobiographie von Yunus/Jolis (1999). Als genossenschaftliche Gründung ist die Grameen Bank vollständig im Besitz ihrer (armen) Darlehensnehmer. Die Grameen Bank wurde im Jahre 2006 gemeinsam mit ihrem Gründer Muhammad Yunus mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet (siehe dazu [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/)).

erst ermöglicht wird.<sup>30</sup> Dabei liegt das Gewicht der Konditionen zwar zunächst auf dem Angebot ‚armenverträglicher‘ Kreditzinsen, in gleicher Weise allerdings auch – unter der Zielsetzung erstmaliger Schaffung eines funktionsfähigen Geschäftsumfeldes und Investitionsklimas – in der Überbrückbarkeit fehlender Sicherheiten, Rechtstitel und/oder Dokumente sowie oftmals mangelhafter infrastruktureller Anbindungen. Neben der Grameen Bank, die im März 2009 insgesamt mehr als 1,7 Millionen von ihr betreute Mikrokredite auswies (siehe Grameen Bank 2009), illustrieren mittlerweile zahlreiche weitere Beispiele erfolgreichen Microfinancings die Reichweite und Anwendungsbreite dieses Modells: So vergab die peruanische Mibanco in den vergangenen zehn Jahren Klein(st)kredite in kumuliertem Volumen von ca. 1,6 Milliarden US- $\text{\$}$ ;<sup>31</sup> die australische ANZ Bank plant, künftig auf den Fiji-Inseln (u. a. durch den Einsatz sog. ‚mobiler Banken‘) etwa 140.000 der dort lebenden 340.000 von ländlicher Armut betroffenen Menschen mit adäquaten Finanzprodukten zu versorgen;<sup>32</sup> in Uganda wurde mit dem dortigen Remote Transaction System (RTS)<sup>33</sup> (ähnlich dem Service MPESA von Vodafone und Safaricom in Kenia<sup>34</sup>) eine innovative Lösung zur Vereinfachung und Dezentralisierung von Bankdienstleistungen geschaffen; in Bolivien gelingt es dem privaten Finanzierungsfonds PRODEM, mit spezieller Technologie selbst Analphabeten oder ausschließlich indigene Sprachen Beherrschende zu erreichen<sup>35</sup>, und der speziell zur Förderung von Bildungsinvestitionen eingerichtete

<sup>30</sup> Zur Bedeutung des Zugangs zu Krediten für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes oder einer Region siehe u.a. The World Bank (2007: 29-33).

<sup>31</sup> „Mibanco is a Peruvian microfinance institution with 74 offices nationwide (...) offering credit to people who had never had access to the formal banking system in Peru“ (Franco 2007: 1).

<sup>32</sup> „UNDP and ANZ Bank partnered to devise viable and innovative commercial banking services, supported by a financial literacy training programme. The investment comprises a fleet of 6 mobile banks that travel on a regular schedule to 150 designated rural villages and settlements. The ability to change the mandated proof of identify required to open a bank account enabled ANZ Bank to offer products such as loans and savings accounts to those communities who lacked official documentation. In the first 5 months of operation, 17.000 women, men and school children are beginning to save regularly and over 1.500 villagers have acquired valuable money management skills“ (UNDP 2008: 108).

<sup>33</sup> „The RTS is based on the use of sturdy hand-held devices that can communicate over GSM cellular networks. Combined with the use of smart cards given out to clients and microfinance agents, the system allows [those agents] (...) to collect crucial financial data in the field and (...) to transfer the data directly into (...) computerized (...) systems. The RTS eliminates the need to prepare, transport, and enter hand-written reports, reducing costs for rural operations. In addition, electronic collection of data raises client confidence (...) as well as reducing fraud“ (Magnet/Lock 2005: 2).

<sup>34</sup> „MPESA [is] an electronic money transfer product aimed at making financial transactions faster, cheaper and more secure. MPESA allows transfer of money between individuals (...) [and/or] businesses, cash withdrawal and deposit at registered retail outlets as payment for goods and services through (...) short message service (SMS). MPESA account holders can deposit or withdraw money into or from their virtual accounts at (...) shops, supermarkets and petrol stations“ (Karugu/Mwendwa 2007: 2).

<sup>35</sup> „PRODEM (...) is a regulated, privately held financial fund (...) with more than a decade of prior experience as one of the first and most successful non-profit microfinance organizations in Bolivia. (...) Many of its target customers are illiterate, speak only the native languages of Quechua or Aymara, and have no familiarity with (...) modern financial services. (...) Nonetheless, PRODEM has

Edu-Loan in Südafrika verhalf in knapp zehn Jahren mit einer Kreditsumme von über 140 Millionen US-\$ rund 400.000 durch das seinerzeitige Apartheid-Regime eklatant Benachteiligten zur Finanzierung ihrer Aus- und Weiterbildung.<sup>36</sup>

Jedoch selbst in Bereichen der BoP, bei denen grundsätzlich Möglichkeiten des Zugangs zu Finanzdienstleistungen bestehen, ist dieser Zugang oftmals gerade den Ärmsten der Bevölkerung durch ein Phänomen verwehrt, welches unter der Bezeichnung „Poverty Premium“ (siehe u. a. Prahalad/Hammond 2008: 468) die fast schon paradox anmutende Situation charakterisiert, dass dieser Bevölkerung gerade für notwendige Güter des täglichen Lebensbedarfs ein Mehrfaches des sonst dort üblichen Preises (z. B. verglichen mit der unmittelbaren Nachbarschaft wohlhabenderer Wohngegenden) abverlangt wird. De facto werden damit dieser ohnehin bereits eklatant benachteiligten Bevölkerungsgruppe die betreffenden Güter trotz eigentlicher Verfügbarkeit vielfach vorenthalten. Empirisch nachgewiesen wurde dieses Phänomen u. a. für bestimmte Armenviertel von Mumbai (früher Bombay) im Vergleich zu nahen Mittelklasse-Wohnvierteln, allerdings auch – wenngleich in zumeist weniger dramatischen Dimensionen – zwischen Armutsvierteln US-amerikanischer Innenstädte und den ‚Suburbs‘ derselben Städte (vgl. erneut Prahalad/Hammond 2008: 468). Solche ‚Armutszuschläge‘ reichen von Preisdifferenzen für Basisversorgungsgüter, für Grundnahrungsmittel oder für Medikamente bis hin zu Zinsdifferenzen bei der Aufnahme miteinander vergleichbarer Kredite.<sup>37</sup>

Gerade auch in diesen eklatanten ökonomischen Benachteiligungen ist die Tatsache begründet, dass große Teile der BoP bisher nicht am sonstigen Geschäftsleben teilnehmen können. Interpretiert man diesen Sachverhalt als einen spezifischen Ausdruck von Diskriminierung im Sinne des Artikels 7 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, dann vermag erfolgreiches Microfinancing zur Minderung solcher Diskriminierungen beizutragen. Flankierend dazu steigern sich in der Regel mit dem Abbau von Armutszuschlägen – der dann selbst wiederum einen Abbau wesentlicher Zugangsbeschränkungen zu grundlegenden Finanzierungsmög-

---

developed a strong competitive advantage in serving these bottom-of-the-pyramid customers by developing solutions based on proprietary technology that lowers costs, better meets existing customers' needs, and makes its services accessible to new customers“ (Hernandez/Mugica 2003: 1).

<sup>36</sup> „Edu-Loan is a private company focused exclusively on post-secondary education loans. It is a for-profit company offering simple repayment options at affordable rates to (...) ‚historically disadvantaged‘ (...) applicants interested in advancing their skills“ (Baddache 2007: 2). Zu einer Vielzahl weiterer Microfinancing-Beispiele und -Fälle siehe die bereits oben in Fußnote 28 benannten Quellen.

<sup>37</sup> Prahalad/Hammond (2008: 468), dokumentieren speziell für den Fall Mumbai solche „Poverty Premiums“ als Preisaufschlag z. B. bei städtischem Wasser von über 3.600 Prozent, bei Diarrhoe-Medikamenten von ca. 900 Prozent und bei Reis von ca. 16 Prozent oder als durchschnittlichen Kreditzinsaufschlag von ca. 4.700 Prozent. Ihre Analyse – vgl. dazu auch Prahalad (2005: 11) – führt zu der Erkenntnis, dass die Dimensionen dieser Unterschiede kaum mehr durch die Wirkung ineffizienter Distributionskanäle und/oder die Rolle ‚regulärer‘ lokaler Zwischenhändler an der BoP begründbar sind, sondern vorwiegend durch Erscheinungen extrem prosperierender und zugleich preistreibender Schattenwirtschaft gerade in diesen Segmenten. Vgl. speziell zu letzterem ausführlich – und unter besonderer Ausrichtung auf die betreffenden Verhältnisse in Entwicklungsländern – Schneider/Klinglmair (2004).

lichkeiten bedeutet – die Partizipationsmöglichkeiten der BoP-Mitglieder in ihrem direkten Umfeld und damit verbunden auch ihre gesellschaftliche Anerkennung.<sup>38</sup> Auch dieses mag dann ihren Grad empfundener Selbstachtung – und damit ist man wieder genau am Ausgangspunkt der unabdingbaren Mindestrechte – signifikant zu steigern.<sup>39</sup>

Gelingt es, die beschriebenen Preisdisparitäten zu verringern, so stehen danach allen, für die zuvor z. B. jene deutlich zinsüberhöhten, zumeist über inoffizielle Leihhäuser oder über (zumeist illegale) Anbieter von „Straßenkredit“ bezogenen Kredite unverzichtbar waren<sup>40</sup> und/oder denen der Erwerb durch Armutszuschläge überteuerter Grundversorgungsgüter nur unter völliger Ausschöpfung ihres ohnehin extrem begrenzten Einkommensrahmens möglich war, gewisse nunmehr frei gewordene Budgetteile zur Verfügung. Dies eröffnet die Chance, mit diesen Mitteln verstärkt bis dahin vernachlässigte soziale Versorgungsrechte zu bedienen. Und eine solche Verknüpfung von materiellem Anstoß und sozialer Situationsverbesserung steht ohnehin – deutlich dem Schlagwort der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ folgend – als Leitgedanke hinter den meisten Microfinancing-Ansätzen zur speziellen Förderung von Klein(st)unternehmen.<sup>41</sup>

Direkte soziale Förderung dagegen verbindet sich mit bestimmten Microfinancing-Vorgängen dann, wenn diese neben der finanziellen Seite auch auf die unmittelbare Unterstützung ganz bestimmter Bevölkerungsgruppen hin ausgelegt sind, also zum Beispiel durch die bevorzugte Kreditvergabe an Frauen. Indem z. B. die Grameen Bank etwa 97 Prozent ihrer Kredite an Frauen vergibt<sup>42</sup>, leistet sie unmittelbar auch sozial- und entwicklungspolitische Beiträge, wie sie besonders die „Rio-Deklaration“ der UNCED von 1992 mit ihrem Grundsatz 20<sup>43</sup> einfordert.

---

<sup>38</sup> Siehe gerade zu diesem Aspekt auch Prahalad (2005: 20).

<sup>39</sup> In besonderer Weise geschieht dies beispielsweise durch das „Struggling Members Programme“ der Grameen Bank, mit dem – u.a. über zinslose Kredite – bereits mehr als 100.000 Bettler zu Mitgliedern der Bank wurden. Ziel des Programms ist es, auch ihnen ein würdevolles Leben („Dignified Livelihood“) zu ermöglichen und sie überdies langfristig zu regulären Teilhabern der Bank zu machen. Dem gilt u.a. auch die Vergabe eines ansteckbaren Abzeichens, mit dem sich die Teilnehmer dieses Programms nach außen hin als Mitglieder der Grameen Bank identifizieren und so die Reputation einer anerkannten nationalen Institution für sich nutzen können. Siehe <http://www.grameen-info.org>.

<sup>40</sup> Vgl. speziell dazu The World Bank (2007: 29).

<sup>41</sup> Vgl. in diesem Sinne z. B. auch Franco (2007); Osei (2007) oder Rok (2007).

<sup>42</sup> Siehe <http://www.grameen-info.org>. So zählt etwa auch die russische Forus Bank explizit Frauen zu einer ihrer präferierten Zielgruppen. Vgl. dazu Rok (2007).

<sup>43</sup> Siehe erneut [http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf): „Frauen kommt in Fragen der Umwelt und Entwicklung eine grundlegende Rolle zu. Ihre volle Einbeziehung ist daher für eine nachhaltige Entwicklung wesentlich.“

### 3.2.2 Der Ansatz der „Grassroots-Integration“

Noch direkter als das Microfinancing, wenn auch in enger Anlehnung an diesen Ansatz<sup>44</sup>, beabsichtigt das Konzept des „Microfranchising“<sup>45</sup> die Stärkung und/oder Ausweitung klein(st)unternehmerischer Tätigkeiten an der BoP. Dieser Ansatz versucht, die Vorteile bekannter Franchising-Formen auch auf gering verdienende Klein(st)unternehmer zu übertragen. Wegen des nur geringen erforderlichen Kapitaleinsatzes ist speziell dieser Ansatz zur Replizierung erfolgreicher (BoP-)Geschäftsmodelle besonders geeignet. Und über die Schaffung selbstständiger Arbeitsplätze sowie damit verbunden weitgehend selbstständiger Einkommensgenerierung zielt mithin auch das Microfranchising betont auf die Stärkung der Versorgungs-, der Schutz-, der Selbststichtungs- sowie (über die Schaffung finanzieller Unabhängigkeit) auch der individuellen Freiheitsrechte der Betroffenen.

Die aktive Förderung finanzieller Selbstständigkeit ist auch die zentrale Zielsetzung anderer Initiativen, die insgesamt unter der Bezeichnung „Grassroots-Integration“ gefasst werden können.<sup>46</sup> Gemeinsam ist diesen Initiativen die gezielte Einbeziehung der BoP als aktives Element in potenziell sämtliche (produktive) Phasen der globalen Wertschöpfungsketten gemäß Abbildung 2. Dieses Denken basiert auf der fundamentalen Einsicht, die BoP nicht lediglich als unterstes Segment der Einkommenspyramide, sondern – und dies vor allem in Entwicklungsländern – auch als ein wesentliches Fundament der jeweiligen Gesellschaft zu betrachten.<sup>47</sup> Die breite Integration der BoP in lokale unternehmerische Wertschöpfungsprozesse kann dann als bedeutendes – wenn nicht gar zentrales – Element zur Förderung von Stabilität und Wohlstand in den betreffenden Regionen angesprochen werden. Erkennbar ist dies zum einen in der allmählichen dortigen Herausbildung unternehmerischer Rollen als Arbeitgeber und/oder Auftraggeber sowie zum anderen in der allmählichen Entstehung robuster Gruppen von Abnehmern für die auch an der BoP erzeugten Güter.

Verschiedene empirische Fallbeispiele lassen weitere positive Auswirkungen solcher Geschäftsmodelle auf die Situation an der BoP evident werden. So gelang es dem größten indischen Agrargüterexporteur ITC durch seine Initiative „e-Choupal“, das bis dahin auf dem heimischen Agrarmarkt herrschende Informationsmonopol der Zwischenhändler zu durchbrechen, indem ITC den Landwirten an der BoP über ei-

---

<sup>44</sup> Ein dem Microfinancing konzeptionell ebenfalls nahe stehender Ansatz ist der des „Microinsurance“. Auf diesen soll jedoch hier nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu stattdessen die zahlreichen Beiträge zu speziell dieser spezifischen Thematik z. B. in Churchill (2006).

<sup>45</sup> Siehe u. a. Gibson (2007) sowie mit konkreten Beispielen Hoyt/Jamison (2007) und Magleby (2007).

<sup>46</sup> Der Begriff der „Grassroots-Integration“ im hier verstandenen Sinne ist angelehnt an den McKinsey-Beitrag „A grassroots approach to emerging-market consumers“ von Beshouri (2006). Der dortige Ansatz überträgt das aus der politischen Arena bekannte Konzept der „Grassroots Performance“, welches die betonte Einbeziehung basisdemokratischer Komponenten in die gesamtpolitische Willensbildung thematisiert – vgl. z. B. Fleisher (2003) – analog auf den ökonomischen Bereich der Gesellschaft, hier also auf den der BoP.

<sup>47</sup> Siehe insbesondere Beshouri (2006: 61): „By tapping into local networks, companies can serve low-income markets profitably, delivering significant value to shareholders while creating the essential market infrastructure for economic development in the neediest communities.“

gens für sie bereitgestellte, jeweils dörflich zentralisierte Internet-Einrichtungen direkten Zugang zu relevanten Marktinformationen verschaffte.<sup>48</sup> Dem kommt spezifische Bedeutung zu, da es gerade an der BoP oftmals schiere Intransparenzen sind, die die dortigen Bevölkerungsschichten daran hindern, hinreichende Erträge aus ihren erzeugten Gütern zu ziehen, sofern sie – unwissend und/oder unter dem Druck der einseitig besser informierten Zwischenhändler – weit unterhalb der eigentlichen Marktpreise anbieten. Die Initiative bewirkte so eine Stärkung des relativen Marktgewichts der betreffenden Landwirte mit der Folge einer nachhaltigen Steigerung ihrer Einkommenserwartungen.<sup>49</sup> Wurden auf diese Weise wechselwirkend sowohl das Selbstbewusstsein als auch die marktliche Transaktionsfähigkeit dieser Landwirte gefördert, so resultierte aus dem gesamten Projekt zugleich – als ‚Bündeleffekt‘ dieser verschiedenen Wirkungen – eine deutliche Effizienzsteigerung des gesamten Marktes (vgl. Karnani 2007: 108).

Vergleichbare Effekte demonstrieren weitere, ebenfalls vorwiegend auf die Unterstützung und Förderung lokaler Klein(st-)unternehmen als Zulieferer gerichtete Fälle: So kooperiert das Joint Venture „Grameen Danone Foods Social Business Enterprise“, dessen ausgewiesenes Ziel die Versorgung der BoP in Bangladesch mit preiswerten und nährstoffreichen Milchprodukten ist, bewusst und ausschließlich mit lokalen Kleinbauern als Rohstofflieferanten und setzt zum Vertrieb ebenfalls ausschließlich lokale Klein(st)unternehmer ein (siehe Groupe Danone S.A. 2006). Diese Initiative ist zudem explizit auch auf die Verbesserung der Gesundheitssituation von Kindern an der BoP hin ausgerichtet, bietet überdies als konkrete Förderung den beteiligten Kleinbauern professionelles Non-Profit-Training in Erzeugungsmanagement und unterstützt sie darüber hinaus – ganz im Sinne des oben erörterten Microfinancing – mit günstigen Kleindarlehen zur Finanzierung von Investitionen in Geräte- und/oder Viehbestände (siehe Govind 2007). Und ähnlich vielfältig konfiguriert ist das Modell des südafrikanischen Energieversorgers Eskom, der zudem als Spezifikum im Zuge seines Unternehmensprogramms „Black Economic Empowerment“ seine Auftragsvergaben speziell auf vormals benachteiligte schwarzafrikanische Unternehmen – mit einer gesonderten Förderung von Frauen geführter Betriebe – konzentriert. Zentrales Ziel ist es dabei, den jeweiligen Marktpartnern systematisch Hilfe für mögliche Schritte aus der BoP heraus zu leisten, u. a. auch durch Beratungsprojekte für mögliches Geschäftswachstum (siehe WBCSD 2005: 46-47).

Dominant auf die Distributionsseite des Modells der Abbildung 2 hin ausgerichtet ist das Projekt „Shakti“ (übersetzbar als ‚Kraft‘) von Hindustan Unilever Limited (HUL), der indischen Tochtergesellschaft des multinationalen Konsumgüterherstellers Unilever. Ähnlich wie im Falle Grameen Danone Foods, gilt dieses Projekt dem Aufbau beruflicher Perspektiven sowie der Schaffung geregelter Existenzgrundlagen an der BoP durch direkte Integration der Betroffenen in die Vertriebsstrukturen von HUL.

---

<sup>48</sup> Siehe ausführlich Annamalai/Rao (2003) sowie <http://www.echoupal.com>.

<sup>49</sup> Für ITC waren diese Änderungen zugleich Voraussetzung der Verschlinkung seiner Zulieferkette durch Errichtung regionaler Verarbeitungszentren, die nun den direkten Ankauf der Agrarprodukte bei den Erzeugern anstatt der ursprünglichen Beschaffung über die Zwischenschritte lokaler Märkte erlauben.

Dazu bindet das Unternehmen bis dahin unterprivilegierte Frauen (bisher bereits über 40.000) als quasi eigenständige „Shakti-Dealer“ in sein Distributionsnetz ein und erreicht über ihren Einsatz im Bereich deren jeweiligen Wohnorte – d. h. im vorwiegend ländlichen Raum – dort bisher unbediente Nachfrager (gegenwärtig bereits mehr als 150 Millionen).<sup>50</sup> Dies generiert eine Form klassischer ‚Win-Win-Situation‘, indem auf der einen Seite einer Vielzahl von Menschen (konkret den Shakti-Dealers und ihren Angehörigen) mögliche Wege aus der Armut geöffnet und auf der anderen Seite dem Unternehmen völlig neue Geschäftsfelder erschlossen werden.

Der aktuell stetig anwachsende Kanon von Fällen erfolgreicher „Grassroots-Integration“ lässt sich abrunden durch das bemerkenswerte Beispiel des kolumbianischen Stromanbieters Union Fenosa (vgl. Peinado-Vara 2006: 66). Konfrontiert mit der Tatsache, dass vielfach Einzelpersonen – so genannte Maraños – vorwiegend in ländlichen Gebieten illegal und auf eigene Rechnung Elektrizitäts(um)leitungen installierten, reagierte das Unternehmen nicht (obwohl dazu legitimiert) mit rechtlichen Unterlassungszwängen.<sup>51</sup> Stattdessen entwickelte man ein Programm zur professionellen Schulung dieser Maraños und ihrer anschließenden Einbeziehung als eigenständige Vertriebs-Subunternehmer. Union Fenosa gewährleistete damit den Maraños nicht nur gesicherte Arbeitsplätze, sondern leistete durch diese (quasi nachträgliche) Legalisierung zugleich einen entscheidenden Beitrag der Stärkung der gesellschaftlichen Reputation wie auch – darauf gestützt – der Selbstachtung dieser Bevölkerungsgruppe.

#### 4. Konklusion: Würde durch Einbeziehung

Gerade dieses letzte Beispiel – ebenso wie alle übrigen vorangehenden – schlägt somit wieder den Bogen zur Ausgangsfrage der Berücksichtigung menschlicher Würde in unternehmensethischen Konzepten und Handlungsweisen. Die Würde des Menschen zu respektieren, wurde zu Anfang in die Forderung gefasst, ihm unabhängig von allen sonstigen Bedingungen „ein bestimmtes Minimum von Rechten“ – vorrangig Versorgungs-, Freiheits-, Schutz- und Selbstachtungsrechte – zuzugestehen und diese zugleich zu fördern.

Stellt man von daher das integrative Zukunftsmodell der BoP gemäß Abbildung 2 in den Mittelpunkt des Denkens und verdeutlicht man sich die hier explizierten wie auch weitere implizite Wirkungen der diskutierten Initiativen, Ansätze, Fälle und Beispiele auf diese Rechte, dann manifestiert sich als Antwort auf die gestellte Ausgangsfrage die These der ‚Würde durch Einbeziehung‘, hier also konkret der möglichst weitrei-

---

<sup>50</sup> Siehe [http://hul.co.in/knowus/present\\_stature.asp](http://hul.co.in/knowus/present_stature.asp) sowie Ionescu-Somers et al. (2007) und WBCSD (2005: 42): „The goal is to work from within these communities, promoting health while generating sustainable income for the poor. (...) [The] innovative business model provides significant opportunities for local women to participate in the economy; it empowers local communities and promotes health and hygiene.“

<sup>51</sup> Eine solche Reaktion hätte durchaus auch aus Sicherheitsgründen nahegelegen, denn „apart from representing lost business to the company and being illegal, this activity was a safety hazard for all“ (Peinado-Vara 2006: 66).

chenden Einbindung der „Base of the Pyramid“ in die jeweils relevanten Wertschöpfungsketten.

Alleiniges Kriterium dieser Einbeziehung sollten jedoch weder Philanthropie noch Ökonomie sein<sup>52</sup>, denn beides trägt die Gefahr von Einseitigkeit in sich. Reine Philanthropie steht in der Gefahr, bei Verschlechterung der wirtschaftlichen Bedingungen, auf die sie sich stützt, ihrerseits nachzulassen<sup>53</sup>, und der reine „Ökonom (...) [wird] leicht zum Ärgernis, wenn nicht gar zu einer regelrechten Gefahr“<sup>54</sup>, sobald das Wirtschaftliche die Gesellschaft zu dominieren beginnt. Das Plädoyer lautet daher auf verantwortliches Abwägen gemeinsamer Vorteile aller an der BoP Beteiligten.

Im hier verstandenen Sinne von „Verantwortung“<sup>55</sup> bedeutet dies für die das bisherige weltweite Wirtschaftssystem dominant prägenden Unternehmen, sich in einem ersten Schritt überhaupt der BoP zuzuwenden. Hier kann das prinzipielle Verständnis für die grundsätzlichen ökonomischen Chancen, die dieser Bereich offeriert, als Handlungsanreiz wirken. In einem zweiten Schritt bedeutet dies dann, die dortigen Unternehmensaktivitäten so zu gestalten, dass diese in möglichst weitreichender Weise den fundamentalen Bedürfnissen und Ansprüchen der Bevölkerung dieser Segmente, d. h. der Stufen 2 und 3 gemäß Abbildung 1, Rechnung tragen.

Ein solcher Ansatz kann allerdings durchaus die Bereitschaft fordern, gewisse Einschränkungen einzelökonomischer Erwartungen hinzunehmen, die sich als Folge bevorzugter Einbeziehung der BoP in die aktiven Funktionen der Wertschöpfungsketten sowie der dortigen Realisierung und Sicherung sozialer Mindeststandards einstellen mögen. Leistet dies aber dann – wie in der Abfolge der verschiedenen hier erörterten Fälle und Beispiele demonstriert – robuste Beiträge zur künftigen ökonomischen Prosperität auch an der BoP, dann dürfte sich der Sinn eines solchen Ansatzes aus den selbstverständlichsten Prinzipien moderner, zugleich auf Markt- wie auf Ressourcenentwicklung basierender Konzepte strategischer Unternehmensführung (vgl. z. B. Rasche/Wolfum 1994: 501-502) heraus beinahe zwanglos auch für jene Unternehmen erschließen, die der BoP bisher noch eher fern standen.

## Literaturverzeichnis

- Annamalai, K./ Rao, S.* (2003): What Works: ITC's e-Choupal and Profitable Rural Transformation – Web-based Information and Procurement Tools for Indian Farmers, What Works Case Study, o. O.: World Resources Institute.
- Baddache, F.* (2007): Edu-Loan: Providing Commercially Viable Services to Support Education for the Poor, Growing Inclusive Markets Case Study, September 2007, New York: UNDP.

---

<sup>52</sup> Zur literaturüblichen Unterscheidung zwischen philanthropischer, ethischer, rechtlicher und ökonomischer Verantwortlichkeit siehe insbesondere Carroll (2008).

<sup>53</sup> Vgl. genau in diesem Sinne auch Frynas (2005, insbesondere: 584-587), sowie Peinado-Vara (2006: 63).

<sup>54</sup> Statement von F. A. v. Hayek bei Gilles (2003).

<sup>55</sup> Vgl. hierzu nochmals die betreffenden Präzisierungen zu Abschluss von Kapitel 1.

- Beshouri, C. P.* (2006): A Grassroots Approach to Emerging-market Consumers, in: The McKinsey Quarterly, No. 4/2006, 61-71.
- Birnbacher, D.* (1995): Mehrdeutigkeiten im Begriff der Menschenwürde, in: Aufklärung und Kritik, Sonderheft 1/1995, 4-13.
- Bloch, E.* (1985): Naturrecht und menschliche Würde, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bowie, N. E.* (1999): Business Ethics – A Kantian Perspective, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Carroll, A.* (2008): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Crane, A./ Matten, D./ Spence, L. J. (Eds.): Corporate Social Responsibility, London, New York: Routledge, 60-76 (Wiederabdruck aus: Business Horizons 1991, Vol. 34, No. 4, 39-48).
- Chen, S./ Ravallion, M.* (2008): The Developing World is Poorer than we Thought, but no Less Successful in the Fight Against Poverty, Policy Research Working Paper No. 4703, Development Research Group, Washington/DC: The World Bank.
- Churchill, C.* (Ed.) (2006): Protecting the Poor: A Microinsurance Compendium, Genf: International Labour Organization.
- Crane, A./ Matten, D.* (2007): Business Ethics, 2. ed., New York: Oxford University Press.
- Dob, J. P.* (2006): Multinational Sourcing, Sustainable Agriculture and Alleviation of Global Poverty, in: Jain, S. C./ Vachani, S. (Eds.): Multinational Corporations and Global Poverty Reduction, Cheltenham: Edward Elgar, 235-260.
- Donaldson, T./ Dunfee, T. W.* (1999): Ties that Bind – A Social Contracts Approach to Business Ethics, Boston: Harvard Business School Press.
- Fleisher, C. S.* (2003): Managing the Grassroots and Assessing its Performance, in: Journal of Public Affairs, Vol. 3, No. 4, 371-382.
- Franco, P.* (2007): Mibanco: Specialized Banking Products and Services for Micro and Small-Scale Entrepreneurs, Growing Inclusive Markets Case Study, September 2007, New York: UNDP.
- Frynas, J. G.* (2005): The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies, in: International Affairs, Vol. 81, No. 3, 581-598.
- Gibson, S. W.* (2007): Microfranchising: The Next Step on the Development ladder, in: Fairbourne, J. S./ Gibson, S. W./ Gibb Dyer, W. Jr. (Eds.): MicroFranchising – Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid. Cheltenham: Edward Elgar, 17-42.
- Gilles, P.* (2003): Friedrich August von Hayek ganz aktuell, in: trend – Zeitschrift für Soziale Marktwirtschaft, Heft 96, Internetausgabe, <http://www.trend-zeitschrift.de/archiv/trend96/9612.html>, heruntergeladen am 28.4.2009.
- Govind, S.* (2007): Grameen Danone Foods: A Social Business Enterprise, ICMR Case Collection, Case Study BECG073, Hyderabad: Icfai Center for Management Research.
- Grameen Bank* (2009): Monthly Report No. 351: March 2009, 9. April 2009, o. O.: Grameen Bank, [http://www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=453&Itemid=527](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=453&Itemid=527), heruntergeladen am 28.4.2009.
- Gruppe Danone S. A.* (2006): Launching of Grameen Danone Foods Social Business Enterprise, Pressemitteilung vom 16. März 2006, Paris: Groupe Danone S.A.
- Hahn, R.* (2008): Sustainable Development at the BoP – On Integrated Approaches Beyond Trade-off-thinking, in: Kandachar, P./ Halme, M. (Eds.): Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor, Sheffield: Greenleaf, 446-461.

- Hahn, R.* (2009a): Multinationale Unternehmen und die „Base of the Pyramid“ – Neue Perspektiven von Corporate Citizenship und Nachhaltiger Entwicklung, Wiesbaden: Gabler.
- Hahn, R.* (2009b): The Ethical Rational of Business for the Poor – Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship, in: Journal of Business Ethics, Vol. 84, No. 3, 313-324.
- Hammond, A. L./ Kramer, W. J./ Katz, R. S. et al.* (2007): The Next 4 Billion – Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, Washington/DC: World Resources Institute.
- Hassan, M. K.* (2002): The Microfinance Revolution and the Grameen Bank Experience in Bangladesh, in: Financial Markets Institutions & Instruments, Vol. 11, No. 3, 205-265.
- Hayek, F. A. v.* (1986): Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Bd. 1: Regeln und Ordnung, 2. Aufl., München: moderne industrie.
- Hernandez, R./ Mugica, Y.* (2003): What Works: PRODEM FFP's Multilingual Smart ATMs for Microfinance – Innovative Solutions for Delivering Financial Services to Rural Bolivia, What Works Case Study, o. O.: World Resources Institute.
- Hesse, H.* (Hrsg.) (1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik, Berlin: Duncker & Humblot.
- Hoyt, M./ Jamison, E.* (2007): Microfranchising and the Base of the Pyramid, in: Fairbourne, J. S./ Gibson, S. W./ Gibb Dyer, W. Jr. (Eds.): MicroFranchising – Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid, Cheltenham: Edward Elgar, 111-130.
- Hsieh, N.* (2004): The obligations of transnational corporations: Rawlsian justice and the duty of assistance, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 14, No. 4, 643-661.
- Hsieh, N.* (2009): Does Global Business Have a Responsibility to Promote Just Institutions?, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 19, No. 2, 251-273.
- Ionescu-Somers, A./ Steger, U./ Amann, W.* (2007): Hindustan Lever, in: Hamschmidt, J. (Ed.): Case Studies in Sustainability Management and Strategy – The Oikos Collection, Sheffield: Greenleaf, 144-161.
- Jonas, H.* (1984): Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt a. M.: Insel.
- Kant, I.* (1797): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 4. Aufl., Riga: Hartknoch, <http://books.google.de/books?id=iVknAAAAAYAAJ&printsec=frontcover&dq=Kant+Metaphysik+der+Sitten>, heruntergeladen am 28.4.2009.
- Karnani, A.* (2007): Misfortune at the Bottom of the Pyramid, in: Greener Management International, Iss. 51, 99-110.
- Karugu, W. N./ Mwendwa, T.* (2007): Vodafone and Safaricom Kenya: Extending the Range and Reliability of Financial Services to the Poor in Rural Kenya, Growing Inclusive Markets Case Study, September 2007, New York: UNDP.
- Korff, W./ Baumgartner, A./ Franz, H. et al.* (Hrsg.) (1999): Handbuch der Wirtschaftsethik, Bde. 1-4, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Küpper, U.* (2006): Unternehmensethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leisinger, K. M.* (1997): Unternehmensethik, München: Beck.
- Magleby, K.* (2007): Microfranchise Business Models, in: Fairbourne, J. S./ Gibson, S. W./ Gibb Dyer, W. Jr. (Eds.): MicroFranchising – Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid, Cheltenham: Edward Elgar, 133-148.
- Magnette, N./ Lock, D.* (2005): What Works: Scaling Microfinance with the Remote Transaction System – Increasing Productivity and Scale in Rural Microfinance, What Works Case Study, o. O.: World Resources Institute.

- Markson, T. J./ Hokenson, M.* (2003): ICICI Bank Innovations in Rural Finance – Bringing Modern Banking Services to India's Rural Poor, Case Study Series, The University of Michigan Business School, Ann Arbor: University of Michigan.
- Moon, J./ Vogel, D.* (2008): Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society, in: Crane, A./ McWilliams, A./ Matten, D. et al. (Eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, New York: Oxford University Press, 303-323.
- Muchlinski, P.* (2008): The Development of Human Rights Responsibilities for Multinational Enterprises, in: Crane, A./ Matten, D./ Spence, L. J. (Eds.): Corporate Social Responsibility, London, New York: Routledge, 233-255 (Wiederabdruck aus: Sullivan, R. (Ed.): Business and Human Rights: Dilemmas and Solutions, Sheffield: Greenleaf, 33-51).
- Mugica, Y./ Moura, F.* (2004): ABN AMRO's Real Microcredito: A Multinational Bank's Entry into the Micro-credit Market, University of North Carolina, Kenan-Flagler Business School Case, Chapel Hill/NC: University of North Carolina.
- Osei, R. D.* (2007): Linking Traditional Banking with Modern Finance: Barclays Microbanking – Susu Collectors Initiative, Growing Inclusive Markets Case Study, September 2007, New York: UNDP.
- Peinado-Vara, E.* (2006): Corporate Social Responsibility in Latin America, in: Journal of Corporate Citizenship, Issue 21, 61-69.
- Prabalad, C. K.* (2005): The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Upper Saddle River/NJ: Pearson International.
- Prabalad, C./ Hammond, A.* (2008): Serving the World's Poor, Profitably, in: Crane, A./ Matten, D./ Spence, L. J. (Eds.): Corporate Social Responsibility, London, New York: Routledge, 461-474 (Wiederabdruck aus: Harvard Business Review 2002, Vol. 80, No. 9, 48-57).
- Priddat, B. P.* (1988): Allokation und Würde, in: Hesse, H. (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik, Berlin: Duncker & Humblot, 325-338.
- Rasche, C./ Wolfrum, B.* (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 54, Nr. 4, 501-517.
- Rawls, J.* (1971): A Theory of Justice, Cambridge, Mass.: Belknap 1971.
- Rawls, J.* (2002): Das Recht der Völker, Berlin/New York: de Gruyter.
- Rok, B.* (2007): FORUS Bank: Pursuing Social Goals in a Financially Sustainable Way, Growing Inclusive Markets Case Study, September 2007, New York: UNDP.
- Sachs, J. D.* (2005): The End of Poverty – Economic Possibilities for Our Time, New York: Penguin.
- Scherer, A. G./ Palazzo, G.* (2008): Globalization and Corporate Social Responsibility, in: Crane, A./ McWilliams, A./ Matten, D. et al. (Eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, New York: Oxford University Press, 414-431.
- Scherer, A. G./ Smid, M.* (2008): The Downward Spiral and the US Model Business Principles: Why MNEs Should Take Responsibility for the Improvement of World-wide Social and Environmental Conditions, in: Crane, A./ Matten, D./ Spence, L. J. (Eds.): Corporate Social Responsibility. London, New York: Routledge, 474-495 (Wiederabdruck aus: Management International Review 2000, Vol. 4, No. 4, 351-371).
- Schirmeister, R./ Paeßens, P.* (2005): Mikro-Finanzierung als Entwicklungsstrategie, in: Börner, C. J./ Grichnik, D. (Hrsg.): Entrepreneurial Finance – Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, Heidelberg: Physica, 103-123.

- Schneider, F./ Klinglmaier, R.* (2004): Shadow Economies Around the World: What Do We Know? Working Paper Nr. 0403, Department of Economics, Johannes Kepler University, Linz.
- Steinmann, H./ Löbr, A.* (Hrsg.) (1991): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel.
- Stöcker, R.* (Hrsg.) (2003): Menschenwürde, Wien: öbv & hpt.
- The World Bank* (2004): World Development Report 2005 – A Better Investment Climate for Everyone, Washington/DC: World Bank.
- The World Bank* (2007): Doing Business 2008 – Comparing Regulations in 178 Economies, Washington/DC: World Bank.
- The World Bank* (2008): PovcalNet – Internetdatenbank, in: <http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/>, Updated May 21, 2008.
- Trautnitz, G.* (2008): Normative Grundlagen der Wirtschaftsethik, Berlin: Duncker & Humblot.
- Ulrich, P.* (1999): Führungsethik, in: Korff, W./ Baumgartner, A./ Franz, H. et al. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Wirtschaftsethik. Bd. 4, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 230-248.
- Ulrich, P.* (2008): Integrative Wirtschaftsethik, 4. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- UN* (1948): Universal Declaration of Human Rights, Resolution 217 A (III) vom 10.12.1948, deutsche Version, New York: UN.
- UN* (2005): World Population Prospects – The 2004 Revision – Highlights, New York: UN.
- UN* (2008): The Millennium Development Goals Report 2008, New York: UN.
- UNCTAD* (2007): The Least Developed Countries Report 2007, New York, Genf: UN.
- UNDP* (2007): Growing Inclusive Markets, New York: UNDP.
- UNDP* (2008): Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor, Report of the Growing Inclusive Markets Initiative, New York: UN.
- Velasquez, M. G.* (2006): Business Ethics, 6. ed., Upper Saddle River/NJ: Pearson International.
- Wade, R. H.* (2004): Is Globalization Reducing Poverty and Inequality?, in: World Development, Vol. 32, No. 4, 567-589.
- Wagner, G. R.* (1990): „Unternehmensethik“ im Lichte der ökologischen Herausforderung, in: Czap, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel, Berlin: Duncker & Humblot, 295-316.
- Wagner, G. R.* (2007): Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild?, in: Hilger, S. (Hrsg.): Kapital und Moral. Köln, Weimar, Wien: Böhlau, 35-66.
- WBCSD* (2004): Doing Business with the Poor – A Field Guide, Genf: WBCSD.
- WBCSD* (2005): Business for Development – Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals, Genf: WBCSD.
- Welford, R.* (2002): Editorial – Globalization, Corporate Social Responsibility and Human Rights, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 9, No. 1, 1-7.
- Wettstein, F.* (2005): From Causality to Capability – Towards a New Understanding of the Multinational Corporation’s Enlarged Global Responsibility, in: Journal of Corporate Citizenship, Iss. 19, 105-117.
- Wettstein, F.* (2009): Beyond Voluntariness, Beyond CSR: Making a Case for Human Rights and Justice, in: Business and Society Review, Vol. 114, No. 1, 125-152.
- Yunus, M./ Jolis, A.* (1999): Banker to the Poor – Micro-Lending and the Battle Against World Poverty, New York: Public Affairs.