

Ralph J. Schuhmacher

Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Eine Untersuchung zum strategischen Vorgehen bei der
Durchsetzung ökologischer und sozialer Interessen

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Freimann
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Michael S. Abländer

Tag der mündlichen Prüfung

01. Dezember 2009

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

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2009
ISBN print: 978-3-89958-916-0

© 2010, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Titelbild: www.digitalstock.de, Nr. 153511
Umschlaggestaltung: Verena Schlemmer, Kassel

Printed in Germany

Vorwort

Die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft beschäftigt mich bereits seit einigen Jahren sowohl in meiner beruflichen Tätigkeit als auch im Rahmen meiner akademischen Studien. Dieses Geschäftsfeld spiegelt in einzigartiger Weise das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Ansprüchen wider, indem der daraus resultierende Interessenkonflikt nicht innerhalb nationaler Grenzen beschränkt bleibt, sondern die dort engagierten Akteure Machtkonstellationen und Einflussmöglichkeiten auf internationaler Ebene suchen und nutzen.

Dort, wo ökonomische Selbstbeschränkung sowie staatliche Versorgung und Regulierung mit Blick auf ökologische und soziale Belange versagen oder gänzlich ausbleiben, kommt Nichtregierungsorganisationen (NGOs) als gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eine zentrale Bedeutung zu. Von besonderem Interesse – und damit zentraler Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit – ist hierbei die Frage, auf welchem Wege es diese finanziell und personell vergleichsweise knapp ausgestatteten Gruppen schaffen, sich gegen die deutlich besser aufgestellten Wirtschaftsakteure durchzusetzen.

Die vorliegende Arbeit wäre in dieser Form ohne das Zutun verschiedener Personen nicht zustande gekommen. An dieser Stelle möchte ich meinen herzlichen Dank an all diejenigen aussprechen, die mich während dieser Zeit begleitet und unterstützt haben.

Herr Prof. Dr. Jürgen Freimann (Fachgebiet Nachhaltige Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel) schuf mit seiner Bereitschaft, mich als externen Doktoranden am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel anzunehmen, die Voraussetzung dafür, dass ich mein Forschungsvorhaben schließlich umsetzen konnte. Seine Flexibilität und sein fachlicher Rat halfen, die räumliche Distanz zwischen Kassel und München zu überbrücken. Vor allem sein Vorschlag, die wissenschaftliche Aufbereitung auf Ansätze aus der Stakeholdertheorie aufzubauen, gaben den entscheidenden Anstoß für meine Herangehensweise.

Herr Prof. Dr. Michael S. Abländer (Stiftungslehrstuhl Wirtschafts- und Unternehmensethik am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel) half durch die zügige Erstellung des Zweitgutachtens, dass ich meinen Zeitplan für den Abschluss des Promotionsverfahrens einhalten konnte.

Unterstützung wurde mir ebenfalls durch Herrn Dr. Michael Walther, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel, zuteil. Ebenso bin ich Herrn Prof. Dr. Franz Herbert Rieger, Rektor der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, dankbar für seinen wertvollen Rat. Meine Kollegen Frau Cornelia Barczynski und Herr Christoph Berghaus halfen mit ihrer kritischen Rückmeldung insbesondere zum Teil A der Arbeit, die Darstellung und den Analyseumfang zum Export- und Projektfinanzierungsteil zu optimieren.

Einen ganz entscheidenden Beitrag zum Gelingen lieferte die Bereitschaft verschiedener Nichtregierungsorganisationen, meine umfangreichen Fragen im Rahmen der Interviews zu beantworten. Ihre Offenheit und selbstkritische Reflexion bilden einen grundlegenden Baustein für den Aussagegehalt der Analysen im Teil B der Arbeit. Ohne die wertvollen Stellungnahmen und Anmerkungen von Frau Katharina Spieß (Amnesty International), Herrn Johan Frijns (BankTrack), Frau Heike Drillisch (GegenStrömung), Frau Kety

Gujaraidze (Green Alternative), Frau Ann-Kathrin Schneider (International Rivers), Herrn Farda Asadov (Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan) und Frau Regine Richter (Urgewald) hätte die wissenschaftliche Untersuchung nicht in der vorliegenden Form durchgeführt werden können.

Ebenso wurden von Herrn Dr. Thomas Solbach und Frau Christiane Gießelmann (beide vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) sowie von Frau Katharina Peter (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) wertvolle Informationen bereitgestellt.

Frau Anne Holler-Kuthe und Frau Dr. Renate Oettinger halfen bei der EDV-technischen Umsetzung der Druckversion.

Anders gelagert, aber nicht minder wichtig für mich, war die auf verschiedene Weise geleistete Unterstützung durch Familie und Freunde. Obschon ich an dieser Stelle nicht alle Personen nennen kann, gilt mein besonderer Dank Frau Claudia Niemann für ihren Zuspruch vor allem in den Momenten, in denen das noch vor mir liegende Arbeitspensum gewaltig und die verbleibende Zeit meines beruflichen Sabbaticals zu knapp erschienen.

München, im Mai 2010

Ralph J. Schuhmacher

Teil A.....	1
1 Einführung in die Problemstellung und wissenschaftliches Erkenntnisziel	1
1.1 Die Problemstellung – ein erster Überblick.....	1
1.1.1 Internationale Entwicklungsorganisationen als Vorreiter.....	2
1.1.2 Die Einbeziehung der Privatwirtschaft	4
1.1.3 Organisationen und Initiativen.....	8
1.1.4 OECD, staatliche Exportkreditversicherungen und die Forderung nach einer Harmonisierung von Standards	9
1.2 Erkenntnisziel und Gang der weiteren Untersuchung.....	11
1.3 Ausgangsannahmen	13
1.3.1 Annahme A1: Gesellschaftliche Anspruchsgruppen haben Einfluss auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.	14
1.3.2 Annahme A2: Das Einflusspotenzial dieser Anspruchsgruppen generiert sich aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial, das unabhängig ist von der relativen Finanzkraft der jeweiligen Anspruchsgruppe.	14
1.3.3 Annahme A3: Aktionen von Anspruchsgruppen folgen der ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussroute.....	15
2 Das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.....	17
2.1 Zielfunktionen und Finanzierungsbasis im Geschäftsfeld	17
2.1.1 Unternehmen und Banken.....	18
2.1.1.1 Definition und Funktion.....	18
2.1.1.2 Zielausrichtung	20
2.1.1.3 Produktpalette und Zusammensetzung des Kundenstammes	23
2.1.1.4 Interdependenzen zwischen den Bankproduktgruppen	25
2.1.2 Exportkreditversicherung.....	28
2.1.2.1 Definition und Funktion.....	28
2.1.2.2 Zielausrichtung	31
2.1.2.3 Internationale Abkommen beeinflussen den Gestaltungsspielraum der Exportkreditversicherungen.....	36
2.2 Die Exportfinanzierung.....	38
2.2.1 Begriffsdefinition und Anwendungsbereiche	39
2.2.2 Aufbau und vertragsrechtliche Struktur einer Exportfinanzierung.....	42
2.2.2.1 Lieferantenkredit.....	42
2.2.2.2 Bestellerkredit und Bank-zu-Bank-Kredit	43
2.2.3 Ablauf eines Exportfinanzierungsgeschäftes.....	46

2.2.3.1	Lieferantenkredit	47
2.2.3.2	Bestellerkredit.....	48
2.2.3.3	Bank-zu-Bank-Kredit	51
2.2.4	Risiken im mittel- und langfristigen Exportgeschäft.....	52
2.3	Die Projektfinanzierung	55
2.3.1	Begriffsdefinition und Anwendungsbereiche	56
2.3.2	Aufbau und vertragsrechtliche Struktur einer Projektfinanzierung.....	59
2.3.2.1	Übersicht über die Projektbeteiligten	59
2.3.2.2	Projektträger bzw. Sponsor.....	61
2.3.2.3	Projektgesellschaft.....	62
2.3.2.4	Fremdkapitalgeber	63
2.3.2.5	Projektersteller bzw. Contractor	66
2.3.2.6	Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	67
2.3.2.7	Abnehmer der Projektleistung	68
2.3.2.8	Staatliche Institutionen	68
2.3.2.9	Betreiber- und Managementgesellschaft	70
2.3.2.10	Spezialisierte Dienstleister und Versicherungen	71
2.3.3	Ablauf eines Projektfinanzierungsgeschäftes	71
2.3.3.1	Planungs- und Gründungsphase	72
2.3.3.2	Errichtungsphase	74
2.3.3.3	Anlaufphase	75
2.3.3.4	Betriebsphase.....	76
2.3.3.5	Desinvestitionsphase	76
2.3.4	Risiken im Projektfinanzierungsgeschäft	78
2.3.4.1	Konstruktionsrisiko	79
2.3.4.2	Fertigstellungsrisiko	79
2.3.4.3	Konzessions- und Genehmigungsrisiko	81
2.3.4.4	Betriebsrisiko.....	82
2.3.4.5	Zuliefererisiko	83
2.3.4.6	Markt- bzw. Absatzrisiko	83
2.3.4.7	Reserve- bzw. Abbaurisiko.....	84
2.3.4.8	Finanzierungsrisiko	85
2.3.4.9	Risiko der Projektaufgabe durch die Projektträger (Abandonrisiko)	87
2.3.4.10	Politische Risiken und Force-Majeure-Risiken	87
2.3.4.11	Risiko der rechtlichen Durchsetzbarkeit.....	89

2.4	Reflexionen zur Berücksichtigung ökologisch-sozialer Aspekte durch die Beteiligten im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft	90
2.4.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	90
2.4.2	Reflexionen zum Export- und Projektfinanzierungsgeschäft	91
2.4.2.1	Argumente gegen eine Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards	94
2.4.2.2	Argumente für eine Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards	97
3	Fallstudien.....	102
3.1	Drei-Schluchten-Staudamm / China	103
3.2	Maheshwar-Staudamm / Indien	113
3.3	Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline (BTC)	126
3.4	Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse unter Reflexion der Ausgangsannahmen	140
3.4.1	Die erste Ausgangsannahme	142
3.4.2	Die zweite Ausgangsannahme	144
3.4.3	Die dritte Ausgangsannahme	150
3.4.4	Resümee: Strategische Anspruchsgruppen können die Transaktionsrisiken vergrößern	151
Teil B	154
4	Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.....	154
4.1	Definition und Funktion.....	154
4.2	Zielausrichtung.....	163
4.3	Ressourcen	166
4.3.1	Ressourcenausstattung und Finanzierungsbasis	166
4.3.2	Ressourcenausbringung	173
5	Stakeholdertheorie als Erklärungsmodell zum Einfluss gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	177
5.1	Begriffsdefinition und Theoriezuordnung	177
5.1.1	Stakeholderkonzept aus Unternehmenssicht.....	181
5.1.2	Reflexion zur Shareholder-Value- versus Stakeholder-Value-Debatte	187
5.1.3	Stakeholderkonzept aus Sicht der Nichtregierungsorganisationen.....	191
5.1.4	Marktorientierte und ressourcenzentrierte Ansätze als Ausgangsbasis von Einflussstrukturen	196

5.1.4.1	Marktorientierter Erklärungsansatz	196
5.1.4.2	Ressourcenzentrierte Erklärungsansätze	198
5.1.4.3	Zusammenfassende Bemerkungen in Bezug auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.....	204
5.2	Grundlagen des Einflusses gesellschaftlicher Stakeholder.....	205
5.2.1	Macht	208
5.2.2	Legitimität	213
5.2.3	Dringlichkeit	219
5.2.4	Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille	220
5.2.5	Ressourcenaustausch und NGO-Einfluss im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.....	226
5.3	Strategien und Instrumente zur Durchsetzung gesellschaftlicher Stakeholderinteressen	231
5.3.1	Einflussstrategien von Stakeholdern	231
5.3.2	Instrumente zur Strategiedurchsetzung	249
5.3.3	Weitere Determinanten des Strategierepertoires	255
5.3.3.1	Erfahrungen, Werte und ideologische Überzeugungen	255
5.3.3.2	Kulturelle und politische Faktoren	258
5.3.3.3	Adressat und zeitliche Phase	261
5.3.4	Formen der Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen	264
5.3.4.1	Zusammenarbeit in Netzwerken und Koalitionen	264
5.3.4.2	Zusammenarbeit zwischen NGOs aus den Export- und den Importländern	267
5.3.5	Nichtregierungsorganisationen und ihre Zielobjekte im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.....	271
5.3.5.1	Auswahl des Zielobjektes	271
5.3.5.2	Nichtregierungsorganisationen und die Zusammenarbeit mit ihren Zielobjekten	278
5.4	Annahmen zum strategischen Vorgehen von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft	281
5.4.1	Annahmen zur Auswahl des Projektes	281
5.4.2	Annahmen zur Auswahl des Akteurs	281
5.4.3	Annahmen zur Strategiewahl.....	282
5.4.4	Annahmen zur Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen	284
5.4.5	Annahmen zur Zusammenarbeit zwischen Nichtregierungsorganisationen und ihren Zielobjekten	284

6	Befragung von Nichtregierungsorganisationen aus dem Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung.....	286
6.1	Vorgehensweise	286
6.2	Auswertung der Rückmeldungen.....	289
6.2.1	Überblick über die Befragungsergebnisse	289
6.2.2	Auswahl des Projektes: Ergebnisse zu Fragenkomplex 1 und Annahme B1	293
6.2.3	Auswahl des Akteurs	296
6.2.3.1	Ergebnisse zu Fragenkomplex 2 und Annahmen B2a und B2b	296
6.2.3.2	Ergebnisse zu Fragenkomplex 3 und Annahme B3.....	298
6.2.4	Auswahl der Strategie	299
6.2.4.1	Ergebnisse zu Fragenkomplex 4 und Annahmen B4a bis B4i.....	299
6.2.4.2	Ergebnisse zu Fragenkomplex 5 und Annahmen B5a und B5b	302
6.2.4.3	Ergebnisse zu Fragenkomplex 6 und Annahmen B6a und B6b	303
6.2.4.4	Ergebnisse zu Fragenkomplex 7 und Annahme B7.....	308
6.2.5	Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen	309
6.2.5.1	Ergebnisse zu Fragenkomplex 8 und Annahmen B8a und B8b	309
6.2.5.2	Ergebnisse zu Fragenkomplex 9 und Annahme B9.....	311
6.2.6	Zusammenarbeit zwischen Nichtregierungsorganisation und Zielobjekt: Ergebnisse zu Fragenkomplex 10 und Annahmen B10a und B10b.....	313
7	Reflexion der Forschungsergebnisse und Schlussbetrachtung	315
7.1	Reflexion der Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund der stakeholderperspektivischen Literatur	315
7.2	Schlussbetrachtung.....	323
8	Anhang 1	332
8.1	Kurzportraits der befragten Nichtregierungsorganisationen.....	332
8.1.1	Amnesty International.....	332
8.1.2	Association Green Alternative.....	334
8.1.3	BankTrack.....	335
8.1.4	GegenStrömung	337
8.1.5	International Rivers.....	338
8.1.6	Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF).....	339
8.1.7	Urgewald.....	340
8.2	Fragebogen.....	343

8.2.1	Fragebogen für Nichtregierungsorganisationen aus den exportierenden Industriestaaten	343
8.2.2	Fragebogen für Nichtregierungsorganisationen aus den Import- und Projektländern.....	353
8.2.3	Zuordnung der Fragenkomplexe zu den aufgestellten Annahmen.....	362
9	Anhang 2.....	375
9.1	Abbildungsverzeichnis.....	375
9.2	Abkürzungsverzeichnis.....	376
9.3	Literaturverzeichnis	378

Teil A

1 Einführung in die Problemstellung und wissenschaftliches Erkenntnisziel

1.1 Die Problemstellung – ein erster Überblick

Im mittel- und langfristigen Export- und Projektfinanzierungsgeschäft ist seit ca. zwei Jahrzehnten eine Entwicklung zu beobachten, bei der erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Betriebe zunehmend Kriterien in ihre Entscheidungsfindung aufnehmen und in ihrem wirtschaftlichen Handeln berücksichtigen, die auf den ersten Blick tendenziell die Kosten für die Durchführung solcher Transaktionen erhöhen, die Renditen schmälern und die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhobener Bedingungen und Auflagen belasten können. Hierbei handelt es sich um die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten im Zusammenhang mit der Durchführung und dem laufenden Betrieb solcher Geschäfte. Wenn man ferner bedenkt, dass die oft aus westlichen Industriestaaten gelieferte Technologie in der Regel dem neuesten Stand der Technik entspricht und vielmehr der Einsatz und Gebrauch der gelieferten Güter und die Durchführung von Projekten zu ökologischen und sozialen Problemen zu führen scheinen, ist die Tatsache erstaunlich, dass die in den vergangenen Jahren aufgestellten internationalen Abkommen zur Handhabung, Vermeidung bzw. Verringerung solcher negativen Auswirkungen in erster Linie von den liefernden, investierenden und finanzierenden Wirtschaftspartnern aus den meist westlichen Industriestaaten initiiert wurden und weniger von den Käufern und letztendlichen Nutzern der Güter im Import- oder Projektland ausgingen.

Offensichtlich spielen hier Forderungen, die von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen erhoben werden, eine entscheidende Rolle bei der Implementierung solcher Umwelt- und Sozialkriterien in export- und projektwirtschaftliche Entscheidungsprozesse der beteiligten wirtschaftlichen Akteure wie Unternehmen, finanzierende Banken und Staat. Insofern kann festgestellt werden, dass solche Entscheidungsprozesse heute nicht ausschließlich wirtschaftlichen Faktoren folgen, sondern in einem zunehmenden Maße auch dem Einfluss gesellschaftlicher Interessengruppe, sog. Nichtregierungsorganisationen, unterliegen. Nicht nur innerhalb eines Nationalstaates, sondern auch im Güter- und Dienstleistungsverkehr auf internationaler Ebene ist das Wirtschaften somit als Teil eines gesellschaftlichen Prozesses zu begreifen.

Nachdem diese Themen – wie nachfolgend zu zeigen sein wird – in den zurückliegenden Jahren stetig an Bedeutung gewonnen haben und diese Entwicklung sich vermutlich noch weiter fortsetzen wird, stellt sich die Frage, warum solche Kriterien in den Entscheidungsprozessen der wirtschaftlichen Akteure zunehmend berücksichtigt werden, wo doch die exportierenden und investierenden Unternehmen die Einführung solcher Standards oft als einen zusätzlichen Aufwandsfaktor betrachten, der ihre Wettbewerbsfähigkeit schmälert. Es ist somit der Frage nachzugehen, was die treibende Kraft hinter der Implementierung solcher ökologischen und sozialen Standards ist, welche Einflusskonstellationen

bestehen und welche Machtinstrumente für die Durchsetzung dieser gesellschaftlichen Belange eingesetzt werden.

Zunächst werde ich einen kurzen Überblick über die bisherige Entwicklung geben, in dem die wachsende Bedeutung von Umwelt- und Sozialaspekten im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft aufgezeigt wird. Während bei multilateralen Entwicklungsorganisationen wie der Weltbank die Implementierung solcher Kriterien aufgrund eines politischen Drucks der Regierungen bereits seit den 1970er-Jahren begann, wurde der privatwirtschaftliche Bereich erst in den 1990er-Jahren zunehmend mit solchen Forderungen konfrontiert. Um zu beleuchten, warum privatwirtschaftlich organisierte Akteure solche Umwelt- und Sozialstandards berücksichtigen, werde ich mich im Rahmen dieser Arbeit vornehmlich auf solche Export- und Projekttransaktionen konzentrieren, die ohne eine Beteiligung solcher Entwicklungsorganisationen durchgeführt werden.

1.1.1 Internationale Entwicklungsorganisationen als Vorreiter

Während in den ersten Nachkriegsjahrzehnten die nationalen Exportwirtschaften ganz unter wirtschaftlichen und staatspolitischen Parametern gelenkt und gefördert wurden und auch internationale Entwicklungsorganisationen wie die Weltbank sich bei der Auswahl möglicher Investitionsprojekte auf solche Gesichtspunkte konzentrierten, so zeigten sich Ende der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre erste Anzeichen für eine Erweiterung der Analysesystematik potenzieller Projektvorhaben. In erster Linie die Projekte der Weltbank sowie anderer großer internationaler Entwicklungsbanken, die diese in Entwicklungsländern finanzierten, rückten in die Kritik verschiedener Umweltschutz- und anderer Nichtregierungsorganisationen¹ insofern, als ihre Durchführung nicht selten mit einer Belastung der Umwelt und/oder negativen sozialen Folgen für die Bevölkerung verbunden war.

Die Weltbank war die erste multilaterale Entwicklungsorganisation, die den Einfluss ihrer Entwicklungsprojekte nicht nur auf die Wirtschaft eines Landes, sondern auch auf die Umwelt und die soziale Situation der dortigen Bevölkerung anerkannte und sich bemühte, mögliche negative Auswirkungen ihrer Projekte auf Umwelt und Gesellschaft zu vermeiden oder zumindest in einem akzeptablen Rahmen zu halten.² So beschäftigte sie erstmals im Jahr 1969 einen ‚Environmental Advisor‘ und bildete im Jahr 1971 ein Umweltbüro, das einerseits ihre Projekte auf ihre potenziellen Umweltauswirkungen untersuchen und andererseits sowohl ihre interne Unternehmensorganisation als auch die Entwicklungsländer für dieses Thema sensibilisieren sollte.³ Eine Studie des ‚International

¹ Häufig wird das Kürzel ‚NRO‘ statt der Bezeichnung ‚Nichtregierungsorganisation‘ bzw. ‚NGO‘ für das englische Äquivalent ‚Non-Governmental Organization‘ verwendet. Im deutschen Sprachgebrauch hat sich mittlerweile auch die Abkürzung ‚NGO‘ etabliert.

² Vgl. auch im Folgenden Le Prestre, Ph.G. (1995), *Environmental Learning at the World Bank*, in: Bartlett, R.V. et al., *International organizations and environmental policy*, Westport/Connecticut, London, 1995, S. 85.

³ Vgl. hierzu auch ein Interview vom 20.03.2005 mit Dirk Messner, Geschäftsführer des Instituts für Entwicklungspolitik in Bonn, in dem er die Weltbank als „internationalen Agenda-Setter“ beschreibt und auf deren duale Rolle als Finanzinstitut und als politische Institution hinweist: „Ja, sie ist eine Entwicklungsbank, aber sie ist eine enorme politische Institution, dadurch, dass sie eben international tatsächlich die Debatte vorgeben kann und sich alle anderen an ihr reiben müssen.“ Siehe dradio (2005), *Weltbank ist ein internationaler Agenda-Setter*, Interview mit Dirk Messner am 20.03.2005 im Deutschlandfunk, veröffentlicht auf www.dradio.de/dlf/sendungen/interview_dlf/358296/drucken/ (Zugriff: 09.07.2008).

Institute for Environment and Development' (IIED) zur Rolle von Entwicklungsorganisationen beim Umweltschutz aus dem Jahr 1979 bescheinigte der Bank die fortschrittlichsten Umweltrichtlinien und die beste praktische Berücksichtigung von Umweltaspekten; im Jahr 1981 zeichnete die amerikanische ‚National Wildlife Federation‘ die Weltbank mit einem ‚Special Environment Achievement Award‘ für ihre Vorreiterrolle beim Umweltschutz aus.⁴

Jedoch, so kritisiert Le Prestre (1995), entwickelte die Weltbank ihre Umweltpolitik nur schleppend⁵: Die erste umfassendere ‚Policy Directive‘ wurde von ihr im Jahr 1984 verabschiedet. Neben der Tatsache, dass ökonomischen Gesichtspunkten ein höherer Stellenwert zugesprochen wurde als Umwelt- und Sozialaspekten⁶, überschätzte die Bank die Bereitschaft und die Möglichkeiten der lokalen Verwaltungen, vereinbarte Maßnahmen einzuhalten.⁷ Dennoch hielt die Bank ihre Kreditvergabebereitschaft in aller Regel aufrecht, obwohl zunehmend Projekte aus Umweltgründen scheiterten. Im Jahr 1987 führte die Weltbank schließlich umfassende Reformen durch, die unter anderem auf ‚Project Level‘ eine stärkere Berücksichtigung von Umweltaspekten mithilfe einer konsequenteren Durchführung von Umweltstudien bereits in einem frühen Projektstadium vorsahen und sich daneben auf ‚Policy Level‘ für ein Umdenken in den nationalen Volkswirtschaften engagierte.⁸

Insbesondere zwei Projekte bewirkten eine Änderung in der Haltung der Weltbank. Dabei handelt es sich um das Polonoroeste-Projekt in Brasilien und das Narmada-Projekt in Indien.⁹ Mit dem Polonoroeste-Projekt wollte die Weltbank ihre Kompetenz im Umweltbereich demonstrieren und zeigen, wie nachhaltige Entwicklung in Regenwaldgebieten betrieben werden kann. Die brasilianische Regierung war jedoch in erster Linie an der Finanzierung des Straßenbaus interessiert, mit dem eine 1.500 Kilometer lange Hauptverkehrsstraße den dicht besiedelten Süden und den wenig besiedelten Nordwesten Brasiliens verbinden sollte. Nachdem die brasilianische Regierung vereinbarte Maßnahmen nicht einhielt, um die überstarke Zuwanderung in das Amazonasgebiet, die großflächige Abholzung und die Inanspruchnahme von Gebieten der indigenen Bevölkerung zu verhindern, verweigerte die Weltbank zunächst eine weitere Auszahlung der Kreditmittel, woraufhin die brasilianische Regierung den Forderungen weitgehend nachkam.

Aufgrund der Umweltfolgen dieses Projektes begannen amerikanische NGOs eine Kampagne gegen die Weltbank zu führen. So fanden zwischen 1983 und 1987 mehr als zwanzig Anhörungen vor dem Komitee des US-Kongresses zur Berücksichtigung von

⁴ Vgl. Holstein, Chr. (2001), *Der Umweltschutz in der Tätigkeit der Weltbankgruppe: Instrumente, rechtliches Mandat und Bedeutung für das internationale Umweltrecht*. Europäische Hochschulschriften Reihe II, Rechtswissenschaft, Band 3211, Frankfurt/Main u.a., 2001 (zugl. Bonn, Univ., Diss., 2001) S. 41.

⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Le Prestre (1995) S. 85. Er bemerkt an gleicher Stelle: „Since the 1970s, its rhetoric has rested on the twin imperatives of poverty reduction and economic growth. [...] Short-term economic justifications predominated over long-term impacts. [...] Environmental hazards were justified as long as they were “balanced” by economic benefits and did not endanger the immediate financial success of the project.“

⁶ Holstein, Chr. (2001) weist darauf hin, dass insbesondere in den 1970er-Jahren die Umweltprüfung eher der Frage nachging, wie Umweltschäden bei bankfinanzierten Projekten verringert werden können, und weniger, ob ein Projekt mit umweltschädigenden Auswirkungen überhaupt durchgeführt werden soll. Vgl. Holstein, Chr. (2001) S. 33.

⁷ Vgl. Le Prestre (1995) S. 85 f. und ebenso Holstein, Chr. (2001) S. 42 ff.

⁸ Vgl. Le Prestre (1995) S. 87.

⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden die Ausführungen bei Holstein, Chr. (2001) S. 42 ff.

Umwelt- und Sozialbelangen in der Arbeit multilateraler Entwicklungsorganisationen, insbesondere der Weltbank, statt. Ferner übten die NGOs auf den US-Kongress und die Regierungen anderer westlicher Industriestaaten Druck aus und hielten sie an, über ihre Exekutivdirektoren bei der Weltbank entsprechend Einfluss auf deren Management zu nehmen. Beispielsweise wurde über den amerikanischen Exekutivdirektor vermittelt, dass eine Erhöhung von Beitragszahlungen zurückgehalten würde, sofern geforderte Reformen im Umweltbereich nicht erfolgten.

Bei dem zweiten Projekt, dem Narmada-Staudammprojekt in Indien, standen weniger Umweltschutzaspekte als vielmehr eine unzureichende Umsiedlungspolitik der Weltbank im Vordergrund. Hier kamen die indischen Anrainerbundesstaaten ihrer Pflicht gemäß der Umsiedlungsdirektive nicht nach, eine adäquate Umsiedlung der betroffenen Bevölkerung sicherzustellen. Hauptgrund dafür war die Befürchtung der Bundesstaaten, damit einen Präzedenzfall zu schaffen und mit nachträglich erhobenen Entschädigungsforderungen aus anderen früheren Projekten konfrontiert zu werden. Auch hier wurde seitens der Bank eine weitere Auszahlung der Weltbankkredite zurückgehalten und versucht, an einer angemessenen Umsiedlung mitzuwirken, jedoch ohne nachhaltigen Erfolg. Im Jahr 1993 entschied die indische Regierung schließlich, die Weltbankmittel nicht mehr in Anspruch zu nehmen und stattdessen das Projekt aus eigenen Mitteln und unter eigener Regie weiterzuführen.

Hinsichtlich des Umdenkens innerhalb der Weltbank stellt Le Prestre (1995) fest, dass dies in erheblichem Maße das Ergebnis öffentlicher Kritik an der Weltbank und ihrer Projekte war.¹⁰ Insbesondere Nichtregierungsorganisationen gewannen in den 1970er- und 1980er-Jahren einen immer größeren Einfluss, sodass die Bank im Jahr 1988 ihre Grundsatzrichtlinien um die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen erweiterte.¹¹ Ferner hatten auch die Vereinten Nationen und ein sich änderndes Umweltbewusstsein in den Industrienationen einen Einfluss auf die Implementierung des Umweltgedankens in die Arbeit der Weltbank. Dem stand insbesondere in den 1980er- und 1990er-Jahren jedoch die Kritik der Entwicklungsländer gegenüber, die mit den zu investierenden Geldmitteln erst einmal ihre wirtschaftliche Entwicklung fördern wollten und die in den Umweltschutzmaßnahmen eine zu große Behinderung ihres Entwicklungsprozesses sahen.¹²

1.1.2 Die Einbeziehung der Privatwirtschaft

Während zunächst die multilateralen Entwicklungsorganisationen über lange Zeit im Zentrum der NGO-Kritik standen, rückten besonders seit den 1990er-Jahren auch Geschäftsbanken in den Fokus von deren Kritik. Dies lag unter anderem daran, dass

¹⁰ Wörtlich heißt es: „What drove the 1987 reforms was as much the nature of the external criticisms and the political impact of controversies upon the Bank’s well-being and autonomy, as any “new” knowledge that in fact had been around for years. The organization “learns” not because its individuals switched paradigms, but because a new coalition has been able to impose its preferred definitions and solutions.” Siehe Le Prestre (1995) S. 98.

¹¹ Vgl. Le Prestre (1995) S. 92 f. Hierin wird u.a. ausgeführt, dass die Einbeziehung betroffener lokaler Bevölkerungsgruppen zwei Vorteile bringt: Zum einen kann es das Risiko eines Projektfehlschlages verringern, indem mögliche finanzielle und ökologische Probleme frühzeitig erkannt werden. Zum anderen soll es Kritikern erschweren, Umweltaspekte für deren Argumentation gegen die Weltbank und ihre Legitimität und Existenzberechtigung zu verwenden.

¹² Vgl. Holstein, Chr. (2001) S. 40 f.

privatwirtschaftliche Großbanken zunehmend die Finanzierung großer Projektvorhaben übernehmen, die nach Ansicht von NGOs ein ökologisches und soziales Gefährdungspotenzial innehatten.

Um dieser Kritik zu begegnen und tragfähige Lösungen zu erarbeiten, traf sich im Oktober 2002 eine kleine Gruppe von Großbanken, die im internationalen Projektfinanzierungsgeschäft tätig waren, zu gemeinsamen Beratungen und unter Teilnahme der International Finance Corporation (IFC) in London.¹³ Als Ergebnis wurde am 4. Juni 2003 in Washington, D.C., von zehn Banken die Annahme der neu geschaffenen sogenannten ‚Equator Principles‘ (EPs) verkündet.¹⁴ Dieses Regelwerk legt Rahmenbedingungen und Mindeststandards für die Planung, Durchführung und den Betrieb von Projektfinanzierungsgeschäften fest, zu deren Einhaltung sich die Unterzeichnerbanken freiwillig verpflichteten. Diese Equator Principles basieren auf den Umwelt- und Sozialstandards der Weltbank und der International Finance Corporation (IFC), wurden im Jahr 2006 überarbeitet und sind mittlerweile von über sechzig Finanzinstituten unterzeichnet worden.¹⁵ Während bereits die Gründerbanken aus führenden Kreditinstituten bestanden, die viele der großvolumigen Projektfinanzierungen begleiteten, haben mittlerweile auch aufgrund der Anzahl der beigetretenen Institute die EPs eine so große Verbreitung gefunden, dass in vielen Projektfinanzierungsgeschäften mindestens eine Unterzeichnerbank vertreten ist und somit die Umwelt- und Sozialprüfung nach diesen Kriterien erfolgt.

Mit dem freiwilligen Beitritt zu den Equator Principles verpflichten sich die Finanzinstitute, nur solche Projektfinanzierungen durchzuführen, die den Anforderungen der EPs genügen. Ziel ist es, einen einheitlichen und allgemein akzeptierten Prüfungsstandard zu finden, der weltweit für das Projektfinanzierungsgeschäft anwendbar ist. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass in manchen Gastländern die gesetzlichen und behördlichen Umwelt- und Sozialrichtlinien nur sehr niedrige Anforderungen stellen und/oder Genehmigungen gar unrechtmäßig erkaufte werden können.¹⁶

Bei der Verbreitung der EPs half unter anderem auch das Interesse der Gründungsbanken, ein ‚Level Playing Field‘ zu schaffen. Zunächst konnten diese Institute darauf hoffen, dass sehr großvolumige Transaktionen nur selten oder schwierig ohne ihre Beteiligung

¹³ Vgl. Equator Principles-FAQ, *The Equator Principles – Frequently Asked Questions about the Equator Principles*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/faq.shtml (Zugriff: 26.07.2008).

Vgl. ebenso Equator Principles (2003), *Leading Banks Announce Adoption of Equator Principles*. Press Release June 4, 2003, Veröffentlichung auf der Internetseite www.equator-principles.com/pr030604.shtml (Zugriff: 26.07.2008).

¹⁴ Die zehn Unterzeichnerbanken waren ABN AMRO Bank, N.V., Barclays plc, Citigroup, Inc., Crédit Lyonnais, Credit Suisse First Boston, HVB Group, Rabobank Group, The Royal Bank of Scotland, WestLB AG und Westpac Banking Corporation und repräsentierten ca. 30% des globalen Syndizierungsmarktes an Projektfinanzierungen in 2002. Vgl. Equator Principles (2003).

¹⁵ Vgl. Equator Principles-FAQ. Eine vollständige Liste mit den 61 beigetretenen Finanzinstituten aus 24 Ländern (Stand: 29.08.2008) ist unter Equator Principles-Join, *Become an Adopting Institution*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite unter www.equator-principles.com/join.shtml (Zugriff: 29.08.2008) zu finden.

¹⁶ Ein Bericht von Pratap Ravindran im ‚The Hindu‘ vom 25.07.2003 anlässlich der Gründung der Equator Principles kritisiert unter anderem, dass in Indien behördliche Genehmigungen, statt als Ergebnis eines festgelegten Prüfungsprozesses erteilt, mitunter durch Zahlung kleiner Beträge erkaufte werden. Vgl. Ravindran, P. (2003), *Equator Principles – Why Indian Banks Too Should be Guided by Them*, Bericht von Pratap Ravindran im ‚The Hindu‘ vom 25.07.2003, zu finden auf deren Internetseite unter www.thehindubusinessline.com/2003/07/25/stories/2003072500050800.htm (Zugriff: 04.09.2008).

realisierbar wären und sie deshalb bei vielen zukünftigen Geschäften trotz der von ihnen angewendeten strengeren Prüfungsstandards mit einem Mandat bedacht würden.¹⁷ Dennoch waren der Beitritt weiterer Banken zu diesem Regelwerk und damit dessen Verbreitung eine Sicherheit dafür, dass nicht andere Geschäftsbanken aufgrund der Anwendung weniger strenger Standards langfristig Marktanteile auf Kosten der Gründerbanken gewannen. Die Equator Principles in ihrer aktuellen Form werden von den beigetretenen Finanzinstituten (Equator Principles Financial Institutions, EPFIs) bei allen neuen Projektfinanzierungen mit Gesamtprojektinvestitionskosten von USD 10 Mio. und mehr angewendet.¹⁸ Damit gelten sie für den größten Teil aller neuen Transaktionen, die EPFIs durchführen.¹⁹

Während bereits bei der Schaffung der Equator Principles die Gründerbanken sowohl die Meinung der IFC als auch von Projektsponsoren, Projektingenieuren und Nichtregierungsorganisationen konsultierten, wurden auch bei der Überarbeitung („Revision“) der Equator Principles, deren Änderungen am 6. Juli 2006 in die Statuten aufgenommen wurden, von den EPFIs neben der IFC ebenso Klienten, repräsentative Gruppen der Zivilgesellschaft, Vertreter von Exportkreditversicherungen und offizielle Entwicklungsorganisationen gehört.

Für die an einer Projektfinanzierung beteiligten Banken und Unternehmen ist wesentliches Ziel aus den EPs, durch Anwendung allgemein akzeptierter Umwelt- und Sozialstandards eine solche öffentliche Akzeptanz zu finden, dass Störungen des Projektes, ausgelöst in erster Linie durch protestierende Gruppen der Zivilgesellschaft, vermieden werden. Dennoch sind die EPs nicht frei von einer NGO-Kritik. So wird unter anderem beklagt, dass einige Aspekte wie Transparenzanforderungen und Verpflichtungen zur rechtzeitigen Veröffentlichung von Informationen nicht streng genug abgefasst sind und betroffenen Gemeinden und Bevölkerungsgruppen nicht ausreichend weit gehende Wiedergutmachungsrechte eingeräumt werden.²⁰ Neben solchen Kritikpunkten, die auf Umfang und

¹⁷ Es wird geschätzt, dass die zehn Gründerbanken der Equator Principles im Jahr 2002 ein Projektfinanzierungsvolumen von zusammengerechnet USD 14,5 Mrd. auf sich vereinigten, was ca. 30 % des globalen Syndizierungsmarktes an Projektfinanzierungen ausmachte. Vgl. Ravindran, P. (2003).

Gemäß der Pressemitteilung der Equator Principles vom 04.06.2004 arrangierten nach Schätzung der Londoner Beratungsgesellschaft Dealogic 23 Banken von den damals insgesamt 25 beigetretenen Finanzinstituten bereits ein Projektfinanzierungsvolumen von USD 55,1 Mrd. im Jahr 2003, was 75 % des Marktvolumens an Projektfinanzierungen aus diesem Jahr ausmachte. Diese Zahlen enthalten noch nicht die weiteren USD 10 Mrd. Transaktionsvolumen, die Regierungsbehörden wie die dänische Exportkreditversicherung EKF und die Europäische Investitionsbank (European Investment Bank EIB) abwickelten. Vgl. Equator Principles (Startseite), Pressemitteilung vom 04.06.2004 auf der Internet-Startseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/index.shtml (Zugriff: 29.08.2008).

¹⁸ Vgl. auch im Fortfolgenden Equator Principles (2006), *The „Equator Principles“ – A financial industry benchmark for determining, assessing and managing social & environmental risk in project financing, July 2006*, Veröffentlichung auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf (Zugriff: 29.08.2008), S. 2.

¹⁹ Der Zeitungsbericht von Pratap Ravindran im ‚The Hindu‘ vom 25.07.2003 anlässlich der Gründung der Equator Principles beruft sich auf eine Schätzung der IFC und der Projektfinanzierungsbranche, wonach bereits bei der damals bestehenden Mindestgrenze von USD 50 Mio. davon ausgegangen wurde, dass weniger als 3% aller Transaktionen unter dieser Mindestgrenze liegen. Vgl. Ravindran, P. (2003).

²⁰ Vgl. auch im Folgenden BankTrack (2006a), *Equator Principles Re-Lauched*, Veröffentlichung von BankTrack vom 07. Juli 2006, zu finden über den ‚Search‘-Modus auf deren Internetseite unter www.banktrack.org (Zugriff: 04.09.2008). Weitere Kritikpunkte sind beispielsweise zu finden unter BankTrack (2006b), *Equator Principles II – NGO comments on the proposed revision of the Equator*

inhaltliche Strenge von Prüfungs-, Überwachungs- und Transparenzregelungen der EPs abzielen, werfen NGOs einigen EPFIs eine mangelnde Umsetzung der bestehenden Regeln und Pflichten vor. Sie weisen darauf hin, dass einige EPFIs Projekte finanzieren, die laut NGO-Meinung gegen die Equator Principles verstoßen bzw. diese nicht vollständig erfüllen. In diesem Zusammenhang bringen sie den Vorwurf des „Greenwashing“ gegen diese Finanzinstitute vor.²¹

Die Tatsache, dass Prüfungskriterien wie die Equator Principles entwickelt und entsprechende Prozesse eingeführt wurden, zeigt, dass projekt- und exportwirtschaftliche Vorhaben nicht mehr allein wirtschaftlichen Kriterien unterliegen und ausschließlich von den direkt beteiligten wirtschaftenden Akteuren entschieden werden, sondern dass diese in einem größeren gesellschaftspolitischen Rahmen diskutiert und ebenso von anderen Akteuren als den Unternehmen, den Banken und den Staaten des Export- und Importlandes beeinflusst werden können. Während bei den multilateralen Entwicklungsorganisationen ein gewisser politischer Einfluss der Regierungen konstatiert werden kann, ist eine politische Repräsentanz wie in Form der Exekutivdirektoren bei der Weltbank in der Privatwirtschaft nicht vorhanden. Insofern müssen hier andere Machtkonstellationen eine Verhaltensänderung bewirken, da eine Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft zu einem zusätzlichen finanziellen Aufwand führen kann und insofern Unternehmen und Finanzinstitute vielfach nicht oder nur zögerlich solche Kriterien in ihre Entscheidungsprozesse integrieren.

Andererseits ist in verschiedenen Wirtschaftsbereichen zu beobachten, dass mit ökologisch-sozialem Engagement mittlerweile aktiv um Kunden geworben wird²² und auch die Vermeidung eines Reputationsschadens immer mehr Bestandteil unternehmerischer Überlegungen wird.²³ Investoren wie beispielsweise große Pensionsfonds richten zudem ihr finanzielles Engagement zunehmend auch nach solchen Kriterien aus.²⁴ Ebenso berücksichtigen Ratingagenturen heute neben wirtschaftlichen Parametern auch ökologische und soziale Aspekte.²⁵ Konsequenterweise bieten Beratungsunternehmen mittlerweile Trainings im Bereich ‚Corporate Responsibility / Sustainability‘ für Unternehmen an.²⁶

Principles, Veröffentlichung von BankTrack vom 26. April 2006, zu finden über den Search-Modus auf deren Internetseite unter www.banktrack.org (Zugriff: 04.09.2008).

²¹ Vgl. BankTrack (2006a).

²² Vgl. beispielsweise Beyerle, H. (2006), *Hohe Renditen mit Anstand und Moral*, Beitrag von Hubert Beyerle in der Financial Times Deutschland vom 13.10.2006, Beilage ‚Asset Management‘ A3.

²³ Vgl. beispielsweise Zimprich, S. (2006), *Wo Klugheit fehlt, hilft schlechte Erfahrung*, Beitrag von Stephan Zimprich in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage ‚Corporate Social Responsibility‘ A1.

²⁴ Vgl. beispielsweise Wickel, H. P. (2006), *Profit und Moral passen gut zusammen*, Beitrag von Horst Peter Wickel in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage ‚Corporate Social Responsibility‘ A8.

²⁵ Vgl. beispielsweise Pinck, A. (2006), *Noten für Engagement. Ratingagenturen nutzen soziales und ökologisches Wirtschaften als Bewertungsaspekt*, Beitrag von Axel Pinck in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage ‚Corporate Social Responsibility‘ A2.

²⁶ Vgl. beispielsweise den Internetauftritt der KPMG Business Advisory Services B.V. Hierin heißt es auf ihrer Internetseite für Training Services unter der Überschrift ‚Why corporate responsibility matters‘: „Reputation is everything. To a large degree, it determines the strength of your brand. It affects your customers, your ability to recruit employees and the way financial markets see you. Today, reputation goes beyond the quality of your products. Medium and large companies are now judged on corporate responsibility. [...] Knowing how to respond to public expectations on your company’s corporate responsibility performance is therefore vitally important [...]“ Siehe KPMG (2006) *Why corporate responsibility matters*,

1.1.3 Organisationen und Initiativen

Verschiedene Organisationen und Initiativen engagierten und engagieren sich, zum Teil mit unterschiedlichem Erfolg, für die Einführung von Umwelt- und Sozialkriterien in (finanz)wirtschaftliche Entscheidungsprozesse. Wesentlich gefördert wurde dies durch die UN Conference on Environment and Development („The Earth Summit“) in Rio de Janeiro im Jahr 1992, die einen großen Fokus auf das Thema ‚Nachhaltige Entwicklung‘ legte.

So wurde beispielsweise als Ergebnis der gemeinsamen Beratungen einer kleinen Gruppe von Geschäftsbanken mit dem United Nations Environment Programme (UNEP) im Jahr 1991 schließlich das UNEP Statement on the Environment and Sustainable Development im Mai 1992 in New York veröffentlicht.²⁷ Ziel hiervon ist es, umweltbezogene Überlegungen in alle Abläufe und Services von Finanzinstitutionen zu integrieren.²⁸ Nachdem im Jahr 1995 ein ähnliches Statement mit Vertretern der Versicherungsbranche formuliert und 1997 eine entsprechende Initiative gegründet wurde, schloss man 2003 die UNEP Financial Institutions Initiative (FII) und die UNEP Insurance Industry Initiative (III) zur UNEP Finance Initiative (UNEP FI) zusammen.²⁹

Auch in anderen Sektoren wird an ähnlichen Initiativen gearbeitet, wovon manche bereits etabliert sind und andere sich noch im Gründungsprozess befinden.³⁰ Während neben UNEP FI beispielsweise auch die UNEP Global e-Sustainability Initiative (GeSI) bereits voll operierend ist und zahlreiche beigetretene Unternehmen vorweisen kann, befinden sich andere Initiativen wie die UNEP Automotive Industry Initiative oder die UNEP Gold Industry Voluntary Code Initiative noch in einem Gründungsvorstadium.

Auf deutscher Ebene gründete sich 1994 der Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen (VfU) als erstes branchenspezifisches Organ für Umweltmanagement bei Finanzdienstleistern.³¹ Der VfU ist das am längsten operierende Netzwerk, hat aber nach einer Hochphase in den 1990er-Jahren einen deutlichen Mitgliederschwund erlebt.³²

Internetwerbung der KPMG Business Advisory Services B.V. auf deren Internetseite www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Why_corporate_responsibility.pdf (Zugriff: 26.07.2008)

²⁷ Vgl. UNEP FI-Background, *About UNEP FI – Background*, UNEP Finance Initiative, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite <http://unepfi.org/about/background/index.html> (Zugriff: 26.07.2008).

²⁸ Vgl. UNEP FI-Background sowie UNEP FI-Statement, *UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development (as revised May 1997)*, UNEP Finance Initiative, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite <http://unepfi.org/signatories/fi/index.html> (Zugriff: Dezember 2006).

²⁹ Vgl. UNEP FI-Background. Das UNEP Statement on the Environment and Sustainable Development wurde 1997 neu gefasst und als UNEP Financial Institutions Initiative (FII) umbenannt.

³⁰ Vgl. auch im Folgenden UNEP-Voluntary Initiatives, *Joint UNEP / Industry Sector Initiatives*, UNEP Industry Sector Initiatives, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von UNEP Industry Outreach unter www.uneptie.org/outreach/vi/initiatives.htm (Zugriff: Januar 2007).

³¹ Vgl. VfU-Geschichte, Tabellarische Übersicht zur Geschichte des Vereins für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V. (VfU), veröffentlicht (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf deren Internetseite unter www.vfu.de (Zugriff: 09.07.2008).

³² Vgl. Adelphi Research (2005), *Auswirkungen der UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung: Empirische Untersuchung der praktischen Auswirkungen der UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung auf die Geschäftspolitik von Unternehmen der deutschen Finanzbranche*, S. 71, Veröffentlichung auf deren Internetseite unter www.adelphi-research.de/

Adelphi Research bemerkt in ihrer Analyse zur UNEP FI-Erklärung, dass diese sich schnell und auch zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt, als Finanzinstitute noch nicht so stark im Fokus von NGO-Aktionen standen, als ein Standard für umweltengagierte Unternehmen etablierte.³³ Jedoch, so wird hierin ausgeführt, verlor UNEP FI bereits um die Jahrtausendwende an Momentum, da inhaltlich keine Impulse gesetzt wurden, viele Finanzinstitute, welche die Initiative unterzeichnet hatten, keine entsprechenden Maßnahmen umsetzten und einige Unterzeichner gar für umweltschädigendes Verhalten in der Kritik standen.³⁴

Während die vorgenannten Initiativen vornehmlich auf eine Kooperation mit den Wirtschaftssektoren setzen bzw. diese Organisationen selbst Interessenverbände der dort zusammengeschlossenen Unternehmen und Finanzinstitute sind, stellen Nichtregierungsorganisationen gesellschaftliche Anspruchsgruppen dar, deren Mitglieder nicht unbedingt auf eine einvernehmliche Lösung mit Industrie und Finanzwelt bei der Verfolgung ihrer Interessen bestehen, sondern durchaus einen konfrontativen Kurs verfolgen können. Insofern repräsentieren Nichtregierungsorganisationen häufig den Gegenpol zu den Interessen der Wirtschaftsverbände.³⁵

1.1.4 OECD, staatliche Exportkreditversicherungen und die Forderung nach einer Harmonisierung von Standards

Bei vielen mittel- und langfristigen Exportgeschäften – und in einem geringeren Maße auch bei Projektfinanzierungen – kommt den staatlichen Exportkreditversicherungen eine zentrale Rolle zu. Insofern sollten diese Institutionen nach Ansicht verschiedener Nichtregierungsorganisationen bei der Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft eine Schlüsselfunktion einnehmen.

Die meisten Staaten verfügen über eine nationale Exportkreditversicherung (ECA)³⁶, die staatliche Einrichtungen sind oder als quasi-staatliche Einrichtungen im Auftrag und für Rechnung des Staates agieren. Diese haben primär die Aufgabe, die nationale Export-

projektberichte/UNEP%20FI%20Bericht%202005-03-23.pdf. Adelphi Research GmbH, März 2005 (Zugriff: 09.07.2008).

³³ „Ausgehend von der ursprünglich kleinen Gruppe wurde die UNEP-Erklärung rasch ein branchenweiter Standard für umweltengagierte Unternehmen mit zwischenzeitlich mehr als 300 Unterzeichnern. Förderlich war dabei die Schirmherrschaft der UNEP, die als eine bedeutende internationale Organisation der Initiative ein herausragendes Renommee verlieh. Bemerkenswert ist neben der Anzahl der Unterzeichner die Tatsache, dass die UNEP FI-Erklärung von den Banken teils bereits zu einem Zeitpunkt angenommen wurde, als Finanzinstitute unter Umweltgesichtspunkten nur selten einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt und nur vereinzelt Gegenstand von NGO-Kampagnen waren.“ Siehe Adelphi Research (2005) S. 5.

³⁴ „Jedem war es gestattet, sich mit dem Label UNEP FI-Unterzeichner zu schmücken. Einen Mechanismus, der die Einhaltung von Wort oder Sinn der UNEP FI-Erklärung kontrolliert hätte, gab (und gibt) es nicht. Die Initiative wurde damit zunehmend zu einem Reputationsrisiko für UNEP selber. Gleichzeitig verlor sie für die wirklich umweltinteressierten Mitglieder mehr und mehr an Bedeutung.“ Siehe Adelphi Research (2005) S. 5.

³⁵ Obschon Industrie- und Wirtschaftsverbände, welche die Interessen der dort zusammengeschlossenen Unternehmen vertreten, durchaus unter dem Oberbegriff ‚Nichtregierungsorganisation‘ subsumiert werden könnten, sollen aus Gründen der besseren Unterscheidung die Vorgenannten als Interessenverbände bezeichnet werden und unter dem Begriff ‚Nichtregierungsorganisation‘ nachfolgend in erster Linie Umweltschutzgruppen und Interessengruppen mit einem sozialgesellschaftlichen Anliegen verstanden werden.

³⁶ Als Abkürzung wird auch im deutschen Sprachgebrauch das englische Kürzel ‚ECA‘ verwendet, das sich aus der englischen Bezeichnung ‚Export Credit Agency‘ ableitet.

wirtschaft durch die Übernahme von Deckungen zu fördern, welche die liefernden bzw. investierenden Unternehmen und die finanzierenden Banken gegen politische und wirtschaftliche Risiken aus diesen Geschäften absichern.^{37 38}

Da ein großer Teil der mittel- bis langfristigen Exportgeschäfte und – zu einem geringeren Teil – auch der Projektfinanzierungen mithilfe solcher ECA-Deckungen durchgeführt wird, haben solche ECAs einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Abwicklung solcher Geschäfte. Insofern argumentieren NGOs, dass Exportkreditversicherungen, als staatliche oder quasi-staatliche Einrichtungen fungierend, mit der jeweiligen Regierung nicht nur das Ziel der wirtschaftlichen Förderung des Landes, sondern unter anderem auch soziale und ökologische Ziele teilen sollten.³⁹

Um nun über eine Harmonisierung der geltenden Standards gleiche Ausgangsvoraussetzungen unter den Exportkreditversicherungen in Bezug auf die Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards zu erreichen, haben sich seit Ende der 1990er-Jahre die meisten in der OECD vertretenen Staaten auf die Einhaltung von Mindeststandards verständigt. Diese sind in den 'Revised Council Recommendation on Common Approaches on Environment and Officially Supported Export Credits', kurz OECD Common Approaches, geregelt.⁴⁰ Zweck der OECD Common Approaches ist es, bei Export- und Projektgeschäften deren ökologische, soziale und entwicklungspolitische Auswirkungen im Bestellerland zu prüfen und zu bewerten. Gemäß diesem Regelwerk müssen alle Projekte, die aufgrund festgelegter Kriterien einer Umweltprüfung unterliegen (dies betrifft in erster Linie Transaktionen mit einer Kreditlaufzeit von mehr als zwei Jahren und einem Auftragswert von größer als 10 Mio. Sonderziehungsrechte)⁴¹, in jedem Fall die Umwelt-

³⁷ Einige Exportkreditversicherungen stellen darüber hinaus auch Finanzierungen für Exportgeschäfte zur Verfügung.

³⁸ Innerhalb bestimmter Grenzen werden auch für Zulieferungen aus Drittländern Deckungen mit übernommen. Im 'OECD-Arrangement on Officially Supported Export Credits' (kurz OECD-Konsensus genannt) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sind Mindestanforderungen und Beschränkungen hinsichtlich der Deckungsübernahme seitens der Exportkreditversicherungen geregelt. Vgl. OECD-Konsensus (2008 Revision), 'Arrangement on Officially Supported Export Credits – 2008 Revision', per 21. Dezember 2007, zu finden auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) unter [www.oilis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00005A06/\\$FILE/JT03238355.PDF](http://www.oilis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00005A06/$FILE/JT03238355.PDF) (Zugriff: 11.07.2008).

Eine kurze Einführung in die Systematik des OECD-Konsensus und die geschichtliche Entwicklung der OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ist zu finden unter AGA-Portal (OECD), *Der OECD-Konsensus für öffentlich unterstützte Exportkredite*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/internationales/oecd.html (Zugriff: 11.07.2008).

³⁹ Diese Argumentation wird von einigen Nichtregierungsorganisationen wie beispielsweise 'ECA Watch' vertreten: www.eca-watch.org (Zugriff: 11.07.2008).

⁴⁰ Zu finden sind die OECD Common Approaches in der geltenden Fassung vom 12. Juni 2007 auf der Internetseite der OECD. Vgl. OECD-Common Approaches (2007), *Revised Council Recommendation on Common Approaches on the Environment and Officially Supported Export Credits, Fassung vom 12.06.2007* unter [www.oilis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00002B8E/\\$FILE/JT03228987.PDF](http://www.oilis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00002B8E/$FILE/JT03228987.PDF) (Zugriff: 11.07.2008).

⁴¹ Die Sonderziehungsrechte (SZR) sind eine technische Verrechnungseinheit des Internationalen Währungsfonds (International Monetary Fund / IMF). Weitere Erläuterungen hierzu finden sich auf der Internetseite des IMF. Vgl. IMF (SDR), *Special Drawing Rights (SDRs)*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des International Monetary Fund (IMF) auf deren Internetseite unter <http://imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm> (Zugriff: 28.08.2008).

standards des Bestellerlandes erfüllen und werden darüber hinaus zusätzlich mit internationalen Standards wie beispielsweise denen der Weltbank abgeglichen.

Da nicht alle exportierenden Staaten den OECD-Common Approaches verpflichtet sind und auch nur ein Teil der Finanzinstitute Abkommen wie den Equator Principles beigetreten sind, ergeben sich hier Ungleichgewichte in den Voraussetzungen, mit denen Unternehmen und Banken aus den verschiedenen Ländern Geschäfte betreiben können. Solche Disparitäten können international zu Wettbewerbsverzerrungen führen. Daher wird von Unternehmen, Banken und auch Exportkreditversicherungen die Schaffung gleicher Wettbewerbsvoraussetzungen, eines sog. ‚Level Playing Field‘, gefordert. In jüngster Zeit werden verstärkt Stimmen laut, die aufseiten der Industrienationen die Anwendung weniger strenger Umwelt- und Sozialstandards fordern, um die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Staaten und Unternehmen, die nicht den genannten Abkommen unterliegen, zu gewährleisten.⁴²

1.2 Erkenntnisziel und Gang der weiteren Untersuchung

Unternehmerisches Handeln wird von den Parametern des Unternehmensumfeldes beeinflusst und wesentlich bestimmt. Nur die Unternehmen, die ihr Umfeld kennen und sich auf dessen Anforderungen und Entwicklungen einstellen können, sind in der Lage, langfristig erfolgreich zu sein. Fehler bei der Einschätzung ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen führen schnell zu wirtschaftlichen Verlusten und im Extremfall zu unternehmerischem Scheitern.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein besseres Verständnis für die Abläufe und Einflusskonstellationen zwischen den im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft wirtschaftlich Beteiligten einerseits und gesellschaftlichen Interessengruppen mit ihren Forderungen nach einer stärkeren Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten andererseits zu gewinnen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Wirken von Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Interessengruppen.

Der Fokus auf das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung gestattet es, sehr spezifische Fragestellungen zu untersuchen und auf diesem Wege genauere Erkenntnisse vor allem zum Verhalten und zur Entscheidungsrationale von Nichtregierungsorganisationen zu gewinnen. Anhand von Fallstudien und ergänzenden Befragungen können dann aufgestellte Annahmen überprüft und gezielte Aussagen zum strategischen Vorgehen solcher Organisationen getroffen werden.

Die eingangs skizzierte Ausgangslage weist auf einen nachhaltigen Einfluss von Nichtregierungsorganisationen als externe Anspruchsgruppen in diesem Geschäftsfeld hin. Diese stehen in keiner direkten wirtschaftlichen Beziehung zu einem Geschäft. Dennoch sind sie offensichtlich in der Lage, zunehmend Einfluss auf solche Transaktionen zu nehmen, sodass Art und Umfang der implementierten Umwelt- und Sozialstandards nicht

⁴² Siehe hierzu auch FTD-Artikel vom 29.11.2006: Hierin wird der Präsident der Europäischen Investitionsbank (EIB), Philippe Maystadt, folgendermaßen zitiert: „Der Wettbewerb mit chinesischen Banken ist offensichtlich. Sie kümmern sich nicht um soziale Bedingungen oder Menschenrechte.“ Siehe Proissl, W. / Parker, G. (2006), *EU-Bank erwägt Aufweichung der Kreditbedingungen. Chinas Geldregen für Entwicklungsländer sorgt Europäer*, Beitrag von Wolfgang Proissl und George Parker in der Financial Times Deutschland vom 29.11.2006, S. 11.

mehr allein durch das importierende Unternehmen bzw. die Projektgesellschaft und die gesetzlichen Vorgaben des Import- bzw. Projektlandes bestimmt werden. Häufig nutzen Nichtregierungsorganisationen dabei indirekte Einflussrouten, indem sie einen Großteil ihrer Protestaktionen gegen solche Akteure wie die Lieferunternehmen, die finanzierenden Banken und die Exportkreditversicherungen richten.

Um das Untersuchungsspektrum besser greifbar zu machen, gliedert sich die vorliegende Arbeit in zwei Teile:

In Teil A werden Aufbau und Ablauf von Export- und Projektfinanzierungsgeschäften erläutert. Dieser Teil betrachtet die dort engagierten wirtschaftlichen Akteure, ihre Interessenpositionen und allgemeinen Zielsetzungen sowie ihre Stellung und Funktion innerhalb einer Transaktion. Es wird der Frage nachgegangen, welche Motivation sie haben könnten, kostspielige Umwelt- und Sozialstandards zu implementieren, die über den gesetzlichen Anforderungen liegen und regelmäßig Aktivitäten im Rechts- und Wirtschaftsraum eines anderen Landes betreffen.

Teil A schafft die Grundlage, um in Teil B das Verhalten von Nichtregierungsorganisationen eingehender zu reflektieren. Erst mit einem fundierten Verständnis für die ökonomischen Beziehungen, die spezifische Risikoverteilung bei Export- und Projektfinanzierungen und die grundsätzlichen Interessen- und Einflusspositionen der wirtschaftlich beteiligten Akteure können die Besonderheiten im strategischen Verhalten der Nichtregierungsorganisationen erkannt und herausgearbeitet werden.

Hierzu werden in Teil A zunächst die Ziele und die Finanzierungsbasis von Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen bestimmt (Kapitel 2.1). Danach werden Aufbau und Ablauf einer Exportfinanzierung (Kapitel 2.2) und einer Projektfinanzierung (Kapitel 2.3) beschrieben und auf die spezifische Einfluss- und Risikoverteilung eingegangen. Aus den letztgenannten Aspekten eröffnen sich Handlungsoptionen für die Nichtregierungsorganisationen bei ihrem strategischen Vorgehen.

Auf Basis der Erkenntnisse zur Struktur solcher Geschäfte werden Schlussfolgerungen gezogen, welche Motive die wirtschaftlich Beteiligten haben könnten, ökologisch-soziale Aspekte in größerem Umfang zu berücksichtigen (Kapitel 2.4). Anhand von drei Fallstudien – dem Drei-Schluchten-Staudamm in China, dem Maheshwar-Staudamm in Indien und der Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline – sowie den theoretischen Herleitungen werden schließlich die zuvor im Kapitel 1.3 formulierten Ausgangsannahmen reflektiert (Kapitel 3.4). Hieraus leiten sich sodann der Nachweis und die Schlussfolgerung ab, dass Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen einen signifikanten Einfluss auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft ausüben.⁴³

Teil B dieser Arbeit geht der Frage nach, welche strategischen Möglichkeiten den Nichtregierungsorganisationen zur Verfügung stehen, um ihre Interessen durchzusetzen. Dazu werden in Kapitel 4 zunächst einmal die Nichtregierungsorganisationen als besondere Organisationsform vorgestellt, und es wird auf ihre Ziele und spezifischen Abhängigkeiten eingegangen, um Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Nutzenorientierung und der Voraussetzungen für ihr strategisches Verhalten zu gewinnen.

⁴³ Während in manchen Wirtschaftsbereichen über den Wirkungsgrad von NGOs auf den wirtschaftlichen Erfolg vielfach spekuliert wird, kann im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung der Einfluss dieser Akteure auf internationaler Ebene durch das Scheitern ganzer Projekte als Folge gesellschaftlicher Widerstände gezeigt werden.

Die Einflussnahme der Nichtregierungsorganisationen auf die Beteiligten im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft wird anhand der Stakeholdertheorie untersucht (Kapitel 5). Als Erstes wird die allgemeine Theoriebasis vorgestellt (Kapitel 5.1), jedoch recht bald auf die Theorieaspekte fokussiert, die zur Erklärung der strategischen Möglichkeiten solcher gesellschaftlichen Anspruchsgruppen hilfreich sind. Kapitel 5.2 erläutert die Einflussgrundlagen und das Zusammenspiel der Einflusskomponenten. Im Kapitel 5.3 werden schließlich die Strategien und Instrumente zur Durchsetzung gesellschaftlicher Stakeholderinteressen untersucht. Eine der ersten theoretischen Herleitungen, die die strategischen Optionen aus dem Blickwinkel des Stakeholders betrachtet, bildet der Ansatz von Jeff Frooman (1999). Seine Ausführungen dienen als Grundlage für die weitere Untersuchung der möglichen Einflussrouten. Jedoch wird in dieser Arbeit argumentiert, dass diese Theoriebasis erweitert werden sollte, um zusätzliche strategische Verhaltensmuster von Nichtregierungsorganisationen berücksichtigen zu können.

Aus den theoretischen Überlegungen des Kapitels 5.3 leiten sich sodann mehrere Annahmen ab (Kapitel 5.4), um Erkenntnisse über das strategische Handlungsspektrum der Nichtregierungsorganisationen zu gewinnen, insbesondere hinsichtlich der Wahl des Projektes, des zu beeinflussenden Akteurs, der Strategie, der Zusammenarbeit dieser Organisationen untereinander sowie ihrer Einstellung zu einer Zusammenarbeit mit den Unternehmen, Banken und staatlichen Akteuren. Die aufgestellten Annahmen werden schließlich im Rahmen einer Befragung verschiedener Nichtregierungsorganisationen überprüft (Kapitel 6), wobei als Basis ein Fragebogen dient (Kapitel 8.2). Die an der Untersuchung teilnehmenden Organisationen konnten dabei den Fragebogen entweder schriftlich oder aber im Rahmen eines persönlich geführten Gesprächs beantworten.⁴⁴ Kapitel 6.2 reflektiert die Ergebnisse aus der Primärempirie.

Abschließend werden in Kapitel 7 die Erkenntnisse aus Teil A und Teil B kritisch betrachtet und zusammengefasst.

1.3 Ausgangsannahmen

Ausgehend von dem zeitgeschichtlichen Abriss des Kapitels 1.1 werden mit Blick auf das mittel- und langfristige Export- und Projektfinanzierungsgeschäft die nachfolgenden Ausgangsannahmen für die Untersuchung eines gesellschaftlichen Einflusses bei der Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards aufgestellt.

Im Rahmen der Diskussion und Prüfung dieser Annahmen konzentriert sich diese Arbeit auf solche Geschäftstransaktionen, wo es sich bei den exportierenden und investierenden Unternehmen wie auch bei den finanzierenden Banken vornehmlich um privatwirtschaftlich gelenkte Betriebe in einem marktwirtschaftlichen Umfeld handelt. Diese Spezifizierung wird angestellt, um den Einfluss gesellschaftlicher Anspruchsgruppen mit ihren umwelt- und sozialgesellschaftlichen Forderungen auf den privatwirtschaftlich aufgestellten Unternehmensbereich und dessen primär wirtschaftlich orientierter Zielausrichtung besser beleuchten zu können. Erst dadurch können die Strategien solcher Anspruchsgruppen gegenüber Wirtschaftsbetrieben, die sich gern politischer Einflussnahme von

⁴⁴ Tatsächlich wurde ein überwiegender Teil der Umfrageergebnisse im Rahmen persönlich geführter Gespräche generiert, wobei als Grundlage der Fragebogen verwendet wurde. Nur ein kleiner Teil ergab sich aus schriftlichen Rückmeldungen von Nichtregierungsorganisationen.

außen entziehen und ihre Unternehmensentscheidungen möglichst autark treffen wollen, aufgezeigt werden.

Sofern bei den zu besprechenden Fallstudien auch multilaterale Entwicklungsorganisationen wie die Weltbank beteiligt sind, wird deren Part bei der Betrachtung der Gesamttransaktion in den Hintergrund gestellt. Dies liegt darin begründet, dass bei solchen Entwicklungsorganisationen naturgemäß ein entwicklungspolitischer Anspruch, der auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigen kann, im Vordergrund der Investitions- und Finanzierungsentscheidung steht. Dieser unterscheidet sich aber signifikant von der Motivation privatwirtschaftlicher Unternehmen, eine Transaktion einzugehen. Ebenso wird sich aufgrund der Organisationsstruktur solcher Entwicklungsinstitutionen und des deutlich politisch geprägten Einflusses von Regierungsstaaten die Argumentations- und Vorgehensweise von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zur Durchsetzung ihrer Forderungen gegenüber solchen Institutionen unterscheiden.

1.3.1 Annahme A1: Gesellschaftliche Anspruchsgruppen haben Einfluss auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft.

Mit Bezug auf das mittel- und langfristige Export- und Projektfinanzierungsgeschäft und einer Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialkriterien hierin wird die Annahme aufgestellt, dass Forderungen relevanter gesellschaftlicher Anspruchsgruppen, die nicht notwendigerweise den Zielausrichtungen der wirtschaftenden Akteure entsprechen, deren wirtschaftliches Handeln beeinflussen.

Während bei Entwicklungsorganisationen, die insbesondere bei Projektfinanzierungsgeschäften beteiligt sein können, ein entwicklungspolitisches Engagement vorliegt, das auch ökologische und soziale Aspekte einschließen kann, kann bei privatwirtschaftlichen Betrieben in der Regel angenommen werden, dass diese ihr wirtschaftliches Handeln primär nach erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten ausrichten. Die Tatsache, dass beispielsweise mit der Formulierung der Equator Principles privatwirtschaftliche Banken ein Instrumentarium geschaffen haben, um ökologische und soziale Folgen in ihren eigenen Geschäftsentscheidungen zu berücksichtigen, die sich aus der Tätigkeit eines Importeurs oder einer Projektgesellschaft im Import- bzw. Projektland ergeben, scheint auf den ersten Blick den eigentlichen Zielinteressen solcher Betriebe zuwiderzulaufen. Unterstellt man, dass Investitionen in Umweltschutz und die Finanzierung sozialer Vorhaben oft einen zusätzlichen Kostenfaktor darstellen, der die Rendite eines Projektes oder einer Exporttransaktion für die beteiligten Unternehmen schmälern kann, muss hier der Einfluss externer Gruppen als Grund für eine Berücksichtigung solcher Kriterien angenommen werden.

1.3.2 Annahme A2: Das Einflusspotenzial dieser Anspruchsgruppen generiert sich aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial, das unabhängig ist von der relativen Finanzkraft der jeweiligen Anspruchsgruppe.

Annahme A1 führte aus, dass Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die wirtschaftlich Beteiligten im Export- und

Projektfinanzierungsgeschäft mit dem Ziel der Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten ausüben.

In der Fortführung dieser Überlegungen ist nun die Annahme aufzustellen, dass diese Nichtregierungsorganisationen ihren Einfluss aus einem Druckpotenzial generieren, das zunächst unabhängig ist von der relativen Finanzkraft der jeweiligen Anspruchsgruppe – gemessen als finanzielle Mittelausstattung der jeweiligen Nichtregierungsorganisation und verglichen mit der Finanzkraft der Unternehmen und Banken, deren Geschäfte sie beeinflussen wollen. Stattdessen bestimmt das gesellschaftspolitische Machtpotenzial einer Anspruchsgruppe den Grad ihres Einflusses auf die wirtschaftlich Beteiligten im Geschäftsfeld (i.e. die Unternehmen, Banken und staatlichen Exportkreditversicherungen).

Für die Wirksamkeit eines solchen gesellschaftlichen Einflusspotenzials auf erwerbswirtschaftlich orientierte Betriebe muss angenommen werden, dass ein gesellschaftspolitischer Einfluss von solchen Nichtregierungsorganisationen gleichwohl Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes oder eines beteiligten Unternehmens haben kann. Denkbar ist beispielsweise, dass als Ergebnis einer solchen Einflussnahme staatliche Beschränkungen den Handlungsspielraum von Unternehmen und Banken verringern oder Störungen in der Projektdurchführung (beispielsweise durch Streiks, Boykotte o.ä.) zu finanziellen Schäden für den Projektbetreiber, die Lieferunternehmen oder die finanzierenden Banken führen. Insofern wird argumentiert, dass in erster Linie die Hebelwirkung des gesellschaftlichen Einflusses auf die wirtschaftlichen Ertragsaussichten eines Projektes bzw. der beteiligten Betriebe entscheidend ist, um deren gesellschaftspolitisches Machtpotenzial zu erklären.

1.3.3 Annahme A3: Aktionen von Anspruchsgruppen folgen der ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussroute.

Für die Formulierung der Annahme A3 ist zunächst zu vergegenwärtigen, dass im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft der Besteller der Ware und damit letztendliche wirtschaftliche Eigentümer und Nutzer, der über den Einsatz und Gebrauch dieser Güter entscheidet, im Ausland⁴⁵ seinen Unternehmenssitz hat, jedoch die Nichtregierungsorganisationen sich offensichtlich in erheblichem Maße mit ihren Forderungen und Aktionen an die liefernden und investierenden Unternehmen, die finanzierenden Banken und staatlichen Institutionen wenden, die ihren Unternehmenssitz in einem anderen Land, oft in westlichen Industrienationen, haben. Sie orientieren sich bei ihren Aktionen somit nicht zwangsläufig am wirtschaftlichen Eigentum und Nutzungsrecht der verkauften Güter.

Ebenso ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass in den Exportländern und den Import- bzw. Projektländern unterschiedliche gesellschaftliche Wertesysteme mit unterschiedlicher Prioritätensetzung bezüglich wirtschaftlicher und ökologisch-gesellschaftlicher Belange vorherrschen können. Besonders in den 1980er- und 1990er-Jahren kritisierten manche Entwicklungsländer die ökologisch-sozial orientierten Auflagen multilateraler Entwicklungsorganisationen wie der Weltbank und führten an, dass ihre eigene entwicklungspolitische Priorität in der wirtschaftlichen Entwicklung ihres Landes liegt und die aufzubringenden Gelder für die Erfüllung der gestellten ökologisch-sozialen

⁴⁵ Der Begriff ‚Ausland‘ ist hier definiert aus Sicht der Lieferunternehmen und finanzierenden Banken.

Auflagen zulasten anderer dringender Entwicklungsprojekte gehe. Bei der Auswahl einer geeigneten NGO-Strategie kann auch ein vorherrschendes Wertesystem im jeweiligen Land ein entscheidendes Kriterium dafür sein, welche wirtschaftlich Beteiligten im Rahmen von NGO-Aktionen primär konfrontiert werden sollten.

Insofern muss angenommen werden, dass die Aktionen von Anspruchsgruppen sich nach der ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussroute richten, mit der NGO-Aktionen in unternehmenswirtschaftliche Konsequenzen münden, und sich nicht zwangsläufig am wirtschaftlichem Eigentum und Nutzungsrecht der verkauften Güter orientieren.

2 Das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

2.1 Zielfunktionen und Finanzierungsbasis im Geschäftsfeld

Diese Arbeit setzt ihren Fokus auf das mittel- bis langfristige Exportfinanzierungsgeschäft sowie das Projektfinanzierungsgeschäft. Ausschlaggebend für die Fokussierung ist die Tatsache, dass der Einfluss von Nichtregierungsorganisationen am stärksten bei diesen längerfristigen Finanzierungsformen zu finden ist. Obschon ein Export von kurzlebigeren Gütern ebenso Auswirkungen auf die Umwelt und einen Einfluss auf sozialgesellschaftliche Verhältnisse im Importland haben kann, muss aber aus der Erfahrung der zurückliegenden Jahre gesagt werden, dass die gravierendsten Auswirkungen hierauf von längerfristigen und großvolumigeren Transaktionen ausgehen. Entsprechend konzentrierten bzw. konzentrieren sich die Bemühungen von Nichtregierungsorganisationen im internationalen Export- und Projektgeschäft auch primär auf Großprojekte, wie der zusammenfassende Überblick aus dem Vorkapitel gezeigt hat.

Bevor nun das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft in seinem Aufbau und Struktur analysiert wird, um Rückschlüsse auf mögliche Ansatzmöglichkeiten einer Einflussnahme auf solche Transaktionen sowohl seitens der involvierten Geschäftspartner als auch – in einem anschließenden Schritt – seitens der Nichtregierungsorganisationen zu ziehen, werden die nachfolgenden Ausführungen zunächst die allgemeinen Zielausrichtungen und die Finanzierungsbasis der an einer solchen Finanzierung Beteiligten bestimmen. Um hierbei die jeweilige Interessenposition zu ermitteln, ist es u.a. notwendig, die Zielausrichtungen im Verhältnis bzw. in Abhängigkeit von der Finanzierungsbasis des Beteiligten zu reflektieren.

Bei Betrachtung des Geschäftsfelds der Export- und Projektfinanzierung ist zu bemerken, dass neben den wirtschaftenden Partnern wie Unternehmen und Banken auch eine staatliche Institution, nämlich die Exportkreditversicherung, eine oft entscheidende Rolle bei der Realisierung solcher Transaktionen spielt. Deren Zielausrichtung ist daher von besonderem Interesse, da sie im Verhältnis zu den den Marktkräften unterliegenden Beteiligten verschieden gelagert ist und in der Folge den Nichtregierungsorganisationen womöglich einen anderen Ansatzpunkt für eine Einflussnahme bietet.

An einer typischen Exportfinanzierung, wie sie im weiteren Verlauf der Arbeit näher untersucht werden soll, sind das exportierende Unternehmen, der importierende Käufer (ein privates oder staatliches Unternehmen), eine finanzierende Bank und die Exportkreditversicherung beteiligt. Die drei erstgenannten Partner haben ein in erster Linie wirtschaftliches Interesse an der Durchführung der Transaktion. Im Falle der Exportkreditversicherung als staatliche Institution bestimmen die ihr zugewiesenen Aufgaben im Rahmen der Exportförderung entscheidend ihr Agieren in diesem Geschäftsfeld.

Im Projektfinanzierungsgeschäft teilen sich die Beiträge zur Realisierung eines Projektes ebenfalls auf mehrere Beteiligte auf, wobei auch diese in primär wirtschaftlich orientierte Geschäftspartner und in mit einem Staatsauftrag versehene Institutionen unterschieden werden können. Hier sind die Projektsponsoren, der Projektersteller, der Fremdkapitalgeber, die Projektlieferanten, die Abnehmer der Projektleistung, die Betreiber- und

Managementgesellschaft, staatliche Institutionen und Genehmigungsbehörden und der Exportkreditversicherer zu nennen.

Zunächst sollen nun auf allgemeiner Ebene die Zielausrichtung und die Finanzierungsbasis der Beteiligten kurz reflektiert werden. Bei dieser Betrachtung wird in die Gruppen Unternehmen, Bank und Exportkreditversicherung differenziert.⁴⁶

2.1.1 Unternehmen und Banken

2.1.1.1 Definition und Funktion

Unternehmen sind in ihrer Funktion als Wirtschaftssubjekte Mitglieder einer Gesellschaft. Sie stellen Güter her, die sie in einem marktwirtschaftlichen System zumeist gegen Zahlung eines Entgeltes anbieten.

Banken sind ebenfalls Unternehmen. Sie stellen als finanzierende Institute neben den liefernden und beziehenden Unternehmen, die im Rahmen einer Export- oder Projektfinanzierung auftreten können, einen weiteren Beteiligten dar, der ein primär wirtschaftliches Interesse an einer solchen Transaktion hat. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich um Dienstleistungsbetriebe, die Zahlungsabwicklungen, Finanzierungen, Geld- und Kapitaleinlagen sowie weitere sonstige Leistungen (z.B. Beratung, Vermittlung, Verwaltung) anbieten.⁴⁷

Die Gesamtheit der Betriebe kann in fünf Betriebstypen unterschieden werden, nämlich die Haushalte, private und öffentliche Unternehmen sowie private und öffentliche nichtentgeltliche Betriebe:⁴⁸

Sofern man alle Sozialgebilde, in denen gewirtschaftet wird, als Betriebe (im weiten Sinne) bezeichnet, so kann man die Gesamtheit dieser Einzelwirtschaften (Betriebe i.w.S.) in die ursprünglichen und die abgeleiteten Betriebe einteilen.

Die privaten Haushalte werden als die ursprünglichen Betriebe angesehen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie in erster Linie konsumieren und Güter nur für den Eigenbedarf produzieren. Die abgeleiteten Betriebe (Betriebe im engen Sinne) hingegen befriedigen hauptsächlich fremden Bedarf, indem sie in einem arbeitsteiligen Vollzug des Wirtschaftsprozesses Sachgüter und Dienstleistungen überwiegend für den Bedarf anderer Betriebe und der privaten Haushalte bereitstellen.⁴⁹ Abhängig davon, ob sie sich ihre Leistungen entgelten lassen oder nicht, können diese in die entgeltlichen Betriebe und die

⁴⁶ Nachdem die Wirtschaftswissenschaften sich seit jeher mit den Zielfunktionen der Marktteilnehmer beschäftigen, werden die Ausführungen hierzu eher zusammenfassender Art sein und auf entsprechende Fachliteratur verwiesen werden.

⁴⁷ Vgl. Becker, H.P. / Peppmeier, A. (2008), *Bankbetriebslehre*, 7. Auflage, Ludwigshafen (Rhein), 2008, S. 14.

⁴⁸ Vgl. für die Darstellung der nachfolgenden Systematik die Ausführungen bei Rieger, F.H. (1992), *Gegenstand, Aufgaben und Theoriekonzeptionen der Betriebswirtschaftslehre*, in: Kück, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1. Auflage, Baden-Baden, 1992, S. 11 ff. und ebenso Rieger, F.H. (1983), *Unternehmen und öffentliche Verwaltungsbetriebe*, Berlin, 1983, S. 8 f. Er bezieht sich hierin auf die Systematik bei Nicklisch, Heinrich, *Die Betriebswirtschaft*, 7. Auflage der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, insbesondere S. 163–166 sowie S. 175.

⁴⁹ Vgl. auch Schierenbeck, H. (2003), *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 16. Auflage, München u.a., 2003, S. 23 f.

nichtentgelteten Betriebe (sog. Non-Profit-Betriebe) unterschieden werden. Entgeltene Betriebe sind zumeist Unternehmen, die ein Absatzrisiko tragen.⁵⁰

Sowohl die entgelteten als auch die nichtentgelteten Betriebe können gemäß ihrer Trägerschaft in private und öffentliche Betriebe differenziert werden. Zu den privaten nichtentgelteten Betrieben gehören die Verbände (z.B. Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Wohltätigkeitsvereine), während die öffentlichen nichtentgelteten Betriebe als öffentliche Verwaltungsbetriebe (Behörden) bezeichnet werden.

Obwohl auch bei Unternehmen das Gewinnstreben recht unterschiedlich ausgeprägt sein kann und von der Gewinnmaximierung bis hin zur bewussten Verlusthinnahme (insbesondere bei öffentlichen Unternehmen) reichen kann, fehlt ein Entgelt bei den Non-Profit-Betrieben in aller Regel. Da es bei Letzteren an einer Finanzierung über Entgelte mangelt, generieren die Non-Profit-Betriebe ihre Einnahmen meist über andere Quellen wie Spenden, Mitgliedsbeiträgen oder Finanzzuweisungen des Staates, also über freiwillig gegebene Einnahmen.

Obwohl es im Bankwesen neben den privatwirtschaftlichen Finanzinstituten auch solche mit einem öffentlich-rechtlichen Träger gibt (z.B. Sparkassen des öffentlichen Rechts), so dominieren im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft doch die privaten Banken. Neben den privaten Geschäftsbanken können – in erster Linie im Projektfinanzierungsgeschäft – auch multilaterale Entwicklungsbanken wie Weltbank, IFC u.a. eine wichtige Rolle bei der Finanzierung großvolumiger Transaktionen spielen.⁵¹ Der Einfluss von Nichtregierungsorganisationen auf diese Institute wurde in der Literatur bereits beleuchtet, weswegen diese Arbeit auf die privaten Bankinstitute fokussiert.⁵² Auch wird ein erheblicher Teil der Projektfinanzierungen ohne Beteiligung durch solche multilateralen Institutionen durchgeführt. Daneben wird gerade bei den privaten Unternehmen und Banken, die oft in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft existieren, die in späteren Kapiteln anzusprechende Shareholder-Value-Diskussion am klarsten geführt.

⁵⁰ Entgeltende Betriebe, die zwar ihre Leistungen nur gegen Entgelte erbringen, aber kein Absatzrisiko tragen, sind der Definition nach keine Unternehmen im strengen Sinne. Zu ihnen zählen z.B. die Sozialversicherungsträger. Vgl. Rieger (1983) S. 8.

⁵¹ Das KWG nennt in § 27 diejenigen Institute, die im Sinne dieses Gesetzes als multilaterale Entwicklungsbanken angesehen werden. Vgl. Kreditwesengesetz (KWG), *Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 09.09.1998 (BGBl. I S. 2776)*, zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21.12.2007 BGBl. I S. 3089, zu finden auf der Internetseite des Bundesministeriums der Justiz unter www.bundesrecht.juris.de/kredwg/BJNR008810961.html (Zugriff: 24.07.2008).

⁵² Vgl. beispielsweise Keuling, K.K. (2005), *Partizipative Elemente der internationalen Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit der Weltbank mit Nichtregierungsorganisationen*, Bonn, Univ., Diss., 2005; vgl. ebenso Holstein, Chr. (2001).

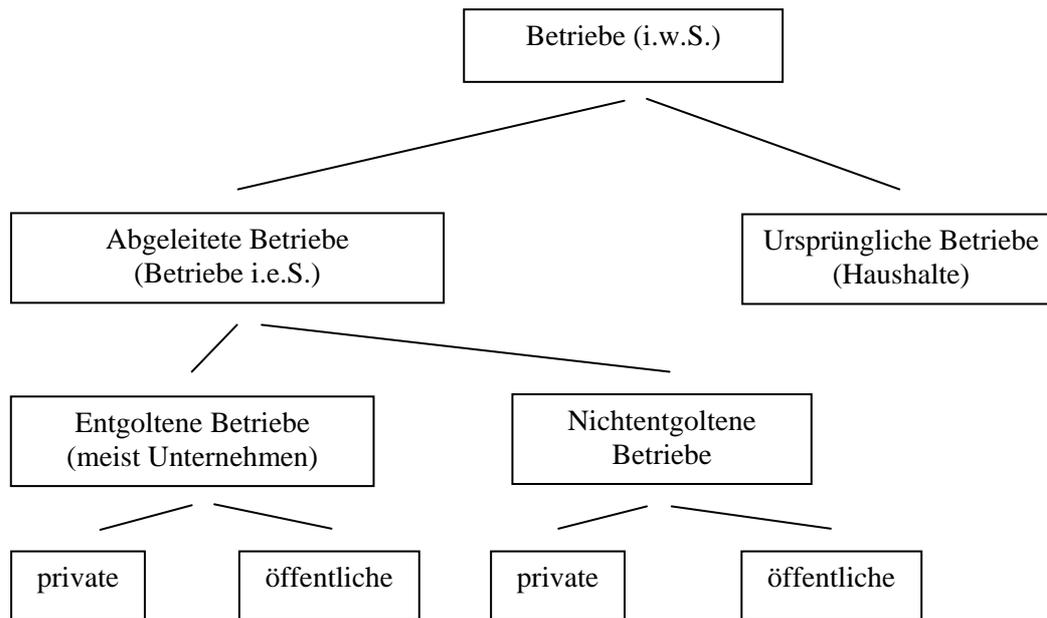


Abb. 1: Gliederung der Betriebe
[Quelle: Rieger, F.H. (1983), Bild 1, S. 8]

2.1.1.2 Zielausrichtung

Nicht nur die Individuen, die als private Haushalte am wirtschaftlichen Leben teilhaben, sondern auch die Unternehmen (einschließlich der Banken) als Wirtschaftssubjekte können sich lediglich innerhalb der Grenzen bewegen, die die Gesellschaft hierfür zulässt. Ebenso haben sich die öffentlichen Haushalte hieran zu orientieren. Verstöße gegen die Werte und Regeln der Gesellschaft haben meist Strafmaßnahmen zur Folge. Die Härte der Strafmaßnahme ist abhängig von der Schwere des Vergehens.⁵³

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie die Ausrichtung ihrer eigenen Unternehmenskultur an den Werten und Regeln der Gesellschaft vornehmen und ihre Zielformulierung hieran orientieren sollten, damit diese mit dem Werte- und Normenapparat der Gesellschaft ausreichend kompatibel ist. Eine komplette Übereinstimmung zwischen beiden ist nicht zwingend. Vielmehr ist die (ausreichende) gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens, seiner Prinzipien und Handlungen eine grundsätzliche Voraussetzung, damit dieses einen genügend großen Handlungsspielraum vorfindet und, auch mit Blick auf die Akzeptanz durch seine Kunden, am Markt seine Produkte absetzen kann. Die Toleranz der Gesell-

⁵³ Heinen (1972) bemerkt hierzu: „Das Gemeinsame aller sozialen Normen und Normensysteme besteht darin, daß ihre Mißachtung gewisse Zwangsmaßnahmen (Sanktionen) auslöst. Beim Brauch sind sie noch schwach. Verstöße gegen die sittlichen und moralischen Verhaltensregeln werden mit stärkeren Strafmaßnahmen geahndet. Sie reichen von der Mißbilligung und Ermahnung bis zur sozialen Ächtung und zum Verruf. Übertretungen von Geboten und Verboten der bestehenden Rechtsordnung haben staatlich organisierte Sicherungsmaßnahmen zur Folge.“ Siehe Heinen, E. (1972), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 4. Auflage, Wiesbaden, 1972, S. 78.

schaft gegenüber abweichenden Normen und Werten und den daraus resultierenden Konsequenzen bildet somit den Handlungsrahmen für Unternehmen.⁵⁴

Die Bereitschaft einer Gesellschaft, wirtschaftenden Akteuren eine Handlungserlaubnis und einen Handlungsrahmen zu gewähren, wird im Wesentlichen davon beeinflusst, in welcher Form und in welchem Umfang die Gesellschaft wiederum von der Tätigkeit des Wirtschaftssubjektes einen Nutzen hat. Die gesellschaftliche Existenzberechtigung von Unternehmen leitet sich hieraus ab.⁵⁵

Unternehmen (und so auch die Banken) im marktwirtschaftlichen System unterliegen dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip⁵⁶, wonach es primäres Ziel eines Unternehmens ist, für jene Haushalte ein Einkommen zu erwirtschaften, die das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen.⁵⁷ Es findet seinen Ausdruck im Gewinn- und Rentabilitätsstreben.

Die wirtschaftswissenschaftliche Lehre führt mehrere parallel bestehende Unternehmensziele auf, die in die drei wesentlichen Zielgruppen a) Gewinn-, Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsstreben, b) Sicherheitsstreben und c) sonstige Ziele unterschieden werden können.⁵⁸ Neben ertrags- und wirtschaftlichkeitsorientierten Zielen wird damit auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Leistungskraft des Unternehmens langfristig für die Zukunft zu sichern (Erhaltungstreben), und betont, dass der Erfolg eines Unternehmens zum großen Teil durch die „anonymen Kräfte“ der Beschaffungs- und Absatzmärkte bestimmt wird, welche die Entscheidungen mit hohen Unsicherheiten belasten.⁵⁹

Hinterhuber (1984) formuliert entsprechend: „Jede Unternehmung, die erfolgreich Ressourcen umwandelt, muss einen Gewinn erzielen, um weiterhin Kapital anzuziehen; will

⁵⁴ Vgl. hierzu auch Heinen, E. (1987), *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München u.a., 1987, S. 164.

⁵⁵ Staehle (1999) weist beispielsweise im Rahmen einer Differenzierung zwischen Organisationszweck und Organisationsziel darauf hin, dass viele betriebswirtschaftliche Autoren „[...] unter **Zweck** die Leistung der Organisation für die Umwelt (Gesellschaft) verstehen, aus deren Erfüllung die Organisation ihre gesellschaftliche Existenzberechtigung ableitet, und unter **Zielen** die von der Organisation bzw. ihren Teilnehmern selbst formulierten Vorstellungen über erwünschte organisatorische Zustände oder Verhaltensweisen, wie z.B. Stabilität, Wachstum, Effizienz.“ Siehe Staehle, W.H. (1999), *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Auflage, München, 1999, S. 438.

⁵⁶ Die Grundlagen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips sind bereits bei Eucken, W. (1947), *Die Grundlagen der Nationalökonomie*, 5. Auflage, Godesberg, 1947, S. 320 ff. beschrieben.

Ebenso führen E. Gutenberg (1965) und E. Kosiol (1972) dieses Prinzip aus. Vgl. Gutenberg, E. (1965), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Erster Band: Die Produktion*, 11. Auflage, Berlin u.a., 1965, S. 10. Vgl. ebenso Schierenbeck, H. (2003) S. 24 mit Verweis auf Kosiol, E. (1972), *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 1972.

⁵⁷ Vgl. Heinen, E. (1972) S. 107.

Gleichfalls formulieren Perridon/Steiner (1988): „Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem hat sich die **Unternehmung** als historische Erscheinungsform des Produktionshaushalts herausgebildet. Sie stellt einen am **erwerbswirtschaftlichen Prinzip** orientierten Produktionshaushalt dar, der durch seine Aktivitäten einen Mehrwert (z.B. Gewinn) für seine Eigentümer erwirtschaften soll.“ Siehe Perridon, L./Steiner, M. (1988), *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 5. Auflage, München, 1988, S. 11.

⁵⁸ Vgl. Heinen, E. (1966), *Das Zielsystem der Unternehmung: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, Schriftenreihe ‚Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 1, Wiesbaden, 1966, S.59 ff. Vgl. ebenso Heinen, E. (1972) S. 106 ff. Im Einzelnen nennt er a) das Gewinnstreben, b) das Umsatzstreben, c) das Wirtschaftlichkeitsstreben, d) die Sicherung des Unternehmenspotenzials, e) die Sicherung der Liquidität, f) das Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben, g) das Prestigestreben, h) das Machtstreben, i) ethische und soziale Bestrebungen und k) sonstige Zielvorstellungen. Auf die Diskussion der genannten Ziele kann an dieser Stelle nicht im Detail eingegangen werden, weswegen auf die genannten Literaturquellen verwiesen wird.

⁵⁹ Vgl. Heinen, E. (1972) S. 114 und ebenfalls Heinen, E. (1966) S. 70 ff.

sie überleben und sich entwickeln, muss sie aber gleichfalls attraktive Arbeitsplätze anbieten, nützliche Produkte und Dienstleistungen schaffen, die einem echten Bedarf entsprechen, ein guter Kunde sein sowie die Unterstützung der Gesellschaft verdienen. Die Herausforderung, mit der die Unternehmungsleitung konfrontiert wird, besteht darin, Gewinn in einem Ausmaß zu erwirtschaften, das es erlaubt, die obigen Beziehungen zu den fünf Umweltgruppen gleichzeitig unter Kontrolle zu halten und dabei den Veränderungen in jedem Bereich Rechnung zu tragen.^{60 61}

Gleichfalls kann in monetäre und nicht-monetäre Oberzielen getrennt werden.⁶² Monetäre Ziele können einkommensorientierte Ziele, vermögensorientierte Ziele, liquiditätsorientierte Ziele, rentabilitätsorientierte Ziele und Cashflow-orientierte Ziele sein. Neben den monetären Zielen spielen vor allem im Bankgeschäft auch nicht-monetäre Ziele eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Diese können verschiedene Bereiche betreffen, beispielsweise die eigenen Mitarbeiter (z.B. Förderung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit), die Kunden des Unternehmens (z.B. bestmögliche Betreuung aller Kunden) oder die Akzeptanz des Finanzinstituts in der Gesellschaft (z.B. durch Unterstützung ökologisch-sozialer Anliegen).

Während die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen generell seit vielen Jahren geführt wird, scheint dieses Thema für Finanzinstitute von besonderer Relevanz zu sein.⁶³ Auch und gerade der Bereich ökologischer und sozialer Themen wird mit Blick auf die Banken offensichtlich besonders intensiv geführt.⁶⁴ Dies ist auf den ersten Blick erstaunlich, da Banken vornehmlich Dienstleistungsbetriebe sind und keine Güter produzieren, deren Herstellung oder Gebrauch zu gravierenden negativen Effekten für die Gesellschaft führt. Lediglich im allgemeinen Geschäftsbetrieb selbst können Einsparungen an Energie und Rohstoffen (z.B. Reduzierung des Papierverbrauchs durch Einführung der ‚elektronischen Aktenführung‘) eine Rolle spielen. Ebenso kann angenommen werden, dass die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Bankgewerbe durch gewerkschaftliche Organisation repräsentiert ist und auch das Bankmanagement

⁶⁰ Siehe Hinterhuber, H.H. (1984), *Strategische Unternehmensführung*, 3. Auflage, Berlin, 1984, S. 22. Als die fünf Umweltgruppen nennt Hinterhuber die Mitarbeiter, die Abnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber und die Gesellschaft. Vgl. ebenda, S. 21.

⁶¹ Wöhe (1986) stellt fest, „[...] daß die oberste Aufgabe der Betriebsführung darin besteht, in einer Zielentscheidung die **Zielfunktion** des Betriebes zu formulieren, in der alle Ziele bzw. Teilziele, deren Realisierung der Betrieb anstrebt, zum Ausdruck kommen. Für die Unternehmung als marktwirtschaftlich orientiertem Betrieb ist die **langfristige Gewinnmaximierung** das oberste Ziel. Während jedoch das theoretische Modell von einer Art ‚Ideal-Unternehmer‘ ausgeht, ‚der seine Entscheidungen unter bestimmten Prämissen (u.a. vollkommene Voraussicht, vollkommene Markttransparenz, unendlich große Produktionsgeschwindigkeit) so trifft, daß der maximale Gewinn entsteht‘, wird in der betrieblichen Praxis das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung nicht isoliert, sondern unter Beachtung zusätzlicher Zielsetzungen verfolgt, die als **Nebenbedingungen** in der Zielfunktion ihren Niederschlag finden.“ Siehe Wöhe, G. (1986), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 16. Auflage, München, 1986, S.110. Er zitiert hierin Korndörfer, W. (1979), *Unternehmensführungslehre*, 2. Auflage, Wiesbaden, 1979, S. 36.

⁶² Vgl. auch im Folgenden Eilenberger, G. (1990), *Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen – Internationale Bankleistungen – Bank-Management*, 4. Auflage, München u.a., 1990, S. 352 f.

⁶³ Vgl. beispielsweise die Aufsatzsammlung von Schuster, L. (Hrsg.) (1997), *Die gesellschaftliche Verantwortung von Banken*, Berlin, 1997; ebenso Schuster, L. (2005), *Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Finanzindustrie*, in: Lange, Th. / Schulze, H. (Hrsg.) (2005), *Wertmanagement in Banken*, Wiesbaden, 2005, S. 299-314; vgl. ferner Fabisch, N. (2004), *Soziales Engagement von Banken*, München und Mering, 2004.

⁶⁴ Auch die eingangs dargestellte Entwicklung der Umwelt- und Sozialthemen im internationalen Export- und Projektfinanzierungsgeschäft hatte, sobald Nichtregierungsorganisationen diese Themen in den privatwirtschaftlichen Bereich bringen wollten, die Banken im Fokus der NGO-Bemühungen.

selbst den für ihren Geschäftsbetrieb elementaren Faktor ‚Humankapital‘ nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wird.

Die Aufmerksamkeit der Gesellschaft bezüglich der Rolle und des Verhaltens von Banken lässt sich leichter erklären, wenn man ihre vielfältigen Funktionen beispielsweise als Kapitalgeber, als Investor, Einlagenverwalter, Zahlungsabwickler oder als Vermittler und Berater für vielfältige Arten von Geschäften betrachtet. Durch die Involvierung der und Unterstützung durch die Banken werden viele Transaktionen im Wirtschaftsgeschehen erst ermöglicht bzw. zu einem günstigeren Preis als ohne ihre Einbindung realisiert. Somit können Banken bei der Selektion, welche Art von Geschäften im Wirtschaftsgeschehen einer Gesellschaft eine Chance bekommt, eine nachhaltige Rolle spielen. Aufgrund dieses oft entscheidenden Einflusses stehen Banken besonders im gesellschaftlichen Blickfeld und erfahren, wie später noch näher zu zeigen sein wird, im Rahmen von NGO-Aktionen besondere Aufmerksamkeit.

2.1.1.3 Produktpalette und Zusammensetzung des Kundenstammes

Ihren unterschiedlichen Funktionen entsprechend vielfältig ist die Produktpalette, die Banken ihren Kunden anbieten. Obwohl es auch spezialisierte Finanzinstitute gibt, so haben doch die Universalbanken eine dominierende Stellung in Deutschland. Ihre Produktpalette reicht vom Einlagengeschäft, Kreditgeschäft und Zahlungsverkehr über Corporate Finance (Mergers & Acquisitions, Emissionsgeschäft, Asset-Backed-Securitization) bis hin zu Handelsgeschäften wie dem Aktienhandel, dem Handel mit Schuldverschreibungen, Genussscheinen, Devisen und derivaten Finanzinstrumenten (z.B. Zins-, Währungs-, Kreditderivate).

Ähnlich dem umfangreichen Produktangebot der Banken setzt sich auch deren Kundschaft zusammen. Diese schließt sowohl private Konsumentenhaushalte als auch Unternehmen unterschiedlicher Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit und ebenso staatliche Institutionen und andere Banken ein. Der spezifische Bedarf dieser Kunden und ihre Erwartungen an die Bank können erheblich variieren, abhängig vom spezifischen Eigeninteresse des Kunden im Rahmen seiner Bankbeziehung.

Wie für jedes Unternehmen, so ist auch und gerade für ein Bankinstitut die Fähigkeit entscheidend, einen ausreichend großen Kundenstamm aufzubauen und Art und Umfang der nachgefragten Bankdienstleistungen auf einem hohen Niveau zu realisieren. Da viele Bankdienstleistungen in vergleichbarer Art und Qualität von vielen anderen Konkurrenzbanken ebenso angeboten werden, ist eine langfristige Kundenbindung im Interesse des Instituts. Die Kundentreue ist abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren.

Die generelle Befriedigung der Erwartungshaltung des Kunden durch seine Bank wurde bereits als Faktor angesprochen. Vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Wahlmöglichkeit des Kunden unter mehreren Anbietern ist ferner die spezifische Abhängigkeit des Kunden von einer bestehenden Bankverbindung und den nachgefragten Bankleistungen bestimmend für die Kundentreue.

Von der Art des Kunden allein, ob es sich um einen Firmenkunden, einen Privatkunden, ein anderes Bankinstitut oder eine staatliche Institution handelt, lassen sich nur schwerlich Rückschlüsse auf die Kundenbindung ziehen. Obwohl der Analyse- und Betreuungsaufwand im Rahmen einer Firmenkundenbeziehung für eine Bank in aller Regel größer ist als beispielsweise für einen Privatkunden und ebenso der Wechsel der Bankverbindung im

Unternehmen meist einen höheren Aufwand verursacht, so kann daraus nicht ohne Weiteres gefolgert werden, dass ein Bankwechsel für einen Privatkunden in jedem Fall leichter ist als für einen Firmenkunden.

Bonitätsstarke Unternehmen beispielsweise werden in aller Regel von mehreren Kreditinstituten umworben und entscheiden sich hier für das jeweils beste Angebot hinsichtlich der nachgefragten Bankdienstleistung. Bonitätsschwächere Unternehmen versuchen vielfach, über den Aufbau einer langfristig gewachsenen Hausbankbeziehung eine höhere Bekanntheit beim Bankinstitut und, daraus resultierend, eine größere Bereitschaft des Instituts zur Bereitstellung von Bankleistungen zu attraktiven Konditionen zu erreichen. Ebenso beeinflussen der Umfang der bereits in Anspruch genommenen längerfristigen Produkte (z.B. langfristige Kredite) sowie nachgefragte hoch spezialisierte Bankprodukte die langfristige Bindung des Kunden an ein Kreditinstitut.

Diese Überlegungen gelten in abgewandelter Form grundsätzlich auch für die übrigen Bankkunden wie Privatkunden, andere Bankinstitute und staatliche Institutionen. Dennoch sei auf einen Aspekt hingewiesen, der zwar nicht bestimmend für die generelle Kundentreue ist, aber diese dennoch tendenziell beeinflussen kann (und beim später zu untersuchenden taktischen Vorgehen der NGOs eine Rolle spielt):

Wie bereits diskutiert, sind Unternehmen im marktwirtschaftlichen System aufgrund der marktmanenten Zwänge zu einem wesentlichen Teil an ertragsorientierten Zielen ausgerichtet. Sie werden daher zu einer Bank eine Geschäftsbeziehung aufbauen wollen, die sie in ihrem Streben nach Unternehmenserhalt, Ertragsgenerierung und Realisierung von Investitionen und Innovationen unterstützt. Dies kann durch das Angebot adäquater und kostengünstiger Bankprodukte erfolgen, was auch einen Verzicht auf kostenerhöhende Auflagen und Einschränkungen (beispielsweise im Rahmen der Kreditgewährung) einschließen kann. Die Bereitschaft der Bank, die Vorhaben des Unternehmens zu begleiten und beispielsweise einen umfangreichen Finanzierungsspielraum für Investitionen und die Abwicklung von Geschäften bereitzustellen, kann direkte Konsequenzen für dessen zukünftige Ertragsentwicklungsmöglichkeiten und letztlich Fortbestehen haben.

Bei privaten Haushalten handelt es sich vielfach um abhängig Beschäftigte, deren Einkommensbasis sich aus einem Angestelltenverhältnis ergibt. Die Entwicklung dieser primären Einkommensquelle ist nicht abhängig von der Bereitschaft eines Kreditinstituts, Bankdienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Zwar kann sich der private Nutzen von Konsumentenhaushalten erhöhen, wenn ein Bankinstitut beispielsweise eine günstige Baufinanzierung oder eine attraktive Einlagenverzinsung anbietet. Im Unterschied zu den Unternehmen, bei denen die Finanzierungsbereitschaft einer Bank notwendige Investitionen und Transaktionsabwicklungen unter Umständen erst ermöglicht und hierdurch dessen Einkommensentwicklung nachhaltig prägt, ist bei den genannten Privatkunden die Entwicklung der primären Einkommensquelle (i.e. das Arbeitsentgelt aus der abhängigen Beschäftigung) vom Verhalten der Bank unabhängig.⁶⁵ Darüber hinaus fragen Konsumentenhaushalte zu einem großen Teil eher standardisierte Bankprodukte nach, die in vergleichbarer Art und Qualität auch von Konkurrenzbanken angeboten werden und bei denen ein Bankwechsel für den Privatkunden einfach ist und ohne Nachteile bleibt.

⁶⁵ An dieser Stelle ist von Privatpersonen zu unterscheiden, die als private Anleger und Investoren auftreten und einen Großteil ihrer Einkommen aus von Finanzinstituten vermittelten Vermögensanlagen generieren.

Aus diesen Überlegungen kann abgeleitet werden, dass die Bankbeziehung für ein Unternehmen tendenziell einen anderen Stellenwert hat als für einen Privathaushalt. Im Umkehrschluss kann unterstellt werden, dass Konsumentenhaushalte in der Tendenz eine vergleichsweise größere Bereitschaft zum Bankwechsel aufweisen können. Jedoch muss an dieser Stelle nachdrücklich betont werden, dass sich daraus keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen zur generellen Kundentreue ableiten lassen, sondern bestenfalls Tendenzen erkennbar werden.

Die Überlegungen zu den möglichen Auswirkungen, die sich aus der Zusammensetzung des Kundenstammes einer Bank ergeben, können auch auf die Unternehmen übertragen werden, die im Rahmen von Export- und Projektgeschäften auftreten. Während wir bei den Bankprodukten unterstellt haben, dass es sich hier um Dienstleistungen handelt, die vielfach vergleichbar und bis zu einem gewissen Grade ohne Nutzenverlust für den Kunden austauschbar von verschiedenen Geschäftsbanken abrufbar sind, muss bei produzierenden Unternehmen weitaus stärker die spezifische Produktqualität und -ausstattung berücksichtigt werden. Ein problemloser Wechsel seitens der Kunden von einem Lieferanten auf einen anderen kann nicht ohne Weiteres angenommen werden. Dennoch kann vermutet werden, dass Produkte für Konsumenten häufig von mehreren verschiedenen und konkurrierenden Unternehmen angeboten werden und die technische Spezialisierung hier nicht so stark ausgeprägt ist, als dass nur ein Produkt von einem bestimmten Hersteller auf dem Markt den Kundenbedarf ausreichend befriedigen kann.

Im Export- und Projektfinanzierungsbereich hingegen, wenn es beispielsweise den hoch spezialisierten Großanlagenbereich betrifft, kann nur in weitaus geringerem Maße davon ausgegangen werden, dass mehrere Unternehmen am Markt ein sehr vergleichbares und qualitativ ebenbürtiges Produkt herstellen. Die Substituierbarkeit ist hier weitaus beschränkter. Auch stellt das bezogene Produkt für das Käuferunternehmen in der Regel einen notwendigen Bestandteil im Rahmen von dessen Produktionsprozess dar und ist damit letztlich für dessen Ertragsgenerierung notwendig, während bei Konsumenten die private Nutzung im Vordergrund steht und nicht die Einkommensbasis tangiert ist.

Während es besonders im Projektfinanzierungsbereich häufig Lieferunternehmen gibt, die aufgrund ihres Produktangebotes ausschließlich andere Unternehmen als Kunden haben, gibt es auch andere Exporteure und Projektbeteiligte, die daneben ebenso Produkte für den Konsumgüterbereich herstellen. Sie weisen somit einen „gemischten“ Kundenstamm auf.

Dieser Aspekt der Zusammensetzung des Kundenstammes bei Unternehmen und Banken wird uns wieder begegnen, wenn wir in späteren Kapiteln auf den möglichen Einfluss von Nichtregierungsorganisationen und ihren Strategien auf Lieferanten, Projektbeteiligte und Banken zu sprechen kommen.

2.1.1.4 Interdependenzen zwischen den Bankproduktgruppen

Ein weiterer Aspekt bei der Diskussion der Frage, warum besonders Banken im Fokus möglicher NGO-Aktionen stehen können, liegt in den vergleichsweise großen Interdependenzen zwischen den Bankproduktgruppen.

Bei Unternehmen, die mehrere verschiedene Produkte herstellen, sollten die Erträge aus den jeweiligen Produktparten idealerweise nicht nur die variablen Kosten, sondern auch die Fixkosten und damit auch ihren Anteil an den sog. Overheads bzw. allgemeinen Verwaltungsaufwendungen decken. Negative Entwicklungen bzw. Verluste in einem

Produktsegment führen dazu, dass dieses nicht mehr seinen vollen Beitrag zur Deckung der Overheads leisten kann.

Im Falle der Banken erfährt diese Konstellation noch eine erweiterte Dimension. Im Bankgeschäft sind die Interdependenzen zwischen den Produktgruppen nicht nur auf die Frage des anteiligen Deckungsbeitrages für Overheads beschränkt. Vielmehr können Erfolge in einem Bereich zu einem erheblichen Teil die Basis für das Geschäft in einem anderen Produktsegment beeinflussen. So bilden beispielsweise die Einlagen, die eine Bank über die Termingelder ihrer Kunden generiert, eine Quelle ihrer Refinanzierung. Ebenso bestimmt ihr Rating bzw. ihre Bonität wesentlich, wie günstig oder teuer sich das Institut am Kapitalmarkt refinanzieren kann. Die Refinanzierung, sowohl was die Höhe als auch ihr Preis anbelangt, beeinflusst entscheidend das mögliche Volumen an Kreditgeschäft und dessen Zinsniveau, das eine Bank ausreichen kann.⁶⁶ Eine unterdurchschnittliche Performance der Bank in einem Produktsegment kann somit die Ausgangsbasis für einen anderen Produktbereich signifikant verschlechtern.

Im Falle von Umwelt- und Sozialthemen, auf die im Rahmen dieser Arbeit mit Blick auf die Forderungen von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft eingegangen wird, kommt ein spezieller Aspekt hinzu. Aufgrund der gestiegenen Popularität von ökologischen und sozialen Themen in der Gesellschaft haben Banken besonders in den letzten Jahren verstärkt solche Themen in den von ihnen angebotenen Produkten berücksichtigt und dies werblich eingesetzt. Beispielsweise werden im Anlagegeschäft zunehmend ökologisch-sozial ausgerichtete Anlageprodukte entwickelt und auf den Markt gebracht. Die Banken stellen bei ihrer Werbung hierfür einerseits auf ihre generelle Expertise bei der Entwicklung und Verwaltung solcher Produkte ab, betonen andererseits jedoch gleichzeitig auch die ökologisch-sozialen Aspekte ihrer Unternehmensphilosophie und ihr entsprechend ausgerichtetes Geschäftsgebaren. Die Glaubwürdigkeit, mit der Banken ihre ökologisch-soziale Einstellung hierbei vermitteln können, kann signifikant zum Kaufverhalten der Kunden und zum Erfolg solcher Produkte beitragen. Entsprechend können negative Nachrichten aus einem anderen Produktbereich der Bank dieser Glaubwürdigkeit und damit dem Erfolg des Anlageproduktes schaden. Wenn das Finanzinstitut beispielsweise wegen der Finanzierung umstrittener Projekte in gesellschaftlichen Verruf gerät, so leidet dessen Glaubwürdigkeit in Bezug auf ökologisch-sozial ausgerichtete Bankprodukte.⁶⁷ Die Kundenzielgruppe für solche Produkte setzt sich dabei nicht nur primär aus Privatkunden, sondern in einem signifikanten Umfang auch aus institutionellen Anlegern zusammen, die über hohe bis sehr hohe Anlagebeträge entscheiden.

Die dargestellte Wechselbeziehung lässt sich auch auf produzierende Unternehmen im Export- und Projektgeschäft übertragen. Auch hier ist denkbar, dass die Produktparte eines Unternehmens Nachteile erfährt, weil in einer anderen Produktparte desselben Unternehmens gesellschaftlich unerwünschte Entwicklungen und Vorkommnisse auftreten. Vor dem Hintergrund unserer Annahme, dass besonders Konsumentenkunden ein Produkt- bzw. Markenwechsel vergleichsweise leicht fallen dürfte, wären hiervon in besonderem

⁶⁶ Dies sind nur Beispiele. Die Interdependenzen zwischen den Produktgruppen einer Bank können hier nicht in Gänze dargestellt werden, weswegen auf weiterführende Fachliteratur verwiesen sei.

⁶⁷ Die negativen Folgen für die Bank aus einem solchen Reputationsschaden können dabei auch zeitlich unter Umständen weit über die eigentliche Kreditlaufzeit der problematischen Finanzierung hinauswirken.

Maße Unternehmen betroffen, die neben der Herstellung export- und projektfähiger (mittel-/langfristiger) Güter wie Anlagen und Maschinen auch Produkte für den privaten Konsum herstellen. Jedoch dürfte diese Produktkonstellation bei Unternehmen im internationalen mittel-/langfristigen Export- und Projektgeschäft vergleichsweise seltener auftreten, während man bei Geschäftsbanken aber davon ausgehen muss, dass ein signifikanter Anteil ihres Bankgeschäftes von der Kundengruppe der Privatkunden abhängt.

Ebenso wären bei Industrieunternehmen die Interdependenzen zwischen den Produktsparten in aller Regel auf den Deckungsbeitrag zu den Overheads beschränkt. Beispielsweise könnten negative Auswirkungen eines errichteten Großanlagenbetriebes ein Lieferunternehmen in gesellschaftlichen Verruf bringen mit der Folge, dass sich in dessen Konsumgütersparte die Kunden anderen Anbietern zuwenden. Dadurch entstünden Verluste in dieser Konsumgütersparte, und ein negativer Beitrag zur Deckung der Overheads könnte die Folge sein. Bei den Banken kann, wie oben dargestellt, diese Konstellation noch einen Schritt weitergehen, indem beispielsweise aufgrund der Finanzierung einer in Verruf geratenen Großanlage die Kunden für Termingeschäfte abwandern, was die Refinanzierungsbasis der Bank belastet, und dies wiederum die Fähigkeit des Kreditinstituts einschränkt, Kredite in Höhe der nachgefragten Volumina und Zinsniveau zukünftig anzubieten.

Ergänzend zum Kreditgeschäft der Banken ist zu erwähnen, dass ökologisch-soziale Risiken aus dem Grundgeschäft nicht nur dessen Abwicklung verzögern oder gar das ganze Grundgeschäft im Extremfall scheitern lassen können. Eine Verzögerung in der Abwicklung des Grundgeschäftes würde zwar in aller Regel eine Verlängerung der Gesamtfinanzierung notwendig machen und dadurch die Gesamtfinanzierungskosten erhöhen. Darüber hinaus könnten sich jedoch aus solchen ökologisch-sozialen Risiken bzw. den daraus folgenden immanenten Risiken mit Blick auf Verteuerung oder Scheitern der Transaktion Schwierigkeiten bei der Suche nach weiteren Finanzierungspartnern im Rahmen einer Syndizierung eines solchen Kredites oder beim Weiterverkauf des Kreditrisikos auf dem Sekundärmarkt ergeben (in der Form, dass die Geschäftspartner diese immanenten Risiken nicht oder nur mit einem Gebührenaufschlag aufnehmen wollen).

Abschließend ist jedoch noch einmal zu betonen, dass die gemachten Aussagen und Annahmen zur angebotenen Produktpalette der Kreditinstitute, der Zusammensetzung ihres Kundenstammes inklusive der möglichen Präferenzierung einer bestimmten Kundengruppe seitens des Bankmanagements und den Interdependenzen zwischen den Bankproduktgruppen stets unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalles angestellt werden müssen. Die tatsächlichen Konstellationen können von Fall zu Fall unterschiedlich sein, weswegen man keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen oder Regeln aus den gemachten Aussagen ableiten kann. Dennoch zeigen die angestellten Überlegungen Tendenzen auf, die die Zielausrichtung und Strategien der Banken (und Unternehmen) beeinflussen können und einen Erklärungsansatz zum näheren Verständnis bieten.

2.1.2 Exportkreditversicherung

2.1.2.1 Definition und Funktion

In den Vorkapiteln wurden Unternehmen (wie die Liefer-, Projekt- und Abnehmerunternehmen) sowie die finanzierenden Banken als wirtschaftlich Beteiligte im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung besprochen. Dabei wurde festgestellt, dass es sich hierbei um entgeltete Betriebe handelt, die im marktwirtschaftlichen System dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip unterliegen und ihre Unternehmensziele – unter Berücksichtigung weiterer Ziele – primär an Gewinnstreben und Unternehmenserhalt ausrichten.

Im Rahmen einer mittel-/langfristigen Exportfinanzierung, und mit geringerer Relevanz auch bei Projektfinanzierungen, kommt der staatlichen Exportkreditversicherung bei vielen Geschäften eine wichtige Schlüsselfunktion zu. Sie ist damit ein weiterer wirtschaftlich Beteiligter im Geschäftsfeld, der sich aber in Funktion und Zielen zum Teil deutlich von den Unternehmen und Banken unterscheidet. Da in den späteren Kapiteln bei der Diskussion des strategischen Vorgehens der Nichtregierungsorganisationen – und hier vor allem der Auswahl ihrer primären Targets und Verbündeten – unter anderem die Zielausrichtung der verschiedenen, hinter der (deutschen) Exportkreditversicherung stehenden staatlichen Stellen (Bundesministerien) relevant werden, soll auf diesen Beteiligten nachfolgend etwas detaillierter eingegangen werden.

Exportkreditversicherungen sind staatliche bzw. quasi-staatliche Institutionen.⁶⁸ Die rechtliche Verknüpfung, wie das Instrument der staatlichen Exportkreditversicherung beim Staat angebunden ist, kann von Land zu Land unterschiedlich geregelt sein. Es kann sich dabei um eine Institution handeln, die verwaltungstechnisch direkt beim Staat aufgehängt ist. Dies ist zum Beispiel bei der britischen Exportkreditversicherung ECGD der Fall, die gemäß Artikel 13 des ‚Export and Investment Guarantees Act 1991 Chapter 67‘ ein Department des Secretary of State ist.⁶⁹ Es kann sich aber auch beispielsweise um eine Organisationsform handeln, bei der ein Unternehmen oder ein Unternehmenskonsortium im Auftrag und für Rechnung des Staates agiert und sämtliche Bearbeitungstätigkeiten im Zusammenhang mit der Deckungsvergabe übernimmt, die eigentliche Deckung aber eine staatliche Deckung ist.⁷⁰

⁶⁸ Neben den staatlichen Exportkreditversicherungen (engl. ‚Export Credit Agencies‘ oder ECAs genannt) haben sich besonders in den vergangenen Jahren zunehmend auch private Kreditversicherungen mit Erfolg um Deckungsgeschäft im Export- und Projektfinanzierungsbereich bemüht. Obwohl dies ein wachsender Markt ist, bevorzugen Exporteure und Banken u.a. aus Gründen des Schadensabwicklungsprocederes und aus Kostengründen meist staatliche Exportkreditversicherungen für die Absicherung ihrer Geschäfte. Insofern bildet das staatliche Deckungsinstrument nach wie vor die zentrale Rolle im Geschäftsfeld. Aus diesem Grund ist im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit dem Begriff ‚Exportkreditversicherung‘ immer das staatliche Deckungsinstrument gemeint, und auch die geläufige Abkürzung ‚ECA‘ wird ausschließlich hierfür verwendet. Sofern auf die privatwirtschaftlichen Versicherungsanbieter Bezug genommen wird, wird dies im Text auch als private Kreditversicherung ausdrücklich kenntlich gemacht.

⁶⁹ Vgl. Export and Investment Guarantees Act 1991 (c. 67) Veröffentlichung auf der Internetseite des Office of Public Sector Information (OPSI) unter www.opsi.gov.uk/acts/acts1991/ukpga_19910067_en_1.htm und ebenso Verlinkung auf dieses Dokument von der Internetseite der britischen Exportkreditversicherung Export Credits Guarantee Department (ECGD) unter www.ecgd.gov.uk/index/aboutecgd/ecgdmissionandobjectives.htm (Zugriff: 05.10.2008).

⁷⁰ Dies ist zum Beispiel bei der deutschen Exportkreditversicherung Euler Hermes der Fall.

Staatliche Exportkreditversicherungen stellen den exportierenden Unternehmen und finanzierenden Instituten Deckungen für die Absicherung von politischen und wirtschaftlichen Risiken im Zusammenhang mit Ausfuhrgeschäften zur Verfügung.^{71 72} Solche Absicherungen verringern das Risiko für Exporteure und Banken und ermöglichen diesen, preisgünstiger zu kalkulieren und diese Preisvorteile an ihre Kunden weiterzugeben. Obwohl die organisatorische Aufstellung der Exportkreditversicherungen von Land zu Land unterschiedlich sein kann, sind innerhalb der OECD ihre Aufgaben und ihr Handlungsrahmen durch internationale Abkommen definiert und eingegrenzt.⁷³ Mittlerweile verfügen alle westlichen Industrieländer und auch einige Schwellenländer über staatliche Exportkreditversicherungen, mit denen sie ihre einheimische Exportwirtschaft fördern. Deutsche Exporteure erhalten mit dem sog. Hermesinstrumentarium eine Chancengleichheit im internationalen Wettbewerb.⁷⁴ Im Folgenden sollen das Instrument der ECA-Deckung und ihre institutionelle Aufstellung beispielhaft anhand der deutschen Exportkreditversicherung besprochen werden.

Staatliche Deckungen für das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft werden in Deutschland vom Bund vergeben. Mit den Exportgarantien des Bundes (sog. ‚Hermesdeckungen‘) können sich deutsche Unternehmen ihre Exporte und Investitionen im Ausland gegen wirtschaftliche und politische Risiken absichern. Hier begreift sich das Deckungsinstrumentarium des Bundes als ergänzend; es tritt primär dort ein, wo private Kreditversicherungen keine ausreichenden Absicherungsmöglichkeiten bereitstellen.⁷⁵

Während, wie bereits angeführt, die Deckung selber vom Bund verliehen wird, ist mit der Bearbeitung und Abwicklung dieser Fördermaßnahme ein Mandatarkonsortium betraut, das aus der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) besteht.⁷⁶ Aufgabe dieses Konsortiums ist es, Unternehmen und Kreditinstitute bei der Absicherung ihrer Auslandsaktivitäten beratend zu informieren, Deckungsanträge entgegenzunehmen und zu prüfen sowie Deckungen zu betreuen und Schäden abzuwehren und abzuwickeln.

⁷¹ Direkte Vertragspartner der Exportkreditversicherungen sind die exportierenden und investierenden Unternehmen ihres Landes sowie die Banken, die diese Exporte und Projekte finanzieren. Mit dem Importeur oder einer Projektgesellschaft haben sie keine direkte Kundenbeziehung, gleichwohl sichern sie das Risiko ab, das sich mit dem Importunternehmen oder der Projektgesellschaft bzw. dem Projekt ergibt.

⁷² Einige Exportkreditversicherungen bieten neben solchen Versicherungsleistungen auch zinsgünstige Finanzierungen für Export- und Projektfinanzierungsgeschäft an.

⁷³ Einschränkend muss hier angeführt werden, dass nicht alle Länder der OECD angehören und auch bei den OECD-Mitgliedsstaaten zwar die meisten, aber nicht alle Mitgliedsländer beispielsweise dem OECD-Konsensus beigetreten sind. Insofern gelten die OECD-Regelwerke nur für die Beitrittsländer verbindlich.

⁷⁴ Vgl. BMWi (Hermesversicherte Kredite), *Hintergrund*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=156288.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁷⁵ Vgl. BMWi (Hermesversicherte Kredite) *Hintergrund*.

⁷⁶ Vgl. auch im Folgenden die Veröffentlichungen der Bundesrepublik Deutschland (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseiten:

AGA-Portal (AuslandsGeschäftsAbsicherung) *AGA-Portal – AuslandsGeschäftsAbsicherung*, www.agaportal.de/pages/portal/index.html (Zugriff: 01.08.2008),

AGA-Portal (Mandatarauftrag), *Mandatarauftrag*, www.agaportal.de/pages/portal/mandatarauftrag.html (Zugriff: 01.08.2008), AGA-Portal (Grundzüge Exportkredit) www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/grundzuege_exportkredit.html (Zugriff: 11.07.2008).

Euler Hermes ist dabei federführend für die Exportkreditgarantien⁷⁷ zuständig, während die Investitionsgarantien⁷⁸ und die UFK-Garantien⁷⁹ federführend von der PwC AG bearbeitet werden.

Das Deckungsinstrumentarium des Bundes zur Außenwirtschaftsförderung trägt sich über Einnahmen aus Versicherungsprämien für Neugeschäfte und Rückflüsse auf gezahlte Entschädigungen langfristig selbst.⁸⁰ Positive Ergebnisse aus den Deckungsgarantien kommen dem Bundeshaushalt zugute; Entschädigungszahlungen belasten diesen entsprechend. Die Einnahmen aus dem Hermesinstrumentarium laufen zunächst bei den Mandataren auf, die den Eingang aus Versicherungsprämienzahlung seitens der Deckungsnehmer und Rückflüssen aus Schadensfällen überwachen. Diese überweisen dann den Einnahmenbetrag zu festgelegten Terminen an das Bundesfinanzministerium aufgrund dessen Zuständigkeit für den Bundeshaushalt.

Die Mandatare selbst werden für ihre Dienste auf Basis eines separaten Vertrages bezahlt, der ein Pauschalentgelt vorsieht. Dieses zahlt die Bundesregierung aus dem Bundeshaushalt an die Mandatare; der Betrag wird im Haushaltsgesetz entsprechend verabschiedet.

Das zentrale Steuerungsgremium für diese staatlichen Deckungen ist der sog. Interministerielle Ausschuss (IMA). Dieser setzt sich aus Vertretern von vier Bundesministerien zusammen: dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), das auch den Vorsitz hat, dem Bundesministerium der Finanzen (BMF), dem Auswärtigen Amt (AA) und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Ebenfalls anwesend und die einzelnen Entscheidungsvorlagen zu den Deckungsanträgen vortragend sind die Mandatare Euler Hermes und PwC. Daneben sind Vertreter der Außenwirtschaft und des Bankgewerbes, der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW IPEX-Bank) und der AKA Ausfuhrkreditgesellschaft mbH als Sachverständige beratend vertreten.

Der Interministerielle Ausschuss tagt in regelmäßigen Abständen in Form einer Ausschusssitzung. Die dort vorgelegten Anträge auf Übernahme von Ausfuhrleistungsgewährleistungen

⁷⁷ Weitere Produktinformationen zu den Exportkreditgarantien finden sich unter AGA-Portal (Exportkreditgarantien), *Exportkreditgarantien der Bundesrepublik Deutschland*, Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/index.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁷⁸ Weitere Produktinformationen zu den Investitionsgarantien finden sich unter AGA-Portal (Investitionsgarantien), *Investitionsgarantien der Bundesrepublik Deutschland*, Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/dia/index.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁷⁹ UFK-Garantien sind Garantien für sog. Ungebundene Finanzkredite. Weitere Produktinformationen finden sich unter AGA-Portal (UFK-Garantien), *UFK-Garantien der Bundesrepublik Deutschland*, Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/ufk/index.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁸⁰ Dies steht im Einklang mit Anforderungen der WTO. Vgl. auch im Folgenden BMWi (Schlaglichter), *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Referat Öffentlichkeitsarbeit, Monatsbericht Mai 2008, S. 19 f., veröffentlicht auf dessen Internetseite unter Publikationen www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html (Zugriff: 01.08.2008).

werden durch das federführende Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen sowie im Einvernehmen mit dem Auswärtigen Amt und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung entschieden.⁸¹ Während also das Bundeswirtschaftsministerium bei seiner Entscheidungsfindung auf die Zustimmung des Bundesfinanzministeriums angewiesen ist, kann andererseits aus vorgenannter Regelung geschlossen werden, dass die Meinungsposition von Auswärtigem Amt und Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung nicht zwingend berücksichtigt werden müsste. De facto aber wurde und wird im IMA immer ein Konsens unter allen vier vertretenen Bundesministerien gesucht und Einstimmigkeit in der Beschlussfassung nach außen sichergestellt.⁸²

Die im IMA vertretenen Bundesministerien repräsentieren Behörden und sind damit den öffentlichen nichtentgeltlichen Betrieben (= öffentliche Verwaltungsbetriebe) zuzuordnen. Die mit der Bearbeitung der Deckungsanträge betrauten Mandatarunternehmen jedoch sind privatwirtschaftliche Unternehmen, die einen öffentlichen Auftrag wahrnehmen. Sie sind in ihrer Tätigkeit an die vom Bund vorgegebenen Rahmenbedingungen und Weisungen gebunden und können aufgrund dieser Handlungstätigkeit als sog. Verwaltungshelfer bezeichnet werden.

2.1.2.2 Zielausrichtung

Der Handel mit dem Ausland bildet einen zentralen Bestandteil der deutschen Wirtschaft und ist damit ein wichtiger Faktor für die Wirtschaftskraft der Bundesrepublik Deutschland. Die deutsche Industrie tätigt mehr als 40 Prozent ihres Gesamtumsatzes im Ausland.⁸³ Die Exporttätigkeit erstreckt sich dabei auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Branchen. Auch die fortschreitende Globalisierung trägt dazu bei, dass Exporte auch in Zukunft einen hohen Stellenwert einnehmen werden. So erwarten 70 Prozent der außerhalb Europas aktiven deutschen mittelständischen Unternehmen, dass im Jahr 2010 der Anteil des Auslandsumsatzes 40 Prozent (und mehr) am Gesamtumsatz ausmacht; fast 45 Prozent rechnen sogar mit einem Auslandsumsatz von mehr als 60 Prozent.

Obwohl knapp zwei Drittel der deutschen Exporte mit einem Wert von 557,8 Mrd. Euro im Jahr 2006 in andere Länder der Europäischen Union (EU) gingen, so nimmt daneben der außereuropäische Raum einen wichtigen Stellenwert ein.⁸⁴ Insbesondere die asiatischen und amerikanischen Regionen sind hier als Handelspartner zu nennen.⁸⁵ Das Wirtschaftswachstum solcher Volkswirtschaften wie beispielsweise China und Indien mit geschätzten

⁸¹ Vgl. AGA-Portal (IMA), *IMA – Interministerieller Ausschuss*, Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/aga/ima.html (Zugriff: 01.08.2008). Vgl. ebenfalls BMWi (Schlaglichter) S. 21.

⁸² Diese Feststellung basiert auf den Erfahrungen, die der Verfasser dieser Arbeit im Rahmen einer sechsmonatigen Entsendung in das Bundeswirtschaftsministerium und der Teilnahme an den Sitzungen des Interministeriellen Ausschusses gemacht hat, sowie auf einem Telefongespräch mit einer Vertreterin des Bundeswirtschaftsministeriums (Hermesreferat) am 07.08.2008.

⁸³ Vgl. auch im Fortfolgenden BMWi (Weltweit Aktiv), *Weltweit Aktiv: Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen*. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Referat Öffentlichkeitsarbeit, Stand Juli 2007, S. 7 ff., veröffentlicht auf dessen Internetseite unter Publikationen www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁸⁴ Vgl. BMWi (Weltweit Aktiv) S. 8.

⁸⁵ Allein die Exporte nach Asien sind in den letzten fünf Jahren um 26 Prozent gestiegen. Vgl. BMWi (Weltweit Aktiv) S. 59.

Wachstumsraten von bis zu 10 Prozent zeigt die Wichtigkeit dieser Märkte in einer globalisierten Welt.⁸⁶

Das primäre Ziel, das der Bund mit der Bereitstellung des Hermesinstrumentariums verfolgt, ist die Unterstützung der nationalen Unternehmen bei ihren Export- und Investitionsvorhaben im Ausland.⁸⁷ Insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen, aber auch für Großunternehmen spielen Exportrisikogarantien eine wichtige Rolle, um das erhöhte Risiko solcher Auslandsgeschäfte einzugrenzen, abzusichern und damit solche Transaktionen besonders in schwierigen Märkten oft überhaupt erst zu ermöglichen. Durch die Förderung solcher Exporttransaktionen werden wiederum Arbeitsplätze in Deutschland gesichert oder neu geschaffen sowie das Erreichen strukturpolitischer und außenpolitischer Ziele unterstützt.⁸⁸ Daneben nimmt nach eigener Aussage des BMWi auch das Thema Umweltschutz im Bereich der Hermesdeckungen einen hohen Stellenwert ein, was sich durch die Einsetzung entsprechender Regelwerke, nämlich den am 26.04.2001 vom IMA verabschiedeten „Leitlinien für die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und entwicklungspolitischen Gesichtspunkten bei der Übernahme von Exportkreditgarantien des Bundes“ als nationale Verwaltungsrichtlinien des Bundes sowie die auf OECD-Ebene vereinbarte „Recommendation on Common Approaches on Environment and Officially Supported Export Credits (sog. OECD Common Approaches), zeigt.⁸⁹

Bei dem Hermesdeckungsinstrumentarium des Bundes handelt es sich um sog. meritorische Güter. Meritorische Güter zeichnen sich dadurch aus, dass hier der Staat in die Konsumentensouveränität eingreift, da er bestimmte Güter aufgrund ihrer gesellschaftlichen Nutzenfunktion fördern möchte. Sie stiften sowohl einen unmittelbaren Nutzen für den Einzelnen als auch einen mittelbaren Nutzen für die gesellschaftliche Gemeinschaft. Im Unterschied zu den Gemeinschaftsgütern, bei denen einzelne Nutzer nicht ausgeschlossen werden können und die deshalb in aller Regel vom Staat zur Verfügung gestellt werden müssen, sind meritorische Güter eigentlich Mischgüter, bei denen das Ausschlussprinzip für den Einzelgutanteil, nicht aber für den Gemeinschaftsgutanteil durchgesetzt

⁸⁶ Vgl. BMWi (Weltweit Aktiv) S. 11. Rolf Langhammer weist in seiner Studie für das Institut für Weltwirtschaft in Kiel vom 18.03.2008 jedoch auf den Umstand hin, dass sich aufgrund von Zweifeln an der Qualität der Wirtschaftsdaten aus China das wahre chinesische Wirtschaftswachstum nicht genau bestimmen lässt und es daher verschiedene Szenarien für das durchschnittliche reale BIP-Wachstum bis zum Jahr 2020 gibt. Diese bewegen sich in einem Korridor von 5 bis 6 Prozent und würden China damit auf eine Ebene des Pro-Kopf-Einkommensniveaus heben, die der Brasiliens oder der Türkei entspricht. Vgl. Langhammer, R. (2008), *Chinas Aufstieg zum „Global Player“: Was er bewirkt hat und wo er hinführt*. Institut für Weltwirtschaft Kiel, IfW-Fokus 41, Bericht von Rolf Langhammer vom 18.03.2008, Veröffentlichung auf der Internetseite des IfW unter www.ifw-kiel.de/presse/fokus/2008/fokus41/?searchterm=China (Zugriff: 03.08.2008).

⁸⁷ Vgl. auch im Folgenden BMWi (Schlaglichter) S. 19. Obwohl Hermesdeckungen nur für knapp zwei Prozent aller aus Deutschland getätigten Exporte eine Rolle spielen, so ist dennoch ihre Relevanz im mittel-/langfristigen Exportfinanzierungsgeschäft unbestritten. Vgl. hierzu AGA-Portal (Hermesdeckungen – Jahresbericht 2007), *Exportgarantien der Bundesrepublik Deutschland – Jahresbericht 2007*, Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Verbindung mit den Mandatären Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vom Juni 2008, zu finden unter www.agaportal.de/pdf/berichte/jb_2007.pdf (Zugriff: 06.08.2008), und hier speziell S. 2.

⁸⁸ Vgl. BMWi (Hermesversicherte Kredite), *Verfahren der Übernahme von Hermesdeckungen*, zu finden unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152548.html (Zugriff: 01.08.2008).

⁸⁹ Vgl. BMWi (Hermesversicherte Kredite), *Nachhaltige Entwicklung und Exportkredite*, zu finden unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152550.html (Zugriff: 04.08.2008).

werden kann.⁹⁰ Der staatliche Eingriff rechtfertigt sich aus dem höheren gesamtgesellschaftlichen Nutzen, der durch die Erbringung der meritorischen Güter erreicht wird. Als Beispiele können die allgemeine Schulpflicht (Bildung für den Einzelnen als unmittelbarer Nutzen und Sicherung des Ausbildungsniveaus einer Gesellschaft als mittelbarer Nutzen) und die Subventionierung von Theatern (Ermöglichung des Theaterbesuchs für die kulturinteressierten Besucher als unmittelbarer Nutzen und Sicherung der kulturellen Bildung in einer Gesellschaft als mittelbarer Nutzen) genannt werden.⁹¹

Im Falle des ECA-Deckungsinstrumentes zeigt sich der unmittelbare Nutzen darin, dass die exportierenden Unternehmen und finanzierenden Banken das Risiko ihrer Export- und Projektransaktionen absichern (und dadurch manches Geschäft erst realisieren) können und eine Chancengleichheit mit anderen Unternehmen und Banken aus anderen Ländern erhalten, die solche Deckungen für ihre Geschäfte ebenso in Anspruch nehmen. Der mittelbare Nutzen für die staatliche Gemeinschaft ergibt sich daraus, dass durch die Exporttätigkeit deutscher Unternehmen Arbeitsplätze in Deutschland erhalten oder neu geschaffen werden, ein entsprechendes Steueraufkommen für den Staat realisiert wird und strukturpolitische sowie außenpolitische Ziele verfolgt und umgesetzt werden können.

Die Gesamtzielausrichtung des Hermesinstrumentariums spiegelt das Selbstverständnis des Bundeswirtschaftsministeriums wider, das als das federführende Bundesministerium bei diesem Förderinstrument zu sehen ist. Das BMWi sieht als zentrales Anliegen seiner Politik die Schaffung eines Fundamentes für wirtschaftlichen Wohlstand in Deutschland mit breiter Teilhabe aller Bürger und die Bereitstellung eines modernen Systems der Wirtschaftsbeziehungen.⁹² Entsprechend formuliert es diverse Zielsetzungen als Richtschnur für politisches Handeln, wie z.B.

- „dauerhafte Wachstums- und Wettbewerbschancen für den Standort Deutschland,
- ein hoher Beschäftigungsstand,
- die Stärkung der kleinen und mittelständischen Betriebe
- die Förderung von neuen Technologien und Innovationen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft,
- die Verbindung ökonomischer und ökologischer Ziele,
- die Vertiefung der weltweiten Arbeitsteilung und eines freien Welthandels,
- aktive Gestaltung des Wandels von der Industrie- zur wissensbasierten Informationsgesellschaft,

⁹⁰ Vgl. Rieger (1983) S. 87 f. Eine vollständige Darstellung der verschiedenen Formen von Einzel- und Gemeinschaftsgütern wie auch der demeritorischen Güter kann an dieser Stelle nicht gegeben werden. Es wird daher beispielhaft auf die Diskussion bei Rieger (1983) verwiesen, insbesondere Kapitel 3.2.2 (S. 83 ff.) und Kapitel 4.2.2.2 (S. 141 ff.).

⁹¹ Im Gegensatz zu den öffentlichen Verwaltungsbetrieben stellen Unternehmen zum überwiegenden Teil Einzelgüter her, die ausschließlich individuellen Nutzen stiften (sog. vollkommene Einzelgüter). Nur diese sind für einen entgeltlichen Absatz geeignet, da hier das Ausschlussprinzip anwendbar ist. Unternehmen können als Ausbringüter neben diesen vollkommenen Einzelgütern manchmal aber auch Nebenausbringüter in Form von Gemeinschaftsgütern hervorbringen (z.B. Wohlfahrtswirkung des Waldes bei Forstunternehmen oder Straßenbeleuchtung durch Lichtreklame). Vgl. Rieger (1983) S. 149.

⁹² Vgl. BMWi (Politik), *Politik für Bürgerinnen und Bürger*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie auf dessen Internetseite unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Ministerium/aufgaben-und-struktur.html (Zugriff: 04.08.2008).

- eine gesicherte Energieversorgung zu angemessenen Preisen.“⁹³

Entscheidungen im Interministeriellen Ausschuss bedürfen der Einwilligung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF). Seine vornehmlichen Aufgaben und Ziele definiert das Bundesfinanzministerium in einer Politik, die

- mehr Beschäftigung schafft, die Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft auf allen Ebenen voranbringt, einen verlässlichen finanzpolitischen Kurs verfolgt und für international wettbewerbsfähige Steuersätze und Ausgaben in zukunftsorientierte Bereiche sorgt,
- eine nachhaltige finanzielle Handlungsfähigkeit des Staates sichert,
- Gerechtigkeit zwischen den Generationen herstellt,
- eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht,
- auf europäischer Ebene ihre Finanz- und Wirtschaftspolitik mit denen der übrigen EU-Staaten abstimmt.⁹⁴

Es koordiniert im Rahmen der vom Bundeskanzler vorgegebenen politischen Richtlinien die Haushaltsvorschläge der einzelnen Ministerien, entwirft so den jährlichen Bundeshaushalt und verfügt über ein Widerspruchsrecht bei allen finanzpolitischen Entscheidungen der Regierung.⁹⁵

Beide Bundesministerien, das Bundeswirtschaftsministerium und das Bundesfinanzministerium, repräsentieren im Interministeriellen Ausschuss die Ministerien mit einer wirtschafts- bzw. finanzpolitisch fokussierten Ausrichtung. Entsprechend ist auch ihr primäres Augenmerk bei der Diskussion und Entscheidung der vorgelegten Deckungsanträge auf solche Aspekte ausgerichtet.⁹⁶

Obwohl die Entscheidungen im IMA durch das BMWi im Einverständnis mit dem BMF getroffen werden, so wird gleichfalls darauf geachtet, dass diese im Einvernehmen mit dem Auswärtigen Amt und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) erfolgen. Insofern wird ebenso die Meinung dieser beiden Bundesministerien gehört und berücksichtigt.

Das Auswärtige Amt sieht seine generelle Zuständigkeit darin, die Beziehungen zu anderen Staaten sowie zu den zwischen- und überstaatlichen Organisationen zu pflegen.⁹⁷ Es definiert seine Ziele vornehmlich aus der ihm zugewiesenen Rolle im Auswärtigen Dienst. Ihm obliegt es, die Interessen Deutschlands in der Welt zu vertreten und Themen wie Frieden, Freiheit, Demokratie, wirtschaftliche und soziale Entwicklung und den Erhalt

⁹³ Siehe BMWi (Politik)

⁹⁴ Vgl. BMF (Leitlinien), *Leitlinien und Prioritäten*. Veröffentlichung des Bundesministeriums der Finanzen vom 31.03.2005 auf deren Internetseite unter www.bundesfinanzministerium.de/nn_2988/DE/BMF__Startseite/Ministerium/Leitlinien__und__Prioritaeten/node.html?__nnn=true (Zugriff: 04.08.2008)

⁹⁵ Vgl. BMF (Ziele), *Aufgaben und Ziele*. Veröffentlichung des Bundesministeriums der Finanzen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf deren Internetseite unter www.bundesfinanzministerium.de/nn_2624/DE/BMF__Startseite/Ministerium/Aufgaben__und__Ziele/node.html?__nnn=true (Zugriff: 04.08.2008).

⁹⁶ Dies basiert u.a. auf den Erfahrungen, die der Verfasser dieser Arbeit im Rahmen einer sechsmonatigen Entsendung in das Bundeswirtschaftsministerium und der Teilnahme an den Sitzungen des Interministeriellen Ausschusses gemacht hat.

⁹⁷ Vgl. Auswärtige Amt (Aufgaben), *Aufgaben des Auswärtigen Dienstes*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Auswärtigen Amtes auf dessen Internetseite unter www.auswaertigesamt.de/diplo/de/AAmt/AuswDienst/Aufgaben.html (Zugriff: 04.08.2008).

der natürlichen Lebensgrundlagen weltweit voranzubringen.⁹⁸ Dabei ist die Einflussnahme auf die Meinungsbildner und Entscheidungsträger in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft der ausländischen Partner zentrales Anliegen seiner Diplomatie.⁹⁹

Die Ziele des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ergeben sich aus den vier Leitmotiven der deutschen Entwicklungspolitik:

- „die weltweite Armut zu bekämpfen
- die Umwelt zu schützen
- den Frieden zu sichern und Demokratie zu verwirklichen
- die Globalisierung gerecht zu gestalten.

Dabei orientiert sich Deutschland mit seiner Entwicklungspolitik am Leitbild einer global nachhaltigen Entwicklung, die sich gleichermaßen in wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, sozialer Gerechtigkeit, ökologischer Tragfähigkeit und politischer Stabilität ausdrückt.“¹⁰⁰

Obwohl auch Auswärtiges Amt und BMZ somit wirtschaftspolitische Themen in ihren Leitzielen verfolgen, so ist doch – insbesondere im Fall des BMZ – deren Fokus mit Blick auf die Förderung der deutschen Exportwirtschaft anders gewichtet als beim Bundeswirtschaftsministerium und Bundesfinanzministerium. Durch die Teilnahme und Anhörung der beiden erstgenannten Ministerien im IMA sowie Einbeziehung von deren Meinung in die Deckungsantragsentscheidungen sollen deren Interessen im Rahmen des Hermesinstrumentariums berücksichtigt werden. Dennoch ist zu konstatieren, dass der Schwerpunkt der Entscheidungsgewalt im Interministeriellen Ausschuss beim Bundeswirtschaftsministerium und Bundesfinanzministerium liegt.

Die Ausrichtung und Zielformulierung des Hermesinstrumentariums obliegt, wie bereits dargestellt, federführend dem BMWi sowie dem Interministeriellen Ausschuss mit den dort vertretenen Ministerien. Die übergeordnete Zielausrichtung erhalten diese Bundesministerien durch die demokratisch gewählte Bundesregierung.

Dennoch ist der Bund nicht autark in der Festlegung und Verfolgung seiner Exportförderbemühungen. Vielmehr ist das ECA-Instrument eingebunden in ein internationales Regelwerk, insbesondere auf OECD-Ebene. Die Bundesregierung, und hier stellvertretend das Bundeswirtschaftsministerium durch dessen Teilnahme an den relevanten Sitzungen und Gremien in der OECD und der EU, setzt sich dafür ein, dass die Interessen der deutschen Exportwirtschaft hier angemessene Berücksichtigung finden.

⁹⁸ Vgl. Auswärtige Amt (Leitbild), *Unser Auftrag: Interessen Deutschlands vertreten – Bürgerinnen und Bürger unterstützen – Werte vermitteln*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Auswärtigen Amtes auf dessen Internetseite unter www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/AAmt/AuswDienst/Leitbild.html (Zugriff: 04.08.2008).

⁹⁹ Vgl. Auswärtige Amt (Aufgaben).

¹⁰⁰ Siehe BMZ (Leitmotive), *Die vier Leitmotive der deutschen Entwicklungspolitik*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf dessen Internetseite unter www.bmz.de/de/ziele/deutsche_politik/leitmotive/index.html (Zugriff: 04.08.2008). Für weitere Ausführungen vgl. BMZ (Ziele), *Grundsätze und Ziele*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf dessen Internetseite unter www.bmz.de/de/ziele/index.html (Zugriff: 04.08.2008).

2.1.2.3 Internationale Abkommen beeinflussen den Gestaltungsspielraum der Exportkreditversicherungen

Vornehmliches Ziel dieser internationalen Regelwerke ist es, Wettbewerbsverzerrungen zwischen den verschiedenen staatlichen Exportfinanzierungs- und Exportkreditversicherungssystemen zu vermeiden. Durch die Festlegung eines Rahmenwerkes sollen Mindeststandards etabliert werden, die dafür sorgen, dass der Wettbewerb unter den Exporteuren und Projektunternehmen über den Preis und die Qualität der Exportprodukte geführt wird und nicht über den Umfang der staatlichen Förderung.¹⁰¹ Im Rahmen solcher Harmonisierungsbestrebungen sind in erster Linie die Regelwerke auf OECD-Ebene und hier vor allem der OECD-Konsensus¹⁰² für das Prämien- und Deckungssystem sowie die OECD Common Approaches¹⁰³ für die Umwelt- und Sozialaspekte im Zusammenhang mit der Vergabe von ECA-Deckungen zu nennen.

Mit dem OECD-Konsensus haben sich seit 1978 die OECD-Staaten auf einheitliche Mindeststandards bei Zahlungsbedingungen und Kreditlaufzeiten für ECA-gedeckte Geschäfte geeinigt;¹⁰⁴ seit 1999 sind die ECA-Versicherungsprämien weitgehend harmonisiert.^{105 106} Dies soll vermeiden helfen, dass Exportkreditversicherungen beispielsweise durch unverhältnismäßig niedrige Versicherungsprämien im Vergleich zum abgesicherten Risiko oder geringe Anforderungen in den Zahlungsbedingungen, die der Importeur zu akzeptieren hat, ihre eigene Exportindustrie mit einem staatlich subventionierten Wettbewerbsvorteil ausstatten. Solche Abkommen sollen sicherstellen, dass ein Konditionenwettlauf bei der staatlichen Exportunterstützung und ruinöser „Subventionswettbewerb“ unter den Exportkreditversicherern unterbleiben.

Ebenso verhält es sich mit den OECD Common Approaches. Diese definieren Mindeststandards im Umwelt- und Sozialbereich, die bei ECA-gedekten Export- und Projektgeschäften von den beteiligten Partnern einzuhalten sind und dafür sorgen sollen, dass

¹⁰¹ Vgl. BMWi (Hermesversicherte Kredite), *Wirtschaftspolitische Zielsetzung*, zu finden unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152542.html (Zugriff: 01.08.2008).

¹⁰² Vgl. OECD-Konsensus (2008 Revision).

¹⁰³ Vgl. OECD-Common Approaches (2007)

¹⁰⁴ Regelungsbereiche sind u.a. das Erfordernis von An- und Zwischenzahlungen (mind. 15 % vom Auftragswert), maximale Kreditlaufzeiten (abhängig von der Einstufung zur Ländergruppe der Industrieländer oder der Restlichen Länder bzw. abhängig von den Vorgaben der Sektorenvereinbarung für bestimmte Branchen), Beginn der Kreditlaufzeit (Beginn des sogenannten Starting Points zum Beispiel bei Lieferung, mit Erreichen der Betriebsbereitschaft etc.), Tilgung des Kapitalbetrages (z.B. gleichhohe Halbjahresraten) und Deckung lokaler Kosten.

¹⁰⁵ Vgl. BMWi (Schlaglichter) S. 19. Jedoch sind nicht alle Länder an den OECD-Konsensus gebunden. Mitglieder sind die EU, die USA, Kanada, Norwegen, Schweiz, Japan, Korea, Australien und Neuseeland. Der OECD-Konsensus ist kein Rechtsakt der OECD, sondern besteht eher als ‚Gentlemen’s Agreement‘ der Mitgliedsstaaten; somit können sich auch andere Länder außerhalb der OECD diesem anschließen. Er gilt für öffentlich unterstützte Exportkredite mit einer Kreditlaufzeit von mindestens zwei Jahren und ebenso für Entwicklungshilfekredite; daneben gibt es Sonderregelungen für Projektfinanzierungen und für bestimmte Sektoren wie Schiffe, Kernkraftwerke, Zivillflugzeuge, Erneuerbare Energien und Wasserprojekte (sogenannte Sektorenabkommen). Vgl. AGA-Portal (OECD) und ebenso OECD-Konsensus (2008 Revision) Art. 5–7.

¹⁰⁶ Alle anderen, kurzfristigen staatlichen ECA-Deckungen (z.B. die Ausfuhrpauschalgewährleistung – APG-Deckung) mit einer Kreditlaufzeit unter zwei Jahren werden vom OECD-Konsensus nicht erfasst. Die Deckungs- und Prämienpolitik liegt hier in der ausschließlichen Entscheidungshoheit der jeweiligen ECA. Ähnlich aber wie bei den langfristigen Deckungsformen müssen auch die kurzfristigen Deckungsinstrumente langfristig selbsttragend sein. Insofern muss auch hier die Prämienhöhe für die übernommenen Risiken auskömmlich sein.

schwerwiegende negative ökologische und soziale Konsequenzen aus den Export- und Projekttransaktionen im Importland vermieden werden. Da strengere Auflagen im Umweltschutz und im sozialen Bereich oft mit höheren Kosten für das Gesamtprojekt verbunden sind, könnten auch hier ECAs ihren Exportunternehmen durch weniger strenge Auflagen und niedrigere Anforderungen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Die genannten internationalen Regelwerke repräsentieren Mindestanforderungen, auf die sich die in der OECD vertretenen (bzw. den Abkommen beigetretenen) ECAs geeinigt haben. Darüber hinaus steht es einer ECA im Rahmen ihrer Deckungspolitik frei, in ihren Versicherungsbedingungen strengere Auflagen und Anforderungen zu formulieren oder höhere Versicherungsprämien zu erheben.

Die internationalen Regelwerke sind kontinuierlichen Veränderungen und Neuerungen unterworfen. Hierzu finden unter den OECD-Mitgliedsstaaten laufend Gespräche und Abstimmungen statt, die in der Verabschiedung einer modifizierten Version des jeweiligen Rahmenabkommens ihren vorläufigen Abschluss finden. Solche Erneuerungen und Verbesserungen können inhaltlich durch unterschiedliche Akteure angestoßen werden, werden aber letztlich durch das Abstimmungsverfahren der ECAs bzw. der dahinterstehenden Regierungen innerhalb der OECD oder EU verabschiedet.

Die in der OECD bzw. EU vertretenen Staaten können durchaus unterschiedliche Themenschwerpunkte bei ihren Verhandlungen auf OECD- und EU-Ebene verfolgen. Dies begründet sich darin, dass die einzelnen Staaten aufgrund der Individualität ihrer Volkswirtschaften und Exportindustrien spezifische Bedürfnisse und Notwendigkeiten aufweisen. Länder wie beispielsweise Belgien, die über eine vergleichsweise kleine Exportindustrie verfügen, haben ein Interesse, diese Exporttätigkeit auszubauen und durch die internationale Wirtschaftstätigkeit die nationale Wirtschaft zu unterstützen und daraus abgeleitete Beschäftigungseffekte zu nutzen. Entsprechend werden sie in den internationalen Verhandlungen zum ECA-Deckungsinstrumentarium tendenziell einen Standpunkt vertreten, der ihnen genügend Spielraum lässt, um im ECA-gedeckten Exportgeschäft ein größeres Spektrum von Transaktionen begleiten zu dürfen.¹⁰⁷ Deutschland wiederum, das über eine vergleichsweise breit gefächerte Branchenzusammensetzung seiner Industrie und einen signifikanten Exportanteil gerade auch im Großanlagenbereich verfügt, wird beispielsweise von strengeren Umweltauflagen mehr tangiert als Staaten mit einer Branchenaufstellung im Exportbereich, die den Regelungen der OECD Common Approaches nur bedingt unterliegt.¹⁰⁸

Neben diesen wirtschaftspolitischen Interessen eines Staates spielt aber auch die Sensibilität seiner Gesellschaft für bestimmte Themen wie beispielsweise Umweltschutz eine

¹⁰⁷ Diese Feststellung basiert auf den Erfahrungen, die der Verfasser dieser Arbeit durch eine langjährige berufliche Zusammenarbeit mit verschiedenen europäischen Exportkreditversicherungen gesammelt hat. Beispielsweise zeigt sich am Fall der belgischen Exportkreditversicherung Office Nationale du Ducroire (ONDD) und der von ihr geführten Diskussion zur Definition förderungswürdiger Geschäfte, dass diese einen weiteren Handlungsspielraum bezüglich der förderbaren Transaktionen sucht.

¹⁰⁸ Annex I der OECD Common Approaches („Illustrative List of Category A Projects“) gibt eine Aufliste von Branchen bzw. Projektarten, die das Potenzial für signifikant nachteilige Auswirkungen auf die Umwelt haben (Kategorie A-Projekte) und eine umfangreiche Risikoprüfung und -überwachung erforderlich machen. Sollte das Projekt als Kategorie C-Projekt („minimal or no adverse environmental impacts“) eingestuft werden, so ist keine weitere Umweltrisikoprüfung im Rahmen der OECD Common Approaches verlangt. Das Potenzial für eine Umweltrisikoschädigung ergibt sich u.a. aus der Branche, der das Projekt angehört. Vgl. hierzu OECD-Common Approaches (2007), insbesondere Annex I, S. 9–11.

Rolle. Die Durchsetzungsmacht gesellschaftlicher Gruppen, die solche und ähnliche Themen in nationales und internationales Handeln umgesetzt sehen möchten, kann signifikant beeinflussen, welche Position eine Regierung auf internationaler Verhandlungsebene bezieht und in ihren eigenen ECA-Deckungsregularien umsetzt. Insofern übersetzt sich die gesellschaftspolitische Konstellation ihrer relevanten Einflussgruppen in das Abstimmungsverhalten eines Staates auf OECD- und EU-Ebene.¹⁰⁹

Wenn man ferner davon ausgeht, dass die im Rahmen eines Export- oder Projektfinanzierungsgeschäfts aus den Industrienationen gelieferte Technologie in aller Regel dem modernen Stand der Technik entspricht und, für sich betrachtet, die Anforderungen an Emissionsgrenzwerte und Mindeststandards der OECD Common Approaches erfüllt, so betreffen diese Regelwerke insbesondere den Einsatz solcher Technologien sowie die Durchführung und den Betrieb von Projekten im Import- bzw. Projektland selbst. Da die Importnationen nicht notwendigerweise vergleichbar hohe Umwelt- und Sozialnormen in ihrem Land anwenden, werden über solche Rahmenabkommen Standards und Bedingungen aufgestellt, die im Zuge solcher Geschäfte einen Transfer in das Importland erfahren. Denn die exportierenden Unternehmen und Projektgesellschaften aus den Industrienationen haben sich bei ihren ECA-gedeckten Geschäften an diese Abkommen zu halten, auch und gerade, wenn dies primär die Aktivitäten im Importland betrifft. Die Standards und Regeln aus den Exportländern der OECD und EU werden auf diesem Weg quasi „internationalisiert“ und in die Import- und Projektländer übertragen.

2.2 Die Exportfinanzierung

Noch bis Mitte der 1970er-Jahre wurden Liefergeschäfte, sofern sie nicht bereits im Voraus oder bei Lieferung bezahlt wurden, überwiegend durch Kredite finanziert, welche die Exporteure ihren Abnehmern zur Verfügung stellten (sog. Lieferantenkredite). Die Exporteure deckten den Kapitalbedarf entweder aus eigenen Mitteln oder refinanzierten sich über eine Kreditaufnahme.

Das Erstarren des internationalen Warenverkehrs nach dem Zweiten Weltkrieg führte jedoch zu immer kürzeren Zeitabständen, in denen Neugeschäfte abgeschlossen wurden, und damit zu einer Erhöhung des Refinanzierungsbedarfes der Exporteure. Ferner erforderte der zunehmende internationale Wettbewerb die Einräumung immer langfristigerer Zahlungsziele durch die Lieferanten. In der Konsequenz stießen mit dieser Form der Finanzierung viele Exporteure bald an ihre Grenzen, da sich die eingeräumten Lieferantenkredite kumulierten und dies die Bilanzen insbesondere exportstarker mittelständischer Unternehmen belastete.

Als Lösung für solche Engpässe übernahmen schließlich Banken die Finanzierung der Liefergeschäfte, indem sie dem ausländischen Kunden einen Kredit einräumten, den sog. Besteller- bzw. Finanzkredit. Damit muss nicht mehr länger der Exporteur seinem Kunden eine Kreditlinie vorhalten, sondern bekommt stattdessen die Ware gleich bei Lieferung¹¹⁰

¹⁰⁹ Hier spielt als Steuerungsmechanismus die demokratische Wahl einer Bundesregierung eine entscheidende Rolle. Die gewählte Bundesregierung wiederum weist den Bundesministerien entsprechende Zielvorgaben zu.

¹¹⁰ Grundsätzlich können im Liefervertrag auch andere Zahlungsregelungen vorgesehen werden. So kann beispielsweise eine Bezahlung nach dem jeweiligen Produktionsfortschritt zwischen Exporteur und

bezahlt, was für den Exporteur bilanzentlastend wirkt. Dies verschafft ihm einen finanziellen Freiraum, den er zum Beispiel für Neuinvestitionen in seinem Unternehmen nutzen kann.

Nachfolgend sollen Aufbau und Ablauf von Exportfinanzierungen sowie die Einflussnahmemöglichkeit der hieran beteiligten Akteure untersucht werden. Das tiefere Verständnis für diese Zusammenhänge bildet die Grundlage, um im Teil B dieser Arbeit die Besonderheiten im strategischen Vorgehen der NGOs – und nicht zuletzt die Aussagen aus den Interviews (Kapitel 6) – erkennen und reflektieren zu können. Insbesondere die Gründe für die Auswahl der von den NGOs vornehmlich angegangenen Akteure, der von ihnen bevorzugte Zeitpunkt des Einschreitens und die Wahl der eingesetzten Instrumente werden erst mit einer fundierten Kenntnis über den Einfluss des jeweiligen Akteurs innerhalb einer solchen Transaktion, die von ihm zu tragenden Risiken und dessen Abhängigkeitsbeziehung zu NGOseits vergleichsweise leicht zu mobilisierenden Gruppen (wie beispielsweise Konsumentenkunden oder Wählerschaft) deutlich.

2.2.1 Begriffsdefinition und Anwendungsbereiche

In der Literatur und Praxis werden Begriffe wie Exportfinanzierung und Außenhandelsfinanzierung nicht einheitlich definiert.¹¹¹

Wie weithin üblich orientieren wir uns für die weitere Darstellung an der Kreditgeberfunktion, der Kreditnehmerfunktion und der Laufzeit einer solchen Finanzierung:¹¹²

Räumt der Exporteur seinem ausländischen Abnehmer für den Bezug der von ihm gelieferten Güter und Dienstleistungen ein Zahlungsziel ein, so handelt es sich um einen sog. Lieferantenkredit, den der Exporteur entweder aus eigenen Mitteln oder durch eigene Kreditaufnahme darstellt.¹¹³

Importeur vereinbart werden. Durch solche Regelungen ist es für den Exporteur möglich, bereits Zahlungen von seinem Abnehmer zu erhalten, bevor die Auslieferung der Ware erfolgt ist. Dies erleichtert dem Exporteur die Vorfinanzierung der Produktion der bestellten Güter.

¹¹¹ Vgl. beispielsweise die dargestellten Systematiken bei Matschke, M. J. / Olbrich, M. (2000), *Internationale und Außenhandelsfinanzierung*, München u.a., 2000, S. 12 ff. und ebenso bei Häberle, S. G. (1998), *Handbuch der Außenhandelsfinanzierung*, 2. Auflage, München u.a., 1998, S. 691.

In der Praxis definiert der Begriff Exportfinanzierung häufig die mittel- bis langfristige Finanzierung von Lieferungen, während unter der Außenhandelsfinanzierung die kurzfristige Finanzierung von Liefergeschäften verstanden wird. Unterscheidungsmerkmal ist hierbei die Fristigkeit der Finanzierungsform.

¹¹² Die nachfolgend abgeleitete Eingrenzung des Begriffs ‚Exportfinanzierung‘ lehnt sich u.a. an die Praxis der deutschen Exportkreditversicherung Euler Hermes an, die wiederum der Systematik der OECD und ihrer im Rahmen internationaler Abkommen zu beachtenden Klassifizierung von Exportfinanzierungsgeschäften folgt. Vgl. hierzu AGA-Portal (Produkte), *Produkte*, Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/produkte.html (Zugriff: 01.08.2008).

¹¹³ Matschke/Olbrich (2000) verwenden eine etwas andere Terminologie und unterscheiden zwischen einem sog. normalen Liefererkredit, den der Exporteur aus vorhandenen Mitteln darstellt und seinem ausländischen Abnehmer gewährt, und einem sog. Herstellerkredit, den der Hersteller bei seiner eigenen Hausbank in Anspruch nimmt, um sich für dieses Exportgeschäft zu refinanzieren. Die Herstellerfinanzierung kennzeichnet sich für sie dadurch, dass der Lieferant selbst einen Kredit aufnimmt, um seinem ausländischen Abnehmer einen auf diese Weise refinanzierten speziellen Liefererkredit einzuräumen. Vgl. Matschke/

Gewährt hingegen eine ausländische Bank dem Käufer einen Kredit, mit dem er den Kauf der Ware gegenüber dem Lieferanten begleichen kann, so spricht man von einem sog. ‚Bestellerkredit‘.¹¹⁴ Oftmals erfolgt aber die Kreditvergabe durch die ausländische Bank nicht direkt an den Abnehmer der Ware, sondern an dessen Hausbank, die wiederum die Kreditmittel an den Abnehmer zwecks Bezahlung des Liefergeschäftes durchreicht; in einem solchen Fall handelt es sich um einen sog. ‚Bank zu Bank-Kredit‘ oder ‚liefergebundenen Finanzkredit‘.¹¹⁵ (Neben dem Parameter ‚Kreditgeber‘ in einer Exportfinanzierung kommt hier die Kreditnehmerfunktion als weiteres Unterscheidungsmerkmal zum Tragen.)

Risikogesichtspunkte (in Verbindung mit Kostenüberlegungen) sind ausschlaggebend für die Entscheidung, ob eine Kreditvergabe an die Hausbank des Importeurs oder aber an den Importeur selbst erfolgt. Je nach Bonität des vorgesehenen Kreditnehmers kann sich eine Bank dafür entscheiden, als Schuldner aus einer solchen Finanzierung die Hausbank des Abnehmers statt den Abnehmer direkt zu akzeptieren. Jedoch kann es genauso vorkommen, dass der Käufer der Ware über eine akzeptable oder gar eine höhere Bonität verfügt als die Kreditinstitute in seinem Land, weswegen sich eine ausländische Bank dazu entschließt, den Kredit direkt dem Importeur einzuräumen.

Sowohl der Lieferantenkredit als auch der Bestellerkredit und der Bank-zu-Bank-Kredit sind unter dem Oberbegriff ‚Exportfinanzierung‘ zu subsumieren.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium ist die Finanzierungslaufzeit: Als langfristig wird häufig ein Finanzierungshorizont von mindestens vier Jahren und länger angesehen, während eine mittelfristige Finanzierung einen Zeitraum von mehr als einem Jahr bis unter vier Jahren bezeichnet. Entsprechend läuft eine kurzfristige Außenhandelsfinanzierung bis maximal 360 Tage.

Im Unterschied hierzu definiert der OECD-Konsensus als mittelfristige Exportfinanzierung ein Geschäft mit einer Rückzahlungsperiode von zwei Jahren und länger.¹¹⁶ Entsprechend behandeln die Exportkreditversicherungen als mittelfristige Kredite solche mit einer Laufzeit zwischen zwei und fünf Jahren, während langfristige Kredite durch Rückzahlungszeiträume über fünf Jahre gekennzeichnet sind.¹¹⁷

Olbrich (2000) S. 15. Für die weiteren Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit ist eine solche Differenzierung jedoch von untergeordneter Bedeutung.

¹¹⁴ Die verwendeten Bezeichnungen ‚ausländische Bank‘ und ‚Hausbank‘ orientieren sich am Landessitz des Importeurs. Während sich die Hausbank des Importeurs in dessen Land befindet, handelt es sich bei der ausländischen Bank um ein Institut, das ihren Geschäftssitz außerhalb des Importlandes hat. In vielen Fällen kommt das ausländische Kreditinstitut aus dem Land des Exporteurs.

¹¹⁵ Eine andere Begriffsdefinition ist beispielsweise bei Häberle (1998) S. 691 ff. und Häberle, S.G. (2002), *Einführung in die Exportfinanzierung: Grundlagen der internationalen Zahlungs-, Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente*, 2. Auflage, München u.a., 2002, S. 270 ff. zu finden: Unter dem Begriff ‚Lieferantenkredit‘ bezeichnet er die Kreditgewährung einer Bank an den Exporteur in seiner Eigenschaft als Lieferant. Die Gewährung eines Zahlungsziels seitens des Exporteurs an den Importeur im Rahmen eines Liefervertrages (Kaufvertrag, Exportvertrag, Ausfuhrvertrag, Kontrakt) definiert er als sog. Liefervertragskredit. Den ‚gebundenen Finanzkredit‘ bezeichnet er als Kredit einer (meist ausländischen) Bank an den Importeur bzw. an die Bank des Importeurs. In diesem Fall sind Bestellerkredit und Bank-zu-Bank-Kredit als Unterformen des gebundenen Finanzkredites zu verstehen.

¹¹⁶ Vgl. Artikel 5 des OECD-Konsensus (2008 Revision).

¹¹⁷ Vgl. AGA-Portal (Deckungsformen), *Deckungsformen*, Übersicht zu den Deckungsformen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft

Im Fokus der weiteren Untersuchung steht das mittel- bis langfristige Exportfinanzierungsgeschäft im Sinne der OECD-Systematik und hier speziell solche Geschäfte, bei denen eine ausländische Bank dem Importeur oder dessen Hausbank eine Kreditlinie für die Finanzierung eines konkreten Liefergeschäftes einräumt.¹¹⁸ Die Konzentration auf diese Finanzierungsart lässt im Nachfolgenden einen Vergleich mit der Projektfinanzierung, die ebenso eine langfristige Finanzierungsform darstellt, am besten zu. Ebenso ist der Einfluss strategischer Anspruchsgruppen, der im Verlauf dieser Untersuchung diskutiert werden soll, bei beiden am deutlichsten beobachtbar.

Unter einer Exportfinanzierung wird im Rahmen dieser Arbeit somit in erster Linie die mittel- bis langfristige Finanzierung eines Liefergeschäftes verstanden, bei der – neben der Berücksichtigung politischer Risiken im Rahmen des internationalen Geschäfts – primär auf die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse des importierenden Unternehmens, dessen Hausbank (die den zur Verfügung gestellten Kredit dann an den Importeur weiterreicht) oder einer staatlichen Institution (als Besteller oder Garant) risikomäßig abgestellt wird.¹¹⁹ Der Kapitaldienst einer solchen Finanzierung, der aus Tilgungsleistung und Zinszahlung besteht, muss vom Kreditnehmer aus seinem laufenden Geschäftsbetrieb erbracht werden. Eine solche Exportfinanzierung ist zweckgebunden und darf nur für den im Kreditvertrag definierten Verwendungszweck (i.e. die Finanzierung eines konkret bezeichneten Liefergeschäftes) eingesetzt werden.

Die Laufzeit der Finanzierung orientiert sich neben den in einem Kreditprozess zu beordnenden wirtschaftlichen und politischen Risiken an der voraussichtlichen Lebensdauer der zu liefernden Güter.¹²⁰ Im Rahmen des sog. OECD-Konsensus werden für die staatliche Unterstützung eines Exportkredites ferner Kriterien wie maximale Kreditlaufzeiten definiert.¹²¹

Mithilfe einer solchen Finanzierung lässt sich die Lieferung unterschiedlichster Güter realisieren. Hierbei können sowohl vergleichsweise kleine Kreditvolumina ab einer Größe

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/deckungsformen.html (Zugriff: 11.07.2008).

¹¹⁸ Der Begriff ‚ausländisches Kreditinstitut‘ wird aus Sicht des Importeurs bzw. Kreditnehmers definiert.

¹¹⁹ Auf die Unterscheidung der Finanzierungsvarianten ‚Bestellerkredit‘ und ‚Bank-zu-Bank-Kredit‘ wurde bereits oben kurz eingegangen. Daneben können auch staatliche Institutionen entweder als Besteller auftreten und somit einen Bestellerkredit in Anspruch nehmen oder als Garantgeber die notwendige Absicherung für eine Transaktion gewährleisten.

¹²⁰ Auf die dem Exportfinanzierungsgeschäft immanenten wirtschaftlichen und politischen Risiken wird weiter unten eingegangen.

¹²¹ Der OECD-Konsensus gilt für Exportkredite mit einer Kreditlaufzeit von zwei Jahren und länger, die seitens eines Staates Unterstützung erfahren (Artikel 5 des Konsensus). Die Höchstkreditlaufzeit für Länder der Kategorie I (dies sind die wohlhabenden Länder gemäß Weltbank-Klassifikation) beträgt fünf Jahre; im Falle einer vorherigen offiziellen Notifizierung verlängert sich diese auf 8,5 Jahre. Für alle übrigen Länder (die dann als Kategorie-II-Länder definiert sind) beträgt die maximale Kreditlaufzeit zehn Jahre. Daneben existieren noch Sonderregelungen für bestimmte Sektoren wie konventionelle Kraftwerke (max. zwölf Jahre), Kernkraftwerke (max. 15 Jahre), Schiffe (max. zwölf Jahre), Flugzeuge (abhängig vom Flugzeugtyp: bis zu 15 Jahre) und Erneuerbare Energien und Wasserprojekte (max. 15 Jahre). Vgl. OECD-Konsensus (2008).

Zur Definition der Kategorie-I- und Kategorie-II-Länder vgl. OECD-Country Classification (2008), *Country Classification 2008 – as of 25 July 2008*, zu finden auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) unter www.oecd.org/dataoecd/58/13/41201923.pdf (Zugriff: 26.09.2008).

von ca. einer halben Million Euro als auch sehr große Finanzierungsbeträge im dreistelligen Millionenbereich dargestellt werden.

2.2.2 Aufbau und vertragsrechtliche Struktur einer Exportfinanzierung

Um die Interessen der beteiligten Wirtschaftssubjekte in der Exportfinanzierung und ihre Einflussmöglichkeiten beurteilen zu können, werden zunächst der Aufbau und die vertragsrechtliche Struktur des Exportfinanzierungsgeschäfts beleuchtet.

Abhängig von der gewählten Finanzierungsform können an einer Exportfinanzierung zwei und mehr Akteure beteiligt sein.

2.2.2.1 Lieferantenkredit

Zunächst schließen **Exporteur (= Lieferant)** und **Importeur (= Besteller)** eine vertragliche Vereinbarung in Form eines Liefervertrages über die Lieferung von hierin spezifizierten Gütern ab. Neben der genauen Benennung der zu liefernden Güter und des Kaufpreises können darin auch weitere Liefer- und Zahlungsbedingungen wie z.B. Lieferzeitpunkt und -zielort, die Art des Fracht- bzw. Transportweges, Fälligkeit der Zahlung und gegebenenfalls eine Anzahlung oder die Einräumung eines Zahlungsziels festgelegt werden.

Sofern der Importeur die Einräumung eines Zahlungsziels anfragt und der Exporteur hierzu grundsätzlich bereit ist, kann dies durch einen Lieferantenkredit dargestellt werden. Hierbei kreditiert der Lieferant gegenüber dem Besteller die Zahlung des Kaufpreises in Form eines Zahlungsziels im Liefervertrag; der Importeur hat dann die gelieferte Ware nach Ablauf einer festgelegten Zeit dem Lieferanten zu bezahlen. Die Gewährung eines solchen Lieferantenkredites findet ihren Niederschlag als Forderung in der Bilanz des Exporteurs (und als Verbindlichkeit beim Importeur).

Für den Fall, dass dem Exporteur die Bonität des Kunden nicht ausreicht, kann er die Bestellung von Sicherheiten verlangen. Beispielsweise kann die Hausbank des Importeurs (,Importeurbank') eine Sicherheit in Form einer Zahlungsgarantie oder eines Akkreditivs zugunsten des Lieferanten stellen.¹²² Ferner ist es für den Lieferanten möglich, sich für dieses Liefergeschäft und dessen Kreditierung die Deckung einer staatlichen Exportkreditversicherung zu holen (,Ausfuhrdeckung'), die politische und wirtschaftliche Risiken hieraus absichert.¹²³

¹²² Die Bestätigung eines solchen Akkreditivs durch eine Bank im Land des Exporteurs wird in der Skizze aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt. Eine solche Akkreditivbestätigung würde jedoch für den Exporteur eine Verstärkung dieses Sicherheiteninstruments bedeuten.

¹²³ Als weitere Sicherheiten wären die Garantie durch eine finanzstarke Muttergesellschaft des Käufers oder eine staatliche Garantie des Importlandes denkbar.



Abb. 2: Vertragsrechtliche Grundstruktur eines Lieferantenkredites
[Quelle: Eigene Darstellung]

Die Finanzierung eines solchen Lieferantenkredites aus eigenen Mitteln des Exporteurs bindet Kapital und Liquidität in erheblichem Maße. Der Lieferant wird daher in vielen Fällen versuchen, dieses Zahlungsziel bei einem Finanzinstitut wie beispielsweise seiner Hausbank – gegen Abtretung seiner Rechte und Ansprüche aus dem Geschäft (Restkaufpreisforderung, Sicherheiten) – zu refinanzieren. Ein solcher Forderungsverkauf wird im Rahmen einer sogenannten Forfaitierung manchmal auch unter Einbezug einer ECA-Deckung durchgeführt. Bei einer Forfaitierung wird zunächst der Lieferantenkredit vom Exporteur eingeräumt und bilanziert, um in einem zweiten Schritt die Forderungen hieraus an die Bank bzw. das Forfaitierungsinstitut zu verkaufen.¹²⁴

2.2.2.2 Bestellerkredit und Bank-zu-Bank-Kredit

Sofern der Lieferant aus bilanziellen Gründen oder aufgrund von Liquiditäts- und Risikogesichtspunkten ein Zahlungsziel nicht einräumen möchte, kann eine Bank dem Importeur Finanzierungsmittel bereitstellen. Zunächst einmal kommt hierfür eine Bank im Land des Importeurs (kurz **„Importeurbank“**) in Frage.

Da jedoch Banken im Importland unter Umständen höhere Refinanzierungskosten haben als Banken aus den Exportländern oder kein ausreichend hohes Kreditvolumen bereitstellen können, stellen im internationalen Exportgeschäft oftmals ausländische Kreditinstitute¹²⁵ für die Finanzierung von Lieferungen einen Kredit zinsgünstig zur Verfügung. Hierbei unterscheidet man zwei Arten der Kreditausreichung. So kann das ausländische Kreditinstitut (kurz **„Exporteurbank“**) einen sog. **Bestellerkredit** an den Importeur als direkten Kreditnehmer vergeben.¹²⁶ Die andere Möglichkeit besteht darin, dass die

¹²⁴ Obwohl eine Forfaitierung für den Lieferanten grundsätzlich ein gangbarer Weg für die Refinanzierung mittel- und langfristiger Liefergeschäfte ist, bietet die Bestellerkredit- und Bank-zu-Bank-Finanzierung demgegenüber sowohl Kosten- als auch Abwicklungsvorteile.

¹²⁵ Ausländisch aus Sicht des Importeurs bzw. Kreditnehmers.

¹²⁶ Der Begriff ‚Exporteurbank‘ leitet sich aus den Anfängen des Exportfinanzierungsgeschäftes ab. Damals wurde meist vom Exporteur der Kontakt zwischen der finanzierenden Bank und dem Importeur bzw. Kreditnehmer hergestellt. Meist handelte es sich bei der finanzierenden Bank dann um die Hausbank des Exporteurs, die in aller Regel im selben Land ihren Unternehmenssitz hatte wie der Exporteur. Im Laufe der Jahre sind viele Importeure jedoch dazu übergegangen, sich die Finanzierung für ein Liefergeschäft selber zu

Exporteurbank einen sog. **Bank-zu-Bank-Kredit** an die Hausbank des Importeurs ausreicht; direkter Kreditnehmer aus der Exportfinanzierung ist nun nicht mehr der Importeur, sondern die Importeurbank. Entsprechend stellt die Exporteurbank bei ihrer Kreditentscheidung auf das Zinszahlungs- und Tilgungsrisiko ab, das sich mit der Hausbank des Käufers als Kreditnehmer ergibt. Die Importeurbank als Empfängerin der Kreditmittel aus dem Bank-zu-Bank-Kredit schließt ihrerseits mit dem Importeur einen eigenen Kreditvertrag ab, der als Grundgeschäft die Lieferungen durch den Exporteur zum Gegenstand hat.¹²⁷

Insofern ist zwischen der ausländischen Bank einerseits und dem Importeur bzw. dessen Hausbank andererseits ein Kreditvertrag über die Einräumung eines Besteller- bzw. Bank-zu-Bank-Kredites abzuschließen. In beiden Fällen wird eine die Landesgrenzen überschreitende Finanzierung bereitgestellt. Der eingeräumte Kredit ist dann für die Finanzierung des zugrunde liegenden Liefergeschäftes, das zwischen Exporteur und Importeur vertraglich vereinbart wurde, zu verwenden.

Da die einem Exportgeschäft immanenten wirtschaftlichen und politischen Risiken für den Exporteur und die ausländische finanzierende Bank vergleichsweise schwer abschätzbar sind und im Schadensfall die internationale Dimension dieser Geschäfte und die sich hieraus ergebenden Konsequenzen die Forderungseintreibung signifikant erschweren, führen diese Risiken, sofern sie nicht durch adäquate Sicherheiten abgedeckt werden, mitunter zu hohen Risikoaufschlägen.¹²⁸ Daher fragen beide zur Absicherung ihrer Geschäfte oft die Deckung einer **Exportkreditversicherung** nach.

Wie bereits dargestellt, sind solche Exportkreditversicherungen staatliche oder quasi-staatliche Institutionen, die Deckungen in Form von Garantien und Bürgschaften für Liefergeschäfte und deren Finanzierung bereitstellen. Hierbei sichert die ECA auf Antrag des Deckungsnehmers eine Exporttransaktion ab und stellt hierfür eine entsprechende Deckungsurkunde aus. Entscheidend dafür, welche Exportkreditversicherung welchen Landes angesprochen wird, ist das Sitzland des Exporteurs bzw. das Land, aus dem die Güter geliefert werden. Nach Eintreten eines Schadensfalls erhält der Deckungsbegünstigte die vereinbarte Entschädigung von der Exportkreditversicherung.¹²⁹

Um die Deckung einer staatlichen Exportkreditversicherung zu erhalten, muss die Liefer- bzw. Finanzierungstransaktion verschiedene Regelungen in ihren Verträgen berücksichtigen. Neben der Beachtung von spezifischen Deckungsregularien der ECA müssen die vertraglichen Regelungen des Geschäftes in Übereinstimmung mit OECD-Bestimmungen

suchen. Im Zuge dessen kann immer häufiger beobachtet werden, dass sich der Importeur bereits für ein Finanzinstitut oder ein Konsortium von Finanzinstituten entschieden hat, wohingegen noch offen ist, von welchem Exporteur die Ware bezogen werden soll. Zur besseren Unterscheidung wird der Begriff ‚Exporteurbank‘ jedoch auch heute noch gern verwendet, auch wenn nicht zwangsläufig der Exporteur das Finanzinstitut gesucht und ausgewählt hat.

¹²⁷ Auf das Kreditvertragsverhältnis zwischen Importeurbank und Importeur hat die ausländische Bank jedoch keinen Einfluss.

¹²⁸ Solche Risikoaufschläge können eine Exportfinanzierung unter Umständen unrentabel werden lassen.

¹²⁹ Eine kurze Übersicht über diese Systematik bietet beispielsweise die Produktinformationenreihe auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseiten, und hier speziell die Veröffentlichungen AGA-Portal (Lieferantenkredit – per Juni 2007) *Lieferantenkreditdeckung* und AGA-Portal (Finanzkredit – per April 2006), *Finanzkreditdeckung*, zu finden unter www.agaportal.de/pdf/produktinfo/pi_lieferantenkredit.pdf (Zugriff: 11.07.2008) bzw. www.agaportal.de/pdf/produktinfo/pi_finanzkredit.pdf (Zugriff: 11.07.2008).

wie dem OECD-Konsensus sein, sofern die ECA diesen beigetreten ist. Beispielsweise betrifft dies die Leistung einer An- und Zwischenzahlung seitens des Importeurs, sodass nur maximal 85% des Auftragswerts zu finanzieren sind, ferner Regelungen zu kreditierten örtlichen Kosten oder die Berücksichtigung einer maximalen Laufzeit der Finanzierung.¹³⁰

Die nachfolgende Abbildung stellt die vertragliche Grundstruktur einer typischen mittel-/langfristigen Exportfinanzierung dar, wobei sowohl die Variante des Bestellerkredites als auch die des Bank-zu-Bank-Kredits skizziert sind.¹³¹

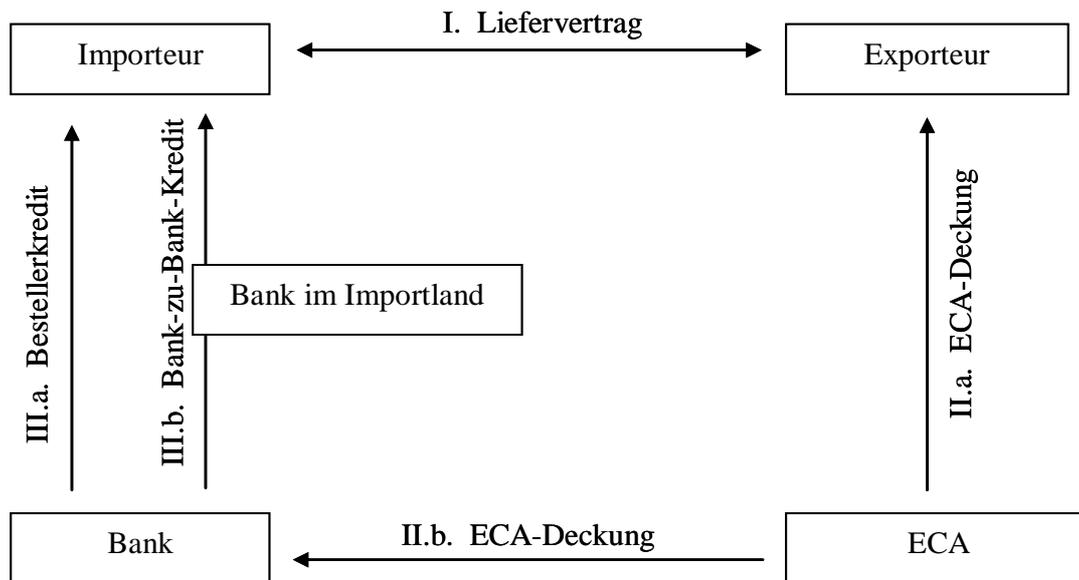


Abb. 3: Vertragsrechtliche Grundstruktur einer Exportfinanzierung
(Bestellerkredit bzw. Bank-zu-Bank-Kredit)
[Eigene Darstellung]

Zunächst einmal kann der Exporteur seine Lieferungen gegen wirtschaftliche und politische Risiken bei einer ECA absichern (Variante II.a.). Es bestehen hier verschiedene Deckungsformen, die beispielsweise bereits die Fabrikationsphase, in welcher der Lieferant z.B. die zu exportierende Maschine für den Kunden produziert, einbeziehen. Ansonsten kann er die eigentliche Auslieferung der Güter und deren Bezahlung gegen solche Risiken versichern.¹³²

Sofern die Finanzierung der Lieferung durch eine ausländische Bank („Exporteurbank“) vorgenommen werden soll, kann sich diese ebenfalls gegen verschiedene politische und

¹³⁰ Dies sind nur einige, wesentliche Regelungen des OECD-Konsensus. Ebenso lässt der Konsensus vereinzelt und in einem eng definierten Rahmen Ausweitungen und Spielräume zu. Beispielsweise kann neben den genannten 85% des Auftragswertes ebenfalls die ECA-Prämie und die während der Bauphase anfallenden Zinsen mitfinanziert werden. Vgl. hierzu den OECD-Konsensus (2008 Revision).

Die Exportkreditversicherungen legen ihre Deckungspolitik in ihren Allgemeinen Deckungsbestimmungen auf Basis ihrer eigenen Ziele und unter Berücksichtigung des OECD-Konsensus (sofern die jeweilige ECA diesem beigetreten ist) individuell fest.

¹³¹ Abhängig von den Anforderungen der vorliegenden Transaktion wird diese Grundstruktur verändert und an den jeweiligen Bedarf angepasst.

¹³² Sollte der Lieferant dem Importeur ein Zahlungsziel einräumen (Lieferantenkredit), statt den Weg über eine Besteller- oder Bank-zu-Bank-Finanzierung zu wählen, so wäre auch dieses in die Deckung inkludierbar.

wirtschaftliche Risiken im Zusammenhang mit der gestellten Finanzierung absichern (Variante II.b.).

Die Finanzierung über eine ausländische Bank wird im Kreditvertrag als vom zugrunde liegenden Liefergeschäft abstrakt formuliert mit dem Ergebnis, dass dem Kreditnehmer Einreden aus dem Grundgeschäft nicht zustehen (Varianten III.a. und III.b.). Insofern ist es dem Kreditnehmer, sei es dem Importeur im Rahmen eines Bestellerkredites (Variante III.a.) oder der Hausbank des Importeurs im Rahmen eines Bank-zu-Bank-Kredites (Variante III.b.), nicht möglich, die nicht ordnungsgemäße Erfüllung der Liefervertragsverpflichtung seitens des Exporteurs als Rechtfertigung dafür zu nehmen, den in Anspruch genommenen Kredit nicht vereinbarungsgemäß zurückzuführen. (Anders sähe die Situation bei einem Lieferantenkredit aus: Sofern statt einer Bank der Exporteur ein Zahlungsziel einräumt, dieser jedoch seine Lieferverpflichtungen nicht ordnungsgemäß erfüllt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit der Importeur die Begleichung der Kaufpreisforderung ganz oder teilweise verweigern mit dem Hinweis darauf, dass für ein Entstehen der Forderung erst die zugrunde liegende Lieferung vereinbarungsgemäß zu vollziehen ist.)

Die Entscheidung, eine Exportfinanzierung als Bestellerkredit oder als Bank-zu-Bank-Kredit darzustellen, ergibt sich aus den Risikoaspekten für die kreditgebende Bank und Kostenüberlegungen aus Sicht des Kreditnehmers.

Sobald zwischen Exporteur, Importeur und finanzierender (Auslands-)Bank entschieden wurde, dass das Liefergeschäft mithilfe einer Besteller- oder Bank-zu-Bank-Finanzierung dargestellt werden soll, werden die entsprechenden Liefer- und Kreditverträge endverhandelt und unterzeichnet. Damit binden sich die Vertragspartner an die Erfüllung ihrer Vertragspflichten hierunter. Auch bei einer Verschlechterung des politischen und wirtschaftlichen Risikos nach Kreditvertragsabschluss steht der Exporteurbank nicht ohne Weiteres ein Recht zur Kündigung des Kreditverhältnisses zu. Solche Kündigungsrechte der kreditgebenden Bank sind im Kreditvertrag individuell geregelt.^{133 134}

2.2.3 Ablauf eines Exportfinanzierungsgeschäftes

Sofern es sich um einen neuen Geschäftskontakt handelt und somit der Exporteur noch über keine Zahlungserfahrungen mit seinem Kunden verfügt, wird er aus Risikogründen die Vorauszahlung der zu liefernden Ware in Erwägung ziehen und in den Liefervertragsverhandlungen durchzusetzen versuchen.

Sollte er bereits positive Erfahrungen mit dem Kunden gemacht haben und sollten die mit dem Importland behafteten politischen Risiken ebenfalls akzeptabel sein und/oder die Verhandlungsmacht des Importeurs eine Vorauszahlung des Gesamtkaufpreises aus-

¹³³ Im Falle einer ECA-gedeckten Finanzierung kann die Bank nur nach Rücksprache mit der Exportkreditversicherung eine außerordentliche Kündigung aussprechen. Sofern sie es versäumt, die Zustimmung der ECA hierfür einzuholen, gefährdet sie ihre ECA-Deckung. Umgekehrt kann die ECA aufgrund einer erheblichen Verschlechterung des Kreditrisikos die Bank anweisen, weitere Auszahlungen unter dem Kredit zu unterlassen. Für die bereits ausgezahlten Krediteile wird die Bank von ihr aus der Finanzkreditdeckung entschädigt.

¹³⁴ Sobald vollständig geliefert und der Kredit voll auszahlt wurde, ist die Bank sodann in erster Linie an einer ordnungsgemäßen Rückführung der Finanzierung und damit Reduzierung des ausstehenden Risikobetrages interessiert.

schließen, so kann der Exporteur beispielsweise eine Anzahlung fordern und die restliche Kaufpreissumme bei Lieferung/Leistung erhalten.

In beiden Fällen wird die Kaufpreissumme seitens des Exporteurs nicht kreditiert.

Aufgrund des internationalen Wettbewerbs sind Lieferanten jedoch in zunehmendem Maße gezwungen, neben einem angemessenen Verkaufspreis auch attraktive Zahlungsbedingungen anzubieten. Nachfolgend sollen der Ablauf einer Exportfinanzierung einschließlich des Lieferantenkredites und das Zusammenspiel der beteiligten Akteure skizziert werden.

2.2.3.1 Lieferantenkredit

Zunächst verhandeln Lieferant und Besteller den Kauf bestimmter Güter und einigen sich auf die Modalitäten in einem Liefervertrag. Sollte der Importeur nicht bereits bei Lieferung die volle Kaufpreissumme zahlen wollen, ist es möglich, dass der Exporteur hierin ein Zahlungsziel gewährt. Sofern die Zahlungsbedingungen im Liefervertrag den internationalen Konsensregelungen entsprechen, kann der Exporteur für die Absicherung dieses Geschäftes die Deckung einer staatlichen Exportkreditversicherung beantragen. Gleichermaßen kann er beispielsweise über eine Zahlungsgarantie oder eine Akkreditiveröffnung seitens des Käufers seine Sicherheitenposition verbessern.

Vorzugsweise nach Leistung einer Anzahlung seitens des Importeurs wird der Exporteur die bestellte Ware produzieren oder – sofern er über ausreichende Kapazitäten in seinem Lager verfügt – gleich an den Lieferanten ausliefern. Je großvolumiger der Auftrag ist, desto mehr Finanzmittel werden durch die Produktion gebunden; die An- und Zwischenzahlungen¹³⁵ des Importeurs reichen in der Regel nicht aus, um die Aufwendungen des Exporteurs bis zur Lieferung oder Betriebsbereitschaft einer Anlage zu decken. Gegebenenfalls wird das Unternehmen diese Produktion über die Aufnahme von Fremdmitteln finanzieren und zur Absicherung der immanenten Risiken während dieser Produktionsphase eine Fabrikationsrisikodeckung einer Exportkreditversicherung einholen.¹³⁶

Für den Versand und Transport wird der Exporteur in aller Regel eine internationale Spedition beauftragen, die gegen Aushändigung von Warenversanddokumenten die Güter in Empfang nimmt und auf den vorgesehenen Transportweg bringt.

Die Bezahlung der gelieferten Güter seitens des Bestellers erfolgt in Abhängigkeit von den im Liefervertrag vorgesehenen Regelungen. Im internationalen Geschäft bedient man sich hierbei gerne außenhandelspezifischer Instrumente wie beispielsweise des Akkreditivs oder des Inkassos.¹³⁷ Mit Erhalt der Ware wird der Importeur deren Besitzer; der Eigen-

¹³⁵ Gemäß OECD-Konsensus (Art. 10) muss nach Liefervertragsabschluss der Importeur eine An- und Zwischenzahlung von zusammen mind. 15 % des Auftragswertes an den Exporteur zahlen.

¹³⁶ Eine solche Fabrikationsrisikodeckung bietet während der Produktionsphase Schutz gegen Verluste, die daraus entstehen, dass der Besteller die Ware nicht abnimmt, sei es aufgrund der Insolvenz des Bestellers, der Aufkündigung des Vertrages oder schwerwiegender Vertragsverletzungen, staatlicher Maßnahmen und kriegerischer Ereignisse sowie Embargomaßnahmen. Vgl. hierzu die Informationen zur Fabrikationsrisikodeckung unter AGA-Portal (Fabrikationsrisikodeckung) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/aga/produkte/fabrikationsrisikodeckung.html (Zugriff: 11.07.2008).

¹³⁷ Das Akkreditiv, besonders wenn es durch die Hausbank des Exporteurs bestätigt wurde, bietet neben einer ordnungsgemäßen Zahlungsabwicklung auch eine verbesserte Sicherheitenposition für den Exporteur, da hier die Hausbank des Exporteurs eine Zahlungsverpflichtung eingeht. Auf die vielfältigen Gestaltungs-

tumsübergang auf ihn erfolgt ebenfalls durch Übergabe oder erst mit vollständiger Bezahlung, falls ein Eigentumsvorbehalt im Liefervertrag vereinbart war. Die Möglichkeit, dass der Exporteur für eine bestimmte, festgelegte Zeit nach Lieferung die Funktionsfähigkeit der gelieferten Güter im Rahmen einer Garantiestellung zugunsten des Importeurs gewährleisten muss, sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber angesprochen. Jedoch ändert dies nichts an der Grundstruktur und der Tatsache, dass auf Basis üblicher Lieferverträge mit ordnungsgemäßer Lieferung und Bezahlung der Ware ein Eigentums- und Besitzübergang vom Exporteur auf den Importeur stattfindet mit der Folge, dass der Exporteur seinen Einfluss auf die Verfügbarkeit und Verwendung derselben verliert. Auch im Falle einer Kreditierung der Kaufpreissumme durch den Lieferanten verbleibt bei diesem dennoch kein Bestimmungsrecht über die gelieferten Güter.¹³⁸

In dem zugrunde liegenden Liefervertrag verpflichtet sich der Exporteur zur ordnungsgemäßen und einwandfreien Lieferung der bestellten Güter. Der Importeur wiederum wird nur dann die bezogene Ware bezahlen wollen, wenn diese im vertraglich vereinbarten Zustand und pünktlich geliefert wurde. Insofern hängt die pünktliche und vollständige Zahlung des Kaufpreises bzw. auch die Bedienung eines Zahlungsziels unter anderem von der Fähigkeit des Exporteurs ab, seinen vertraglichen Verpflichtungen vereinbarungsgemäß nachzukommen. In allen anderen Fällen wird der Importeur die Begleichung des Kaufpreises entweder ganz oder teilweise ablehnen und gegebenenfalls auf einer Nachbesserung seitens des Exporteurs bestehen.

Auch im Falle einer Ausfuhrdeckung, die der Exporteur zur Absicherung seiner Risiken bei einer Exportkreditversicherung einholt, würde eine Entschädigung seitens der ECA nicht erfolgen für Schäden, die von einer Schlechterfüllung der Liefervertragspflichten durch den Exporteur herrühren.

2.2.3.2 Bestellerkredit

Insbesondere bei höheren Auftragswerten kommt es oft vor, dass der Besteller um die Einräumung eines Zahlungsziels bittet. Aufgrund der oben erläuterten bilanziellen Gründe wie auch aus Risikogründen wird ein Unternehmer unter Umständen einen Lieferantenkredit ungern gewähren. In diesen Fällen bietet es sich an, diese Lieferungen durch Fremdmittel zu finanzieren, und in aller Regel werden parallel zu den Liefervertragsverhandlungen bereits Gespräche mit dafür in Frage kommenden Kreditinstituten aufgenommen.

Bei einem Bestellerkredit wird entweder der Exporteur zunächst den Kontakt zu einer Bank und dann die Verbindung zwischen Bank und Importeur herstellen, oder der Impor-

möglichkeiten sei an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, sondern stattdessen auf die Ausführungen in Häberle (1998) Kap. 4.3, S. 367 ff. verwiesen. Dort werden in Kap. 4 auch weitere Formen der dokumentären Zahlungs- und Sicherungsinstrumente wie z.B. das Dokumenteninkasso dargestellt.

¹³⁸ Für den Fall, dass der Käufer das Zahlungsziel nicht vereinbarungsgemäß bedient und zudem ein Eigentumsvorbehalt Bestandteil des Liefervertrages ist, hätte der Lieferant die Möglichkeit, die gelieferte Ware zurückzuverlangen. Im internationalen Exportgeschäft ist eine solche Rückholung der Ware oftmals schwierig, zum einen aufgrund der grenzüberschreitenden Lieferung und der daraus folgenden unterschiedlichen Rechtshoheitsgebiete (mit Blick auf die Möglichkeit, dass der Importeur nicht freiwillig zur Rückgabe bereit ist), zum anderen, weil es sich insbesondere im großvolumigen Exportfinanzierungsgeschäft oft um komplexe Großanlagen handelt, deren Rücktransport und weitere Verwertungsmöglichkeit nicht einfach sind.

teur wendet sich mit seinem Finanzierungsanliegen gleich an ein ausländisches Finanzinstitut.^{139 140}

Abhängig von der Risikosituation einer Transaktion (sowohl deren immanenten wirtschaftlichen als auch politischen Risiken) wird die Bank ein Finanzierungsangebot herauslegen und hierin gegebenenfalls weitere Sicherheiten vom Importeur verlangen. Sofern der Importeur als potenzieller Kreditnehmer dieses annimmt und ein Finanzierungsmandat erteilt, fertigt die Bank einen Kreditvertrag, der vom Importeur als zukünftigen Kreditnehmer zu unterzeichnen ist. Der der Transaktion zugrunde liegende Liefervertrag wird üblicherweise bereits vorher zwischen Exporteur und Importeur endgültig abgeschlossen.

Bei mittel- und langfristigen Finanzierungen in Schwellen- und Entwicklungsländern ist in vielen Fällen die Deckung einer Exportkreditversicherung vorgesehen.¹⁴¹ Entsprechend wird der Exporteur für seine Ausfuhr und die finanzierende Bank für den von ihr herausgelegten Bestellerkredit eine Deckung bei der zuständigen Exportkreditversicherung beantragen. Das Kreditinstitut stellt den Deckungsantrag bereits ab dem Zeitpunkt, zu dem es das Finanzierungsmandat vom Importeur erhalten hat, und somit noch vor Unterzeichnung des Kreditvertrages.

Sobald alle Auszahlungsvoraussetzungen unter dem Kreditvertrag erfüllt sind¹⁴² und der Kredit damit seine Auszahlungsreife erlangt hat, kann die Lieferung der Waren beginnen. Zur Auszahlung aus dem Kredit reicht der Exporteur bei der finanzierenden Bank die im Kreditvertrag benannten Abrufzertifikate bzw. die Lieferdokumente ein, die er mit dem Versand der Ware vom Spediteur erhalten hat. Nach Prüfung der Dokumente zahlt die Bank entsprechend pro rata erfolgter Lieferung/Leistung¹⁴³ an den Exporteur aus, belastet gleichzeitig das Kreditkonto des Kreditnehmers (= Importeur) und leitet sodann die Lieferdokumente an den Importeur weiter. Der Exporteur erhält somit bereits bei Lieferung der Güter sein Geld; die Auszahlung erfolgt direkt an ihn. Dieser Auszahlungsweg stellt für das Lieferunternehmen einen zusätzlichen Sicherheitsaspekt dar, da für die Bezahlung der Lieferung nicht der Importeur die Auszahlung aus dem Kredit anzuweisen hat und somit aus Sicht des Exporteurs das Durchleitungsrisiko „ausländischer Kreditnehmer“ wegfällt.

Insbesondere die Lieferung komplexerer Anlagen kann mehrere Teillieferungen und damit auch mehrere Auszahlungen unter dem Kredit notwendig machen. Ebenso wird oftmals

¹³⁹ In der Tat unterhalten heute viele Importeure gute Kontakte mit ausländischen Kreditinstituten mit der Folge, dass diese Institute ihre Finanzierungsaufträge nicht mehr ausschließlich durch den Exporteur vermittelt bekommen, sondern ein großer Teil direkt von den importierenden – und damit kreditnehmenden – Unternehmen angefragt wird.

¹⁴⁰ Auf die Erläuterung einer Inlandsfinanzierung, bei der die Hausbank des Importeurs die Kreditmittel bereitstellt und diese im Rahmen eines Betriebsmittelkredites an das Importunternehmen ausreicht, wird mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit an dieser Stelle verzichtet.

¹⁴¹ Die Kreditierung des vollen Kaufpreises ohne Leistung einer Anzahlung und ohne Deckung durch eine Exportkreditversicherung ist selten und nur bei erstklassigen Unternehmensadressen, einer unproblematischen politischen Risikolage und gegebenenfalls weitreichender sonstiger Sicherungsmaßnahmen denkbar.

¹⁴² Dies schließt die Einrichtung von im Kreditvertrag vereinbarten Sicherheiten mit ein. Ebenso wird oft die Vorlage von Rechtsgutachten (Legal Opinion) gefordert. Hierin muss verlässlich bestätigt werden, dass der Darlehensvertrag unter Maßgabe des jeweils geltenden Landesrechts eine wirksame Verpflichtung des Darlehensnehmers begründet; ebenso kann die Wirksamkeit weiterer vereinbarter Sicherheiten (z.B. die Zahlungsgarantie eines Garanten) hierüber bestätigt werden.

¹⁴³ Eine andere mögliche Auszahlungsvariante, die jedoch explizit zwischen den Vertragsparteien zu vereinbaren ist, wäre auf Basis von Fortschrittszahlungen, sog. ‚Progress Payment‘. Dies bietet sich beispielsweise bei größeren Exportgeschäften an, bei denen ein Teil der Auszahlungen unter dem Kredit bereits während der Fertigungsphase erfolgen soll.

eine separate abschließende Auszahlung unter dem Kredit mit Inbetriebnahme der Anlage und damit Erreichen der Betriebsbereitschaft vereinbart.

Bei großen Anlagenexporten können neben den bereits Benannten auch weitere Beteiligte direkt involviert sein. Zu nennen sind hier andere Konsortialbanken, Haupt- oder Unterteilnehmer, Generalunternehmer u.ä.

Mit vollständiger Lieferung und Bezahlung der Güter wird der Importeur Eigentümer und Besitzer an der Ware.¹⁴⁴ Der Exporteur hat zu diesem Zeitpunkt sein Geld (im Rahmen der Auszahlungen unter dem Kredit) erhalten und verliert seinen Einfluss auf die Verfügbarkeit und Verwendung der gelieferten Güter.

Die Kreditrückführung durch den Importeur, der im Rahmen seines Vertragsverhältnisses mit der ausländischen Bank gleichzeitig Kreditnehmer ist, erfolgt direkt mit dem Kreditinstitut. Der Exporteur ist hieran nicht beteiligt.

Ab diesem Zeitpunkt verbleibt somit als geschäftsbegründendes Vertragsverhältnis das Kreditverhältnis zwischen der finanzierenden ausländischen Bank und dem kreditnehmenden Importeur, das erst mit vollständiger Rückführung des Kredites endet.

Das nachfolgende Schaubild gibt einen Überblick über die Grundstruktur und die wesentlichen Ablaufschritte eines Bestellerkredites.

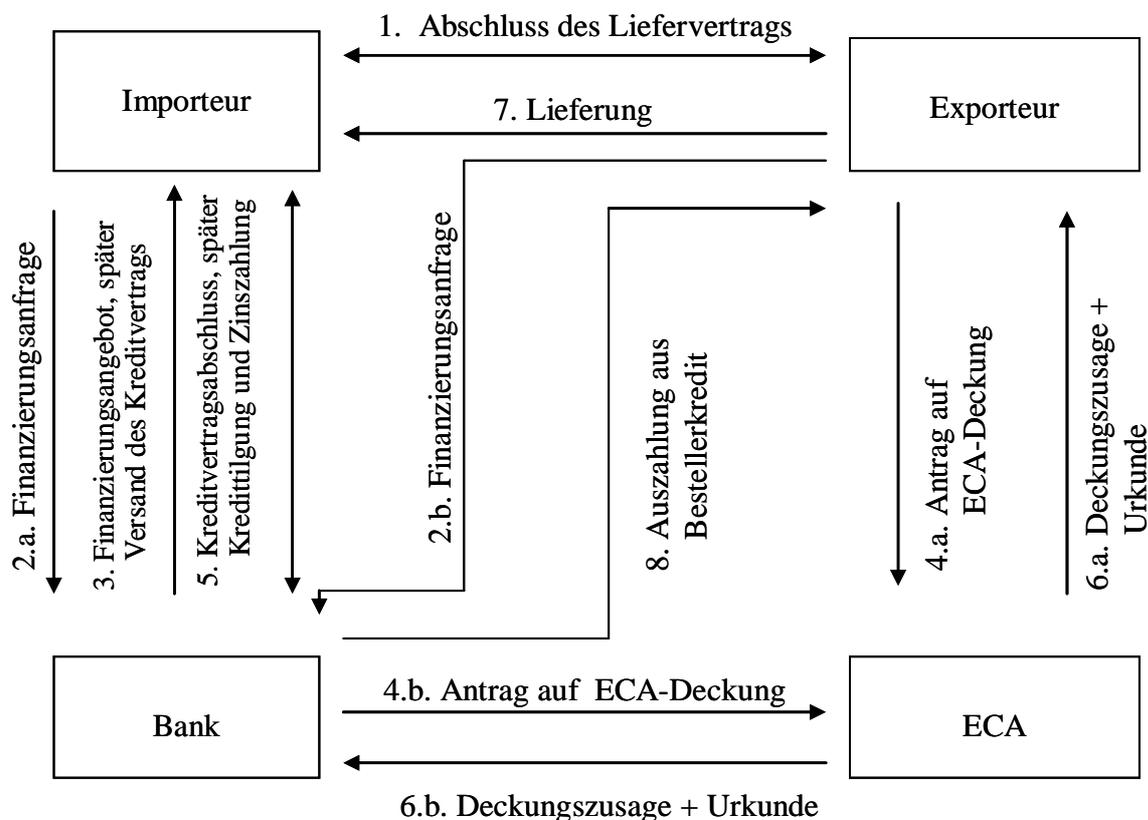


Abb. 4: Ablaufstruktur eines Bestellerkredites
[Quelle: Eigene Darstellung]

¹⁴⁴ Auf die Differenzierung zwischen Lieferverträgen mit und ohne Eigentumsvorbehaltsregelung sei an dieser Stelle hingewiesen und auf die Ausführungen im Vorkapitel verwiesen.

1. Verhandlung und späterer Abschluss des Liefervertrages mit gleichzeitiger Bitte um Einräumung eines Zahlungsziels
- 2.a/b. Finanzierungsanfrage von Importeur bzw. Exporteur an die Bank
3. Finanzierungsangebot von der Bank. Sobald der Kreditnehmer (= Importeur) das Mandat erteilt, Versendung des Kreditvertrages durch die Bank an den Kreditnehmer zwecks Unterzeichnung
- 4.a/b. Beantragung der ECA-Deckung
5. Unterzeichnung des Kreditvertrages und ggfs. Sicherheitenstellung durch Importeur (= Kreditnehmer). Schließlich Erreichen der Auszahlungsreife des Kredits durch Erfüllung aller im Kreditvertrag festgelegten Auszahlungsvoraussetzungen (einschließlich des Vorliegens der ECA-Deckung unter Punkt 6)
- 6.a/b. Deckungszusage(n) durch die ECA nebst Versand der Deckungsurkunden
7. Lieferung durch den Exporteur an den Importeur mit Einreichung der Warenversanddokumente bei der finanzierenden Bank
8. Auszahlung unter dem Bestellerkredit auf Basis der durch den Exporteur bei der Bank eingereichten Warenversanddokumente. Die Auszahlungen erfolgen direkt an den Exporteur, das Kreditkonto des Kreditnehmers (= Importeur) wird entsprechend belastet

Die Kreditrückführung durch Zahlung der Tilgungsraten und der vereinbarten Zinsen erfolgt seitens des Importeurs (= Kreditnehmer) an die ausländische finanzierende Bank entsprechend des unter Punkt 5 genannten Kreditverhältnisses.

2.2.3.3 Bank-zu-Bank-Kredit

Der Ablauf eines Bank-zu-Bank-Kredites ist mit dem eines Bestellerkredites weitgehend identisch. Der wesentliche Unterschied liegt in der Tatsache, dass die ausländische Bank ihren Kredit nicht direkt an den Importeur vergibt, sondern an die Hausbank des Importeurs. Das Finanzierungsangebot der ausländischen Bank geht entsprechend an die Importeurbank, und auch der Kreditvertrag wird zwischen diesen beiden Parteien abgeschlossen. In ihrer Kreditrisikobeordnung stellt die finanzierende Auslandsbank auf die Adresse der Importeurbank ab. In jedem Fall werden die Finanzierungsmittel für die Bezahlung der Lieferungen und Leistungen gemäß Liefervertrag verwendet.

Kreditnehmer aus Sicht der finanzierenden Auslandsbank ist somit die Importeurbank. Letztere wiederum schließt mit dem Käufer der Ware einen eigenen Kreditvertrag ab. Insofern werden die Kreditmittel der Auslandsbank quasi an den Importeur durchgereicht. Auf die vertragliche Vereinbarung zwischen Importeurbank und Importeur nimmt die unter dem Bank-zu-Bank-Kredit finanzierende Auslandsbank keinen Einfluss.

Sobald alle Verträge und Sicherheiten einschließlich einer ggfs. beantragten ECA-Deckung stehen und mit den Lieferungen begonnen wird, reicht der Exporteur die Abrufzertifikate bzw. Warenversanddokumente bei der finanzierenden Auslandsbank (= Exporteurbank) ein, die daraufhin den fälligen Geldbetrag an den Exporteur auszahlt und gleichzeitig das Kreditkonto

der Importeurbank für diese Transaktion belastet.¹⁴⁵ Die Importeurbank wird wiederum den Kredit, den sie dem Käufer der Ware eingeräumt hat, in gleicher Höhe belasten.

Die Kreditrückführung durch Zahlung von Zins und Tilgung erfolgt seitens der Importeurbank an die kreditgebende Auslandsbank. Die Rückzahlungsverpflichtung der Importeurbank besteht unabhängig davon, ob der Käufer der Ware seinerseits das Kreditverhältnis zwischen ihm und der Importeurbank bedient. Wie beim Bestellerkredit ist auch beim Bank-zu-Bank-Kredit der Kreditvertrag abstrakt formuliert, und es gilt folglich auch hier zwischen Kreditgeber (finanzierende Auslandsbank) und Kreditnehmer (Importeurbank) der Grundsatz, dass Einreden aus dem Grundgeschäft (i.e. Liefervertrag) nicht gestattet sind.

Da die wirtschaftlichen Verhältnisse der Importeurbanken oft stabiler und auch einfacher zu beordnen sind (beispielsweise wegen bestehender Ratings internationaler Ratingagenturen), erhalten diese von einer finanzierenden Auslandsbank nicht selten attraktivere Finanzierungsbedingungen als die Käufer der Ware selber.¹⁴⁶

2.2.4 Risiken im mittel- und langfristigen Exportgeschäft

Neben der Bereitstellung von Finanzierungsmitteln bieten die dargestellten vertraglichen Strukturen der Exportfinanzierung für die Beteiligten im Geschäftsfeld die Chance, die im internationalen Exportgeschäft immanenten Risiken besser und kostengünstiger zu strukturieren und beherrschbar machen zu können.

Das Investitionsgüter- und Anlagenexportgeschäft weist neben technischen, terminlichen und rechtlichen Risiken eine Reihe weiterer Risiken für die beteiligten Parteien auf, die sich zu einem wesentlichen Teil aus der Tatsache ergeben, dass hier grenzüberschreitend von einem Land in ein anderes Wirtschafts- und Rechtssystem und gegebenenfalls auch anderes Währungssystem geliefert wird. Hieraus ergeben sich wirtschaftliche und politische Risiken, die mit der Wahl geeigneter vertragsrechtlicher Strukturen des Exportfinanzierungsgeschäfts in einem überschaubaren und handhabbaren Rahmen gehalten werden sollen. Ferner soll unter Verwendung geeigneter Sicherheitenstrukturen und mithilfe entsprechender Risikoprämien oder -aufschläge bei der Preisgestaltung diesem erhöhten Risiko Rechnung getragen werden.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Die Warenversanddokumente werden sodann von der Exporteurbank an die Importeurbank weitergeleitet.

¹⁴⁶ Besonders in jüngerer Zeit kommt es aber immer häufiger vor, dass importierende Großunternehmen eine exzellente Bonität aufweisen und ihre Verhandlungsmacht nutzen, um bei einer kreditgebenden Auslandsbank vergleichbar attraktive oder gar bessere Finanzierungsbedingungen zu verhandeln, als sie den Banken im Importland eingeräumt werden.

¹⁴⁷ Als Sicherungsrechte können die im Firmenkreditgeschäft üblichen Sicherheiten bestellt werden, wobei hier die Internationalität solcher Transaktionen berücksichtigt werden muss. Die mit dem jeweiligen Importland einhergehenden Rechtshoheiten und -grundlagen schaffen eine unterschiedliche Rechtsbasis und als Folge mitunter eine unterschiedliche Ausprägung von im Importland durchsetzbaren Sicherheiten. Entsprechend der Risikokonstellation und der Werthaltigkeit von Sicherheiten kann es vorkommen, dass im Kreditbeordnungsprozess beispielsweise auf die Garantie eines anderen Unternehmens (z.B. einer finanzstärkeren Muttergesellschaft), einer Bank oder einer staatlichen Institution abgestellt wird, sofern das bestellende bzw. kreditnehmende Unternehmen eine nicht ganz ausreichende Bonität aufweist. Mit Hilfe der im Exportgeschäft häufig verwendeten Deckung einer staatlichen Exportkreditversicherung kann sich der Deckungsnehmer (Exporteur, Kreditgeber) gegen wirtschaftliche und politische Risiken einer Transaktion absichern lassen.

Nichtregierungsorganisationen nehmen durch die von ihnen initiierten Proteste und gesellschaftliche Mobilisierung bewusst Einfluss auf die Risikostruktur solcher Transaktionen, was Konsequenzen für die beteiligten Unternehmen und Banken hat. Deswegen sollen die in diesem Geschäftsfeld anzutreffenden Risiken nachfolgend skizziert werden.¹⁴⁸

Neben dem Export gebräuchlicher und vergleichsweise fungibler Güter können auch technisch komplexere Anlagen und Spezialmaschinen geliefert werden, die einen längeren Fabrikationszeitraum vor der eigentlichen Auslieferung durch den Exporteur an den Besteller notwendig machen und/oder in Teilauslieferungen versandt und in einer längeren Errichtungsphase beim Importeur aufgebaut und in Betrieb genommen werden. Solche Anlagen und Industriekomplexe stellen Spezialaufträge nach den Plänen der Auftraggeber dar und sind nur schwer oder überhaupt nicht an Dritte veräußerbar, sollte der ursprüngliche Besteller seinen Auftrag unvermittelt zurückziehen oder seinen Verpflichtungen aus dem Geschäft nicht nachkommen, sodass der Exporteur einen alternativen Käufer finden muss, um die Verluste zu begrenzen.

Im Wettbewerb um Geschäfte und Folgeaufträge bemühen sich Exporteure darum, den Bedürfnissen und Anforderungen ihrer Auftraggeber gerecht zu werden. Neben der einwandfreien Lieferung und vereinbarungsgemäßen Erfüllung ihrer vertraglichen Pflichten stehen Exporteure in gegenseitiger Konkurrenz, ihren Kunden attraktive Zahlungsbedingungen einzuräumen. In der Tat wird besonders im großvolumigen Exportgeschäft und auch im Projektfinanzierungsgeschäft ein nicht unerheblicher Wettbewerbsvorteil durch die Stellung günstiger Finanzierungsbedingungen und attraktiver Finanzierungslösungen erreicht. Insofern spiegeln sich die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs, denen sich die beteiligten Parteien im Exportfinanzierungsgeschäft stellen müssen, unter anderem in den Finanzierungsanforderungen und den korrespondierenden Finanzierungsinstrumenten wider.

Abhängig von der Höhe des Auftragswertes, der Finanzkraft des bestellenden Unternehmens und der Art der gelieferten Güter und Anlagen gestaltet sich der Finanzierungsbedarf für ein Exportgeschäft.

Dem Wunsch des Bestellers nach attraktiven Zahlungsbedingungen, günstigen Finanzierungsbedingungen und meist langen Kreditlaufzeiten stehen die Risiken im internationalen Geschäft gegenüber, denen sich vor allem der Exporteur als lieferndes Unternehmen und die Bank als finanzierendes Institut stellen müssen.

Insbesondere für den Exporteur ergeben sich bereits Risiken vor dem eigentlichen Abschluss des Liefervertrages dergestalt, dass der potenzielle Besteller der Ware den Auftrag am Ende doch nicht an den Lieferanten vergibt. Für den Exporteur bedeutet dies, dass seine Bemühungen bei der Akquisition umsonst waren und die mit der Angebotserstellung und -verhandlung entstandenen Aufwendungen nicht entgolten werden. Neben allgemeinen Kosten können hierbei, je nach Art und Umfang der zu liefernden Güter, Planungs- und Engineeringkosten entstehen. Ebenso ist es nicht ausgeschlossen, dass der potenzielle Besteller eine Bietungsgarantie, die er im Laufe des Bietungs- und Ausschreibungsprozesses vom Exporteur verlangt hat, womöglich ungerechtfertigt in Anspruch nimmt. Gleichfalls entsteht bei eingeschalteten Banken, die Angebote für eine Finanzierung des

¹⁴⁸ Die Darstellung beschränkt sich jedoch auf die mit einer Exportfinanzierung direkt verbundenen Risiken. Die Risiken für den allgemeinen Geschäftsbetrieb des Unternehmens bzw. der Bank werden an dieser Stelle ausgeklammert.

potenziellen Liefergeschäftes ausgearbeitet haben, Kosten im Rahmen ihrer Strukturierungsbemühungen.

Die Risiken nach Liefervertragsabschluss sind noch vielschichtiger und daher weiter zu differenzieren:

Zunächst entsteht für den Exporteur ein **Risiko vor Auslieferung der Ware**, ein sogenanntes Fabrikationsrisiko, das bereits oben kurz angesprochen wurde. Dieses ergibt sich daraus, dass der Besteller der Ware seinen Auftrag unvermittelt zurückzieht, seinen Verpflichtungen beispielsweise aufgrund eigener Zahlungsunfähigkeit oder durch schwerwiegende Vertragsverstöße nicht nachkommt oder ein Garantiegeber zahlungsunfähig wird. Neben solchen wirtschaftlichen Risiken können aber auch andere Gründe die Durchführung der Lieferung verhindern, die als politische Risiken zu bezeichnen sind. So können im Importland hoheitliche Maßnahmen wie beispielsweise ein Importembargo, Moratorium, Zahlungsverbot, ein Konvertierungs- und Transferverbot oder aber Krieg, Revolution oder Aufruhr die Lieferung und Zahlung unterbinden. Daneben kann auch ein Exportembargo im Land des Verkäufers oder eines Partnerlandes die Auslieferung blockieren.

Während bei Standardprodukten oftmals alternative Käufer gefunden und die Verluste für den Lieferanten dadurch begrenzt werden können, steigt für ihn das Risiko finanzieller Einbußen aus einer Nichtdurchführung des Liefervertrages mit wachsendem Spezialisierungsgrad der geordneten Anlagen bzw. bei maßangefertigten Auftragsarbeiten. Für Großanlagen, die, oftmals in Teilen produziert, über Teillieferungen ins Importland gebracht und dort über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden, ist das immanente Risiko für das Lieferunternehmen entsprechend groß.

Aber auch **nach Versand der Ware** durch den Exporteur besteht das Risiko, dass Vereinbarungen aus einem Liefervertrag und gegebenenfalls auch aus einem Kreditvertrag vom Käufer bzw. Kreditnehmer nicht eingehalten werden. Eine Zahlungsunfähigkeit oder auch Zahlungsunwilligkeit des Käufers oder eines Garanten kann zu einem Schaden unter einem Liefervertrag und/oder einem Kreditvertrag führen. Daneben können die bereits genannten politischen Risiken wie hoheitliche Maßnahmen, Konvertierungs- und Transferverbote oder Krieg, Revolution und Aufruhr im Importland die Zahlung der vereinbarten Kaufpreissumme unter dem Liefervertrag bzw. die Zahlung von Zins- und Tilgungsleistungen unter einem Kreditvertrag bedrohen. Ebenso ist denkbar, dass bereitgestellte Garantien wie Anzahlungs-, Liefer-, Leistungs- oder Gewährleistungsgarantien durch den Importeur ungerechtfertigt in Anspruch genommen werden, obwohl seitens des Exporteurs alle vertraglichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt wurden.

Entsprechend sichert die deutsche Bundesregierung im Rahmen der durch sie ausgesprochenen ECA-Deckungen die folgenden politischen und wirtschaftlichen Risiken ab:

„Politische Risiken:

- Forderungsausfälle durch gesetzgeberische oder behördliche Maßnahmen, kriegerische Ereignisse, Aufruhr oder Revolution im Ausland (sogenannter allgemeiner politischer Schadenfall)
- Schadenfälle aus nicht durchführbarer Konvertierung und Transferierung der vom Schuldner in Landeswährung eingezahlten Beträge durch Beschränkungen des zwischenstaatlichen Zahlungsverkehrs (in der Vergangenheit der häufigste Schadenfall)

- Verluste von Ansprüchen aus nicht möglicher Vertragserfüllung aus politischen Gründen
- Verluste von Waren vor Gefahrübergang infolge politischer Umstände (Ware ist beim Käufer z.B. wegen Beschlagnahme, Zerstörung etc. nicht eingetroffen)

Wirtschaftliche Risiken:

- Forderungsausfälle im Nichtzahlungsfall (protracted default)
- Forderungsausfälle durch Konkurs, amtlichen oder außeramtlichen Vergleich, erfolglose Zwangsvollstreckung und Zahlungseinstellung¹⁴⁹

Durch die Wahl geeigneter vertraglicher Regelungen zwischen den Parteien, der Stellung risikomindernder Sicherheiten sowie einer adäquaten Bepreisung der Transaktion wird diesen Risikoaspekten seitens Exporteur, kreditgebender Bank und Exportkreditversicherung Rechnung getragen.

Wie in den späteren Ausführungen zu den Fallstudien und bei der Analyse des taktischen Vorgehens der NGOs (Teil B dieser Arbeit) zu zeigen sein wird, zielen deren Aktionen meist auf eine Verhinderung, Verzögerung bzw. Genehmigung von Transaktionen nur unter (oft aufwendigen und kostenintensiven) Auflagen ab. Hier werden sowohl politische und genehmigungsrechtliche als auch wirtschaftliche Aspekte tangiert, die vor allem Risiken nach einer Mandatsvergabe durch den Importeur betreffen.

2.3 Die Projektfinanzierung

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Untersuchung des Einflusses von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auf das internationale Export- und Projektfinanzierungsgeschäft in Bezug auf die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards. Für die vorliegende Arbeit wurde bewusst auf das internationale Geschäft abgestellt, da hierin der Nachweis und die Ausprägung von NGO-Aktivitäten am deutlichsten erkennbar sind.

Während es sich bei Exportfinanzierungsgeschäften per definitionem um grenzüberschreitende Transaktionen handelt, kommen im Projektfinanzierungsbereich ebenso Geschäfte vor, die aus Sicht von Projektbeteiligten wie dem Sponsor ein Vorhaben im Inland betreffen und damit dem gleichen nationalen gesetzlichen Ordnungsrahmen unterliegen. Aus dem oben genannten Grund wird bei der Darstellung der Projektfinanzierung jedoch auf die grenzüberschreitenden Transaktionen fokussiert, die aus Sicht dieser Projektbeteiligten im Ausland liegen und damit einer fremden Jurisdiktion und einem anderen gesetzlichen Ordnungsrahmen zugehören.

Darüber hinaus konzentrieren sich die nachfolgenden Ausführungen, wie bereits im Kapitel zur Exportfinanzierung, auf solche Projekte, die in einem Schwellen- oder Entwicklungsland angesiedelt sind und bei denen die maßgeblichen Projektbeteiligten aus Ländern mit hohen Umwelt- und Sozialstandards kommen und/oder einschlägigen internationalen Regelungen wie den Equator Principles unterliegen. Bei Geschäften dieser Art

¹⁴⁹ Siehe AGA-Portal (Grundzüge gedeckte Risiken), Übersicht zu den gedeckten Risiken (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherung-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/gedeckte_risiken.html (Zugriff: 11.07.2008).

ist nicht selten eine erhebliche Diskrepanz zwischen den umwelt- und sozialrechtlichen Regelungen des Projektlandes, den durch solche internationalen Regelwerke vorgesehenen Umwelt- und Sozialstandards und den einschlägigen Forderungen von Nichtregierungsorganisationen auszumachen.

Wie bereits im Einführungskapitel zur Exportfinanzierung argumentativ begründet, sollen nachfolgend auch für die Projektfinanzierung der Aufbau und der Ablauf solcher Transaktionen sowie die Einflussnahmemöglichkeit der hieran beteiligten Akteure untersucht werden. Auch hier bildet das tiefere Verständnis für diese Zusammenhänge die Grundlage, um in Teil B dieser Arbeit die Besonderheiten im strategischen Vorgehen der NGOs erkennen und reflektieren zu können.

2.3.1 Begriffsdefinition und Anwendungsbereiche

Unternehmerische Großvorhaben können nicht nur die Aussicht auf attraktive Gewinnspannen bieten, sondern bergen für ein einzelnes Unternehmen nicht selten auch erhebliche Risiken oder übersteigen dessen Finanzkraft und technische Möglichkeiten. Die Durchführung solcher Vorhaben wird daher in vielen Fällen in Form einer Projektfinanzierung strukturiert, bei der Chancen und Risiken auf mehrere beteiligte Unternehmen verteilt und deren spezifische Kompetenzen genutzt werden.¹⁵⁰

Projektfinanzierungen werden vorzugsweise bei der Erschließung von Rohstoffvorkommen, für Infrastrukturvorhaben, im Immobilien- und Telekommunikationsbereich, in der petrochemischen Industrie und im Großanlagenbau eingesetzt.¹⁵¹ Insbesondere bei Großvorhaben in Schwellen- und Entwicklungsländern (und hier vor allem im Infrastrukturbereich) wird diese Finanzierungsform häufig verwendet, da sie aus Sicht des Gaststaates neben einer finanziellen Entlastung des eigenen Haushaltes (durch die Mobilisierung privater Finanzmittel) auch einen Technologietransfer und eine Steigerung der Qualität und Effizienz des Projektbetriebes durch die Einbeziehung privater Investoren verspricht.¹⁵²

Eine Projektfinanzierung hat die Finanzierung eines sich selbst tragenden Vorhabens (Projekt) zum Gegenstand. Mit ihr wird eine ökonomisch und juristisch selbständige Wirtschaftseinheit gegründet, die die Aufgabe der Projektdurchführung übernimmt und im

¹⁵⁰ Sie unterscheidet sich damit von einer Unternehmensfinanzierung, bei der die Wirtschaftstätigkeit eines bereits bestehenden Unternehmens finanziert und in der Kreditwürdigkeitsprüfung auf dessen Bonität und bisherige wirtschaftliche Entwicklung abgestellt wird. Gleichfalls ist sie von der Finanzierung eines Vorhabens durch ein einzelnes Unternehmen mithilfe einer Eigenkapitaleinbringung oder Kreditaufnahme abzugrenzen. Vgl. Haas, Chr. (2005), *Vertragsstrukturen privatfinanzierter Infrastrukturprojekte. Nationale und internationale Perspektiven*, Internationalrechtliche Studien. Beiträge zum Internationalen Privatrecht, zum Einheitsrecht und zur Rechtsvergleichung (Hrsg. Ulrich Magnus), Band 40, Frankfurt am Main, 2005, zugl. Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 2005, S. 20.

Böttcher/Blattner führen richtigerweise aus, dass die Projektgesellschaft als Einzweckgesellschaft zwar die Fremdmittel aufnimmt und mit ihrem gesamten Vermögen haftet – bei formaler Betrachtung somit ein Unternehmenskredit vorliegt – jedoch materiell der Kredit für das konkrete Vorhaben verwendet wird, die Projektgesellschaft ein eigens dafür gegründetes Vehikel ist und die Kreditgeber die Rückzahlung des Kapitaldienstes allein aus dem Cashflow erwarten. Vgl. Böttcher, J. / Blattner, P. (2006), *Projektfinanzierung*, München, 2006, S. 17 f.

¹⁵¹ Vgl. Horsch, A. / Weber, N. (2004), *Project Finance*, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 64. Jg., Heft 4, 2004, S. 512–516, hier S. 512.

¹⁵² Vgl. hierzu auch Haas, Chr. (2005) S. 10.

Rahmen ihres Betriebes Rückflüsse erwirtschaftet.¹⁵³ Diese eigenständige Projektgesellschaft ist rechts- und kreditfähig, kann daher als Kreditschuldner gegenüber Banken auftreten und Fremdkapital aufnehmen. Die Projektträger (Sponsoren) haften in aller Regel als Eigenkapitalgeber nur in Höhe ihrer Einlage.¹⁵⁴

Als die zwei wesentlichen Merkmale einer Projektfinanzierung sind das Cash Flow Related Lending und das Risk Sharing zu nennen. Als drittes Charakteristikum wird in der Literatur häufig das Off Balance Sheet-Financing angeführt, das von Böttcher/Blattner als ein zusätzliches, aber nicht zwingend notwendiges Ziel der Sponsoren bezeichnet wird:¹⁵⁵

Der Kapitalsdienst für das Investitionsvorhaben wird allein aus den Rückflüssen des Projektes generiert. Als primäres Besicherungsmittel stehen zunächst nur die Vermögenspositionen der Projektgesellschaft zur Verfügung, da die Projektgläubiger auf die projekttragenden Muttergesellschaften (Sponsoren) keine direkte Rückgriffsmöglichkeit haben.¹⁵⁶ Die geringe Haftungsmasse der Projektgesellschaft, die aufgrund ihrer hohen Spezifität in aller Regel schwierige Verwertbarkeit der Vermögensgegenstände und die fehlende ökonomische Vergangenheit lassen für die Fremdkapitalgeber eine konventionelle Kreditbetrachtung nicht zu.¹⁵⁷ Vielmehr ist aus Sicht der Kapitalgeber entscheidend, inwiefern das Projekt ausreichend Rückflüsse (Cashflows) generiert, die für eine Deckung der laufenden Betriebskosten und des Schuldendienstes sorgen.¹⁵⁸ Daher wird diese Form der Kreditmittelvergabe als Cash Flow Related Lending bezeichnet.

Um die Tragfähigkeit einer Projektfinanzierung im Vorfeld beurteilen zu können, bedarf es einer realistischen Einschätzung der Cashflow-Entwicklung sowie der Faktoren, die diese beeinflussen können. Hierzu werden auf Basis entsprechender Annahmen Einzahlungs- und Auszahlungsströme prognostiziert und den geplanten Schuldendienstleistungen aus einem Finanzierungsplan gegenübergestellt.¹⁵⁹ Verschiedene Kennzahlen helfen bei der Beurteilung der Schuldendienstdeckungsfähigkeit in den einzelnen Perioden und bei der

¹⁵³ Vgl. hierzu beispielsweise Horsch/Weber (2004) S. 512 f. Vgl. ebenso Schulte-Althoff, M. (1992), *Projektfinanzierung. Ein kooperatives Finanzierungsverfahren aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Neuen Institutionenökonomik*, Volkswirtschaftliche Schriftenreihe Bd. 16, Hamburg, 1992, zugl. Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1991, S. 1; vgl. ebenso die Ausführungen bei Böttcher, J. / Blattner, P. (2006) S. 9–15.

¹⁵⁴ Mitunter stellen die Projektträger insbesondere während der Fertigstellungsphase des Projektes auch Garantien oder ähnliche Verpflichtungen aus (sogenannte Credit Enhancements), die ihren Haftungsrahmen begrenzt erweitern können. In jedem Fall sind sie aber an einer Begrenzung ihres Haftungsumfanges interessiert. Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 13.

¹⁵⁵ Vgl. Böttcher/Blattner (2006), S. 15.

Horsch/Weber (2004) nennen neben dem Cash Flow Related Lending, dem Risk Sharing und dem Off Balance Sheet Financing noch die Community of Interest als viertes zentrales Charakteristikum einer Projektfinanzierung. Sie bezeichnen damit die Interessengemeinschaft, die auf Betreiben des originären Unternehmens zustandekommt und bei der die Beteiligten ein kongruentes Interesse an der Realisierung des Projektes verbindet. Vgl. Horsch/Weber (2004) S. 513.

¹⁵⁶ Auf eine Differenzierung zwischen non-recourse financing, limited recourse financing und full recourse financing wird weiter unten eingegangen.

¹⁵⁷ Böttcher/Blattner (2006), S. 14.

¹⁵⁸ Aus Sicht der Eigenkapitalgeber ist darüber hinaus das Generieren einer auskömmlichen Verzinsung des eingesetzten Kapitals relevant.

¹⁵⁹ Vgl. auch im Folgenden Ueckermann, H. (1990), *Technik der internationalen Projektfinanzierung*, in: Backhaus, Kl. / Sandrock, O. / Schill, J. / Ueckermann, H. (Hrsg.) (1990), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*, Stuttgart, 1990, S. 13–28, hier S. 18.

Einschätzung des maximalen Verschuldungspotenzials des Projektes.¹⁶⁰ Meist werden im Rahmen einer Szenarienbetrachtung bestimmte Ausgangsannahmen definiert und hieraus ein Base Case (Unterstellung der wahrscheinlichsten Parameterwerte), ein Best Case (Unterstellung günstigster Parameterwerte) und ein Worst Case (Unterstellung ungünstigster Parameterwerte) formuliert.¹⁶¹

Das zweite Merkmal einer Projektfinanzierung betrifft die Verteilung des projektimmanenten Risikos auf mehrere Beteiligte (Risk Sharing). Aufgrund der Komplexität von Projekten, der Höhe des erforderlichen Kapitals und des langen Zeithorizonts der vertragrechtlichen Bindungen ergeben sich erhebliche Risiken, die ein einzelnes Unternehmen allein nicht tragen kann oder zu tragen bereit ist. Erst durch eine Risikoaufteilung unter den beteiligten Parteien können solche Investitionsvolumina finanzierbar gemacht werden.

Da die Projektgesellschaft zunächst keine eigenständige, für das Projekt ausreichende Bonität aufweist, ist für sie die Aufnahme von Fremdkapital begrenzt. Fremdkapitalgeber erwerben mit der Bereitstellung von Finanzierungsmitteln üblicherweise nur das Recht auf Rückzahlung sowie auf Zahlung eines Kreditzinses. Dieser Verzinsungsanspruch ist jedoch unabhängig vom Projekterfolg, sodass die Kreditgeber nicht an einer über die Erwartungen hinaus positiven Entwicklungen des Projektes partizipieren.¹⁶² ¹⁶³ Folglich werden sie auch nicht bereit sein, Risiken aus einem Projekt überproportional mitzutragen und dabei als Sicherheit für die Kreditbedienung allein den prognostizierten Cashflow und die Vermögenswerte der Projektgesellschaft zu akzeptieren.

Die Kunst einer Projektfinanzierung liegt nun darin, die Projektgesellschaft in ein spezifisches Vertragsgeflecht einzubetten, das die Verantwortlichkeiten und Risiken auf die Beteiligten in optimaler Weise verteilt (= Risk Sharing).¹⁶⁴ Dabei müssen die Bereitschaft und die Fähigkeit der Parteien zur Risikoübernahme berücksichtigt werden. Diese werden Risiken in dem Maße zu übernehmen bereit sein, in dem sie im Gegenzug einen Nutzen hieraus generieren. Die Risikoverteilung wird zum großen Teil durch die vertragliche Anbindung aller Projektbeteiligten an die Projektgesellschaft erreicht.¹⁶⁵ Daraus ergeben sich Ansprüche der Projektgesellschaft gegenüber den Projektbeteiligten, die für die Unterlegung von Projektkrediten verwendet werden können.

¹⁶⁰ Eine regelmäßig verwendete Kennzahl ist der Schuldendienstdeckungsgrad bzw. Debt Service Cover Ratio.

¹⁶¹ Sollte die Worst-Case-Betrachtung eine Unterdeckung des Schuldendienstes ergeben, müssen im Projekt entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Üblicherweise wird zusätzlich ein Break Even Case formuliert, bei dem ermittelt wird, wie sehr sich die Bedingungen für ein Projekt verschlechtern dürfen, um immer noch die Deckung des Schuldendienstes zu gewährleisten. Weitere Ausführungen zur Szenariotechnik finden sich beispielsweise bei Böttcher/Blattner (2006) S. 109 f.

¹⁶² Während aus Kreditgebersicht eine Beteiligung am Projekterfolg nicht gegeben ist, versuchen Sponsoren regelmäßig, bessere Finanzierungsbedingungen zu verhandeln, wenn sich das Projektrisiko verbessert (risikoadäquate Bepreisung von Projektkrediten). Regelmäßig werden hierbei Risikobandbreiten im Voraus definiert, denen entsprechende Kreditzinsmargen zugeordnet werden.

¹⁶³ Vgl. auch im Folgenden Ueckermann, H. (1990) S. 19. Auf die Möglichkeit, Finanzmittel in der Form von Eigenkapitalsurrogaten (Mezzaninkapital oder quasi-equity) bereitzustellen, kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Diese Kapitalformen sind zwischen Eigen- und Fremdkapital anzusiedeln und können beispielsweise eine Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes vorsehen. Sie sind insofern auch nicht als echtes Fremdkapital zu definieren. Vgl. hierzu auch Reuter, A. / Wecker, C. (1999), *Projektfinanzierung. Anwendungsmöglichkeiten, Risikomanagement, Vertragsgestaltung, bilanzielle Behandlung*, Stuttgart 1999, S. 115.

¹⁶⁴ Durch ein erfolgreiches Risk Sharing kann das Ex-ante-Dilemma von Projektfinanzierungen – hohe Risiken bei geringer Risikotragfähigkeit – aufgelöst werden. Vgl. Horsch/Weber (2004) S. 513.

¹⁶⁵ Vgl. auch im Folgenden Ueckermann, H. (1990) S. 19.

Bei Projektfinanzierungen kann zwischen einer Finanzierung ohne Rückgriffsmöglichkeit der Gläubiger auf die Gesellschafter der Projektgesellschaft (non-recourse) und einem in begrenztem Umfang bestehenden Rückgriffsrecht (limited recourse), das sich beispielsweise durch eine Garantie- oder Bürgschaftstellung ergibt, unterschieden werden.¹⁶⁶ Gläubiger werden regelmäßig eine weitreichende Haftung der Sponsoren erreichen wollen, während diese an einer Begrenzung ihres Haftungsumfangs interessiert sind. Eine Non-recourse-Finanzierung ist nur in den seltenen Fällen darstellbar, bei denen die Entwicklungserwartungen des Projektes die immanenten Risiken hinreichend gering erscheinen lassen.

Als drittes Charakteristikum von Projektfinanzierungen ist das Off Balance Sheet Financing zu nennen. Da nicht die Projektträger selbst, sondern die eigens gegründete Projektgesellschaft die notwendigen Kreditmittel aufnimmt, werden diese entsprechend in der Bilanz der Projektgesellschaft ausgewiesen. Auf diesem Wege kann vermieden werden, dass die Projektkredite in den Jahresabschlüssen der Projektträger erscheinen und deren Bilanzrelationen belasten (Off Balance Sheet Financing). Jedoch sind bei der Projektstrukturierung die gültigen Konsolidierungsregeln zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass die Verschuldung der Projektgesellschaft nicht auf die Bilanz der Sponsoren durchschlägt.¹⁶⁷

2.3.2 Aufbau und vertragsrechtliche Struktur einer Projektfinanzierung

2.3.2.1 Übersicht über die Projektbeteiligten

An einer Projektfinanzierung sind mehrere Parteien beteiligt. Sie bringen ihre spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen in das Projekt ein und übernehmen Aufgaben, die zu dessen erfolgreicher Durchführung notwendig sind. Durch dieses Zusammenspiel können Vorhaben realisiert werden, die für einen einzelnen Beteiligten nicht machbar gewesen wären. Die Projektbeteiligten stehen dabei nicht nur in einer Aufgabenbeziehung, bei der ihr Beitrag zum Gelingen des Projektes beisteuert. Sie suchen mit ihrem Engagement in erster Linie ihre eigenen Ziele und Interessen durchzusetzen. Naturgemäß stehen diese in Konkurrenz zu den Zielen und Interessen der übrigen Beteiligten. Um einen angemessenen Ausgleich festzuschreiben und Risiken adäquat und verbindlich zu allozieren, ist ein komplexes Vertragswerk notwendig. Die Komplexität kann dadurch vergrößert werden, dass die Projektbeteiligten mitunter mehrere Funktionen innerhalb eines Projektes übernehmen (zum Beispiel als Eigenkapitalgeber, Anlagenlieferant, Abnehmer der produzierten Ware oder Fremdkapitalgeber).

Auch wenn Projektfinanzierungen aufgrund der spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten nicht einheitlich aufgebaut, sondern vielmehr individuell strukturiert sind, so lassen

¹⁶⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Haas, Chr. (2005) S. 22.

Ein full recourse financing, bei dem die Fremdkapitalgeber ein volles Rückgriffsrecht für die gesamten Projektkredite über die volle Kreditlaufzeit besitzen, ist denkbar. Wie Schulte-Althoff aber richtig feststellt, erfüllt dies nicht mehr die Merkmale einer echten Projektfinanzierung (Cash Flow Related Lending, Risk Sharing). Der Cashflow des Projektes ist nicht mehr allein ausschlaggebend für die Kreditentscheidung, stattdessen rückt die Bonität der Projektträger stärker ins Zentrum der Kreditwürdigkeitsprüfung. Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 42.

¹⁶⁷ Böttcher/Blattner (2006) weisen darauf hin, dass eine Off-Balance-Sheet-Finanzierung dann möglich wird, wenn keiner der Projektspensoren mehr als 50 % am Eigenkapital der Projektgesellschaft hält. Beteiligungen bis 50 % werden lediglich als Beteiligung an anderen Unternehmen ausgewiesen. Vgl. auch für weitere Ausführungen zu den Konsolidierungsregeln Böttcher/Blattner (2006) S. 10 ff.

sich doch bestimmte Grundstrukturen ausmachen. Die nachfolgende Abbildung gibt eine erste Übersicht über die Projektbeteiligten und ihre vertragsrechtliche Verbindung:

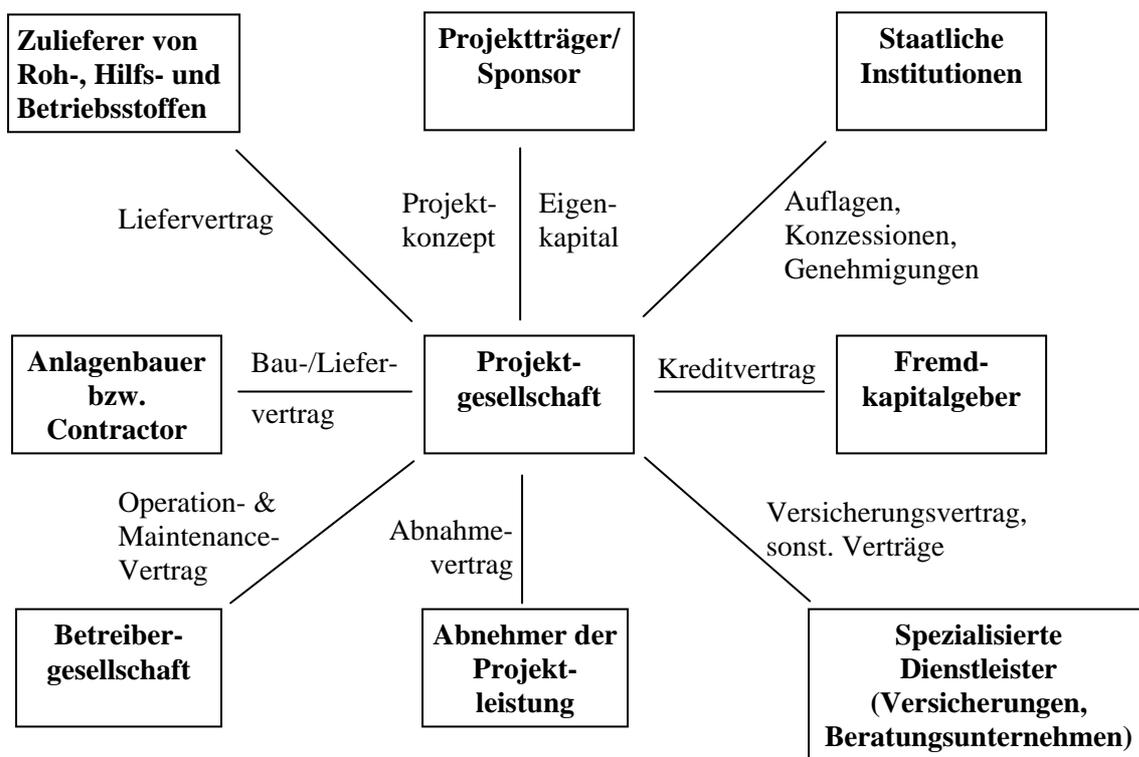


Abb. 5: Wesentliche Projektbeteiligte
[Böttcher/Blattner (2006) Abb. 2.3., S. 19 mit eigenen Ergänzungen]

Die obige Abbildung kann ebenso unter den Gesichtspunkten Führung, Produktion, Beschaffung, Absatz und Finanzierung betrachtet werden:¹⁶⁸

Die Führung der Projektgesellschaft wird meist von den Projektträgern (Sponsoren) übernommen, mitunter aber auch auf eine Betreiber- und Managementgesellschaft übertragen. Die Erstellung der Projektprodukte und -Leistungen erfolgt durch die Projektgesellschaft.

Auf der Beschaffungsseite obliegt den Anlagenbauern und ihren Zulieferern die Errichtung der Projektanlage. Als Contractors planen und konstruieren sie diese, liefern die notwendigen Teile und übernehmen die Errichtung und Ingangsetzung. Die Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sorgen für die Beschaffung der notwendigen Vormaterialien für den laufenden Produktionsprozess.

Die Abnehmer der Projektleistung spielen eine elementare Rolle im Projekt, da durch den Verkauf der erstellten Sachen und Dienste erst der Cashflow generiert wird, der für die Bedienung der laufenden Betriebskosten, die Schuldendienstleistung gegenüber den Fremdkapitalgebern und eine angemessene Einlagenverzinsung der Eigenkapitalgeber erforderlich ist.

Die Finanzierung erfolgt einerseits durch die Eigenkapitalgeber. Typische Sponsoren sind Anlagenbauer, Lieferanten der Vorleistungen und Abnehmer der Endprodukte, jedoch

¹⁶⁸ Vgl. auch Schulte-Althoff, M. (1992) Abb. 9, S. 74.

auch Regierungen, staatliche Institutionen und Entwicklungsbanken.¹⁶⁹ Andererseits treten als Fremdkapitalgeber üblicherweise internationale Geschäftsbanken und internationale Entwicklungsbanken auf, mitunter aber auch Exportfinanzierungsinstitute und Leasinggesellschaften. Bei großen Finanzierungen schließen sich die Fremdkapitalgeber häufig zu einem Konsortium zusammen, bei dem ein Kreditinstitut die Federführung übernimmt.

2.3.2.2 Projektträger bzw. Sponsor

Die Projektträger bilden den wesentlichen Kern einer jeden Projektfinanzierung. Sie sind es, die die Projektidee entwickeln und die erste Initiative ergreifen (Initiatoren) mit dem Ziel, einen unternehmerischen Gewinn hieraus zu realisieren. Sie gründen die für die Durchführung erforderliche Projektgesellschaft, beteiligen sich hieran mit Eigenkapital und haften somit (mindestens) in Höhe dieser Kapitaleinlage. Gleichfalls haben sie die volle Teilhabe am Gewinn und Verlust und einen Anspruch auf das Vermögen der Projektgesellschaft.¹⁷⁰ Ebenso stellen sie häufig deren Management, womit sie für den laufenden Betrieb der Projektanlage verantwortlich sind. Sofern eine Betreiber- und Managementgesellschaft hierfür beauftragt wurde, überwachen sie deren Tätigkeit.

Oft sind mehrere Sponsoren an einem Projekt beteiligt, die ihre spezifischen Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen sowie ihren Anteil für die Kapitalaufbringung zu dem Projekt beisteuern. Sie verfolgen dabei einen persönlichen Nutzen, der sich für sie aus der Realisierung des Projektes ergibt. Im Idealfall streben sie danach, nicht persönlich haftbar für die Verpflichtungen der Projektgesellschaft gemacht zu werden (non-recourse) und gleichzeitig einen möglichst hohen Ertrag mit dem Projekt zu erzielen (Return on Investment).¹⁷¹ Ihre individuellen Motive und Ziele können dabei aber unterschiedlich ausgeprägt sein.

Private Unternehmen betätigen sich als Sponsoren, wenn

- a) diese Kapitalbeteiligung eine höhere Rendite ausweist als alternative Anlageformen und/oder
- b) die Beteiligung am Projekt einen neuen Absatzweg für die eigenen Unternehmensprodukte eröffnet und/oder
- c) sie die vom Projekt erzeugten bzw. bereitgestellten Produkte selber nutzen möchten.^{172 173}

So können sich Anlagenbauer und Ausrüstungsverkäufer an großen Projekten wie dem Bau von Kraftwerken, Infrastrukturmaßnahmen o.ä. beteiligen, um für ihr Unternehmen einen Auftrag zu sichern. Ebenso kann sich für Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen die Beteiligung an einem Projekt lohnen, wenn sie sich darüber einen neuen dauerhaften Absatzweg sichern.

¹⁶⁹ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 20.

¹⁷⁰ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 76.

¹⁷¹ Vgl. Haas, Chr. (2005) S. 29.

¹⁷² Vgl. auch im Fortfolgenden Schulte-Althoff, M. (1992) S. 77; vgl. ebenso Böttcher/Blattner (2006) S. 20 sowie Reuter/Wecker (1999) S. 22 f.

¹⁷³ Aus dieser Doppelfunktion ergibt sich allerdings ein Interessenskonflikt: Mit seiner Geschäftsbeziehung zum Projekt verfolgt das jeweilige Unternehmen einerseits eine eigene Gewinnabsicht. Andererseits ist es aufgrund seiner Sponsorfunktion angehalten, eine für das Projekt attraktive vertragliche Vereinbarung abzuschließen. So wird beispielsweise ein Lieferunternehmen bestrebt sein, einen hohen Preis und für sich vorteilhafte Zahlungsbedingungen zu vereinbaren, wobei das Verhandlungsziel der Projektgesellschaft diesen Vertragsinteressen des Lieferanten konträr entgegenstehen muss. Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 32.

Ölverarbeitende Unternehmen realisieren beispielsweise den Bau von Pipelines, um ihre Versorgung mit Rohöl sicherzustellen.¹⁷⁴ Gleichfalls können Industrieunternehmen ihre Versorgung mit Rohstoffen gewährleisten wollen, indem sie in entsprechende Rohstoff-explorationsvorhaben investieren.

Da die Sponsoren meist Managementaufgaben in der Projektgesellschaft übernehmen, ist neben der Kapitalaufbringung oft auch das Beisteuern von technischem und kaufmännischem Know-how in der betreffenden oder einer vor- oder nachgelagerten Branche für die Auswahl als Sponsor entscheidend.¹⁷⁵

Projektländer bzw. deren staatlichen Institutionen treten ebenfalls als Projektträger auf. Ihr Ziel ist regelmäßig die Förderung ihrer Wirtschaft, die Verbesserung der Infrastruktur und ein positiver Einfluss auf die Beschäftigung in ihrem Land. Besonders Entwicklungsländer wollen auf diesem Weg häufig einen Technologie- und Wissenstransfer erreichen und durch die Beteiligung privater Unternehmen notwendiges Know-how und Kapital für die Realisierung und den laufenden Betrieb des von ihnen gewünschten Projektes gewinnen.

Internationale Entwicklungsbanken wie die International Finance Corporation (IFC) u.a. beteiligen sich vielfach als Sponsoren an Projekten und unterstützen auf diesem Weg die wirtschaftliche Entwicklung des betreffenden Landes. Sie übernehmen dabei eine Katalysatorfunktion, da sie durch ihre eigene Kapitalbeteiligung oft auch die Bereitschaft anderer Kapitalquellen zu einer Beteiligung am Projekt vergrößern.¹⁷⁶ So kann die Kreditvergabe-bereitschaft von Geschäftsbanken hierdurch wesentlich erhöht werden.

Um das Zusammenspiel der verschiedenen beteiligten Projektträger mit ihren Rechten und Pflichten zu koordinieren und festzuschreiben, wird neben einem Gesellschaftsvertrag für die Projektgesellschaft üblicherweise auch ein Hauptvertrag („Master Agreement“), auch Konsortial- bzw. Kooperationsvertrag, abgeschlossen.¹⁷⁷ Dieser beschreibt die Grundgestaltung des Projektes, legt die Projektbeiträge jedes einzelnen Sponsors hinsichtlich Umfang und Zeitrahmen fest (Finanzbeiträge, Leistungen für die Projektdurchführung) und definiert die Vorbedingungen (conditions precedent), die bis zum Projektstart erfüllt sein müssen (beispielsweise das Vorliegen von Genehmigungen und Konzessionen). Dieser Vertrag schafft dadurch Planungssicherheit. Neben den Sponsoren sind häufig auch andere Projektbeteiligte, deren Beiträge für die erfolgreiche Durchführung des Projektes wichtig sind, Vertragspartei eines solchen Hauptvertrages.

2.3.2.3 Projektgesellschaft

Die Projektgesellschaft bildet das organisatorische Zentrum einer Projektfinanzierung, mit dem die wesentlichen Projektbeteiligten in einer vertraglichen Beziehung stehen.¹⁷⁸ Als ökonomisch und juristisch selbständige Wirtschaftseinheit gegründet, obliegen ihr die Realisierung und der laufende Betrieb des Projektvorhabens. Die hierfür notwendigen Finanzmittel nimmt sie einerseits in Form der Eigenkapitaleinlagen der Sponsoren und

¹⁷⁴ Ein Beispiel hierfür ist die unter der Federführung von BP gebaute BTC-Pipeline. Vgl. hierzu die Ausführungen in der nachfolgend vorgestellten Fallstudie.

¹⁷⁵ Auf die Möglichkeit, eine Betreiber- und Managementgesellschaft einzusetzen, wird später eingegangen.

¹⁷⁶ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 78.

¹⁷⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Reuter/Wecker (1999) S. 88 f. und ebenso Schulte-Althoff, M. (1992) S. 79.

¹⁷⁸ Häufig werden auch im deutschen Sprachgebrauch die englischen Bezeichnungen „Special Purpose Vehicle“ (SPV) und „Special Purpose Entity“ (SPE) verwendet.

andererseits über Fremdmittel auf, die durch Dritte bereitgestellt werden. Um das Ziel der Projektträger nach einer Begrenzung ihrer Haftung für Verbindlichkeiten aus dem Projekt zu erreichen, wird eine Projektgesellschaft vielfach in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft gegründet.¹⁷⁹

Im Rahmen ihres Geschäftsbetriebes werden Rückflüsse erwirtschaftet, die für die Bedienung der laufenden Betriebskosten, des Schuldendienstes sowie für eine Gewinnausschüttung an die Projektträger zur Verfügung stehen. Dabei steht sie in einer geschäftlichen und vertragsrechtlichen Beziehung mit den Projektbeteiligten.

Obwohl die Projektgesellschaft mit der Durchführung des Projektes betraut ist, wird ihr Management wiederum durch die Sponsoren gestellt. In der Konsequenz führt dies dazu, dass die Projektträger einerseits ihre Haftung aus dem Projekt (durch die Gründung der Projektgesellschaft) begrenzen können, andererseits aber über die von ihnen eingesetzte Geschäftsleitung den Projektablauf maßgeblich bestimmen.¹⁸⁰ Entsprechend ihrer regelmäßig erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensziele sind private Sponsorunternehmen daran interessiert, die jeweilige Projektanlage schnell zu errichten und in Betrieb zu nehmen, die Kosten für ihre Errichtung wie auch für den laufenden Betrieb so gering wie möglich zu halten und einen maximalen Nutzen für ihr jeweils eigenes Unternehmen zu erreichen.

Im Fall von Projektträgern, die als Regierungen oder als Entwicklungsorganisationen ein Förderziel mit der Durchführung des Projektes verbinden, können neben der Gewährleistung geringer Kosten auch weitere andere Aspekte bei der Projektdurchführung eine Rolle spielen (beispielsweise die Versorgung der lokalen Bevölkerung mit Infrastruktur, Energie u.ä.).

2.3.2.4 Fremdkapitalgeber

Ein großer Teil des Kapitalbedarfs einer Projektfinanzierung wird regelmäßig mit Fremdkapital dargestellt, weswegen Fremdkapitalgebern neben den Sponsoren eine zentrale Rolle bei einer Projektfinanzierung zukommt.¹⁸¹ Abhängig von den immanenten Risikofaktoren, den prognostizierten Erfolgsaussichten und den für die jeweilige Industriebranche üblichen Fremdkapital-/ Eigenkapitalrelationen werden die Kreditgeber eine höhere oder moderatere Eigenkapitalbeteiligung von den Projektträgern fordern. Daneben definieren die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Phase, in der sich ein Projekt befindet, den gewählten Mix aus den möglichen Kapitalvarianten.¹⁸²

Es können generell drei Kategorien von Eigen- und Fremdkapital definiert werden, die in Projektfinanzierungen zur Anwendung kommen:¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 26. Vgl. ebenso Böttcher/Blattner (2006) S. 21.

¹⁸⁰ Auch für den Fall, dass eine Betreiber- und Managementgesellschaft (durch die Sponsoren) eingesetzt wird, haben aufgrund ihrer Kapitaleinlage die Projektträger letztlich die Entscheidungsgewalt im Projekt.

¹⁸¹ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 20.

¹⁸² Weitere Erläuterungen zu den Projektphasen finden sich im nachfolgenden Kapitel zum Ablauf einer Projektfinanzierung.

¹⁸³ Das im Folgenden erwähnte nachrangige Kapital (Subordinated Debt bzw. Mezzaninkapital) wird bei diesen Relationsbetrachtungen zum Eigenkapitalanteil gezählt. Vgl. Nevitt, P. K. / Fabozzi, F. J. (2000), *Project Financing*, 7. Auflage, London, 2000, S. 57. Es können an dieser Stelle die verschiedenen Finanzierungsinstrumente nur kurz angesprochen, aber nicht im Detail dargestellt werden. Vgl. sowohl für die

- a) Eigenkapital,
- b) Nachrangiges Kapital (auch als Mezzaninkapital bezeichnet),
- c) Vorrangiges Fremdkapital (Senior Debt).

Aus Sicht der Fremdkapitalgeber bietet eine komfortable Eigenkapitalausstattung sowohl eine Sicherheit, dass die ursprünglichen Investoren im Projekt engagiert bleiben, als auch einen Risikopuffer für unvorhergesehene Entwicklungen im Projekt.

Wie bereits erwähnt, wird der größte Anteil des Kapitalbedarfes einer Projektfinanzierung üblicherweise in Form von Fremdkapital dargestellt. In aller Regel handelt es sich um vorrangige Kreditmittel (Senior Debt), die keiner anderen Verbindlichkeit untergeordnet sind.¹⁸⁴ Im Falle finanzieller Schwierigkeiten werden sie aus den Einnahmen der kreditnehmenden Gesellschaft prioritär bedient. Generell kann zwischen Senior Debt, das durch Kreditsicherheiten abgesichert ist, und unbesichertem Senior Debt unterschieden werden.¹⁸⁵

Als Fremdkapitalgeber kommen eine Reihe von Unternehmen und Institutionen in Frage:¹⁸⁶

- national und international tätige Geschäftsbanken,
- internationale Finanzinstitutionen wie beispielsweise die Weltbank, European Investment Bank (EIB) und regionale Entwicklungsbanken wie die African Development Bank, Asian Development Bank oder Inter-American Development Bank,
- staatliche Exportförder- und -finanzierungsinstitutionen sowie nationale Entwicklungshilfegesellschaften
- institutionelle Anleger wie Versicherungen und Investmentfonds,
- Leasinggesellschaften,
- am Projekt beteiligte Unternehmen wie Sponsoren, Anlagenbauer, Zulieferunternehmen und Abnehmer.

Geschäftsbanken und kommerzielle Finanzinstitute sind die bevorzugte und meist kostengünstigste Fremdkapitalquelle.¹⁸⁷ Neben der Bereitstellung von Projektfinanzierungsmitteln können sie ein Vorhaben auch dadurch unterstützen, dass sie die Lieferungen eines Exporteurs zu einem Projekt mit einem Besteller- oder Bank-zu-Bank-Kredit finanzieren. Sie verfolgen mit der Kreditmittelvergabe eine kommerzielle Gewinnerzielungsabsicht.

Internationale Finanzinstitutionen und regionale Entwicklungsbanken haben ein entwicklungspolitisch motiviertes Förderziel. Neben der Gewährung zinsgünstiger Kredite mit großzügigen Rückzahlungsmodalitäten unterstützen sie Projekte dadurch, dass sie Geschäftsbanken eine Co-Finanzierung anbieten und damit den Zufluss privater Finanzmittel fördern. Die Möglichkeit einer solchen Beteiligung wird von diesen gern angenommen, da

nachfolgende Darstellung als auch für weitergehende Ausführungen Nevitt/Fabozzi (2000) S. 57 ff. sowie Kap. 11 S. 79 ff.

¹⁸⁴ Vgl. auch im Folgenden Nevitt/Fabozzi (2000) S. 60 f.

¹⁸⁵ Zu den Möglichkeiten der Kreditbesicherung vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 61 ff.

¹⁸⁶ Vgl. im Fortfolgenden Schulte-Althoff, M. (1992) S. 83 ff. Weitergehende Erläuterungen sind auch bei Nevitt/Fabozzi (2000) Kap. 10, S. 67 ff. zu finden.

¹⁸⁷ Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 60.

Vorhaben unter Mitwirkung internationaler Finanzinstitutionen nicht zuletzt aufgrund der vorgeschriebenen umfangreichen Projektstudien und der laufenden Überwachung eine günstige Risikoeinschätzung genießen.^{188 189}

Staatliche Exportförder- und -finanzierungsinstitutionen gewähren ihre Unterstützung mit dem Ziel, die exportierenden bzw. investierenden Unternehmen ihres eigenen Landes in ihren Geschäftsaktivitäten zu unterstützen. Sie stellen hierfür zum einen Kredite zur Verfügung, zum anderen gewähren sie Garantien und Bürgschaften im Zusammenhang mit der Durchführung und Finanzierung von Projekten. Nationale Entwicklungshilfeinstitutionen wiederum richten ihre Aktivitäten primär auf eine Förderung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse im Entwicklungsland aus, haben aber mitunter als Vergabebedingung, dass die Güter von den privaten Unternehmen ihres Landes bezogen werden müssen.¹⁹⁰

Institutionelle Anleger wie Versicherungen und Investmentfonds beteiligen sich mitunter an Projektfinanzierungen, waren im Projektfinanzierungsmarkt lange Zeit aber eher von untergeordneter Bedeutung. Seit einigen Jahren sind jedoch Entwicklungen in einigen Branchen zu beobachten, die auf einen wachsenden Einfluss beispielsweise von Infrastrukturfonds schließen lassen.

Leasinggesellschaften können, je nach vorliegender Projektstruktur, ebenfalls Finanzierungsmittel in signifikanter Höhe zur Verfügung stellen. Sie alle haben ein erwerbswirtschaftlich ausgerichtetes Interesse bei der Bereitstellung von Projektfinanzierungsmitteln.

Gleiches trifft auch auf die Unternehmen zu, die an einer Projektfinanzierung als Sponsor, Anlagenbauer, Zulieferunternehmen oder Abnehmer direkt beteiligt sind. Solche Unternehmen können eine Doppel- oder Dreifachfunktion dergestalt wahrnehmen, dass sie neben ihrer güterwirtschaftlichen Leistungserbringung auch Fremdkapital für ein Projekt bereitstellen und/oder als Sponsor Eigenkapitalmittel in die Projektgesellschaft einbringen.^{191 192}

Die Banken und Finanzinstitute schließen sich bei der Kreditvergabe oft zu Konsortien zusammen, vor allem dann, wenn das Finanzierungsvolumen die Möglichkeiten für ein einzelnes Institut übersteigt und/oder das Finanzierungsrisiko auf mehrere Banken verteilt werden soll. Durch die Zusammenführung des Know-hows mehrerer Banken oder durch Einsparungen bei der Verwaltung und Abwicklung ergeben sich weitere Vorteile. Üblicherweise beauftragt die Projektgesellschaft eine Bank mit der Federführung als Lead Bank.

Sobald die Kreditvereinbarung abgeschlossen ist und alle erforderlichen Voraussetzungen (conditions precedent) erfüllt sind, ist ein Fremdkapitalgeber an die Erfüllung seiner

¹⁸⁸ Schulte-Althoff spricht deshalb von einer Katalysatorfunktion dieser Institutionen. Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 87.

¹⁸⁹ In der Vergangenheit genossen aus Sicht der Geschäftsbanken solche Finanzierungen eine bessere Risikoeinschätzung, da die Schuldnerländer solche Kredite vorrangig bedienten. Seit der letzten Schuldenkrise Argentiniens, bei der sich das Land weigerte, den IFC-Kredit zu bedienen, hat dieser Vertrauensvorschuss jedoch gelitten.

¹⁹⁰ Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 69 f.

¹⁹¹ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 84.

¹⁹² Sponsoren treten als Fremdkapitalgeber vielfach bei unbesicherten Krediten auf. Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 61.

vertraglichen Verpflichtungen, insbesondere hinsichtlich der Kreditauszahlung, gebunden. Alle entscheidenden und gewünschten Regelungen sind von den Beteiligten im Vorfeld zu verhandeln; Nachverhandlungen gestalten sich regelmäßig schwierig. Im Unterschied zu Exportfinanzierungen wird bei Projektfinanzierungen jedoch die laufende Bereitstellung der Kreditmittel üblicherweise an die Einhaltung der prognostizierten Projektentwicklung geknüpft. Entsprechende Kennzahlen werden in den Verträgen definiert, bei deren Unterschreiten die Fremdkapitalgeber ein Nachbessern verlangen oder am Ende die Kredite aufkündigen können. Insofern ist hier ein größerer Einfluss der Fremdkapitalgeber auf das laufende Projekt auszumachen, als dies bei einer Exportfinanzierung der Fall ist. Das Engagement der Kreditgeber endet mit der vollständigen Rückführung der ausgereichten Kreditmittel und Zahlung der fälligen Zinsen und Gebühren.¹⁹³

2.3.2.5 Projektersteller bzw. Contractor

Projektfinanzierungen haben technisch und logistisch komplexe Vorhaben zum Gegenstand. Insofern kommt dem Unternehmen, das die Projektanlage plant und errichtet, eine wichtige Aufgabe zu. Diese Unternehmen werden für gewöhnlich als Contractor oder EPC-Contractor bezeichnet.¹⁹⁴ Dabei kann ein Unternehmen als Generalunternehmer diese Aufgabe allein übernehmen, oder mehrere Unternehmen können sich in einer Arbeitsgemeinschaft zusammenfinden und eine direkte Liefer- und Leistungsbeziehung mit der Projektgesellschaft eingehen.¹⁹⁵ Der Leistungskatalog umfasst für gewöhnlich die Lieferung der Anlagen, Ausstattungen und wesentlichen Komponenten, die Errichtung und Inbetriebsetzung sowie regelmäßig auch die Schulung von Personal und Management.¹⁹⁶ Nicht selten werden ein Festpreis und ein fester Fertigstellungszeitpunkt verhandelt und eine Vertragsstrafe für den Fall vereinbart, dass Terminüberschreitungen oder Funktionsstörungen in der Projektanlage auftreten (date certain, lump sum).¹⁹⁷ Als Contractor oder Projektersteller werden, abhängig von der Branche und den jeweiligen Projektanforderungen, häufig Anlagenbauer oder Bauunternehmen verpflichtet.¹⁹⁸

Das Geschäftsverhältnis zwischen der Projektgesellschaft und dem EPC-Contractor, und daher auch dessen Einfluss auf das Projekt, endet für gewöhnlich mit dem Ende der Errichtungs- und Start up-Phase.¹⁹⁹ Bis zu diesem Zeitpunkt ist der Contractor um einen störungsfreien Projektverlauf und die Einhaltung des festgelegten Kostenrahmens bemüht.

¹⁹³ Sofern eine Rückzahlung der Kreditmittel aufgrund von Insolvenz (bzw. abgeschlossenem Insolvenzverfahren) und vollständiger Sicherheitenverwertung ausgeschlossen ist, endet für den Kreditgeber sein Engagement mit vollständiger Abschreibung der ausstehenden Forderung.

¹⁹⁴ Der Begriff EPC-Contractor (EPC = Engineering, Procurement, Construction) macht die Zuständigkeit des Contractors für Entwicklung, Beschaffung und Errichtung der Projektanlage deutlich.

¹⁹⁵ Vgl. auch im Folgenden Schulte-Althoff, M. (1992) S. 80 f.

¹⁹⁶ Gelegentlich wird vereinbart, dass die Schulung von Personal und Management nicht nur bis zum Fertigstellungszeitpunkt der Anlage vom EPC-Contractor bereitgestellt wird, sondern auch über diesen Zeitpunkt hinaus diese Dienstleistung von ihm erbracht wird. Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 82.

¹⁹⁷ Solche Schadenersatzsummen können sich durchaus auf 20 % bis 40 % der Gesamtvertragssumme belaufen.

¹⁹⁸ Da Projekte jedoch die unterschiedlichsten Strukturen aufweisen, kommen grundsätzlich auch andere Unternehmen hierfür in Frage.

¹⁹⁹ Einschränkend ist zu berücksichtigen, dass der Contractor bzw. die Arbeitsgemeinschaft für einen bestimmten Zeitraum nach Fertigstellung meist eine Gewährleistung für die reibungslose Funktionsfähigkeit der Projektanlage geben muss (ein bestimmter Prozentsatz des Vertragswertes wird als Sicherheit hinterlegt). Einfluss auf den laufenden Betrieb nach Ende der Fertigstellungsphase hat der Contractor jedoch nicht, sofern nicht ein Betreibermodell vorliegt.

Störungen und Verzögerungen in der Projektdurchführung können mit Blick auf Konventionalstrafregelungen gravierende Folgen für ihn haben. Um jedoch die Haftung für unvorhergesehene Vorkommnisse zu begrenzen, die außerhalb des Einflussbereiches eines Projektvertragspartners liegen, werden in Projektverträgen üblicherweise Regelungen aufgenommen, die eine Haftung bei höherer Gewalt beschränken bzw. ausschließen (Force-Majeure-Risiken).²⁰⁰

Häufig ist ein EPC-Contractor auch als Sponsor im Projekt engagiert. In einem solchen Fall liegt ein sogenanntes Betreibermodell vor. Das Unternehmen, das als Contractor Ausrüstungen liefert und Know-how bereitstellt, ist dann gleichzeitig Eigenkapitalgeber an der Projektgesellschaft und übt über die Start up-Phase hinaus einen maßgeblichen Einfluss auf das Vorhaben aus.

Ebenso tritt ein Contractor (und andere Zulieferer) nicht selten auch als Kreditgeber auf. Sofern er nicht gleichzeitig als Sponsor engagiert ist, endet die Geschäftsverbindung mit der Projektgesellschaft dann mit Rückzahlung der gewährten Kreditmittel, während die Geschäftsverbindung aus dem EPC-Vertrag mit Ende der Fertigstellungsphase abschließt.

2.3.2.6 Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen

Ein Großprojekt kann für einen Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen einen neuen, dauerhaften Absatzweg für seine Produkte darstellen und damit dessen wirtschaftliche Entwicklung und zukünftige Erfolgsaussichten maßgeblich beeinflussen. Das Unternehmen schließt dabei mit der Projektgesellschaft einen Vertrag über die laufende Lieferung von Gütern, die hinsichtlich ihrer Qualitäts- und Mengenanforderungen, den Lieferzeitpunkten und dem Bezugspreis genau spezifiziert werden.²⁰¹

Umgekehrt stellt auch aus Projektsicht das Lieferunternehmen einen wichtigen Vertragspartner dar. Ohne die benötigten Inputfaktoren wird das Vorhaben nicht in der Lage sein, die eigenen Produkte zu erstellen und einen Cashflow aus deren Vermarktung zu generieren, der wiederum für die laufenden Betriebskosten und die Schuldendienstleistung aufkommt.

Nevitt/Fabozzi machen deutlich, dass langfristige Liefervereinbarungen zur Risikoteilung innerhalb eines Projektes beitragen und mitunter als indirekte Preisgarantien zu werten sind.²⁰² So wird ein Lieferunternehmen über einen Put-or-pay-Vertrag verpflichtet, die vorgesehenen Güter in einer bestimmten Qualität und Menge und zu einem festgelegten Zeitpunkt und Preis bereitzustellen. Sollte es die Güter nicht vereinbarungsgemäß liefern, muss es für Zusatzkosten aufkommen, die der Projektgesellschaft dadurch entstehen, dass sie sich anderweitig mit den benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterialien versorgen muss.

Vom zeitlichen Ablauf beginnt das Geschäftsverhältnis zwischen Projektgesellschaft und Lieferunternehmen mit Beginn der Start-up-Phase, erstreckt sich über die gesamte Be-

²⁰⁰ Weitere Ausführungen zu den Force-Majeure-Regelungen finden sich im entsprechenden Kapitel weiter unten.

²⁰¹ Ziel des Unternehmens in den Vertragsverhandlungen wird es sein, einen hohen Preis und vorteilhafte Zahlungsbedingungen sowie einen langen Vertragshorizont zu vereinbaren. Im Gegensatz dazu wird die Projektgesellschaft einen niedrigen Preis und aus ihrer Sicht günstige Zahlungsbedingungen erreichen wollen.

²⁰² Vgl. im Fortfolgenden Nevitt/Fabozzi (2000) S. 306.

triebsphase und endet für gewöhnlich erst zum Ende der Projektlebenszeit. Sofern das Lieferunternehmen nicht gleichzeitig Sponsor ist, beschränkt sich sein Einfluss gegenüber der Projektgesellschaft auf die liefervertraglichen Vereinbarungen.²⁰³

2.3.2.7 Abnehmer der Projektleistung

Den Abnehmern der Projektleistung kommt in der Strukturierung eines Vorhabens eine zentrale Rolle zu, da sie die Einnahmequelle des Projektes bilden. Nur wenn der Absatz der Projektleistung dauerhaft sichergestellt ist und die Projektgesellschaft den erwarteten Cashflow realisiert, ist ein Vorhaben langfristig tragfähig und aus Sicht der Fremdkapitalgeber kreditwürdig. Ohne diese Voraussetzungen kommt eine Projektfinanzierung nicht zustande. Daher wird für gewöhnlich bereits in der Gründungsphase mit Abnehmern einwandfreier Bonität eine feste, langfristige Abnahmevereinbarung getroffen, in der die Abnahmemengen, Mindestpreise und Laufzeiten geregelt sind.²⁰⁴

Die eigentliche Leistungsbeziehung zwischen Projektgesellschaft und Abnehmerunternehmen kann bereits in der Start-up-Phase beginnen, erfolgt jedoch spätestens mit der vollen Inbetriebnahme des Projektes.²⁰⁵ Sofern ein Abnehmerunternehmen nicht gleichzeitig Sponsor ist, beschränkt sich sein Einfluss auf die Projektgesellschaft auf die abnahmevertragliche Vereinbarung mit ihren gegenseitigen Rechten und Pflichten.

2.3.2.8 Staatliche Institutionen

Der Staat und dessen Institutionen können mehrere Rollen bei einer Projektfinanzierung einnehmen. Zunächst ist zwischen staatlichen Institutionen des Gastlandes und des Exportlandes, aus dem Lieferungen oder Investitionsmittel kommen, zu unterscheiden.

Neben diesem regionalen Merkmal kann nach der Funktion staatlicher Institutionen im Projekt spezifiziert werden. Hierzu sind zum einen hoheitliche Aufgaben zu nennen, bei denen ein Staat als Instanz für Genehmigungen und Konzessionen, als Instanz zur Wirtschaftsförderung und als fiskalische Instanz auftritt. Zum anderen können staatliche Stellen als Sponsor am Projekt beteiligt sein.

Als Genehmigungsinstanz treten staatliche Stellen des Projektlandes wie auch des Exportlandes auf. Im Rahmen der geltenden Außenwirtschaftsgesetze dieser Länder muss das Projekt- und Liefervorhaben gestattet sein oder gegebenenfalls explizit genehmigt werden.²⁰⁶ Ebenso ist es unverzichtbar, dass das Vorhaben in Übereinstimmung mit den geltenden Investitionsgesetzen des Gastlandes ist, um die rechtliche Absicherung der Direktinvestition zu gewährleisten. Weitere Genehmigungen betreffen solche für die Errichtung, den Bau und den Betrieb. Ferner erteilen staatliche Stellen Konzessionen für die Nutzung von Rohstoffvorkommen, für Durchleitungsrechte oder im Rahmen von

²⁰³ Die Modalitäten werden idealerweise in der Zeit vor Vertragsabschluss verhandelt; Nachverhandlungen gestalten sich vielfach schwierig. Mit Liefervertragsabschluss sind die Parteien an ihre Verpflichtungen hieraus gebunden.

²⁰⁴ Nevitt/Fabozzi nennen hier Take-or-pay-Verträge, Through-put-tolling (Durchleitungs-)Verträge und ähnlich ausgestattete Service- und Transportverträge, mit denen die Abnahme der Projektleistung sichergestellt werden kann. Aufgrund der garantierten konstante Zuflüsse zu einem Projekt und ihres Verpflichtungscharakters wirken diese als indirekte Garantie seitens des Abnehmers. Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 306.

²⁰⁵ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 90.

²⁰⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Schulte-Althoff, M. (1992) S. 90 f.

Infrastrukturmaßnahmen für die Erhebung von Mautgebühren.²⁰⁷ Sämtliche Genehmigungen und Konzessionen, welche die staatliche und behördliche Erlaubnis zur Projektdurchführung betreffen, stellen eine entscheidende Voraussetzung dar und müssen bereits in der Vorbereitungsphase des Projektes eingeholt werden.²⁰⁸ In manchen Fällen ist ebenso eine Zusicherung der Zentralbank des Projektlandes angebracht, welche die Konvertibilität der Währung und den Devisentransfer garantiert.

Als Instanz zur Wirtschaftsförderung kann ein Projektland an einem Vorhaben interessiert sein, das der lokalen Wirtschaft Impulse verleiht und sich positiv auf den Beschäftigungsmarkt auswirkt. So können einem Gaststaat beispielsweise die finanziellen Möglichkeiten fehlen, um Rohstoffvorkommen zu nutzen oder notwendige Infrastrukturmaßnahmen eigenständig durchzuführen. Durch die Beteiligung ausländischer Unternehmen werden die notwendigen privaten Finanzmittel aufgebracht, was sich schonend auf die öffentlichen Haushaltsmittel und die Staatsverschuldung auswirkt.²⁰⁹

Besonders im Fall von Entwicklungs- und Schwellenländern ist häufig ein Technologie- und Know-how-Transfer ein weiterer wichtiger Aspekt. Mitunter stehen im Projektland die notwendige Technologie und die Kenntnisse für die Durchführung und den laufenden Betrieb eines Vorhabens nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung. Über ein Vorhaben, das vom Staat öffentlich ausgeschrieben wird, können international erfahrene und technologisch führende Unternehmen verpflichtet werden. Gleichfalls können in Genehmigungen und Verträgen die Beschäftigung und Schulung lokaler Arbeitskräfte und die Mitwirkung lokaler Unternehmen vereinbart werden.

Daneben wird die Wirtschaft des Gastlandes durch die steuerlichen Einnahmen gestärkt, die sich durch das Projekt ergeben. Unterstützend kann hier der Staat durch verlässliche fiskalische Vorgaben und durch eine vertragliche Fixierung der steuerlichen Abgabenhöhe wirken (fiskalische Instanz).²¹⁰

Wirtschaftsförderung kann jedoch auch durch das Land gewährt werden, aus denen die Anlagenlieferungen und Finanzierungs- und Investitionsmittel kommen. Exportkreditversicherungen beispielsweise vergeben staatliche Garantien und Bürgschaften mit dem Ziel, die Unternehmen und Banken ihres eigenen Landes bei ihren Export- und Projektgeschäften zu unterstützen (Förderauftrag), indem sie das Risiko für die Deckungsnehmer durch ihre staatliche Deckungszusage signifikant verringern.²¹¹ Daneben kann der Staat zinsgünstige Finanzierungsmittel für die Durchführung von Exporten und Projekten bereitstellen sowie Entwicklungshilfe gewähren.²¹²

²⁰⁷ Bei Straßenbauprojekten wird neben der Konzession für die Mauterhebung nicht selten auch eine Konzession für die Vergabe von Franchiserechten für den Betrieb von Tankstellen, Hotels u.ä. entlang der Straßenroute vergeben.

²⁰⁸ In der Regel können Konzessionen zeitlich früher gegeben werden, da für die Erteilung von Genehmigungen meist ein fortgeschrittener Planungsstand notwendig ist. Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 35.

²⁰⁹ Vgl. auch im Folgenden Haas, Chr. (2005) S. 9.

²¹⁰ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 91.

²¹¹ Die Exportkreditversicherungen werden im Kapitel ‚Spezialisierte Dienstleister und Versicherungen‘ ebenfalls genannt, um auf die Doppelrolle als staatliche oder quasi-staatliche Institution und als Versicherer von Export- und Projektrisiken hinzuweisen. In ihrer Versicherungsfunktion sind sie zusammen mit den privaten Kreditversicherern aufzuführen, die ähnliche Leistungen anbieten.

²¹² Ähnliche Förderungen werden mitunter auch durch den Gaststaat zur Verfügung gestellt.

Mit Blick auf Genehmigungen, Konzessionen, staatliche Zusicherungen und Vergünstigungen im Projektland ist von den Projektbeteiligten zu berücksichtigen, inwiefern diese nach einem Regierungswechsel Gültigkeit behalten. Dies kann insbesondere in Ländern eine Rolle spielen, die sich in einem starken politischen Umwälzungsprozess befinden oder zu politischer Instabilität neigen.²¹³

Schließlich treten Staaten auch als Projektsporen in Erscheinung. Sie verfolgen dabei zum einen ein Kontrollinteresse und zum anderen ein Einkommensinteresse. Ihre Einlage in der Projektgesellschaft erfolgt vielfach in Form von Konzessionen oder der Überlassung von Baugeländen und Infrastrukturanlagen.²¹⁴

Durch eine Beteiligung als Sponsor haben Staaten einen direkten Einfluss auf die Projektgesellschaft und damit auf das Gesamtprojekt. Dieses Kontroll- und Einflussrecht wirkt schneller und umfassender, als es ihnen über die Wahrnehmung hoheitlicher Rechte, bei denen sie an abgegebene Zusicherungen gebunden sind, möglich ist. Daneben generieren die Projektländer (über die steuerlichen Einnahmen hinaus) Erträge aus dem Vorhaben in Form von Dividendenzahlungen. Insbesondere devisenschwache Staaten können dadurch benötigte Devisenreserven aufbessern.²¹⁵

Das Projektland bleibt über die gesamte Projektlebensdauer mit dem Projekt verbunden, sei es über dessen hoheitliche Aufgaben oder über eine Beteiligung als Sponsor. Im ersteren Fall ist es an seinen Gesetzesrahmen und gegebenenfalls von ihm eingeräumte Zusagen gebunden; im letzteren Fall kann es unmittelbar steuernd auf das Projekt wirken.

2.3.2.9 Betreiber- und Managementgesellschaft

Eine Projektgesellschaft bzw. die Projektsporen können in der Betriebsphase die Managementaufgabe auf eine Betreiber- und Managementgesellschaft übertragen, sofern sie selbst diese Aufgabe nicht wahrnehmen können oder wollen. Hierfür kann es mehrere Gründe geben.

So kann die Projektgesellschaft über keine ausreichende Managementenerfahrung für den Betrieb des Vorhabens verfügen. Dies ist gelegentlich dann der Fall, wenn zu den Projektträgern staatliche Institutionen zählen oder die Sporen aus vor- oder nachgelagerten Branchen kommen (dem Projekt also zuliefern bzw. die Projektprodukte abnehmen) und mit dem laufendem Produktions- und Betriebsprozess des Projektes keine Erfahrung haben.²¹⁶ Die Projektgesellschaft wird sich dann die entsprechende Kompetenz durch Beauftragung eines Dritten, meist einer erfahrenen Management- und Betreiber-gesellschaft, beschaffen. Da Fremdkapitalgeber und auch Kreditversicherer ihre Kreditbewilligung und ihre Deckungszusagen davon abhängig machen, dass eine professionelle Betriebsführung für das Erreichen des prognostizierten Cashflows sorgt, kommt diesem Aspekt bereits zu Beginn der Projektstrukturierung eine große Bedeutung zu.

²¹³ Reuter/Wecker führen als Beispiele die Reformbewegungen in Osteuropa und in manchen Entwicklungs- und Schwellenländern an. Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 36 f.

²¹⁴ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 92.

²¹⁵ Schulte/Althoff nennt darüber hinaus einen weiteren Beweggrund für die Beteiligung des Staates: Über die vergebenen Mandate in Leitungs- und Kontrollinstanzen der Projektgesellschaft können staatliche Entscheidungsträger aus Politik und Bürokratie Einkommens- und Machtzuwächse erlangen und dadurch persönliche Interessen befriedigen. Vgl. auch im Übrigen Schulte-Althoff, M. (1992) S. 92.

²¹⁶ Vgl. auch Schulte-Althoff, M. (1992) S. 93.

Ein anderer Grund kann in einem Interessenskonflikt aufgrund einer Mehrfachfunktion im Projekt liegen.²¹⁷ So ist ein Sponsor, der auch mit dem Management der Projektgesellschaft beauftragt ist, zum einen als Prinzipal in einem Weisungsverhältnis gegenüber dem Management und zum anderen Weisungsempfänger (Agent) aufgrund seiner Managementaufgabe. Das Einsetzen einer Betreiber- und Managementgesellschaft kann helfen, solche Interessenkonflikte aufzulösen.

Jedoch ist es für einen Projektträger nicht möglich, sich auf diesem Weg seiner Verantwortung für das Projekt zu entledigen. Nach Übertragung der Managementaufgabe verbleibt bei den Sponsoren die Verantwortung für die Kontrolle des eingesetzten Managements. Im Übrigen definieren sie die Vorgaben und Ziele, nach denen die Betreiber- und Managementgesellschaft ihre Tätigkeit ausrichten muss.

2.3.2.10 Spezialisierte Dienstleister und Versicherungen

Im Rahmen einer Projektfinanzierung können verschiedene Dienstleister und Versicherer mitwirken.

So werden Beratungs- und Ingenieurbüros regelmäßig von den Projektbeteiligten beauftragt, Unterstützung bei der technischen Planung und Konzeption des Vorhabens, aber auch bei der Strukturierung der Finanzierung (als Financial Adviser) zu leisten. Für die Erstellung der Projektstudie („Feasibility-Studie“) während der Planungsphase, die die Machbarkeit des Projektes beurteilen soll, werden üblicherweise unabhängige Beratungsbüros beauftragt, um eine parteiliche Beeinflussung der Analyseergebnisse auszuschließen.

Den Kreditversicherungen kann in einer Projektfinanzierung eine wichtige Rolle zukommen. So reduziert die Deckung einer staatlichen Exportkreditversicherung das Risiko für die Sponsoren, Exporteure und Kreditgeber signifikant. Ebenso können private Versicherer solche Aufgaben in ähnlicher Weise übernehmen. Jedoch haben Exportkreditversicherungen kein direktes Vertragsverhältnis mit der Projektgesellschaft, sondern haben als Vertragspartner die Deckungsnehmer aus den exportierenden Ländern. Insofern sind sie als indirekte Projektbeteiligte zu sehen.²¹⁸ Darüber hinaus stellen private Versicherungsunternehmen auch weitere Absicherungen bereit, mit denen Risiken im Laufe eines Projektvorhabens eingrenzbar gemacht werden. Umfang und Bedingungen ihrer Absicherungsleistungen richten sich nach dem Versicherungsvertrag bzw. der Deckungsurkunde.

2.3.3 Ablauf eines Projektfinanzierungsgeschäftes

Der Ablauf einer Projektfinanzierung kann in mehrere Phasen eingeteilt werden, deren Dauer vom individuellen Projekt abhängt. Die Projektbeteiligten sind in den einzelnen Phasen unterschiedlich stark engagiert. Ebenso sind die projektimmanenten Risikostrukturen verschieden.²¹⁹

²¹⁷ Vgl. Rieger, H. (1990), *Juristische Aspekte der Projektfinanzierung*, in: Backhaus, K. / Sandrock, O. / Schill, J. / Ueckermann, H. (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*, Stuttgart, 1990, S. 63–75, hier S. 73.

Vgl. ebenso Schulte-Althoff, M. (1992) S. 93.

²¹⁸ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 96.

²¹⁹ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 42.

Im Einzelnen kann unterschieden werden in Planungs- bzw. Gründungsphase, Erstellungs- bzw. Errichtungsphase, Anlauf- bzw. Start-up-Phase, Betriebsphase und Desinvestitionsphase.

Während der Planungsphase und der Erstellungsphase fallen die wesentlichen Ausgaben im Rahmen der Projektdurchführung an. Entsprechend baut sich auch das Risiko auf, das schließlich bis zur Betriebsbereitschaft seinen Höhepunkt erreicht. Mit Aufnahme der Produktion und der beginnenden Vermarktung der Projektprodukte sinkt das Risiko schließlich, da über den erwirtschafteten Cashflow die Kreditmittel zurückgeführt werden.²²⁰

Wie später in den Fallstudien zu zeigen und im Rahmen der Interviews mit NGOs (Teil B dieser Arbeit) zu eruieren sein wird, sollten NGOs idealerweise ihre Aktionen und Proteste in die Anfangsphasen eines Projektes legen, da die wirtschaftlich Beteiligten in diesem Zeitraum finanziell noch nicht so stark engagiert und Änderungen bzw. Anpassungen im Projekt noch leichter möglich sind.

Die Finanzierung eines Vorhabens kann mit nur einem Kreditgeber oder einem festen Finanzierungskonsortium realisiert werden. In der Praxis kommt es jedoch häufig vor, dass über die gesamte Finanzierungsphase verschiedene Banken und Kreditgebergruppen engagiert sind. Dies liegt darin begründet, dass die einzelnen Projektphasen unterschiedliche Risikostrukturen aufweisen und nicht alle Kreditgeber gleich gut in der Lage oder willens sind, diese zu konkurrenzfähigen Konditionen finanzierbar zu machen.²²¹ Manche Kreditgeber bevorzugen langfristige Kreditausreichungen, andere wiederum wollen sich nur kurzfristig engagieren. Einige Kreditgeber spezialisieren sich auf die Finanzierung der Errichtungsphase und sind in der Lage, Entwicklung und Bauausführung eines Projektes zu beurteilen. Andere Kreditgeber können attraktive Finanzierungsbedingungen für die Betriebsphase gewähren, sind aber nicht bereit, die risikoreicheren Errichtungs- und Anlaufphasen zu finanzieren.

2.3.3.1 Planungs- und Gründungsphase

Die Planungs- und Gründungsphase markiert den Beginn eines jeden Projektvorhabens. An ihrem Anfang steht zunächst einmal die Projektidee, also die Entdeckung einer Geschäftsmöglichkeit, mit der ein Gewinn oder Nutzen realisiert werden kann.

Sofern das Vorhaben die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens übersteigt, wird das Unternehmen mit der originären Geschäftsidee („Initiator“) weitere Partner suchen, mit denen zusammen die Durchführung machbar wird. Es entsteht eine Interessengemeinschaft („Community of Interest“), in die die einzelnen Beteiligten ihre spezifischen Kompetenzen und Leistungen einbringen und die Risiken übernehmen, die sie jeweils am besten bewältigen können. Durch die Risikoaufteilung wird das Projekt für den einzelnen Projektbeteiligten tragfähig und damit letztlich durchführbar.²²²

Die Planungs- und Gründungsphase umfasst die folgenden Entwicklungs- und Arbeitsschritte:²²³

- Projektidee

²²⁰ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 99. Vgl. ebenso Nevitt/Fabozzi (2000) S. 9 f.

²²¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Nevitt/Fabozzi (2000) S. 10.

²²² Vgl. hierzu auch Horsch/Weber (2004) S. 513.

²²³ Vgl. im Fortfolgenden Böttcher/Blattner (2006) S. 25 sowie Schulte-Althoff, M. (1992) S. 101.

- Projektbewertung
 - Vorstudie (Pre-Feasibility-Studie)
 - Machbarkeitsstudie (Feasibility-Studie)
- Projektkonzeption
- Ausschreibung
- Vertragsverhandlungen

Das Unternehmen mit der originären Projektidee wird zunächst einmal überprüfen wollen, inwiefern und unter welchen Voraussetzungen diese durchführbar ist. Da sowohl die Projektplanung selber als auch die Erstellung von Angeboten seitens der Anlagenlieferanten und Bauunternehmen sehr kostenaufwendig sind, wird üblicherweise in einer Vorstudie (Pre-Feasibility-Studie) eine erste Grobprüfung hinsichtlich der Realisierungsmöglichkeiten vorgenommen.²²⁴ Erst wenn hierin zufriedenstellende Aussichten für das Projekt signalisiert werden, ist man bereit, die (regelmäßig hohen) Kosten für die Erstellung der Machbarkeitsstudie (Feasibility-Studie) aufzubringen.

Die Machbarkeitsstudie ist die Grundlage für die Investitionsentscheidung und bildet auch für die Kapitalgeber eine wichtige Entscheidungsbasis. Entsprechend detailliert und objektiv ist hierin auf alle technischen, wirtschaftlichen und finanziellen Aspekte einzugehen, die für die Durchführung des Vorhabens relevant sind. Es wird hierbei insbesondere untersucht, wie eine Änderung von Einflussparametern die Entwicklungsaussichten des Projektes beeinflussen können.²²⁵

Die Absatzplanung bildet die Ausgangsbasis für die Machbarkeitsstudie.²²⁶ Ausgehend von dem Bedarf und den Anforderungen werden die benötigten Produktionskapazitäten, die zu verwendende Projekttechnologie, der Bedarf an Materialien und Arbeitskräften und das Investitionsvolumen festgelegt. Die Projektdimensionierung bestimmt den Kapitalbedarf des Vorhabens. Es werden Errichtungs-, Betriebs- und Finanzierungskonzepte aufgestellt, die im Rahmen von Sensitivitätsanalysen geprüft werden.

In der Regel wird ein von den Projektinitiatoren(/-sponsoren) unabhängiges Beratungsbüro mit der Erstellung der Feasibility-Studie beauftragt, das die erforderliche Fachkenntnis für die Prüfung der verschiedenen technischen, wirtschaftlichen und finanziellen Aspekte vorhält. Sobald die Feasibility-Studie die Durchführbarkeit des Projektes bestätigt hat, wird der Projektinitiator weitere geeignete Partner suchen, die die benötigten Leistungen zum Projekt beisteuern können und bereit sind, sich als Sponsoren zu beteiligen. Mit Gründung der Projektgesellschaft legt diese Interessengemeinschaft ihr gegenseitiges Verhältnis mit Rechten und Pflichten im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages und einer Kooperationsvereinbarung fest. Zu diesem Zeitpunkt werden ebenfalls die für die Errichtung und den Betrieb des Projektes erforderlichen Genehmigungen und Konzessionen eingeholt.²²⁷

²²⁴ Vgl. Schill, J. (1990), *Projektfinanzierung aus der Sicht des Anlagen-Lieferanten*, in: Backhaus, K. / Sandroch, O. / Schill, J. / Ueckermann, H. (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*, Stuttgart, 1990, S. 29–39, hier S. 32.

Vgl. ebenso Reuter/Wecker (1999) S. 43.

²²⁵ Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 12.

²²⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Schulte-Althoff, M. (1992) S. 103.

²²⁷ Manche Infrastrukturvorhaben binden staatliche Institutionen des Projektlandes als Sponsor ein, um sich der langfristigen Gültigkeit dieser Genehmigungen zu versichern.

Nachdem die Projektanforderungen auf Basis der Machbarkeitsstudien ermittelt und geprüft wurden, finden diese Eingang in ein Projektkonzept, das die technischen, wirtschaftlichen, finanziellen und steuerlichen Aspekte enthält. Dieses bildet die Grundlage für die Ausschreibungsunterlagen. Im Rahmen einer Ausschreibung werden dann weitere Projektbeteiligte gesucht, die in erster Linie Anlagenteile oder Bauleistungen für das Projekt beisteuern.²²⁸ Von Unternehmen, die in einem Ausschreibungsverfahren teilnehmen wollen, wird neben der Erfüllung der technischen Spezifikationen vielfach auch die Bereitstellung oder Vermittlung von Fremd- oder Eigenmitteln gefordert.

Für die Strukturierung der Fremdfinanzierung beauftragt die Projektgesellschaft üblicherweise eine Bank, die sich als Führungsbank (Lead Bank) um die Beschaffung des benötigten Fremdkapitals bemüht (Arranger) und als Financial Adviser zur Verfügung steht.²²⁹

Bis zum Abschluss der Planungs- und Gründungsphase werden mit allen für die Projekterstellung benötigten Partnern entsprechende Verträge abgeschlossen. Obwohl die Projektbeteiligten in unterschiedlichen Projektphasen ihre Leistungen bereitstellen, werden sie bereits zu diesem Zeitpunkt vertraglich verpflichtet. Gleichmaßen müssen bis dahin alle notwendigen Genehmigungen und Konzessionen vorliegen. Der Abschluss der Planungs- und Gründungsphase bildet den Auftakt zur physischen Projekterstellung.

2.3.3.2 Errichtungsphase

In der Errichtungsphase erbringen Projektersteller wie Anlagenbauer und Bauunternehmen den Hauptteil ihrer vertraglichen Leistungen am Projekt. Die Errichtungsphase lässt sich in die Unterabschnitte Engineering/Konstruktion, Beschaffung und Fertigung, Transport sowie Bauarbeiten und Montage unterteilen.²³⁰ Je nach Projektstruktur kann entweder ein Generalunternehmer eine schlüsselfertige Anlage erstellen („turn key“), sodass die übrigen Projektbeteiligten in dieser Phase nur Organisations- und Kontrollaufgaben übernehmen müssen, oder aber die Projektgesellschaft selbst vergibt Gewerke und organisiert deren Zusammenführung, womit sie weitaus mehr Kontrolle über den Projektverlauf behält.²³¹

Zunächst einmal wird im Rahmen des Engineering/Konstruktion ein Projektplan mit den notwendigen Arbeitsschritten und deren zeitlicher Abfolge erarbeitet. Zwar sind die Projektersteller bzw. der Generalunternehmer die verantwortliche Vertragspartei gegenüber der Projektgesellschaft, für die Erledigung ergänzender Aufgaben wie beispielsweise mancher Bauarbeiten vor Ort werden aber regelmäßig auch lokale Unternehmen beauftragt. Insbesondere bei Turn-Key-Verträgen haben diese Subunternehmen dann ihr Vertragsverhältnis allein mit dem Generalunternehmer/Projektersteller statt mit der Projektgesellschaft.

In einem weiteren Schritt fertigen die Anlagenbauer die benötigten Komponenten. Zur gleichen Zeit erfolgen Bauarbeiten vor Ort, mit denen der Bauplatz für den späteren Aufbau der Anlage vorbereitet wird. Sobald die Komponententeile hergestellt sind, werden sie

²²⁸ Ausschreibungen können aber auch für Lieferleistungen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und für Abnehmerunternehmen erfolgen.

²²⁹ Gelegentlich wird auch ein externes Beratungsunternehmen mit der Aufgabe des Financial Adviser betraut.

²³⁰ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 26.

²³¹ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 48 und Böttcher/Blattner (2006) S. 26.

zum vorgesehenen Einsatzort transportiert, dort montiert und errichtet. Der Projektersteller ist bei seinen Arbeiten an die Einhaltung eines Kosten- und Zeitplans gebunden, und bei Verstößen werden in der Regel Pönalen fällig.²³² Mit Fertigstellung der Anlage hat er einen wesentlichen Teil seiner vertraglichen Pflichten erledigt.

Für die Bezahlung der erbrachten Lieferungen und Leistungen können verschiedene Zahlungsmodalitäten in den Verträgen vereinbart werden. So kann die Begleichung erst mit Versand der Güter und Errichtung der Anlage vorgesehen sein. Bei Großprojekten aber werden üblicherweise gestaffelte Zahlungszeitpunkte festgelegt, die den erheblichen Finanzmittelbedarf der Anlagenbauer bereits während der Fertigungsphase kompensieren helfen. Im Rahmen solcher Fortschrittszahlungsvereinbarungen können beispielsweise Zahlungen fällig werden, wenn bestimmte Komponenten hergestellt oder Bauarbeiten vor Ort erbracht sind, wenn die Komponenten auf den Transportweg gebracht wurden, schließlich den Bestimmungsort erreicht haben und dort betriebsbereit errichtet wurden.

Die Auszahlungen sind in den Kreditverträgen in gleicher Form geregelt. Mit Erreichen des vereinbarten Fertigstellungs-, Transport- oder Montageabschnittes reicht der Projektersteller die im Kreditvertrag festgelegten Dokumente und Nachweise bei der Lead Bank ein und erhält Auszahlung unter dem Kredit.²³³ Da das Projekt bis dahin noch keine Produkte produziert, somit keinen Cashflow erwirtschaftet und keinen Schuldendienst leisten kann, müssen die anfallenden Zinsen kapitalisiert werden. Dies vergrößert die Kapitaldienstlast, weswegen Sponsoren und Projektgesellschaft an einer kurzen Errichtungs- und Start-up-Phase interessiert sind.

Die Errichtungsphase endet mit der Fertigstellung der Projektanlage und dem Übergang zur Anlaufphase.

2.3.3.3 Anlaufphase

An die Errichtungsphase schließt sich die Anlauf- oder Start-up-Phase an. Während dieser Zeit erfolgt die Inbetriebsetzung der Anlage. Hierzu werden Probeläufe gefahren und gegebenenfalls Nachbesserungen veranlasst. Je nach Vertragsgestaltung kann die Schulung von Betriebs- und Managementpersonal durch den Projektersteller vorgesehen sein.

Sobald die Projektanlage vorschriftsmäßig läuft, erfolgen Endabnahme und Übergabe an den Kunden. Dieser Zeitpunkt repräsentiert in mehrfacher Hinsicht einen wichtigen Projektabschnitt: Mit der endgültigen Inbetriebsetzung und Übergabe an den Kunden wird in aller Regel eine letzte Schlusszahlung fällig. Entsprechend ist das Projektkreditvolumen dann voll ausgeschöpft, wobei ein Cashflow zur Bedienung des Schuldendienstes erst in der anschließenden Betriebsphase generiert wird. Ebenso endet die Fertigstellungsgarantie der Projektersteller bzw. des Generalunternehmers.²³⁴ Die Projektsponsoren erwarten regelmäßig, dass das Rückgriffsrecht, das sie den Fremdkapitalgebern bis dahin einge-

²³² Die Möglichkeit, bei der Pönalenvereinbarung Fälle von höherer Gewalt (Force Majeure) vertraglich zu regeln, wurde bereits erwähnt. Vgl. auch Schulte-Althoff (1992) S. 109.

²³³ Üblicherweise wird das Erreichen eines Fertigstellungs- oder Montageabschnittes durch einen unabhängigen technischen Berater festgestellt.

²³⁴ Über diesen Zeitpunkt hinaus können diese aber noch mit einer Gewährleistungsgarantie für die reibungslose Betriebsbereitschaft der Anlage haften.

räumt haben, spätestens mit Übergabe der Anlage endet; das Projekt muss sich ab diesem Zeitpunkt selber tragen.²³⁵

In der Anlaufphase beginnen ebenso die Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen mit ihren Zulieferungen, die für den Betrieb der Anlage benötigt werden; die Abnehmer erhalten die ersten Projektprodukte. Damit unterhalten alle Projektbeteiligte zu diesem Zeitpunkt eine aktive Transaktionsbeziehung mit der Projektgesellschaft.²³⁶

Die Anlaufphase endet mit der Inbetriebsetzung und Übergabe an die Projektgesellschaft.

2.3.3.4 Betriebsphase

An die Anlaufphase schließt sich die Betriebsphase an. Der Produktionsbetrieb ist vollumfänglich aufgenommen, und der generierte Cashflow dient zur Zahlung der laufenden Betriebskosten, des Schuldendienstes und zur Gewinnausschüttung an die Eigenkapitalgeber.²³⁷ Durch die Schuldendienstleistung reduziert sich sukzessive das erreichte Kreditvolumen. Die Führungsbank überwacht die Zins- und Tilgungsleistungen, die Einhaltung der Kreditbedingungen sowie die Projektentwicklung.²³⁸ In ihrem Kreditverhältnis bleiben die Banken an ihre vertraglichen Zusagen gebunden, sofern sich das Projekt innerhalb der erwarteten Parameter bewegt. Regelmäßig wird es aber bei Projektfinanzierungen aufgrund unvorhergesehener Entwicklungen notwendig, Anpassungen an den Kredit- und Finanzierungsverhältnissen vorzunehmen.

Sobald auch die Gewährleistungshaftung der Projektersteller wie Anlagenbauer und Bauunternehmen abgelaufen ist, endet deren Geschäftsbeziehung zur Projektgesellschaft endgültig.²³⁹

In der gesamten Betriebsphase unterhält die Projektgesellschaft stattdessen Geschäftsbeziehungen zu Zuliefer- und Abnehmerunternehmen. Sie versorgen das Vorhaben zum einen mit den erforderlichen Vormaterialien und Energie; zum anderen nehmen sie die erzeugten Produkte ab und ermöglichen so dem Projekt einen Cashflow. Die Liefer- und Abnahmeverpflichtungen sind in aller Regel in entsprechenden Verträgen niedergelegt.

Die Verantwortung für das Projekt liegt über die gesamte Betriebsphase hinweg bei den Sponsoren. Sie haben als Gesellschafter der Projektgesellschaft ein unmittelbares Weisungsrecht, setzen deren Management ein und können dieses auch wieder entlassen. Die laufende Geschäftsführung obliegt der Projektgesellschaft. Sie kann aber auch auf eine Betreiber- und Managementgesellschaft übertragen werden, was jedoch die Projektgesellschaft und die Sponsoren nicht von einer Kontroll- und Überwachungspflicht entbindet.

2.3.3.5 Desinvestitionsphase

Projekte erstrecken sich in der Regel über viele Jahre und müssen per se keinen vorab definierten Abschluss haben. Ähnlich wie Unternehmen können sie ihren laufenden Geschäfts-

²³⁵ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 64.

²³⁶ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 110.

²³⁷ Abhängig von den individuellen Projektvertragsregelungen kann eine Gewinnausschüttung erst nach vollständiger Rückführung aller Projektkredite vorgesehen sein.

²³⁸ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 111.

²³⁹ Auf die Möglichkeit, dass ein Projektersteller gleichzeitig als Sponsor fungiert und somit sein Einfluss auf das Projekt bestehen bleibt, wurde bereits hingewiesen. Ebenso kann er laufende Wartungsaufgaben an der Anlage übernehmen.

betrieb unbefristet beibehalten, solange die Projektträger hieraus einen Nutzen ziehen und an einer Fortführung interessiert sind. Für eine längere Projektlebenszeit spricht, dass die Sponsoren einen höheren Gewinn aus einem Vorhaben realisieren können, sobald die Kreditmittel zurückgeführt sind.

Jedoch kann es vorkommen, dass ein Projekt ein vorläufiges Ende findet, noch bevor die Beteiligten den erwarteten Nutzen generiert haben oder die Tilgung der Kredite vollständig erfolgt ist. Bei wirtschaftlichen Schieflagen werden die Fremdkapitalgeber in aller Regel eine Aufstockung der Eigenkapitalmittel verlangen, bevor sie bereit sind, weiteres Fremdkapital für die Rettung des Vorhabens (und der ausgereichten Kredite) beizusteuern. Neben wirtschaftlichen Risiken können auch politische Risiken die Weiterführung eines Projektes unmöglich machen. Staatliche Eingriffe des Gastlandes wie der Entzug von Konzessionen, die Verschärfung von Auflagen oder Devisenumtauschbeschränkungen sind Beispiele hierfür. Da jedoch das Scheitern eines Projektes für Sponsoren wie auch Kreditgeber erhebliche Verluste bringen kann, wird für solche Vorhaben üblicherweise nach geeigneten Sanierungslösungen gesucht.

Gleichwohl gibt es Projektvarianten, die ein vorab definiertes Ende haben bzw. bei denen die Fortführung des Vorhabens unter geänderten Parametern und mit anderen Projektbeteiligten ab einem bestimmten Zeitpunkt vorgesehen ist. Dies ist regelmäßig bei BOT-Projekten der Fall („Build Operate Transfer“). Hierbei verleiht das Projektland eine zeitlich befristete Konzession an eine Projektgesellschaft für die Errichtung und den Betrieb eines Vorhabens. Nach deren Ablauf erfolgt zu einem vorab festgelegten Preis die Übertragung an den Staat, der das Projekt weiterführt.²⁴⁰ Insbesondere Fremdkapitalgeber und Sponsoren müssen ihre Planungen so ausrichten, dass die Rückführung der Kreditmittel bis dahin erledigt ist und der angestrebte Projektnutzen erreicht wurde. Ein Vorhaben über eine BOT-Variante zu strukturieren kann darin begründet sein, dass der Staat die Ausgaben für dessen Errichtung nicht aus eigenen Haushaltsmitteln leisten kann oder will. Ebenso kann er an einer kompetenten Inbetriebsetzung und dem Aufbau einer professionellen Betriebsführung durch Privatinvestoren interessiert sein, bevor er das Vorhaben in Eigenregie weiterführt.

In vielen Fällen ist eine solche Übertragung aber nicht vorgesehen, und das Eigentum sowie die unternehmerische Verantwortung verbleiben bei den Sponsoren (BOO „Build Own Operate“). Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn kein Endkunde wie der Staat existiert und stattdessen die Privatinvestoren ein Projekt aus eigenem Antrieb aufbauen und auch betreiben wollen.²⁴¹ Ebenso kann ein Gaststaat eine BOO-Struktur bevorzugen, um die professionelle Durchführung des laufenden Betriebes sicherzustellen und damit eine Versorgung seines Landes mit den Projektleistungen und eine Sicherung der positiven Wirtschaftseffekte zu gewährleisten.²⁴²

²⁴⁰ Nähere Ausführungen finden sich bei Reuter/Wecker (1999) S. 82 ff.

²⁴¹ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 84.

²⁴² Schill weist darauf hin, dass insbesondere in den 1970er-Jahren manche Projekte in Entwicklungsländern nach der Übertragung auf den Staat nicht professionell weitergeführt wurden und aufgrund unterlassener Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten u.ä. diese Projekt schnell einen dramatischen Verfall ihrer Leistungskraft hinnehmen mussten. Vgl. Schill (1990) S. 35.

2.3.4 Risiken im Projektfinanzierungsgeschäft

Der Risikobetrachtung kommt in der Projektfinanzierung eine wichtige Rolle zu. Nur durch eine fundierte Analyse der Einzelrisiken und einer daraus abgeleiteten, geeigneten Risikoaufteilung unter den Beteiligten wird letztlich ein Vorhaben finanzierbar gemacht.

Ebenso können NGOs durch ihre Aktionen auf verschiedene der nachfolgend zu beschreibenden Risiken einwirken und damit ein sehr reales Bedrohungspotenzial im Rahmen einer Projektfinanzierung aufbauen.

Um Einzelrisiken sinnvoll zuzuordnen, werden in der Literatur verschiedene Systematisierungsansätze vorgeschlagen. Durchgesetzt haben sich vor allem die Klassifizierungen nach folgenden Aspekten:

- nach der Ursache (technisch, wirtschaftlich, politisch)
- nach der Projektphase
- nach der Zuordnung der Projektrisiken zu bestimmten Risikoträgern (equity risks, insurable risks, bankable risks).^{243 244 245}

Reuter/Wecker und auch Böttcher/Blattner stellen richtigerweise fest, dass diese Systematisierungen nicht ganz zufriedenstellend sind.²⁴⁶ So treten technische, wirtschaftliche und politische Risiken in verschiedenen Projektphasen auf und sind verschiedenen Beteiligten zuzuweisen. Die Zuordnung zu bestimmten Risikoträgern macht zunächst einmal eine Identifizierung des Risikos notwendig; ebenso ist sie nicht zwingend, sondern stets auch Verhandlungssache.

²⁴³ Die Zuordnung der Projektbeteiligten zu bestimmten Risikoträgern bezeichnen Reuter/Wecker und Böttcher/Blattner als Zuordnung zu den Sphären der Projektbeteiligten. Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 59. Vgl. ebenso Böttcher/Blattner (2006) S. 44 f. Vgl. ebenso Tytko, D. (1999), *Grundlagen der Projektfinanzierung*, Stuttgart, 1999, S. 145. Vgl. ebenso Grosse, P. B. (1990), *Projektfinanzierung aus Bankensicht*, in: Backhaus, K. / Sandrock, O. / Schill, J. / Uekermann, H. (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*, Stuttgart, 1990, S. 41–62, hier S. 45.

²⁴⁴ In der Literatur finden sich weitere Einteilungen. Mit Blick auf Infrastrukturprojekte unterscheidet beispielsweise Haas nach allgemeinen Risiken (politisches Risiko, wirtschaftliches Länderrisiko, rechtliches Länderrisiko) und projektspezifischen Risiken (Entwicklungsrisiko, Konstruktionsrisiko, Betriebsrisiko). Böttcher/Blattner teilen nach projektendogenen Risiken (Risiken, die von der Projektgesellschaft und anderen Projektbeteiligten kontrolliert werden können) und projektexogenen Risiken (Risiken, die außerhalb des Einflusses von Projektbeteiligten auf das Projekt einwirken) auf. Vgl. Haas, Chr. (2005) S. 43 ff. Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 45.

²⁴⁵ Im Kapitel Exportfinanzierung wurde eine Risikodifferenzierung nach der Ursache (politisch und wirtschaftlich) und nach der Transaktionsphase (Risiken vor und nach Liefervertragsabschluss sowie Risiken vor und nach Auslieferung der Güter) vorgenommen und auf Absicherungsmöglichkeiten hingewiesen (Exportkreditversicherung u.a.). Neben den politischen und wirtschaftlichen Risiken wurden ebenso technische, terminliche und rechtliche Aspekte genannt. Den drei letztgenannten Risiken kommt im Projektfinanzierungsgeschäft eine größere Bedeutung zu, als es bei Exporttransaktionen der Fall ist. Dies liegt zum einen an der Größe und Komplexität der Vorhaben, zum anderen aber an dem Umstand, dass der Schuldendienst bei einer Projektfinanzierung vom Generieren eines Cash Flows aus dem Projekt selbst abhängt. Bei einer Exportfinanzierung hingegen wird der Schuldendienst aus der allgemeinen Wirtschaftstätigkeit des Importunternehmens gespeist. Ebenso ist mit Blick auf die Zins- und Tilgungsleistungen für ausgereichte Exportfinanzierungsmittel das Verbot von Einreden aus dem Grundgeschäft zu erwähnen.

²⁴⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Reuter/Wecker (1999) S. 59 f. Vgl. ebenso Böttcher/Blattner (2006) S. 44 f.

Nachfolgend sollen daher die Einzelrisiken in der Abfolge ihres Auftretens im Projekt vorgestellt werden:²⁴⁷

- a) Konstruktionsrisiko,
- b) Fertigstellungsrisiko,
- c) Konzessions- und Genehmigungsrisiko,
- d) Betriebsrisiko,
- e) Zulieferisiko,
- f) Markt- bzw. Absatzrisiko,
- g) Reserve- bzw. Abbaurisiko,
- h) Finanzierungsrisiko (einschließlich Wechselkurs-, Inflations-, Zinsänderungs- und Refinanzierungsrisiko),
- i) Risiko der Projektaufgabe durch die Projekterrichter (Abandonrisiko),
- j) Länderrisiko bzw. politisches Risiko,
- k) Force-Majeure-Risiko und
- l) Risiko der rechtlichen Durchsetzbarkeit.

2.3.4.1 Konstruktionsrisiko

Eine Grundregel des Projektfinanzierungsgeschäftes ist es, dass nur eine bekannte und bewährte Technologie verwendet werden sollte („proven technology“). Hierdurch wird dem Risiko begegnet, dass die Projektanlage aufgrund einer unausgereiften Technologie versagt. Um den erwarteten Output zu erbringen, muss das Projekt mit einer ausreichenden Kapazität geplant werden. Ebenso sind die Umweltbedingungen am Projektstandort sowie die Beschaffenheit und Qualität der eingesetzten Vormaterialien bei der Auswahl der Technologie zu berücksichtigen.

Sofern jedoch eine neue Technologie zum Einsatz kommen soll, sind werthaltige Garantien staatlicher Organe oder bonitätsstarker Unternehmen erforderlich, die das Kreditrisiko absichern.²⁴⁸

Die Verlässlichkeit der technischen Prozesse bildet die Basis für den Erfolg eines jeden Vorhabens, da nur mit einem Projektoutput ein Cashflow generiert werden kann.

2.3.4.2 Fertigstellungsrisiko

Das Fertigstellungsrisiko („completion risk“) bezeichnet das Risiko und die sich daraus ergebenden Verluste, dass eine Projektanlage nicht vereinbarungsgemäß fertig gestellt wird. Eine Vielzahl von Einflüssen, die als Risikofaktoren bei der Erstellung einer Projektanlage einwirken, kommen als Ursache in Frage. Hierunter fallen auch manche der oben

²⁴⁷ Einige der nachfolgend aufgeführten Risiken wirken aus Sicht des Exporteurs und der kreditgebenden Bank ebenso bei Exportfinanzierungsgeschäften, andere betreffen den laufenden Unternehmensbetrieb des Importeurs. Entsprechend wurden sie im Kapitel „Risiken im mittel- und langfristigen Exportgeschäft“ bereits genannt.

Aufgrund der Charakteristika und langen Laufzeit einer Projektfinanzierung haben diese Risiken bei solchen Vorhaben jedoch eine erheblich größere Relevanz, weswegen sie in den nachfolgenden Kapiteln teilweise ausführlicher behandelt werden.

²⁴⁸ Andernfalls liegt eine Wagniskapitalfinanzierung vor. Vgl. auch Nevitt/Fabozzi (2000) S. 18.

genannten Risiken wie das Konstruktions-, das Konzessions- und Genehmigungsrisiko, das Länderrisiko und ebenso höhere Gewalt (z.B. Naturkatastrophen, zivile Unruhen, Krieg oder Arbeitsniederlegungen).²⁴⁹ Proteste und Aktionen von NGOs zielen regelmäßig auf diese Risikoart ab.²⁵⁰

Die Komplexität von Projekten spielt eine wesentliche Rolle, da mit ihr gewöhnlich die Anzahl möglicher Fehler- und Störquellen bei der Planung und Errichtung der Anlage steigt. Besondere Standortbedingungen am Bauplatz oder spezielle Leistungsparameter für Effizienz- und Emissionswerte sind Beispiele für die technische Vielschichtigkeit; das Risikopotential hinsichtlich Arbeitskämpfe oder politischer Risiken steigt ebenso mit der Dauer und Komplexität eines Vorhabens.²⁵¹

Im Einzelnen können unterschieden werden:²⁵²

- **Verspätete Fertigstellung:**
Das vereinbarte Leistungsniveau wird erst zu einem späteren Zeitpunkt als erwartet erreicht. Hierdurch können Rückflüsse aus dem Projekt erst verspätet realisiert werden, wodurch sich die Rückzahlung der in Anspruch genommenen Finanzmittel unter Umständen nach hinten verschiebt und sich folglich höhere Finanzierungskosten ergeben. Ebenso fallen während der verlängerten Fertigstellungsperiode laufende Kosten beispielsweise für Lohn und Gehalt an, denen zunächst kein adäquater Cashflow gegenübersteht. Ursachen für eine verspätete Fertigstellung können zum Beispiel eine Fehlplanung, eine mangelhafte Bauausführung, Arbeitsniederlegungen, Rohstoffmangel u.ä. sein. (Die Organisation von Arbeitsniederlegungen, Blockaden von Zufahrtswegen bis hin zu Sabotageakten sind nur einige der Instrumente, auf die NGOs grundsätzlich zurückgreifen können.)
- **Fertigstellung unterhalb der vereinbarten Leistungsparameter:**
Die fertiggestellte Anlage erreicht die Kapazität und die verlangten Leistungsparameter nur teilweise, wodurch sich der Projektoutput und die Rückflüsse verringern.
- **Fertigstellung zu höheren Kosten:**
Die Projektanlage kann nur zu höheren Kosten errichtet werden. Als Ursache kommen eine verspätete Fertigstellung, eine Änderung der eingesetzten Technik oder eine Veränderung regulatorischer Rahmenbedingungen in Frage. Hieraus ergeben sich ein höherer Finanzbedarf und damit höhere Projektausgaben. Sponsoren und gegebenenfalls Kreditgeber können gezwungen sein, weitere Finanzmittel zu gewähren oder die Rückzahlungsfrist für ausgereichte Kreditmittel zu verlängern.
- **Nicht-Fertigstellung:**
Wird die Anlage überhaupt nicht fertiggestellt, werden auch keine Rückflüsse durch das Projekt erwirtschaftet. Die bereits eingesetzten Kapitalmittel gehen verloren und den Sponsoren und Fremdkapitalgebern drohen entsprechende Verluste. Ebenso erleidet der Anlagenbauer einen Nachteil, sofern er aufgrund der

²⁴⁹ Üblicherweise versuchen Anlagenbauer in den Bau- und Fertigungsverträgen das Risiko höherer Gewalt durch entsprechende Force-Majeure-Regelungen zu begrenzen.

²⁵⁰ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Teil B dieser Arbeit.

²⁵¹ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 47. Vgl. ebenso Reuter/Wecker (1999) S. 62.

²⁵² Vgl. im Fortfolgenden Böttcher/Blattner (2006) S. 47 sowie Reuter/Wecker (1999) S. 62 f.

vertraglichen Vereinbarungen seine bisherigen Aufwendungen nicht ersetzt bekommt. Die Entscheidung, eine Anlage nicht fertigzustellen, kann darin begründet sein, dass die erwarteten Erlöse die notwendigen Aufwendungen nicht rechtfertigen oder die Errichtung aus technischen oder regulatorischen Gründen nicht mehr länger möglich ist.

Sofern eines der vorgenannten Ereignisse eintritt, hat dies eine Verringerung des Gesamtprojektertrages zur Folge, sei es, dass geringere Einnahmen generiert oder höhere Ausgaben notwendig werden.

Fertigstellungsrisiken sind schwer vorhersagbar und damit nicht einfach zu kalkulieren. Fremdkapitalgeber übernehmen sie üblicherweise nicht. Stattdessen fallen sie regelmäßig in die Verantwortung des Anlagenbauers.

Mit Erreichen der Fertigstellung findet für gewöhnlich eine Risikoverschiebung statt. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Projektspensoren und Anlagenbauer für die Errichtung der Projektanlage in der Haftung, und die Kreditgeber hatten eine entsprechende Rückgriffsmöglichkeit (limited recourse financing). Da ein wesentliches Ziel einer Projektfinanzierung aber in der Haftungsbeschränkung der Sponsoren liegt, wird von ihnen regelmäßig argumentiert, dass ab diesem Zeitpunkt nur noch das Projekt für die Kreditmittel haften soll.²⁵³ Die Projektgesellschaft kann mit Inbetriebsetzung und Übergabe den Produktionsbetrieb aufnehmen und Rückflüsse erwirtschaften.

Definition und Nachweis, wann eine Projektanlage ihre Fertigstellung erreicht hat, sind demnach für Fremdkapitalgeber und Sponsoren gleichermaßen entscheidend.²⁵⁴ Üblicherweise wird die Fertigstellung durch einen unabhängigen Gutachter auf der Grundlage entsprechender Leistungstests festgestellt. Mit diesem Haftungsübergang wandelt sich eine Limited-Recourse-Finanzierung in eine Finanzierung ohne Rückgriffsmöglichkeit auf die Sponsoren (non-recourse financing).

2.3.4.3 Konzessions- und Genehmigungsrisiko

Das Konzessions- und Genehmigungsrisiko bezeichnet Risiken, die daraus entstehen, dass Konzessionen und Genehmigungen, die für die Errichtung und den Betrieb eines Vorhabens notwendig sind,

- a) überhaupt nicht,
- b) nicht im erforderlichen Umfang,
- c) nur durch Eingehen von überplanmäßigen Belastungen oder
- d) zu spät erteilt werden, oder aber
- e) nachträglich wieder entzogen werden oder
- f) durch Zeitablauf oder aus anderen Gründen nachträglich entfallen.²⁵⁵

Die Realisierungschancen eines Projektes und das Erreichen des Projektzieles hängen entscheidend davon ab, dass über die gesamte Projektlebensdauer die hierfür notwendigen

²⁵³ Andernfalls könnten die Sponsoren das Vorhaben auch über eine gewöhnliche Unternehmensfinanzierung darstellen. Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 52.

²⁵⁴ Nähere Ausführungen zur Bandbreite möglicher Definitionen, mit denen das Erreichen einer Fertigstellung festgelegt werden kann, finden sich bei Reuter/Wecker (1999) S. 65.

²⁵⁵ Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 66.

Rechte und Genehmigungen vorliegen. Andernfalls sind die Rückzahlung und Verzinsung der eingesetzten Eigen- und Fremdkapitalmittel gefährdet. In ihrem strategischen Vorgehen können NGOs versuchen, Projekte zu verhindern oder eine Änderung in ihrem Sinne zu erreichen, indem sie bei staatlichen Stellen entsprechend anspruchsvolle Genehmigungsvoraussetzungen einfordern.

Es bietet sich daher an, bereits zu Projektbeginn erforderliche Genehmigungen einzuholen. Begrenzt wird diese Möglichkeit in Fällen, in denen Genehmigungen generell nur für bestimmte Projektabschnitte erteilt werden (Straßen oder Eisenbahnlinien). Dann sind zumindest verlässliche Sondierungen bei den zuständigen Behörden vorzunehmen, um das Risiko so weit wie möglich zu begrenzen.

Projekträger ziehen deshalb regelmäßig in Erwägung, die erforderlichen staatlichen Genehmigungsbehörden in das Projekt beispielsweise als Sponsoren einzubinden oder sich früh der unterstützenden Zustimmung höherer Dienststellen zu versichern. Insbesondere in Ländern mit politischer Umwälzung kann jedoch nicht ganz ausgeschlossen werden, dass ein Regierungswechsel mitunter zu einem nachträglichen Entzug bereits erteilter Genehmigungen führt.

Das Konzessions- und Genehmigungsrisiko liegt bis zur Fertigstellung der Anlage in der Regel bei den Projekträgern; danach geht es auf die Eigen- und Fremdkapitalgeber gemäß ihres Engagements im Projekt über.²⁵⁶ Obwohl die meisten Kreditverträge den Kreditgebern ein Kündigungsrecht einräumen, wenn erforderliche Genehmigungen und Konzessionen nicht länger vorliegen, ist dessen Durchsetzungskraft eingeschränkt, da mit Fälligkeit der Kreditforderungen ein Projekt in die Insolvenz getrieben werden kann.

2.3.4.4 Betriebsrisiko

Das Betriebsrisiko beschreibt die Gefahr, dass das Projekt nicht das erwartete quantitative und qualitative Leistungsniveau erreicht, weil der Produktionsbetrieb nur eingeschränkt möglich oder unterbrochen ist, oder aber nicht die prognostizierte Wirtschaftlichkeit erreicht. Aufgrund der verminderten Produktion kann das Erreichen eines ausreichenden Cashflows aus dem Projekt gefährdet sein.

Als Ursachen kommen verschiedene Faktoren in Frage. So können Fehler bei der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Betriebsabläufen, eine unsachgemäße Bedienung der Anlagen oder unterlassene Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten zu Einschränkungen oder Unterbrechungen im Produktionsprozess führen.²⁵⁷ Auch eine Verknappung an Vormaterialien, Arbeitsniederlegungen u.a.m. können ähnliche Folgen haben.²⁵⁸ (Die bereits erwähnte Organisation von Streiks, Blockaden des Baugeländes oder gar Sabotageakte sind einige Möglichkeiten von NGOs, auf die Risikosituation von Projekten Einfluss zu nehmen.) Fehler bei der Projektierung können dafür verantwortlich sein, dass die Anlage die geplante Wirtschaftlichkeit erst gar nicht erreicht.

²⁵⁶ Vgl. auch im Folgenden Reuter/Wecker (1999) S. 67. Detaillierte Ausführungen zu den Besonderheiten von Konzessionsverträgen sind dort auf S. 90 ff. zu finden.

²⁵⁷ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 54.

²⁵⁸ Insofern sind hier Überlappungen mit anderen Risiken wie dem Zulieferisiko und dem Force-Majeure-Risiko möglich.

2.3.4.5 Zulieferrisiko

Damit ein Projekt den erwarteten Projektoutput erzielen kann, ist es darauf angewiesen, die hierfür benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe termingerecht in ausreichender Menge und Qualität und zu den prognostizierten Preisen zu erhalten.

Einschränkungen bei der Belieferung mit geeigneten Vormaterialien bewirken, dass die Produktionsmenge nicht in der erwarteten Höhe erreicht wird. Die Folge ist eine verringerte Absatzleistung und dadurch geringere Rückflüsse. Eine verspätete Lieferung (verursacht beispielsweise durch eine Besetzung des Baugeländes oder der Blockade von Zufahrtswegen durch NGOs und ihrer Anhänger) kann zu Produktionseinschränkungen oder -unterbrechungen mit ähnlichen Folgen für die Cashflow-Generierung führen. Sofern die Zuliefer- und Abnahmeverträge im Projekt nicht kongruent gestaltet sind, können darüber hinaus Konventionalstrafen fällig werden, die die Projektgesellschaft an ihre Kunden wegen eines Verstoßes ihrer eigenen Lieferverpflichtungen zu entrichten hat.²⁵⁹ Preiserhöhungen bei den Vormaterialien führen schließlich zu einem Anstieg der Betriebskosten, sodass nur ein geringerer Anteil der Rückflüsse für die Bedienung des Schuldendienstes und für Gewinnausschüttungen verbleibt.

Um das Zulieferrisiko zu begrenzen, raten Banken der Projektgesellschaft in der Regel zum Abschluss langfristiger Zulieferverträge mit den wichtigsten Lieferanten, in denen Menge, Qualität, Preis und Lieferzeitraum festgelegt sind. Zwecks einer deutlicheren Absicherung können die Verträge so ausgestaltet sein, dass bei einer ausbleibenden oder nicht ausreichend hohen Zuliefermenge eine Zahlung an das Projekt durch den Lieferanten fällig wird (Supply-or-Pay-Vertrag).²⁶⁰ Daneben können das Preisänderungsrisiko auf den Lieferanten abgewälzt und eine genauere Kalkulation im Projektverlauf erreicht werden, wenn Preise für einen langen Zeitraum fixiert werden. Jedoch hat die Erfahrung aus der Praxis gezeigt, dass in den Preisvereinbarungen die Möglichkeit einer Anpassung vorgesehen sein sollte. Nur wenn dem Lieferanten die Aussicht gelassen wird, dass die Entwicklung der Marktpreise sich zumindest teilweise in den Preisregelungen vom Liefervertrag wiederfinden, wird er gewillt und in der Lage sein, seine Vertragspflichten langfristig zu erfüllen.

Eine weitere Möglichkeit für ein Projekt, sich der benötigten Zulieferungen zu versichern liegt darin, wichtige Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen als Sponsoren in das Projekt einzubinden.

Das Zulieferrisiko und auch das Markt- bzw. Absatzrisiko sind am Versicherungsmarkt nicht platzierbar und müssen letztlich von den Kapitalgebern getragen werden.²⁶¹

2.3.4.6 Markt- bzw. Absatzrisiko

Das Markt- bzw. Absatzrisiko bezeichnet die Gefahr, dass das vom Projekt produzierte und bereitgestellte Produkt nicht in der erwarteten Menge und nicht zum erwarteten Preis abgenommen wird. Die Absatzfähigkeit der Projektleistung und die Entwicklung der Marktpreise sind somit die zentralen Faktoren. Nur wenn eine ausreichende Menge an

²⁵⁹ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 66.

²⁶⁰ Diese wirken in ähnlicher Weise wie die Take-or-Pay-Verträge auf der Abnehmerseite und entsprechend dem Prinzip des Risk Sharing in der Projektfinanzierung. Vgl. auch für die nachfolgenden Ausführungen Böttcher/Blattner (2006) S. 67.

²⁶¹ Vgl. Schulte-Althoff, M. (1992) S. 119 + 125.

Produkten zu akzeptablen Preisen verkauft wird, können die in der Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) prognostizierten Einnahmeströme realisiert werden.

Zur Eingrenzung des Absatzrisikos werden daher üblicherweise langfristige Abnahmeverträge mit verlässlichen und zahlungskräftigen Kunden vereinbart, in denen sich diese langfristig und unwiderruflich zum Kauf der Produkte verpflichten. Häufig ist auch einer der Projektinitiatoren selber der Abnehmer der Projektleistung. Durch solche vertraglichen Verpflichtungen lassen sich Risiken auf den Abnehmer überwälzen. Im Wesentlichen können drei Formen von Abnahmeverträgen unterschieden werden.²⁶²

Take-or-Pay-Verträge verpflichten den Kunden, die Produkte in einer bestimmten Menge und zu einem festgelegten Preis abzunehmen. Auch wenn er die Produkte nicht abnimmt, muss er dennoch einen bestimmten Betrag entrichten. Durch eine solche Regelung wird das Marktrisiko eingeschränkt.²⁶³

Tolling Agreements stellen Regelungen hinsichtlich einer Durchleitungsgebühr dar. In diesem Fall besteht die Projektleistung nicht in einem Verkauf produzierter Produkte. Vielmehr wird eine Transportleistung durch das Projekt bereitgestellt, wie sie beispielsweise bei Pipelines vorkommt. Tolling Agreements sind in ihren Verpflichtungsregelungen häufig ähnlich weitgreifend wie Take-or-Pay-Verträge.²⁶⁴

Eine weitere Variante stellen Take-and-Pay-Verträge dar, bei der der Abnehmer zur Abnahme zu festgelegten Preisen gemäß den Spezifikationen des Liefervertrages verpflichtet ist.

Beim Durchstellen umfassender Risiken im Rahmen von Abnahmevertragsregelungen ist zu berücksichtigen, dass die vertragliche Bindung der Kunden nur bis zu einem gewissen Grad langfristig Bestand haben wird. Driften Marktpreis und vereinbarter Festpreis zu sehr auseinander, wird das Abnehmerunternehmen in seiner eigenen Wettbewerbsfähigkeit bedroht. In solchen Fällen besteht die Gefahr, dass ein Abnehmer vertragsbrüchig wird oder aufgrund von Insolvenz als Kunde ganz wegfällt.

Bei der Vereinbarung von Festpreisen und Abnahmemengen bietet es sich daher vielfach an, dass für den Fall eines eklatanten Auseinanderfallens der Marktpreisentwicklung zum vereinbarten Festpreis eine angemessene Anpassungsmöglichkeit eingeräumt wird.²⁶⁵

2.3.4.7 Reserve- bzw. Abbaurisiko

Das Reserve- bzw. Abbaurisiko beschreibt die Gefahr, dass Rohstoffvorkommen und Ressourcen hinter den antizipierten Werten zurückbleiben und es aufgrund dieser Verknappung dem Projekt nicht möglich ist, Produkte und Leistungen in der geplanten Weise

²⁶² Take-or-Pay-Verträge wurden bereits erwähnt. Jedoch sollen die drei nachfolgenden Varianten der Vollständigkeit halber gemeinsam aufgeführt werden.

²⁶³ Das Betriebsrisiko und das Force-Majeure-Risiko kann die Projektgesellschaft über Versicherungen abdecken.

²⁶⁴ Vgl. auch Böttcher/Blattner (2006) Tab. 3.9 S. 71.

²⁶⁵ Vgl. hierzu auch Rieger, H. (1990) S. 74.

zur Verfügung zu stellen. Daraus resultiert, dass die Einnahmeströme die erwarteten Werte nicht erreichen, sodass der Kapitaldienst und die Wirtschaftlichkeit des Projektes gefährdet sind.

Dieses Risiko betrifft vor allem Rohstoff- und Energieprojekte im Bereich Minen, Öl, Gas und Erneuerbare Energien, aber auch Infrastrukturvorhaben im Rahmen von Mautprojekten und den hierfür antizipierten Verkehrsströmen. Um es einzugrenzen, werden üblicherweise unabhängige und erfahrene Sachverständige frühzeitig mit einer Begutachtung beauftragt. Dabei ist die realistische Einschätzung der vorhandenen Ressourcen sowohl im Interesse der Eigen- als auch Fremdkapitalgeber.

Aufgrund der Charakteristik einer Projektfinanzierung übernehmen Kreditgeber (neben den Eigenkapitalgebern) das Reserve- bzw. Abbaurisiko in der Weise, dass der Kapitaldienst aus dem Cashflow des Projektes getragen werden muss. Stellt sich heraus, dass keine ausreichenden Ressourcen vorhanden sind und damit der Schuldendienst gefährdet ist, wird regelmäßig versucht, durch eine Restrukturierung das Projekt zu retten. Kreditgeber erwarten daher neben aussagekräftigen Gutachten einen ausreichenden Ressourcenpuffer, um Spielraum zum Auffangen negativer Entwicklungen zu haben.²⁶⁶

2.3.4.8 Finanzierungsrisiko

Obwohl die Schuldendienstfähigkeit eines Projektes von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, von denen bereits einige besprochen wurden, werden unter dem Begriff Finanzierungsrisiko all diejenigen Risiken zusammengefasst, die die Finanzseite eines Vorhabens betreffen. Hierzu sind Wechselkurs-, Inflations-, Zinsänderungs-, Refinanzierungs-, Syndizierungs-/Platzierungs- sowie Steueränderungsrisiken zu zählen.²⁶⁷

Ein **Währungsrisiko** und damit die Gefahr von Wechselkursverlusten besteht für ein Projekt immer dann, wenn die Währungen der Projekterlöse, der Finanzierung und der Projektausgaben nicht übereinstimmen. Dies betrifft vor allem Vorhaben, bei denen die Projektleistung nicht auf internationalen Märkten, sondern stattdessen im Projektland selbst oder in einem anderen Land mit divergierender Währung abgesetzt wird (Infrastrukturprojekte; Vorhaben, bei denen der Projektstaat dies vorschreibt oder die Marktsituation es erfordert).²⁶⁸ Das Wechselkursrisiko verschärft sich, wenn es sich bei den Projekteinnahmen um eine weiche Währung handelt und erhebliche Kursschwankungen zu der Kreditwährung (vielfach Hartwährung) möglich sind; ferner ist zu berücksichtigen, dass Projektkredite in aller Regel eine sehr lange Laufzeit haben.²⁶⁹

²⁶⁶ Nevitt/Fabozzi führen an, dass in den 1980er- und 1990er-Jahren vergleichsweise wenige Banken bereit waren, ein Reserve- bzw. Abbaurisiko zu tragen, sich aber in den darauffolgenden Jahren immer mehr Banken dazu entschlossen haben. Sie weisen darauf hin, dass ein solches Risiko nicht unterschätzt werden sollte, wie der Zusammenbruch und die wirtschaftlichen Schief lagen einiger US-Banken gezeigt haben. Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 44 f.

²⁶⁷ Regelmäßig werden bei Projekten die immanenten steuerlichen Voraussetzungen analysiert und auf dieser Basis eine optimale Struktur gesucht. Nicht selten tragen steuerliche Aspekte maßgeblich zum Projekterfolg bei. Insofern liegt im Steueränderungsrisiko ein nicht unerhebliches Risikogewicht.

Zu den übrigen Risikogesichtspunkten werden nachfolgend weitere Ausführungen gemacht.

²⁶⁸ Vgl. auch im Folgenden Reuter/Wecker (1999) S. 72.

²⁶⁹ Die Laufzeit von Projektkrediten kann – abhängig von der Branche – sehr unterschiedlich sein: In der Automobilindustrie laufen Projektkredite durchschnittlich zehn bis fünfzehn Jahre, Infrastrukturprojekte haben in der Regel eine Minimumlaufzeit von zwanzig Jahren, Kraftwerksprojekte sogar eine Durchschnittslaufzeit von dreißig Jahren.

Absicherungsinstrumente wie Termin-, Options-, Swap- und ähnlich geeignete Geschäfte können hier eingesetzt werden.²⁷⁰ Ebenso bietet eine Turn-Key-Vereinbarung mit Festpreis oder eine Fertigstellungsgarantie des Anlagenbauers eine Sicherheit. In der Betriebsphase können beispielsweise bei Infrastrukturprojekten die Nutzungsentgelte an die Wechselkursentwicklung angepasst werden.

Während der Errichtungsphase können Inflationsentwicklungen die Projektkosten erhöhen (**Inflationsrisiko**). Gleiches gilt während der Betriebsphase für die laufenden Kosten. Inwiefern solche Kostenerhöhungen durch die Sponsoren oder durch die Kreditgeber über eine entsprechende Mittelbereitstellung abzufangen sind, ist letztendlich Verhandlungssache.

Nevitt/Fabozzi weisen darauf hin, dass sich die Projektträger bei der Prognostizierung der Inflationsentwicklung häufig der Expertise der Banken bedienen.²⁷¹ Diese Annahmen fließen bei der Ermittlung des Finanzierungsbedarfes ein, sodass ein durch Inflationsentwicklungen ausgelöster erhöhter Finanzmittelbedarf dann häufig durch eine Erweiterung der Kreditlinien dargestellt wird.

Mit Blick auf **Zinsänderungsrisiken** ist zu konstatieren, dass im Projektfinanzierungsgeschäft Kreditvereinbarungen regelmäßig auf Basis variabler Zinsen abgeschlossen werden. Damit profitiert der Kreditnehmer einerseits von fallenden Zinsen, andererseits führt eine steigende Zinsentwicklung zu höheren Kapitalkosten. Da es sich bei den Krediten üblicherweise um langfristige Finanzierungen handelt, ist die Projektgesellschaft als Kreditnehmer über einen langen Zeitraum diesem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Auch feste Zinsvereinbarungen, bei denen die Zinsbindung nicht für die gesamte Kreditlaufzeit festgeschrieben, sondern ab einem bestimmten Zeitpunkt neu zu verhandeln ist, unterliegen diesem Risiko. Bei Festzinssatzkrediten schließlich können sinkende Zinsen bewirken, dass das Projekt vergleichsweise mehr Mittel für seinen Kapitaldienst aufbringen muss als die Konkurrenzunternehmen, die von den fallenden Zinsen profitieren.²⁷²

In Machbarkeitsstudien (Feasibility Studies) werden die Marktzinsentwicklung und die daraus folgenden Auswirkungen auf die Kapitaldienstleistung des Projektes antizipiert, wobei aufgrund der Vorhersageschwierigkeit verschiedene Entwicklungsszenarien unterstellt werden (Base Case, Best Case, Worst Case).

Ein **Refinanzierungsrisiko** kann sich auf zweierlei Weise darstellen:

Zum einen handelt es sich dabei um ein Platzierungs- oder Syndizierungsrisiko:

Der Kreditmittelbedarf eines Projektes wird üblicherweise über Konsortialkredite oder aber durch die Begehung einer Anleihe dargestellt. Die Sicherstellung ausreichender Finanzierungsmittel überlässt die Projektgesellschaft üblicherweise einer Führungsbank (Lead Bank), wobei deren Engagement unterschiedlich weit reichen kann. So kann die Lead Bank gegenüber der Projektgesellschaft die Platzierung der Anleihe bzw. die Bereitstellung des gesamten Kreditbedarfes fest zusagen („firm commitment“) oder diesbezüglich eine geringere Verpflichtung eingehen. Die Abstufungen reichen dabei von der festen Zusage eines Teilbetrages (und der Suche nach weiteren Konsortialpartnern) über die

²⁷⁰ Vgl. Böttcher/Blattner (2006) S. 89.

²⁷¹ Vgl. auch im Folgenden Nevitt/Fabozzi (2000) S. 44.

²⁷² Jedoch ist in diesem Fall der höhere Kreditzins im Gesamtprojekt bereits einkalkuliert worden und stellt daher kein Risiko mehr dar.

Formulierung von Ausstiegsklauseln (bei Unterbringungsschwierigkeiten am Markt) bis hin zu einer Zusage, die eine Haftung ausschließt und stattdessen das beste Bemühen der Bank bei der Suche nach weiteren Fremdkapitalgebern oder Platzierungsadressen für eine Anleihe zusichert („Best Effort“-Zusage).²⁷³ Die Auswahl einer geeigneten Führungsbank ist vielfach dafür ausschlaggebend, wie gut eine solche Syndizierung bzw. Platzierung am Markt gelingt. Insbesondere kleinere Banken lassen sich bei ihrer Entscheidung hinsichtlich einer Beteiligung an einem Vorhaben stark von dem Engagement einer erfahrenen Führungsbank leiten.²⁷⁴

Zum anderen kann sich das Risiko einer Anschlussfinanzierung ergeben:

Sofern die Finanzierung der Errichtungsphase und der weiteren Betriebsphase durch zwei verschiedene Kreditgebergruppen dargestellt wird, kann sich für die Financiers der Errichtungsphase (und demnach für das Projekt) das Problem der Anschlussfinanzierung ergeben. Um dieses Risiko zu begrenzen, stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. So können Fremdkapitalgeber, die die Betriebsphase finanzieren sollen, entsprechende (verlässliche) Zusagen abgeben. Auch können Financiers der Errichtungsphase die Sponsoren zur rechtzeitigen Suche nach einer geeigneten Anschlussfinanzierung anhalten, indem in ihrem eigenen Kreditvertrag sukzessiv ansteigende Zinsen vereinbart werden oder die Sponsoren zur Abgabe weiterer Garantien oder zur Übernahme der Finanzierung verpflichtet werden.²⁷⁵

2.3.4.9 Risiko der Projektaufgabe durch die Projektträger (Abandonrisiko)

Die Entscheidung, ein Projekt nicht durchzuführen oder ein laufendes Projekt aufzugeben, ist die ultima ratio, um Verluste hieraus zu begrenzen. Aus Sicht der Eigen- und Fremdkapitalgeber sind die Auswirkungen einer solchen Projektaufgabe umso gravierender, je höher deren Mitteleinsatz bereits ist. Die Projektaufgabe hat zur Folge, dass keine Einnahmen mehr generiert werden, die eine Rückführung der eingesetzten Mittel ermöglichen. Kreditgeber sind daher darauf bedacht, dass die Projektträger mit einem signifikanten Eigenkapitalbetrag am Projekt beteiligt sind, der ihnen einen Ausstieg erschwert und sie stattdessen zur Lösung auftretender Probleme in Krisenzeiten anhält. Ebenso können im Vertragswerk Verpflichtungsklauseln der Sponsoren zur Projektdurchführung aufgenommen werden.²⁷⁶

2.3.4.10 Politische Risiken und Force-Majeure-Risiken

Unter politischen Risiken (bzw. Länderrisiken) sowie Force Majeure-Risiken werden eine Reihe verschiedener Aspekte zusammengefasst, die bei der Darstellung der Risiken im mittel- und langfristigen Exportgeschäft bereits angesprochen wurden. Der Vollständigkeit

²⁷³ Vgl. auch Reuter/Wecker (1999) S. 75.

²⁷⁴ Dies entbindet die Bank jedoch nicht von der Verpflichtung eines eigenen Kreditanalyseprozesses.

²⁷⁵ Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 46.

²⁷⁶ Diese sind aber regelmäßig so ausgestaltet, dass eine Projektaufgabe möglich ist, sollte sich das Vorhaben als nicht länger tragfähig erweisen. Jedoch wollen die Fremdkapitalgeber diese Entscheidung nicht allein den Sponsoren überlassen, da sie mit dem Totalverlust ihrer Kreditmittel rechnen müssen, sofern keine werthaltige Rückhaftung auf die Sponsoren oder aus weiteren Sicherheiten vorliegt. Deshalb werden üblicherweise restriktive Kriterien festgelegt, die anhand von Berechnungen und Prognosen nachgewiesen werden müssen. Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 76.

halber sollen sie an dieser Stelle noch einmal kurz aufgegriffen und durch weitere Anmerkungen ergänzt werden.

Bei dem Versuch, die einzelnen Gefahrenquellen sinnvoll zuzuordnen und damit eine bessere Übersichtlichkeit zu erreichen, fällt auf, dass die Übergänge zwischen den möglichen Risikogruppen mitunter fließend sind und sich deshalb nicht immer saubere Abgrenzungen finden lassen.

Das betrifft zum einen eine weitere Untergliederung der politischen Risiken bzw. Länderrisiken. Manche Autoren unterscheiden beispielsweise in politisches und wirtschaftliches Länderrisiko, wobei unter wirtschaftlichem Länderrisiko die Unfähigkeit oder Unwilligkeit eines Staates verstanden wird, seinen eigenen Kreditverpflichtungen nachzukommen und/oder den Unternehmen seines Landes die Begleichung ihrer Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern aus anderen Staaten zu erlauben.²⁷⁷ Gleichzeitig rubrizieren sie als politisches Länderrisiko u.a. Beschränkungen des Kapitaltransfers, die sicherlich als ein solches angesehen werden können, allerdings ebenso recht nahe an der erstgenannten Definition zum wirtschaftlichen Länderrisiko liegen. So kann sich ein Konvertierungsverbot aus dem Fehlen notwendiger Devisen oder aus einem politischen Kalkül des betreffenden Landes begründen. Regelmäßig ergibt sich das eine aus dem anderen, sodass eine Unterscheidung zwischen wirtschaftlich bedingt und politisch motiviert verschwimmt.

Gleichermaßen ist ein nachträglicher Entzug von Konzessionen und Genehmigungen als politisches Risiko zu werten und fällt somit unter zwei Risikogruppen (Konzessionsrisiko einerseits und politisches Risiko andererseits).

Eine ähnliche Überlappung ergibt sich auch bei der Unterscheidung zwischen politischen Risiken und Risiken höherer Gewalt, wobei sich dies großteils daraus erklärt, dass verschiedene Einzelrisiken von den Vertragsparteien als Force-Majeure-Risiken bestimmt werden.²⁷⁸ Zum Beispiel stellen manche Einflüsse von höherer Gewalt wie (Bürger-)Krieg, Aufstände und Unruhen, Enteignung und Verstaatlichung, Gesetzesänderungen, aber auch Streiks, Aussperrungen und Arbeitsniederlegungen gleichzeitig politische Risiken dar.

In der Literatur werden verschiedene Vorschläge gemacht, wie die jeweiligen Einzelrisiken sinnvoll gruppiert werden können.²⁷⁹ In all diesen Ansätzen finden sich aber (zwangsläufig) die vorgenannten Unschärfen. Auch die nachfolgend gewählte Systematik ist nicht ganz frei davon, obwohl sie die Bildung von großen Untergruppen zu vermeiden versucht. Zu den politischen bzw. Länderrisiken sind zu zählen:

- Unfähigkeit oder Unwilligkeit des Staates, seine eigenen Kreditverpflichtungen zu erfüllen;
- Gesetzgeberische und behördliche Auflagen und Weisungen, die den Unternehmen oder staatlichen Institutionen (als Projektbeteiligte) die ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Vertragspflichten unmöglich machen:

Sie können sowohl durch das Exportland als auch durch das Importland erlassen werden. Das Exportland kann Ausfuhrgenehmigungen nachträglich widerrufen, das Importland kann ähnlich mit der Importgenehmigung verfahren. Verzögerungen bei

²⁷⁷ Vgl. auch im Folgenden Reuter/Wecker (1999) S. 77 f.

²⁷⁸ Weitere Erläuterungen zu Risiken höherer Gewalt werden weiter unten gegeben.

²⁷⁹ Vgl. beispielsweise Schulte-Althoff, M. (1992) S. 120 f., Böttcher/Blattner (2006) S. 91 ff., Reuter/Wecker (1999) S. 77 ff., Nevitt/Fabozzi (2000) S. 43 f., Tytko, D. (1999) S. 152 ff.

Genehmigungsverfahren, der Widerruf von Konzessionen und Genehmigungen sowie nachträgliche Auflagen und Anweisungen für den Projektbetrieb sind weitere Beispiele. Aktionen von NGOs setzen an dieser Stelle häufig an;

- Änderung von einschlägigen Gesetzen und Verordnungen: Änderungen in der Besteuerung und sonstigen Abgaben beispielsweise können die Kosten für das Projekt signifikant erhöhen (Fiskalische Risiken). Eine ähnliche Wirkung kann die Verschärfung von Umweltauflagen haben (gleichzeitig ein zentraler Aspekt im Forderungskatalog der im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft aktiven NGOs);
- Konvertierungs- und Transferrisiko: Für eine Kreditbedienung und Dividendenzahlung müssen die Einnahmen in die Heimatwährung der Kapitalgeber umgetauscht (Konvertierungsrisiko) und der Geldtransfer vom Projektland in diese Länder ermöglicht werden (Transferrisiko). Eine Unterbindung durch den Staat kann dabei wirtschaftlich oder politisch bedingt sein;²⁸⁰
- Enteignungen und Verstaatlichungen;
- Kriegerische Auseinandersetzungen, Aufstände, Unruhen, Streiks, Besetzungen (Einige dieser Risikoaspekte werden durch NGOs häufig initiiert und bei ihrem taktischen Vorgehen bewusst genutzt).

Risiken höherer Gewalt (Force-Majeure-Risiken) überschneiden sich – wie bereits erwähnt – teilweise mit den politischen Risiken und können in allen Projektphasen auftreten und verschiedene Projektverträge betreffen (Anlagenbauvertrag, Liefervertrag hinsichtlich Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen u.a.). Sie bezeichnen Ereignisse, die nicht mehr im Einflussbereich der betroffenen Projektbeteiligten liegen, und bewahren den Schuldner einer Leistung vor rechtlichen Konsequenzen, sollte er seine Vertragspflichten aus einem solchen Grund nicht wie vereinbart erfüllen können.²⁸¹

Zu den Force-Majeure-Risiken können gezählt werden:²⁸²

- Naturkatastrophen: Erdbeben, Unwetter/Sturm/Blitz, Feuer, Überschwemmung, Epidemien,
- Kriegerische Auseinandersetzungen, Aufstände, Unruhen,
- Blockaden u.ä. (wiederum ein zentraler Aspekt im Vorgehen von NGOs),
- Enteignung, Konfiszierung, Verstaatlichung,
- Streik, Aussperrung und sonstige Arbeitsniederlegungen (gehören häufig zum Strategierepertoire von NGOs),
- Gesetzesänderungen.

2.3.4.11 Risiko der rechtlichen Durchsetzbarkeit

Die Beteiligten bei internationalen Projekten stehen regelmäßig vor der Aufgabe, die vertraglichen Vereinbarungen so zu formulieren und auszugestalten, dass sie im Streitfall rechtlich Bestand haben und durchsetzbar sind. Insbesondere in Fällen, in denen ein

²⁸⁰ Vgl. auch Schulte-Althoff, M. (1992) S. 120.

²⁸¹ Vgl. Nevitt/Fabozzi (2000) S. 24.

²⁸² Vgl. Reuter/Wecker (1999) S. 79. Vgl. ebenso Nevitt/Fabozzi (2000) S. 24 + 46. Vgl. ebenso Schulte-Althoff, M. (1992) S. 121.

Vertragspartner ein ihm unbekanntes Vertragsrecht akzeptiert, entsteht für ihn das Risiko, dass er die Inhalte und Formulierungen nicht vollumfänglich und in ihrer ganzen Tragweite bewerten kann.

Die Wahl des Vertragsrechts und des Gerichtsstandes sind neben einer lückenlosen inhaltlichen Vertragsgestaltung die wesentlichen Elemente, um ein solches Risiko zu begrenzen. Vielfach wird daher unter den Partnern ein internationales Vertragsrecht gewählt; auch die Möglichkeit eines Schiedsgerichtsverfahrens kann helfen, schneller Klärung bei Streitigkeiten unter den häufig zahlreichen Projektbeteiligten und zu den komplexen Vertragsfragen herzustellen.²⁸³

2.4 Reflexionen zur Berücksichtigung ökologisch-sozialer Aspekte durch die Beteiligten im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Die nachfolgenden Ausführungen stellen auf den sogenannten Business Case ab und klammern bewusst eine wirtschaftsethische Diskussion aus. Dies geschieht mit der Überlegung, dass Nichtregierungsorganisationen sich in der Regel gegen den Widerstand und die originären (Wirtschafts-)Interessen der wirtschaftlich Beteiligten durchsetzen müssen und weniger darauf vertrauen können, dass moralische Appelle und soziale Einsicht allein eine Verhaltensänderung bewirken. Um jedoch effektiv gegen einen Kontrahenten vorgehen zu können, ist es hilfreich, dessen Entscheidungsratio und die auf ihn wirkenden (marktwirtschaftlichen) Zwänge zu verstehen; sein Verhalten wird dadurch besser kalkulierbar, und Angriffspunkte können sich eröffnen.

2.4.1 Grundsätzliche Überlegungen

Mit den Ausführungen in den Vorkapiteln wurde zunächst festgestellt, dass es sich bei den an einem Export- oder Projektfinanzierungsgeschäft beteiligten Unternehmen und Banken in aller Regel um Betriebe handelt, die in einem marktwirtschaftlichen System dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip unterliegen. Diese Betriebe haben in ihrer Zielausrichtung üblicherweise das Erreichen einer auskömmlichen Umsatz- und Gewinngröße, die Sicherung oder Verbesserung ihrer Marktstellung im Wettbewerb sowie die Gewährleistung ihres langfristigen Unternehmenserhalts implementiert.²⁸⁴ In Bezug auf Kostenüberlegungen werden sie somit bestrebt sein, Aufwendungen so weit zu reduzieren, wie es für das Erreichen ihrer Unternehmensziele notwendig und möglich erscheint.

Bei den Exportkreditversicherungen handelt es sich um staatliche Institutionen, die die Förderung der nationalen Exportwirtschaft zur primären Aufgabe haben. Sofern staatliche Institutionen des Import- bzw. Projektlandes als Besteller oder als Projektbeteiligte auftreten, können sie hierbei ein erwerbswirtschaftlich ausgerichtetes Ziel oder ein Förderziel – nicht selten auch beides zugleich – verfolgen.

Wir haben ferner festgehalten, dass Maßnahmen zum Umweltschutz oder zur Sicherung sozialer Standards in aller Regel mit Kosten für den durchführenden Betrieb verbunden sind. Aus einer betriebsökonomischen Betrachtung heraus werden Unternehmen daher

²⁸³ Im Übrigen bildet das Vorliegen einer rechtsbeständigen Forderung eine Voraussetzung dafür, dass Deckungsnehmer Anspruch auf eine Entschädigungsleistung der deutschen Exportkreditversicherung haben.

²⁸⁴ Daneben können vom Unternehmen noch weitere Ziele verfolgt werden.

bestrebt sein, solche Ausgaben zu vermeiden oder auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Eine Berücksichtigung solcher Maßnahmen macht jedoch dann Sinn, wenn das Unternehmen einen entsprechenden Nutzen daraus zieht, der die Kosten für deren Durchführung überwiegt. Grundsätzlich sind hier drei mögliche Konstellationen zu unterscheiden, die unter einer ökonomischen Betrachtung mit Fokus auf den Business Case die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte bei der unternehmerischen Tätigkeit begründen:

- a) Ein gesetzlicher Ordnungs- und Durchführungsrahmen verlangt innerhalb nationaler Grenzen die Einhaltung festgelegter Umwelt- und Sozialnormen im Rahmen einer wirtschaftlichen Tätigkeit. Dieser wurde in einem gesellschaftlichen Willensbildungsprozess definiert und ist von allen Mitgliedern dieser Gesellschaft zu befolgen. Zuwiderhandlungen werden durch behördliche Organe geahndet, und die Folgen hieraus haben für den Betroffenen negative Konsequenzen in einer Weise, die für ihn die Befolgung der gesetzlichen Vorgaben angeraten erscheinen lassen.
- b) Durch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte bei seiner wirtschaftlichen Tätigkeit kann das Unternehmen Nachteile vermeiden. Denkbar sind hier negative Auswirkungen, die beispielsweise durch einen Streik der Belegschaft, durch eine Schädigung der Unternehmensreputation bei seinen Kunden oder in der Gesellschaft oder durch Behinderungen in der unternehmerischen Tätigkeit seitens Dritter entstehen. Im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Betrachtung wird ein Unternehmen Umwelt- und Sozialaspekte in dem Maße beachten wollen, in dem ein Nutzen aus der Vermeidung solcher Nachteile die durch die notwendigen Maßnahmen verursachten Aufwendungen überwiegt.
- c) Durch die Integration ökologischer und sozialer Aspekte in seine wirtschaftliche Tätigkeit kann das Unternehmen besondere Vorteile erlangen. Solche Vorteile können auf vielfältige Weise entstehen, beispielsweise durch die Einführung effizienterer Produktionsprozesse oder durch ein besonderes sozial-ökologisches Engagement für werbliche Zwecke. Auch hier wird das Unternehmen unter einer Kosten-Nutzen-Betrachtung solche Maßnahmen in dem Maße durchführen wollen, in dem ein Nutzen die dadurch verursachten Aufwendungen übersteigt, der Grenznutzen also positiv ist.

Diese Überlegungen gelten sowohl in Bezug auf eine einzelne Export- bzw. Projekttransaktion als auch in Bezug auf die allgemeine Geschäftstätigkeit der hieran beteiligten Betriebe.

Auf Basis dieser Ausgangsfeststellungen sollen nun die Strukturen des Export- und des Projektfinanzierungsgeschäfts in Bezug auf eine Berücksichtigung ökologisch-sozialer Aspekte beleuchtet werden.

2.4.2 Reflexionen zum Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Im Export- und internationalen Projektfinanzierungsgeschäft konzentrieren sich die Forderungen zivilgesellschaftlicher Gruppen wie auch die OECD Common Approaches und die Equator Principles (als die wichtigsten internationalen Regelwerke hierzu) in erster Linie auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen, die aus dem Einsatz der gelieferten Güter durch den Käufer und dem Aufbau seiner Produktionsprozesse, in die

diese eingebunden werden sollen, entstehen. Dieser hat seinen Unternehmenssitz in einem anderen Land als das exportierende Unternehmen und die finanzierende Bank; er unterliegt somit einem anderen gesetzlichen Ordnungsrahmen als diese. Nicht selten weisen die im Importland geltenden gesetzlichen Bestimmungen zu Umweltschutz und sozialen Rechten und/oder deren Umsetzung ein geringeres Niveau auf als das, was durch die Regeln der OECD Common Approaches und der Equator Principles vorgegeben oder durch Nichtregierungsorganisationen, die in diesem Bereich tätig sind, verlangt wird.

Im Vergleich zum Exportfinanzierungsgeschäft gewinnen Risikoüberlegungen aufgrund der besonderen Charakteristika von Projektfinanzierungen eine noch deutlichere Brisanz (Cash Flow Related Lending, Risk Sharing).

Importunternehmen generieren ihre Erträge in aller Regel nicht allein mit der beim Exporteur geordneten Anlage, sondern operieren mit einem bestehenden Produktionsprozess, bei dem die bestellte Anlage eine Ergänzung oder einen Ersatz (und somit nur einen Teil hiervon) darstellt. Sie weisen einen historisch gewachsenen Kundenstamm, ein eingespieltes Managementteam und gegebenenfalls belastbare Vermögenswerte auf. Zwar wirken auf das Unternehmen viele der im Kapitel zur Projektfinanzierung dargestellten Risiken ebenfalls ein, jedoch konzentrieren sich diese nicht einzig auf die Operationalität der neu gelieferten Anlage, sondern werden durch den gesamten Unternehmensprozess aufgefangen.

Ein Projekt hingegen wird für die Durchführung und den laufenden Betrieb eines Vorhabens neu gegründet. Es verfügt nur dann über ein erfahrenes Managementteam, wenn es von einem der Sponsoren oder durch einen Dienstleister bereitgestellt wird, wobei auch dieses sich mit den Spezifika des Projektes und den neu aufzubauenden Projektprozessen erst vertraut machen muss. Geschäftsbeziehungen zu Zuliefer- und Abnehmerunternehmen müssen erst geschaffen werden, sofern nicht die Projektträger selber diese Funktionen wahrnehmen. Vor allem aber bildet der mit der gelieferten Anlage aufzubauende Produktionsprozess die einzige Erwerbsquelle, mit der Rückflüsse erwirtschaftet werden können, um die laufenden Betriebskosten zu decken, den Schuldendienst zu leisten und Gewinnausschüttungen vorzunehmen. Während Importunternehmen mit ihren bereits bestehenden Produktionsprozessen (wovon die bestellte Anlage meist nur einen Teil repräsentiert) regelmäßig über einen „Risikopuffer“ verfügen, konzentrieren sich die Risiken des Projektfinanzierungsgeschäfts auf einen einzigen, neuen Produktionsablauf. Verzögerungen oder Verteuerungen in der Projekterstellung und dem laufenden Betrieb schlagen somit weitaus deutlicher durch.

Eine weitere Besonderheit hinsichtlich der Entscheidung, ökologisch-soziale Aspekte zu berücksichtigen, ist in der Beziehung der Projektbeteiligten untereinander zu finden.

Ähnlich wie bei Exportfinanzierungen der Exporteur, die Bank und die Exportkreditversicherung kein direktes Weisungsrecht gegenüber dem Besteller haben,²⁸⁵ so haben bei Projektfinanzierungen auch nur die Sponsoren ein solches gegenüber der Projektgesellschaft. Sie bestimmen in erster Linie den Aufbau und Ablauf der Prozesse. Jedoch kann argumentiert werden, dass der Einfluss der übrigen Projektbeteiligten aufgrund des Prinzips der Risikoteilung begrenzt erweitert ist. Manche Beteiligte übernehmen hier

²⁸⁵ Die Exportkreditversicherung unterhält überhaupt kein direktes Vertragsverhältnis mit dem Importeur oder der Projektgesellschaft.

Risiken, die im Exportfinanzierungsgeschäft ausschließlich beim Importeur angesiedelt sind.²⁸⁶

Insofern werden die Projektbeteiligten für sich entscheiden müssen, ob ihnen Umwelt- und Sozialaspekte und die daraus resultierenden Folgerisiken aus dem Widerstand gesellschaftlicher Gruppen ausreichend berücksichtigt erscheinen. Ihr Einfluss auf die Projektstrukturierung ist jedoch abhängig von ihrer spezifischen Wichtigkeit für das Vorhaben, von der Dauer ihrer Verbundenheit mit dem Projekt²⁸⁷ und dem Grad, in dem ökologisch-soziale Folgerisiken auf ihren Leistungsanteil im Projekt (und auf ihr eigenes Unternehmen) durchschlagen können.

Aus der Sicht zivilgesellschaftlicher Gruppen stellt ferner der Aufbau eines Projektes, und hier vor allem die Rolle des Projektponsors, eine Besonderheit für deren Einflussnahme dar. Wie bereits angesprochen, scheinen Nichtregierungsorganisationen vor allem solche Unternehmen mit ihren Aktionen zu belegen, bei denen derartige Proteste schnell in Nachteilen für die eigene Unternehmensführung resultieren. Dies kann auf Bestellerseite bzw. aufseiten der Projektgesellschaft in einer Verzögerung der Bauausführungen oder in Störungen des Produktionsprozesses liegen.

Gleichfalls kann es die Unternehmen betreffen, die Leistungen für das Projekt erbringen und ihren Unternehmenssitz und ihre wichtigsten Kundengruppen in Industrienationen haben (beispielsweise der Contractor mit der Errichtung und Inbetriebsetzung der Anlage). In industrialisierten Gesellschaften erlaubt eine ausreichend hohe Einkommensbasis der Bevölkerung häufig auch eine größere Sensitivität für ökologische und soziale Themen selbst außerhalb der nationalen Grenzen; ebenso führt eine ausgeprägte wettbewerbliche Konkurrenz zu einer geringen Abhängigkeit der Bürger von den Leistungen eines einzelnen Unternehmens. Kunden aus Industrienationen lehnen häufig eine Beteiligung von Unternehmen an einem ökologisch-sozial bedenklichen Vorhaben ab. Ebenso kann das Unternehmen als Folge eines negativen Meinungsbildes in der Gesellschaft das Ziel neu geschaffener gesetzlich-regulatorischer Maßnahmen werden.

Bei den Sponsoren handelt sich zum überwiegenden Teil um Unternehmen, deren Unternehmenssitz und Kundengruppen in einer Industrienation angesiedelt sind. Sie sind über die gesamte Projektlebensdauer als Gesellschafter der Projektgesellschaft weisungsberechtigt mit dem Vorhaben verbunden und bestimmen über dessen Errichtung und den laufenden Betrieb.²⁸⁸ Die Einflussnahme von Nichtregierungsorganisationen auf die Sponsoren wirkt daher in zweifacher Richtung. Zum einen können Protestaktionen das Projekt selber negativ beeinflussen. Zum anderen können Sponsoren als weisungsberechtigte Unternehmen für Versäumnisse der Projektgesellschaft verantwortlich gemacht werden – und als Folge von Kundenabwanderungen u.ä. Schaden für ihr eigenes Unternehmen erleiden.

²⁸⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in den Vorkapiteln zu den Risiken im Projektfinanzierungsgeschäft.

²⁸⁷ Anlagenbauer sind beispielsweise nur bis zum Ende der Start up-Phase im Projekt direkt involviert. Andere Beteiligte bringen ihre Leistungen zu einer späteren Projektphase ein.

²⁸⁸ Auch wenn ein Generalunternehmen mit der Turn-Key-Errichtung einer Anlage betraut wird, so geben die Sponsoren bzw. die Projektgesellschaft den Beauftragungsrahmen vor. Hierzu zählen vor allem Projekt-aufbau und Prozessabläufe, die letztlich über das Auftreten von Umwelt- und Sozialrisiken entscheiden. Ebenso bestimmen sie den Beauftragungsrahmen für eine Betreiber- und Managementgesellschaft und überwachen die Einhaltung der vereinbarten Managementziele.

Ergänzend zu den bisherigen Überlegungen sollen nachfolgend die Argumente hinsichtlich einer Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards weiter beleuchtet werden.

2.4.2.1 Argumente gegen eine Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards

Aus Sicht eines Exporteurs, einer Bank, die eine Finanzierung für ein Liefergeschäft zur Verfügung stellt, oder einer Exportkreditversicherung ist zunächst nicht nachvollziehbar, weshalb die ökologischen und sozialen Folgen im Zusammenhang mit dem Einsatz der zu liefernden Güter bei den eigenen Geschäftsentscheidungen beachtet werden sollten. Unter streng ökonomischen Gesichtspunkten müsste hier argumentiert werden, dass die Verwendung der gelieferten Güter in der Verantwortung des Käufers liegt und dieser sich sowohl mit den einschlägigen gesetzlichen Vorgaben seines Landes als auch mit den möglichen Forderungen zivilgesellschaftlicher Gruppen nach einer Anwendung strengerer Maßstäbe und einer höheren Sorgfaltspflicht auseinandersetzen hat.

Die Analyse des vertraglichen Aufbaus und Ablaufs einer Exportfinanzierung hat ferner gezeigt, dass die Einflussmöglichkeiten eines Exporteurs oder einer finanzierenden Bank begrenzt sind, insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass die entscheidenden ökologischen und sozialen Auswirkungen sich erst nach Lieferung der Güter ergeben. Im Einzelnen wurde festgestellt, dass mit Abschluss von Liefervertrag und Kreditvertrag der Exporteur bzw. die Bank an die Erfüllung ihrer Vertragspflichten hieraus gebunden sind.²⁸⁹ Auf Basis der im Exportfinanzierungsgeschäft üblichen Vertragsinhalte ist ihnen ein nachträgliches Zurücktreten vom Vertrag und Zurückfordern der gelieferten Ware bzw. der bereitgestellten Finanzierungsmittel nicht möglich, sofern nicht der Käufer selber vertragsbrüchig wird.²⁹⁰ Ferner gehen Eigentum und Besitz an den Gütern mit Lieferung und Bezahlung vom Exporteur an den Importeur über. Der Importeur erhält damit die alleinige Verfügungsgewalt hieran und kann ab diesem Zeitpunkt über deren Verwendung bestimmen. Gleiches gilt für das Projektfinanzierungsgeschäft.

Unabhängig davon kann im Rahmen der Geschäftsanbahnung vonseiten des Exporteurs, der Bank oder anderer Projektbeteiligter grundsätzlich die Einhaltung anspruchsvoller Umwelt- und Sozialnormen (wie sie beispielsweise durch die OECD Common Approaches oder durch die Equator Principles vorgesehen sind) verhandelt bzw. eine Prüfung des Liefer-/Projektvorhabens nach diesen Regeln vorgenommen werden. Der Verhandlungsspielraum ist für das Lieferunternehmen und das Finanzinstitut jedoch dann begrenzt, wenn der Käufer nicht bereit ist, solche Regelungen auf sich anzuwenden, und er die Möglichkeit hat, die gewünschte Lieferung bzw. Finanzierung von einem Konkurrenzunternehmen oder einem anderen Finanzinstitut mit weniger strengen Auflagen zu beziehen. Obwohl eine Exportkreditversicherung bei einem ECA-gedeckten Liefer- und Finanzierungsgeschäft auf eine Umwelt- und Sozialprüfung gemäß der OECD Common Approaches bestehen kann, kann ein Konkurrenzaspekt auch hier zum Tragen kommen, wenn es dem Käufer möglich ist, die Güter und die Finanzierung aus einem Land zu erhalten, das an die OECD-Regeln nicht gebunden ist. Im ungünstigsten Fall müssen sich

²⁸⁹ Gleiches gilt bei einem ECA-gedeckten Geschäft für die eingebundene Exportkreditversicherung in Bezug auf deren Deckungszusage.

²⁹⁰ Insbesondere bei der Lieferung von Großanlagen oder ganzer Industriekomplexe ist ein Zurückholen der gelieferten Maschinen und Anlagen meist äußerst schwierig und kostspielig und mitunter sogar unmöglich.

Lieferunternehmen, Bank und gegebenenfalls Exportkreditversicherung (sofern dies ihr Handlungsrahmen zulässt) entscheiden, ob sie bereit sind, das Geschäft auf Basis niedrigerer Umwelt- und Sozialstandards durchzuführen, oder ob sie stattdessen die Transaktion ablehnen.

Die Forderung nach der Einhaltung strengerer Standards bekommt regelmäßig dann Brisanz, wenn durch einen Beteiligten solche Regelungen gefordert werden, dies aber zu einem Auftragsverlust oder zu deutlich höheren Kosten für einen anderen Beteiligten führt, der auf einen Kundenauftrag angewiesen ist. So stellen staatliche Exportkreditversicherungen aus westlichen Industrienationen ihre Deckungszusage regelmäßig unter die Vorbedingung, dass die Transaktion internationale Umwelt- und Sozialstandards gemäß der OECD Common Approaches erfüllt. Handelt es sich bei dem Käufer jedoch um ein Unternehmen, das solche strengeren Standards nicht einhalten möchte, und bietet sich diesem die Alternative, die Güter und Finanzierung zu seinen Bedingungen woanders zu bekommen, so laufen Exporteur und Bank Gefahr, den Auftrag nicht zu erhalten. Insbesondere Unternehmen aus aufstrebenden Schwellenländern wie beispielsweise China und Brasilien können mittlerweile konkurrenzfähige Technologie im Großanlagenbau u.ä. anbieten, sind aber bei ihren eigenen Exporten nicht an die Einhaltung der OECD Common Approaches gebunden.²⁹¹ Sie können ihre Vertragsverhandlungen mit dem Käufer häufig auf produkt-, preis-, transport- und zahlungsrelevante Aspekte beschränken und dadurch unter Umständen einen Verhandlungsvorteil erreichen. Aus dieser wettbewerblichen Zwangslage heraus nehmen Exportunternehmen und Banken aus den westlichen Industrieländern mitunter eine Haltung ein, die von ihren ECAs eine Anwendung niedrigerer Standards fordert.

Neben diesen Aspekten ergeben sich für die Beteiligten im Einzelnen weitere Überlegungen, die nachfolgend erörtert werden.

Liefer- und Finanzierungsseite

Ein Exporteur ist im Rahmen eines Liefergeschäftes daran interessiert, seine vertraglichen Leistungen unter Einhaltung seines Kosten- und Zeitplans zu erbringen. Sofern der Käufer eine technologisch anspruchsvolle Anlage oder eine aufwendige Projektierung inklusive einer Berücksichtigung von zusätzlichen Umwelt- und Sozialkriterien wünscht, wird er diese wunschgemäß erstellen wollen. Sofern er hierfür notwendige Komponenten oder Leistungen nicht selbst bereitstellen kann, wird er sie bei anderen Unternehmen einkaufen. Die Kosten stellt er dem Importeur über seine Preiskalkulation in Rechnung.

Problematisch kann die Berücksichtigung strengerer Umwelt- und Sozialstandards aus Sicht des Exporteurs und einer finanzierenden Bank dann werden, wenn nach Abschluss der Vertragsverhandlungen bzw. während der Erstellungs- und Lieferphase unvorhergesehene Umwelt- und Sozialkriterien für die Transaktion relevant werden, die im Kosten- und Zeitplan nicht berücksichtigt waren. Sofern solche Kriterien die Erstellung von Gutachten erfordern, werden auch diese Kosten für gewöhnlich dem Käufer in Rechnung gestellt. Es kann jedoch vorkommen, dass Maßnahmen verlangt werden, die aus Sicht der Beteiligten (Lieferant, Bank, Importeur) in ihrer Wirkung schwerer abschätzbar sind und

²⁹¹ Diese Länder gehören nicht der OECD an, und ihre Exportkreditversicherungen sind nicht an die Einhaltung der OECD Common Approaches gebunden.

die Zeit- und Kostenplanung erheblich belasten können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Dritte involviert werden müssen. Die Mitsprache der lokalen Bevölkerung am zukünftigen Anlagenstandort und damit drohende signifikante Zeitverzögerungen und Kostenerhöhungen sind hierfür ein Beispiel.

Sofern solche Maßnahmen jedoch nicht notwendig werden, resultiert daraus für gewöhnlich ein geringerer Strukturierungs- und Begutachtungsaufwand, der sich in einen kürzeren Planungs- und Abwicklungszeitraum für das Liefer-/Projektgeschäft übersetzt sowie den Finanzmittelbedarf und die Finanzmittelbindung begrenzt.

Käufer- bzw. Kreditnehmerseite

Mit Blick auf Umwelt- und Sozialrichtlinien ist festzustellen, dass wohl ausnahmslos alle Importländer über entsprechende Gesetze und behördliche Auflagen verfügen, die sie im Rahmen ihrer Rechtshoheit erlassen haben. Für Unternehmen in diesen Ländern ist dies der vorgeschriebene Regelungsumfang, den sie bei ihrer Betriebsführung einzuhalten haben. Die dafür notwendigen Aufwendungen definieren den Kostenrahmen, der bei der Befolgung der nationalen gesetzlichen und behördlichen Bestimmungen entstehen kann.

Aus Sicht des Importeurs bzw. der Projektgesellschaft (und gleichzeitig des Kreditnehmers) ist daher zunächst nicht nachvollziehbar, weshalb er im Rahmen seiner unternehmerischen Tätigkeit einen strengeren Maßstab bei der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte anlegen sollte, als durch die Gesetze seines Landes vorgeschrieben werden. Obwohl die Anwendung hoher Umwelt- und Sozialstandards auch bei Exporteur und Bank im Rahmen von deren Prüfungs- und Entscheidungsprozessen zu einem höheren Verwaltungsaufwand führen kann, fallen doch die eigentlichen Kosten für deren Umsetzung letztlich bei ihm an.²⁹² Sowohl die Planung als auch die Durchführung und Überwachung notwendiger Maßnahmen müssen durch den Importeur/die Projektgesellschaft oder durch einen hierzu beauftragten Dritten erfolgen. Sofern die strengeren Standards eine umfassende Mitsprache Dritter (z.B. lokale Bevölkerung) vorsehen, die durch die nationalen Gesetze nicht gefordert wird, würde er dadurch einen Teil seiner unternehmerischen Autonomie aufgeben. Aus ökonomischer Sicht wird er daran interessiert sein, diese Aufwendungen auf das notwendige Maß zu reduzieren oder ganz zu vermeiden.

Sofern der Importeur sich ausschließlich an den gesetzlichen Vorgaben seines Landes orientiert, bewegt er sich auf dem gleichen Anforderungs- und damit auf dem gleichen Kostenniveau wie die übrigen konkurrierenden Unternehmen in seinem Land. Sofern er am eigenen Produktionsstandort aufgrund niedriger Umwelt- und Sozialauflagen geringere Aufwendungen hat als ausländische Konkurrenzunternehmen, kann er aus diesem niedrigeren Kostenniveau einen Wettbewerbsvorteil generieren.

In dem Umfang jedoch, in dem er über die gesetzlichen Vorgaben seines Landes hinausgeht und strengere Umwelt- und Sozialstandards in seine eigenen Unternehmensprozesse implementiert, würde er in seinem Geschäftsablauf zusätzliche Aufwendungen verursachen, die die nationalen Konkurrenzunternehmen nicht auf sich nehmen müssen. Gleichermäßen kann er dadurch einen Kostenvorteil und damit einen Wettbewerbsvorteil

²⁹² Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass Exporteur und Bank diesen höheren Verwaltungsaufwand in ihre Preiskalkulation gegenüber dem Käufer bzw. Kreditnehmer einfließen lassen werden.

gegenüber ausländischer Konkurrenz verlieren. In beiden Fällen würde er Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen.

2.4.2.2 Argumente für eine Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards

Neben den genannten Aspekten, die gegen eine Berücksichtigung strengerer Standards sprechen, ergeben sich für die Beteiligten im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft jedoch auch Argumente, die eine Anwendung strengerer Umwelt- und Sozialstandards sinnvoll erscheinen lassen. Da solche Maßnahmen über dem nationalen Ordnungs- und Durchführungsrahmen des Importlandes liegen, stellen sie zusätzliche Aufwendungen dar. Wie oben bereits angesprochen, werden Betriebe hierzu bereit sein, wenn sie dadurch einen besonderen Vorteil erlangen oder einen besonderen Nachteil vermeiden können und der Aufwand durch den Nutzen mindestens kompensiert wird.

Vorteile können sich für Betriebe dann ergeben, wenn sie eine Kostenersparnis realisieren können (zum Beispiel durch die Einführung effizienterer Produktionsabläufe) oder einen zusätzlichen Ertrag generieren (als Beispiel wurde bereits die Nutzung eines besonderen Umwelt- und Sozialengagements zur Kundenwerbung genannt).

Besondere Nachteile für einen Betrieb ergeben sich dann, wenn er in seinem normalen Geschäftsbetrieb behindert oder geschädigt wird und ihm hierdurch höhere Aufwendungen bzw. Verluste entstehen. Im Extremfall zwingen sie den Betrieb zur Aufgabe seiner unternehmerischen Tätigkeit. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft sind mit Blick auf Umwelt- und Sozialregelungen die Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Gruppen zu nennen, die einen schädigenden Einfluss auf die Beteiligten bewirken können. Die durch sie geforderte Anwendung strenger Standards führt zwar regelmäßig zu höherem Aufwand für die Beteiligten und zu einer Einschränkung in der autonomen Durchführung einer Transaktion (durch die Mitsprache Dritter). Jedoch erscheinen die Nachteile, die als Folge ihrer Proteste und Aktionen entstehen, häufig größer zu sein als die Kosten der geforderten Umwelt- und Sozialmaßnahmen.²⁹³

Liefer-, Abnehmer- und Finanzierungsseite

Aus Sicht der Export- und Projektbeteiligten (vor allem Exporteur, Sponsor und Bank) können öffentlichkeitswirksame Proteste und Aktionen von Nichtregierungsorganisationen zu erheblichen Nachteilen sowohl für eine einzelne Transaktion als auch für ihren allgemeinen Geschäftsbetrieb führen. Jedoch scheint sich das Risiko für die Beteiligten unterschiedlich gravierend auszuwirken.

Für eine Bank liegen die Prüfung und Strukturierung des Umwelt- und Sozialrisikos von Export- und Projektfinanzierungen in ihrem originären Interesse. Aus ihrer Sicht können sich solche Risiken unter einem Liefer-/Projektgeschäft in ein Finanzierungsrisiko unter dem Kreditvertrag übersetzen. Wenngleich der Exporteur während der Produktions- und Lieferphase Gefahr läuft, dass es aufgrund zivilgesellschaftlicher Proteste zu Verzögerungen in der Lieferabwicklung und der Inbetriebsetzung der gelieferten Anlage kommt, endet für ihn dieses Risiko mit Abschluss der Lieferungen und vollständigem Erhalt des Kaufpreises. Für die Bank hingegen beginnt das eigentliche Risiko aus ihrem

²⁹³ Andernfalls ließen sich Existenz und Anwendung strengerer Standards wie der OECD Common Approaches und der Equator Principles aus betriebsökonomischer Sicht nicht erklären.

Kreditvertragsverhältnis mit Auszahlung unter dem Kredit und endet erst mit vollständiger Rückführung der ausgereichten Kreditmittel. Da im mittel- und langfristigen Export- bzw. im Projektfinanzierungsgeschäft die Finanzierungslaufzeit weitaus länger ist als die Lieferphase, kann festgestellt werden, dass der Risikozeitraum hinsichtlich der Umwelt- und Sozialrisiken für eine Bank somit erheblich länger ist als für ein Exportunternehmen.²⁹⁴ Insofern müssen Banken ein weitaus größeres Interesse daran haben, dass solche Risiken richtig bewertet und strukturiert werden und sich nicht als Störung im Kreditverhältnis niederschlagen.

Aus Bankensicht können zivilgesellschaftliche Proteste somit zum einen die Produktion des Importeurs (bzw. der Projektgesellschaft) stören, sodass dieser nicht mehr genügend Einnahmen erwirtschaftet, um die Kreditrückführung ordnungsgemäß zu bedienen. Zum anderen können sie ihre Reputation in der Gesellschaft schädigen, und es kann als Folge zu einer Abwanderung ihrer Kunden kommen. Wie bei der Diskussion der Bankenziele festgestellt wurde, generieren insbesondere Universalbanken ihren Umsatz mit verschiedenen Kundengruppen, die auch ganz unterschiedliche Bankprodukte nachfragen können.²⁹⁵ Die Bindung des Bankkunden an sein Finanzinstitut kann dabei verschieden stark ausgeprägt sein, abhängig vom Spezialisierungsgrad des Finanzproduktes und von den individuellen Möglichkeiten des Kunden, mit seinen Bankgeschäften schnell zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Ebenso ist der Erfolg mancher Finanzprodukte wie zum Beispiel ökologisch ausgerichteter Geldanlageprodukte wesentlich von der ökologisch-sozialen Reputation der Bank abhängig. Es liegt hier eine Überkreuzabhängigkeit zwischen den verschiedenen Bankprodukten bzw. Bankbereichen vor.

Bei der Diskussion der Zielausrichtung von Unternehmen wurde die Überlegung angestellt, dass im Gegensatz dazu Lieferunternehmen weitaus weniger häufig einen so gemischten Kundenstamm wie Universalbanken aufweisen und daher für gewöhnlich weniger gefährdet sind, dass ihre Kunden schnell zu anderen Anbietern abwandern. Der Kundenstamm dieser Exportunternehmen generiert sich häufig ausschließlich aus anderen Unternehmen, sei es im Rahmen ihres Auslandsgeschäfts oder eines von ihnen ebenfalls betriebenen Inlandsgeschäfts. Weitaus seltener haben sie daneben auch Produktparten, bei denen sich die Kunden aus privaten Haushalten zusammensetzen und sich somit ein gemischter Kundenstamm ergibt. Während aber die von Konsumentenhaushalten nachgefragten Produkte häufig von mehreren Anbietern am Markt in vergleichbarer Qualität und Preis angeboten werden (und daher ein Anbieterwechsel leicht fällt), ist dies bei Produkten des Export- und Projektfinanzierungsgeschäftes in der Regel in weitaus geringerem Maße gegeben.

Als ein weiterer Aspekt zur Kundentreue bei Exportunternehmen kommt hinzu, dass die (Käufer-)Unternehmen die bezogenen Güter nicht für den Konsum, sondern für ihre eigene

²⁹⁴ Ein Großteil des Exportfinanzierungsgeschäfts weist einen Tilgungszeitraum von fünf Jahren auf, wobei die Lieferphase für die geordneten Güter meist einen Zeitraum von wenigen Wochen oder Monaten umfasst (oder es sich sogar um eine Einmallieferung handelt). Wenn auch manche Großaufträge einen langen Planungs-, Errichtungs- und Inbetriebsetzungszeitraum von durchaus ein oder zwei Jahren aufweisen, so sind aufgrund der hohen Finanzierungsvolumina in solchen Fällen die Kreditlaufzeiten erheblich länger und können durchaus einen Zeithorizont von acht oder fünfzehn Jahren erreichen.

²⁹⁵ Ein erheblicher Teil des Kundenstammes von Universalbanken setzt sich aus privaten Konsumentenhaushalten und institutionellen Anlegern zusammen. Bei diesen kann, wie bereits in den Vorkapiteln argumentiert, eine tendenziell größere Sensibilität für ökologisch-soziale Themen im Zusammenhang mit ihrer Bankenwahl und Bankproduktwahl unterstellt werden.

Produktion verwenden und damit ihre originäre Ertragsbasis sichern. Bei der Auswahl ihrer Lieferanten ist ihre oberste Priorität, einen Anbieter fortschrittlicher Technologie auszuwählen. Entsprechend geringer wird ihre Bereitschaft zu einem Anbieterwechsel ausgeprägt sein.²⁹⁶

Zusammengefasst ergibt sich eine tendenziell größere Angreifbarkeit von Banken in Bezug auf Umwelt- und Sozialrisiken eines Export- bzw. Projektfinanzierungsgeschäftes. In Bankenkreisen setzt sich daher zunehmend die Meinung durch, dass Finanzinstitute nicht für Versäumnisse aufkommen und hieraus einen Schaden in Kauf nehmen wollen, die im zugrunde liegenden Liefer-/Projektgeschäft begründet sind und an dessen erfolgreichem Abschluss zunächst einmal Exporteur, Sponsor und Importeur ein profundes Interesse haben.

Aber auch aus Sicht des Exportunternehmens, das an der störungsfreien Abwicklung der vertraglichen Lieferungen und Leistungen interessiert ist, ist abzuwägen, inwiefern ein zusätzlicher Kosten-, Prüfungs- und Strukturierungsaufwand durch eine möglicherweise größere Sicherheit für den störungsfreien Verlauf der Transaktion gerechtfertigt erscheint. Verzögerungen bei der Transaktionsabwicklung führen schnell zu höheren Kosten, und es kommt auf die Einzelheiten des Liefervertrages an, inwiefern diese vollumfänglich an das Käuferunternehmen durchgereicht werden können. Ein endgültiges Scheitern eines Liefergeschäftes bedeutet, dass der Exporteur den erwarteten Ertrag nicht realisieren kann oder womöglich auf Kosten sitzen bleibt (beispielsweise Entwicklungs- und Planungskosten) und einen Verlust erleidet.

Eine ähnliche Position werden die Zulieferunternehmen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie die Abnehmerunternehmen einnehmen. Auch aus ihrer Sicht ist es vorteilhaft, wenn das Vorhaben keine Störungen aufweist und sie auf Basis einer fortlaufenden Geschäftsbeziehung ihre Vormaterialien an die Projektgesellschaft liefern bzw. von dieser die Projektleistungen abnehmen können. So kann beispielsweise ein Abnehmer in die Situation kommen, dass er aufgrund der fehlenden Projektleistung seine eigenen Produktionsprozesse nicht ordentlich erledigen kann und als Folge Konventionalstrafen gegenüber den eigenen Kunden fällig werden.

Da die Risiken aus einer Transaktion auf die Beteiligten nachhaltig übergreifen können, ist es in ihrem Interesse, dass bereits im Vorfeld alle Risikoaspekte des Vorhabens erkannt und in der Realisierung und dem laufenden Betrieb angemessen berücksichtigt werden. Durch eine adäquate Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten sind sowohl Unternehmen als auch Bank möglicherweise in der Lage, Proteste zivilgesellschaftlicher Gruppen mit negativen Auswirkungen auf ihr Geschäft zu vermeiden.

Käufer-, Kreditnehmer- und Sponsorenmenseite

Auch aus Käufer- bzw. Kreditnehmersicht ist eine solche Abwägung erforderlich.

Proteste zivilgesellschaftlicher Gruppen des Import- wie auch des Exportlandes können unter Umständen Verzögerungen in der Lieferung und Inbetriebsetzung der geordneten

²⁹⁶ Konsumentenhaushalte hingegen nutzen die von Unternehmen bezogenen Produkte hauptsächlich für Konsumzwecke und die von Banken angebotenen Leistungen zu Geldanlage-, Kredit- und Zahlungsverkehrszwecken. Aufgrund der Vielzahl vergleichbarer Anbieter fällt ihnen ein Anbieterwechsel leicht. Ebenso fußt ihre Erwerbsbasis nicht auf diesen Produkten und Diensten.

Anlagen verursachen oder im schlechtesten Fall das Import-/Projektgeschäft ganz scheitern lassen. Die resultierenden Nachteile können dergestalt sein, dass aufgrund des verspäteten Einsatzes der geordneten Maschine oder Anlage dem Käuferunternehmen Lieferschwierigkeiten mit seinen eigenen Abnehmern drohen (mit der Folge möglicher Konventionalstrafen), die Gesamtkosten für die Transaktion sich als Folge dieser Verzögerungen signifikant erhöhen und Erträge aus dem Verkauf der produzierten Ware verspätet generiert werden. Daneben muss der Käufer bzw. Kreditnehmer abwägen, welche Auswirkungen solche Proteste auf die Reputation seines Unternehmens in der Gesellschaft und auf das Kaufverhalten seiner Kunden haben könnten. Ein endgültiges Scheitern des Liefer-/Projektgeschäftes bedeutet für ihn, dass er seine unternehmerischen Pläne entsprechend korrigieren muss.

Durch eine Berücksichtigung von Forderungen zivilgesellschaftlicher Gruppen ist er unter Umständen in der Lage, gravierende Nachteile als Folge von deren Protestaktionen zu vermeiden und gleichzeitig seinen Anlagenkauf bzw. das Projekt unter annehmbaren Kosten und Bedingungen zu realisieren.

Exportkreditversicherung

Exportkreditversicherungen haben als primäres Ziel die Förderung ihrer nationalen Exportwirtschaft. Sie bemühen sich, durch die Bereitstellung ihrer Deckungsmittel die exportierenden Unternehmen und die finanzierenden Banken im internationalen Wettbewerb zu unterstützen. Da sie ebenso wie ihre Deckungsnehmer daran interessiert sind, dass eine Transaktion nicht zu einem entschädigungspflichtigen Schaden führt, sind sie in ihren Deckungsentscheidungen um eine Berücksichtigung aller relevanten Risiken bemüht.

Im Falle der Exportkreditversicherungen kommt jedoch noch ein politischer Aspekt zum Tragen, der als Risikofaktor eine Rolle spielt. Dies soll am Beispiel des deutschen Hermesinstrumentariums erläutert werden:

Die Bundesminister werden durch eine demokratisch gewählte Regierung in ihr Amt berufen. Sie folgen dem durch die Bundesregierung verfolgten politischen Kurs und führen ihre Ministerien – unter Berücksichtigung der geltenden nationalen Gesetze sowie bestehender internationaler Abkommen – in diesem Sinne. Als Mitglieder des Interministeriellen Ausschusses (IMA) haben das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Auswärtige Amt (AA) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) einen Einfluss auf die Deckungsentscheidungen und bestimmen die Ausrichtung des Deckungsinstrumentariums. Sofern Entscheidungen des IMA in der deutschen Bevölkerung auf Kritik stoßen, schlägt dies auf die verantwortlichen Ministerien und schließlich auf die Bundesregierung zurück. Eine Wiederwahl der Regierung und/oder erneute Berufung der eingesetzten Minister für eine neue Legislaturperiode kann dadurch negativ beeinflusst und unter Umständen gefährdet werden. Insofern spielt neben einer korrekten Riskobewertung aus versicherungstechnischer Sicht (Wirtschaftlichkeit des Instrumentariums) auch das Erkennen und Erreichen der von der Gesellschaft gewünschten Ergebnisse aus der Anwendung des ECA-Instrumentariums eine Rolle (Ausgestaltung und Umsetzung der verschiedenen Förderziele). Die Gesellschaft kann dabei nicht nur die Unterstützung der eigenen Exportwirtschaft zum Förderziel erklären, sondern den Fördergedanken weiter

fassen und andere Aspekte mit einschließen. Darüber hinaus kann sich die gesellschaftliche Meinung zu öffentlichen Themen, die sie im ECA-Instrumentarium umgesetzt sehen möchte, während einer Legislaturperiode ändern.

Entsprechend scheint auch die Einbeziehung der ökologischen und sozialen Auswirkungen von Deckungsgeschäften im Gastland nicht ausschließlich darauf abzielen, aus versicherungstechnischen Überlegungen die Risiken aus dem Widerstand lokaler Gruppen und internationaler Nichtregierungsorganisationen einzugrenzen oder zu vermeiden.^{297 298} In der Tat finden mittlerweile entwicklungspolitisch und sozialgesellschaftlich motivierte Ziele Eingang in die Deckungsvergabepraxis von Exportkreditversicherungen und in internationale Regelwerke wie den OECD Common Approaches.

Am Beispiel der deutschen Hermesdeckungen wird die unterschiedlich ausgeprägte Motivation der einzelnen Bundesministerien in Bezug auf solche sozialgesellschaftlichen Aspekte im Gastland deutlich. BMWi und BMF stellen gemäß ihrer Zuständigkeiten für wirtschafts- und finanzpolitische Themen die Funktion des Hermesinstrumentariums zur Exportförderung in den Vordergrund.²⁹⁹ Das BMZ verfolgt als Leitmotive seiner Politik unter anderem den Schutz der Umwelt, eine soziale Gerechtigkeit und eine ökologische Tragfähigkeit im Projektland.³⁰⁰ Während BMWi und BMF ökologische und soziale Aspekte von Deckungsgeschäften insbesondere (auch) unter versicherungstechnischen Risikogesichtspunkten berücksichtigen, ergibt sich für das BMZ eine Motivation ökologisch-sozialer Aspekte im Gastland aus dessen originärem Auftrag.³⁰¹

Sowohl die risikopolitisch als auch die sozialpolitisch motivierte Sichtweise findet ihren Ausdruck in dem Grundsatz der Förderungswürdigkeit, den jede Transaktion erfüllen muss, um in den Genuss einer Deckung zu kommen. Eine Transaktion wird abgelehnt, wenn sie gegen bestehende Fördergrundsätze verstößt (beispielsweise negative ökologische oder sozioökonomische Auswirkungen in erheblichem Maße aufweist); sie kann aber auch als besonders förderungswürdig eingestuft werden, wenn sie umfangreiche positive Auswirkungen mitbringt (zum Beispiel ökologische und soziale Aspekte im Gastland in hohem Maße fördert).³⁰²

²⁹⁷ Wie bereits an anderer Stelle im Text geschehen, wird dabei unterstellt, dass Proteste zivilgesellschaftlicher Gruppen zu Verzögerungen und Verteuerungen in einem Projekt bzw. einer Transaktion führen können.

²⁹⁸ Die Praxis zeigt im Übrigen, dass zum einen die Deckungsvergabebestimmungen der ECAs und internationale Regelwerke wie die OECD Common Approaches vielen zivilgesellschaftlichen Gruppen nicht weitreichend genug sind, zum anderen auch ihre Umsetzung im Einzelfall immer wieder zu Diskussionen und Konfrontationen zwischen den Interessengruppen und den ECAs führt.

²⁹⁹ Wie bereits dargelegt, findet sich in den Zielsetzungen des BMWi interessanterweise aber auch der Grundsatz der Verbindung ökonomischer und ökologischer Ziele. Vgl. BMWi (Politik).

³⁰⁰ Vgl. BMZ (Leitmotive).

³⁰¹ In den Beratungen und bei Abstimmungen im Interministeriellen Ausschuss tritt vor allem bei ökologisch-sozialen Aspekten von Deckungsgeschäften das BMZ mit seiner Meinungsposition in Erscheinung.

³⁰² Der Grundsatz der Förderungswürdigkeit beschränkt sich nicht auf die Auswirkungen der Transaktionen im Gastland. Vielmehr richtet er sich insbesondere auch auf die Förderung der deutschen (Export-)Wirtschaft.

3 Fallstudien

Um den Nachweis für das Wirken von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft zu erbringen, werden nachfolgend drei Fallstudien vorgestellt. Es handelt sich dabei um den Drei-Schluchten-Staudamm in China, den Maheshwar-Staudamm in Indien und die Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline, die durch die Länder Aserbaidschan, Georgien und Türkei führt.

Mit der ersten Fallstudie, dem Drei-Schluchten-Staudamm in China, wird ein von der chinesischen Zentralregierung gegen den Widerstand nationaler Gruppen und ausländischer Nichtregierungsorganisationen durchgesetztes Großprojekt dargestellt. Dabei wird ebenfalls aufgezeigt, inwiefern die potenzielle Gefährdung der Umwelt und der sozialen Situation in den Projektregionen, die von Nichtregierungsorganisationen bei vielen Vorhaben vehement angeführt wird und deren Abmilderung bzw. Vermeidung das Ziel internationaler Regelwerke wie der OECD Common Approaches und der Equator Principles ist, sich in der Praxis tatsächlich widerspiegelt. Die zweite Fallstudie, der Maheshwar-Staudamm in Indien, konzentriert sich auf das (erfolgreiche) politische Vorgehen der Nichtregierungsorganisationen zur Durchsetzung ihrer Forderungen sowie auf die von ihnen hierzu eingesetzten Instrumente und Strategien. Die BTC-Pipeline als dritte Fallstudie stellt ein Projekt vor, in dem die Projektspensoren sich ausdrücklich bemühten, die Vorgaben internationaler Regelwerke (in diesem Fall waren es die Equator Principles) einzuhalten, auf Forderungen der betroffenen Bevölkerung und der engagierten Nichtregierungsorganisationen einzugehen und durch aktive Kommunikation mit den zivilgesellschaftlichen Gruppen und Information der Gesellschaft das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Anhand der Fallstudien soll eine Klärung erbracht werden, inwiefern

- a) gesellschaftliche Anspruchsgruppen einen Einfluss auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft haben (Ausgangsannahme 1),
- b) das Einflusspotenzial dieser Gruppen sich aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial generiert, das unabhängig ist von der relativen Finanzkraft der jeweiligen Anspruchsgruppe (Ausgangsannahme 2),
- c) die Aktionen der Anspruchsgruppen sich weniger an den vertragsrechtlichen Gegebenheiten orientieren, sondern vielmehr der ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussroute folgen (Ausgangsannahme 3).

Bei der Aufbereitung der drei Fallstudien wurde bewusst ausschließlich auf Sekundärliteratur zurückgegriffen. Jedoch sind die verfügbaren Informationsquellen zu den jeweiligen Fallstudien unterschiedlich ergiebig, weswegen sich nur beim Maheshwar-Staudamm eine weitgehend lückenlose Chronologie im taktischen Vorgehen der NGOs erreichen ließ. Die auf diesem Weg ermittelten Hinweise und Ergebnisse werden in Kapitel 6 im Rahmen einer primärempirischen Studie erneut aufgegriffen und mit größerer Analysetiefe untersucht. Ebenso wird bei der Reflexion der Stakeholdertheorie in Kapitel 5 (und hier insbesondere in den Kapiteln 5.2.6 und 5.3) beispielhaft auf Erkenntnisse aus den Fallstudien hingewiesen.

3.1 Drei-Schluchten-Staudamm / China

Im April 1992 beschloss der chinesische Nationalkongress den Bau des Drei-Schluchten-Staudamms am Jangtse-Strom. Diese Abstimmung, bei der fast ein Drittel der Delegierten sich entweder der Stimme enthielt oder gegen dieses USD 24 Mrd.-Projekt stimmte, war eine der knappsten parlamentarischen Entscheidungen für ein Projekt in China und beendete eine jahrzehntelange Debatte innerhalb der chinesischen Führung.³⁰³

1994 wurde mit dem Bau des Projekts begonnen, bei dem am 20. Mai 2002 die 181 Meter hohe Staumauer von 2,3 km Länge fertiggestellt wurde.³⁰⁴ Aufgrund diverser Verzögerungen erreichte das weltgrößte Schleusensystem erst verspätet die volle Funktionsfähigkeit. Nach seiner Fertigstellung hat der Staukomplex ein Reservoir von 600 km Länge, produziert eine Gesamtkapazität von 18,2 Gigawatt und überschwemmt mehr als 104 Dörfer und Städte und insgesamt 14.500 ha Farmland.³⁰⁵

Der vornehmliche Grund für den Bau des Staudamms war ein **Schutz gegen desaströse Überschwemmungen** des Jangtse-Flusses, die China regelmäßig heimsuchen und beispielsweise 30.000 Menschen im Jahr 1954 töteten.³⁰⁶ Neben der Gefahr für die Bevölkerung haben Überschwemmungen dieses Ausmaßes auch einen negativen Effekt auf die wirtschaftliche Entwicklung des Landes. So forderte eine Überschwemmung im Jahr 1998 nicht nur mindestens 2.000 Menschenleben, sondern reduzierte das Bruttoinlandsprodukt (GDP) des Jahres 1998 um 0,4 Prozentpunkte (offizielle chinesische Schätzungen) bzw. 1 Prozentpunkt (Schätzungen westlicher Volkswirtschaftler).³⁰⁷

Neben dem Schutz vor Überschwemmungen liegt der zweitwichtigste Zweck des Damms in der **Energieerzeugung**. Das außerordentliche Wirtschaftswachstum Chinas ist eng an die Bereitstellung ausreichender Energiemengen gekoppelt.

³⁰³ Vgl. o.V. (1998a), *Storm on the Yangzi*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 21.-27.03.1998, Vol. 346, No. 8060, S. 73.

Vgl. ebenso o.V. (2000a), *China: Power clash*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 13.-19.05.2000, Vol. 355, No. 8170, S. 61.

Vgl. ebenso Human Rights Watch (1995), *Three Gorges Dam in China. Forced Resettlement, Suppression of Dissent and Labor Rights Concerns*, Feb. 1995, Vol. 7, No.2, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.hrw.org/summaries/s.china952.html (Zugriff: 09.07.2008).

³⁰⁴ Vgl. auch im Folgenden o.V. (2006a), *The Three Gorges dam – A terrible beauty is born*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 27.05.–02.06.2006, Vol. 379, No. 8479, S. 55;

vgl. ebenso Zhang, C.-F. (1995), *The Three Gorges Project*, Veröffentlichung vom 04.12.1995 von Chian-Fan Zhang auf der Internetseite von Goetz Kluge (Copyright 1998) unter www.smipp.com/dam.htm (Zugriff: 19.07.2006).

³⁰⁵ Vgl. o.V. (2003a), *China's Three Gorges: The great flood begins*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 07.–13.06.2003, Vol. 367, No. 8327, S. 54; vgl. ebenso Zhang, C.-F. (1995).

Raj Pande und Christian Petersen erwähnen in ihrem Bericht in *Project Finance Magazine* eine Gesamtkapazität des Drei-Schluchten-Staudamms von 18,2 GW, sobald alle 26 Turbinen ihre Arbeit im Jahr 2009 aufgenommen haben werden. Vgl. Pande, Raj / Petersen Christian (2005), *A bigger slice*, *Project Finance Magazine*, Ausgabe März 2005 / Supplement: Asia Pacific Report 2005, S. 12.

Die voraussichtliche Fertigstellung wurde in einer späteren Ausgabe des *Economist* auf das Jahr 2008 korrigiert Vgl. o.V. (2006a).

³⁰⁶ Vgl. o.V. (1997a), *Stopping the Yangzi's flow*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 02.–08.08.1997, Vol. 344, No. 8028, S. 41.

³⁰⁷ Vgl. auch im Folgenden o.V. (1998b), *China: The torrent along the Yangzi*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 15.–21.08.1998, Vol. 348, No. 8081, S. 46.

Von Befürwortern des Dammes wird ebenfalls argumentiert, dass das Staudammprojekt auch zu einer Verbesserung der Schiffbarkeit des Jangtse-Flusses und damit der **Verkehrsinfrastruktur** Chinas führen wird. Es wird erwartet, dass die Transportkapazitäten des Flusses bis zur Stadt Chongqing von 12 Mio. t auf 50 Mio. t jährlich steigen können.³⁰⁸

Als weiterer Vorteil wird von chinesischer Regierungsseite angeführt, dass das Staudammprojekt auch Vorteile für die **Bewässerung der fluss- und stauseenahen Gebiete** eröffnet.³⁰⁹

Hingegen werden seitens der betroffenen Bevölkerung, diverser Nichtregierungsorganisationen und Fachleuten mehrere Aspekte vorgebracht, die gegen den Bau des Staudammes sprechen.³¹⁰ Generell kann hierbei zwischen Umweltrisiken, soziokulturellen und ökonomischen Risiken unterschieden werden.

Als eines der gravierendsten Probleme im Zusammenhang mit dem Bau des Drei-Schluchten-Staudamms wird die **Umsiedlung** von ca. 1,3 Mio. Menschen, die im Überflutungsgebiet lebten, gesehen.³¹¹ Obwohl die Umsiedlungsthematik bei Staudammprojekten oftmals ein Problempunkt darstellt, der jedoch grundsätzlich für alle beteiligten Parteien zufriedenstellend geregelt werden kann, wurden im Falle des Drei-Schluchten-Staudamms von Kritikern als besonders kritikwürdig eine mit einer **Zwangsumsiedlung** einhergehende **Missachtung von Menschen- und Mitspracherechten** sowie eine **mangelhafte Entschädigungsregelung** angeprangert.

Die Nichtregierungsorganisationen IRN und WEED führen Vorwürfe der **Korruption** offizieller Dienststellen, Erpressung der von der Umsiedlung betroffenen Personen, Datenfälschung und eine **unzureichende Information der Bevölkerung** über zustehende Entschädigungszahlungen an³¹²; ein ähnliches Bild zeichnet eine Veröffentlichung von 'Human Rights Watch'.³¹³

³⁰⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (1996), Plenarprotokoll 13/128, Ausführungen des Parlamentarischen Staatssekretärs beim Bundesminister für Wirtschaft Dr. Heinrich L. Kolb sowie Anlage 5 zum stenografischen Bericht dieser Plenarsitzung, Bonn, 1996.

³⁰⁹ Vgl. o.V. (2003a).

³¹⁰ Ebenso äußern sich Wirtschaftsfachzeitschriften wie *The Economist* in ihrer Berichterstattung oft kritisch zu diesem Projekt, siehe z.B. o.V. (1997a): "[...] If Mr Zhu stopped the project in its track, it would be a blow to the party's imperial prestige. But it might also make economic sense."

³¹¹ Zeitungsberichte schätzen die Anzahl der (zwangs)umzusiedelnden Menschen auf 1,3 Mio, Veröffentlichungen von Nichtregierungsorganisationen sprechen hingegen von bis zu 2 Mio. Menschen. So berichtete *The Economist* schon 1997 von einer zwangsumzusiedelnden Bevölkerung von 1,3 Mio. Menschen, wies aber 2006 in einem Bericht darauf hin, dass es sich hierbei um eine konservative Schätzung handelt und die tatsächliche Anzahl höher sein wird [Vgl. o.V. (1997b), *A flood of fiascos*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 19.–25.04.1997, Vol. 343, No. 8013, S. 92. Vgl. ebenso o.V. (1997a). Vgl. ebenso o.V. (2006a)].

Die Nichtregierungsorganisation WEED geht von fast 2 Mio. Menschen aus. Vgl. WEED (2002), *Fact Sheet: Hermes & Menschenrechte*, Weed e.V. vom September 2002, Ausführungen zum Drei-Schluchten-Staudamm auf deren Internetseite unter www.weed-online.org/uploads/FS_Menschenrechte.pdf (Zugriff: 26.07.2006).

³¹² Vgl. IRN (1999a), *Resettlement Problems at Three Gorges Dam Continue Unchecked: Ten Thousand Relocates Petition Central Government for Help*, *International Rivers Network*, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, Veröffentlichung vom 14.02.1999 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=pr990218.html (Zugriff: 19.07.2006); vgl. ebenso WEED (2003a), *Augenzeugenbericht dokumentiert massive Menschenrechtsverletzungen durch Drei-Schluchten-Staudamm – Nichtregierungsorganisationen fordern Bundesregierung zum Handeln auf*, Pressemitteilung vom 20.01.2003, WEED e.V., veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.weed-online.org/service/suchen/17908.html?searchshow=drei-schluchten-staudamm (Zugriff: 26.07.2006).

So wurden öffentliche Proteste zum Teil mit Gewalt durch Polizei und paramilitärische Truppen niedergehalten, sich widersetzende Lokalpolitiker durch Attentate ausgeschaltet.³¹⁴

Ein weiterer Problempunkt ist die Suche nach adäquaten Gebieten, die der umzusiedelnden Bevölkerung als Ersatz angeboten bzw. zugewiesen werden kann:

Das Jangtse-Tal und das vom Staudamm überflutete Gebiet bestehen zu einem nicht unerheblichen Teil aus ertragreichen **Farmgebieten**. Eine durch den Staudamm erzwungene Ansiedlung in höher gelegene Regionen führt zu einer deutlichen Verringerung des landwirtschaftlichen Outputs³¹⁵ und zu sozialen Spannungen, da die traditionellen sozialen Gemeinschaftssysteme durch die Umsiedlung in zum Teil weit entfernte Gebiete oftmals auseinandergerissen wurden.

Neben der Tatsache, dass viele der Umsiedler sowohl aufgrund der wirtschaftlichen Unwägbarkeiten als auch aus emotional-traditionellen Gründen zögerten, das Land ihrer Vorfahren zu verlassen³¹⁶, ist auch der **Untergang kulturhistorischer Güter** in der Überschwemmungsregion ein problematischer Aspekt.³¹⁷ Offiziellen Angaben zufolge sind 44 archäologische Stätten und 8.000 noch nicht ausgegrabene archäologische Fundorte durch die Flutung untergegangen.³¹⁸ Andere Quellen sprechen von ca. 1.300 archäologischen Fundstätten, die durch das Füllen des Reservoirs verloren gingen.³¹⁹

Eine **Gefährdung der Biodiversität** durch das drohende Aussterben von Pflanzen- und Tierarten aufgrund der Aufstauung in diesem Gebiet stellt einen weiteren Kritikpunkt an dem Staudammprojekt dar. Es wird erwartet, dass durch den Stausee ein Großteil der Fischpopulation sterben wird, da einige Arten von Süßwasserfischen ihre angestammten Laichplätze nicht mehr erreichen werden können.³²⁰ Ferner wird ein großer Teil des

³¹³ Vgl. Human Rights Watch (1995). Hierin werden zwei interne Berichte chinesischer Sicherheitsstellen erwähnt, die Human Rights Watch vorlägen und angabegemäß über weitreichende soziale Tumulte der betroffenen Bevölkerung berichten.

Auch die chinesische Führung geht direkt gegen Korruption und unzureichende Bauausführung vor: vgl. o.V. (2000a); vgl. ebenso o.V. (1999a), *Zhu and the dam-busters*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 23.–29.01.1999, Vol. 350, No. 8103, S. 63.

³¹⁴ Vgl. Bericht der tagesschau.de vom 16.06.2006: o.V. (2006b), *Nach Protesten gegen Missstände: Wieder Überfall auf Lokalpolitiker in China*, Bericht von tagesschau.de (ohne Verfasserangabe) vom 16.06.2006 um 22:50 Uhr, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID5624150,00.html (Zugriff: 09.07.2008).

³¹⁵ Vgl. Ming, W. (1998), *Resettlement Problems of the Three Gorges Dam: A Field Report by Wu Ming*, veröffentlicht durch International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, Veröffentlichung vom 11.03.1998 (Update vom 18.10.1999) auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=resettle.html (Zugriff: 19.07.2006).

³¹⁶ Vgl. Ming, W. (1998).

³¹⁷ Vgl. o.V. (2003a), o.V. (1997a).

³¹⁸ Vgl. Cole, T.L. (2002), *Three Gorges – the last chance*, Beitrag von Theresa Levonian Cole im *The Guardian*, Ausgabe vom 08.06.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://travel.guardian.co.uk/countries/story/0,,729217,99.html> (Zugriff: 09.07.2008).

³¹⁹ Vgl. Knippers Black, J. (2003), *Three Gorges Gates Close on Chinese History*, Bericht von Jan Knippers Black in der Ausgabe des *ZMagazine* vom Juli/August 2003, Volume 16, Number 7/8, veröffentlicht am 01.08.2003 auf deren Internetseite unter www.zmag.org/zmag/viewArticle/13643 (Zugriff: 16.10.2008).

³²⁰ Vgl. auch im Folgenden Knippers Black, J. (2003). Ebenso Watts, J. (2006), *China's 15-year lesson in how to build a dam*, Beitrag von Jonathan Watts im *The Guardian* vom 20.05.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/china/story/0,,1779387,00.html (Zugriff: 09.07.2008). Vgl. ebenso Mraz, L. et al. (1999), *Baiji: The Yangzi River Dolphin*, Bericht von Leslie Mraz und Henry Genthe mit Steve Leatherwood vom 03.11.1999, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles and updates, auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=991103.baiji.html (Zugriff: 19.07.2006).

Lebensraumes für den Großen Panda und den Sibirischen Weißkranich zerstört. Daneben wird erwartet, dass der Chinesische Alligator und der Weißdelfin (baiji), der nur im Jangtse lebt, aussterben werden.

Neben der Schädigung der Biodiversität wird von Gegnern des Dammes die Gefahr einer großflächigen **Umweltverschmutzung** kritisiert. Gefahr drohe sowohl durch Gefahrenstoffe, die im Boden des Jangtse-Tales in Müllhalden, Friedhöfen u.ä. enthalten sind, als auch durch Abfall, der im Jangtse treibt, jedoch vor Errichtung des Staudammes über den Fluss schließlich ins Meer gelangte, sich aber jetzt im Staubecken sammelt.³²¹

Ebenso wird von Kritikern die potenzielle **Gefahr eines Dambruches** angeführt. Zum einen wurde eine mangelhafte Bauausführung von verschiedenen Stellen angeprangert.^{322 323}

Zum anderen wird kritisiert, dass ein solch großer Damm Ziel eines terroristischen Anschlags oder eines gegnerischen Angriffs im Kriegsfall sein könnte.³²⁴ Das Ausmaß der Verwüstung, das durch den Bruch eines Staudammes dieser Größe verursacht würde, wäre enorm und hätte sowohl für die im Einzugsgebiet lebenden Menschen als auch für die gesamte Wirtschaft Chinas katastrophale Konsequenzen.³²⁵ Ferner wird angeführt, dass der Damm in einem Erdbebengebiet liegt, und auch wenn er laut Aussage von Projekt-

³²¹ Vgl. Rennie, D. (2002), *Three Gorges dam a 'toxic time bomb'*, Bericht von David Rennie im The Daily Telegraph vom 09.03.2002, S. 17, sowie im The Telegraph vom 09.03.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/1387232/Three-Gorges-dam-a-%27toxic-time-bomb%27.html (Zugriff: 28.07.2008); vgl. o.V. (2002a).

³²² Vgl. o.V. (2003a); vgl. o.V. (2002a), *'Cracks' in China's Three Gorges dam*, Bericht von BBC News (ohne Verfasserangabe) vom 12.04.2002 um 06:43 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/1925172.stm> (Zugriff: 09.07.2008). Der ‚Economist‘ führt an, dass Chinas Ruf bezüglich Staudammbauten äußerst mangelhaft sei, und weist auf zwei Dammbüche am Huai-Fluss im August 1975 hin, bei denen nach inoffiziellen Regierungsschätzungen 30.000 bis 100.000 Menschen den Tod fanden. Vgl. o.V. (1997a). Zur mangelhaften Qualität chinesischer Staudämme vgl. auch den Bericht von Hewitt, D. (1999), *World: Asia-Pacific – Chinese dams damned*, Bericht von Duncan Hewitt in BBC News vom 23.03.1999 um 11:18 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/301509.stm> (Zugriff: 09.07.2008).

³²³ Vgl. neben den vorgenannten Economist- und BBC-Berichten auch o.V. (2002b), *China: Drei-Schluchten-Staudamm zeigt Risse*, Bericht von tagesschau.de vom 12.04.2002 um 09:31 Uhr (ohne Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID696506,00.html (Zugriff: 09.07.2008). Vgl. ebenso o.V. (2003b), *Chinesen müssen Risse am Drei-Schluchten-Staudamm ausbessern*, Bericht in der Netzeitung.de vom 12.06.2003 (ohne Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.netzeitung.de/ausland/243286.html (Zugriff: 09.07.2008). Vgl. ebenso o.V. (2002c), *Schlechter Beton am Drei-Schluchten-Staudamm*, Bericht in der Netzeitung.de vom 16.04.2002 um 08:20 Uhr (ohne Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.netzeitung.de/wissenschaft/186158.html (Zugriff: 09.07.2008). Vgl. ebenso Gittings, J. (2002), *Yangtze dam workers race against time. Cracks to fill and toxins to remove before the water rises*, Beitrag von John Gittings im The Guardian in der Ausgabe vom 25.06.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/china/story/0,,743390,00.html (Zugriff: 09.07.2008).

³²⁴ Selbst wenn von einer qualitativ besseren Bauausführung als in der Vergangenheit bei diesem prestigeträchtigen Großprojekt ausgegangen wird, sehen Kritiker des Dammpjektes die potenzielle Gefahr einer Zerstörung des Dammes im Falle eines kriegerischen Angriffs oder terroristischen Anschlags als unabwendbar an. Vgl. o.V. (1997a), vgl. Knippers Black, J. (2003).

³²⁵ Jan Knippers Black spricht von 300 Mio. bis 400 Mio. Menschen, die im Gefahrengbiet leben. Vgl. Knippers Black, J. (2003). Der von IRN veröffentlichte Bericht von Prof. Kazuo Sumi / Niigata National University Japan geht jedoch von ca. 75 Mio. Menschen aus. Vgl. Sumi, K. (2002), *Safety Problems of the Three Gorges Dam – Comparative Analysis with the Experience of the Vaiont Dam Failure*, Bericht von Prof. Kazuo Sumi von der Niigata National University/Japan anlässlich des ‚Seminar on the Vaiont Dam Failure‘ in Longarone/Italien vom 17.-20.06.1998, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates am 10.04.2002 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=020410.safety.html (Zugriff: 19.07.2006).

ingenieuren einem Erdbeben der Stärke 7 auf der Richterskala standhalten würde und seit mehr als hundert Jahren kein stärkeres Erdbeben in dieser Region verzeichnet worden sei, so würde dies keine befriedigende Sicherheit bieten.³²⁶

Ein Problem für die langfristige Wirtschaftlichkeit des Staudamms bildet die **Gefahr durch Verschlickung**. Kritiker unterstellen, dass aufgrund der Versandung, der viele Staudämme ausgesetzt sind, der Drei-Schluchten-Staudamm niemals die ursprünglich erwartete Menge an Elektrizität erzeugen wird.³²⁷

Dieser Aspekt berührt auch die Prognosen zur **wirtschaftlichen Entwicklung** und zur **Ertragskraft** des Projektes, die von verschiedenen Seiten kritisch beurteilt wurden.

Während von offizieller Seite im Mai 2006 bekannt gegeben wurde, dass der Staudamm ca. 10% weniger kosten wird als das veranschlagte Budget von USD 25,2 Mrd. und auch ein Jahr früher als ursprünglich geplant fertiggestellt werden wird, gehen andere Einschätzungen davon aus, dass die tatsächlichen Kosten weitaus höher liegen als ursprünglich erwartet.³²⁸ Ebenso wird von Kritikern vorgebracht, dass die Versandung der Dammanlage schneller als prognostiziert erfolgen wird, wodurch der Gesamtbetrag an produzierbarer Energie weitaus geringer ausfallen dürfte.³²⁹ Nachdem geplant war, 10 % der Projektkosten durch den Verkauf erzeugter Energie abzudecken³³⁰, würde eine solche Verringerung der Gesamtleistung des Dammes die Cashflow-Projektionen im Rahmen der Finanzierung negativ beeinflussen.

Die **Finanzierung** dieses Projektes stieß auf Probleme, die zu einem maßgeblichen Teil durch die oben aufgeführten diversen Kritikpunkte verursacht bzw. vergrößert wurden.

Obwohl die chinesische Regierung trotz der oben genannten Aspekte an dem Projekt festhielt, nahmen Weltbank und andere internationale Entwicklungsinstitutionen gerade

³²⁶ Vgl. Knippers Black, J. (2003).

³²⁷ Vgl. o.V. (2003a); vgl. ebenso Watts, J. (2006).

³²⁸ Vgl. o.V. (2006a).

In einem Bericht des 'Economist' vom Juni 2003 wird erwähnt, dass im Unterschied zu den von offizieller Seite behaupteten Projektkosten von USD 21,8 Mrd. andere Quellen von tatsächlichen Kosten in Höhe von ca. USD 30 Mrd. ausgehen. Vgl. o.V. (2003a).

In einem früheren Bericht gibt der 'Economist' die voraussichtlichen Projektkosten mit USD 28 Mrd. an. Vgl. o.V. (1999a).

Die BBC bezieht sich in ihrem Beitrag vom 12.04.2002 auf inoffizielle Schätzungen, die vom Dreifachen der anfänglich erwarteten USD 24 Mrd. sprechen, vgl. o.V. (2002a). Bereits 1999 wurden Schwierigkeiten mit der Finanzierung der zweiten Phase bekannt, vgl. Gifford, R. (1999), *World: Asia Pacific – China dam faces cash flow crisis*, Bericht von Rob Gifford in BBC News vom 16.03.1999 um 17:36 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/297859.stm> (Zugriff: 09.07.2008).

Ursprünglich ließ der frühere Premierminister Li Peng ein Budget von USD 24 Mrd. für dieses Projekt vom chinesischen Parlament genehmigen. Vgl. o.V. (2000a).

³²⁹ Vgl. auch im Folgenden Caufield, C. (1997), *Rough Sailing at Three Gorges Dam*, Bericht von Catherine Caufield im 'World Rivers Review', Vol. 12, No. 6 / December 1997, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, auf deren Internetseite unter www.irn.org/pubs/wrr/9712 (Zugriff: 19.07.2006).

In ihrem Bericht zitiert Catherine Caufield aus einem Report der Visiting Engineers Sklar-Luers & Associates wie folgt: "The relatively simplistic methods used in the design calculations regarding sediment supply and transport dynamics force us to conclude that sedimentation is likely to compromise the operation of the dam much sooner and more decisively than anticipated (as it already has in the diversion channel)." Zitiert nach Caufield, C. (1997).

³³⁰ Vgl. Caufield, C. (1997).

deswegen von einer finanziellen Unterstützung des Großvorhabens Abstand.³³¹ In einem Bloomberg-Markets-Bericht vom Dezember 2001 wird angedeutet, dass der chinesischen Seite gemäß deren offizieller Behauptung der Evaluierungsprozess der Weltbank zu lange gedauert habe.³³² Daher suchte man andere Finanzierungsquellen, und so nahm die Betreibergesellschaft des Drei-Schluchten-Staudamms Finanzierungsmittel ohne Unterstützung durch diese Institutionen direkt am Kapitalmarkt auf.³³³

Generell bot das Dammprojekt für ausländische Firmen, die Turbinen und ähnliche Ausrüstungen und Dienstleistungen für Staudammprojekte anbieten, interessante Geschäftsmöglichkeiten.³³⁴ Insofern war es nachvollziehbar, dass verschiedene Staaten wie Kanada, Japan, Deutschland, die Schweiz u.a. ein großes Interesse hatten, ihre exportierenden Unternehmen für eine Lieferung zu diesem Projekt ins Spiel zu bringen. Die amerikanische Regierung jedoch nahm von einer Unterstützung des Projektes durch ihre staatliche Exportkreditversicherung aufgrund der potenziellen Umweltprobleme Abstand, behielt sich aber eine Unterstützung dieses Staudammvorhabens vor, sofern alle Umweltbedenken gelöst seien.³³⁵

Unterstützung wurde den exportierenden Unternehmen wesentlich durch die nationalen staatlichen Exportkreditversicherungen zuteil. Ein Report der Nichtregierungsorganisation 'Probe International' gibt eine Aufstellung der Financiers und Staaten, die das Dammprojekt durch Kredite oder Garantievergaben unterstützten.³³⁶ Hiernach gaben verschiedene Exportkreditversicherungen staatliche Garantien ab, die das Ausfuhrisiko für Expor-

³³¹ Vgl. o.V. (2003a) und Caufield, C. (1997).

Ebenso bemerkt James Harding in seinem Bericht in der Financial Times vom 06.08.1998: "Unusually for such a large infrastructure project, the World Bank is not involved. China did not ask for assistance, knowing the Bank was likely to reject the request on environmental grounds." Siehe Harding, J. (1998), *Three Gorges seeks to open foreign funding floodgates. But widespread investor concern may lead to problems*, Bericht von James Harding, in der Financial Times (London, England) vom 06.08.1998, Section Asia-Pacific, S. 10; ebenso veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=991018.art5.html (Zugriff: 20.07.2006).

³³² Laut dem Bloomberg-Markets-Bericht vom Dezember 2001 verweigerte die Weltbank einen Kommentar zu dieser Aussage. Vgl. Lim, L.-M. u.a., *Three Gorges Dam Shows Investors How China Plays by Own Rules*, Bloomberg Markets, Ausgabe 12/2001, New York 2001, S. 82–88, hier S. 84. Dieser Bericht wurde ebenso veröffentlicht von International Rivers Network mit der Überschrift *China Plays by Own Rules on Three Gorges Dam* unter IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, zu finden auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=011230.bloomberg.html (Zugriff: 19.07.2006).

³³³ Vgl. o.V. (2006c), *Asian bond markets: Think global, act local*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 03.–09.06.2006, Vol. 379, No. 8480, S. 76.

³³⁴ So erwähnt ein Bericht des 'Economist' vom Juni 1998 das Unternehmen 'Alstom', das in Werbeunterlagen seine Turbinenlieferung für den Drei-Schluchten-Staudamm als Prestigeauftrag herausstellte. Vgl. o.V. (1998c), *The balance of power*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 06.–12.06.1998, Vol. 347, No. 8071, S. 71.

Ebenso berichtet der 'Economist' vom April 1997 von einem großen Interesse schweizerischer, japanischer und deutscher Unternehmen an diesem Projekt. Vgl. o.V. (1997b).

Vgl. ferner auch im Folgenden o.V. (1997a).

³³⁵ Der 'Economist' zitiert einen Sprecher der amerikanischen Exportkreditversicherung Export-Import Bank hierzu folgendermaßen: "[...] that the United States 'would like to be in on future contracts, if environmental concerns could be resolved'." Siehe o.V. (1997a).

³³⁶ Vgl. Probe International (o.J.), *Who's Behind China's Three Gorges Dam – List of Financiers and Companies Involved in the Three Gorges Project*, Bericht von Probe International (ohne Jahresangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://www.probeinternational.org/probeint/ThreeGorges/who.html> und ebenso von International Rivers Network aufgeführt unter dem Weblink '*International Contracts for Three Gorges Dam*' unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=articles.html (Zugriff: 19.07.2006).

teure und das Finanzierungsrisiko für Banken verringerten und so für diese Wirtschaftsunternehmen ein solches Geschäft mit China besser kalkulierbar machten. Umgekehrt bedeutete die Weigerung der US Export-Import Bank, dieses Vorhaben zu begleiten, dass die meisten US-amerikanischen Unternehmen in dem Bietungsprozess nicht mithalten konnten und herausfielen.³³⁷

Während bei vielen dieser staatlichen Institutionen die Förderbereitschaft gegeben war, hatten manche institutionelle Anleger hinsichtlich der Umweltgefahren und der Umsiedlungsthematik und den sich daraus möglicherweise ergebenden problematischen Auswirkungen auf das Gesamtprojekt Bedenken, in eine Finanzierung einzusteigen. Vor allem befürchteten sie nachteilige Auswirkungen in ihren Heimatmärkten durch öffentliche Proteste u.ä.³³⁸

In der Tat sahen sich internationale Banken wie JP Morgan, Morgan Stanley Dean Witter, Chase Manhattan Corporation, Goldman Sachs & Co. und Lehman Brothers Inc. Protesten von Nichtregierungsorganisationen ausgesetzt, die sie aufforderten, Abstand von ihren Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Finanzierung des Drei-Schluchten-Staudammes zu nehmen.³³⁹

So wurden JP Morgan und Lehman Brothers Inc. von der Nichtregierungsorganisation 'International Rivers Network' für deren Zeichnung von jeweils USD 66 Mio. eines Bond Offer der State Development Bank of China SDB (später firmierend als China Development Bank CDB) im Januar 1997 sowie deren Rolle als Co-Manager in einer weiteren USD 500 Mio. Bondemission der China Development Bank vom Mai 1999 angegriffen.³⁴⁰

Morgan Stanley Dean Witter wurde die Zeichnung von Wertpapieren der China Development Bank in Höhe von USD 6,25 Mio. vom 11. Mai 1999 vorgehalten, wohingegen ein Repräsentant dieses Instituts noch am 10. Mai 1999 Vertretern von Nichtregierungsorganisationen erklärte, keine laufenden Geschäfte mit der China Development Bank oder ähnlichen Akteuren, die bei der Errichtung des Staudammes mitwirken, zu unterhalten.³⁴¹ Ebenfalls wurden die Chase Manhattan Corporation und Goldman Sachs &

³³⁷ Vgl. Lim, L.-M. u.a. (2001).

³³⁸ James Harding zitiert in seinem Bericht in der 'Financial Times' vom 06.08.1998 einen Analysten einer US-amerikanischen Bank in Hong Kong folgendermaßen: "There will be a number of people who are not prepared to invest because of their environmental concerns, and there is a portion of the potential fund market which will not be interested because of their investment mandates." Zitiert nach Harding, J. (1998).

Gleichfalls wird von ihm im selben Artikel Richard Margolis, First Vice President bei Merrill Lynch in Hong Kong, folgendermaßen wiedergegeben: „The controversy surrounding the Three Gorges project would make it a more difficult issue to market.“ Zitiert nach Harding, J. (1998).

³³⁹ Vgl. IRN (1999b), *Letters to financial institutions involved in the Three Gorges Project*, International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, Veröffentlichung der Briefe vom 23.06.1999 an JP Morgan, Morgan Stanley Dean Witter, Chase Manhattan Corporation, Goldman Sachs & Co. und Lehman Brothers Inc., zu finden auf der Internetseite www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=990623.letters.html (Zugriff: 19.07.2006).

³⁴⁰ Vgl. auch im Folgenden IRN (1999b).

³⁴¹ In dem Schreiben von 'International Rivers Network' an Philip J. Purcell, Chief Executive Officer von Morgan Stanley Dean Witter, wird auf eine entsprechende Aussage des Vice Chairman Stephen Newhouse Bezug genommen. Vgl. IRN (1999b).

Ähnlich gibt Lim in ihrem Bloomberg-Markets-Bericht vom Dezember 2001 eine Aussage von Morgan-Stanley-Sprecher Bret Gallaway wieder, wonach sein Haus nicht direkt in der Geldmittelbeschaffung für den Drei-Schluchten-Staudamm involviert sei und keine Kontrolle über State Development Bank-Investments habe. Der Bloomberg-Markets-Bericht weist jedoch darauf hin, dass Morgan Stanley einen 35 %-Anteil an

Co. für deren Zeichnung von Wertpapieren der China Development Bank vom 11. Mai 1999 in Höhe von USD 6,25 Mio. bzw. USD 1,25 Mio. kritisiert.

Hauptvorwurf von International Rivers Network war, dass die China Development Bank (CDB) eine Hauptfinanzierungsquelle für die 'China Yangtze Three Gorges Project Development Company' darstellte und die Zeichnung von Bonds der CDB somit die Finanzierung dieses Staudammprojektes maßgeblich unterstützen würde.³⁴² Weiter wurde kritisiert, dass seitens CDB keine Garantien dafür gegeben wurden, dass die Geldmittel nicht für den Drei-Schluchten-Staudamm eingesetzt würden und überhaupt keine Mechanismen innerhalb CDB existierten, die eine Finanzierung des Staudammes glaubhaft ausschließen könnten. International Rivers Network argumentierte, dass ohne ausländische Unterstützung der Drei-Schluchten-Staudamm nicht finanziert werden könne und somit die Beteiligung ausländischer Finanzierungsinstitute entscheidend für die Durchführbarkeit des Projektes sei. Entsprechend kündigte die Nichtregierungsorganisation an, die Kunden und Anteilseigner dieser Finanzinstitute über die negativen Auswirkungen des Dammprojektes und über die Rolle der genannten Institute zu informieren.

Neben schriftlichen Protesten und der Aufforderung zur Stellungnahme, die die Nichtregierungsorganisationen mithilfe offener Briefe an Finanzinstitute richteten, verschärften sie ihr Vorgehen durch weitere Aktionsformen. So wurde in der Presse vielfach über den Protest von Umweltaktivisten auf der Hauptversammlung von Morgan Stanley Dean Witter im Jahr 2002 berichtet, nachdem die US-Bank mit Hauptsitz in New York ihre Hauptversammlung erstmalig in London abhielt.³⁴³ Die internationale Presse und Umweltgruppen spekulierten, dass diese Verlegung Proteste von Umweltaktivisten auf der Hauptversammlung erschweren sollte. Die Umweltgruppen beabsichtigten, die Investoren und Aktionäre sowohl auf das erhöhte Reputationsrisiko für Morgan Stanley aus Projekten wie dem Drei-Schluchten-Staudamm als auch auf die nach ihrer Meinung demonstrierte unzureichende Risikoeinschätzung durch deren Management im Zusammenhang mit der Finanzierung solcher Projekte hinzuweisen. Ebenso wurde in der Presse über den angedrohten Boykottaufruf verschiedener Nichtregierungsorganisationen im Jahr 2002 bzgl. der von Morgan Stanley neu herausgegebenen UK Credit Card berichtet, nachdem deren Kreditkarte für den US-Heimatmarkt ('Discover Card') bereits Ziel von Boykottaufrufen von

der China International Capital Corp., welche die Three Gorges Corp. bei der Mittelbeschaffung von ausländischem Kapital berät, hält. Vgl. Lim, L.-M. u.a. (2001).

Letzteres bestätigt auch James Harding in seinem Bericht in der 'Financial Times' vom 06.08.1998. Vgl. Harding, J. (1998).

³⁴² Vgl. auch im Fortfolgenden IRN (1999b).

Die 'China Yangtze Three Gorges Project Development Corp.' wurde gegründet mit dem Zweck, den Staudamm zu errichten und zu betreiben. Vgl. Lim, L.-M. u.a. (2001).

³⁴³ Vgl. auch im Fortfolgenden Shah, S. (2002), *Morgan Stanley switches annual meeting to London*, Bericht von Saeed Shah im The Independent (London) am 19.03.2002, S. 19, ebenfalls abrufbar auf deren Internetseite unter www.independent.co.uk/news/business/news/morgan-stanley-switches-annual-meeting-to-london-654637.html (Zugriff: 10.10.2008).

Weitere Presseberichte sind von International Rivers Network gesammelt auf deren Internetseite veröffentlicht. Vgl. IRN (2002), *Press coverage of Morgan Stanley Dean Witter Annual General Meeting for Shareholders*, Zusammenstellung mehrerer Zeitungsberichte per 25.03.2002, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials, zu finden auf deren Internetseite www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=020325.compiled.html (Zugriff: 19.07.2006).

NGOs war.³⁴⁴ Konsumenten wurden aufgefordert, ihre Kreditkarten von Morgan Stanley nicht länger zu benutzen und damit einen wichtigen Anteil der von der Bank angebotenen Finanzdienstleistungen zu boykottieren. Gleichfalls wurden die Mitarbeiter von Morgan Stanley durch Nichtregierungsorganisationen aufgefordert, sich bei ihrem Arbeitgeber gegen die Rolle der Bank bei der Finanzierung kontroverser Projekte in Asien wie dem Drei-Schluchten-Staudamm auszusprechen.³⁴⁵ Daneben schaltete die Nichtregierungsorganisation International Rivers Network Anzeigen in Zeitungen, wo sie verschiedene Banken wegen deren Finanzierungen für das Staudammprojekt namentlich kritisierte.³⁴⁶

Generell wurde ein bis dahin nicht dagewesener Grad an Kooperation zwischen und professionellem Auftreten von Umwelt-, Menschenrechts- und Konsumentengruppen festgestellt, was den Einfluss ihrer Protestaktionen entsprechend verstärkte. So wird Simon Billenness, Senior Analyst von Trillium Asset Management Corporation, einem auf sozial-ökologisch verträgliche Investments spezialisierten institutionellen Anleger, entsprechend zitiert: „I am seeing an unprecedented level of cooperation and sophistication as **environmental**, human rights and consumer groups have begun to coalesce... What we're asking Morgan Stanley Dean Witter to do is to incorporate **environmental** and human rights criteria into all their business, including lending and underwriting...” [Hervorhebungen im Original]³⁴⁷ Institutionelle Anleger wie Trillium Asset Management Corporation führten Gespräche mit Banken hinsichtlich deren Beteiligung an einer Finanzierung des

³⁴⁴ Vgl. Wray, R. (2002), *Morgan Stanley boycott*, Bericht von Richard Wray im The Guardian am 20.03.2002, abrufbar auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/business/2002/mar/20/3 (Zugriff: 10.10.2008).

Vgl. ebenso Fraser, Ian (2002), *Jobs threat over Morgan Stanley boycott*, Bericht von Ian Fraser in The Sunday Herald vom 24.03.2002, S. 1. Er bezieht sich hierin u.a. auf Aussagen von NGO-Vertretern, die einen Boykottaufruf als geeignetes Mittel ansehen, um auf die gegen sie gerichtete Ausgrenzung auf der Hauptversammlung von Morgan Stanley und das nach ihrer Aussage unzureichende Eingehen seitens des Morgan-Stanley-Managements auf ihre Proteste zu antworten. Laut Fraser hatte Morgan Stanley bis Ende März 2002 ca. 600.000 Kreditkarten an britische Konsumenten herausgegeben. Er zitiert in dem Bericht Craig Bennett von Friends of the Earth: „The response of any non-governmental organisation to a failure to respond is to increase the pressure.” Siehe ebenda.

Ebenso berichtet Sharon Behn von Agence France Presse bereits am 06.04.2000 über einen Boykottaufruf von International Rivers Network hinsichtlich der Discover Card von Morgan Stanley Dean Witter, worin Konsumenten aufgefordert werden, ihre Discover Card zu zerschneiden und damit einen wichtigen Anteil der von der Bank angebotenen Finanzdienstleistungen zu boykottieren. Vgl. Behn, Sh. (2000), *Environmental, Human Rights Activists Target Banks*, Bericht von Sharon Behn / Agence France Presse vom 06.04.2000, zu finden im Datenbank-Infosystem LexisNexis (Zugriff: 17.10.2008) und ebenso veröffentlicht von International Rivers Network unter IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=000406.discover.html (Zugriff: 19.07.2006).

Gleichfalls berichtet International Rivers Network am 05.04.2000 auf ihrer Internetseite über die Forderung von Nichtregierungsorganisationen gegenüber Morgan Stanley Dean Witter, sich aus der Finanzierung des Drei-Schluchten-Staudamms zurückzuziehen, und über Boykottaktivitäten bezüglich der Discover Card. Vgl. IRN (2000a), *2000 Campaign Holds Wall Street Accountable for Three Gorges Disaster*, International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials, Veröffentlichung vom 05.04.2000 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=archive/000406pr.html (Zugriff: 19.07.2006).

³⁴⁵ Vgl. Fraser, Ian (2002).

³⁴⁶ Vgl. IRN (1997), *Full Page NY Times Ad Urges US Investors Not to Fund the Three Gorges Dam*, International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials, Anzeige vom 12.11.1997 ist zu finden auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=971112pr.html (Stand: 19.07.2006); der Text der Anzeige in der New York Times ist ebenso zu finden unter o.V. (1997c), *Full-page New York Times ad urges U.S. investors not to fund Three Gorges Dam*, Veröffentlichung (ohne weitere Verfasserangabe) von U.S. Water News Online vom Dezember 1997 auf deren Internetseite unter www.uswaternews.com/archives/arcglobal/7fulpag12.html (Zugriff: 11.10.2008).

³⁴⁷ Zitiert nach Behn, Sh. (2000). Vgl. auch im Fortfolgenden Behn, Sh. (2000).

Drei-Schluchten-Staudamms und der durch sie vorgenommenen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten im Zusammenhang mit den von ihnen finanzierten Projekten. Während bereits im Jahr 2000 Aktionärsentscheidungen gegen Banken wie Morgan Stanley Dean Witter, Bank of America, Merrill Lynch und Citigroup hinsichtlich deren Berücksichtigung von Menschenrechten und Umweltgesichtspunkten bei ihren Anlageentscheidungen aufgesetzt wurden, wurden die Resolutionen gegen die drei letztgenannten Banken damals aufgehoben, nachdem diese zustimmten, die Gespräche wiederaufzunehmen. Im Fall von Morgan Stanley wurde die Resolution aufrechterhalten, da die Qualität des Dialogs als nicht ausreichend angesehen wurde.

Die potenziellen Probleme im Zusammenhang mit der Errichtung des Staudammes, die u.a. auch Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Projektes haben konnten, ferner die für ausländische Investoren oft unklaren Intentionen Chinas³⁴⁸ und ebenso die Proteste seitens Nichtregierungsorganisationen führten zu Reflexionen in der Investment Community, dass eine Investition in den Drei-Schluchten-Staudamm mit Risiken verbunden ist. So zitiert ein Bloomberg-Markets-Bericht einen Vertreter der in Peking vertretenen Rechtsanwaltskanzlei Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, die ausländische Unternehmen bei Investitionen in China berät, folgendermaßen: "If [Three Gorges] is unsuccessful, including the resettlement or other issues, it will be a black eye to China."³⁴⁹ In demselben Bericht wird an anderer Stelle ausgeführt: "International investors aren't convinced about the benefits of the dam, which will take a toll on people and the environment. ... The issue of whether U.S. banks are directly supporting controversial projects is likely to draw closer scrutiny if China seeks outside funding for future efforts, analysts say. 'The experience with the Three Gorges has shown they're likely to run into all kinds of opposition and difficulties if they want to get overseas finance,' says Fred Hu, director of Asian economic research at Goldman Sachs Asia in Hong Kong."³⁵⁰

Die Proteste von Nichtregierungsorganisationen zielen ebenso auf die staatlichen Exportkreditversicherungen und die dahinterstehenden Regierungen ab. So führen NGOs in offiziellen Stellungnahmen an, dass viele Staatenregierungen sich einerseits zur Einhaltung internationaler Abkommen zum Schutz sozialer Standards und Umweltaspekten verpflichtet hätten³⁵¹, andererseits aber über ihre staatlichen Exportkreditversicherungen Garantien und/oder Finanzierungsmittel für Projekte wie dem Drei-Schluchten-Staudamm bereitstellten, bei denen nach Meinung der NGOs Verstöße gegen ebendiese Abkommen zu erkennen seien.³⁵²

Tatsächlich, so die Nichtregierungsorganisation ECA Watch, unterstützten Exportkreditversicherungen von acht Ländern die Finanzierung des Staudammes, indem sie insgesamt

³⁴⁸ Vgl. Lim, L.-M. u.a. (2001).

³⁴⁹ Siehe Lim, L.-M. u.a. (2001).

³⁵⁰ Siehe Lim, L.-M. u.a. (2001).

³⁵¹ Neben den OECD Common Approaches, die sich speziell auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft beziehen, können ferner noch die 'International Covenant on Civil and Political Rights' und die 'Guidelines for Multinational Enterprises' der OECD genannt werden.

³⁵² Vgl. Shen, D. / Bosshard, P. (2003), *Human Rights Dammed Off At Three Gorges – An Investigation Of Resettlement And Human Rights Problems In The Three Gorges Dam Project*, Bericht von Doris Shen und Peter Bosshard von International Rivers Network vom Januar 2003, S. 2 f., veröffentlicht auf der Internetseite der Nichtregierungsorganisation BankTrack unter www.banktrack.org/?search=Three+Gorges&show=search (Zugriff: 09.07.2008) und IRN's Three Gorges Campaign / background unter www.irn.org/programs/threeg/pdf/3gcolor.pdf (Zugriff: 19.07.2006).

mehr als USD 1,4 Mrd. bzw. 6 % bis 8 % des geplanten Gesamtbudgets des Staudammes in Form von Krediten oder Garantien bereitstellten.³⁵³ So berichtet ECA Watch in einem Report aus dem Jahr 2005, dass die Siemens AG und Voith Hydro Garantien in Höhe von fast USD 833 Mio. von der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG erhielten, ABB und Sulzer Escher-Wyss von der schweizerischen ERG mit Kreditgarantien von fast USD 300 Mio. ausgestattet wurden und die kanadische EDC der Agra Inc. einen Kredit von USD 12,5 Mio. zur Verfügung stellte sowie General Electric Canada mit USD 153 Mio. unterstützte. Ferner kritisiert ECA Watch in diesem Bericht, dass zwar die US-amerikanische Export-Import Bank eine Unterstützung verweigerte, dafür aber andere Exportkreditversicherungen eintraten, wodurch – so die Argumentation – die Gefahr eines 'Race to the Bottom' hinsichtlich geforderter Umwelt- und Sozialstandards entstehe.³⁵⁴

International Rivers Network und andere Nichtregierungsorganisationen forderten daher die deutsche, schweizerische, kanadische, schwedische und brasilianische Regierung bzw. deren Exportkreditversicherungen auf, dass diese ihren Einfluss geltend machen, um eine Verbesserung der Umstände im Zusammenhang mit dem Drei-Schluchten-Staudamm zu erwirken.³⁵⁵ Ebenso wurden im Jahr 2003 im Zusammenhang mit der Bietungsausschreibung von vier weiteren Turbinen und Generatoren die Regierungen und Unternehmen aufgefordert, keine weitere Finanzierung bereitzustellen und keine weitere Ausrüstung an das Staudammprojekt zu liefern.³⁵⁶

3.2 Maheshwar-Staudamm / Indien

Der Maheshwar-Staudamm in Indien ist Teil des Narmada Valley Development Project, das die Errichtung von 30 Großstaudämmen, 135 Staudämmen mittlerer Größe und 3.000 kleinen Staudämmen im Narmada-Tal zum Ziel hat.³⁵⁷ Maheshwar ist einer der geplanten

³⁵³ Vgl. ECA Watch (2005a), *A Trojan Horse for Large Dams: How export credit agencies are offering new subsidies for destructive projects under the guise of environmental protection*, Bericht vom September 2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/dams/ECAW_trojan_thorse_report_2sept05.html (Zugriff: 09.07.2008), hier speziell der Abschnitt Three Gorges Dam China / Financing: Genannt werden die kanadische EDC, die französische COFACE, die norwegische GIEK, die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau und die Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, die schweizerische ERG, die schwedische SEK, die spanische CESCE und die brasilianische BNDES. Erwähnt wird hierin ferner, dass die Weltbank und die US-amerikanische Export-Import Bank von dem Staudammprojekt wegen Umwelt-, Wirtschaftlichkeits- und Transparenzgründen Abstand genommen hatten.

³⁵⁴ Vgl. ECA Watch (2005b), *Case Study: Three Gorges Dam*, Veröffentlichung vom 08.11.2005 auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/asia_pacific/china/racetothebottom_chinacase_1999.html (Zugriff: 09.07.2008). Hierin zitiert ECA-Watch den Vice President der kanadischen Agra Inc., Peter Mayers: „When the Americans pulled back, Canada very smartly stepped in.“ Zitiert nach ECA Watch (2005b).

³⁵⁵ Vgl. Shen/Bosshard (2003) S. 3.

³⁵⁶ Vgl. IRN (2003), *Three Gorges Dam: New Round of Bidding Opens Amidst Controversy*, Bericht von International Rivers Network (ohne weitere Verfasserangabe), IRN's Three Gorges Campaign / campaign material, Veröffentlichung vom 12.06.2003 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=030612.bidding.html (Zugriff: 19.07.2006).

³⁵⁷ Vgl. auch im Folgenden Friends of River Narmada (Maheshwar-Introduction), *The Maheshwar Dam: a Brief Introduction*, Friends of River Narmada, Bericht (ohne Jahresangabe und ohne weitere Verfasserangabe) veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar.html (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso Vartak, M. (2002), *No Land, No Justice. Report of a Fact-Finding Tour to the Sardar Sarovar dam-affected areas of the Narmada Valley, July 2001*, Bericht von Malavika Vartak vom Juni 2002,

Großstaudämme und konstruiert, um 400 Megawatt an Energie zu liefern. Insgesamt sind laut offiziellen Angaben 61 Dörfer von dem Staudamm betroffen, wovon 21 Dörfer ganz oder teilweise untergehen werden und bei den übrigen 40 Dörfern fruchtbares Ackerland geflutet werden wird.³⁵⁸ Maheshwar ist der erste privat finanzierte hydroelektrische Damm in Indien.

Erstmals im Jahr 1863 schlug ein britischer Unternehmer den Bau eines Staudammes am 1.300 km langen Narmada-Fluss in Indien zur Bewässerung in Gujarat vor, jedoch fanden Studien zur Entwicklung des Narmada-Tals erst im Jahr 1947 statt.³⁵⁹ Der Bau des Sardar-Sarovar-Dammes als längster der dreißig am Narmada und seinen Nebenflüssen geplanten Großstaudämme wurde 1959 vorgeschlagen, und 1961 begannen die Bauvorbereitungen.

Bereits Anfang der 1960er-Jahre gab es erste Auseinandersetzungen um die Wasseraufteilung, sodass im November 1969 das Narmada Water Disputes Tribunal (NWDT) durch die Unionsregierung eingerichtet wurde, was 1979 in eine Einigung über die Aufteilung des Narmada-Wassers zwischen den betroffenen Bundesstaaten mündete.³⁶⁰ Die Weltbank bewilligte 1985 einen USD 450 Mio-Kredit für den Sardar Sarovar-Staudamm, und 1987 begann der Bau des Dammes.

Das Maheshwar-Projekt wurde im Jahr 1975 konzipiert, erhielt 1992 eine vorläufige Projektgenehmigung, und 1996 wurden mit vorbereitenden Arbeiten zum Staudamm begonnen.³⁶¹ Obwohl seit 1975 unter der Verantwortung der Narmada Valley Development Authority laufend, wurde im Jahr 1989 die Verantwortung für den Bau des Maheshwar-Staudammes an das Madhya Pradesh Electricity Board (MPEB) übertragen.³⁶² Im Rahmen einer neuen Regierungsinitiative zur Einbeziehung der Privatwirtschaft bei der Energieerzeugung des Landes erhielt im Jahr 1994 der indische Textilmagnat S. Kumars die Konzession für das Maheshwar-Projekt, und 1994 gab das indische Central Ministry of Environment and Forests (MoEF) eine bedingte Umweltgenehmigung für das Staudammvorhaben.

veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's South Asia Campaign, auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/india/0207.landjustice.pdf (Zugriff: 20.07.2006), hier insbesondere S. 5.

³⁵⁸ Vgl. Schücking, H. (1999), *The Maheshwar Dam in India*, Bericht von Heffa Schücking von der Nichtregierungsorganisation Urgewald vom März 1999, veröffentlicht auf der Internetseite der Nichtregierungsorganisation Friends of River Narmada unter www.narmada.org/urg990421.html (Zugriff: 09.07.2008), hier insbesondere Pkt. I.3.

³⁵⁹ Vgl. auch im Folgenden Hansen, S. (2001), *Narmada-Chronik*, Bericht von Sven Hansen in der Tageszeitung (taz) vom 03.01.2001, Nummer 6336, S. 5, ebenso veröffentlicht auf deren Internetseite im ‚Archiv‘ unter www.taz.de/pt/1/archiv/suche.demo,1 (Zugriff: 13.03.2006).

³⁶⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Hansen, S. (2001). Vgl. ebenso Friends of River Narmada (Chronik), *A Chronology of Events in the Maheshwar Struggle*, Friends of River Narmada, Übersichtstabelle (ohne Angabe des Erstellungsdatums oder weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/chronology.html (Zugriff: 09.07.2008).

³⁶¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Bissell, R. E. / Singh, Sh. / Warth, H. (2000), *MAHESHWAR HYDRO-ELECTRIC PROJECT: Resettlement and Rehabilitation. An Independent Review Conducted for the Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ), Government of Germany*, Untersuchungsbericht vom 15.06.2000 (ohne Ortsangabe), hier S. 2 f.

Vgl. ebenso Friends of River Narmada (Letter to Shareholders), *Ogden & the Maheshwar Dam. Poor Economies, Strong Opposition, Financial, Legal & Political Risks*, Gemeinsamer Brief (ohne Angabe des Erstellungsdatums) von Friends of the Narmada und International Rivers Network (IRN), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ogdam.report.html (Zugriff: 09.07.2008), hier Annex 1: Timeline.

³⁶² Vgl. auch im Folgenden Friends of River Narmada (Maheshwar-Introduction).

Als Folge massiver öffentlicher Proteste kam es jedoch immer wieder zu Verzögerungen und Baustopps, sodass der Damm bis heute nicht fertiggestellt ist.

Hauptgrund für das Narmada Valley Development Project war die Versorgung der gesamten Region mit Strom und Wasser, sowohl für die Landwirtschaft als auch für die neuen Industrien und die stetig wachsenden Städte.³⁶³ Ähnlich wie im Fall anderer schnell wachsender Schwellenländer ist die Entwicklung Indiens als rasant wachsende Industrialisierung in erheblichem Maße abhängig von einer ausreichenden **Energie- und Wasserversorgung** ihrer Industrien, ihrer Landwirtschaft und der Bevölkerung in Städten und ländlichen Regionen.

Insbesondere eine mangelhafte Wasserversorgung führte in Indien zu der Form der ackerbaulichen Bodennutzung, die unter dem Begriff 'Subsistence Farming' bekannt ist.³⁶⁴ Hierbei erschließen die Farmer regelmäßig neue Ackerbauflächen, sobald die bisher genutzten Böden durch einseitige Bewirtschaftung ausgelaugt und damit für die Landwirtschaft unbrauchbar geworden sind.³⁶⁵

Daneben sollten die Staudämme im Narmada Valley einen **Schutz gegen Überschwemmungen** bieten. Insbesondere während der Monsunzeit gehen erhebliche Wassermassen auf das Land nieder, die vom Boden oftmals nicht ausreichend schnell absorbiert werden können. Die dadurch ausgelösten Überschwemmungen haben mitunter verheerende Folgen für die Menschen und die wirtschaftliche Situation der betroffenen Region.³⁶⁶

Während zur Monsunzeit die Gefahr der Überflutung droht, kann es in denselben Landstrichen Monate später zu einer großen Trockenheit kommen. Befürworter solcher Staudammprojekte argumentieren, dass Staudämme neben einem Schutz gegen Überschwemmungen auch als Bewässerungsquelle in Trockenzeiten dienen können.³⁶⁷

Der geplante Maheshwar-Staudamm soll jedoch für die Energieerzeugung und nicht für Bewässerungszwecke genutzt werden.³⁶⁸

Der beharrliche Widerstand der betroffenen Bevölkerung und deren Basisorganisationen gegen das Staudammprojekt führten im Laufe der Jahre immer wieder zu langen

³⁶³ Vgl. o.V. (1999b), *Water power in Asia: The dry facts about dams*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 20.–26.11.1999, Vol. 353, No. 8146, S. 82.

Vgl. Hörig, R. (2004), *Dämme verursachen verheerende Flut in Indien*, Bericht von Rainer Hörig in der Tageszeitung (taz) vom 24.08.2004, Nr. 7443, S. 8, gleichfalls veröffentlicht auf deren Internetseite im ‚Archiv‘ unter www.taz.de/pt/1/archiv/suche.demo,1 (Zugriff: 13.03.2006).

³⁶⁴ Vgl. auch im Folgenden o.V. (1999b).

³⁶⁵ Vgl. zur Begriffsdefinition auch Britannica (o.J.), Artikel zum Begriff ‚Subsistence Farming‘ (ohne Jahresangabe und ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf der Internetseite von Encyclopedia Britannica unter www.britannica.com/eb/article-9001314 (Zugriff: 09.07.2008).

³⁶⁶ Jedoch nennt Rainer Hörig in seinem Bericht vom 24.08.2004 als Grund für eine Überflutung im Jahr 2004 den Bau mehrerer Staudämme am Narmada-Fluss, die den natürlichen Flusslauf aufstauen, wodurch sich nach starken Regenfällen Springfluten bilden könnten. Vgl. Hörig, R. (2004).

³⁶⁷ Vgl. o.V. (2000b), *Problems of the big thirst*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 29.04.–05.05.2000, Vol. 355, No. 8168, S. 62. In diesem Bericht wird über die sozialen und wirtschaftlichen Folgen einer Trockenheit in den Staaten Gujarat, Rajasthan, Andhra Pradesh, Madhya Pradesh und Orissa berichtet. Darin wird auf Pläne der Regierung hingewiesen, denen zufolge Wasser des Narmada-Flusses in diese Trockenzonen abgezweigt werden soll.

³⁶⁸ Vgl. Inwent (2001), *Die Praxis der Umsiedlung. Das Beispiel des Maheshwar-Damms in Indien*, E+Z-Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 6 vom Juni 2001, S. 192–195, zu finden auf der Internetseite von Inwent Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH unter www.inwent.org/E+Z/zeitschr/ez601-6.htm (Zugriff: 31.10.2008).

Verzögerungen bei der Projektdurchführung. Der Erfolg dieser Protestbewegungen wurde in erheblichem Maße durch die Mitwirkung von Nichtregierungsorganisationen aus den Industrienationen unterstützt, aus denen Ausrüstungsgüter für den Staudamm geliefert werden sollten. Die Hauptkritikpunkte der Betroffenen und der NGOs bezogen (/beziehen) sich auf verschiedene Aspekte, vornehmlich auf die Art und die Folgen der Umsiedlung der im Staubecken lebenden Menschen, den in Frage gestellten Nutzen des gesamten Narmada-Staudammvorhabens für die Bewässerung landwirtschaftlicher Flächen, die Art der Informationspolitik gegenüber der betroffenen Bevölkerung, auf ökologische Aspekte wie die Auswirkungen auf Fischpopulationen und die Überflutung von Wäldern und Ökosystemen, die Gefahr der Versandung von Stauseen und auf Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsaspekte des Dammprojektes.

Erste große koordinierte Anti-Narmada-Damm-Proteste fanden im August 1988 statt und führten 1989 zur Gründung des gewaltfreien Widerstandsbündnisses Narmada Bachao Andolan ("Rettet den Narmada"-Bewegung, NBA) sowie zu verstärktem internationalen Lobbying.³⁶⁹

Beim Sardar-Sarovar-Dammprojekt stellten sich Erfolge für die Protestbewegungen Anfang der 1990er-Jahre ein. Die Weltbank setzte im Jahr 1991 eine unabhängige Untersuchungskommission unter dem Vorsitz des früheren US-Senators Bradford Morse ein. Der Untersuchungsbericht kam zu dem Ergebnis, dass wesentliche Umwelt-, Umsiedlungs- und Rehabilitationsbedingungen, wie sie durch den Narmada Water Disputes Tribunal Award und die Weltbank festgesetzt worden waren, nicht eingehalten wurden.³⁷⁰ Der Bericht führte Zweifel an der Tragfähigkeit des Sardar-Sarovar-Projektes an und schlussfolgerte, dass eine Projektfortführung in der bisherigen Art und Weise die Menschenrechte der betroffenen Bevölkerung verletzen würde. In der Folge dieses Prüfungsberichtes und der massiven Proteste von Umweltschützern bei der Weltbank verzichtete die indische Regierung im Jahr 1993 auf die Auszahlung der letzten Kredittranche des Weltbankkredites.³⁷¹ Aktivisten der Narmada Bachao Andolan erzwangen Mitte 1993 mit Hungerfasten und angedrohten Selbstertränkungen schließlich die Einsetzung einer indischen Überprüfungscommission, und im Mai 1994 reichte die NBA beim Obersten Gerichtshof in Neu Delhi eine Klage ein. Ende 1994 räumte die Regierung des Bundesstaates Madhya Pradesh ein, dass sie nicht über ausreichendes Land für die umzusiedelnden Menschen verfügte. Jedoch stimmte Indiens Oberstes Gericht im Oktober 2000 endgültig dem Bau des Sardar Sarovar zu, erlaubte eine Dammhöhe von 90 Metern und stellte eine Höhe von 139 Metern in Aussicht.

Gegen den Maheshwar-Staudamm, für den bis zu 40.000 Menschen umgesiedelt werden sollen, begann die Narmada Bachao Andolan ihre Proteste und Demonstrationen im Jahr 1997.³⁷² Im gleichen Zeitraum stellte die deutsche Bundesregierung für eine Lieferung der Firma Siemens und der Finanzierung dieser Lieferungen durch die HypoVereinsbank eine Hermes-Bürgschaft in Aussicht.

³⁶⁹ Vgl. Vartak, M. (2002) S. 6.

³⁷⁰ Vgl. Morse, B. / Berger, Thomas R. (1992), *Sardar Sarovar – Report of the Independent Review, 1992*. In: Cullet, Philippe (Ed.) (2007), *The Sardar Sarovar Dam Project*, Aldershot, England u. Burlington, VT, S. 331 – 352.

³⁷¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Vartak, M. (2002) S. 6 sowie Hansen, S. (2001).

³⁷² Vgl. auch im Folgenden Hansen, S. (2001); vgl. ebenso Friends of River Narmada (Chronik).

Mitte Januar 1998 fand eine auf 21 Tage ausgelegte Besetzung der Maheshwar-Baustelle durch 25.000 Demonstranten statt, und einige Demonstranten gingen in einen unbefristeten Hungerstreik.³⁷³ Die Regierung von Madhya Pradesh verhängte daraufhin Ende Januar des gleichen Jahres einen Baustopp und stimmte der Einsetzung einer Arbeitsgruppe (Task Force) zur Projektüberprüfung zu. Jedoch wurden im März 1998 die Bauarbeiten vorübergehend fortgeführt, wodurch es zu weiteren massiven Protesten, der Belagerung des Baugeländes und der Verhaftung von Demonstranten kam. Daraufhin zog sich im Mai 1998 der amerikanische Großinvestor PacifiCorp aus dem Projekt zurück, und die deutschen Energieversorgungsunternehmen Bayernwerk und Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen VEW übernahmen dessen Anteil.³⁷⁴ Im Oktober 1998 legte die eingesetzte Arbeitsgruppe ihren Bericht vor und empfahl die weitere Aussetzung der Bauarbeiten, bis eine aktualisierte Kosten-Nutzen-Analyse und ein neuer Umsiedlungs- und Entschädigungsplan (nebst Einbeziehung der betroffenen Bevölkerung) vorlägen und alle Bedingungen der vorläufigen Umweltgutheißung des indischen Ministry of Environment and Forests (MoEF) erfüllt worden seien.³⁷⁵ Die Regierung von Madhya Pradesh lehnte indes die Empfehlungen der Arbeitsgruppe ab und eröffnete damit die Möglichkeit der Wiederaufnahme der Bauarbeiten durch die Projektgesellschaft. Die Proteste und Demonstrationen vor Ort hielten an.

Aber nicht nur die Verzögerungen der Baumaßnahmen, die durch die massiven Proteste und Besetzungen des Baugeländes vor Ort sowie die bei Gericht und Verwaltungsbehörden in Indien angestrebten rechtlichen Prozesse und Einsprüche erreicht wurden, verhinderten für Projektbetreiber und Lieferunternehmen ein Vorankommen bei diesem Projekt.³⁷⁶ Neben diesen örtlich begrenzten Aktionen arbeiteten die lokalen Protestbewegungen wie die Narmada Bachao Andolan mit verschiedenen Umweltschutz- und Menschenrechtsgruppen insbesondere aus den Industriestaaten zusammen, aus denen Lieferungen zum Maheshwar-Projekt vorgesehen waren.³⁷⁷ Diese Zusammenarbeit unter den Nichtregie-

³⁷³ Vgl. auch im Fortfolgenden Friends of River Narmada (Letter to Shareholders), hier: Annex 1: Timeline. Vgl. ebenso Hansen, S. (2001).

Der dem BMZ im Jahr 2000 vorgelegte Untersuchungsbericht spricht jedoch von 15.000 Demonstranten. Vgl. Bissell et al. (2000) Annex 1.

³⁷⁴ Vgl. Friends of River Narmada (Maheshwar-Factsheet), *The Maheshwar Dam Project: Fact Sheet*, Friends of River Narmada, Bericht (ohne Angabe des Erstellungsdatums und ohne weitere Verfasserangabe) veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/maheshwar.factsheet.html (Zugriff: 09.07.2008).

³⁷⁵ Vgl. auch im Folgenden Bissell et al. (2000) Annex 1.

³⁷⁶ So weist eine Pressemitteilung der Narmada Bachao Andolan vom 30.11.1999 darauf hin, dass sich das Projekt noch immer in einem frühen Stadium befinde und noch keinerlei Arbeiten für den Hauptdamm erfolgt seien, sondern nur Aushebungen für Elektrizitätsstationen vorgenommen wurden und ein Schutzzaun erreicht wurde. Vgl. NBA (1999), *NO GERMAN MONEY FOR MAHESHWAR DAM. Demonstration of Maheshwar Dam Affected People at German Embassy*, Pressemitteilung der Narmada Bachao Andolan (NBA) vom 30.11.1999, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/november-1999/maheshwar.german.embassy.html (Zugriff: 21.07.2006).

³⁷⁷ Die Deklaration einer großen Anzahl von indischen und internationalen Nichtregierungsorganisationen gegen den Maheshwar-Staudamm datiert vom 11.05.1998 und wurde u.a. an den Ministerpräsidenten von Madhya Pradesh, an den Präsidenten von S. Kumars, an Vorstandsmitglieder verschiedener Banken, an das Bundeswirtschaftsministerium, an Unternehmen wie Siemens AG, ABB Asea Brown Boveri Ltd. und PacifiCorp, an den Präsidenten der International Finance Corporation (IFC), an den britischen Secretary of State for International Development, den Präsidenten der Asian Development Bank, an Vertreter der World Commission on Dams und an den deutschen Botschafter in Indien adressiert. Vgl. Friends of River Narmada (1998), *DECLARATION IN SUPPORT OF THE STRUGGLE FOR THE PROMISED SUSPENSION OF CONSTRUCTION ON THE MAHESHWAR DAM, MADHYA PRADESH, INDIA*, Deklaration indischer und

rungsorganisationen erwies sich für die Durchsetzung ihrer Forderungen als sehr zielführend.³⁷⁸ Dabei bedienten sie sich einer Reihe verschiedener Informationskanäle und Protestformen, um die Öffentlichkeit zu informieren und zu mobilisieren und Druck auf die an dem Projekt beteiligten Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen auszuüben.

Sowohl die lokale Interessengruppe Narmada Bachao Andolan (NBA) als auch die Nichtregierungsorganisationen aus den Industrienationen nutzten (und nutzen) mithilfe ihrer Webauftritte das Internet als ein zentrales Kommunikationsmedium, über das sie Informationspapiere, Deklarationen, Pressemitteilungen und Untersuchungsberichte veröffentlichten und die Öffentlichkeit zu Protestaktionen aufriefen (bzw. aufrufen).³⁷⁹

So wurde beispielsweise der Report von Heffa Schücking von der Nichtregierungsorganisation Urgewald vom März 1999, in dem sie über ihren Besuch des Maheshwar-Staudammprojektes berichtete, u.a. auf der Internetseite der Nichtregierungsorganisation Friends of River Narmada publiziert und hierin ebenfalls die Nichtregierungsorganisation International Rivers Network als weiterer Ansprechpartner für Informationen erwähnt.³⁸⁰³⁸¹ Der Bericht, der auf einen Ortsbesuch und auf Interviews mit der betroffenen Bevölkerung in der Zeit vom 30.11. bis 17.12.1998 basiert, gab die wesentlichen Kritikpunkte der NGO-Proteste wieder und zog eine äußerst negative Bilanz zum Staudammvorhaben. So wird berichtet, dass der vorgesehene Staubecken fruchtbaren Ackerboden aufweist, der eine dreimalige Ernte pro Jahr zuließe, und fast 90 Prozent der im Staubecken liegenden landwirtschaftlichen Fläche bereits bewässert wird (sog. ‚lift irrigation‘). Dennoch würden, so der Bericht weiter, die offiziellen Umsiedlungsdokumente Land als ‚nicht bewässert‘ ausweisen, das tatsächlich bereits bewässert wird.

Neben der Vernichtung von fruchtbaren Ackerböden hätte das Fluten der Flussbänke negative **Auswirkungen auf die Fischpopulation**, da viele der lokalen Fische flache, felsige Flussbänke für die Laichablage benötigten. Insofern würden diese Arten aus dem überfluteten Teil des Flusses verschwinden, was die Lebensgrundlage der ansässigen Fischer bedrohe.³⁸²

internationaler Nichtregierungsorganisationen vom 11.05.1998, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/1998/maheshwar.declaration.html (Zugriff: 21.07.2006).

³⁷⁸ Als besonders aktiv im Zusammenhang mit der Protestbewegung zum Maheshwar-Staudamm taten sich Nichtregierungsorganisationen wie Friends of River Narmada, International Rivers Network, Urgewald, WEED und ECA-Watch hervor.

³⁷⁹ Vgl. hierzu die Internetauftritte beispielsweise von Friends of River Narmada (www.narmada.org), International Rivers Network (<http://internationalrivers.org>), Urgewald (www.urgewald.de), WEED (www.weed-online.org) und ECA-Watch (www.eca-watch.org).

³⁸⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Schücking, H. (1999).

³⁸¹ Das International Rivers Network hat sich später in ‚International Rivers‘ umbenannt. Vgl. hierzu die Ausführungen im Kurzportrait (Kapitel 8.1.5) im Anhang. Da diese Organisation während der hier besprochenen Ereignisse und Zeiträume noch den Namen ‚International Rivers Network‘ trug, soll er für die nachfolgenden Erläuterungen des Kapitels 3 verwendet werden.

³⁸² In ihrem Bericht bezieht sich Schücking auf entsprechende Informationen von Dr. Tyson Roberts vom Smithsonian Tropical Research Institute. Vgl. Schücking (1999) Pkt. III.2.

Willi Germund kritisiert in der Frankfurter Rundschau vom 18.05.2000, dass die Baupläne zum Damm keine Fischleitern vorsähen. Vgl. Germund, W. (2000), *Aufgestautes, Undurchsichtiges*, Bericht von Willi Germund in der Frankfurter Rundschau vom 18.05.2000, Nr. 115, S. 2.

Schücking führte in ihrem Report weiter aus, dass Angaben in den Umsiedlungsplänen zur voraussichtlichen Größe des Überflutungsareals, zur vorhandenen Infrastruktur des Gebietes und zur Anzahl der betroffenen Häuser deutlich zu gering angelegt seien. Die vorliegenden Dokumente würden nicht nur für die hierin genannten betroffenen Dörfer eine zu geringe Häuseranzahl ausweisen, sondern das Staubecken selber würde vermutlich ein weitaus größeres Areal und damit auch weitaus mehr Häuser und Infrastruktur überfluten als bis dato offiziell angegeben. Ferner würden die vorgesehenen Umsiedlungsareale oftmals selber im Staubereich des Maheshwar-Dammes oder des Sardar-Sarovar-Dammes liegen und darüber hinaus eine deutlich schlechtere Bodenqualität aufweisen. Der Schücking-Bericht wies darauf hin, dass die **Kompensationskosten** weitaus höher veranschlagt werden müssten, sofern man die tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort adäquat erfassen oder gar die Fläche der voraussichtlichen Überflutzungszone größer bemessen würde.

Damit einhergehend müsste eine weitaus größere Anzahl von Menschen umgesiedelt werden als bis dato offiziell ausgewiesen. In der Tat würden im Rahmen der geplanten **Umsiedlung** viele Betroffene in den Dokumenten nicht berücksichtigt werden und deren Vertreibung zwangsläufig zu großem sozialen Elend führen. Eine adäquate **Information der betroffenen Bevölkerung** über die geplanten Maßnahmen und eine Aufklärung über ihre Rechte konnte Schücking nicht feststellen. Tatsächlich attestierte sie dem Madhya Pradesh Electricity Board (MPEB) und S. Kumars, dass Informationen bewusst zurückgehalten und Falschinformationen verbreitet worden seien.³⁸³ Ebenso prangerte sie in ihrem Bericht aufgetretene Zwangsvertreibungen von Bevölkerungsgruppen an, denen keinerlei Entschädigung angeboten wurde.

Sie schlussfolgerte, dass nicht genügend adäquates Land für die Umsiedlung der durch den Maheshwar-Staudamm betroffenen Bevölkerung zur Verfügung stehe. Sowohl die Kosten-Nutzen-Analyse des Projektes als auch der Umsiedlungsplan würden systematisch den Wert der Region unterschätzen, und nur durch diese Systemfehler sei dieses Projekt auch erst als tragfähig präsentierbar.³⁸⁴

Aufgrund der von ihr festgestellten negativen sozialen und ökologischen Folgen des Dammprojektes und der von ihr in Frage gestellten Tragfähigkeit des Projektes unter Kosten-Nutzen-Aspekten forderte sie in ihrem Bericht die Bundesregierung auf, keine staatlichen Hermesgarantien im Zusammenhang mit diesem Dammprojekt zu gewähren. Sie verwies dabei auf eine Koalition von 120 deutschen Nichtregierungsorganisationen, die über eine Million Bürger repräsentierten, die eine Verwendung deutscher Steuergelder für dieses Projekt ablehnten.³⁸⁵ Ebenso wurde am 27.04.1999 eine Resolution von 133 Organisationen aus 27 Staaten an den Minister von Madhya Pradesh, Shri Digvijay Singh,

³⁸³ "[...] Although the Maheshwar dam has been planned since 1978 (!), the first villages were not informed until January 1998 after enraged villagers occupied the dam site for more than three weeks. Only then did MPEB distribute a short booklet containing vague promises but no specific information regarding who will be affected and where they will be resettled. If MPEB and S. Kumars had gone to the trouble of disclosing relevant documents to the villagers and consulted them, it would have quickly become apparent just how deficient and removed from reality these documents are." Siehe Schücking, H. (1999) Pkt. III.4.

³⁸⁴ Vgl. Schücking, H. (1999) Pkt. III.3.

³⁸⁵ Vgl. Schücking, H. (1999) Pkt. IV. Sie weist in ihren Schlussfolgerungen und Empfehlungen darauf hin, dass die lokale Bevölkerung kein Vertrauen in die indischen Behörden und die Betreibergesellschaft mehr hat: „In view of their past experiences both with the authorities and the project company, local people have lost all trust that their concerns will be dealt with fairly.“ Siehe ebenda.

übergeben, worin diese ihren Protest gegen die Weiterführung des Maheshwar-Projektes zum Ausdruck brachten.³⁸⁶

Zeitnah mit dem Schücking-Bericht zogen im April 1999 schließlich auch Bayernwerk und VEW ihre geplante Beteiligung in Höhe von 49 Prozent an der für die Projektdurchführung gegründeten Shree Maheshwar Hydroelectric Power Corporation zurück. Ähnlich wie zuvor die US-amerikanische PacifiCorp gaben sie Bedenken hinsichtlich der durch den Staudamm verursachten sozialen Folgen und die lokale Opposition als Gründe für ihr Ausscheiden an.³⁸⁷

Um den politischen Druck weiter zu verstärken, wurde die Debatte um den Maheshwar-Staudamm auch in den Deutschen Bundestag getragen. In einer Kleinen Anfrage der Fraktion der PDS vom September 1999 verlangte diese Auskunft von der Bundesregierung über die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Maheshwar-Staudammes und die Berücksichtigung solcher Aspekte bei der Deckungsvergabeprüfung im Rahmen des Hermesinstrumentariums.³⁸⁸

Parallel zu den Aktivitäten der Nichtregierungsorganisationen in den Industriestaaten organisierten lokale Interessengruppen in Indien Ende November 1999 eine Demonstration vor der deutschen Botschaft in Neu Delhi und übergaben mehr als 10.000 Protestpostkarten. Eine Delegation der betroffenen Bevölkerung führte ein Gespräch mit der deutschen Botschaftsvertreterin für Wirtschaftsangelegenheiten, wobei sie ihr Anliegen erläuterten und die Bundesregierung aufforderten, keine Hermesdeckungen für das Maheshwar-Projekt zu geben.³⁸⁹ Im weiteren Verlauf informierte sich die deutsche Botschaft vor Ort über die Situation, kam aber in ihrem Bericht vom Frühjahr 2000 zu einer positiven Beurteilung des Projektes.³⁹⁰

³⁸⁶ Unterzeichner dieser Resolution waren u.a. auch Mitglieder der Partei Die Grünen und der PDS. Vgl. Friends of River Narmada (1999), *RESOLUTION OF INTERNATIONAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ON THE MAHESHWAR DAM IN MADHYA PRADESH, INDIA*, Resolution von 133 Organisationen aus 27 Staaten, übergeben am 27.04.1999 an den Minister von Madhya Pradesh, Shri Digvijay Singh, veröffentlicht von Friends of River Narmada auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/april.1999.ngo.declaration.html (Zugriff: 21.07.2006).

³⁸⁷ Vgl. neben Hansen, S. (2001), Inwent (2001) S. 1 und Friends of River Narmada (Chronik) auch Friends of River Narmada (Maheshwar-Factsheet).

³⁸⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (1999a), 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1650 vom 22.09.1999, *Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen des Staudammprojektes Maheshwar*, Kleine Anfrage der Abgeordneten Rolf Kutzmutz, Dr. Winfried Wolf, Eva-Maria Bulling-Schröter, Ursula Lötzer, Carsten Hübner und der Fraktion der PDS. In dieser Anfrage beziehen sich die Abgeordneten auf Informationen aus der Broschüre „Der Maheshwar-Staudamm in Indien“ von der Nichtregierungsorganisation Urgewald vom Februar 1999.

Die Antwort wurde namens der Bundesregierung mit Schreiben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie vom 15.10.1999 übermittelt und ist zu finden in der Drucksache 14/1827 des Deutschen Bundestages vom 20.10.1999. Vgl. Deutscher Bundestag (1999b), 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1827 vom 20.10.1999, *Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen des Staudammprojektes Maheshwar*, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Rolf Kutzmutz, Dr. Winfried Wolf, Eva-Maria Bulling-Schröter, Ursula Lötzer, Carsten Hübner und der Fraktion der PDS.

³⁸⁹ Vgl. NBA (1999).

³⁹⁰ Die FAZ berichtet am 03.07.2000, dass die Firma Siemens die Vertreterin der deutschen Botschaft im Frühjahr 2000 bei ihrer Visite des Projektortes begleitete und einen Dolmetscher stellte, und Wolfgang Hoffmann stellt in seinem Bericht in der 'Zeit' vom 29.06.2000 die Frage, inwiefern der Bericht durch die Firma beeinflusst wurde. Vgl. o.V. (2000c), „Nicht transparent, nicht demokratisch“ – Kritik an der deutschen Beteiligung am Bau des Maheshwar-Staudammes, Bericht (ohne Verfasserangabe) in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 03.07.2000, Nr. 151, S. 12. Vgl. ebenso Hoffmann, W. (2000), *Überraschende Entwicklung – Siemens möchte eine Staatsbürgerschaft für ein umstrittenes Staudamm-Projekt*

Daraufhin verstärkten die deutschen Nichtregierungsorganisationen den politischen Druck, indem auf Einladung von Urgewald im Mai 2000 eine Abordnung indischer Bezirksvertreter aus der betroffenen Region nach Deutschland reiste, um Gespräche mit den für die Hermesdeckung zuständigen Bundesministerien zu führen.³⁹¹ Im Verlauf der durch die NGOs in die Öffentlichkeit getragenen Diskussion gab das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ein Gutachten in Auftrag, das die Planung und Projektdurchführung des Maheshwar-Staudammes überprüfen sollte.³⁹² In dem im Juni 2000 vorgelegten Bericht kamen die Gutachter Richard E. Bissell, Prof. Shekhar Singh und Dr. Hermann Warth³⁹³ zu ähnlichen Ergebnissen, wie sie bereits im Schücking-Bericht aufgeführt worden waren.³⁹⁴ Die Ergebnisse des BMZ-Prüfungsberichtes und die kontroverse Diskussion um den Staudamm fanden ihren Niederschlag in der nationalen Presse. Verschiedene deutsche Zeitungen berichteten und führten die Kritikpunkte nochmals auf.

Es wurde resümiert, dass die indische Landesregierung nicht genau wisse, wie viel Land überschwemmt werde und wie viele Menschen umzusiedeln seien, und ferner nicht genügend Land zur Verfügung habe, um die Umsiedlung gemäß nationaler³⁹⁵ und internationaler Standards

in Indien. Ministerin Wieczorek-Zeul will das vereiteln, Bericht von Wolfgang Hoffmann in der ‚Zeit‘, Ausgabe vom 29.06.2000, Nr. 27, S. 26.

³⁹¹ Vgl. Urgewald (2000a), *Protest gegen Hermesbürgschaften – Delegation von Volksvertretern aus der Maheshwar-Region besucht Deutschland*, Pressemitteilung von Urgewald vom 02.05.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=162&stswauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008).

Vgl. ebenso Urgewald (2000b), *Indische Delegation fordert Ausstieg aus dem Maheshwar-Damm*, Pressemitteilung von Urgewald vom 18.05.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=161&stswauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008). Hierin wird zu einem Pressegespräch am 23.05.2000 in das Bundespresseamt eingeladen.

³⁹² Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) wurde seitens der NGOs auch in anderen Fällen angesprochen und unter einen besonderen öffentlichen Druck gesetzt. So wird beispielsweise in der Pressemitteilung von Urgewald vom 14.12.2004 über den geplanten Besuch eines Vertreters der Narmada Bachao Andolan beim BMZ (und deutschen Banken) berichtet, um gegen das Omkareshwar-Staudammvorhaben in der Narmada-Region zu protestieren sowie das BMZ und Finanzinstitute über die negativen sozialen Auswirkungen dieses Dammvorhabens zu informieren. Die besondere Fokussierung der NGO-Aktivitäten auf das BMZ ist insofern bemerkenswert, als dieses Bundesministerium nicht die primäre Entscheidungsfunktion innerhalb des Interministeriellen Ausschusses (IMA) innehat. Insofern liegt die Schlussfolgerung nahe, dass das BMZ den Forderungen der Nichtregierungsorganisationen besondere Aufmerksamkeit schenkt und über das Bemühen der im IMA vertretenen Bundesministerien auf eine einstimmige Entscheidung zur Deckungsbewilligung eine Beeinflussung des IMA im Sinne der NGO-Forderungen auf diesem Weg am ehesten möglich erscheint. In Bezug auf die Weltbank ist jedoch festzustellen, dass die Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung als Gouverneurin der Weltbank über ein Stimmrecht bei dieser Institution verfügt und somit einen entsprechenden Einfluss ausüben kann. Vgl. hierzu auch Urgewald (2004), *Indischer Anti-Staudamm Aktivist im Gespräch mit Ministerien und Banken*, Pressemitteilung von Urgewald vom 14.12.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=58&stswauswahl= (Zugriff: 30.10.2008).

³⁹³ Richard E. Bissell war zu diesem Zeitpunkt Executive Director of the Policy Division beim US National Research Council und ehemaliger Chairman des Inspection Panel der Weltbank; Prof. Shekhar Singh lehrte am Indian Institute of Public Administration in Neu Delhi und war Mitglied der Environmental Subgroup of the Narmada Control Authority (einer Behörde, die mit der Überwachung der Konstruktionsarbeiten von Großstaudämmen im Narmada-Tal betraut war); Dr. Hermann Warth war als Umweltgutachter für die deutsche und österreichische Regierung und die Europäische Union tätig gewesen. Vgl. NBA (2000a), *GERMAN MINISTRY REPORT EXPOSES MAHESHWAR PROJECT*, Presseerklärung der Narmada Bachao Andolan vom 04.07.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/july-2000/german.ministry.report.html (Zugriff: 21.07.2006).

³⁹⁴ Vgl. Bissell et al. (2000).

³⁹⁵ Wolfgang Hoffmann zitiert in seinem Bericht in der Zeit vom 29.06.2000 Schlussfolgerungen der entsandten Experten, wonach "[...] die im Projekt Maheshwar angewandten Grundsätze für Resettlement and

entsprechend durchzuführen; auch würden die angebotenen Umsiedlungsflächen oftmals selber im Staubereich liegen; aufgrund unzureichender Umsiedlungsgebiete würden oft finanzielle Kompensationen angeboten werden, wobei die Gefahr bestehe, dass diese zweckwidrig für Konsumzwecke ausgegeben würden; auch könnten sich die Bauern den Erwerb von Grundstücken auf dem freien Markt nicht leisten; manche Bevölkerungsgruppen wie Fischer würden in den Umsiedlungs- und Entschädigungsplänen nicht oder nicht adäquat berücksichtigt werden.³⁹⁶ Während man zunächst von ca. 12.000 Betroffenen ausgegangen war, die umzusiedeln seien, habe man später die Schätzungen auf eine Zahl von 40.000 Menschen korrigiert. Ebenso sei bei der Berechnung von Entschädigungsleistungen ein Inflationsausgleich nicht berücksichtigt worden. Insgesamt, so wurde berichtet, attestierte der BMZ-Prüfungsbericht dem Planungsverfahren und dem Umsiedlungs- und Rehabilitationsprogramm eine unzureichende Transparenz und ungenügende Mitsprache der betroffenen Bevölkerung.³⁹⁷

Schließlich zog Siemens im August 2000 seinen Antrag auf eine Hermesbürgschaft vom 23.01.1997 für die Lieferung von hydroelektrischer Ausrüstung für den Maheshwar-Damm zurück, begründet seitens eines Unternehmenssprechers mit Zeitverzögerungen durch die sich hinziehende Hermesdiskussion.³⁹⁸ Jedoch wollte Siemens an dem Projekt festhalten und die Lieferung über eine lokale Finanzierungslösung statt über den ursprünglich vorgesehenen hermesgedeckten Ausfuhrkredit der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG München darstellen.³⁹⁹ Entsprechend wurden seitens der NGOs die Proteste weitergeführt⁴⁰⁰ und weiterhin die öffentliche Aufmerksamkeit gesucht wie beispielsweise mit-

Rehabilitation (R & R) in wichtigen Punkten von den von der indischen Regierung festgelegten Richtlinien abweichen, zum Nachteil der betroffenen Bevölkerung." Zitiert nach Hoffmann, W. (2000).

³⁹⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Hoffmann, W. (2000); ebenso o.V. (2000c); ebenso Meng, R. (2000), *Undurchsichtiger Planungsstand*, Bericht von Richard Meng in der Frankfurter Rundschau vom 28.07.2000, Nr. 173, S. 7; ebenso Odenwald, M. (2000), *Das Dilemma der Dämme*, Bericht von Michael Odenwald im Focus, Nr. 31 vom 31.07.2000, S. 90.

Als Hauptkritikpunkt des BMZ-Gutachtens führt die Frankfurter Rundschau in ihrer Ausgabe vom 26.08.2000 an, dass der indische Betreiber seit sechs Jahren nicht in der Lage sei, den teilweise mit Polizeigewalt vertriebenen Menschen neues Ackerland zur Verfügung zu stellen. Vgl. o.V. (2000d) *Siemens liefert ohne Hermes-Bürgschaft – Maheshwar-Staudamm*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in der Frankfurter Rundschau, Nr. 198 vom 26.08.2000, S. 1.

Eine Zusammenfassung zum Bissell-Gutachten ist zu finden auf der Internetseite der Inwent Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH. Vgl. Inwent (2001).

³⁹⁷ Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete in ihrer Ausgabe vom 03.07.2000, dass die Entwicklungshilfeministerin Wieczorek-Zeul das Maheshwar-Projekt absagen wollte, das Bundeswirtschafts- und Bundesfinanzministerium jedoch mit Verweis auf den Erhalt deutscher Arbeitsplätze an dem Projekt festhalten wollten. Jedoch, so führt die FAZ mit Blick auf die geplanten Lieferungen durch Siemens aus, sei damals bereits nachgewiesen worden, dass die Turbinen und Generatoren für das Wasserkraftwerk in Russland hergestellt werden sollten. Ebenso wird in dem Bericht ein Gespräch des damaligen Bundesaußenministers Joseph Fischer mit Befürwortern und Gegnern des Staudammprojektes im Rahmen seines Indien-Besuches vom Juni 2000 erwähnt und auf eine Äußerung des Bundesaußenministers hingewiesen, wonach ein Projekt wie der Maheshwar-Damm nicht gegen die Interessen der betroffenen Bevölkerung durchgesetzt werden dürfe. Vgl. o.V. (2000c).

³⁹⁸ Vgl. o.V. (2000d).

³⁹⁹ Vgl. Rinke, A. (2000), *Siemens zieht Hermes-Antrag für indischen Staudamm zurück – Konzern übt scharfe Kritik an der Bundesregierung*, Bericht von Andreas Rinke im Handelsblatt vom 28.08.2000, Ausgabe Nr. 165, S. 10.; vgl. ebenso o.V. (2000d).

⁴⁰⁰ Vgl. Urgewald (2000c), *Hermesbürgschaft für Maheshwar passé – NRO rufen weltweit zur Ächtung des Siemens-Konzerns auf*, Pressemitteilung von Urgewald vom 26.08.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=150&sttauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008). Hierin wird eine Bemerkung von Heffa Schücking von Urgewald zitiert, wonach ohne die Unterstützung von Parlamentariern und die Protestbriefe von besorgten Bürger/-innen an die politisch Verantwortlichen das Kippen der Hermesdeckung nicht hätte erreicht werden können. In derselben Presse-

hilfe der Erklimmung der Marienkirche in Berlin durch fünf NGO-Aktivisten am 18.09.2000 und Ausrollen eines Protestplakates, auf dem gegen die Aktivitäten von Siemens im Maheshwar-Projekt demonstriert wurde.⁴⁰¹

Aber nicht nur in Deutschland wurde durch NGO-Proteste gesellschaftlicher Druck auf Unternehmen ausgeübt. Ein weiterer Schwerpunkt der NGO-Aktivitäten richtete sich gegen das US-amerikanische Energieversorgungsunternehmen Ogden Energy Group, das am 23.03.2000 ein Memorandum of Intent unterzeichnete, einen 49-Prozent-Anteil an der Shree Maheshwar Hydroelectric Power Corporation zu übernehmen.⁴⁰² Bereits am 27.03.2000 sendete Patrick McCully, Campaigns Director der US-amerikanischen Nichtregierungsorganisation International Rivers Network, einen Protestbrief an Scott G. Mackin, President and CEO of Ogden Corporation, mit der Aufforderung, dass sich die Ogden Corporation aus dem Maheshwar-Projekt zurückziehe.⁴⁰³ Dieses Schreiben wurde von 124 Organisationen aus 27 Ländern unterstützt. Am 04.04.2000 demonstrierten 200 Betroffene vor der US-amerikanischen Botschaft in Neu Delhi, bei der eine Protestnote gegen den Maheshwar-Staudamm übergeben wurde.⁴⁰⁴ Im gleichen Monat organisierte International Rivers Network einen Protestaufruf und forderte die US-Bürger auf, telefonisch, per Fax oder Email bei Ogden Corporation gegen deren Engagement im Maheshwar-Staudamm zu protestieren.⁴⁰⁵ Die gleiche Aktion wurde einen Monat später wiederholt.⁴⁰⁶

Wenige Wochen später fand am 14.06.2000 eine Demonstration vor dem Gebäude der jährlichen Hauptversammlung der Ogden Corporation in New York statt, organisiert von den Nichtregierungsorganisationen Narmada Solidarity Coalition of New York, Friends of

mitteilung wird eine Vertreterin der Narmada Bachao Andolan mit der Aussage wiedergegeben, dass Siemens zwar ein einflussreicher weltweiter Konzern sei, aber deswegen die NGOs auch weltweit zu seiner Ächtung aufrufen würden, solange Siemens an den Vertreibungen im Narmada-Tal mitwirken würde.

⁴⁰¹ Vgl. Friends of River Narmada (2000a), *German Protest Against Maheshwar 18 September 2000, Berlin*, Information veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/german.protest.html (Zugriff: 21.07.2006).

⁴⁰² Die übrigen 51 Prozent sollten im Besitz von S. Kumars verbleiben. Vgl. Inwent (2001) S. 1. Vgl. ebenso Friends of River Narmada (Letter to Shareholders), hier speziell Annex 1: Timeline.

⁴⁰³ Vgl. McCully, P. (2000), *LETTER TO OGDEN ENERGY – The following letter was sent to Ogden Energy with regard to its involvement in Maheshwar*, Schreiben von Patrick McCully, Campaigns Director International Rivers Network, an Scott G. Mackin, President and CEO Ogden Corporation, vom 27.03.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/irn.letter.html (Zugriff: 09.07.2008).

⁴⁰⁴ Vgl. NBA (2000b), *MAHESHWAR DAM AFFECTED PEOPLE DEMONSTRATE AT AMERICAN EMBASSY AND POWER FINANCE CORPORATION*, Pressemitteilung von Narmada Bachao Andolan vom 05.04.2000 (unterschrieben von Chittaroopa Palit/NBA), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-release/april-2000/mah.embassy.protest.html (Zugriff: 21.07.2006).

⁴⁰⁵ Vgl. IRN (2000b), *TAKE ACTION TUESDAY, APRIL 25! STOP THE MAHESHWAR DAM IN INDIA'S NARMADA VALLEY!* Aufruf (ohne Angabe des Erstellungsdatums) von International Rivers Network (IRN), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/action.alerts/ogden.html (Zugriff: 09.07.2008).

⁴⁰⁶ Diese Form der Protestaktion sollte offensichtlich auch dazu dienen, die Kommunikationswege der Ogden Corporation für diesen Tag zu behindern. In dem Aufruf vom 23.05.2000 wird erwähnt, dass bei der gleichen Aktion vom 25.04.2000 mehr als 1.500 Anrufe, Faxe und Emails bei Ogden Corporation eingegangen seien. Vgl. IRN (2000c), *OGDEN BARRAGED WITH CALLS URGING COMPANY TO WITHDRAW FROM NOTORIOUS INDIAN DAM*, Pressemitteilung von International Rivers Network (IRN) vom 23.05.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/irn.pr.05.23.html (Zugriff: 09.07.2008).

the Narmada und International Rivers Network.⁴⁰⁷ Hierbei verteilten die Demonstranten u.a. Handzettel an die Aktionäre von Ogden, in denen sie ihre Forderung nach einem Rückzug des Unternehmens aus dem Maheshwar-Projekt zum Ausdruck brachten.⁴⁰⁸ Als Ergebnis der Protestanstrengungen verkündete die Ogden Corporation im Dezember 2000 ihren Rückzug aus dem Maheshwar-Staudammprojekt.^{409 410 411}

Nachdem sich westliche Finanzinstitute und Investoren aus dem Projekt zurückgezogen hatten, stockten die weiteren Arbeiten am Bau des Maheshwar-Staudamms über mehrere Jahre. Im Juni 2006 wurde ein weiterer Versuch der Projektgesellschaft, die Arbeiten an dem Damm wiederaufzunehmen, durch eine Entscheidung des indischen Ministry of Environment and Forests mit der Begründung unterbunden, dass die S. Kumars Group bis dahin keinen adäquaten Umsiedlungsplan vorgelegt habe.⁴¹² Die massiven Proteste betref-

⁴⁰⁷ Vgl. Friends of River Narmada (2000b), *Demonstration in NYC against Ogden Corp ! 10am; June 14th, 2000*. Gemeinsamer Demonstrationsaufruf von Friends of the Narmada und Narmada Solidarity Coalition of NYC (ohne Angabe des Erstellungsdatums), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ny-protest.html (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. Friends of River Narmada (2000c), *OGDEN COMMIT TO TALKS ON NARMADA DAM AT ANNUAL MEETING PROTEST*, Gemeinsame Pressemitteilung von Friends of the Narmada, International Rivers Network und Narmada Solidarity Coalition of New York vom 19.06.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ny-protest.pr.html (Zugriff: 21.07.2006).

⁴⁰⁸ In einem gemeinsam veröffentlichten Brief von Friends of the Narmada und International Rivers Network (IRN) an die Aktionäre von Ogden wird u.a. dargelegt, dass die Kosten zur Energiegewinnung im Maheshwar-Projekt bei ca. 7 Rupien pro kWh lägen, was in einem Energiepreis für den Kunden von ca. 15 Rupien pro kWh resultieren würde, während die üblichen Produktionskosten vom Madhya Pradesh Electricity Board (MPEB) ca. 1,5 Rupien pro kWh betragen würden. Obwohl MPEB der einzige Käufer der produzierten Energie von Maheshwar sei und hierfür einen Abnahmevertrag mit einer Laufzeit von 35 Jahren unterschrieben habe, wäre MPEB kurz vor der Insolvenz, würde negative Cashflows generieren und hätte bereits Letter of Intents, die für die Deckung von Escrow Accounts in drei anderen privaten Projekten sorgen sollten, wieder zurückgezogen. Ebenso wird erwähnt, dass der indische Textilhersteller S. Kumars, der das Konsortium Shree Maheshwar Hydel Power Corporation Limited anführt, keine Erfahrung im Bereich der Elektrizitätserzeugung vorweisen könne. Vgl. Friends of River Narmada (Letter to Shareholders).

⁴⁰⁹ Vgl. Hansen, S. (2001) und Friends of River Narmada (Chronik).

⁴¹⁰ Nachdem der potenzielle Investor Ogden sich zurückgezogen hatte, wandte sich die indische Basisorganisation Narmada Bachao Andolan (NBA) in einer Presseerklärung vom 13.12.2000 an verschiedene indische öffentliche Finanzinstitute mit der Aufforderung, nicht in die durch den Rückzug der ausländischen Investoren entstandene Finanzierungslücke einzuspringen. Sie machte hierin deutlich, dass in der 'Government Resolution No. 237', die in der 'Gazette of India' am 22.10.1991 veröffentlicht worden sei, der Anteil von Finanzierungsmitteln indischer Public Financial Institutions auf maximal 40 % des Gesamtaufwands begrenzt worden sei und der dadurch festgelegte Zufluss ausländischer Geldmittel letztlich der Grund für die Strukturierung des Projektes als ersten privat finanzierten Staudamm gewesen sei: "[...] in order ,to ensure that the investor brings in additionality of resources to the electricity sector, not less than 60 % of the total outlay for the Project must come from sources other than Indian public financial institutions.'" Zitiert nach NBA (2000c), *OGDEN WITHDRAWAL PUTS MAHESHWAR PROJECT INTO JEOPARDY*. NBA urges financial institutions to stop squandering public funds into this Project and stop violation of financial norms, Presseerklärung von Narmada Bachao Andolan vom 13.12.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/december-2000/ogden.withdraws.html (Zugriff: 09.07.2008).

⁴¹¹ Für eine Zusammenstellung weiterer Presseberichte vgl. NBA (Press Releases), *Press Releases from Narmada Bachao Andolan*, Zusammenstellung von Presseveröffentlichungen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) von Narmada Bachao Andolan (NBA), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/maheshwar.pressreleases.html (Zugriff: 09.07.2008).

⁴¹² Vgl. IRN (2006), *Death of the Zombie Dam. Again. Indian Government Halts Construction of Controversial Maheshwar Dam*, Pressemitteilung von International Rivers Network vom 16.06.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter http://internationalrivers.org/files/India_press_maheshwar.pdf (Zugriff: 28.10.2008).

ferer Bevölkerungsgruppen in der Maheshwar-Region gingen indes weiter, sodass der Staudamm bislang nicht fertiggestellt werden konnte.⁴¹³

Auch aufseiten der Nichtregierungsorganisationen aus den Industriestaaten wurden die Proteste gegen die Staudammprojekte im Narmada-Tal und generell gegen Großstaudammprojekte fortgeführt. Deren konsequente Protestbewegung und öffentliche Information fand zunehmend auch in der Wirtschaftspresse ihren Niederschlag. So reflektierte der *Economist* beispielsweise in seiner Ausgabe vom 19.07.2003 die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte von Dammprojekten und resümierte, dass Nutzen und Wirtschaftlichkeit von Staudämmen oftmals fraglich seien.⁴¹⁴ Mit Hinweis auf Informationen von International Rivers Network führte der *Economist* hierin aus, dass Großstaudämme im Durchschnitt eine Kostenüberschreitung von 30 Prozent aufwiesen und die Vorteile aus einer verbesserten Bewässerung durch den Verlust an fruchtbarem Land oft mehr als aufgehoben würden. Erschwerend sei noch zu bedenken, dass die Lebensdauer der Dämme in tropischen Gebieten aufgrund eines ungelösten Versandungsproblems häufig wesentlich kürzer sei als ursprünglich geplant und damit ihr wirtschaftlicher Nutzen entsprechend beschnitten werde.⁴¹⁵

Auch die Weltbank, so der *Economist*, sei in den zurückliegenden Jahren nicht zuletzt wegen der sozialen Auswirkungen vorsichtiger bei der Zusage von Unterstützungen für Staudammprojekte geworden.⁴¹⁶ Während in den frühen 1990er-Jahren deren Kreditvergabe für Dammprojekte noch bei ca. USD 1 Mrd. pro Jahr lag, verringerte sie sich bis Anfang des neuen Jahrtausends auf wenig mehr als USD 100 Mio. pro Jahr. Generell, so

Vgl. ebenso IRN (2007), *Maheshwar Dam*, Information von International Rivers Network vom 25.10.2007, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/en/south-asia/india/maheshwar-dam> (Zugriff: 28.10.2008).

⁴¹³ Vgl. IRN (2008), *Massive Rally of Maheshwar Dam Oustees*, Pressemitteilung von International Rivers Network vom 22.04.2008, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/en/node/2467> (Zugriff: 28.10.2008).

⁴¹⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden o.V. (2003c), *Damming evidence. The pros and cons of big earthworks*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 19.–25.07.2003, Vol. 368, No. 8333, Survey ‚Water‘ S. 9. Im gleichen Bericht wird an anderer Stelle jedoch auch angemerkt: "Moreover, many of the bad consequences of dams can be avoided if the right policies are followed: silting can be slowed by sensible water releases, forestry inundation prevented by clearing trees, salmon accommodated by building fish ladders, people resettled in better places, and so on." Siehe o.V. (2003c).

Aber auch in vielen anderen Zeitungsberichten wurde über die Auswirkungen der Staudammprojekte im Narmada-Tal immer wieder ausführlich und kritisch berichtet. Vgl. neben den bereits genannten Berichten beispielsweise o.V. (2000e), *Siniflut im Narmadatal. 3.200 Staudämme werden im indischen Alarnadatal Häuser, Felder, Strassen, Tempel unter Wasser setzen. 25 Millionen Menschen sind betroffen. Der Bevölkerung nützt das Projekt nichts, sagt eine prominente indische Schriftstellerin*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in ‚Die Weltwoche‘, Ausgabe vom 06.04.2000, S. 12.

⁴¹⁵ Der *Economist* führt in seinem Bericht vom 18.11.1999 mit Hinweis auf Aussagen von Vijay Paranjpye von der Pune University/Indien an, dass aufgrund der starken Monsunregen in den Tropen die dortigen Staudämme schnell versanden, was innerhalb weniger Jahrzehnte die ursprüngliche Energieerzeugungskapazität um 70 % oder gar 80 % reduzieren könne. Vgl. o.V. (1999b).

⁴¹⁶ Vgl. auch im Folgenden o.V. (2003c).

Im Bericht des *Economist* vom 17.07.2003 wird eine Aussage des damaligen Principle Water Advisers der Weltbank, John Briscoe, wiedergegeben: "[...] lending for big dams accounts for about 10 % of the Bank's portfolio but 95 % of its headaches." Siehe o.V. (2003c).

Im gleichen Bericht weist der *Economist* aber auch auf einen anderen Aspekt hin: Würden sich Weltbank und andere westliche Financiers aus Staudammprojekten generell zurückziehen, würden Schwellen- und Entwicklungsländer ihre Dammvorhaben in Eigenregie durchführen müssen und womöglich keine Umwelt- und Sozialstandards zur Anwendung bringen, wie sie in den OECD Common Approaches, den Equator Principles oder den Richtlinien der World Commission on Dams (WDC) vorgesehen sind.

der Economist-Bericht, führe ein Rückgang an Entwicklungshilfegeldern zu einem Anstieg der Finanzierungskosten.⁴¹⁷ Gleichmaßen erhöhten aber auch Bauverzögerungen aufgrund von öffentlichen Protesten und gerichtlichen Auseinandersetzungen nicht nur die Finanzierungslaufzeit (und damit auch die Finanzierungskosten), sondern auch das finanzielle Risiko einer Transaktion.⁴¹⁸

3.3 Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline (BTC)

Obschon die Nichtregierungsorganisationen erst seit den 1990er-Jahren gegen privatwirtschaftlich getriebene Projekte in größerem Umfang vorgehen, zeigt das Verhalten der Sponsoren im BTC-Projekt – und hier allen voran der britischen Ölgesellschaft BP als Hauptsponsor –, wie erheblich der Einfluss der NGOs zwischenzeitlich geworden ist und wie proaktiv die beteiligten Unternehmen den NGO-Forderungen mitunter begegnen. Auch wenn das BTC-Projekt alles andere als frei von NGO-Kritik ist und ferner das strategische Vorgehen der NGOs im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, soll mit einigen Anmerkungen auch das proaktive Verhalten von BP in diesem Projekt skizziert werden. Dies erfolgt vor allem mit dem Blick darauf, dass in Teil B dieser Arbeit unter anderem die Bereitschaft der NGOs zur Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Banken untersucht wird und ferner die Aussagen des BP-Managements Rückschlüsse auf ein erfolgreiches Agieren der NGOs zulassen. Ebenso zeigt das Auftreten von BP, dass das Unternehmen ähnliche Kommunikationsplattformen verwendet wie die NGOs⁴¹⁹ und darüber hinaus sogar NGOs animiert, diese Plattformen zu nutzen. Daneben sollen nachfolgend auch Medienveröffentlichungen reflektiert werden, da den NGOs durch entsprechende Presseberichte Unterstützung zuteil wird, indem sie den Bekanntheitsgrad ihrer Forderungspositionen in der Öffentlichkeit vergrößern.

Die Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC)-Pipeline führt mit einer Gesamtlänge von 1.768 km und einer Durchlaufkapazität von mehr als 1 Mio. Barrel Öl pro Tag vom Kaspischen Meer nahe Baku (Aserbaidshan) über Tbilisi (Georgien) an die Küste des Mittelmeers zum Verladehafen der Stadt Ceyhan (Türkei), von wo aus das Öl weltweit verschifft werden kann.⁴²⁰ Sie verfügt über acht Pump- und 98 Ventilstationen, verteilt über die drei Länder, quert mehr als 1.500 Flüsse und steigt auf eine Höhe von 2.700 Meter über dem Meeresspiegel, bevor sie auf Meeressniveau am Seehafen Ceyhan angelangt.⁴²¹

⁴¹⁷ Vgl. auch im Folgenden o.V. (1999b).

⁴¹⁸ Dies schlägt sich in der Preiskalkulation eines Kredites über kalkulierte Risikokosten entsprechend nieder.

⁴¹⁹ Die Kommunikationswege der NGOs werden in Teil B dieser Arbeit eingehender beleuchtet.

⁴²⁰ Vgl. BP (2006a), *First Ship Loads Oil From New Caspian Pipeline*, Presseerklärung von BP vom 04.06.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7018473 (Zugriff: 21.08.2006);

vgl. ebenso Gidney, M. / Chavarot, A. (2004), *Financing the James Bond pipeline*, Bericht von Mark Gidney und Alexandre Chavarot in Project Finance International (PFI), Ausgabe Nr. 285 vom 17.03.2004, S. 47.

Die offizielle Einweihung des türkischen Teils der BTC-Pipeline und des 'Ceyhan Marine Export Terminal' fand am 13.07.2006 am Ceyhan-Terminal in Anwesenheit der Präsidenten der Türkei, Aserbaidshans und Georgiens statt. Vgl. BP (2006b), *BTC Celebrates Full Commissioning*, Presseerklärung von BP vom 13.07.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7019835 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴²¹ Vgl. BP (2006a).

Die Projektverträge wurden am 1. August 2002 unterzeichnet, und am 25. Mai 2005 – 13 Jahre nach der ersten Konzeption des Projektes – wurde die Pipeline in Betrieb genommen.⁴²² Ursprünglich mit Erstellungskosten von USD 2.985 Mio. geplant, beliefen sich die tatsächlichen Kosten auf USD 4 Mrd.⁴²³ Die Pipeline, die 1 Mio. Barrel Öl pro Tag transportieren kann⁴²⁴, wurde von einem Konsortium aus amerikanischen und britischen Unternehmen unter der Führung des britischen Ölkonzerns BP gebaut.⁴²⁵ Am 4. Juni 2006 verließ das erste Cargoschiff mit Öl, das vom Azeri-Chirag-Gunashli (ACG)-Ölfeld in Aserbaidschan stammte, den Verladehafen in Ceyhan, nachdem die Pipeline im Mai 2005 mit 10 Mio. Barrel Öl von diesem Feld erstmals befüllt wurde.⁴²⁶

Obwohl die schnellste Route zum Meer für eine solche Pipeline durch den Iran führen würde, wurde der Streckenverlauf durch die drei Staaten Aserbaidschan, Georgien und Türkei geplant, um das als geopolitisch schwierig eingeschätzte Land Iran und ebenso Russland zu umgehen.⁴²⁷ Ziel war es, die **Versorgung mit Öl** sicherzustellen und hier eine größere Unabhängigkeit vom russischen Pipelinennetz zu erreichen.

Als ein weiterer Nutzen der Pipeline wurden positive Effekte für die **wirtschaftliche Entwicklung** der Region erwartet, insbesondere für die Volkswirtschaften Aserbaidschans, Georgiens und der Türkei.⁴²⁸

Entsprechend unterstützten Aserbaidschan, Georgien und die Türkei das Vorhaben, das ihren Volkswirtschaften stabile Währungseinnahmen bringen und einen neuen Energie-

⁴²² Vgl. auch im Fortfolgenden Irving, R. (2002), *At a Stans still?*, Bericht von Rosie Irving in Project Finance Magazine, Ausgabe Oktober 2002, S. 33;

vgl. ebenso o.V. (2005a), *Where business meets geopolitics*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 27.05.–02.06.2005, Vol. 375, No. 8428; vgl. ebenso Gidney/Chavarot (2004).

⁴²³ Vgl. o.V. (2006d), *BTC 30% over*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 04.05.2006, S. 40.

Vgl. ebenso Butler, N. (2006), *Energy – the Changing World Order*, Ansprache von Nick Butler, Group Vice President of Strategy and Policy Development / BP, anlässlich einer Konferenz in Istanbul am 05.07.2006, veröffentlicht auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=7019410 (Zugriff: 09.07.2008).

Trotz der Kostenüberschreitung rechnete BP damit, dass aufgrund der Ölreserven von 5,4 Mrd. Barrel im 'Azeri, Chirag and Deepwater Gunashli (ACG) Oil Project' die USD 4 Mrd. Erstellungskosten mehr als gedeckt werden würden. Vgl. o.V. (2005b), *Face value: The oil satrap*, Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 11.–17.06.2005, Vol. 375, No. 8430, S. 62.

⁴²⁴ Das erste Öl erreichte den Ceyhan-Terminal erstmals am 28.05.2006, und bis 13.07.2006 konnten sieben Tanker mit Öl beladen (insg. 4,8 Mio. Barrel Öl) den Ceyhan-Hafen verlassen. Die durchschnittliche Durchflussmenge belief sich in dieser Zeit auf über 400.000 Barrel pro Tag, und eine Erhöhung auf 1 Mio. Barrel war bereits damals vorgesehen. Vgl. BP (2006b).

⁴²⁵ Die Anteilseigner von BTC Co. und deren Anteile lauten wie folgt: BP (30,1 %, Operator), AzBTC (25 %), Chevron (8,9 %), Statoil (8,71 %), die türkische TPAO (6,53 %), ENI (5 %), Total (5 %), Itochu (3,4 %), INPEX (2,5 %), Conoco-Phillips (2,5 %) und Amerada Hess (2,36 %). Vgl. BP (2006a).

⁴²⁶ Vgl. BP (2006a) und BP (2006b).

⁴²⁷ Die BTC-Pipeline, obwohl die teuerste Variante, um Öl aus der kaspischen Region zu exportieren, wurde durch die USA unterstützt, da sie Russland umging und dadurch die Abhängigkeit des Kaukasus und Zentralasiens von russischen Pipelines verringerte. Hierzu bemerkt der Economist vom 25.05.2005: "Russia, keen to retain control over oil exports, which it uses as a foreign-policy lever, has kept the rest of its 48,000 km of oil pipelines strictly under the control of state-run Transneft." Siehe o.V. (2005a).

Ebenso wäre eine alternative Pipelinerroute durch Georgien nach Supsa am Schwarzen Meer wesentlich kürzer und kostengünstiger gewesen, jedoch scheiterte dies am Veto der Türkei, die einen unverhältnismäßigen Anstieg des Schiffsverkehrs in der Bosphorus-Meerenge befürchtete. Deshalb wurde auf Drängen der USA die Pipeline gemäß der BTC-Streckenführung verlegt. Vgl. o.V. (2005a).

⁴²⁸ Vgl. Irving, R. (2002).

transportweg eröffnen konnte.⁴²⁹ So wird geschätzt, dass die jährlichen Staatseinnahmen Aserbaidschans hieraus von zunächst USD 150 Mio. beim Betriebsstart auf USD 5 Mrd. im Jahr 2012 ansteigen werden, Georgien ca. USD 63 Mio. jährlich an Transportgebühren einnehmen⁴³⁰ und die Türkei ca. USD 300 Mio. an jährlichen Einnahmen aus der Pipeline erwirtschaften wird⁴³¹.

Neben der Chance auf eine volkswirtschaftliche Entwicklung aus der eigentlichen BTC-Pipeline führte BP im Zusammenhang mit diesem Projekt weitere Maßnahmen zur ökonomisch-sozialen Förderung in Aserbaidschan, Georgien und der Türkei wie z.B. ein ‚Micro-Finance-Scheme‘ oder Unterstützungsleistungen durch Trainings durch.⁴³²

Ebenso vergrößerte dieses viel beachtete Projektvorhaben die Wahrnehmung dieser Länder durch die internationale ‚Project Finance Community‘.⁴³³

Folglich war die politische Unterstützung zu diesem Projekt hoch: Um für die BTC-Pipeline wichtige Regelungen hinsichtlich des steuerlichen und regulatorischen Rahmens zu treffen und um sich einen substanziellen Grad an staatlicher Unterstützung für den Bau und den Betrieb zu sichern, schloss die BTC-Gesellschaft Abkommen mit den jeweiligen Ländern ab (Host Government Agreements). Diese separaten Host Government Agree-

⁴²⁹ Vgl. Gidney/Chavarot (2004).

⁴³⁰ Vgl. Gammelin, C. (2003), *Für ein Bündel Bares – Georgische Bauern erscheint sie als letzte Hoffnung, Umweltschützern als Horror: Die neue Pipeline von Aserbaidschan zum Mittelmeer*, Bericht von Cerstin Gammelin in der ‚Zeit‘, Ausgabe vom 06.11.2003, Nr. 46, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://zeus.zeit.de/text/2003/46/Aserbaidschan> (Zugriff: 09.07.2008).

Die Transportgebühren, die Georgien erhält, entsprechen ca. 10 % seines Bruttosozialproduktes. Vgl. Böhm, P. (2005), *Keine Chance mehr für James Bond*, Bericht von Peter Böhm in der Tageszeitung (taz), Nr. 7672 vom 25.05.2005, S. 9, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.taz.de/index.php?id=archivseite&dig=2005/05/25/a0093 (Zugriff: 30.07.2008).

Ebenso zitiert Andrew K. Burger in seinem Bericht für das Fachjournal ‚Resource Investor‘ eine Aussage des Ökonomen Sandro Tvalchrelidze von der ‚Georgia Academy of Natural Sciences‘, die dieser in einem Interview mit Radio Free Europe/Radio Liberty gab: "With regard to [BTC's] economic aspect, it must be noted that its construction alone has – directly, or indirectly – contributed to 2 % of Georgia's gross domestic product [...] Therefore, one can say that already the project is economically very profitable for Georgia and the rest of the region." Zitiert nach Burger, A.K. (2006), *BP, Industry Partners & Government Leaders Celebrate Completion of BTC Pipeline*, Bericht von Andrew K. Burger vom 13.07.2006 im Fachjournal ‚Resource Investor‘, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.resourceinvestor.com/pebble.asp?reliid=21522 (Zugriff: 06.11.2008), ebenso veröffentlicht von ECA Watch auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/oil_gas_mining/btc/Ricom_BTC_Opening_13july06.htm (Zugriff: 18.08.2006).

⁴³¹ Vgl. Burger, A.K. (2006).

⁴³² Vgl. BP (o.J.–7015001), *Promoting diversified economies: Economic diversification reduces dependence on energy revenue, decrease the risk of economic distortion and generates jobs. BP supports economic diversification through micro-finance schemes, by supporting local enterprises and through the provision of products for low-income customers*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9007609&contentId=7015001 (Zugriff: 21.08.2006). Auf dieser BP-Internetseite heißt es ferner: "In several countries we promote economic diversification by supporting local enterprises – including traditional crafts, which may suffer when energy projects attract local resources and labour, or if local circumstances, such as conflict or economic decline, make it hard for people to get their products to market [...] In Azerbaijan, Georgia and Turkey, the oil and gas pipeline companies in which we participate, BTC Co. and SCP Co., support community investment programmes to promote sustainable social and economic development in communities along the pipeline. The aim is to support projects that can become sustainable and which bring long-term benefits to the region. These include projects to help poor rural farmers improve their agricultural productivity and raise their standard of living. Activities include crop rotation and livestock welfare, the development or strengthening of co-operatives and the creation of demonstration farms, bee-keeping, organic farming and the introduction of better quality seeds." Siehe BP (o.J.–7015001).

⁴³³ Vgl. Auch im Fortfolgenden Gidney/Chavarot (2004).

ments wurden wiederum in einem 'InterGovernmental Agreement' zwischen den drei Staaten zusammengefasst, das die Verantwortlichkeit jedes dieser Länder für die Implementierung der 'Host Government Agreements' festlegte.

Auch von Regierungsseite wurde die Pipeline sowohl in politischer als auch in wirtschaftlicher Sicht als Sicherheit für die Region betrachtet.⁴³⁴

Allen voran war und ist dieses Projekt ebenso für die hieran beteiligten Unternehmen ein vielversprechendes und lukratives Vorhaben mit **hohen Gewinnerwartungen**. Jedoch können Planungsänderungen, strengere rechtliche Auflagen und zeitliche Verzögerungen bei Projekten dieser Größenordnung einen erheblichen finanziellen Schaden im Rahmen höherer Fertigstellungs- und/oder Betriebskosten verursachen oder die Kosten im Rahmen des Produktabsatzes nach oben treiben. Entsprechend hoch war der Einsatz, der vonseiten der beteiligten Unternehmen, allen voran BP, gemacht wurde, um – nicht zuletzt mit Blick auf NGO-Protostaktionen – einen möglichst reibungslosen Ablauf sicherzustellen.

Wie die Fachzeitschrift 'Project Finance International' am 08.12.2004 feststellt, war der Bau der BTC-Pipeline eines der meistbeachteten, meistkritisierten und gleichzeitig transparentesten Projekte, die es bislang gab.⁴³⁵

Im Falle von BTC wurde seitens BP eine intensive Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen geführt. Die Unternehmensstandpunkte von BP zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung generell und zu Fragen des BTC-Projektes im Speziellen wurden durch die Nutzung verschiedener Kommunikationswege an die Öffentlichkeit getragen.⁴³⁶ Neben einem ausführlichen Internetauftritt des Unternehmens, bei dem Themen wie **Transparenz** und **gesellschaftliche Verantwortung** immer wieder betont wurden, suchte BP den Dialog mit Nichtregierungsorganisationen.

⁴³⁴ Tagesschau.de gibt in ihrem Bericht vom 13.07.2006 einen entsprechenden Kommentar des türkischen Ministerpräsidenten Recep Tayyip Erdogan anlässlich der Eröffnung der Pipeline wieder. Vgl. o.V. (2006e), *Kaspisches Öl für den Westen – Neue Pipeline soll Ölmarkt verändern*, Bericht von tagesschau.de (ohne Verfasserangabe) vom 13.07.2006 um 17:03 Uhr, veröffentlicht auf deren Internetseite im Archiv unter www5.tagesschau.de/search/1,1187,,00.html (Zugriff: 17.07.2006).

Ebenso zitiert die Netzeitung.de in ihrem Bericht vom 25.05.2005 den aserbaidischen Präsidenten Ilham Alijew mit folgender Bemerkung: "Die Pipeline wird bei der regionalen Zusammenarbeit und Sicherheit eine große Rolle spielen." Zitiert nach o.V. (2005c), *USA werden unabhängiger vom Öl der Saudis. Mit der neuen Pipeline vom Kaspischen Meer bis zum Mittelmeer wollen sich die USA unabhängiger von Russland und Iran mit Öl versorgen. Die erkaufte Unabhängigkeit ist aber teuer*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in der Netzeitung.de vom 25.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/340404.html (Zugriff: 09.07.2008).

⁴³⁵ "Then there is BTC, one of the most poked, prodded and transparent projects the world has ever seen and it still manages to surprise. [...] while the interplay of project personalities, NGOs and journalists, sensitive local politics and big oil makes for a heady mix. The project promoters suggest all the noise has actually delayed the scheme, annoying and probably unwarranted but a very useful lesson." Siehe o.V. (2004a), *Just words but transparency will out*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 08.12.2004, S. 2.

⁴³⁶ Neben vielfältigen anderen Informationen zum BTC-Projekt wurde z.B. auf der Internetseite von BP unter der Rubrik 'Environmental & Social Documentation' auch das 'Environmental and Social Impact Assessment', der 'Environmental and Social Action Plan' und der 'Resettlement Action Plan' veröffentlicht. Vgl. BP (o.J.–7013422), *Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/subsection.do?categoryId=9006630 &contentId=7013422 (Zugriff: 09.07.2008).

So führt Nick Butler, Group Vice President of Strategy & Policy Development von BP, mit Blick auf die Lernerfahrungen bei der Kommunikation mit gesellschaftlichen Gruppen in den Projektländern und der daraus resultierenden veränderten Herangehensweise seines Unternehmens in einer Rede am 05.07.2006 aus: "BTC has also has [sic] a wider significance for us, and I believe for the industry, though I can only speak for BP. For us it is about learning. The development of the line has been a very important step for the company and has helped to reshape our thinking. In a number of different ways we've learnt as we've undertaken this project that what I think of as the 20th century approach is no longer appropriate. First we've learnt that developments can't be driven through by big companies simply asserting their will and power. We live in a different age. Companies have to respect and work with the communities in which they operate. We have to understand the economic and social impact of the investments we make. We have to understand that without care that impact can be negative – shifting relative prices and disrupting the established balance of local economies."⁴³⁷

Er resümiert in der gleichen Rede zum Thema Transparenz, dass die erhöhte Aufmerksamkeit und Kritik seitens Regierungen, Medien und NGOs für die im Projekt engagierten Unternehmen nicht immer einfach gewesen sei, aber aus Sicht BPs letztlich den Projektaufbau verbessert und damit auch den Erfolg des Projektes möglich gemacht habe: "Then thirdly we've learnt about the need to be open and transparent – which is not perhaps the characteristic most people associate with the oil industry. The development of BTC has been undertaken under a unique level of scrutiny from Governments, the media, NGOs and campaigning groups. That scrutiny has not always been comfortable. We have not always agreed. But despite that the net result of the scrutiny has been to give us a better project, and although not all the groups will appreciate the comment I think it is appropriate for us to express a word of thanks to them. Scrutiny has made us be open, has made us explain our actions and the reasons behind them, to engage and to listen, and to adjust where necessary. In an open society companies are having to change their behaviour. That's a good thing. What we've learnt on BTC is important because it has made us raise our own standards."⁴³⁸

Ebenso wird an anderer Stelle des BP-Internetauftritts betont, dass der Dialog mit einer Reihe von gesellschaftlichen Gruppen dem Unternehmen die Möglichkeit zum Lernen

⁴³⁷ Siehe Butler, N. (2006).

Ähnlich legt David Rice, Group Policy Adviser, BP p.l.c., in seiner Rede vor der 'Open Society Institute Conference', Washington, D.C., am 12.05.2003 die Politik seines Hauses zum Thema Transparenz dar: "Why transparency matters: Being transparent – saying quite openly what we're doing and why we're doing it – is crucial. As John Browne has said, 'transparency is part of the process of sound governance – with clear accountabilities, proper and effective controls, checks and balances and an explicit analysis and management of risks.' No one company, of course, can bring about change on its own. So transparency, as we see it, should be a common effort. Governments have a great role to play. And so do companies acting together. Open disclosure of information can also be a crucial tool to help ensure that the wealth we create in many different societies goes to the benefit of the widest possible number of people." Siehe Rice, D. (2003), *Contributing to wealth management*, Ansprache von David Rice (Group Policy Adviser, BP p.l.c.) auf der Open Society Institute Conference, Washington DC am 12.05.2003, veröffentlicht von BP auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=2000353 (Zugriff: 09.07.2008).

⁴³⁸ Siehe Butler, N. (2006).

gibt, indem das gewonnene Wissen an die relevanten Mitglieder im Management weitergegeben wird und dadurch die Geschäftsvorgänge verbessert werden.⁴³⁹

Im Falle von BTC schloss BP Aserbaidshan im April 2004 mit der Nichtregierungsorganisation 'Open Society Institute Assistance Foundation-Azerbaijan' (OSIAF) ein 'Memorandum of Understanding'⁴⁴⁰ ab, in dem die Zusammenarbeit im Rahmen des BTC-Projektes zwischen BP, OSIAF und lokalen NGOs sowie die Unterstützung dieser NGOs in finanzieller und logistischer Hinsicht vereinbart wurden.⁴⁴¹ Die notwendigen Finanzmittel wurden von BP gestellt, und OSIAF kümmerte sich um die Verwendung dieser Mittel u.a. im Rahmen von Schulungen und Know-how-Transfer für die NGO-Vertreter.

Hierzu wurde im Mai 2004 eine öffentliche Ausschreibung durchgeführt, und von 86 lokalen Nichtregierungsorganisationen, die sich beworben hatten, wurden 27 NGO-Repräsentanten für eine weitere Zusammenarbeit eingeladen. Die Arbeit der NGO-Vertreter konzentrierte sich auf fünf Bereiche: (1) Umwelt; (2) Soziale Angelegenheiten; (3) Menschenrechte (insbesondere Arbeitsrecht und Grundstücksrecht); (4) historisches, kulturelles und archäologisches Erbe; (5) Verwendung lokaler Ressourcen.

Die Zusammenarbeit begann im April 2004, umfasste Dokumentenprüfungen, Datenerfassung und Datenanalyse, Reporting sowie die Besichtigung des jeweiligen Projektabschnittes durch 75 % der betroffenen Bevölkerung entlang des Pipelineverlaufs. Die Ergebnisse wurden in fünf Berichten festgehalten und im Rahmen einer 'NGO Working Groups Joint Press Conference' Ende Mai 2005 präsentiert.⁴⁴² Ebenso veröffentlichte BP auf ihrer Internetseite die Ergebnisse des NGO-Monitoring.⁴⁴³ Farda Asadov, OSIAF-Azerbaijan Executive Director, wird in einer Pressemitteilung des Open Society Institute vom 24.05.2005 mit folgender Bemerkung zitiert: "The project of civil society's

⁴³⁹ Wörtlich heißt es auf der Internetseite von BP unter dem Titel 'Dialogue and engagement': "Our operations affect, and are affected by, millions of people. Our aim is that all of these relationships should create mutual advantage: benefits for those we do business with as well as for BP. We believe this is a cornerstone of sustainable business. We aim to create strong and lasting relationships, engaging in dialogue with a wide variety of groups. The knowledge that we gain is fed back to relevant members of management and used to improve our business operations." Siehe BP (o.J.–7016374), *Dialogue and engagement*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9007557&contentId=7016374 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴⁴⁰ Vgl. OSIAF (2004), *Memorandum of Understanding*, Vereinbarung vom 22.04.2004 zwischen 'BP Exploration (Caspian Sea) Limited' und 'Open Society Institute Assistance Foundation' (OSIAF Azerbaijan) hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit NGOs im Rahmen des BTC-Projektes, veröffentlicht auf der Internetseite der 'Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan' unter www.osi-az.org/mou_osi_bp.doc (Zugriff: 19.07.2006).

⁴⁴¹ Vgl. auch im Fortfolgenden OSI (2005), *Important Phase of Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline Monitoring Project Completed*, Presseerklärung des Open Society Institute & Soros Foundation Network vom 24.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.soros.org/initiatives/cep/news/baku_20050524 (Zugriff: 19.07.2006).

Vgl. ebenso BP (o.J.–7015621), *Supporting and facilitating stakeholder engagement in Azerbaijan*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008509&contentId=7015621 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴⁴² Vgl. OSI (2005).

⁴⁴³ Vgl. hierzu BP (o.J.–7013552), *Monitoring by national NGOs*, Veröffentlichung der Ergebnisse des Monitoring durch NGOs auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006625&contentId=7013552 (Zugriff: 21.08.2006).

Weitere Projektdokumentationen wurden von BP veröffentlicht und sind zu finden unter BP (o.J.–7014107), Undatierte Projektdokumentation, Veröffentlichung auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006631&contentId=7014107 (Zugriff: 21.08.2006).

monitoring of the BTC pipeline construction was not only about identifying positive and negative impacts of one of the world biggest construction projects, it was most importantly a first real opportunity for local civil society and a trans-national business giant to cooperate and engage in an equal, healthy, constructive and ongoing dialogue."⁴⁴⁴ Ähnlich wird Michael Townshend, Chief Executive bei BTC, hierin zitiert: "BTC has been subject to an unprecedented degree of monitoring meeting international standards and encouraging public scrutiny. This monitoring initiative provides an opportunity to demonstrate our commitment to transparency, to identify areas for improvement and play our role in strengthening the capacities of civil society."⁴⁴⁵ Auf ihrer Internetseite stellt BP ebenfalls heraus, dass dieser Review-Prozess wertvolle Empfehlungen aussprach und diese von BP Aserbaidschan entsprechend berücksichtigt wurden.⁴⁴⁶ Im August 2005 leitete BP Aserbaidschan eine weitere Monitoring-Runde ein, diesmal für die 'South Caucasus Pipeline'. Hierbei wurden nationale NGOs, die bereits im Rahmen des BTC-Projektes tätig waren, unterstützend als Mentor für neu teilnehmende Organisationen einbezogen.⁴⁴⁷

Während das BTC-Projekt seitens BP einen erheblichen Umfang an Öffentlichkeitsarbeit und Dialog mit Anspruchsgruppen generierte, wurde und wird von NGO-Seite das Projekt in vielfältiger Form kritisiert und mit verschiedenen Aktionen bekämpft.⁴⁴⁸

So bemängelt beispielsweise das von verschiedenen Nichtregierungsorganisationen in Zusammenarbeit erstellte Review zum Environmental Impact Assessment, dass hinsichtlich **Transparenz, Konsultation** und **Mitsprache** gegen die Vorgaben der Weltbank und der EBRD in vielen Fällen verstoßen worden wäre.⁴⁴⁹

⁴⁴⁴ Zitiert nach OSI (2005).

⁴⁴⁵ Zitiert nach OSI (2005).

⁴⁴⁶ Vgl. BP (o.J.–7015621). Hierin heißt es u.a.: "During this review, valuable recommendations were identified and taken on board by BP Azerbaijan, and an agenda was set for the review of findings that merit further study. [...] The NGO representatives have provided constructive suggestions on how BTC can continue to improve its performance." Siehe BP (o.J.–7015621).

⁴⁴⁷ Vgl. BP (o.J.–7015621).

⁴⁴⁸ Einige Nichtregierungsorganisationen schlossen sich für das BTC-Projekt zur sog. 'Baku-Ceyhan Campaign' zusammen. Partner dieser Kampagne sind: The Cornerhouse (UK), Friends of the Earth England/Wales/Northern Ireland, Ilisu Dam Campaign (UK), The Kurdish Human Rights Project (UK), PLATFORM (UK), Association Green Alternative (Georgien), Centre for Civil Initiatives (Aserbaidschan), Bank Information Center (USA), Campagna per la Riforma della Banca Mondiale (Italien), CEE Bankwatch Network (Tschechische Republik / Zentral- und Osteuropa), Friends of the Earth International (Niederlande / International). Weitere Informationen wurden auf deren Internetseite veröffentlicht: Vgl. Baku-Ceyhan Campaign (about), *About the Baku Ceyhan Campaign*, Undatierte Veröffentlichung der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.baku.org.uk/about.htm (Zugriff: 09.07.2008).

⁴⁴⁹ Vgl. WEED (2003b), *Review of the Environmental Impact Assessment for the Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipeline (Turkey Section)*, Bericht der Nichtregierungsorganisation WEED e.V. vom Oktober 2003, S. 6 f., veröffentlicht auf deren Internetseite unter www2.weedonlineonline.org/uploads/EIA_critique_summary.pdf (Zugriff: 26.07.2006). Hierin führt WEED die verschiedenen Kritikpunkte zu den Themen 'Konsultation', 'Umsiedlung' und 'indigene Völker' auf: vgl. WEED (2003b) S. 6–8 sowie S. 13–14 mit einer detaillierteren Einzelaufzählung im Abschnitt 9 des Berichtes.

Vgl. ebenso Meacher, M. (2005), *Casualties of the oil stampede*, Kommentar von Michael Meacher (Labour MP for Oldham West and Royton, Umweltminister von 1997 bis 2003) im The Guardian Unlimited vom 15.06.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://politics.guardian.co.uk/comment/story/0,9115,1506700,00.html> (Zugriff: 29.11.2006).

Vgl. ebenso Tran, M. (2005), *Q&A: The Baku-Tbilisi-Ceyhan pipeline*, Beitrag von Mark Tran im The Guardian vom 26.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/business/2005/may/26/businessqandas.oilandpetrol (Zugriff: 09.07.2008).

Michael Meacher, Labour-Abgeordneter und Umweltminister in den Jahren 1997 bis 2003, führt in seinem Kommentar im ‚The Guardian Unlimited‘ vom 15.06.2005 an, dass auch politischer Druck angewandt worden sei, um Verzögerungen an dem Pipelinebau zu unterbinden. So gibt er hierin an, dass die georgische Regierung den Bau zeitweilig stoppte, nachdem durch die Arbeiten viele Straßen, Entwässerungs- und Bewässerungssysteme beschädigt wurden, jedoch aufgrund politischen Drucks seitens des US-Verteidigungsministers Donald Rumsfeld mit dem Bau schließlich fortgefahren worden sei.⁴⁵⁰ Der neu gewählte georgische Präsident Mikheil Saakashvili, so schreibt Hannah Ellis in ihrem Bericht vom 02.06.2005 für die Nichtregierungsorganisation CorpWatch, habe das georgische ‚Host Government Agreement‘ und das ‚Inter-Governmental Agreement‘ scharf kritisiert, demzufolge BP und ihre Partner von der lokalen Gesetzgebung weitreichend entbunden worden seien und die Abkommen BP in die Lage versetzt hätten, Kompensationszahlungen von der georgischen Regierung zu fordern, sofern Gesetze (einschließlich Umweltgesetze, Gesetze bezüglich sozialer Belange und Menschenrechtsfragen) von der dortigen Regierung erlassen worden wären, die das Projekt kostenmäßig belastet hätten.⁴⁵¹

Jedoch hält BP dagegen, dass im Rahmen der **Umsiedlungsfrage** alle Anstrengungen unternommen wurden, um solche Aspekte mit allen Beteiligten einvernehmlich zu lösen. So stellt BP auf ihrer Internetseite dar, dass keine einzige Person wegen des Pipeline-Projektes ihr Haus hätte verlassen müssen.⁴⁵² Stattdessen sei beispielsweise in der Türkei ein Fonds eingerichtet worden, aus dem auch Betroffene entschädigt wurden, die laut türkischem Gesetz keinen Anspruch auf Entschädigung gehabt hätten, aber unter den angewendeten Weltbankstandards ein solches Anrecht jedoch hatten; 70 % der Landnutzer in der Türkei seien nur dadurch in den Genuss einer Entschädigungsleistung gekommen.⁴⁵³

⁴⁵⁰ Vgl. Meacher, M. (2005).

Vgl. ebenso Ellis, H. (2005), *The Baku-Ceyhan Pipeline: BP's Time Bomb*, Bericht von Hannah Ellis für die Nichtregierungsorganisation CorpWatch vom 02.06.2005, veröffentlicht auf der Internetseite von CorpWatch unter www.corpwatch.org/article.php?id=12340 (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso o.V. (2004b), *BTC work resumed*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 01.09.2004, S. 46.

⁴⁵¹ Vgl. Ellis, H. (2005).

⁴⁵² So stellt Nick Butler, Group Vice President of Strategy & Policy Development von BP, fest: "The line has been subject to three different environmental impact assessments and a tremendous effort has been made to minimise that impact. Not a single person has been required to move their home because of the project. There has been local engagement with over 500 communities in Azerbaijan and Georgia and here in Turkey." Siehe Butler, N. (2006).

⁴⁵³ Vgl. BP (o.J.-7015620), *Implementing the BTC Resettlement Action Plan brings fair deals for all in Turkey. Consistent effort over the past three and a half years has resulted in the development of a fund within BTC's Resettlement Action Plan for people affected by construction of the BTC pipeline who had no formal rights to compensation under Turkish law*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008508&contentId=7015620 (Zugriff: 21.08.2006).

Weiter heißt es hierin: "Implementing the RAP [Resettlement Action Plan, Anmerk. d. Verf.] in Turkey has required sustained effort. Over three and a half years, BP has met with affected people in order to understand the issues they face and assess their expectations. Our objective was to provide compensation and assistance in a fair and transparent way. With more than 13,250 separate land 'parcels' affected by the project, and, due to complex Turkish hereditary laws, the possibility of multiple people sharing ownership of each parcel (in one case a single parcel was owned by 800 people), the process of contacting and compensating land users and owners has been a long one, involving input for academic experts, EDUSER (an NGO), BOTAS (the state designated construction contractor in Turkey), the BOTAS Land Team and BP." Siehe BP (o.J. – 7015620).

Obwohl die Nichtregierungsorganisation WEED bezüglich des **Schutzes von kulturellen Gütern** sich auf Berichte bezieht, wonach beim türkischen Streckenabschnitt im Rahmen des 'Environmental Impact Assessment' ursprünglich zugesagte Maßnahmen letztlich nicht durchgeführt wurden und die Pipelineführung nicht entsprechend verändert wurde⁴⁵⁴, stellt BP heraus, dass mit Blick auf das Kulturerbe der Staaten eine solche Trassenführung gewählt wurde, die solche Kulturschätze weitestgehend unberührt ließ.⁴⁵⁵

Während die Fachzeitschrift 'Project Finance International' in einem ihrer Artikel auf die Problematik hinweist, dass das BTC-Projekt letztlich helfen würde, undemokratische Regierungssysteme wirtschaftlich zu unterstützen⁴⁵⁶, führt BP in ihrem Webauftritt hinsichtlich der **Menschenrechtsthematik** an, dass mit den Regierungen Aserbaidschans, Georgiens und der Türkei die Einhaltung der 'Voluntary Principles on Security and Human Rights'⁴⁵⁷ vereinbart wurde und Schulungsmaßnahmen in Bezug auf Menschenrechte für Regierungsstellen in Georgien und Aserbaidschan durchgeführt wurden, was wiederum eine unabhängige Institution überwachte.⁴⁵⁸ In diesem Zusammenhang bemerkt jedoch die Nichtregierungsorganisation CorpWatch, dass es verschiedene Vorwürfe von Menschenrechtsverletzung gegeben habe und das 'Kurdish Human Rights Project' mehrere Verfahren vor dem Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte angestrengt habe.⁴⁵⁹

Im Zusammenhang mit dem Thema **Korruption** berichtet die 'Deutsche Welle' – und unterstützt damit die Position der NGOs –, dass sich BP den Vorwurf gefallen lassen müsse, im Falle von Aserbaidschan mit einem undemokratischen System zusammenzuarbeiten, wo Gewinne aus dem Ölexport von einem privaten Ölfonds verwaltet werden,

⁴⁵⁴ Vgl. WEED (2003c), *BTC-Pipeline: Umweltverträglichkeitsprüfung zeigt eklatante Mängel*, Veröffentlichung von WEED e.V. vom 09.10.2003 (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.weed-online.org/service/suchen/19965.html?searchshow=btc (Zugriff: 26.07.2006).

Vgl. ebenso WEED (2003b) S. 9.

⁴⁵⁵ Vgl. Durrani, N. (2005), *Ancient Secrets of Turkey*, Bericht von Dr. Nadia Durrani im 'The BP Magazine', Issue 2, 2005, S. 21–27, veröffentlicht auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/BPM_05two_BP_Magazine.pdf (Zugriff: 21.08.2006). Hierin heißt es: "A trail-blazing avoidance strategy saw the re-routing of the pipeline around as many archaeologically sensitive sites as possible, thus avoiding potentially damaging speedy salvage excavations (known as rescue digs). As a result, even though Turkey boasts a heritage so ancient and so extraordinary that it is known as 'the cradle of civilisation', only 17 sites of any archaeological interest were subjected to salvage excavation. [...] The first aspect of the Turkish leg was to simply devise a route for the pipeline that avoided as much of the known archaeology as possible." Siehe Durrani, N. (2005) S. 23.

⁴⁵⁶ Vgl. Dunning, M. (2004), *Equator-Principles questioned*, Bericht von Michael Dunning in Project Finance International, Ausgabe vom 23.06.2004, S. 52–54, hier insbesondere S. 53.

⁴⁵⁷ Die Voluntary Principles on Security and Human Rights ist eine von Unternehmen, NGOs und Regierungsvertretern im Jahr 2000 erstmals ausgearbeitete und verabschiedete freiwillige Initiative zur Berücksichtigung von Sicherheits- und Menschenrechtsaspekten. Diese Prinzipien betonen die Rolle von Unternehmen und Gruppen der Zivilgesellschaft wie beispielsweise NGOs bei der Realisierung dieser Ziele. Die BP Gruppe trat dieser Initiative im Dezember 2001 bei. Vgl. Voluntary Principles on Security and Human Rights (o.J.), Veröffentlichung (ohne Jahresangabe oder weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.voluntaryprinciples.org (Zugriff: 06.11.2008), hier speziell die Rubriken 'The Principles' und 'Timeline of Events'.

⁴⁵⁸ Vgl. BP (o.J.–7015624), *Engaging host governments across the Caspian in security and human rights issues*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008512&contentId=7015624 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴⁵⁹ Vgl. Ellis, H. (2005). Ebenso führt WEED e.V. im 'Review of the Environmental Impact Assessment for the Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipeline (Turkish Section)' mehrere Kritikpunkte hinsichtlich eines unzureichenden Schutzes ethnischer Minoritäten an. Vgl. WEED e.V. (2003b), speziell die Ausführungen zu 'Ethnic minorities and vulnerable groups' S. 13 f.

der einem Bekannten von Präsident Ilham Aliev unterstellt ist.⁴⁶⁰ Die global arbeitende Nichtregierungsorganisation 'Transparency International' führt Aserbaidschan als eines der Länder mit der höchsten Korruptionsrate.⁴⁶¹

Der 'Economist' vom 09.06.2005 weist jedoch darauf hin, dass Präsident Alievs Regierung die 'Extractive Industries Transparency Initiative' unterzeichnet hat, die ressourcenreichen Ländern helfen soll, Korruption zu vermeiden.⁴⁶² Ebenso bekennt sich BP zu einer verantwortungsvollen Position zu diesem Thema. So proklamiert David Rice, Group Policy Adviser, BP p.l.c., in einer Rede anlässlich der 'Open Society Institute Conference' am 12.05.2003: "The fact is that corrupt societies, and closed societies, work against our interests every bit as much as those of their citizens. [...] We can take a lead. We can set clear standards and make sure they are followed by our partners and contractors. We can account for our operations locally as well as internationally. We can try to influence behind the scenes."⁴⁶³

Technische Mängel an der Pipeline waren ein weiterer Kritikpunkt, der nicht nur von Nichtregierungsorganisationen angeführt⁴⁶⁴, sondern auch in der Fachpresse diskutiert wurde. So führt Project Finance International (PFI) in einem Bericht vom 08.12.2004 aus, dass zum Beispiel die Qualität der Pipelinebeschichtung als unzureichend für die klima-

⁴⁶⁰ Vgl. Franke, Th. (2005), *Streit um die wichtigste Pipeline der Welt*, Bericht von Thomas Franke vom 15.05.2005 auf der Deutschen Welle, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1579446,00.html (Zugriff: 09.07.2008).

Den gleichen Standpunkt vertritt die Nichtregierungsorganisation ECA Watch: Vgl. Burger, A.K. (2006).

⁴⁶¹ Vgl. TI (2008), *Corruption Perceptions Index 2008*, Transparency International, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008 (Zugriff: 14.10.2008).

Vgl. ebenso o.V. (2004c), *TI tracks corruption*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 27.10.2004, S. 8.

⁴⁶² Vgl. o.V. (2005b).

Die Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) ist ein Regelwerk zur Korruptionsbekämpfung und Transparenzförderung, das zum Ziel hat, die Abgaben (in Form von Steuern, Royalties u.ä.) von rohstofffördernden Unternehmen an die Regierungen der Gastländer, in denen sie operieren, offenzulegen und auf diesem Weg die Verwendung solcher Zahlungen transparent zu machen. Dadurch soll erreicht werden, dass Staatseinnahmen aus der Nutzung von Rohstoffvorkommen nicht an öffentlichen Haushalten vorbeigeleitet werden, sondern zur Armutsbekämpfung und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes beitragen. Die EITI ist eine Koalition aus Regierungen, Unternehmen (darunter BP), Gruppen der Zivilgesellschaft, Interessengruppen der Industrie, mehr als 80 institutionellen Investoren (mit einem Vermögensverwaltungsvolumen von zusammen mehr als USD 14 Bio. per Juni 2008) und internationalen Organisationen wie der Weltbankgruppe, OECD, der asiatischen und afrikanischen Entwicklungsbanken u.a. Der Beitritt zu diesem Regelwerk ist freiwillig. Dessen Implementierung liegt in der Verantwortung des jeweiligen Staates. Vgl. EITI (o.J.), *Extractive Industries Transparency Initiative*, Informationsveröffentlichung (ohne Jahresangabe oder weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter <http://eitransparency.org> (Zugriff: 07.11. 2008), hier insbesondere die Rubriken 'EITI Summary', 'Implementing Countries' und 'Supporters'.

⁴⁶³ Siehe Rice, D. (2003).

⁴⁶⁴ Vgl. z.B. Ellis, H. (2005); vgl. ebenso Baku-Ceyhan Campaign (full story), *The full story: Pipeline corrosion threat covered up by BP*, undatiertes Bericht der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/fullstory.htm (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso Baku-Ceyhan Campaign (coatings), *What's the problem? Field joint coatings – The basics*, undatiertes Bericht der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/coatings.htm (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso Gillard, M. (2004), *Government admits failing BP pipeline was experimental engineering*, Bericht von Michael Gillard vom 24.11.2004, veröffentlicht von der Baku-Ceyhan Campaign auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/publications/corrosion.pdf (Zugriff: 09.07.2008).

tischen Bedingungen kritisiert wurde und BP diesen Punkt lange vernachlässigt und weitere öffentliche Kritik versucht habe zu unterbinden.⁴⁶⁵

Die Nichtregierungsorganisation CorpWatch nutzt in ihrer Argumentation die Aussagen von Ingenieuren, die an der Pipeline gearbeitet und verschiedene Mängel genannt hätten wie beispielsweise die Verwendung ungeeigneter Materialien und das Versäumnis, qualifizierte Spezialisten als Berater für die Streckenabschnitte, die in Erdbebengebieten liegen, zu engagieren.⁴⁶⁶ Sie führt an, dass im November 2003 die Arbeit an Pipelineabschnitten in Aserbaidschan und Georgien für zehn Wochen eingestellt werden mussten, nachdem Risse in der Pipelinebeschichtung festgestellt wurden, BP aber später angab, dass diese Probleme zwischenzeitlich beseitigt wurden.⁴⁶⁷

Erschwerend zum Vorwurf technischer Mängel kommt hinzu, dass die Trassenführung der Pipeline durch ein seismisch aktives Gebiet führt, in dem im Jahr 1988 durch ein Erdbeben 50.000 Menschen umkamen.⁴⁶⁸ Um die Gefahr einer Beschädigung durch ein **Erdbeben** auszuschließen, wurde die Pipeline in einer speziellen Schiefstellung verlegt.⁴⁶⁹ Dies wird aber in den Medien als nicht ausreichend sicher kritisiert.⁴⁷⁰

Im Zusammenhang mit technischen Mängeln wird durch veröffentlichte NGO-Berichte und durch die Presse auf weitere potenzielle **Gefährdungen der Umwelt** hingewiesen: So führt die Pipeline durch den Borjomi National Park in Georgien, in dem 1.600 einzigartige Pflanzenarten und einige der letzten kaukasischen Leoparden leben.⁴⁷¹ Ebenso ist dies das Quellgebiet der Borzomi-Mineralwasserquelle.⁴⁷²

Die Nichtregierungsorganisation WEED gibt in ihrer veröffentlichten Studie einen Überblick über die kritisierten Umweltaspekte und resümiert, dass mit dem Bau begonnen wurde, noch ehe das 'Environmental Impact Assessment' (EIA) genehmigt war; ferner wird vorgeworfen, dass das EIA ungenügend präzise Analysen bezüglich Flora- und Faunaeinwirkungen enthält und andere Aspekte wie Artenvielfalt unberücksichtigt lässt; ebenso wird die Unabhängigkeit bzw. Unparteilichkeit der eingesetzten Umweltgutachter angezweifelt.^{473 474}

⁴⁶⁵ Vgl. o.V. (2004d), *High profile BTC*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 08.12.2004, S. 33. Dieser Bericht verweist auf einen Artikel der 'Sunday Times' vom Februar 2004, worin die Vorwürfe erstmals erhoben wurden.

⁴⁶⁶ Vgl. auch im Folgenden Ellis, H. (2005).

⁴⁶⁷ "In November 2003, BP secretly suspended construction work on the Azeri and Georgian sectors of the project for 10 weeks after cracking was discovered in the pipeline coating. BP later admitted that more than a quarter of the Georgian joints were cracked. The company claims to have rectified the cracking with heat treatment; however, experience in other pipelines reveals that this solution does not work." Siehe Ellis, H. (2005).

⁴⁶⁸ Vgl. Gammel, C. (2003).

⁴⁶⁹ Vgl. o.V. (2005b).

⁴⁷⁰ Vgl. Tran, M. (2005).

⁴⁷¹ Vgl. Ellis, H. (2005) und o.V. (2005a).

⁴⁷² Vgl. o.V. (2002d), *BTC gets Georgian go-ahead*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 11.12.2002, S. 41.

Michael Meacher führt in seinem Kommentar im 'Guardian' hierzu aus: "Georgia's environment minister said BP also forced his government to violate its own legislation and route the pipeline close to mineral springs in a national park." Siehe Meacher, M. (2005).

⁴⁷³ Vgl. WEED (2003b) S. 10–11.

⁴⁷⁴ Die IFC wiederum veröffentlichte u.a. eine rechtfertigende Stellungnahme zu den seitens der Öffentlichkeit vorgebrachten Bedenken, die während der 120-Tage-'Public Comment Period' eingegangen waren. Vgl. IFC (ESIA), *IFC Response to ESIA Public Comments*, undatiertes Bericht der International

Als Folge reichten Nichtregierungsorganisationen im April 2003 Beschwerde bei den Regierungen Großbritanniens, Frankreichs, Deutschlands, Italiens und der USA ein mit der Begründung, dass BP und die beteiligten Konsortialpartner im Falle der BTC-Pipeline gegen die OECD-Guidelines for Multinational Enterprises verstießen.^{475 476} In einer entsprechenden Presseerklärung vom 29.04.2003 wird Hélène Ballande, 'Friends of the Earth France', zitiert: "It is tremendously ironic that TotalFinaElf, an official sponsor of the OECD Forum, is breaching the very standards of behaviour prescribed by the OECD governments."⁴⁷⁷ In der gleichen Presseerklärung wird Nicholas Hildyard, The Corner House, mit folgender Aussage wiedergegeben: "BP markets itself as a clean and green oil company. This complaint reveals how BP and its partners are routinely seeking exemptions from public health and environmental laws, and circumventing genuine public consultation [...]"⁴⁷⁸

BP verteidigte seine Position, dass alle Umwelt- und Sozialauflagen gemäß den angelegten Weltbankstandards erfüllt bzw.   bererf  llt worden seien.⁴⁷⁹ Gleichfalls hat sich BP laut

Finance Corporation (IFC), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/Content/IFCResponsetoESIAPublicComments (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso IFC (2003), *BTC Pipeline and ACG Phase 1 Projects Environmental and Social Documentation – IFC Response to submissions received during the 120-day Public Comment Period*, Bericht der International Finance Corporation (IFC) vom 27.10.2003, veröffentlicht auf deren Internetseite unter [www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/AttachmentsByTitle/ESIAPublicCommentsResponse/\\$FILE/BTC++IFC+Reply+to+comments.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/AttachmentsByTitle/ESIAPublicCommentsResponse/$FILE/BTC++IFC+Reply+to+comments.pdf) (Zugriff: 01.09.2006).

⁴⁷⁵ Vgl. Presseerklärung von ECA Watch vom 29.04.2003: ECA Watch (2003), *Groups From 7 Countries File Claim Against BP and Pipeline Partners: „Green“ Company Violating International Norms in Controversial Caspian Oil Pipeline*, Presseerklärung vom 29.04.2003, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/oil_gas_mining/btc/ECAWPR_BTC2_2003.html (Zugriff: 09.07.2008).

In dieser Presseerklärung wird seitens ECA Watch weiter dargestellt: "The OECD Guidelines oblige companies to 'contribute to sustainable development and to refrain from seeking or accepting exemptions from environmental, health, safety, labour, taxation and other legislation.' The NGOs charge that the Consortium has negotiated agreements that openly flout this obligation. The Guidelines, which were revised in June 2000, cannot be legally enforced. But they are increasingly regarded as a key yardstick of corporate social responsibility." Siehe ECA Watch (2003).

⁴⁷⁶ Bei den OECD Guidelines for Multinational Enterprises handelt es sich um Richtlinien, die von den beigetretenen Staaten als Leitlinien für unternehmerische Tätigkeit akzeptiert werden. Eine Beschwerde wird üblicherweise in dem Heimatland des Unternehmens bearbeitet, in dem dieses seinen Unternehmenssitz hat. Diese Richtlinien haben einen empfehlenden Charakter und sind rechtlich nicht einklagbar. Vgl. hierzu auch OECD (Guidelines for Multinational Enterprises), *Guidelines for Multinational Enterprises*, Informationsveröffentlichung (ohne Erstellungsdatum oder weitere Verfasserangabe) auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) unter www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html. Der Text der Guidelines ist zu finden unter www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html (Zugriff: 07.11.2008).

⁴⁷⁷ Zitiert nach ECA Watch (2003). Gemeint ist das OECD Forum 2003 in Paris.

⁴⁷⁸ Zitiert nach ECA Watch (2003).

⁴⁷⁹ In seiner Ansprache vom 24.05.2004 anlässlich der 'Fourth International Conference On Remediation Of Chlorinated And Recalcitrant Compounds, Monterey' bemerkt Greg Coleman, Group Vice President, Health, Safety, Security and Environment, BP p.l.c.: "[...] the Baku Tbilisi Ceyhan pipeline which BP is now constructing in Azerbaijan, Georgia and Turkey, is a very high profile project. [...] The eyes of the world are on us – industry, regulators and NGOs. So we have set out to raise the bar and establish a new international benchmark in human rights and environmental standards. [...] we have committed to match the environmental standards applied in the European Union. [...] When the International Finance Corporation approved funding from the project, one of their officials said the project broke new ground in transparency, environmental and social safeguards. That was what we have been trying to do and it's what we continue to aspire to as the construction work goes on." Siehe Coleman, Greg (2004), *Environmental Responsibility in A Global Business*, Unterpunkt 3 ‚Setting standards – BTC‘, Ansprache von Greg Coleman, Group Vice President, Health, Safety, Security and Environment, BP p.l.c., am 24.05.2004, anlässlich der 'Fourth

einem Bericht von Cerstin Gammel in der Ausgabe der 'Zeit' vom 06.11.2003 nach langen Verhandlungen mit 'amnesty international' und anderen Dritte-Welt-Gruppen dazu verpflichtet, auf Schadensersatzforderungen zu verzichten, sollten die drei Anrainerstaaten ihre Umwelt- und Sozialstandards höchsten internationalen Vereinbarungen anpassen.⁴⁸⁰

Die Fachzeitschrift 'Project Finance International' bemerkt in ihrer Ausgabe vom 17.03.2004 zu der Auseinandersetzung zwischen BP und NGOs Folgendes: "Finally the environmental programme was a key concern to all lenders, not just to the IFC, EBRD and the ECAs, but also to the commercial banks, given that many are signatories to the Equator Principles. BP, as project manager, devoted very considerable resources to ensure the best possible environmental and social protection programme. A small group of NGOs used a number of tactics to seek to demonstrate that the environmental programme was insufficient or inadequate but the lenders and their consultants were satisfied that the programme met or exceeded the most rigorous World Bank and ECA standards."⁴⁸¹

Die BTC-Pipeline gehört zu den bis dato komplexesten **Finanzierungen** in der Projektfinanzierungsbranche.⁴⁸² Sie wurde nach mehr als zwei Jahren intensiven Monitorings, der Analyse der Umwelt- und Sozialrisiken und des öffentlichen Konsultationsprozesses abgeschlossen.⁴⁸³ BP weist in verschiedenen Presseerklärungen darauf hin, dass die Einbeziehung von EBRD und IFC die Transparenz des Projektes erhöhte und die Expertise dieser beiden multilateralen Finanzinstitute die ordnungsgemäße Durchführung der Umwelt- und Sozialrisikoanalyse (und der daraus abgeleiteten Auflagen) für das Pipelineprojekt unterstützte.⁴⁸⁴

International Conference On Remediation Of Chlorinated And Recalcitrant Compounds, Monterey', veröffentlicht auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=2018612 (Zugriff: 09.07.2008).

Vgl. ebenso BP (2005), *Georgian Celebrations Mark Major Step Towards BTC Pipeline Completion*, Presseerklärung von BP vom 12.10.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7010774 (Zugriff: 21.08.2006).

Vgl. ebenso BP (o.J.-7014358), *Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline*, undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006669&contentId=7014358 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴⁸⁰ Vgl. Gammel, C. (2003).

⁴⁸¹ Siehe Gidney/Chavarot (2004) S. 50.

⁴⁸² Vgl. Watkins, J. (2004), *BTC – Reaching first drawdown*, Bericht von John Watkins (,Treasury Advisor to BTC' von September 2003 bis Juni 2004) in Project Finance International, Ausgabe vom 29.09.2004, S. 48–51, hier S. 48.

Vgl. ebenso o.V. (2005d), *Celebrating success*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 26.01.2005, S. 6–9, hier S. 9.

Vgl. ebenso o.V. (2003d), *BTC's II*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 26.11.2003, S. 43.

Vgl. ebenso BP (2004), *BTC Signs Project Finance Agreements*, Presseerklärung von BP vom 03.02.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2016340 (Zugriff: 21.08.2006).

Vgl. o.V. (2004e), *BTC gets there*, Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 04.02.2004, S. 41.

Vgl. ebenso o.V. (2004a).

Vgl. Morrison, R. (2004), *Tale of one sea*, Bericht von Rod Morrison in Project Finance International, Ausgabe vom 09.06.2004, S. 32-33.

Vgl. o.V. (2006d).

⁴⁸³ Vgl. BP (2004).

⁴⁸⁴ Vgl. BP (2004).

Doch auch die Einbeziehung solcher Finanzinstitutionen wie EBRD und IFC und insbesondere die Involvierung von Exportkreditversicherungen stieß bei NGOs auf Ablehnung. Sie kritisierten in Presseerklärungen und öffentlichen Stellungnahmen, dass letztlich Steuergelder dazu verwendet würden, um solche – nach ihrer Meinung umwelt- und sozialpolitisch bedenklichen – Projekte wie BTC mit staatlichen Garantiedeckungen bzw. Finanzmitteln auszustatten.⁴⁸⁵ Um ihren ablehnenden Standpunkt darzulegen, veröffentlichte der 'World Wide Fund for Nature' (WWF) im Oktober 2003 im Internet einen ausführlichen Kommentar zu den Finanzierungsanträgen BTCs bei IFC und EBRD, in dem auf die nach ihrer Sicht existierenden Missstände verwiesen und die Finanzinstitutionen an ihre soziale Verantwortung bei der Unterstützung von Schwellenländern bezüglich einer nachhaltigen ökonomischen Entwicklung erinnert wurden.⁴⁸⁶ Ebenso erreichten die Nichtregierungsorganisationen, dass eine Anhörung vor dem britischen 'House of Commons' im Jahr 2004 stattfand, bei der die Rolle der britischen staatlichen Exportkreditversicherung ECGD in dem BTC-Projekt näher untersucht wurde. In einem Bericht von Project Finance International vom 08.12.2004 wird ausgeführt, dass diese Anhörung in erster Linie die Folge der Aktivitäten seitens der Nichtregierungsorganisation 'The Corner House', des Pipeline-Consultant Derek Mortimore und des Journalisten Michael Gillard war.⁴⁸⁷

Ebenso wird BTCs Chief Executive Michael Townshend in der Presseerklärung von BP vom 11.11.2003 wie folgt zitiert: "The involvement of both the IFC and EBRD will help ensure that this investment results in real benefits for those most directly affected – from the 450 villages along the pipeline route, to the citizens of Azerbaijan, Georgia and Turkey [...] We are especially looking forward to working with both institutions on regional development initiatives and developing plans for civil society involvement in the monitoring of the project." Zitiert nach BP (2003), *The IFC And EBRD Approve Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline Loans*, Presseerklärung von BP vom 11.11.2003, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2015333 (Zugriff: 21.08.2006).

⁴⁸⁵ Vgl. Burger, A.K. (2006).

In einer Presseerklärung von ECA Watch vom 29.04.2003 wird eine Sprecherin von WEED folgendermaßen wiedergegeben: "While violating agreed international norms, the BTC consortium has the gall to expect taxpayers to support this project through public financing from the World Bank and export credit agencies." Zitiert nach ECA Watch (2003).

⁴⁸⁶ Vgl. WWF (2003a), *BTC Applications to IFC and EBRD for Finance: WWF Comment, October 2003*, Veröffentlichung des World Wide Fund for Nature (WWF) vom Oktober 2003, gefunden im Internet unter <http://66.249.93.104/search?q=cache:RX5yh7nLHOgJ:www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/regionen/welt/wwf-comments-btc.pdf+BTC&hl=de&gl=de&ct=clnk&cd=13> (Zugriff: 18.08.2006).

Vgl. ebenso WWF (2003b), *WWF alarmed at World Bank impotence on BTC pipeline decision*, Veröffentlichung des World Wide Fund for Nature (WWF) vom 10.11.2003 auf deren Internetseite unter www.wwf-uk.org/News/n_0000001047.asp (Zugriff: 18.08.2006).

Eine Presseerklärung des WWF vom 04.02.2004 kritisiert die Beteiligung der deutschen Bundesregierung, der HypoVereinsbank und der WestLB an der Finanzierung dieser Pipeline. Vgl. WWF (2004), *Deutsches Geld für gefährliche BP-Pipeline im Krisengebiet Kaukasus – Bundesregierung und Banken finanzieren Öl-Projekt in Erdbebengebiet*, Pressebericht des World Wide Fund for Nature (WWF) vom 04.02.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.wwf.de/presse/pressearchiv/artikel/01645/index.html (Zugriff: 18.08.2006).

⁴⁸⁷ Vgl. o.V. (2004d).

Ein Protokoll dieser Anhörung ist auf der Internetseite des britischen Parlaments veröffentlicht: Vgl. United Kingdom Parliament (2004), *ECGD Support for the Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline: Uncorrected Transcript of Oral Evidence – House of Commons – Minutes of Evidents Taken Before Trade And Industry Committee*, Dokumenten-Nr. HC 1275-i, Protokoll der Anhörung vom 16.11.2004, veröffentlicht auf der Internetseite des 'United Kingdom Parliament' unter www.publications.parliament.uk/pa/cm200304/cmsselect/cmtrdind/uc_1275-i/uc127502.htm (Zugriff: 01.09.2006).

Auf der Grundlage der von ihnen vorgebrachten Kritikpunkte forderten Nichtregierungsorganisationen während der Bauphase einen Baustopp sowie einen Auszahlungsstopp der Finanzierungsmittel so lange, bis die von ihnen geforderten Nachbesserungen durchgeführt wurden.⁴⁸⁸

Auch wenn das Vorgehen der NGOs den Bau der BTC-Pipeline nicht verhindert hat, so führten deren Proteste neben vielfachen Nachbesserungen bei Projektplanung und -durchführung auch zu Verzögerungen in der Projektabwicklung. Mit Blick auf die signifikanten Kostenerhöhungen des Pipelineprojekts wird Natic Alijev, Geschäftsführer der staatlichen aserbaidischen Ölgesellschaft Socar, in einem Bericht der Fachzeitschrift 'Project Finance International' vom 08.12.2004 wie folgt zitiert: "The main reason is that construction has fallen behind schedule. Talks between governments and banks are protracted, and the noise created by non-governmental organisations has taken its toll [...]."⁴⁸⁹

Jedoch konnte dieses Projekt einen bis dahin kaum erreichten Grad an konstruktivem Dialog zwischen Nichtregierungsorganisationen auf der einen Seite und den am Projekt mit einem wirtschaftlichen oder wirtschaftspolitischen Interesse beteiligten Parteien auf der anderen Seite realisieren. Der BP-Sprecher David Nicholas stellt hierzu fest: "Since the agreement was announced, through the environmental and social impact studies we carried out and also through monitoring by governments, communities, lenders and other parties, this project has been brought to another level of third-party and external scrutiny. Our job has been to listen, provide the information required and get on and do a job that we can all be proud of and I think we've done that."⁴⁹⁰

3.4 Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse unter Reflexion der Ausgangsannahmen

Bevor mit einer Analyse der Fallstudien und des hierin aufgezeigten Einflusses von Nichtregierungsorganisationen auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft begonnen wird, sollen vorab einige Herleitungen und Feststellungen aus den bisherigen Ausführungen rekapituliert werden, die die eingangs formulierten Ausgangsannahmen theoretisch fundiert haben.

Zunächst hatten die Ausführungen zu den Zielen der an einer Export- und Projektfinanzierung beteiligten Parteien ergeben, dass die erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Betriebe üblicherweise eine Sicherung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition im Markt und das Erreichen von Umsatz- und Gewinnzielen anstreben. Exportkreditversicherungen nehmen in diesem Geschäftsfeld eine Sonderstellung ein, da sie weniger eine selbstbezogene Optimierung ihrer eigenen Wirtschaftlichkeit, sondern vielmehr die Erfüllung eines Förderauftrages als primäres Ziel verfolgen, der die Unterstützung ihrer nationalen Exportindustrien zum Inhalt hat. Ihre eigenen Erwerbsziele sind meist auf die

⁴⁸⁸ Vgl. ECA Watch (2003).

Vgl. ebenso WEED (2003d), *Pressemitteilung: Countdown läuft für Baku-Ceyhan Pipeline*, Pressemitteilung von Urgewald und WEED vom 15.10.2003, veröffentlicht auf der Internetseite von WEED e.V. unter www.weed-online.org/service/suchen/19968.html?searchshow=btc (Zugriff: 26.07.2006).

⁴⁸⁹ Zitiert nach o.V. (2004d).

⁴⁹⁰ Zitiert nach Burger, A.K. (2006).

Fähigkeit zur kontinuierlichen Bereitstellung des Deckungsinstrumentariums ausgerichtet.⁴⁹¹

Sodann wurde festgestellt, dass für erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Betriebe die Übernahme kostenverursachender Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Sicherung sozialer Rechte in ihren eigenen Unternehmensprozessen aus betriebsökonomischer Sicht dann sinnvoll ist, wenn für den jeweiligen Betrieb hieraus ein Nutzen entsteht, der größer ist als die verursachten Aufwendungen. Es wurden hierzu drei mögliche Konstellationen identifiziert:

Der erste Fall betrifft die Einhaltung der nationalen gesetzlichen Regelungen des Landes, in dem der Betrieb wirtschaftlich tätig ist, wenn eine Nichtbefolgung zu entsprechend nachteiligen Folgen für ihn führt. Im zweiten und dritten Fall können die Unternehmen und Banken aufgrund der von ihnen durchgeführten Umwelt- und Sozialschutzmaßnahmen besondere Nachteile für die eigene unternehmerische Tätigkeit vermeiden oder besondere Vorteile hierfür generieren. Die dafür notwendigen Aufwendungen, die über den gesetzlich geforderten Rahmen hinausgehen, werden dadurch begründet, dass Dritte die Voraussetzungen für das unternehmerische Handeln der Beteiligten signifikant beeinflussen. Der jeweilige Betrieb versucht durch entsprechende Maßnahmen diese Entwicklungen in seinem Sinne zu steuern, sei es, dass eine negative, unternehmensschädigende Tendenz vermieden wird (z.B. Streik der Belegschaft) oder die Bemühungen des Betriebes durch das unternehmerische und gesellschaftliche Umfeld besonders positiv aufgenommen und belohnt wird (z.B. indem betriebliche Maßnahmen zum Umweltschutz den Ruf des Unternehmens bei seinen Kunden und in der Gesellschaft verbessern und eine Umsatzsteigerung bewirken).

Die Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit wurden jedoch mit der Beobachtung begonnen, dass Unternehmen und Banken im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft die ökologischen und sozialen Auswirkungen berücksichtigen, die sich durch den Einsatz der gelieferten Güter und als Folge der dafür geschaffenen Unternehmensprozesse beim Importeur oder bei der Projektgesellschaft ergeben. Diese Betriebe lassen in ihre eigenen Geschäftsentscheidungen somit Aspekte einfließen, die die unternehmerische Tätigkeit ihrer Geschäftspartner (und somit die eines fremden Unternehmens) betreffen, die darüber hinaus ihren Unternehmenssitz üblicherweise in einem anderen Land haben und somit einer anderen Jurisdiktion unterliegen. Damit übernehmen sie nicht nur eine Verantwortung für die ökologischen und sozialen Folgen aus ihrer eigenen unternehmerischen Tätigkeit, sondern erweitern diese noch auf andere Unternehmen, mit denen sie in Geschäftsbeziehung stehen. Ebenso legen sie nicht nur die gesetzlichen Vorgaben des Import-/Projektlandes als Maßstab an, sondern implementieren einen Prüfungsstandard, der mitunter über dem dortigen nationalen gesetzlichen Ordnungs- und Verfahrensrahmen liegt.

Für Unternehmen und Banken, die in einer solchen Weise verfahren, bedeutet dies mitunter eine schwierigere Verhandlungsposition gegenüber ihren Kunden in der Phase der Geschäftsanbahnung und während der konkreten Vertragsverhandlungen. Weitere wettbewerbliche Nachteile können sich daraus ergeben, dass strengere Umwelt- und Sozialstandards oftmals signifikant höhere Ausgaben notwendig machen; der Importeur oder die

⁴⁹¹ Wie erwähnt, bieten manche Exportkreditversicherungen daneben auch zinsgünstige Finanzierungsmittel an.

Projektgesellschaft müssen womöglich auf Kostenvorteile im Vergleich zu internationalen Konkurrenzunternehmen verzichten oder Kostennachteile im Vergleich zu den übrigen Unternehmen in ihrem Land in Kauf nehmen, die sich an weniger strengen nationalen Gesetzen orientieren.⁴⁹²

Eine solche Vorgehensweise ist aus betriebsökonomischer Sicht damit zu erklären, dass durch das Agieren Dritter die Voraussetzungen für die unternehmerische Tätigkeit derart beeinflusst werden, dass über den gesetzlich vorgegebenen Rahmen hinaus diese Betriebe zu einer umfassenderen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialfolgen aus den Transaktionen bereit sind. Insofern müssen die negativen Folgen, die sich aus einer inadäquaten Berücksichtigung der Forderungen von Gruppen aus dem unternehmerischen und gesellschaftlichen Umfeld ergeben können, größer sein als die Aufwendungen, die zu deren Vermeidung notwendig sind. Gleichfalls müssen die positiven Auswirkungen aus einer besonderen Berücksichtigung solcher Anliegen einen Nutzen für das Unternehmen erbringen, der über den dafür in Kauf zu nehmenden Nachteilen liegt.

Um Aufschlüsse über das Wirken von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft zu erhalten, wurden drei Fallstudien vorgestellt, anhand derer die eingangs formulierten Ausgangsannahmen zu prüfen und zu beurteilen waren. Hierbei zeigte sich, dass die Einflussnahme von Nichtregierungsorganisationen auf die beteiligten Parteien sich vornehmlich auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen solcher Transaktionen im Import- bzw. Projektland und auf die freiwillige Einhaltung hoher Umwelt- und Sozialstandards durch die Projektbeteiligten konzentriert.

3.4.1 Die erste Ausgangsannahme

Die erste Ausgangsannahme beinhaltete die Behauptung, dass gesellschaftliche Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen einen Einfluss auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft haben. Auch wenn aus Sicht der NGOs deren Engagement unterschiedlich erfolgreich war, so konnte doch ein solcher Einfluss anhand aller drei Fallstudien nachgewiesen werden.

Beim Maheshwar-Staudamm in Indien hatte die Zusammenarbeit zwischen der betroffenen Bevölkerung vor Ort, der lokalen Nichtregierungsorganisation Narmada Bachao Andolan und den Nichtregierungsorganisationen in den Industriestaaten, aus denen Güter geliefert oder Finanzierungsmittel bereitgestellt werden sollten, einen sehr wirkungsvollen Einfluss auf das Projekt. Proteste und Aktionen dieser Gruppen führten immer wieder zu langen Verzögerungen in der Projektdurchführung. Ebenso bewirkten sie, dass sich mehrere Unternehmen wie der US-amerikanische Großinvestor PacifiCorp, die deutschen Energieversorgungsunternehmen Bayernwerk und Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen VEW sowie das US-amerikanische Energieversorgungsunternehmen Ogden Energy Group mit ihren geplanten Beteiligungen als Großinvestoren aus dem Projekt zurückzogen. Und auch die Siemens AG nahm als Ergebnis der NGO-Aktionen ihren Antrag auf ECA-Deckung für ihre geplante Lieferung hydroelektrischer Ausrüstung schließlich zurück. Damit wurde der vorgesehene Finanzkredit der Bayerischen HypoVereinsbank AG zur Finanzierung dieser Lieferung aufgrund der weggefallenen Hermesdeckung ebenfalls obsolet. Als

⁴⁹² Ebenso kann eine mangelhafte Umsetzung der geltenden Gesetzeslage seitens der Wirtschaftsakteure zu einem niedrigeren Umwelt- und Sozialstandard im Land führen.

Ergebnis des NGO-Einflusses und der lokalen Protestbewegungen bleibt festzuhalten, dass der Staudamm bis heute nicht fertiggestellt wurde.

Während die BTC-Pipeline zwar vollendet wurde, kann aber auch hier ein signifikanter Einfluss von Nichtregierungsorganisationen ausgemacht werden. Bereits im Vorfeld hatten die jahrelangen Aktivitäten von NGOs dazu geführt, dass internationale Regelwerke wie die OECD Common Approaches und die Equator Principles geschaffen und implementiert worden waren. Entsprechend wurde dieses Projekt unter Berücksichtigung der einschlägigen internationalen Standards durchgeführt, wobei aus dem Projektverlauf zu erkennen ist, dass auch hier unterschiedliche Ansichten zwischen NGOs und den Projektbeteiligten hinsichtlich des einzuhaltenden und des tatsächlich erreichten Niveaus an Umwelt- und Sozialschutzmaßnahmen existier(t)en. Jedoch führten sowohl die Berücksichtigung der internationalen Regelwerke als auch die Aktionen der NGOs dazu, dass häufig ein höheres Umwelt- und Sozialniveau bei diesem Projekt realisiert wurde, als durch den gesetzlichen Ordnungsrahmen im Projektland vorgeschrieben war. So weist der Hauptsponsor BP darauf hin, dass aufgrund der Anwendung internationaler Standards beispielsweise ein Fonds in der Türkei eingerichtet wurde, aus dem von einer Umsiedlung Betroffene eine Entschädigung erhielten, die laut türkischem Gesetz keinen Anspruch hierauf gehabt hätten. Ebenso wurde bei der Berücksichtigung von Menschenrechten mit den Regierungen Aserbaidschans, Georgiens und der Türkei die Einhaltung der ‚Voluntary Principles on Security and Human Rights‘ vereinbart und Schulungsmaßnahmen für Regierungsstellen in Georgien und Aserbaidschan durchgeführt. Ferner engagierte sich BP mit Maßnahmen zur ökologisch-sozialen Förderung in den drei Ländern. Beispiele sind ein Micro-Finance-Scheme, das durch die Vergabe von Kleinkrediten das lokale Gewerbe im Projektgebiet unterstützen sollte, oder spezielle Schulungsmaßnahmen, die Landwirten und Gewerbetreibenden neue Produktionsmethoden vermitteln und die Abhängigkeit der lokalen Bevölkerung von den Einnahmen aus der Pipeline reduzieren sollten.

Obschon solche und ähnliche Projektmaßnahmen durchaus positive Perspektiven für die lokale Bevölkerung und die wirtschaftliche Entwicklung der Region versprachen, führten NGOs eine Reihe von Kritikpunkten an und versuchten auf verschiedenen Wegen, ihre Forderungen durchzusetzen. In manchen Fällen nutzten sie die Möglichkeit, mit BP direkt zusammenzuarbeiten. So unterstützte beispielsweise das Unternehmen sowohl in logistischer als auch finanzieller Hinsicht die mit der Open Society Institute Assistance Foundation-Azerbaijan (OSIAF) vereinbarte Zusammenarbeit zwischen lokalen NGOs, OSIAF und BP. Die Ergebnisse hieraus wurden in einer Pressekonferenz vorgestellt und auf der Internetseite von BP veröffentlicht. Gleichfalls berücksichtigte das Unternehmen die NGO-Vorschläge zumindest teilweise bei der Konzeption und Durchführung des Vorhabens.⁴⁹³ In anderen Fällen gingen die NGOs deutlich stärker auf Konfrontation und nutzten verschiedene Einflussrouten, wie beispielsweise die Anhörung vor einem Ausschuss des britischen Unterhauses am 16.11.2004 zur Rolle der staatlichen Export-

⁴⁹³ Vgl. die bereits erwähnten Äußerungen von Nick Butler, Group Vice President of Strategy and Policy Development von BP, in seiner Rede auf der Konferenz in Istanbul am 05.07.2006. Jedoch wurden die NGO-Vorschläge nicht vorbehaltlos und nicht immer vollständig von BP übernommen: „[...] Scrutiny has made us be open, has made us explain our actions and the reasons behind them, to engage and to listen, and to adjust where necessary. In an open society companies are having to change their behaviour. That’s a good thing. What we’ve learnt on BTC is important because it has made us raise our own standards.“ Siehe Butler, N. (2006).

kreditversicherung ECGD im BTC-Projekt zeigt (Diese Anhörung ist auf das gemeinsam abgestimmte Agieren einer NGO, den Medien und einem ehemaligen Projektberater zurückzuführen). Die Verzögerungen und erheblichen Kostenerhöhungen im Projekt waren nicht zuletzt das Ergebnis von NGO-Protesten sowie der Anwendung internationaler Regelwerke zu Umwelt- und Sozialstandards. Dennoch wurde in verschiedenen offiziellen Äußerungen der BP-Geschäftsleitung immer wieder der Erfahrungs-, Lern- und Nutzeneffekt betont, den die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Nichtregierungsorganisationen und der lokalen Bevölkerung für BP als Ganzes und für das BTC-Projekt im Speziellen hatte.

Auch im Falle des Drei-Schluchten-Staudamms konnte durch NGOs ein signifikanter Einfluss generiert werden. Insbesondere ihre Aktionen gegen einige Großbanken, die Finanzierungen für dieses Projekt bereitstellen wollten, erzeugten in der Finanzwelt eine Reflexion, inwiefern die Ertragspotenziale aus einem Engagement ausreichten, um mögliche Risiken zu rechtfertigen. Neben den technischen Unwägbarkeiten (wie z.B. Versandungsgefahr und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens) führten auch die ökologischen und sozialen Auswirkungen und die daraus resultierenden Reputationsrisiken zu Besorgnis. So wurden letztlich als Folge der NGO-Aktionen die Aktionärsesprüche aus dem Jahr 2000 gegen die Banken Morgan Stanley Dean Witter, Bank of America, Merrill Lynch und Citigroup vorangebracht und gegen die drei letztgenannten Banken erst dann wieder aufgehoben, nachdem diese zustimmten, die Gespräche bezüglich der Berücksichtigung von Menschenrechtsfragen und Umweltgesichtspunkten in ihren Unternehmensprozessen wiederaufzunehmen. Wie die in der Fallstudie erwähnte Aussage eines Direktors der volkswirtschaftlichen Forschungsabteilung von Goldman Sachs in Hong Kong, Fred Hu, zeigt, schlossen internationale Investoren die ökologischen und sozialen Auswirkungen des Projektes in ihre Investitionsüberlegungen ein. Insbesondere führte der Bloomberg-Markets-Bericht vom Dezember 2001 an, dass kritische Nachfragen aus der Bevölkerung und von Anlegern zur Rolle von US-Banken bei kontroversen Projekten wie dem Drei-Schluchten-Staudamm besondere Relevanz bekommen und ein Engagement dieser Banken verhindern können. Ähnlich verhielt es sich mit der US-amerikanischen Exportkreditversicherung Export-Import Bank, die eine Unterstützung für dieses Vorhaben aufgrund der ökologischen und sozialen Probleme verweigerte und damit ihre eigene Exportindustrie einer schwierigen Wettbewerbssituation aussetzte.⁴⁹⁴

3.4.2 Die zweite Ausgangsannahme

Die zweite Ausgangsannahme befasste sich mit der Frage, woher das Machtpotenzial dieser Nichtregierungsorganisationen stammt, und stellte die Annahme auf, dass das Einflusspotenzial dieser Anspruchsgruppen sich aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial generiert, das zunächst unabhängig ist von ihrer relativen Finanzkraft. Alle drei Fallstudien zeigen hierzu, dass die Unternehmen und Banken, deren Handeln Nichtregierungsorganisationen durch ihre Aktionen zu beeinflussen versuchen, oftmals zu den

⁴⁹⁴ Gravierend war aus Sicht der US-amerikanischen Unternehmen und der US-EXIM-Bank, dass die Exportkreditversicherungen anderer Staaten eine Unterstützung gewährten und damit ihren Exportunternehmen einen Auftrag bei diesem Projekt ermöglichten.

größten und finanzstärksten Unternehmen weltweit zählen. Gleichmaßen kann eine erhebliche Diskrepanz in der Finanzmittelausstattung zwischen den lokalen NGOs und Bürgerbewegungen wie beispielsweise der Narmada Bachao Andolan (Maheshwar-Fallstudie) und den in ihrem Land tätigen Unternehmen und Finanzinstituten festgestellt werden. Ebenso sind die NGOs nicht selber in Märkten als Teilnehmer mit einer entsprechend großen Marktmacht tätig, über die sie einen direkten wettbewerblichen Einfluss auf die Unternehmen und Banken ausüben könnten.

In der Tat zeigt das Vorgehen der NGOs in den Fallstudien, dass diese Anspruchsgruppen andere Einflussrouten wählen und ihr Machtpotenzial aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial generieren. Sie versuchen hierbei, Einfluss auf das Unternehmensumfeld und die Voraussetzungen und Gegebenheiten für die unternehmerische Tätigkeit zu nehmen. Zu diesem Zweck sprechen sie Zielgruppen an, die für ein betreffendes Unternehmen oder eine Bank eine nachhaltige Bedeutung haben, und versuchen, diese zu Aktionen zu bewegen, die letztlich den jeweiligen Betrieb zu einer Verhaltensänderung zwingen.

Ähnlich gehen sie auch bei ihrer Einflussnahme auf Exportkreditversicherungen vor. Sie nutzen dabei die Weisungsmacht der jeweiligen Regierung gegenüber der staatlichen Exportkreditversicherung und wiederum die politische Abhängigkeit der Regierung von der öffentlichen Meinung der Wählerschaft.

Um das gesellschaftliche Druckpotenzial zu beleuchten, sollen nachfolgend die in den Fallstudien ermittelten Einflussinstrumente zusammengefasst werden. Dazu werden die Instrumente verschiedenen Einflusswegen zugeordnet, in denen die NGOs sie verwenden:⁴⁹⁵

- Einflussnahme vor Ort (im Gastland)
- Einflussnahme auf die beteiligten Unternehmen, Banken und Investoren
 - Direkte Ansprache
 - Einflussnahme auf die Kunden
 - Einflussnahme auf die Aktionäre
 - Einflussnahme auf die Mitarbeiter
- Einflussnahme auf die Öffentlichkeit
- Einflussnahme auf staatliche Institutionen
- Einflussnahme durch direkte Zusammenarbeit mit dem Sponsor bzw. der Projektgesellschaft

Die Einflussnahme im Projektland wurde vor allem durch Demonstrationen, Besetzungen und über den gerichtlichen Einspruchsweg erreicht. Alle drei Fallstudien geben hierzu Beispiele, wobei im Maheshwar-Projekt deren Wirkung besonders deutlich wurde. Während der Planungs- und Errichtungsphase besetzte hier die betroffene Bevölkerung mehrfach das Baugelände und blockierte Zufahrten, sodass die Arbeiten am Projektstandort nicht vorankamen. Groß angelegte Demonstrationen setzten sowohl ein Zeichen

⁴⁹⁵ Eng verknüpft mit der Frage der Einflussinstrumente ist die Wahl der Einflussroute, die NGOs zur Durchsetzung ihrer Forderungen beschreiten. Insofern belegen die nachfolgenden Ausführungen zum Einflusspotenzial der NGOs auch Aspekte, die im Zusammenhang mit der Frage nach deren möglichen Einflussrouten stehen. Soweit Einflussrouten in diesem Kapitel bereits besprochen werden, sollen sie im nachfolgenden Kapitel nicht noch einmal wiederholt werden.

für die Bevölkerung im Land als auch für politische Funktionsträger und gaben Einspruchsverfahren bei Gericht und Behörden einen entsprechenden Nachdruck. So wurden beispielsweise infolge der massiven Demonstrationen schließlich eine Arbeitsgruppe durch die Regierung von Madhya Pradesh eingesetzt und ein vorübergehender Bausstopp verhängt. Demonstrationen vor Ort wurden aber ebenso genutzt, um die mit internationalen NGOs koordinierten Aktionen zu unterstützen, wie die Demonstration vor der deutschen Botschaft in Neu Delhi zeigt.⁴⁹⁶ Als einen wesentlichen Grund für ihr Auscheiden nannten der US-amerikanische Großinvestor PacifiCorp und die deutschen Unternehmen Bayernwerk und VEW die massive lokale Opposition. Auch der Rückzug der Ogden Corporation wurde maßgeblich durch die Koordinierung von Aktionen vor Ort (Demonstration vor der US-Botschaft in Neu Delhi mit Übergabe einer Protestnote) mit verschiedenen Protestaktionen von NGOs in den Vereinigten Staaten bewirkt (beispielsweise dem Aufruf der US-Bürger, mit Telefonaten, Faxen und Emails gegen die Beteiligung von Ogden Corporation am Maheshwar-Staudamm zu protestieren).

Jedoch war nicht nur im Maheshwar-Fall, sondern auch bei den anderen vorgestellten Projekten die systematische Zusammenarbeit zwischen den zivilgesellschaftlichen Gruppen vor Ort und den Nichtregierungsorganisationen aus den Industrieländern, aus denen Lieferungen und Finanzierungen kommen sollten oder Kunden der Projektbeteiligten angesiedelt waren, entscheidend. Das Engagement der internationalen NGOs gewann ein umso größeres Gewicht, je schwieriger ein lokaler Protest aufzubauen und je aussichtsloser ein gerichtlicher Beschwerdeweg für die betroffene Bevölkerung war (Beispiel: Dreischluchten-Staudamm).

Die Fallstudien zeigen, dass sich die Einflussnahme der NGOs auf verschiedene Einflussrouten konzentrierte, die alle eine Veränderung des unternehmerischen Umfeldes (bzw. des institutionellen Umfeldes im Falle der ECAs) und der Voraussetzungen für die Wirtschaftstätigkeit der Projektbeteiligten zum Ziel hatten. Die Schärfe der Aktionen reichte dabei von einfachen Anschreiben an die Beteiligten über eine Information der Öffentlichkeit und Aufrufe zu Beschwerden bis hin zu massiven Protestformen wie Boykotten u.ä. Auch in Bezug auf die Exportkreditversicherungen waren ähnliche Einflusswege zu beobachten, wobei diese aber im Wesentlichen auf die öffentliche Meinung der Gesellschaft (und damit der potenziellen Wählerschaft) abzielten.

Als ein erster Schritt der Einflussnahme ist die direkte Kontaktaufnahme mit der Geschäftsführung der beteiligten Unternehmen und Banken (bzw. Institutionen) zu sehen. Hierbei fordern NGOs das Management zur Stellungnahme zu bestimmten Sachverhalten auf oder erklären ihre Bedenken gegen dessen Handlungen. Gelegentlich finden sich NGOs und Management zu gemeinsamen Besprechungen zusammen. Als Beispiele sind das Schreiben von Patrick McCully von International Rivers Network an Scott G. Mackin, Generaldirektor der Ogden Corporation, vom 27.03.2000 (mit der Aufforderung, sich aus dem Maheshwar-Projekt zurückzuziehen) oder die Schreiben von IRN an JP Morgan, Morgan Stanley Dean Witter, Chase Manhattan, Goldman Sachs & Co. und Lehman Brothers Inc. vom Juni 1999 zu nennen (in denen diese aufgefordert wurden, Abstand von

⁴⁹⁶ Dabei wurde eine große Anzahl von Protestkarten übergeben und über die Botschaftsvertretung die politische Forderung an die deutsche Bundesregierung gerichtet, eine ECA-Deckung für dieses Vorhaben zu verweigern.

ihren Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Finanzierung des Drei-Schluchten-Staudamms zu nehmen).

Ein nächster, entscheidender Einflussweg stellen Aktionen dar, die sich auf die Kunden der beteiligten Unternehmen und Banken konzentrieren. Diese Aktionsformen sind eng verknüpft mit einer Einflussnahme auf die Öffentlichkeit im Allgemeinen, da die NGOs nur selten in der Lage sind, die Unternehmens- bzw. Bankkunden selektiv anzusprechen. Im Rahmen ihrer öffentlichen Kampagnen nutzen NGOs zum Beispiel das Schalten von Zeitungsanzeigen, mit denen sie neben den Kunden auch die breite Gesellschaft erreichen. Ein Beispiel hierfür ist die Anzeige von NGOs in der New York Times vom 12.11.1997,⁴⁹⁷ in der sie US-Investoren aufforderten, von einer Finanzierung des Drei-Schluchten-Staudammes abzusehen (in der Tat schien eine solche Öffentlichkeitsarbeit Wirkung zu zeigen, da institutionelle Anleger nachteilige Auswirkungen in ihren Heimatmärkten durch öffentliche Proteste zu diesem Projekt befürchteten).⁴⁹⁸ Ebenso werden Informationen zu kritischen Vorhaben wie auch Aufrufe zu Protestaktionen über das Internet veröffentlicht. Die Webseiten der Nichtregierungsorganisationen stehen hierfür als Plattform zur Verfügung. So wurden beispielsweise im Maheshwar-Fall die US-Bürger im Frühjahr 2000 aufgefordert, telefonisch, per Fax oder per Email bei der Ogden Corporation gegen deren Engagement im Maheshwar-Projekt zu protestieren. Diese Protestform sollte zum einen der Ogden Corporation die öffentliche Meinung deutlich machen (wie auch den bislang uninformierten Teil der Öffentlichkeit erreichen), zum anderen aber auch deren Kommunikationswege für diesen Tag signifikant einschränken.⁴⁹⁹ Ebenso wurden Informationen wie der Schücking-Bericht (Maheshwar) über das Internet veröffentlicht.

Eine weitere Verschärfung der Aktionsform ist der Aufruf von Kunden zum Boykott der Produkte eines Unternehmens oder einer Bank. Nachdem im mittel- und langfristigen Export- und Projektfinanzierungsgeschäft die beteiligten Unternehmen seltener über Produktparten verfügen, die von Konsumentenhaushalten nachgefragt werden, konzentrierten sich bei den vorgestellten Projekten solche Aufrufe vor allem auf die Banken. Als prominentes Beispiel ist hier der Aufruf der Bankkunden von Morgan Stanley durch NGOs zu nennen, in dem sie aufgefordert wurden, die Kreditkarten dieses Instituts nicht länger zu verwenden (Drei-Schluchten-Staudammprojekt). Im Fall der BTC-Pipeline handelte es sich beim Hauptsponsor BP jedoch um ein Unternehmen, das über seine Treibstoffsparte sehr wohl Konsumentenhaushalte als Kunden hat. Insofern bestand für das Unternehmen die Gefahr, dass ein Aufruf der NGOs zum Boykott des BP-Treibstoffes gravierende Auswirkungen auf dessen Geschäftsaktivitäten in diesem Segment haben könnte.⁵⁰⁰ Der intensive Dialog mit den Nichtregierungsorganisationen im BTC-Fall und die aufwendige Öffentlichkeitsarbeit von BP boten zum einen die Chance, Störungen im Projekt zu

⁴⁹⁷ Vgl. IRN (1997).

⁴⁹⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen von James Harding in der Financial Times vom 06.08.1998. Vgl. Harding, J. (1998).

⁴⁹⁹ Insofern liegt hier neben der Absicht, die öffentliche Meinung zu demonstrieren, auch die Intention vor, einen zusätzlichen Aufwand für das Unternehmen zu verursachen.

⁵⁰⁰ Welche erheblichen Auswirkungen ein solcher Boykottaufruf haben kann, wurde durch den Fall Brent Spar aus dem Jahr 1995 gezeigt. Aufgrund der Proteste und öffentlichkeitswirksamen Aktionen von Greenpeace halbierten sich die Umsatzzahlen an den deutschen Shell-Tankstellen zwischenzeitlich. Shell nahm schließlich von der geplanten Versenkung des schwimmenden Öltanks Abstand und musste mit einem aufwendigen PR-Programm das verlorene Kundenvertrauen zurückgewinnen. Erst später stellte sich für die Öffentlichkeit heraus, dass die von Greenpeace verwendeten Zahlen übertrieben hoch angesetzt waren.

begrenzen, und zum anderen, einen Folgeschaden aus dem Projekt für die allgemeine Geschäftstätigkeit von BP zu vermeiden.

Neben den Kunden eines Unternehmens bzw. einer Bank können auch dessen Anteilseigner das Ziel von NGO-Bemühungen sein. Dabei werden regelmäßig die Aktionäre aufgefordert, gegenüber dem Management bestimmte Forderungen zu erheben oder eine Entlastung des Vorstandes zu bestimmten Tagesordnungspunkten der Hauptversammlung zu verweigern. Wie die Fallstudien zeigen, erreichen die NGOs die Aktionäre in erster Linie durch Demonstrationen und das Verteilen von Handzetteln vor dem Gebäude der Hauptversammlung.⁵⁰¹ Mitunter können NGO-Vertreter als Aktieninhaber an der Hauptversammlung teilnehmen und öffentlichkeitswirksam vom Vorstand Stellungnahme verlangen oder die übrigen Aktionäre zu einem bestimmten Abstimmungsverhalten auffordern. Diese Form von NGO-Aktionen wird auch vonseiten der Unternehmen und Banken ernst genommen, wie die Verlegung der Hauptversammlung von Morgan Stanley Dean Witter im Jahr 2002 und die darauf folgenden Spekulationen in der Wirtschaftspresse hinsichtlich der Gründe beweisen.

Aber auch die Mitarbeiter eines Unternehmens können durch Nichtregierungsorganisationen angesprochen werden. So wurden beim Drei-Schluchten-Dammprojekt die Arbeitnehmer von Morgan Stanley durch Nichtregierungsorganisationen aufgefordert, sich bei ihrem Arbeitgeber gegen die Rolle der Bank bei der Finanzierung kontroverser Vorhaben in Asien, insbesondere dem Drei-Schluchten-Staudamm, auszusprechen.⁵⁰²

Neben Aktionen, die sich direkt an bestimmte Gruppen richten, wählen manche NGOs mitunter auch spektakuläre Protestformen, wie beispielsweise das Erklimmen der Marienkirche in Berlin durch Aktivisten am 18.09.2000 zeigt, mit dem gegen die Rolle von Siemens im Maheshwar-Projekt demonstriert wurde. Solche Aktionen erregen die Aufmerksamkeit von Presse und Medien, und über deren Berichterstattung kann eine breite Öffentlichkeit erreicht werden. Generell erzielen NGOs durch die Medienberichterstattung einen Multiplikatoreffekt und damit einen Grad der öffentlichen Beachtung, den sie durch eine direkte Ansprache von Zielgruppen nur selten bewirken. Bei den Fallstudien konzentrierten sich die Medienkontakte der NGOs vor allem auf die Veröffentlichung von Pressemitteilungen (häufig über ihre Internetplattform) und Presseinterviews.⁵⁰³

Aus den vorgestellten Projekten wird deutlich, dass die Beeinflussung der öffentlichen Meinung ein zentraler Weg von NGOs ist, um Druck auf Exportkreditversicherungen auszuüben. Dabei kann die Auseinandersetzung zwischen ihnen indirekt geführt werden, indem über Dritte (insbesondere politische Parteien) NGO-Anliegen in die politische Debatte getragen werden. Ein Beispiel hierfür ist die Kleine Anfrage der PDS im deutschen Bundestag im Rahmen des Maheshwar-Staudamms. Im Fall der BTC-Pipeline bewirkten im Jahr 2004 die gemeinsamen Aktivitäten der Nichtregierungsorganisation The Corner House, des Journalisten Michael Gillard und des Pipeline-Beraters Derek

⁵⁰¹ Ein Beispiel hierfür ist die Demonstration vor dem Hauptversammlungsgebäude der Ogden Corporation am 14.06.2000 in New York. Auf Handzetteln wurden die Aktionäre aufgefordert, den Vorstand zum Rückzug aus dem Maheshwar-Projekt zu drängen. Vgl. Friends of River Narmada (2000b + c) und Friends of River Narmada (Letter to Shareholders).

⁵⁰² Vgl. Fraser, Ian (2002).

⁵⁰³ Ein Beispiel ist das Pressegespräch anlässlich des Besuchs einer indischen Delegation Betroffener aus dem Maheshwar-Projekt in Deutschland und deren Gespräche mit verschiedenen Bundesministerien im Frühjahr 2000.

Mortimore eine Anhörung der britischen Exportkreditversicherung ECGD vor einem Ausschuss des britischen Unterhauses.

Sie kann aber auch direkt geführt werden, indem NGOs bei den zuständigen Bundesministerien vorsprechen und gleichzeitig über ihre Pressearbeit die Aufmerksamkeit in der Gesellschaft zu den jeweiligen Themen suchen. Ein bereits genanntes Beispiel ist das Vorgehen von Nichtregierungsorganisationen gegenüber der deutschen Exportkreditversicherung im Maheshwar-Fall, bei dem auf Einladung von Urgewald im Frühjahr 2000 eine Delegation indischer Bezirksvertreter aus der betroffenen Region nach Deutschland kam, um Gespräche mit den für das Hermesinstrument zuständigen Bundesministerien zu führen. Die Ergebnisse wurden in einem Pressegespräch veröffentlicht. Vor dem Hintergrund der individuellen Ziele und Zuständigkeiten der im IMA vertretenen Bundesministerien erwies sich dabei vor allem das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung als rezeptiv für die NGO-Forderungen, sodass schließlich vom BMZ ein neues Gutachten in Auftrag gegeben wurde.⁵⁰⁴ In anderen Fällen wurden Exportkreditversicherungen verschiedener Länder von NGOs öffentlich für ihr Engagement in Projekten wie dem Drei-Schluchten-Staudamm kritisiert und gleichzeitig aufgefordert, ihren Einfluss auf das Projekt zu nutzen, um positive Veränderungen herbeizuführen.⁵⁰⁵

Generell darf der Einfluss von Nichtregierungsorganisationen auf Exportkreditversicherungen und internationale Organisationen wie die OECD und die EU nicht unterschätzt werden. Wenn auch im Einzelfall die NGOs ihre Forderungen nicht immer durchsetzen, so bewirken sie doch auf lange Sicht eine Sensibilisierung dieser Institutionen und eine sukzessive Implementierung von strengeren Umwelt- und Sozialnormen.⁵⁰⁶ Aber auch für Einzelprojekte verweigern ECAs mitunter ihre Deckung, wenn ihnen die ökologischen und sozialen Risiken zu hoch erscheinen. Ein Beispiel ist die Weigerung der amerikanischen US-EXIM-Bank, eine Deckung für den Drei-Schluchten-Staudamm zu geben.

Nichtregierungsorganisationen können aber auch über eine direkte Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten, insbesondere den Sponsoren, einen Einfluss auf ein Projekt gewinnen. Ein prominentes Beispiel aus den Fallstudien ist die BTC-Pipeline und hier die Zusammenarbeit von lokalen NGOs, der Open Society Institute Assistance Foundation-Azerbajjan (OSIAF) und BP.⁵⁰⁷

⁵⁰⁴ Wie in der Fallstudie dargestellt, zog als Ergebnis der NGO-Aktionen Siemens schließlich seinen Deckungsantrag zurück, wodurch auch der Finanzkredit der Bayerischen HypoVereinsbank obsolet wurde.

⁵⁰⁵ In der Tat scheint der Aspekt der besseren Einflussnahme mitunter ein Diskussionspunkt zwischen Exportkreditversicherungen, Exporteuren und Banken einerseits und Nichtregierungsorganisationen andererseits zu sein. Die Erstgenannten vertreten gelegentlich die Position, dass manche Projekte noch schlechtere Umwelt- und Sozialstandards aufweisen würden, wenn europäische oder nordamerikanische Partner fehlen, die sich zumindest für eine gewisse Abmilderung der negativen Auswirkungen einsetzen.

⁵⁰⁶ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer anderen Studie des Autors dieser Arbeit: Schuhmacher, R.J. (2003), *The role of environmental criteria in decision making processes – an area of conflict for Export Credit Insurance Agencies*. Abschlussarbeit zur Erlangung eines Master of Arts am King's College London / University of London, Department of Geography, London, 2003.

⁵⁰⁷ Auch bei der BTC-Pipeline waren die gegen die Projektsponsoren (allen voran BP) gerichteten NGO-Aktivitäten umfangreich und nachdrücklich. Jedoch schlug BP einen kooperativ geprägten Umgang mit den Forderungen und Vorbehalten der lokalen Bevölkerung und der Nichtregierungsorganisationen ein. BP verstand es, eine engere Zusammenarbeit mit repräsentativen NGOs (zum Beispiel durch gemeinsame Arbeitsgruppen) zu finden. Kontroverse Standpunkte konnten hier ausgetauscht und nach Kompromissen gesucht werden. Die Ergebnisse solcher Zusammenarbeit wurden nicht nur von den NGOs, sondern auch

3.4.3 Die dritte Ausgangsannahme

Eng verknüpft mit der Quelle des Macht- bzw. Einflusspotenzials ist die Frage der Vorgehensweise von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft. Die dritte Ausgangsannahme formulierte hierzu, dass die Anspruchsgruppen der ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussroute folgen. In der Tat wurden die wesentlichen Nachweise zu dieser Ausgangsannahme bereits im Vorkapitel bei der Darstellung des Einflusspotenzials von Nichtregierungsorganisationen besprochen. An dieser Stelle soll daher nur noch auf folgende Aspekte eingegangen werden:

In den Ausführungen zum vertragsrechtlichen Aufbau und Ablauf einer Export- bzw. Projektfinanzierung wurde festgehalten, dass die ökologischen und sozialen Risiken aus einer Verwendung der gelieferten Güter und aus den hierfür geschaffenen Unternehmensprozessen des Importeurs bzw. der Projektgesellschaft entstehen. Das Importunternehmen bzw. die Projektgesellschaft erhält mit Lieferung und Bezahlung der Ware das alleinige Verfügungsrecht hieran und kann über deren Verwendung bestimmen. Ebenso legt es bzw. sie allein den Aufbau (oder die Erweiterung) der Unternehmensstrukturen fest, in denen die gelieferten Güter eingebunden werden sollen. Bei einer Projektfinanzierung obliegt ferner dem Sponsor eine Verantwortung für das Gesamtprojekt; er bestimmt über das Management der Projektgesellschaft und hat ein Weisungsrecht über die Projektplanung und -durchführung.⁵⁰⁸

Tatsächlich aber wird durch die drei Fallstudien gezeigt, dass sich ein wesentlicher Anteil der NGO-Aktivitäten auf die Beeinflussung von Teilnehmern konzentriert, die kein Weisungsrecht hinsichtlich der Projektprozesse und der Unternehmensstrukturen besitzen und auch keine Verfügungsgewalt (mehr) an der gelieferten Ware haben. In erster Linie sind hier Banken, Investoren und Exportkreditversicherungen zu nennen, die durch Finanzierungsmittel und Ausfuhrdeckungen zu einer Realisierung des Liefer- bzw. Projektvorhabens entscheidend beitragen.

In allen drei Fallstudien versuchten NGOs, die Banken und Investoren von einer Finanzierung der Vorhaben (auf der geplanten Basis) abzubringen oder sie auf eine Verschärfung der angewendeten Umwelt- und Sozialnormen zu verpflichten. Ein erheblicher Teil von realisierten Veränderungen an Projekten scheint auf das drohende Risiko zurückzuführen zu sein, dass ein Projekt keine ausreichenden Kapitalmittel für die Finanzierung erhält. In der Tat zeigen das Einlenken der Banken im Drei-Schluchten-Staudammprojekt, das Abspringen von Großinvestoren im Maheshwar-Fall und die akribische Prüfung und Überwachung des BTC-Pipelineprojektes nach internationalen Standards wie den Equator Principles, dass hierin ein erhebliches Bedrohungspotenzial für eine Projektgesellschaft oder einen Importeur liegt.

In ähnlicher Weise verhält es sich mit den Exportkreditversicherungen, von denen die meisten auf Basis der OECD Common Approaches ihre Umwelt- und Sozialprüfung durchführen. Auch sie wurden von den NGOs in allen drei Fallstudien konzentriert angegangen.

durch BP selbst veröffentlicht. Damit verschaffte sich BP als Hauptsponsor die Möglichkeit der öffentlichen Stellungnahme zu den verbliebenen strittigen Punkten.

⁵⁰⁸ Mitunter wird für die laufende Betriebsführung eine Management- und Betreibergesellschaft beauftragt.

Aber nicht nur die Fremd- und Eigenkapitalseite und die Risikoversicherungsseite können das Ziel von NGO-Angriffen sein. Auch Unternehmen, die für ein Projekt entscheidende Leistungen erbringen, wie Anlagenersteller/Contractor, Zulieferunternehmen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Abnehmerunternehmen der Projektprodukte, können im Fokus von NGO-Aktionen stehen. So wurde beispielsweise im Maheshwar-Fall die Siemens AG als Anlagenlieferant für hydroelektrische Ausrüstungen attackiert.

Darüber hinaus werden Regierungen der Export- als auch der Importländer durch Nichtregierungsorganisationen direkt angesprochen. Abhängig von ihrer Zugänglichkeit für ökologisch-soziale Themen und ihrem wirtschaftlichen Interesse an einem Projekt sind diese in unterschiedlichem Maße reaktiv. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist die Beschwerdeführung von NGOs bei der britischen, französischen, deutschen, italienischen und US-amerikanischen Regierung im April 2003 mit dem Vorwurf, dass BP und die Konsortialpartner im BTC-Projekt gegen die OECD-Guidelines for Multinational Enterprises verstoßen würden.

Mit Blick auf die Aktivitäten von NGOs gegenüber den Projektländern und den Projektgesellschaften/Importeuren ist zu bemerken, dass die politischen Systeme mit ihren gesetzlichen Regelungen unterschiedliche Voraussetzungen für die betroffene Bevölkerung und die Nichtregierungsorganisationen bereithalten, um Protestbewegungen vor Ort zu initiieren oder dort auf gerichtlichem Wege ihren Forderungen ausreichend Nachdruck zu verleihen. Insofern scheint – wie bereits erwähnt – der Grad der direkten NGO-Aktivitäten gegen ein Importunternehmen oder eine Projektgesellschaft davon beeinflusst zu werden, inwieweit lokale Proteste (z.B. Demonstrationen), das Beschreiten des Rechtsweges u.ä. vor dem Hintergrund der rechtlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten möglich und erfolgversprechend sind. In der Tat zeigen alle drei Fallstudien recht unterschiedliche Regierungs- und Rechtssysteme, die von einer zentralistisch geführten Regierungsform (China) über ein demokratisch geprägtes Regierungssystem (Indien) bis hin zum staatshoheitlichen Geltungsbereich dreier Staaten in einem einzigen Projekt reichen.⁵⁰⁹

3.4.4 Resümee: Strategische Anspruchsgruppen können die Transaktionsrisiken vergrößern

Die bisherigen Ausführungen haben den Nachweis für das Wirken von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft erbracht und Erkenntnisse zur Vorgehensweise und zu den Einflussinstrumenten geliefert. Es wurde gezeigt, dass die NGOs bei ihrem Vorgehen die Faktoren beeinflussen, die für das Unternehmen zum Erreichen der eigenen Unternehmensziele bzw. zur Realisierung der mit der Export-/Projekttransaktion verbundenen Ziele wichtig sind. Ihr Machtpotenzial schöpfen sie dabei aus einem gesellschaftspolitischen Druckpotenzial. Dadurch ist es Ihnen möglich, Unternehmen und Institutionen zu beeinflussen, die über eine erheblich größere Finanzkraft

⁵⁰⁹ Daraus ist vermutlich zu erklären, weshalb sich ein wesentlicher Fokus der NGO-Bemühungen beim Drei-Schluchten-Staudamm auf Projektbeteiligte außerhalb Chinas zu konzentrieren scheint. Obwohl verschiedene Meldungen in den Medien und seitens Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen über Demonstrationen vor Ort berichteten, wurden hierin ebenso eine gewaltsame Unterdrückung solcher Proteste durch die Polizei, Repressalien gegen Demonstranten und tätliche Angriffe auf Lokalpolitiker, die sich über den behördlichen Beschwerdeweg für die Belange der Betroffenen einsetzen, kritisiert.

verfügen und auf Märkten operieren, auf denen sie selbst keine nennenswerte Wettbewerbs- oder Kundenmacht ausüben.

Das Druckpotenzial der NGOs konzentriert sich auf die folgenden Bereiche:

- a) Beeinflussung der Beschaffungs- und Produktionsbedingungen: Die gesellschaftliche Meinung zu Handlungsweisen des Unternehmens beeinflusst dessen Beschaffungs- und Produktionsbedingungen (z.B. Verhalten der Mitarbeiter).
- b) Beeinflussung der Absatzbedingungen: Die gesellschaftliche Meinung zu Handlungsweisen des Unternehmens resultiert in einer (negativen oder positiven) Beeinflussung des Kundenverhaltens.
- c) Beeinflussung des politisch-regulatorischen Rahmens: Die gesellschaftliche Meinung führt zu einer Änderung in den rechtlichen Rahmenbedingungen für das Unternehmen, die wiederum Auswirkungen auf dessen Beschaffung, Produktion und Absatz hat. In ähnlicher Weise kann das politische Wählerverhalten Konsequenzen für Institutionen wie Exportkreditversicherungen und Bundesministerien haben.

Dabei kommt es regelmäßig vor, dass nicht direkt auf die betreffende Projektgesellschaft oder den Importeur Einfluss genommen werden kann, sondern an der Transaktion beteiligte Unternehmen durch NGO-Aktionen zu einer Verhaltensänderung gegenüber der Projektgesellschaft/Importeur angehalten werden. Aus einer solchen Verhaltensänderung eines Projektbeteiligten können sich wiederum Konsequenzen für die übrigen Beteiligten ergeben, weshalb sich auch deren Verhalten in Bezug auf die Transaktion verändern kann.

Aus Sicht der Projektgesellschaft bzw. des Importeurs führt eine solche Verhaltensänderung – als Folge der NGO-Proteste – regelmäßig zu einem Anstieg des Risikos, das mit der Transaktion verbunden ist. Ebenso können sich die Risiken in einem Projekt kumulieren und unter Umständen gegenseitig verstärken. So können einige NGO-Aktionsformen wie beispielsweise Blockaden des Baugeländes als Force-Majeure-Risiken gewertet werden und wiederum zu einem Anstieg anderer Risiken wie dem Fertigstellungsrisiko oder Betriebsrisiko führen. Banken zum Beispiel werden insbesondere bei einer Erhöhung des Betriebsrisikos ihr eigenes Verhalten gegenüber dem Projekt überprüfen wollen. In ähnlicher Weise bedroht ein Entzug von Konzessionen und Genehmigungen die bereits erbrachten Leistungen von Projektbeteiligten.

Denkbar ist ferner, dass Regierungen des Projekt- oder des Exportlandes aufgrund des gesellschaftlichen Drucks ihr Verhalten gegenüber einer Transaktion und den daran beteiligten Unternehmen und Banken ändern (politisches Risiko). Gleichfalls können die Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen wie auch die Abnehmerunternehmen der Projektleistung durch NGO-Aktionen unter Druck kommen und als Konsequenz ihre Zuliefer- und Abnehmerleistungen nicht (mehr) wie vorgesehen erfüllen. Die Risikoerhöhung kann ein solches Ausmaß annehmen, dass die Projektsporen sich zu einer Aufgabe des Projektes bzw. der Importeur sich zur Aufgabe des Liefergeschäfts entschließen (Abandonrisiko). Insbesondere bei Projektfinanzierungen birgt ein solcher Entschluss die Gefahr von endgültigen Verlusten für die Beteiligten. Die konkrete Risikoverteilung richtet sich dabei nach der Projektphase, in der sich ein Vorhaben befindet, sowie den getroffenen Vertragsabsprachen. NGOs haben die Möglichkeit, bei der Planung ihrer Aktionen gegen ein Vorhaben und dem Einsatz ihrer Aktionsmittel diese Risiko-

verteilung und Risikowirkung entsprechend zu berücksichtigen und zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Es kann festgehalten werden, dass NGOs auf diese Weise einen strategischen Einfluss sowohl auf das Projekt bzw. Liefergeschäft als auch auf die beteiligten Unternehmen, Banken und Institutionen generieren. Sie sind mit ihren Forderungen als eine strategische Anspruchsgruppe zu bezeichnen.

Teil B

4 Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Mit Kapitel 3 wurde der Teil A dieser Arbeit abgeschlossen. Die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen hieraus sollen nun im Teil B spezifiziert werden. Die Analyse des Einflusses von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, die keinen unmittelbaren wirtschaftlichen Beitrag zum Gelingen eines Export- oder Projektfinanzierungsgeschäfts leisten, wird anhand der Stakeholdertheorie weitergeführt. Hierbei werden neben den Grundlagen des Einflusses gesellschaftlicher Anspruchsgruppen die strategischen Optionen zur Durchsetzung ihrer Interessen diskutiert und in Bezug auf das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung gesetzt.

Zuvor ist es jedoch notwendig, den bereits verwendeten Begriff der Nichtregierungsorganisation näher zu beleuchten und erste Aussagen zu den Charakteristika dieser Organisationsform zu treffen, die dann im Kapitel zur Stakeholdertheorie vertiefend erörtert werden.

4.1 Definition und Funktion

Die drei vorgestellten Fallstudien haben den Einfluss zivilgesellschaftlicher Gruppen aufgezeigt, wobei vor allem die als Nichtregierungsorganisation zusammengeschlossenen Interessengruppen in Erscheinung traten. Daneben sind die als Basisorganisationen zu bezeichnenden Gruppen zu nennen, die in vielen Fällen als Erste den zivilgesellschaftlichen Protest anstoßen und sich aus den direkt Betroffenen zusammensetzen. Es handelt sich bei ihnen um lokal organisierte Gruppen mit einem konkret definierten Anliegen, die ähnliche Ziele wie Nichtregierungsorganisationen verfolgen können, aber weniger stark in größeren Netzwerken und Allianzen integriert sind.⁵¹⁰ Die Übergänge zwischen einer Basisorganisation und einer Nichtregierungsorganisation sind mitunter fließend, und in der Tat entstehen NGOs vielfach aus einer bereits länger bestehenden Basisbewegung heraus.⁵¹¹ Soziale Bewegungen hingegen zeichnen sich durch ihre

⁵¹⁰ Vgl. auch für die nachfolgende Definition des Begriffs 'soziale Bewegung' Jordan, L. / Tuijl, P. v. (2006), *Rights and Responsibilities in the Political Landscape of NGO Accountability: Introduction and Overview*, in: Jordan, L. / Tuijl, P. v. (Eds.), *NGO Accountability. Politics, Principles and Innovations*, London / Sterling, VA, 2006, S. 3–20, hier S. 9.

⁵¹¹ Jordan/ Tuijl (2006) unterscheiden hier deutlich: Sie sehen NGOs als formal organisierte Rechtssubjekte, die Unterstützungsleistungen von Spendern empfangen können. Diese stehen zwischen den community-based organizations (CBOs), die kleine, lokal organisierte Einheiten mit einer weniger stark ausgeprägten Integration in große Netzwerke und Allianzen darstellen, und den sozialen Bewegungen, die sich durch ihre Fähigkeiten zur Massenmobilisierung und das Fehlen einer formalen Organisation auszeichnen. Sowohl Basisorganisationen als auch soziale Bewegungen bringen direkt die Interessen ihrer Anhänger zum Ausdruck, arbeiten mit weniger formalen Strukturen und erhalten in geringerem Maße oder überhaupt keine externe finanzielle Unterstützung. Vgl. Jordan, L. / Tuijl, P. v. (2006) S. 9. Die für diese Arbeit verwendete Definition der Nichtregierungsorganisation wird weiter unter spezifiziert.

Fähigkeit zur Mobilisierung der Massen aus, wobei ihnen die Merkmale einer festen, formalen Organisationsform fehlen.

Der Begriff ‚Zivilgesellschaft‘ wird in der Literatur unterschiedlich definiert, vielfach abhängig vom jeweiligen Aspekt, der genauer untersucht werden soll. In der Tat macht die Komplexität der Zivilgesellschaft es erforderlich, dieses Konzept aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und zu analysieren.⁵¹² Für diese Arbeit soll hierunter der gesamte Bereich der öffentlichen Sphäre verstanden werden, in dem Bürger sich freiwillig außerhalb der Familie und der Arbeitsstätte zusammenschließen, um ihre Interessen und Anliegen zu verfolgen. Es ist die Sphäre der Gesellschaft, die zwischen dem Staat und dem Markt angesiedelt ist.⁵¹³ Basisorganisationen, NGOs und soziale Bewegungen sind Teil der Zivilgesellschaft.

Der Terminus ‚Nichtregierungsorganisation‘ bzw. Non-Governmental Organization (NGO) wird in der Literatur ebenfalls nicht einheitlich beschrieben. Auch seine Verwendung ist in vielen Fällen vom individuellen Arbeitsansatz des Autors abhängig, zumal sich verschiedene Wissenschaftsdisziplinen mit dem Forschungsgegenstand der Nichtregierungsorganisation auseinandersetzen und diese Interdisziplinarität unterschiedliche Blickwinkel eröffnet.⁵¹⁴ Nähert man sich dem Begriff, so stößt man schnell auf eine andere, häufig ähnlich verwendete Bezeichnung, nämlich die der Nonprofit-Organisation (NPO). Beide Begriffe umreißen eine Organisationsform, die zwischen marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen auf der einen Seite und dem Staat auf der anderen Seite anzusiedeln ist.⁵¹⁵

Der Begriff Nonprofit-Organisation ist aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch entlehnt. Fälschlicherweise suggeriert er, dass NPOs keinerlei Gewinne erzielen dürfen oder würden, was weder die Praxis korrekt abbildet noch eine praktikable Definition für die Forschung ermöglicht.⁵¹⁶ Vielmehr sollte hierunter eine „not for profit“-Organisation verstanden werden, also eine Organisationsform, die nicht primär eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt. Mit dem Ausdruck NPO wird ein Unterscheidungsmerkmal betont, das vor allem für den amerikanischen Raum von großer Wichtigkeit ist, wo NPOs eine Alternative und einen Widerpart zum gewinnorientierten Unternehmenssektor darstellen.

⁵¹² Vgl. Anheier, H.K. (2005), *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*, London, New York, 2005, S. 58.

⁵¹³ Anheier (2005) führt aus, dass die Zivilgesellschaft als eine Art Pufferzone zwischen Staat und Markt fungiert, mit beiden verwoben ist und den Einfluss beider „in Schach hält“. Vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 57.

⁵¹⁴ Scharnagel (2003) gibt eine exemplarische Auswahl an Definitionen zum Begriff NGO, wobei einschränkend zu berücksichtigen ist, dass er ausschließlich Literatur aus den 1980er- und 1990er-Jahren heranzieht. Vgl. Scharnagel, B. (2003), *Internationale Nichtregierungsorganisationen und die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter*, Frankfurt/Main, 2003, zugl. Köln, Univ., Diss., 2002, Anhang 1, S. 163 ff.

⁵¹⁵ NGOs werden dem sogenannten Dritten Sektor zugeordnet. Von Unternehmen hergestellte private Güter werden auf dem Markt (Erster Sektor) angeboten und abgesetzt, während der Staat mit seiner Bereitstellung öffentlicher Güter als Zweiter Sektor bezeichnet wird. Vgl. auch Scharnagel, B. (2003) S. 7 f. Vgl. ebenso Schwarz, P. (2005), *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. 1. Auflage, Bern u.a., 2005, S. 28.

⁵¹⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (2007), *Die Wiener Schule der NPO-Forschung*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 3–16, hier S. 5.

Das breite Spektrum an Beispielen für NPOs umfasst so unterschiedliche Organisationsformen wie private Museen, Kulturvereine, Feuerwehren, Sportorganisationen, Wohlfahrtsverbände, kleine Selbsthilfegruppen, Ordensspitäler, Interessenvertretungen oder Parteien. Vgl. ebenda S. 1.

Im europäischen Raum hingegen wird viel häufiger auf die Nichtstaatlichkeit als Unterscheidungsmerkmal abgestellt, was sich im Terminus ‚Nichtregierungsorganisation‘ bzw. Non-Governmental Organization (NGO) widerspiegelt.⁵¹⁷ Auch diese Begriffsbezeichnung ist irreführend, da sie bei wörtlicher Auslegung sowohl nicht gewinnorientierte als auch gewinnorientierte Organisationen umfassen müsste, solange sie nur nicht staatlich sind.⁵¹⁸

Mit Verweis auf die in Kapitel 2.1.1.1 vorgestellte Übersicht zur Gliederung der Betriebe und hier zur Aufteilung von nichtentgeltlichen Betrieben können Nonprofit-Organisationen in öffentliche (public) und private Nonprofit-Organisationen unterschieden werden. Zu den öffentlichen Nonprofit-Organisationen zählen die öffentlichen Verwaltungsbetriebe, während die Nichtregierungsorganisationen den privaten Nonprofit-Organisationen zugeordnet werden.⁵¹⁹

Je nach Arbeitsprogramm haben Autoren verschiedene Zugänge zur Begriffsdefinition der Nichtregierungsorganisation bzw. Nonprofit-Organisation gesucht. Anheier (2005) unterscheidet zwischen einer Legaldefinition (legal definition), einer funktionalen Definition nach Aufgabe bzw. Zweck (functional definition), einer ökonomischen Definition (economic definition) und einer strukturell-operational ausgerichteten Definition (structural-operational definition).⁵²⁰ Während die juristische Abgrenzung des Begriffs sich an den Ausführungen in den nationalen Gesetzestexten des jeweiligen Landes⁵²¹ orientiert,

⁵¹⁷ Vgl. auch im Folgenden Badelt et al. (2007) S. 5. Rondo-Brovetto/Ebner (2007) nennen als Äquivalent für den Begriff NGO bzw. Nichtregierungsorganisation die neuerdings ebenfalls verwendete Bezeichnung Private and Voluntary Organization (PVO), die sich aus der Überlegung ableitet, dass „[...] es sich bei NGOs nun mal um nichtstaatliche Organisationen im Nonprofit-Bereich handelt, – meistens im sozialen oder kulturellen Sektor angesiedelt – die einen Großteil ihrer finanziellen Mittel aus dem Privatsektor beziehen, mit klar definierter Mission.“ Vgl. Rondo-Brovetto, P. / Ebner, D. (2007), *Nonprofit Organisationen und die Europäische Union*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 557–580, hier S. 562 f.

⁵¹⁸ Inhaltlich genauer wäre daher die Bezeichnung ‚Nonprofit-Nongovernmental Organization‘, die sich in der Praxis verständlicherweise nicht durchgesetzt hat. Vgl. hierzu auch Kneip, V. (2008), *Öffentlichkeitsarbeit von NGOs. Symbolische Politik von unten?* Saarbrücken, 2008, S. 10.

⁵¹⁹ Vgl. hierzu auch Rieger, F.H. (1983) S. 8. Vgl. ebenso Scharnagel, B. (2003) S. 13. Der bei Schwarz et al. (1996) vorgestellten weiteren Untergliederung in staatliche, halbstaatliche und private NPOs soll hier nicht gefolgt werden. Vgl. Schwarz, P. / Purtschert, R. / Giroud, Ch. (1996), *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*, 2., überarbeitete Auflage, Bern u.a., 1996, S. 19.

⁵²⁰ Anheier, H.K. (2005) erläutert diese Begriffsdefinitionen mit Beispielen. Davon soll an dieser Stelle jedoch abgesehen werden. Für eine umfassendere Diskussion als auch für die nachfolgenden Ausführungen vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 39 ff.

⁵²¹ Ergänzend ist zu bemerken, dass internationale Institutionen wie beispielsweise die Vereinten Nationen in ihren Regularien mitunter festlegen, welche Organisationsformen sie als Nichtregierungsorganisationen ansehen und inwiefern sie diese im Rahmen ihrer eigenen internen Entscheidungsprozesse hören oder gar beteiligen wollen. Frantz/Martens (2006) führen aus, dass bei der Gründung der UNO im Jahre 1945 Vertreter verschiedener zivilgesellschaftlicher Organisationen bei der Ausarbeitung der Charta mitwirkten und schließlich im Artikel 71 der UNO-Charta die Möglichkeit zu einer Zusammenarbeit mit NGOs formuliert wurde. Vgl. Frantz, Chr. / Martens, K. (2006), *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 21 f. Laut Delbrück (2003) zeigt die Anwendungspraxis zu Artikel 71 ChVN, dass NGOs gewisse Mitwirkungsrechte eingeräumt werden; sie werden damit „[...] Subjekte von - widerruflichen - Rechten und sanktionsfähigen Pflichten autonomen Sekundärrechts, das von diesen Organisationen im Rahmen ihrer Kompetenz gesetzt wird“. Siehe Delbrück, J. (2003), *Nichtregierungsorganisationen. Geschichte – Bedeutung – Rechtsstatus*, Rechtspolitisches Forum, Band 13, Institut für Rechtspolitik der Universität Trier, Trier, 2003, S. 16.

Furtak (2005) stellt fest, dass der Vertrag über die Europäische Union zwar möglichst bürgernahe Entscheidungen vorsieht (Präambel sowie Art. 1 Abs. 2 EUV), es jedoch auf EU-Ebene keine dem Artikel 71 der UN-Charta vergleichbare Regelung gibt. Er führt weiter aus: „Im „Protokoll über die Anwendung der Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit“ (Protokoll Nr. 30 zum EU-Vertrag und zum EG-Vertrag, Nr.

die funktionale Definition sich auf den Zweck und die Ziele der Organisation (insbesondere mit Blick auf ein öffentliches Interesse) bezieht und der ökonomische Blickwinkel die Einkommensstruktur in den Vordergrund stellt, konzentriert sich die strukturell-operationale Definition auf den Grundaufbau und die grundlegenden Arbeitsvorgänge. Häufig findet sich in der Literatur eine strukturell-operationale Begriffsbestimmung mit den folgenden fünf Charakteristiken, die als Orientierung auch für diese Arbeit verwendet werden soll:⁵²²

1. Formale Organisation:

Es besteht ein Mindestmaß an formaler Organisation. Dies muss nicht zwingend durch eine rechtliche Gesellschaftsform zum Ausdruck kommen, zumal in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Bestimmungen zur Registrierung einer juristischen Person existieren. Vielmehr können auch regelmäßige Treffen, formalisierte Entscheidungsstrukturen, verantwortliche Amtsinhaber und eine gewisse Beständigkeit der Organisation diesen Formalisierungsgrad darstellen. Spontane, nur für einen temporären Anlass durchgeführte Aktivitäten qualifizieren nicht als NPO bzw. NGO, obwohl auch sie einen wichtigen Beitrag in einer Gesellschaft leisten können.⁵²³ Insofern spielen beispielsweise auch die Abgrenzung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern, die Unterscheidung zwischen individuellen Verantwortlichkeiten und Verantwortlichkeiten der Organisation sowie die Differenzierung zwischen der Organisation und anderen Einheiten wie Familie, Freundeskreis oder losen Netzwerken von Personen eine Rolle.

2. Private, d.h. nichtstaatliche Organisation:

Es handelt sich um private Organisationen, die nicht Teil des Regierungsapparates sind. Dies schließt eine Unterstützung durch die öffentliche Hand in finanzieller Art oder in Form von Sachleistungen nicht grundlegend aus, und auch Regierungs-

9, 1. Spiegelstrich; Abl. C 340 von 1997) wird die Kommission angewiesen, vor der Unterbreitung von Vorschlägen zu Rechtsakten – außer im Falle von besonderer Dringlichkeit oder Vertraulichkeit – Konsultationsunterlagen zu veröffentlichen und umfassende Anhörungen vorzunehmen. Als Konsultationsunterlagen dienen die Grün- und Weißbücher der Kommission. [...] Hiermit soll der Öffentlichkeit die Möglichkeit gegeben werden, sich zu informieren und eigene Lösungsvorschläge einzubringen. [...] Die Anhörungen von Interessenverbänden erfolgen im Wege ihrer Teilnahme an einer Vielzahl von Ausschüssen, Arbeitsgruppen und Expertengruppen, auf die sie allerdings keinen rechtsverbindlichen Anspruch haben.“ Siehe Furtak, F.T. (2005), *Nichtregierungsorganisationen (NGOs) im politischen System der Europäischen Union. Strukturen, Beteiligungsmöglichkeiten, Einfluß*, 2., durchgesehene Auflage, München, 2005, S. 71 f. (zugl. Marburg, Univ., Diss., 2000).

⁵²² Vgl. im Fortfolgenden Anheier, H.K. (2005) S. 47 ff.; Badelt et al. (2007) S. 7 f.; Lewis, D. (2007), *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, 2. Auflage, London und New York 2007, S. 47 f.

Diese Merkmale grenzen die NGO gegenüber anderen Organsiationstypen ab, weswegen sie auch als ‚Abgrenzung nach außen‘ bezeichnet werden können. Vgl. Lindenmayer, Ph. (2008), *Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure. Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 22. Vgl. ebenso Take, I. (2002), *NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 38 ff.

⁵²³ Lewis (2007) stellt richtigerweise fest, dass ein zu starres Beharren auf einem großen formalen Organisationsgrad manche kleine Interessenvereinigungen oder kleine Wohltätigkeitsvereine auf Gegenseitigkeit zu Unrecht ausschließen könnte. Ebenso können auch Bürgerbewegungen einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten, und viele NGOs haben ihre Wurzeln in kleinen, informellen Bürgerinitiativen. Er führt ferner aus, dass ein Ausschluss von Kooperativen oder Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit aus dieser Definition deren historische Wichtigkeit für die Entwicklung des Dritten Sektors vernachlässigt. Vgl. Lewis, D. (2007) S. 48.

vertreter können mitunter in ihrem Verwaltungsrat sitzen. Entscheidend ist eine institutionelle Identität, die vom Staat getrennt ist, es sich also um keine staatliche oder staatsnahe Einheit mit behördlichen Befugnissen handelt.⁵²⁴

3. Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie:

Manche Organisationen, die privat und nichtstaatlich sind, können dennoch von behördlichen Stellen oder der privaten Wirtschaft in einem Ausmaß kontrolliert werden, dass sie letztlich als Teile dieser staatlichen oder wirtschaftlichen Einheiten fungieren, obwohl sie strukturell von ihnen getrennt sind. NPOs bzw. NGOs im Sinne der hier verwendeten Begriffsdefinition müssen hingegen selbstverwaltend sein, d.h. sie müssen in der Lage sein, ihre eigenen Aktivitäten maßgeblich selbst zu kontrollieren. Das beinhaltet eigene, interne Prozesse der Selbstverwaltung und einen erheblichen Grad an Autonomie. Der Sitz von Regierungs- oder Wirtschaftsvertretern im Verwaltungsrat der Organisation steht dem grundsätzlich nicht entgegen; entscheidend ist deren Grad an Einfluss bzw. der Grad der Autonomie, den die Organisation behält.

4. Keine Gewinnausschüttung:

Obwohl NPOs bzw. NGOs durchaus in einem Jahr Gewinne erwirtschaften können, dürfen sie diese nicht an die Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Vielmehr müssen solche Überschüsse in die Organisation reinvestiert oder für die Erfüllung des Organisationszwecks⁵²⁵ verwendet werden. Das entscheidende Kriterium ist daher, wie Gewinne verwendet werden. NPOs bzw. NGOs werden somit nicht primär zum Zweck der Gewinngenerierung gegründet und nicht primär nach erwerbswirtschaftlichen Gewinnkalkülen geführt.

5. Prinzip der Freiwilligkeit:

Das Prinzip der Freiwilligkeit erstreckt sich auf zwei Aspekte. Zum einen müssen NPOs bzw. NGOs Freiwillige in ihrer Arbeit oder im Management einsetzen. Das kann durch ehrenamtlich Tätige in ihrem Verwaltungsrat oder Mitarbeiterstab geschehen und/oder durch freiwillige Spenden. Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht, dass sie neben ehrenamtlich Tätigen nicht auch hauptamtlich tätige, bezahlte Mitarbeiter haben können; ebenso müssen nicht alle Einnahmen durch Spenden zufließen, sondern können ebenso über entgeltlich bereitgestellte Leistungen erwirtschaftet werden. Der zweite Aspekt betrifft die Abwesenheit einer Zwangsverpflichtung. Organisationen, in denen die Mitgliedschaft verlangt oder anderweitig durch Gesetz vorgeschrieben wird, qualifizieren sich nicht als NPO bzw. NGO. So kann beispielsweise bei manchen Berufsständen die Mitgliedschaft in einer Kammer (Ärztammer, Rechtsanwaltskammer, Handelskammer etc.) vorgeschrieben sein. Freiwilligkeit beinhaltet, dass weder ein zeitlicher noch ein geldlicher noch ein Sachbeitrag durch gesetzliche Regularien vorgeschrieben oder anderweitig erzwungen werden darf.

⁵²⁴ Anheier (2005) weist darauf hin, dass eine solche Unterscheidung in vielen Fällen einfach ist, aber durchaus auch Grenzfälle existieren (er nennt als Beispiel die „quangos“ bzw. „quasi-nongovernmental organizations“). Der kritische Punkt ist das Ausmaß, in der die Organisation als Erweiterung der Staatsmacht mit behördlicher Autorität agiert. Vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 48.

⁵²⁵ Dabei wird unterstellt, dass dieser wohltätigen Zwecken dient oder im öffentlichen Interesse ist. Vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 48.

Eine leicht vereinfachte Version dieser strukturell-operationalen Definition verwenden die Vereinten Nationen.⁵²⁶ Ebenso übernahmen sie in ihr *United Nations Handbook on Nonprofit Institutions* die gemeinsam mit der Johns Hopkins University erarbeitete International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), die für Vergleichszwecke vor allem auf internationaler Ebene eine einheitliche Klassifizierung von Nonprofit-Organisationen schuf und sich dabei vor allem auf eine branchenorientierte Einteilung konzentrierte.⁵²⁷ Während mithilfe der Definition des NPO- bzw. NGO-Begriffs die Gemeinsamkeiten solcher Einheiten festgelegt werden, wird durch eine Klassifizierung auf die Unterschiede dieser Organisationen in Bezug auf ihren Zweck, ihre Aktivitäten und ihre Programme abgestellt.

Um die im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung aktiven Nichtregierungsorganisationen genauer einzugrenzen, kann der NGO-Sektor nach den Kriterien a) Leistungsadressaten, b) Finanzierung und c) Funktion geordnet werden.⁵²⁸

Das Kriterium der Leistungsadressaten betrachtet, zu wessen Gunsten eine NGO die von ihr hervorgebrachten Leistungen erstellt. Hier kann zwischen Eigenleistungs-NGOs und Fremdleistungs-NGOs unterschieden werden.⁵²⁹

Mitgliederorientierte NGOs erbringen ihre Leistungen nur für die eigenen Mitglieder (Eigenleistungs-NGOs); andere Personengruppen sind von den Leistungen der Organisation ausgeschlossen. Sie werden zuweilen auch als Clubs bezeichnet. Beispiele hierfür sind Sport- und Freizeitvereine, Kirchengemeinschaften, Gewerkschaften oder Selbsthilfegruppen. Fremdorienteerte NGOs hingegen richten ihre Leistungen überwiegend an den Bedürfnissen Dritter aus (Fremdleistungs-NGOs). Sie lassen sich weiter unterscheiden in drittorientierte Organisationen und öffentlichkeitsorientierte Organisationen.⁵³⁰ Während bei drittorientierten Organisationen Nutznießer und Leistender gegenüber der NGO nicht identisch sind (dazu zählen in erster Linie Hilfsorganisationen und Stiftungen, aber auch manche Teilbereiche von kirchlichen Gemeinschaften), stellen öffentlichkeitsorientierte NGOs ihre Leistungen (sowohl öffentliche Güter als auch preis- oder gebührenfinanzierte Güter) prinzipiell der Allgemeinheit zur Verfügung. Öffentliche Güter können z.B. von

⁵²⁶ Die Vereinten Nationen beschränken sich in der von ihnen verwendeten Definition auf die Aspekte a) self-governing organization, b) not-for-profit and not-profit-distributing, c) institutionally separate from government, d) non-compulsary. Vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 53 f. sowie Badelt et al. (2007) S. 7, Fußnote 4.

⁵²⁷ Es wird hierin in zwölf Hauptgruppen von Nonprofit-Organisationen unterschieden: 1) Culture and recreation, 2) Education and research, 3) Health, 4) Social services, 5) Environment, 6) Development and housing, 7) Law, advocacy, and politics, 8) Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion, 9) International, 10) Religion, 11) Business and professional associations, unions, 12) Not elsewhere classified. Vgl. auch im Folgenden Anheier, H.K. (2005) S. 54 ff.. Das Handbuch ist im Internet abrufbar. Vgl. United Nations (2003), *Handbook on Non-Profit Institutions in the Systems of National Accounts*, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Studies in Methods, Series F., No. 91, New York 2003, abrufbar auf der Internetseite des Center for Civil Society Studies (CCSS) der Johns Hopkins University Institute for Policy Studies unter www.jhu.edu/ccss/unhandbook/handbookdraft.html (Zugriff: 20.04.2009).

⁵²⁸ Diese Einteilung folgt der von Lindenmayer (2008) vorgeschlagenen Vorgehensweise, der damit eine Abgrenzung der NGOs ‚nach innen‘, also eine Binnendifferenzierung (akteursspezifische Kategorisierung), vornimmt. Vgl. auch im Fortfolgenden Lindenmayer, Ph. (2008) S. 33 ff.

⁵²⁹ Vgl. auch Kunz, J. (2006), *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen*, Dissertation Nr. 3136, Digicenter, Universität St. Gallen, 2006, S. 22. Im Internet abrufbar unter [www.unisg.ch/www/edis.nsf/www/DisplayIdentifier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/www/DisplayIdentifier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Zugriff: 22.04.2009).

⁵³⁰ Vgl. im Fortfolgenden Horak, Chr. (1993), *Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente*, Wiesbaden, 1993, S. 154.

Umweltschutzorganisationen bereitgestellt werden, während privat- oder gebührenfinanzierte Güter in den Bereich der privaten Theater, Museen, Kindergärten, Schulen usw. fallen. Häufig kommen in der Praxis auch Mischformen vor; insbesondere fremdorientierte Gruppen stellen häufig sowohl drittorientierte als auch öffentlichkeitsorientierte Leistungen bereit. Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten NGOs sind den fremdorientierten Organisationen zuzurechnen, da sie mit ihrer Tätigkeit primär die Lebensumstände und Arbeitsbedingungen von Bevölkerungsgruppen in den Projekt- und Importländern verbessern sowie die Umwelt schützen wollen.⁵³¹

Die Finanzierung von NGOs (als zweites Ordnungskriterium) wird bei der Ressourcenbetrachtung von NGOs im nachfolgenden Kapitel diskutiert. An dieser Stelle soll die Unterscheidung hinsichtlich der Kapitalgeber (Mitglieder oder Dritte) in primär mitgliederfinanzierte und primär fremdfinanzierte Organisationen genannt werden. Häufig treten beide Finanzierungsquellen gleichzeitig auf, wobei die Mischungsverhältnisse je nach NGO unterschiedlich ausgeprägt sind.⁵³²

Der Blick soll nun auf die Funktionen von Nichtregierungsorganisationen gerichtet werden (drittes Ordnungskriterium).⁵³³ Um die Aufgaben und Rollen und damit die verschiedenartigen Funktionen von NGOs zu unterscheiden, kann auf verschiedene Weise differenziert werden.⁵³⁴

Dienstleisterfunktion (service-provider role):

Hierbei kann grundsätzlich zwischen mehreren Ausprägungen unterschieden werden. NGOs können ihre Leistungen in solchen Fällen als Ergänzung erbringen, in denen durch Unternehmen und vor allem durch den Staat keine ausreichende Versorgung (insbesondere kleiner, benachteiligter Minderheiten) erfolgt. Sie können ferner auch die Einzigen sein, die eine solche Leistung überhaupt anbieten. Ebenso kann ihr Leistungsangebot neben dem von Staat und Unternehmen existieren, wobei es sich qualitativ von diesem unterscheidet.

Vorreiterfunktion (vanguard role):

NGOs können neue Herangehensweisen an Problemstellungen sowie neue Prozesse und Programme für die Bereitstellung notwendiger und erwünschter Leistungen entwickeln. Da sie bisweilen weniger abhängig als Unternehmen von der Befriedigung von Kapitalgebererwartungen sind und auch nicht – wie Regierungen – von einem Wahlausgang abhängen, sind sie häufig freier in der Gestaltung neuer Prozesse und Lösungsansätze. Die erarbeiteten Lösungen werden nicht selten zu einem späteren Zeitpunkt durch den Staat aufgenommen oder durch Unternehmen in marktfähige Lösungen umgesetzt.

⁵³¹ Der Fokus und die Ziele der im Rahmen dieses Dissertationsprojektes interviewten Nichtregierungsorganisationen werden in den Kurzportraits der NGOs vorgestellt, die im Anhang zu finden sind.

⁵³² Hinweise zu den Finanzierungsquellen und der Mittelverwendung bei den befragten NGOs finden sich in den Kurzportraits im Anhang.

⁵³³ Das Kriterium ‚Funktion‘ tangiert das Kriterium ‚Leistungsadressaten‘ insofern, als die Aufgaben und die Rolle von NGOs eng mit der Frage verknüpft sind, wer von den Leistungen der NGO profitieren soll.

⁵³⁴ Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich eng an die Darstellung bei Anheier (2005) an. Vgl. daher im Fortfolgenden Anheier, H.K. (2005) S. 174 f. Andere Autoren folgen häufig dieser Einteilung, machen aber mitunter eine weniger ausdifferenzierte Untergliederung. Vgl. beispielsweise Lewis, D. (2007) S. 130 ff.; Lindemayer, Ph. (2008) S. 37 ff.; Reuter, H. (2008), *Politische Kommunikation von NGOs. Strategien gemeinnütziger Interessenvertretung*, Saarbrücken, 2008, S. 10 f.

Funktion des Wertebewahrers (value-guardian role):

Regierungen müssen die Interessen vieler gesellschaftlicher Gruppen zu einem Ausgleich bringen, was mitunter dazu führen kann, dass die Interessen kleinerer, schwächerer Gruppen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Ebenso sehen Unternehmen die Weiterentwicklung von gesellschaftlichen Werten in den wenigsten Fällen als ihre primäre Aufgabe, da dies selten zu einem signifikanten Profit führt. NGOs übernehmen in solchen Fällen zuweilen die Rolle eines Bewahrers gesellschaftlicher Werte, indem Gruppen durch sie ihre politischen, religiösen, ideologischen, kulturellen, gesellschaftlichen oder andersgelagerten Ansichten zum Ausdruck bringen können.

Funktion der Interessenvertretung (advocacy role):

Im Rahmen politischer Prozesse kann es vorkommen, dass die Interessen unterrepräsentierter oder diskriminierter Gruppen nicht oder nicht in ausreichender Form berücksichtigt werden. Ebenso kann die Umwelt selber aufgrund einer unzureichenden Lobby keine ausreichende Berücksichtigung bei politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen finden. Einer der Hauptarbeitsbereiche von Nichtregierungsorganisationen liegt daher in der Vertretung der Interessen von benachteiligten Personen oder Gruppen sowie im Eintreten für den Umweltschutz. Hierbei fungieren sie als Kritiker und „Aufpasser (watchdog)“ gegenüber Staat und Wirtschaft.

Mit Bezug auf die Ergebnisse der Fallstudien sowie die im Anhang aufgeführten Kurzportraits der befragten Nichtregierungsorganisationen kann festgehalten werden, dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft aktiven NGOs in allen vier vorgenannten Rollen engagiert sind: Als Serviceerbringer bemühen sie sich um Informationsbeschaffung und -analyse; sie stellen Informationen bereit und geben Aufklärung vor allem zugunsten gesellschaftlicher Gruppen, aber auch gegenüber behördlichen Institutionen (wie Bundesministerien) und der Wirtschaft. Als Interessenvertreter kümmern sie sich um die Belange von Bevölkerungsgruppen insbesondere in den Projekt-/Importländern und um den Schutz der natürlichen Umwelt. Im Rahmen ihrer Arbeit engagieren sie sich für die Bewahrung gesellschaftlicher Werte, wobei ebenso ein Transfer solcher Werte von den Industriestaaten in die Projekt-/Importländer konstatiert werden kann. Durch die Erarbeitung alternativer Vorschläge zur Formulierung und Realisierung politischer Rahmenbedingungen und von Durchführungsverfahren übernehmen sie mitunter eine Vorreiterfunktion; in diesem Zusammenhang ist vor allem das Bemühen der NGOs um eine Einflussnahme auf die Ausgestaltung der OECD Common Approaches und der Equator Principles zu nennen.

Eine kleinteiligere Untergliederung der Merkmalsausprägungen im Rahmen der Binnendifferenzierung von NGOs („Abgrenzung nach innen“) findet sich bei Take (2002).^{535 536}

⁵³⁵ Vgl. für die nachfolgenden Erläuterungen Take, I. (2002) S. 42 ff.

⁵³⁶ Horak (1993) verwendet für seine Unterscheidung der Nonprofit-Organisationen zum Teil ähnliche Merkmale: a) Größe (klein, mittel, groß), b) Rechtsform (Verein, Stiftung/Anstalt, Körperschaft öffentlichen Rechts, Kapitalgesellschaft), c) Steuern (Ertragsteuern, sonstige Steuern sowie jeweils die weitere Unterscheidung in begünstigt und nicht begünstigt), d) Trägerschaft (staatlich, privat), e) Leistung (Individualgut, meritorisches Gut, Kollektivgut, öffentliches Gut), e) Mitarbeiter (hauptamtlich, ehrenamtlich, gemischt), f) Finanzierung (Anteile, Kredit, Preis, Gebühren, Beiträge, Zuschüsse/Spenden, Kapitalerträge, Steuern, Sponsoring), g) Adressaten (Mitglieder, Dritte, Allgemeinheit), h) Organisation (hierarchisch, oligarchisch, demokratisch), i) Ziele (Formalziel, Sachziel). Vgl. Horak, Chr. (1993) S. 46 ff., insbesondere auch Abb. 17 *Objektbereich NPO nach Merkmalen gegliedert*, S. 61.

Er unterscheidet in:

- **Kultureller Hintergrund:** NGOs differieren bezüglich ihres kulturellen Hintergrundes. Dieser kann zum einen ihre Themenauswahl und auch die Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen im jeweiligen politischen bzw. gesellschaftlichen System beeinflussen. So haben beispielsweise viele NGOs der südlichen Hemisphäre lange Jahre ihre Arbeit auf die Durchsetzung von Menschenrechten, die Abschaffung von diktatorischen Regierungen und die Sicherung der Grundbedürfnisse des täglichen Lebens verwendet (und tun dies auch heute noch). Erst mit Erreichen eines gewissen Wohlstandsniveaus kann sich der Fokus auch auf andere Themen richten. Zum anderen ist die Art der Basisbewegung, aus der eine NGO hervorgegangen ist, vielfach prägend für deren weitere Arbeit.
- **Ziele:** Es kann hier zwischen strukturkonservativen und strukturreformerischen bzw. revolutionären Zielsetzungen unterschieden werden.
- **Programmatische Ausrichtung:** Bei „wertorientiert“ (bzw. identitätsorientiert) handelnden NGOs ist die Darstellung ihrer Position gegenüber der Außenwelt als die einzig Richtige von großer Wichtigkeit; Gleiches soll aber auch in der internen Struktur der Gruppe ihren Niederschlag finden. Grundsatzfragen haben bei solchen Organisationen einen hohen Stellenwert, weswegen deren Kompromissbereitschaft oftmals eingeschränkt ist. Anders verhält es sich bei „erfolgsorientierten“ (bzw. interessenorientierten) NGOs, die in erster Linie auf die machbare Verwirklichung ihrer Ziele abstellen. Kooperationsstrategien und der Zugang zum politischen Prozess sind hier prägende Vorgehensweisen. Diese NGOs wenden häufig auch Doppelstrategien von konfrontativen und kooperativen Maßnahmen an.
- **Strategiewahl:** Es kann zwischen Konfrontationsstrategien und Kooperationsstrategien unterschieden werden. Mit Konfrontationsstrategien werden meist Maximalforderungen in die politische Auseinandersetzung eingebracht. Kooperationsstrategien suchen primär nach realisierbaren Lösungen und fokussieren auf Problembearbeitung durch Lobbying, Information u.ä.⁵³⁷
- **Aktionsformen:** Hier können konventionelle Aktionsformen (Öffentlichkeitsarbeit, Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung für politische Verhandlungen, Beratung, Projektarbeit, Weiterbildung, Lobbying u.ä.) und unkonventionelle Aktionsformen (Demonstrationen, Sitzblockaden, Besetzungen, Petitionen u.ä.) unterschieden werden.
- **Organisationsstruktur:** Eine hierarchisch aufgebaute Organisation mit klar definierten Zuständigkeiten bietet oft den Vorteil einer schnelleren Entscheidungsfindung und Reaktionsfähigkeit, birgt aber auch mitunter ein Legitimationsproblem für die NGO. Horizontale Organisationsstrukturen bieten generell eine bessere

⁵³⁷ Take (2002) stellt Unterschiede zwischen europäischen und US-amerikanischen NGOs fest, die er im jeweiligen politischen System festmacht: In Europa herrsche zwar ein allgemeiner Trend zu eher kooperativen Verhaltensweisen; erreichen die Verhandlungen aber eine Sackgasse, würde auf konfrontative Strategien zurückgegriffen werden. Das US-amerikanische System hingegen würde eine Einflussnahme relativ einfach machen, weswegen die US-amerikanischen NGOs primär auf kooperative Strategien setzten. Konfrontationsstrategien würden dort in erster Linie verwendet werden, um sich von der Vielzahl der übrigen NGOs abzuheben, sich in der Öffentlichkeit zu profilieren und auf diese Weise Einfluss zu gewinnen. Vgl. Take, I. (2002) S. 44.

Legitimationsgrundlage, haben aber nicht selten den Nachteil, dass Entscheidungs- und Reaktionsprozesse zu lange dauern.

- Handlungsebenen: Hier kann zwischen transnational tätigen NGOs, nationalen NGOs und lokal operierenden NGOs unterschieden werden.
- Finanzierungsquellen: Die Art der Finanzierungsquellen kann das strategische Verhalten einer NGO signifikant beeinflussen. Erhält es die notwendigen Finanzmittel vor allem durch staatliche Stellen und private Stiftungen, wird sich die Organisation primär durch ihre eigene Expertise qualifizieren müssen. Ist sie hingegen auf die finanzielle Unterstützung durch die Öffentlichkeit angewiesen, wird sie ihre eigene Bekanntheit durch geeignete öffentlichkeitswirksame Aktionen steigern oder sichern wollen, sodass bei solchen NGOs konfrontative (also publikumswirksame) Strategien häufiger erwartet werden können.
- Dauerhaftigkeit: Manche Gruppen werden nur für ein bestimmtes Anliegen oder Ereignis (z.B. eine Konferenz) gegründet und geben nach kurzer Zeit ihre Arbeit wieder auf. Andere Organisationen hingegen bestehen schon viele Jahre und haben es geschafft, ein gesichertes Funding aufzubauen, notwendige Netzwerke zu bilden und einen Zugang zum politischen System zu etablieren.
- Rechtlicher Status: Der rechtliche Status und der Grad der Anerkennung als Vertreter gesellschaftlicher Anliegen können einen erheblichen Einfluss auf die Erfolgsaussichten einer NGO haben. Neben Steuerfreiheit und dem Zugang zu direkten staatlichen Zuwendungen sehen auch die Konsultationsmechanismen einiger Institutionen den Austausch mit repräsentativen NGOs vor.
- Allianzpartner: Die Zielausrichtung und die programmatische Ausrichtung können entscheidenden Einfluss auf die Allianzpartner haben, die eine NGO gewinnen kann.

Nachdem mit der Definition des NGO-Begriffs eine Abgrenzung von Nichtregierungsorganisationen nach außen gegenüber anderen Organisationstypen geschaffen und ferner ein Überblick über mögliche Unterscheidungsmerkmale zwischen NGOs untereinander gegeben wurde (Abgrenzung nach innen), sollen die Zielausrichtung, die Ressourcen und die Umfeldbeziehungen von NGOs nun eingehender besprochen werden.

4.2 Zielausrichtung

Regelmäßig greifen Nichtregierungsorganisationen Themen und Problemfelder auf, die nach ihrer Auffassung durch Staat oder Unternehmen nicht zufriedenstellend berücksichtigt oder gelöst werden. Häufig handelt es sich um moralische Ansprüche und Wertvorstellungen, die diese Organisationen erheben und denen sie zugunsten Benachteiligter und unterrepräsentierter Gruppen (oder zugunsten der natürlichen Umwelt) nachgehen. Sie vertreten damit Anspruchsgruppen in einer Gesellschaft.

In der Konsequenz zeichnen sich NGOs unter anderem dadurch aus, dass sie als Oberziele in erster Linie Sachziele wie den Umweltschutz, eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen von Personengruppen usw. definieren und verfolgen. Nicht selten existieren bei ihnen mehrere (Sach-)Ziele parallel und gleichberechtigt nebeneinander, und zuweilen divergieren diese miteinander (Zielkonflikte), was eine Priorisierung und die

Aufteilung des Ressourceneinsatzes erschwert.⁵³⁸ Aufgrund ihrer qualitativen Natur lässt sich die Erfolgsmessung meist nur schwer in bestimmbare Größen übertragen.⁵³⁹

NGOs unterscheiden sich hierin von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, die als ihr Oberziel regelmäßig Formalziele wie Gewinn, Umsatz usw. festlegen und bei denen das Erzielen eines Vorteils im Austauschprozess mit ihren Kunden – mit Blick auf das Gewinnmaximierungsziel – vorgesehen und verpflichtend ist.⁵⁴⁰

In einem sogenannten ‚Mission Statement‘ oder einer ‚Mission‘ definiert eine NGO üblicherweise ihre Aufgaben, Werte und Ziele, nach denen sie ihr weiteres Handeln ausrichtet. Hierin drücken sich die Absichten der Organisation und der Grund für ihre Existenz aus. Das Streben der NGO besteht darin, diese Mission mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln bestmöglich zu erreichen, somit einen nicht-monetären Nutzen zu maximieren. Man kann sie daher auch als missionsgetriebene Organisationen bezeichnen.⁵⁴¹ Ein gutes, aussagekräftiges ‚Mission Statement‘ beschreibt den Zweck der Organisation und ihre langfristigen Ziele, die Bedarfslücke, die die NGO füllen will, ihre zentralen Werte und die Prinzipien ihres Handelns sowie ihre Vision hinsichtlich des zukünftigen Zustandes, den sie in ihrer Umwelt erreichen möchte.⁵⁴² Es setzt die Grenzen ihres Arbeitsspektrums und hilft bei der Priorisierung ihrer Ziele und Aufgaben.

Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen erbringen die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft aktiven NGOs ihre Hauptleistungen zugunsten Dritter oder gegenüber der Umwelt, wobei sie von den Begünstigten oft keine entgeltliche Gegenleistung erhalten. Insofern muss auch der Nutzenbegriff für solche Nichtregierungsorganisationen

⁵³⁸ Vgl. Eckardstein, v. D. / Simsa, R. (2007), *Entscheidungsmanagement in NPOs*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 376–388, hier S. 380. Vgl. ebenso Scharnagel, B. (2003) S. 12.

⁵³⁹ Theuvsen (2004) bemerkt: „Unklar ist in vielen Fällen sogar, was es für eine NPO eigentlich bedeutet, langfristig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Anders als in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, die sich weitgehend auf das Ziel der Gewinnerzielung konzentrieren können, ist der Erfolgsmaßstab einer NPO oft ungewiss. Nicht ein bestimmtes Formalziel, z.B. Gewinn, sondern ein breit gefächertes Spektrum vielfach schwer operationalisierbarer Sachziele (Schutz der Umwelt, Gerechtigkeit, Verbesserung der Lebensqualität usw.) leitet das Tun einer NPO. Nicht einmal das Ziel, das langfristige Überleben der Organisation zu sichern, ist im Dritten Sektor selbstverständlich. Für viele Organisationen, die sich besonders schutzwürdiger Interessen annehmen, besteht das vorrangige Ziel letztlich darin, sich selbst überflüssig zu machen.“ Siehe Theuvsen, L. (2004), *Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und muddling through*, in: Witt, D. / Purtschert, R. / Schauer, R. (Hrsg.), *Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, 25. und 26. März 2004*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 175–186, hier S. 178 f.

Ähnlich argumentieren auch Horak et al. (2007). Vgl. Horak, Chr. / Matul, Chr. / Scheuch, F. (2007), *Ziele und Strategien von NPOs*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 178–201, hier S. 182.

⁵⁴⁰ Vgl. auch Kunz, J. (2006) S. 16.

⁵⁴¹ Vgl. Schneider, J. / Minnig, Chr. / Freiburghaus, M. (2007), *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*, 1. Auflage, Bern u.a. 2007, S. 17.

⁵⁴² Vgl. auch im Folgenden Anheier, H.K. (2005) S. 176 f.

Drucker (1992) schlägt für die Formulierung eines Mission Statements vor, dass zunächst die vorherrschenden Bedürfnisse in der Gesellschaft (und damit die Möglichkeiten der NPO zur Betätigung) analysiert werden. Sodann sind die eigene Kompetenz und die eigene Hingabe für dieses Thema zu reflektieren: „So you need three things: opportunities; competence; and commitment. Every mission statement, believe me, has to reflect all three or it will fall down on what is its ultimate purpose and final test. It will not mobilize the human resources of the organization for getting the right things done.“ Siehe Drucker, P.F. (1992), *Managing the Non-Profit Organization. Principles and Practices*. New York, 1992, S. 8.

anders ausgelegt werden als für ein erwerbswirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen; ein allein ökonomisch-rationaler Ansatz kann das Verhalten von NGOs nicht hinreichend erklären.

Mit Blick auf die Umsetzung ihrer Ziele sind Nichtregierungsorganisationen in verschiedenen Lenkungssystemen aktiv. Es handelt sich dabei um den Markt, die Politik und die Gesellschaft.⁵⁴³

Als gesellschaftliche Gruppen, die mit den Unternehmen selten in einer signifikanten direkten Austauschbeziehung stehen, ist die gesellschaftliche Öffentlichkeit das erste Lenkungssystem, über das NGOs einen Einfluss suchen. Die öffentliche Benennung gesellschaftlicher Missstände sowie die öffentliche Stigmatisierung der Verursacher sind ein wirkungsvolles Instrument, dessen sie sich bedienen („naming and shaming“).⁵⁴⁴ Hierbei können sie sich auf bestehende Wertvorstellungen in einer Gesellschaft berufen und ein Aufheben der Missstände auf dieser Basis einfordern. Oder sie können sich um eine Veränderung der herrschenden Meinung selber bemühen. Hilfreich ist dabei die wachsende Verbreitung der Informationstechnologie in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern, mit denen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene auf einfache Weise Informationen und Meinungen ausgetauscht und Proteste koordiniert werden können. Voraussetzung ist dabei, dass sich die NGOs als legitime Anspruchsgruppen in der Gesellschaft etablieren und ihre Kompetenz nachweisen können.⁵⁴⁵

Ein weiteres Lenkungssystem, das eng mit der Gesellschaft verbunden ist, stellt die Politik dar.⁵⁴⁶ Wie auch aus den Fallstudien deutlich wurde, nutzen NGOs das direkte Gespräch mit Regierungen (direkte Einflussnahme), wenden sich aber auch an den politischen Souverän (Volk bzw. Wählerschaft), um (indirekt) Einfluss zu generieren.⁵⁴⁷

Als drittes Lenkungssystem bleiben den NGOs die Märkte. Da sie in der Regel in keiner signifikanten direkten Austauschbeziehung zu den Unternehmen stehen, die sie beeinflussen möchten, wenden sie sich üblicherweise an den marktlichen Souverän, um (indirekt) Einfluss zu nehmen. Marktliche Souveräne können – abhängig vom betrachteten Markt – Käufer bzw. Konsumenten, Kapitalgeber oder auch Mitarbeiter sein.⁵⁴⁸ Zwar steht den NGOs auch die direkte Kontaktaufnahme mit den Unternehmen und Banken zur Verfügung (die sie auch nutzen), jedoch ergibt sich ein relevantes Einflusspotenzial erst durch mächtigere Verbündete.⁵⁴⁹

⁵⁴³ Im Unterschied zur Einteilung in die Lenkungssysteme Markt, Politik und Gesellschaft benennt Dyllick (1989) diese Lenkungssysteme mit Markt, Politik und Moral und beschreibt sie mit Bezug auf Unternehmen eingehend. Da sich die nachfolgenden Ausführungen an diese Darstellung anlehnen, vgl. nachfolgend Dyllick, Th. (1989), *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Wiesbaden, 1989 (zugl.: St. Gallen, Univ., Habil.-Schr., 1988), S. 127 + S. 149 + S. 186 f.

⁵⁴⁴ Vgl. Winston, M. (2002), *NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility*, in: *Ethics & International Affairs*, Vol. 16, No. 1, March 2000, S. 71–87, hier S. 76 + 81.

⁵⁴⁵ Ähnlich auch Lindenmayer, Ph. (2008) S. 49. Die Frage der Legitimität von Anspruchsgruppen wird eingehender in Kapitel 5 bei der Diskussion der Grundlagen des Stakeholdereinflusses besprochen, weswegen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt wird.

⁵⁴⁶ Vgl. Dyllick, Th. (1989) S. 149.

⁵⁴⁷ Vgl. hierzu auch Lindenmayer, Ph. (2008) S. 50.

⁵⁴⁸ Vgl. hierzu auch Lindenmayer, Ph. (2008) S. 50.

⁵⁴⁹ Diese Aspekte werden in Kapitel 5 eingehender diskutiert, weshalb an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet wird.

Hier wird auch die Interdependenz von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft deutlich: Konsumenten bzw. Käufer sind als Mitglieder einer Gesellschaft gleichzeitig wahlberechtigte Bürger; eine Regierung bzw. ein Gesetzgeber ist angehalten, gesellschaftlichen Willen und herrschende Wertvorstellungen in rechtliche Vorgaben einzubetten und für ihre Einhaltung zu sorgen; wirtschaftliche Betätigung dient der Versorgungssicherung und ist gleichzeitig für viele Wirtschaftstätige eine Sphäre zur persönlichen Selbstverwirklichung – dieser Bereich wird somit von den moralischen Werten der am Wirtschaftsprozess Beteiligten berührt. Dyllick (1989) bemerkt zutreffend, dass der Markt ein Lenkungssystem ist, das „[...] im Hinblick auf seine konkrete Ausgestaltung, aber auch im Hinblick auf seinen Geltungsbereich und Stellenwert insgesamt von übergeordneten politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen abhängt. Die Beziehungen zwischen Wirtschaft, Regierung und Öffentlichkeit können deshalb nur als politische Auseinandersetzung verstanden werden, bei der es immer auch darum geht, die konkrete Form der Lenkung der Beziehungen im gesellschaftlichen Raum überhaupt zu bestimmen.“⁵⁵⁰

Sobald NGOs ihre Ziele festgelegt und eine geeignete Vorgehensweise bestimmt haben, benötigen sie Ressourcen für deren Umsetzung.

4.3 Ressourcen

4.3.1 Ressourcenausstattung und Finanzierungsbasis

Der Zweck von erwerbswirtschaftlich orientierten Betrieben liegt regelmäßig in der Herstellung und dem gewinnorientierten Verkauf von Gütern (Sachen und Dienste), für die in einem Markt Bedarf besteht oder geschaffen werden kann. Über die Erlöse hieraus können die benötigten Produktionsfaktoren beschafft und bezahlt werden. Es besteht somit eine zweiseitige Markteinbindung in vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen, die bei NGOs in dieser Form jedoch nicht bzw. nur sehr eingeschränkt gegeben ist.⁵⁵¹

NGOs stellen ihre Leistungen meist unentgeltlich oder zu einem Preis zur Verfügung, der unter Marktniveau liegt.⁵⁵² Zwar werden ihre Leistungen von den Begünstigten für gewöhnlich als nützlich empfunden und entsprechend nachgefragt, jedoch von diesen nicht oder nur zu einem Preis unter Marktniveau oder nur indirekt über andere Refinanzierungswege (z.B. staatliche Subventionen) bezahlt.⁵⁵³ Deshalb sind NGOs in erheblichem Maße

⁵⁵⁰ Siehe Dyllick, Th. (1989) S. 149.

⁵⁵¹ Vgl. Mayrhofer, W. / Scheuch, F. (2007), *Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 81–97, hier S. 82.

⁵⁵² Auch gewinnorientierte Unternehmen entscheiden sich aus strategischen Gründen mitunter, ihre Güter und Dienste für einen begrenzten Zeitraum unter dem bisherigen Marktniveau bzw. zu einem nicht kostendeckenden Preis anzubieten. Sie tun dies aber aus der strategischen Überlegung heraus, einen größeren Marktanteil zu generieren und andere Wettbewerber zu verdrängen, um zu einem späteren Zeitpunkt umso höhere Gewinne erzielen zu können. NGOs unterscheiden sich hiervon, da die unentgeltliche oder zu einem Preis unter Marktniveau bereitgestellte Leistung nicht der eigenen Gewinnoptimierung, sondern der Erfüllung ihres Organisationszwecks dient. Einschränkend sind solche Aktivitäten zu nennen, bei denen NGOs ihre Leistungen zu einem marktgerechten Preis zur Verfügung stellen; diese dienen in aller Regel aber dazu, das Funding für die Organisation zu sichern, damit sie mit diesen Geldmitteln ihre übrigen, unentgeltlich bereitgestellten oder „subventionierten“ Leistungen erbringen kann.

⁵⁵³ Wie bereits erwähnt wurde und weiter unten auch noch näher ausgeführt wird, stellen NGOs gegenüber Regierungsstellen oder Unternehmen mitunter Leistungen wie beispielsweise Informationen bereit. Zum Teil

von den freiwillig gegebenen Beiträgen Dritter abhängig, um die Existenz und die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation zu sichern. Sie müssen somit darauf bedacht sein, bei bestimmten gesellschaftlichen Gruppen, Institutionen und/oder wirtschaftlichen Einheiten eine so große Akzeptanz zu erreichen, dass hierüber die Versorgung mit allen notwendigen Produktionsfaktoren sichergestellt werden kann.⁵⁵⁴

Die Versorgung einer Nichtregierungsorganisation mit den Ressourcen, die sie für ihre Arbeit benötigt, kann grundsätzlich in dreierlei Form erfolgen. Zum Ersten kann dies durch Finanzmittel wie beispielsweise Spenden, Zuwendungen oder Einnahmen durch Warenverkauf und das Erheben von Gebühren für Serviceleistungen geschehen.⁵⁵⁵ Zum Zweiten können Sachmittel in Form von gespendetem Essen u.ä. eingebracht werden. Zum Dritten ist die Arbeitskraft der Mitarbeiter zu nennen, wobei es sich einerseits um festangestellte Beschäftigte, andererseits aber auch um ehrenamtlich Tätige handeln kann. Während Unternehmen sich zum größten Teil über die Einnahmen durch den entgeltlichen Absatz ihrer Güter finanzieren und Steuern die primäre Einnahmequelle für Regierungen darstellen, findet man bei NGOs häufig einen Mix aus Geld- und Sachspenden, Freiwilligenarbeit und Finanzerlösen aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen, über die sie die notwendigen Ressourcen erhalten, um ihre Arbeit durchzuführen.⁵⁵⁶

Bei der Diskussion der Ressourcenausstattung einer NGO ist an erster Stelle die Arbeit der dort zusammengeschlossenen Personen zu nennen. Nichtregierungsorganisationen entstehen häufig aus Basisgruppen heraus, wobei sich Letztere regelmäßig aus Freiwilligen zusammensetzen, die ein gemeinsames Interesse und Ziel verbindet und die ihre Arbeitskraft mit großem Idealismus unentgeltlich einbringen. Wachsen diese gesellschaftlichen Bewegungen, entsteht bei ihnen für gewöhnlich auch ein höherer Organisationsbedarf, der schließlich eine straffere Arbeitsaufteilung bzw. Zuständigkeitsverteilung notwendig macht. Nicht selten kennzeichnet dieser Zeitpunkt dann den Übergang von einer Basisbewegung zu einer Nichtregierungsorganisation. Neben den bisher Freiwilligen, die ihre Tätigkeit ehrenamtlich ausüben, werden dann häufig auch hauptamtlich tätige, bezahlte Arbeitskräfte eingestellt. Auch bei ihnen können vielfach ein hoher Grad an Idealismus und eine große Identifikation mit den Werten und den Zielen der Organisation festgestellt werden.⁵⁵⁷

wird diese Informationsbereitstellung von den staatlichen und wirtschaftlichen Einheiten begrüßt, in anderen Fällen hingegen als „zwangsverpflichtend“ empfunden. In jedem Fall dient sie in erster Linie dazu, das NGO-Ziel wie beispielsweise eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Personen oder den Schutz der Umwelt zu erreichen; Begünstigte sind letztlich also diese Personengruppen bzw. die Umwelt. Die Regierungsstellen und die Unternehmen können zwar auch Vorteile aus der Leistungsbereitstellung durch die NGOs ziehen, sind aber aus NGO-Sicht nur als mittelbar Begünstigte anzusehen.

⁵⁵⁴ Vgl. auch Mayrhofer, W. / Scheuch, F. (2007) S. 82.

⁵⁵⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Anheier, H.K. (2005) S. 204.

⁵⁵⁶ In den Kurzportraits zu den befragten Nichtregierungsorganisationen sind Angaben über deren Einnahmequellen enthalten (vgl. Kapitel 8.1). Ebenso wird in Kapitel 6.2 auf die Einnahmesituation und die sich daraus ergebenden Konsequenzen eingegangen.

⁵⁵⁷ Badelt (2007) stellt fest: „Menschen mit Werthaltungen dieser Art gründen und betreiben NPOs, um nicht monetäre Ziele zu verfolgen. NPOs sind deshalb besonders ideologisch oder politisch geprägt, was zu spezifischen Produktentscheidungen führt, die nicht mit der traditionellen ökonomischen Rationalität erklärt werden können.“ Siehe Badelt, Chr. (2007), *Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 98–119, hier S. 110.

An dieser Stelle ist es angebracht, auf einen wesentlichen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen und hauptamtlich tätigen, bezahlten Mitarbeitern hinzuweisen. Für hauptamtliche Mitarbeiter stellt ihre Arbeit in der Organisation in der Regel die primäre Einkommensquelle dar. Ihre (zukünftigen) persönlichen Verdienstmöglichkeiten stehen in engem Zusammenhang mit dem Überleben der Organisation und damit dem langfristigen Erfolg beim Erreichen der gesteckten Ziele und Aufgaben. Ehrenamtliche hingegen finanzieren ihren Lebensunterhalt aus anderen Quellen und streben aus ihrer Mitarbeit in der NGO in erster Linie die persönliche Befriedigung aus dem Einsatz für eine aus ihrer Sicht „guten Sache“ an.⁵⁵⁸ Diese Unterschiede können eine Rolle bei der Ausformulierung der NGO-Ziele, der Erfolgsorientierung, der gewählten Vorgehensweisen und der Bereitschaft zu pragmatischen Lösungswegen spielen.⁵⁵⁹

Der Mitarbeit des Einzelnen kann in einer NGO ein größerer Einfluss auf die ideologische und strategische Ausrichtung der Organisation unterstellt werden, als es in streng hierarchisch aufgestellten Unternehmen und Institutionen der Fall ist. Aufgrund des oft unentgeltlichen Engagements bzw. einer zuweilen unterdurchschnittlichen Verdienstspanne bei bezahlten Mitarbeitern in NGOs kommt der auf diese Weise eingebrachten Ressource ‚Arbeitskraft‘ ein hoher Stellenwert zu. Damit verbunden ist häufig ein größeres Mitspracherecht des Einzelnen.⁵⁶⁰ Die Besonderheiten in der Personalstruktur und den Entscheidungsprozessen bieten für solche Organisationen sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Entscheidungsfindung erfolgt häufig basisdemokratisch, was zu einer größeren Glaubwürdigkeit und Legitimität der NGO in der Öffentlichkeit führen kann. Gleichzeitig beinhaltet es die Gefahr, dass die Entscheidungsfindung dadurch mitunter zu langsam wird und die Reaktionsfähigkeit bzw. -schnelligkeit beeinträchtigt wird.

Wie in allen sozialen Gruppen – und vor allem solchen, die keine feste hierarchische Entscheidungskaskade vorsehen – kann es passieren, dass einzelne Personen einen dominierenden Einfluss in der Organisation haben und dass sich Identität und strategische

⁵⁵⁸ Anheier (2005) weist richtigerweise darauf hin, dass auch ehrenamtliche Mitarbeiter nicht selten Gratifikationen u.ä. als Honorierung für ihren Arbeitseinsatz erhalten. Bisweilen erreichen solche Zahlungen einen signifikanten Umfang, was die Trennung zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit mitunter relativiert und erschwert. In diesem Zusammenhang diskutiert er verschiedene Formen von Beschäftigungs- bzw. Arbeitsverhältnissen, die an dieser Stelle aber nicht besprochen werden sollen. Vgl. stattdessen Anheier, H.K. (2005) S. 214–224.

Als Motivationsfaktoren für eine ehrenamtliche Betätigung unterscheidet er zwischen altruistischen Motiven (Solidarität und Anteilnahme für die Armen und Bedürftigen, Identifikation mit leidenden Personen usw.), instrumentellen Motiven (Erwerb neuer Fähigkeiten und Erfahrungen, sinnvolle Freizeitbeschäftigung, Kontakt mit anderen Menschen, persönliche Befriedigung) und Motiven aus einer persönlichen Verpflichtung heraus (moralische oder religiöse Pflicht, Beitrag für die lokale Gemeinschaft, Rückzahlen einer Schuld an die Gesellschaft, politische Pflicht zum Herbeiführen von Änderungen). Vgl. Anheier, H.K. (2005) S. 222 f.

⁵⁵⁹ Eckardstein / Simsa (2007) bemerken: „Während Letztere [gemeint sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter, Anm. d. Verf.] oft mehr die Seite der Moral und des konkreten Sinns vertreten, müssen Erstere in Wahrnehmung ihrer Aufgaben Aspekte der moralfreien Organisation repräsentieren.“ Siehe Eckardstein, D. v. / Simsa, R. (2007) S. 382.

⁵⁶⁰ Ein größeres Mitspracherecht ist häufig in kleineren NGOs mit wenigen Mitarbeitern anzutreffen. Große Nichtregierungsorganisationen haben hingegen ein größeres Bedürfnis nach organisationaler Arbeits- und Zuständigkeitsaufteilung, womit oftmals auch ein verringertes Mitspracherecht einhergeht.

Ausrichtung der Gruppe mit einem Personalwechsel innerhalb des Teams oder an der Führungsspitze signifikant verändern können.⁵⁶¹

Zauner (2007) weist in diesem Zusammenhang auf das organisationskulturelle Erbe basisnaher Organisationen und deren kulturspezifische Verhaltensmuster hin.⁵⁶² Er identifiziert vier Tendenzen, die bisweilen in NPOs anzutreffen sind und die ihre Arbeit erschweren können. Als Personalisierungstendenz bezeichnet er die Neigung, „[...] alle Erfolge und Misserfolge einzelnen Personen zuzuschreiben und im Gegenzug strukturelle Konfliktlagen als Ausdruck persönlicher Schwächen zu deuten“⁵⁶³. Während dies für die Betroffenen sehr belastend sein kann, kann es gleichzeitig für andere Mitglieder entlastend wirken. Eine Tendenz zur emotionalen Sperre gegen eine klare organisatorische Aufteilung von Zuständigkeiten und hierarchischen Entscheidungskompetenzen spielt ebenso eine Rolle bei der Egalitätsneigung, derzufolge am Idealbild der Gleichheit aller Gruppenmitglieder festgehalten wird. Persönliche Fähigkeiten und Leistungsmerkmale bleiben hierbei unberücksichtigt, auch wenn der Wirkungsgrad organisationalen Handelns dadurch beeinträchtigt wird. Als drittes Merkmal nennt Zauner (2007) eine Harmonieneigung, bei der interne Konflikte lange verdrängt und nicht ausgetragen oder erfolgreich auf einen Außenfeind projiziert werden. Die Informalitätstendenz (als vierter Punkt) bezieht sich ebenfalls auf die Organisationsabwehr von Gruppen, derzufolge organisatorische Regelungen wie beispielsweise das schriftliche Fixieren von Vereinbarungen als Ängstlichkeit oder Misstrauen empfunden und abgelehnt werden. Persönliche Nähe und Distanz bestimmen dann den eigenen Stellenwert in der Gruppe, was für den Einzelnen eine ausgedehnte Beziehungspflege (mit einem entsprechenden Aufwand an Zeit und Energie) notwendig machen kann.⁵⁶⁴

Bei der Diskussion der Ressourcenausstattung einer NGO sind als Weiteres die Finanzierungsbasis und die Versorgung mit Sachgüterspenden zu nennen.⁵⁶⁵ Da diese Organisationen nicht primär gewinnorientiert arbeiten und im Übrigen erwirtschaftete Gewinne nicht an die Gesellschafter ausgekehrt werden dürfen, entfällt bei ihnen das finanzwirtschaftliche Oberziel der Gewinnmaximierung. Als primäre Finanzziele bieten sich daher das Wirtschaftlichkeitsprinzip (als Ersatz für ein Rentabilitätsziel) und die Liquiditätssicherung an; als weitere Ziele des Finanzmanagements sind die Bewahrung der Unabhängigkeit sowie die Übereinstimmung des Finanzgebarens mit den Zielen und Idealen der

⁵⁶¹ Die Funktionsweise von Gruppensystemen und Gruppendynamiken kann an dieser Stelle nicht erschöpfend diskutiert werden, weswegen diese Hinweise genügen sollen und auf entsprechende Fachliteratur und wissenschaftliche Fachdisziplinen verwiesen wird.

⁵⁶² Vgl. auch für die nachfolgenden Ausführungen Zauner, A. (2007), *Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 141–164, hier S. 150 ff. Vgl. ebenso Zauner, A. / Simsa, R. (2007), *Konfliktmanagement in NPOs*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 389–400, hier S. 392 f.

⁵⁶³ Siehe Zauner, A. (2007) S. 150.

⁵⁶⁴ Wie aber durch die bisherigen Ausführungen deutlich wurde, ist relativierend zu bemerken, dass die organisatorischen Besonderheiten von NGOs wie basisdemokratische Entscheidungsfindungen oder eine Flexibilität informellerer Entscheidungswege mitunter auch signifikante Vorteile bieten können.

⁵⁶⁵ Da Sachspenden ähnliche Voraussetzungen und Besonderheiten wie Geldspenden aufweisen, soll die generelle Besprechung der Geldspenden stellvertretend auch für die Sachmittelspenden gelten.

Organisation zu nennen.⁵⁶⁶ Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgend sind die Ressourcen in einer Weise einzusetzen, bei der das Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Leistungsausbringung optimiert wird. Das Liquiditätsziel, das die Fähigkeit zur termin- und betragsgemäßen Erfüllung aller Zahlungsverpflichtungen beinhaltet, gilt für Unternehmen wie für Nichtregierungsorganisationen gleichermaßen. Es kann sogar argumentiert werden, dass die Überwachung einer ausreichenden Zahlungsmittelausstattung bei NGOs ein noch größeres Gewicht hat als bei gewinnorientierten Unternehmen, da für gewöhnlich keine finanzstarken Eigentümer zur Überbrückung von Finanzengpässen vorhanden sind und Kreditgeber finanzschwachen NGOs – vor dem Hintergrund fehlender signifikanter Erlöse aus zukünftigen Umsätzen – kaum weitere Kreditlinien einräumen werden.⁵⁶⁷ Im Rahmen des Finanzmanagements ist ebenso der Wunsch der NGOs zu berücksichtigen, in ihren Entscheidungen und strategischen Ausrichtungen unabhängig zu bleiben und ihre Handlungsautonomie zu bewahren.⁵⁶⁸ Hier muss gegebenenfalls zwischen besserer Ressourcenausstattung einerseits und der möglichen Einflussnahme durch den Ressourcengeber andererseits abgewogen werden. In gleicher Weise sollte das Finanzgebaren der NGO zu den Zielen und Idealen der Organisation passen, da der „Ruf“ und die ideellen Ziele oft das wichtigste Kapital für eine NGO darstellen.

Hervorzuheben ist die unterschiedliche Natur der Rückflüsse bei erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Während bei den Unternehmen zirkuläre Rückflüsse vorliegen, bei denen Finanzmittel aufgenommen werden, um Güter zu produzieren, mit deren Erlöse wiederum die Finanzmittel zurückgeführt werden können, liegen bei NGOs lineare Cashflow-Strukturen vor.⁵⁶⁹ Bei ihnen werden eingehende Spenden und Subventionen direkt zur Umsetzung der NGO-Ziele bzw. zur Deckung der Kosten der Organisation verwendet; entsprechend müssen die Ausgaben strikt dem Spendenaufkommen und den sonstigen Einkünften angepasst werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Einnahmen saisonalbedingt oder konjunkturbedingt schwanken können (z.B. höheres Spendenaufkommen um die Weihnachtszeit herum, reduzierte Spendenbereitschaft in konjunkturell angespannten Zeiten und Zeiten staatlicher Sparprogramme).

Bei Betrachtung der Mittelherkunft kann in eine Außen- und in eine Innenfinanzierung unterschieden werden.⁵⁷⁰ Im Rahmen der Außenfinanzierung von Unternehmen werden finanzielle Mittel durch Einlagen der Eigentümer oder Beteiligung von Gesellschaftern sowie durch Kredite von Gläubigern zugeführt; die Innenfinanzierung stellt sich in erster Linie durch die marktliche Verwertung der erstellten Güter dar, also aus den Umsatzerlösen.⁵⁷¹

⁵⁶⁶ Vgl. hierzu auch Vilain, M. (2006), *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 107 ff.

⁵⁶⁷ Vgl. Littich, E. (2007), *Finanzierung von NPOs*, in: Badelt, Chr. / Meyer, M. / Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 322–339, hier S. 325.

⁵⁶⁸ Vgl. auch im Fortfolgenden Vilain, M. (2006) S. 108 f.

⁵⁶⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Littich, E. (2007) S. 327 f.

⁵⁷⁰ Zur Außenfinanzierung sind alle Mittel zu zählen, die nur vorübergehend dem Unternehmen zugeflossen sind; der Innenfinanzierung sind alle Mittel zuzurechnen, die endgültig gegeben wurden und somit dauerhaft im Unternehmen verbleiben.

⁵⁷¹ Vgl. Perridon, L. / Steiner, M. (1988), *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 5., überarbeitete Auflage, München, 1988, S. 198. Zur Innenfinanzierung von Unternehmen werden nicht alle Erfolgseinnahmen

Die Innenfinanzierung erfolgt bei NGOs auf verschiedenen Wegen. Sofern sie Güter (Sachen und Dienste) gegen Entgeltzahlung zur Verfügung stellen, liegen die Preise oft unter einem marktüblichen und kostendeckenden Niveau (beispielsweise soll mit Blick auf gemeinnützige Ziele eine bessere Versorgung benachteiligter Personen erreicht werden); andernfalls dienen solche Aktivitäten häufig nur dem Generieren von Finanzmitteln, wobei sie nicht den eigentlichen NGO-Zweck darstellen, sondern nur eine Nebenaktivität sind, um die Durchführung von deren Kernaufgaben zu finanzieren.⁵⁷² Vor allem bei den Aktivitäten der NGOs im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft ist noch eine weitere Variante denkbar, bei der eine Organisation beispielsweise Informationen und Expertise an Unternehmen verkauft. Dies kann zu marktadäquaten Preisen erfolgen, wobei zum einen die (Innen-)Finanzierung gesichert und zum anderen auch das Erreichen der NGO-Ziele (z.B. Verhaltensänderung bei Unternehmen) gefördert wird. Neben den Leistungsentgelten kommt bei der Innenfinanzierung einer NGO den Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Subventionen und sonstigen Zuwendungen ein hoher Stellenwert zu.⁵⁷³

Die Außenfinanzierung bereitet NGOs häufig Schwierigkeiten. Klassische Außenfinanzierungsformen wie die Finanzierung durch Eigenmittel in Form von Einlagen der Eigentümer bzw. Beteiligung von neuen Gesellschaftern (Beteiligungsfinanzierung) sowie die Finanzierung durch Fremdmittel in Form von Krediten (Kreditfinanzierung) sind nur begrenzt möglich. Eine Beteiligungsfinanzierung, bei der Finanzmittel zeitlich unbefristet durch Anleger überlassen werden, spielt bei vielen Nichtregierungsorganisationen keine signifikante Rolle. Stattdessen können altruistische Motive von Individuen und Organisationen auf informellem Wege über Spenden u.ä. eingebracht werden, ohne dass man sich mit Fragen der Haftungsübernahme oder der ohnehin fehlenden Gewinnausschüttungsmöglichkeit auseinandersetzen muss.⁵⁷⁴ Auch der Zugang zu Kreditmitteln ist häufig eingeschränkt, wobei je nach Ruf, Cashflow-Situation, Ausstattung mit Haftungsmiteln und finanzwirtschaftlicher Expertise der jeweiligen Nichtregierungsorganisation seitens potenzieller Kreditgeber individuell differenziert wird.

gerechnet, sondern nur der längerfristig zur Verfügung stehende Überschuss (Saldo) der Erfolgseinnahmen über die Erfolgsausgaben. Vgl. Rieger, F.H. (1983) S. 460.

⁵⁷² Bei solchen Aktivitäten besteht aber die Gefahr, dass eine Steuervergünstigung nicht gewährt oder wieder entzogen wird. Manche NGOs lagern daher solche kommerziellen Aktivitäten in eine eigene Rechtspersönlichkeit aus. Littich (2007) nennt hier als Beispiel die Panda-Förderungsgesellschaft als Marketinggesellschaft des WWF, die für Lizenzvereinbarungen, Sponsorships und sonstige Wirtschaftsaktionen verantwortlich zeichnet. Ebenso ist nicht auszuschließen, dass durch eine zu große kommerzielle Aktivität der Ruf der NGO in der Gesellschaft und ihre Glaubwürdigkeit Schaden nehmen. Vgl. Littich, E. (2007) S. 330 f.

Krönes (2001) spricht von Kernleistungen, die im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens liegen und um deren Erstellung willen der Betrieb tätig ist. Als Randleistungen bezeichnet er Aktivitäten, die lediglich fakultativen Charakter haben und vor dem Hintergrund der leistungswirtschaftlichen Ziele notfalls entbehrlich sind; sie „dienen entweder der leistungswirtschaftlichen Ergänzung oder der finanzwirtschaftlichen Alimentierung von Kernleistungen“. Siehe Krönes, G. (2001), *Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Parteienfinanzierung*, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 61, Heft 1, 2001, S. 81–96, hier S. 84.

⁵⁷³ Hinsichtlich der Mitgliedsbeiträge argumentiert Littich (2007), dass sie als Gebühren bzw. Preise für bestimmte erwartete Leistungen interpretiert werden können. Spenden und Subventionen grenzt sie aufgrund ihres freiwilligen Charakters und der fehlenden wirtschaftlichen Gegenleistung hiervon ab. Vgl. Littich, E. (2007) S. 329, insbesondere Tab. II.8.2.

⁵⁷⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden Littich, E. (2007) S. 332 ff.

Die wichtigsten Finanzmittelquellen von NGOs sind solche der Innenfinanzierung, und zwar hauptsächlich in Form von Zuwendungen und Spenden. So können im Rahmen eines Zuwendungsmanagements Mittel öffentlicher Institutionen (wie beispielsweise seitens der Europäischen Union oder von Regierungen) eingesammelt werden.⁵⁷⁵ Gleichfalls fördern häufig Stiftungen die Arbeit von NGOs in erheblichem Maße.⁵⁷⁶

Spendenzahlungen als Ressourcenquelle werden im Rahmen des Fundraising genutzt; hierzu können auch Fördermitgliedschaften gezählt werden.⁵⁷⁷ Verschiedene Methoden und Instrumente wie auch Geldgeberquellen stehen hier grundsätzlich zur Verfügung.⁵⁷⁸ Während beim Fundraising seitens der Organisation üblicherweise keine marktadäquaten Gegenleistungen erbracht werden müssen, erwarten beim Sponsoring die Sponsoren eine wirtschaftlich vorteilhafte Gegenleistung, die in der Regel auch vertraglich fixiert wird.⁵⁷⁹ Dabei haben Projekte mit einer hohen Medienpräsenz und breiter Akzeptanz in der Öffentlichkeit die besten Aussichten auf den Erhalt von Sponsoringmitteln. Generell ist bei der Akquisition von Spenden- und Sponsoringmitteln festzustellen, dass sie ihrerseits einen erheblichen Zeitaufwand erfordern und mitunter erhebliche Kosten verursachen.

Die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft aktiven NGOs generieren ihre Finanz- und Sachmittel aus verschiedenen Quellen.⁵⁸⁰ Der Finanzierungs-Mix variiert dabei von

⁵⁷⁵ Furtak (2005) erwähnt mit Blick auf NGOs, die im politischen System der Europäischen Union aktiv sind, dass nach den Mitgliedsbeiträgen die Zuschüsse der EU die zweitwichtigste Finanzierungsquelle sind, gefolgt von Spenden und anderen Einkünften (Basis ist eine Erhebung vom Sommer 1998). Dabei stellt er jedoch Unterschiede bei Entwicklungshilfe-NGOs, Menschenrechts-NGOs und Umweltorganisationen fest. Entwicklungshilfe-NGOs finanzieren sich zu einem erheblichen Teil aus Mitgliedsbeiträgen; EU-Gelder machen nur ein Fünftel ihres Budgets aus und liegen damit an zweiter Stelle. Für die Menschenrechts-NGOs haben die Mitgliedsbeiträge und Spenden eine annähernd gleich wichtige Rolle; die EU-Gelder als drittwichtigste Finanzierungsquelle machen ein Fünftel ihres Budgets aus. Bei Umweltorganisationen stellen die EU-Zuschüsse die zweitwichtigste Finanzierungsquelle dar. Vgl. Furtak, F.T. (2005) S. 89 f.

⁵⁷⁶ Ergänzend ist die Finanzierung aus Bußgeldern zu nennen, bei denen gemeinnützige Organisationen in den Genuss richterlich verordneter Bußgeldzahlungen kommen. Von weiteren Spezifizierungen zum Zuwendungsmanagement muss an dieser Stelle abgesehen werden. Für nähere Ausführungen vgl. Vilain, M. (2006) Kapitel 4, S. 169 ff.

⁵⁷⁷ Der Begriff ‚Fundraising‘ wird in der Literatur unterschiedlich weit gefasst. So unterscheidet Vilain (2006) zwischen dem Zuwendungsmanagement und dem Fundraising: „Im Gegensatz zum Zuwendungsmanagement basieren Einnahmen durch Spenden nicht auf einem formal geregelten Antragsverfahren. Ebenso wenig wird die Entscheidung über die Vergabe von Spendengeldern von geschulten Sachbearbeitern getroffen, die auf der Grundlage formalisierter Kriterien und unter Berücksichtigung von Programmrichtlinien entscheiden.“ Siehe Vilain, M. (2006) S. 192. Andere Autoren rechnen zum Fundraising ebenso staatliche Zuwendungen. Vgl. beispielsweise Norton, M. (1998), *The WorldWide Fundraiser's Handbook. A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations*, London, 1998, Kapitel 4 zu den Funding-Quellen, insbesondere S. 56 ff. Vgl. ferner Scheibe-Jaeger, A. (1996), *Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Der Weg zu neuen Geldquellen*, Regensburg / Bonn, 1996, S. 80 sowie Teil II, Kapitel 4, S. 91 ff.

Buchner et al. (2005) stellen Fundraising als spezialisierte Form des Beschaffungsmarketings dar, worunter alle Maßnahmen fallen, „[...] die dazu beitragen, gemeinnützige Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit in angemessenem Rahmen zu erledigen. Die Vielfalt der Möglichkeiten reicht von Anträgen an Stiftungen und öffentlichen Verwaltungen über die Teilnahme an Wettbewerben bis hin zu Spendenbriefen und dem Erzielen eigener Einnahmen, z.B. durch Leistungserbringung (Service, Verfassen von Zeitungsbeiträgen, Beratung...)“. Siehe Buchner, M. / Friedrich, F. / Kunkel, D. (2005), *Zielkampagnen für NGO. Strategische Kommunikation und Kampagnenmanagement im Dritten Sektor*, Public Affairs und Politikmanagement, Band 8, Wien, Münster, 2005, S. 35.

⁵⁷⁸ Für weitere Ausführungen vgl. Vilain, M. (2006) Kap. 5, S. 192 ff.

⁵⁷⁹ Vgl. auch im Folgenden Littich, E. (2007) S. 334 + 338.

⁵⁸⁰ Für detailliertere Ausführungen vergleiche neben den nachfolgenden Erläuterungen auch die Kurzportraits der befragten NGOs im Anhang dieser Arbeit.

Organisation zu Organisation. Entsprechend müssen auch die relative Abhängigkeit einer NGO von einem Geldgeber oder einer Geldgebergruppe, der mit der Akquisition verbundene Zeit- und Kostenaufwand und die Beständigkeit des (zukünftigen) Geldmittelflusses gewertet werden. Die Konzentration auf einige wenige Geldgeber wie beispielsweise Stiftungen und Hilfsorganisationen schafft die Möglichkeit, Finanzmittelzusagen für einen längeren Zeitraum zugesichert zu bekommen. Dies gibt eine Planungssicherheit vor allem für langfristige Projekte und reduziert den (laufenden) Zeit- und Kostenaufwand für die Geldmittelbeschaffung, sobald die Finanzmittel erst einmal zugesprochen sind. Umgekehrt schafft die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge und Spendensammlungen auf der Straße eine Unabhängigkeit von nur wenigen Geldgeberquellen, und Spendenaufrufe können gleichzeitig in der Öffentlichkeit einen Marketingeffekt hinsichtlich der Anliegen der Organisation haben. Nachteile sind hierbei eine (noch) stärkere Abhängigkeit der NGO von ihrer Reputation bei ihren Anhängern, Geldgebern und in der Öffentlichkeit sowie der mit der Spendensammlung verbundene Zeit- und Kostenaufwand; ebenso können Spendeneinnahmen saisonal oder konjunkturbedingt schwanken.

Mitgliederstarke Organisationen wie Amnesty International erhalten die notwendigen Geldmittel überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden, und nur ein sehr kleiner Teil entfällt auf Leistungsentgelte durch den Verkauf von Informationsmaterial und Publikationen. Hingegen generiert ein größerer Teil der im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs seine Einkünfte hauptsächlich über Zuwendungen und Spenden privater Stiftungen und Hilfsorganisationen; Mitgliedsbeiträge und Spendensammlungen auf der Straße machen oft nur einen relativ kleinen Anteil aus. Dies mag damit zusammenhängen, dass es sich bei einem Thema wie der Export- und Projektfinanzierung um ein vergleichsweise fachspezifisches Themengebiet handelt, das nur bedingt über einfache Schlagworte einer größeren Öffentlichkeit vermittelt werden kann. Hilfsorganisationen und Stiftungen sind hier offensichtlich eher bereit, sich detaillierter mit solchen Fragestellungen auseinanderzusetzen.⁵⁸¹

Aus den Recherchen zu den Kurzportraits sowie den mündlichen Auskünften der befragten NGOs wurde deutlich, dass diese Organisationen für gewöhnlich darauf achten, ein Abhängigkeitsverhältnis zu den Unternehmen und Banken zu vermeiden, gegen die sich ihre Forderungen und Aktionen richten. In den Fällen, in denen eine engere Zusammenarbeit mit dem Target vereinbart wurde und dabei Geldmittel flossen – beispielsweise im Rahmen der Beauftragung der Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF) durch BP (BTC-Pipelineprojekt), als zwischengeschalteter Vermittler andere NGOs für eine Begutachterrolle auszuwählen und mit den durch BP bereitgestellten Geldmitteln Schulungsmaßnahmen durchzuführen –, wurde die Art und Qualität der Kooperation meist detailliert festgelegt sowie offen kommuniziert.

4.3.2 Ressourcenausbringung

Auf Basis ihrer Ressourcenausstattung und als Ergebnis ihrer Ziele und Funktionen stellen Nichtregierungsorganisationen schließlich eigene Ressourcen bereit. Bei dieser Ressourcenausbringung ist zunächst einmal zwischen Eigenleistungs- und Fremdleistungs-NGOs

⁵⁸¹ Im Übrigen muss berücksichtigt werden, dass NGOs mit wenigen Mitarbeitern den für eine Spendensammlung auf der Straße notwendigen Zeitaufwand nicht immer vorhalten können.

zu unterscheiden. Eigenleistungs-NGOs stellen Leistungen für ihre Mitglieder zur Verfügung. Genossenschaftliche Gruppen sind beispielsweise zu ihnen zu zählen. Solche Organisationen stellen häufig Sachmittel bereit. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt hingegen auf Fremdleistungs-NGOs, auf die sich auch die meisten der bisher gemachten Ausführungen sowie die nachfolgenden Erläuterungen zum Thema ‚Nichtregierungsorganisationen‘ konzentrier(t)en. Ihre Ressourcenausbringung im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung stellt sich häufig als Informationsbereitstellung dar.

Korrespondierend zu den Funktionen von NGOs (Dienstleisterfunktion, Vorreiterfunktion, Funktion des Wertebewahrers, Funktion des Interessenvertreters) können generell folgende Grundformen der Ressourcenausbringung konstatiert werden:

- Informationen zur Aufklärung und Wissensbereitstellung,
- Informationen zur Beeinflussung von Gesellschaft, Markt und Politik,⁵⁸²
- Informationen bzw. Expertise, die zu Fundingzwecken gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden,
- Sachmittel, die zur Abmilderung einer Unterversorgung in der Gesellschaft bzw. der Umwelt ausgebracht und bereitgestellt werden,
- Sachmittel, die zwecks Fundings entgeltlich veräußert werden.

Weitere Ressourcen von NGOs ergeben sich aus der Art ihrer Informations- und Sachmittelbereitstellung und ihrem taktischen Einsatz. So bestimmt beispielsweise die Art und Weise, wie Informationen generiert, aufbereitet und der Gesellschaft vermittelt werden, nachhaltig die Glaubwürdigkeit und den Rückhalt, die eine NGO in einer Gesellschaft (oder relevanten Teilgesellschaft, die im Rahmen ihrer Ressourcenausstattung oder ihres strategischen Vorgehens wichtig ist) genießt. Glaubwürdigkeit und gesellschaftlicher Rückhalt können als weitere Ressourcen der NGO angesehen werden, die wiederum ihre Fähigkeit zur Mobilisierung von gesellschaftlichen Gruppen und damit ihre Durchsetzungsfähigkeit gegenüber ihren Verhandlungsgegnern (ebenfalls Ressourcen) beeinflussen.

Generell bringt eine Nichtregierungsorganisation Ressourcen in verschiedenen Formen aus.⁵⁸³ Von dieser Gesamtausbringung werden aber nicht immer alle Bestandteile abgefragt. Vielmehr unterscheiden sich Art der Ressourcen sowie Umfang und Zeitpunkt ihrer Abfrage von den jeweiligen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Akteuren sowie dem vorliegenden Anlass.

⁵⁸² Meinungen und individuelle Wertauffassungen können ebenfalls als Informationen angesehen werden, die einem Dritten vermittelt werden. Sie haben dann eine andere qualitative Ausprägung als bei einer Wissensvermittlung.

⁵⁸³ Take (2002) nennt als Ressourcen der NGOs: „1. Wissensbasierte Ressourcen (Wissen in Form von Expertise oder authentischen Erfahrungsberichten Betroffener); 2. moralische Ressourcen (Akzeptanz und Legitimation, Definitionsmacht); 3. personelle Ressourcen (ehrenamtliche Mitarbeiter und Sympathisanten sowie Mitglieder); 4. finanzielle Ressourcen (Mitgliedsbeiträge, Spenden, öffentliche Mittel, Stiftungsmittel); 5. Zugang zu politischen Foren und Entscheidungsträgern; 6. Ressourcen, mit denen die Kosten-Nutzen-Rechnung der Staaten beeinflusst werden können (Steigerung der Transparenz von Verhandlungen, Monitoring der Implementationsmaßnahmen und gegebenenfalls Sanktionierung [...]); 7. Allianzpartner (mit weiteren Ressourcen, z.B. staatliche Institutionen (Macht), wissenschaftliche Organisationen (Wissen), marktwirtschaftliche Akteure (Finanzen), Medien (Definitionsmacht, Mobilisierungsmacht).“ Siehe Take, I. (2002) S. 63. Eine Differenzierung zwischen Ressourcenausstattung und Ressourcenbereitstellung erfolgt an dieser Stelle jedoch nicht.

Eine unzureichend klare Differenzierung zwischen den beabsichtigten Zielgruppen und Anlässen bzw. Zweck der Ressourcenbereitstellung führt mitunter zu Irritationen bei der Diskussion der NGO-Ressourcenausbringung, denn die Ausprägung der bereitgestellten Ressourcen variiert je nach Zielgruppe und Anlass. Für eine bessere Orientierung kann deshalb unterschieden werden zwischen

- a) Ressourcen, die NGOs gegenüber ihren Zieladressaten wie beispielsweise benachteiligten, unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen in den Projektländern oder der Umwelt im Allgemeinen bereitstellen und die auf eine Interessenvertretung oder den Ausgleich von Versorgungsbedürfnissen – also dem Erreichen der ‚Mission‘ – ausgerichtet sind;
- b) Ressourcen, die sie gegenüber denjenigen Akteuren, deren Verhalten sie beeinflussen wollen (Unternehmen, Banken, Regierungsstellen usw.), als Gegenleistung für eine solche Verhaltensänderung oder für die Einräumung eines Anhörungs- und Mitspracherechts anbieten. Das Ressourcenangebot ist hier aus einer taktischen Notwendigkeit geboren, da wirtschaftliche und politische Akteure häufig nur dann kostenverursachende und/oder die Selbstbestimmung mindernde Zugeständnisse machen, wenn sie hierfür eine adäquate Gegenleistung in Form einer Akzeptanz bzw. Vermeidung einer Stigmatisierung in den marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Lenkungssystemen erhalten. Informationen und Wissen der NGOs werden von diesen Akteuren üblicherweise nur insoweit nachgefragt, als sie solches dadurch erreichen und sichern können. Ressourcen, die gegenüber gesellschaftlichen Akteuren als Gegenleistung für eine Verhaltensänderung bereitgestellt werden, zielen häufig auf moralisch-ethische oder eigennutzorientierte Aspekte ab.

Daneben ist aber auch eine weitere Konstellation denkbar, bei der NGOs von den wirtschaftlichen und politischen Akteuren aktiv als strategische Partner gesucht werden, um ihre Interessen gegenüber Dritten (z.B. Konkurrenten oder Bundesministerien) besser durchsetzen zu können. In diesem Fall würden solche wirtschaftlichen oder politischen Akteure die Ressource ‚NGO-Macht‘ bzw. ‚NGO-Einfluss auf andere Akteure‘ nachfragen, die für gewöhnlich nur von den unter a) genannten Zieladressaten nachgesucht wird.⁵⁸⁴

Wie die Fallstudien gezeigt haben und in Kapitel 4.1 ausgeführt wurde, sind die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen NGOs in allen vier Funktionen (Dienstleistungsfunktion, Vorreiterfunktion, Funktion des Wertebewahrs, Funktion des Interessenvertreters) aktiv. Dabei legen sie in ihrer Ressourcenausbringung einen Schwerpunkt auf die Bereitstellung von Informationen und Expertise. Sie bemühen sich, damit auf die drei Lenkungssysteme Markt, Politik und Gesellschaft einzuwirken. Durch Ansprechen und Beeinflussung des Werteprofiles in der Gesellschaft sollen eine Veränderung im Käufer-, Investoren-, Financier- und (letztlich) Unternehmensverhalten erreicht und der politische Willensbildungs- und Abstimmungsprozess gelenkt werden. Erklärtes Ziel ist es, auf die am Wirtschaftsprozess beteiligten Akteure in einer Weise einzuwirken, dass bei den Export- und Projekttransaktionen negative ökologische und soziale Auswirkungen ver-

⁵⁸⁴ Noch häufiger ist allerdings die umgekehrte Konstellation, bei der NGOs sich wirtschaftliche, politische oder gesellschaftliche Akteure als „Verbündete“ holen, um ihre Interessen gegenüber Dritten durchzusetzen. Dieses strategische Verhalten wurde aus den Fallstudien deutlich und wird bei den Strategien zur Durchsetzung gesellschaftlicher Stakeholderinteressen eingehender diskutiert.

mieden oder verringert werden. Eine Werte- und Verhaltensänderung setzt jedoch voraus, dass sie in der Gesellschaft oder zumindest in relevanten Teilgesellschaften akzeptiert sind und ihre Aussagen und Aktivitäten wohlwollend aufgenommen werden.

Betrachtet man vom Standpunkt der Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen (bzw. der dahinter stehenden staatlichen Institutionen) die Beziehung mit NGOs als eine Ressourcenaustauschbeziehung, so lässt sich konstatieren, dass NGOs gegenüber diesen Akteuren eine ganze Reihe unterschiedlicher Ressourcen anbieten. Für diese Akteure ist die wichtigste Ressource, die eine NGO bereitstellt, die ‚öffentliche Akzeptanz‘ – oder, um genauer zu sein: der ‚Verzicht auf eine öffentliche Stigmatisierung und Störung der Unternehmensprozesse seitens der NGO‘.⁵⁸⁵ In der Literatur wird dieser Aspekt häufig auch unter dem Begriff der Legitimität diskutiert.⁵⁸⁶ Als Gegenleistung für Ressourcen, die sie bei NGOs nachfragen, bieten die Akteure diesen Gruppen (mehr oder weniger weit gefasste) Anhörungs- und Mitspracherechte bzw. eine Änderung des Unternehmensverhaltens an. Der Umfang der eingeräumten Rechte bzw. der Verhaltensänderung wird dabei von der Abhängigkeit der Akteure von den offerierten NGO-Ressourcen abhängen, da eine NGO-Mitsprache häufig Transaktionsprozesse zeitlich verlängert, Selbstbestimmung vermindert und zusätzliche Kosten verursacht.

⁵⁸⁵ Auch konfrontative Protestformen wie Sitzblockaden lassen sich als Ausdruck einer gesellschaftlichen Missbilligung insoweit interpretieren, als sie nur dann einen mittel- bzw. langfristigen Erfolg haben, wenn die Gesellschaft sie duldet und die dahinterstehenden Beweggründe akzeptiert. Andernfalls kann ihre Wirkung durch Einsatz exekutiver Ordnungskräfte schnell verpuffen.

⁵⁸⁶ Auf die Legitimität als eine der Grundlagen des Einflusses gesellschaftlicher Anspruchsgruppen wird in Kapitel 5 ausführlicher eingegangen.

5 Stakeholdertheorie als Erklärungsmodell zum Einfluss gesellschaftlicher Anspruchsgruppen

Im Resümee zu Kapitel 3 wurde festgehalten, dass zivilgesellschaftliche Gruppen, und hier in erster Linie Nichtregierungsorganisationen, einen signifikanten Einfluss im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft haben. Sie wurden mit ihren Forderungen als eine strategische Anspruchsgruppe bezeichnet. Auf das Konzept der strategischen Anspruchsgruppen, das als Stakeholdertheorie in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur diskutiert wird, bauen die nachfolgenden Untersuchungen auf.

Während sich ein Großteil der bisherigen Theoriebildung zum Stakeholderkonzept von der Perspektive des Unternehmens näherte und die Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen sowie die geeignete Berücksichtigung ihrer Forderungen im Unternehmensprozess betrachtete, liegt der Schwerpunkt der nachfolgenden Diskussion auf der Stakeholderperspektive. Es soll untersucht werden, auf welchem Weg die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten Nichtregierungsorganisationen ihre ökologischen und sozialen Forderungen durchzusetzen versuchen, was die Grundlagen ihres Einflusses sind und welche Strategien und Instrumente sie verwenden.

Zunächst wird in Kapitel 5.1 eine Begriffsdefinition und eine Theoriezuordnung vorgenommen. Hieran schließt sich eine Diskussion der Einflussgrundlagen von Stakeholdern (Kapitel 5.2) und schließlich die Untersuchung der Strategien und Instrumente, die gesellschaftliche Stakeholder zur Durchsetzung ihrer Interessen verwenden können (Kapitel 5.3), an. Die in der Wissenschaftsliteratur vorhandenen Theorieansätze werden beleuchtet, um sodann – dort, wo es als notwendig erkannt wird – eine Erweiterung dieser Erklärungsansätze vorzunehmen.

Die Theoriediskussion und ihre Erweiterung findet ihren Ausdruck in der sukzessiven Formulierung von Annahmen (beginnend mit Kapitel 5.2.4), die im Rahmen einer Befragung von verschiedenen, im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung aktiven NGOs einer empirischen Überprüfung zugeführt werden (Kapitel 6). Ziel ist es, sowohl die vorhandene Theoriebasis dieses recht jungen Forschungsansatzes als auch die vorgenommene Theorieerweiterung auf ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen.

5.1 Begriffsdefinition und Theoriezuordnung

Nähert man sich dem Konzept der strategischen Anspruchsgruppen, ist schnell festzustellen, dass es sich bei der Stakeholdertheorie um kein einheitliches Theoriegebäude handelt. Zum einen betrachten innerhalb der Wirtschaftswissenschaften verschiedene Autoren das Stakeholderkonzept aus unterschiedlichen Blickrichtungen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Zum anderen baut dieses Konzept nicht nur auf der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auf, sondern wird teilweise noch mit Erkenntnissen

aus anderen Wissenschaftsdisziplinen wie den Sozial- und Politikwissenschaften gespeist.⁵⁸⁷

Ausgangspunkt dieser Forschungsrichtung sind die Beziehungen und Spannungsfelder, die sich zwischen Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld aufbauen. Es wird systematisch der Frage nachgegangen, welche Stakeholder (Anspruchsgruppen) die Aufmerksamkeit des Managements verdienen und welche nicht. Dabei wird die Beziehung zwischen Organisationen und Anspruchsgruppen auf Basis von Austauschbeziehungen, Machtfragen, Legitimitätsansprüchen und anderen Forderungen evaluiert.⁵⁸⁸

Während in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur einzelne Facetten der Unternehmen-Umwelt-Beziehung – aufgrund des weiten Untersuchungsfeldes – zuweilen relativ isoliert voneinander betrachtet werden (beispielsweise im Rahmen der Unternehmensethik, der Mitbestimmung oder der betrieblichen Umweltpolitik⁵⁸⁹), konnte sich in der angloamerikanischen Literatur mit der ‚Business & Society‘-Schule eine – ebenfalls recht heterogene – Forschungsrichtung herausbilden, unter der verschiedene Schwerpunkte zusammengefasst wurden.⁵⁹⁰ Der Stakeholder-Management-Ansatz entspringt dem Corporate-Social-Responsiveness-Konzept als einem dieser Schwerpunkte, wobei er gleichzeitig in enger Verbindung zur Strategischen Managementforschung steht.⁵⁹¹

⁵⁸⁷ Im Übrigen ist anzumerken, dass ein Theoriegebäude, das die vielschichtigen Interaktionen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure in einem komplexen gesellschaftlichen Kontext untersucht, naturgemäß eine vergleichsweise umfangreiche Theoriebasis aufweisen wird, um die vorliegenden Sachverhalte und Zusammenhänge hinlänglich befriedigend erklären zu können.

⁵⁸⁸ Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006), *Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, 2006, S. 47–73, hier S. 55.

⁵⁸⁹ Zur betrieblichen Umweltpolitik vgl. beispielsweise Freimann, J. (2007), *Umweltprüfungen*, in: *Jahrbuch Ökologie 2008*, hrsg. von Altner, G. / Leitschuh, H. / Michelsen, G. / Simonis, U.E. / Weizäcker, E.U.v., Beck-Reihe, Band 1781, 15. Jg., Stuttgart, 2007, S. 154–162. Vgl. ebenso Freimann, J. (Hrsg.) (2004), *Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung*, Schriften zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung, hrsg. von Freimann, J., Band 1, 1. Auflage, München, Mering, 2004. Vgl. ebenso Freimann, J. (1996), *Betriebliche Umweltpolitik*, Bern, Stuttgart, Wien, 1996. Vgl. ebenso Freimann, J. (1989), *Instrumente sozial-ökologischer Folgenabschätzung im Betrieb*, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 53, Wiesbaden, 1989 (zugl.: Kassel, Gesamthochschule, Habil.-Schr.).

⁵⁹⁰ Vgl. Schuppisser, S.W. (2002), *Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren*, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 92, Bern, Stuttgart, Wien, 2002, S. 5.

Die Business & Society-Forschung beleuchtet hauptsächlich die normativ und extern begründete Außenorientierung, während die intern motivierte Außenorientierung eher im Strategischen Management behandelt wird. Zu ihr werden die Schwerpunkte Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsiveness, Business Ethics und Corporate Social Performance gerechnet. Weitere Ausführungen zur Business & Society-Forschung können an dieser Stelle nicht gemacht werden. Für weitergehende Erläuterungen zu ihrem Entstehen und der sukzessiven Etablierung ihrer einzelnen Schwerpunktthemen vgl. Böhi, D.M. (1995), *Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen*, Dissertation Universität Zürich, 1995, S. 16 ff.

Die unter der Business & Society-Forschung zusammengefassten Schwerpunkte weisen einige Überlappungen auf, sodass sie nicht trennscharf voneinander abgrenzbar sind. Vgl. Schuppisser, S.W. (2002) S. 5.

⁵⁹¹ Böhi (1995) führt den Ursprung des Stakeholder-Ansatzes auf Überlegungen aus der Corporate-Social-Responsiveness-Forschung zurück. Vgl. Böhi, D.M. (1995) S. 20. Hansen et al. (2004) betonen sowohl für die US-amerikanische als auch für die deutsche betriebswirtschaftliche Literatur mehr den Einfluss der Business-Ethics-Forschung und die nachfolgende Übernahme des Stakeholderansatzes in das Strategische Managementkonzept. Vgl. Hansen, U. / Bode, M. / Moosmayer, D. (2004), *Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches – A German View*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 5. Jg., Heft 3, 2004, S. 242–254, hier S. 244. Ihr Aufsatz ist ein Koreferat zum Beitrag

Um eine Orientierung hinsichtlich der vielfältigen Veröffentlichungen zur Stakeholdertheorie zu erhalten, bieten sich zwei Sortierkriterien an. Zum einen kann gemäß der Theorieklassifizierung, zum anderen nach der Betrachtungsperspektive der Analyse eingeteilt werden.

Im Rahmen der Theorieklassifizierung schlagen Donaldson/Preston (1995) eine Unterscheidung in normative, deskriptive und instrumentelle Ansätze vor.⁵⁹² Normative Ansätze zur Stakeholdertheorie machen Aussagen darüber, in welcher Weise sich Manager (und bisweilen auch Stakeholder) verhalten sollten und wie die Rolle von Organisationen in der Gesellschaft zu sehen ist. Dabei legen sie regelmäßig moralisch-ethische Wertvorstellungen zugrunde und leiten hieraus (wünschenswerte) Verhaltensnormen ab. Deskriptive Ansätze zur Stakeholdertheorie konzentrieren sich auf die Untersuchung, wie Manager und Stakeholder sich tatsächlich verhalten und wie sie ihr Verhalten und ihr Selbstverständnis einschätzen. Instrumentelle Ansätze aus der unternehmenszentrierten Stakeholdertheorie setzen sich wiederum mit der Frage auseinander, wie Manager sich verhalten sollten, um ihre Ziele bzw. die des Unternehmens zu erreichen. Sie folgen dem Grundgedanken, dass Unternehmen umso erfolgreicher sein werden, je mehr es ihnen gelingt, Forderungen und Interessen relevanter Stakeholder in adäquater Weise zu berücksichtigen und mit den Interessen des Unternehmens in Ausgleich zu bringen.⁵⁹³ Verschiedene Untersuchungen beschäftigen sich mit der Frage, ob Unternehmen, die auf Stakeholderforderungen eingehen, erfolgreicher sind als andere. Insbesondere wird in empirischen Studien der Nachweis gesucht, ob sozial verantwortliche und umweltbewusste Unternehmen überdurchschnittliche Gewinne erzielen.^{594 595}

von R.E. Freeman in der gleichen Ausgabe: vgl. Freeman, R.E. (2004) *The Stakeholder Approach Revisited*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 5. Jg., Heft 3, 2004, S. 228–241.

Für eine Übersicht zur Etablierung des Stakeholderkonzeptes in der deutschsprachigen, wirtschaftswissenschaftlichen Forschung vgl. Hansen et al. (2004) S. 244 ff.

⁵⁹² Vgl. Donaldson, T. / Preston, L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, S. 65–91, hier S. 66 ff.

Hasnas (2004) bemerkt kritisch: „Unfortunately, ‚stakeholder theory‘ is somewhat of a troublesome label because it is used to refer to both an empirical theory of management and a normative theory of business ethics, often without clearly distinguishing between the two.“ Siehe Hasnas, J. (2004), *Two Normative Theories of Business Ethics: A Critique*, in: Beauchamp, T.L. / Bowie, N.E. (Eds.) (2004), *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 65–74, hier S. 69.

⁵⁹³ Eine strenge Unterscheidung zwischen deskriptiven und instrumentellen Ansätze kann jedoch insofern als problematisch angesehen werden, als eine Beschreibung dessen, was passiert, eine Interpretation beinhaltet. Daher argumentieren Friedman/Miles, dass eine Theorie, die sich als rein deskriptiv versteht, einen Widerspruch in sich darstellt. Stattdessen bevorzugen sie die Bezeichnung ‚analytische Stakeholdertheorie‘, zu der sie alle Theorieansätze zählen, die nicht streng normativ sind. Vgl. Friedman, A.L. / Miles, S. (2002), *Developing Stakeholder Theory*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, 2002, S. 1–21, hier S. 17.

Vgl. ebenso Friedman, A.L. / Miles, S. (2006), *Stakeholders. Theory and Practice*, 1. Auflage, Oxford / New York, 2006, S. 83.

⁵⁹⁴ Vgl. Berman, S.L. / Wicks, A.C. / Kotha, S. / Jones, T.M. (1999), *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 1999, S. 488–506. Vgl. ebenso Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006), *Firm Responses to Secondary Stakeholder Action*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 8, 2006, S. 765–781, hier S. 766 mit Hinweis auf weitere empirische Untersuchungen.

⁵⁹⁵ Ein empirisch aussagekräftiger Nachweis lässt sich nur schwer finden: Unternehmensdaten, die aus Jahresabschlüssen oder ähnlichen Informationsquellen generiert werden, lassen in der Regel nur den Schluss zu, dass ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich war oder nicht. Inwiefern ein soziales und umweltbewusstes Verhalten für eine überdurchschnittliche Performance des Unternehmens verantwortlich ist, lässt sich in den wenigsten Fällen eindeutig herausarbeiten und von anderen gewinnbestimmenden Einfluss-

Nach dem Sortierkriterium der Betrachtungsperspektive, die ein wissenschaftlicher Fachbeitrag einnimmt, kann zwischen organisationsfokussierten Ansätzen, beziehungsfokussierten Ansätzen und stakeholderfokussierten Ansätzen unterschieden werden:

Der überwiegende Teil der bisherigen Stakeholderforschung nimmt die Perspektive des Unternehmens ein und widmet sich Fragestellungen, die die Auswahl der für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen und die geeignete Form des Eingehens auf diese Forderungen betreffen. Ein deutlich geringerer Teil von Veröffentlichungen betrachtet explizit die Beziehungsinteraktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern und hinterfragt die gegenseitige Einflussnahme.⁵⁹⁶ Die dritte mögliche Betrachtungsperspektive nimmt die Position des Stakeholders ein und untersucht aus seiner Sicht die Einflussgrundlagen, strategischen Optionen und verfügbaren Instrumente zur Durchsetzung seiner Forderungen.⁵⁹⁷

Nachfolgend werden im Kapitel 5.1.1 die Definition des Stakeholder-Begriffs und in der Literatur gebräuchliche Zuordnungsformen der verschiedenen Stakeholdergruppen aus Unternehmenssicht vorgestellt. Obwohl im Verlauf dieser Betrachtungen auf einige richtungweisende Literaturveröffentlichungen hingewiesen wird, soll auf eine umfassende Diskussion der unternehmensorientierten Stakeholderliteratur verzichtet werden. Stattdessen wird mit Blick auf den Analysefokus des Teil B dieser Arbeit – also die Untersuchung der Einflussgrundlagen von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, ihrer strategischen Optionen und der gewählten Einflusswege – in Kapitel 5 der Schwerpunkt auf die Fachliteratur gelegt, die aus der Position des gesellschaftlichen Stakeholders Aussagen trifft.

faktoren (Marktentwicklung usw.) sauber trennen. Im Zusammenhang mit solchen Studien wird auch die Frage erhoben, ob ein ökologisch-soziales Unternehmensverhalten zu einer überdurchschnittlichen Performance führt oder ob vielmehr nur erfolgreiche Unternehmen mit ausreichend freien Ressourcen sich ein überdurchschnittliches Umwelt- und Sozialengagement leisten können (Vorliegen eines ‚organizational slack‘). Die Schlussfolgerung mancher Studie, die vorschnell den wirtschaftlichen Erfolg aus einem unternehmerischen Umwelt- und Sozialengagement ableitet, hat zu einem gewissen Grad zu der gegen die Stakeholdertheorie vorgetragenen Kritik beigetragen.

Rowley/Berman (2000) formulieren zutreffend: „Only the most naive (or blindly hopeful) among us will assume that poor (good) social behavior will always have negative (positive) financial implications. There are potentially many factors that influence – mediate or moderate – the link between CSP and FP.“ Siehe Rowley, T. / Berman, S. (2000), *A Brand New Brand of Corporate Social Performance*, in: *Business & Society*, Vol. 39, No. 4, 2000, S. 397–418, hier S. 406.

Ähnlich stellen Donaldson/Preston (1995) fest: “Unfortunately, the large body of literature dealing with the connections, if any, between various aspects of corporate social performance or ethics, on one hand, and conventional financial and market performance indicators, on the other, does not translate easily into a stakeholder theory context.” Siehe Donaldson, T. / Preston, L.E. (1995) S. 77 f.

⁵⁹⁶ Beispiele für einen beziehungsorientierten Stakeholderansatz sind die Beiträge von Friedman/Miles (2002) und Hill/Jones (1992). Vgl. Friedman/Miles (2002). Vgl. Hill, C.W.L. / Jones, T.M. (1992) *Stakeholder-Agency Theory*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, 1992, S. 131–154.

⁵⁹⁷ Gemeint ist hier vor allem die Perspektive gesellschaftlicher Stakeholdergruppen wie beispielsweise Nichtregierungsorganisationen. Es handelt sich dabei um einen sehr jungen Forschungsansatz zur Stakeholdertheorie, zu dem bisher nur wenige Fachbeiträge vorliegen. Als erste, grundlegende Arbeiten können die Aufsätze von Frooman (1999) sowie Rowley/Moldoveanu (2003) angesehen werden. Vgl. Frooman, J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 191–205. Vgl. ebenso Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003), *When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 2003, S. 204–219.

Die Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit – insbesondere zu Teil B – bauen auf einem stakeholderperspektivischen Forschungsansatz auf.

5.1.1 Stakeholderkonzept aus Unternehmenssicht

Die Stakeholdertheorie basiert auf der Überlegung, dass Unternehmen als wirtschaftende Akteure Teil einer Gesellschaft sind.⁵⁹⁸ Die Existenz und der Erfolg von Unternehmen hängen davon ab, inwieweit sie sich in geeigneter Form hierin positionieren und in einen aktiven, fördernden Austausch mit anderen für sie relevanten Akteuren (wie zum Beispiel Kunden) treten können. Die Zugehörigkeit zu einem Gesellschaftssystem bringt neben der Einbindung in ein Rechts- und Ordnungssystem vor allem auch eine Abhängigkeit von den dort vorherrschenden moralisch-ethischen Werten und dem sich daraus ableitenden Verhalten der übrigen gesellschaftlichen, politischen und marktlichen Akteure mit sich.

Insbesondere im grenzüberschreitenden Güter- und Dienstleistungsverkehr sind wirtschaftende Betriebe dabei nicht nur auf lokaler oder nationaler Ebene in ein Rechts- und Gesellschaftssystem eingebunden, sondern ebenso Teil einer globalen Gesellschaft. Auf dieser Ebene können im Rahmen internationaler Abkommen Regelwerke existieren und auch ein Grundkonsens über das akzeptable Verhalten ihrer Mitglieder vorherrschen, jedoch stellt sich die Regelungstiefe häufig als weitaus geringer und weniger einheitlich als auf nationalstaatlicher Ebene dar. Unterschiedliche Rechts-, Regierungs-, Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme eröffnen teils differierende Vorgaben sowie unterschiedliche Interessenpositionen und Wertevorstellungen, mit denen die Wirtschaftsakteure umzugehen haben.

Unternehmen befinden sich somit in der Situation, dass sie einer Reihe unterschiedlicher Anspruchsgruppen mit divergierenden und häufig rivalisierenden Forderungen gegenüberstehen. Aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und vor dem Hintergrund der für gewöhnlich vorherrschenden Gewinnerzielungsabsicht müssen Unternehmen entscheiden, welche Stakeholderansprüche sie vornehmlich befriedigen.

Der Stakeholderbegriff ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert. Vielmehr existiert eine fortdauernde Diskussion, welche Akteure als Anspruchsgruppen gegenüber Unternehmen angesehen werden sollen und welche davon eine besondere Relevanz haben.⁵⁹⁹ Dem zugrunde liegt die Überlegung, dass die Managementführung nur dann eine geeignete Unternehmensstrategie formulieren kann, wenn sie die für sie relevanten Stakeholder mit ihren Bedürfnissen und Forderungen kennt und in geeigneter Weise darauf eingehen kann.⁶⁰⁰ Wegbereitend für die Entwicklung der Stakeholdertheorie war die Arbeit von Freeman (1984), wobei das zugrunde liegende Konzept auf die Forschung am Stanford

⁵⁹⁸ Der Unternehmensbegriff wird hier in seiner erweiterten Definition verstanden, zu dem – neben Unternehmen wie Großanlagenbauern und anderen – auch weitere wirtschaftende Akteure wie beispielsweise Geschäftsbanken gerechnet werden.

⁵⁹⁹ Mitchell et al. (1997) formulieren treffend: „Stakeholder theory, reviewed in this article, offers a maddening variety of signals on how questions of stakeholder identification might be answered.“ Siehe Mitchell, R.K. / Agle, B.R. / Wood, D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, S. 853–886, hier S. 853.

⁶⁰⁰ Vgl. auch im Folgenden Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Marshfield/MA, London, 1984, S. 31 ff. Dabei können als ‚geeignetes Eingehen‘ auf solche Forderungen aus Managementsicht sowohl deren Beachtung als auch deren Nichtbeachtung oder deren teilweise Beachtung angesehen werden.

Research Institute aus dem Jahr 1963 zurückgeführt werden kann. Er definiert als Stakeholder:

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“⁶⁰¹

Anspruchsgruppen werden hier vor allem aus einer strategischen Perspektive identifiziert.⁶⁰² Diese Interpretation bildet bis heute die Ausgangsbasis vieler Fachbeiträge,⁶⁰³ wobei in den nachfolgenden Jahren eine ganze Reihe weiterer Definitionsansätze entstanden sind.⁶⁰⁴

Entsprechend seiner recht weit gefassten Definition benennt Freeman (1984) in seinem Grundmodell für ein Großunternehmen eine Reihe von Anspruchsgruppen wie Eigentümer, Finanzwelt, Aktivistengruppen, Kunden und deren Interessengruppen, Mitarbeiter, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Konkurrenten, Lieferanten, Regierung bzw. Staat und politische Gruppen.⁶⁰⁵ Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um eine erste Grobeinteilung handelt, die für den konkreten Einzelfall weiter zu spezifizieren ist:⁶⁰⁶

⁶⁰¹ Siehe Freeman, R.E. (1984) S. 46.

⁶⁰² Freeman (1984) unterstreicht diesen strategischen Aspekt, wenn er ausführt: “From the standpoint of strategic management, or the achievement of organizational purpose, we need an inclusive definition. We must not leave out any group or individual who can affect or is affected by organizational purpose, because that group may prevent our accomplishments. Theoretically, therefore, ‘stakeholder’ must be able to capture a broad range of groups and individuals, even though when we put the concept to practical tests we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time.” Siehe Freeman, R.E. (1984) S. 52 f. Er betont, dass auch solche Akteure als Stakeholder berücksichtigt werden müssen, die seitens des Unternehmens zwar als illegitim angesehen werden, aber dennoch einen entscheidenden Einfluss haben; er führt hier Terroristen als Beispiel einer illegitimen, aber einflussreichen Anspruchsgruppe an. Vgl. Freeman, R.E. (1984) S. 53. In Publikationen späterer Jahre modifizierte er seinen strategischen Ansatz zugunsten normativer geprägter Definitionen; eine kritische Würdigung seines 1984 erschienenen Werkes nimmt er in einem Aufsatz aus dem Jahr 2004 vor. Vgl. Freeman, R.E. (2004) S. 230 ff.

⁶⁰³ Verschiedene Autoren wie beispielsweise Berman et al. (1999), Frooman (1999), Goodpaster (1991), Jawahar/McLaughlin (2001), Jones/Wicks (1999), Rowley/Moldoveanu (2003), Rowley (1997) oder Sternberg (1997) beziehen sich auf den Definitionsansatz von Freeman (1984). Vgl. Berman et al. (1999).

Vgl. Frooman, J. (1999). Vgl. Goodpaster, K.E. (1991.) *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 1, 1991, S. 53–73.

Vgl. Jawahar, I.M. / McLaughlin, G.L. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 2001, S. 397–414.

Vgl. Jones, T.M. / Wicks, A.C. (1999), *Convergent Stakeholder Theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 206–221. Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003).

Vgl. Rowley, T.J. (1997), *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, S. 887–910.

Vgl. Sternberg, E. (1997), *The Defects of Stakeholder Theory*, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No. 1, 1997, S. 3–10.

⁶⁰⁴ Einen Überblick über die verschiedenen Definitionsansätze zum Begriff ‘Stakeholder’ geben Friedman/Miles (2006) in einer umfangreichen, tabellarischen Übersicht. Vgl. Friedman, A.L. / Miles, S. (2006) Tab. 1.1, S. 5 ff. Gleichfalls bieten Mitchell et al. (1997) und Freeman (2004) eine chronologische Übersicht über die Entwicklung des Stakeholderbegriffs bzw. hinsichtlich der Entwicklung der Stakeholdertheorie seit 1984. Vgl. Mitchell et al. (1997) Tab. 1 S. 858. Vgl. Freeman, R.E. (2004) S. 233 ff.

⁶⁰⁵ Vgl. Freeman, R.E. (1984) S. 55, Exhibit 3.1 *Stakeholder Map of a Very Large Organization*.

⁶⁰⁶ Vgl. im Fortfolgenden Freimann, J. (1998), *Unternehmen und Stakeholder. Management zwischen Ökonomie und Politik*, in: Biesecker, A. / Elsner, W. / Grenzdörffer, K. (Hrsg.), *Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden. Erweiterte Stakeholder-Prozesse*, Institutionelle und Sozial-Ökonomie, Band 6, hrsg. von Biesecker, A. / Elsner, W. / Grenzdörffer, K., Pfaffenweiler, 1998, S. 14–28, hier S. 16 f. Ähnliche Einschränkungen macht auch Freeman (1984). Vgl. daher auch im Fortfolgenden Freeman, R.E. (1984) S. 55 ff.

Erstens kann die Zusammensetzung der relevanten Stakeholder je nach Branche, Unternehmensgröße und -spezifika, geographischer Lage und auch im Zeitablauf⁶⁰⁷ nach Anzahl und Art variieren. Zweitens müssen die Anspruchsgruppen häufig noch weiter untergliedert werden, um an Analysekraft zu gewinnen, beispielsweise die Gruppe der Eigentümer in Groß- und Kleinaktionäre, institutionelle Anleger, Belegschaftsaktionäre usw. Drittens stehen nicht nur das Unternehmen und der Stakeholder in einer Beziehung zueinander, sondern es existieren häufig auch Beziehungen zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen des Unternehmens.⁶⁰⁸ Unternehmen und Stakeholder sehen sich daher in ein Netzwerk mannigfaltiger Austauschbeziehungen eingebunden, woraus aus Unternehmenssicht ein Set von Stakeholderansprüchen resultiert.⁶⁰⁹ Aus diesen Beziehungsgeflechten ergeben sich wiederum strategische Optionen für einen Stakeholder, die er bei der Durchsetzung seiner Forderungen ausnutzen kann.⁶¹⁰ Viertens kann ein Stakeholder verschiedenen Anspruchsgruppen angehören und damit in mehreren unterschiedlichen Beziehungen zum Unternehmen stehen, was wiederum Einfluss auf seine individuellen Interessenpositionen hat.⁶¹¹ Fünftens sind auch die Stakeholder von den Unternehmensaktivitäten auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichem Umfang betroffen; umgekehrt sind ebenso ihre Durchsetzungsmacht und ihr Durchsetzungsinteresse gegenüber dem Unternehmen verschieden stark ausgeprägt. Und schließlich differieren auch innerhalb einer Stakeholdergruppe die individuellen Interessen gegenüber dem Unternehmen. So kann sich bei institutionellen Anlegern neben der Renditevorstellung auch die Risikobereitschaft unterscheiden; ebenso können Kundenpräferenzen verschieden ausgerichtet sein, sodass bei manchen Käufern neben preis- und gebrauchrelevanten Kriterien auch ökologische Aspekte in die Kaufentscheidung einfließen.⁶¹²

⁶⁰⁷ Jawahar/McLaughlin (2001) beispielsweise zeigen auf, dass zu bestimmten Phasen des Unternehmenslebenszyklus auch verschiedene Stakeholder in ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen dominieren bzw. sich in den jeweiligen Lebenszyklusphasen ablösen. Sie argumentieren, dass eine Strategie diejenigen Stakeholder beachten sollte, die im Vergleich zu den übrigen Stakeholdern am wichtigsten für das Unternehmen sind. Vgl. Jawahar, I.M. / McLaughlin, G.L. (2001). Entsprechend bezieht die dynamische Stakeholderanalyse solche Veränderungsprozesse in ihre Analysen mit ein. Vgl. Böhi, D.M. (1995) S. 162 f.

In abgeleiteter Weise lässt sich dies auf die Einflussnahme von NGOs im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft übertragen: Die theoretischen Überlegungen aus Teil A sowie die vorgestellten Fallstudien weisen darauf hin, dass NGOs sich bei ihren Aktionen vor allem auf diejenigen wirtschaftlich beteiligten Akteure in einem Projekt konzentrieren können, die in der jeweiligen Projektphase das größte Risikopotenzial tragen.

Auf ähnliche Aspekte weist Dyllick (1989) mit seiner Diskussion des Lebenszykluskonzeptes hin, wenn er den Verlauf des Lebenszyklusses gesellschaftlicher Anliegen in fünf zeitlich voneinander getrennte Phasen (Latenzphase, Emergenzphase, Aufschwungphase, Reifephase, Abschwungphase) einteilt. Vgl. Dyllick, T. (1989) S. 241 ff.

⁶⁰⁸ Vgl. hierzu Rowley, T.J. (1997).

⁶⁰⁹ Vgl. Hahn, T. (2005), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005 (zugl.: Lüneburg, Univ., Diss., 2004), S. 21.

⁶¹⁰ Indirekte Strategien, bei denen sich ein Stakeholder des Einflusses eines anderen Stakeholders bedient, um seine Forderungen durchzusetzen, wurden im Rahmen der Fallstudien deutlich. Bei der Diskussion der strategischen Optionen von Nichtregierungsorganisationen wird dieser Punkt aufgegriffen und eingehender diskutiert.

⁶¹¹ Freimann (1998) gibt hier das Beispiel eines Mitarbeiters, der gleichzeitig Anwohner und Kunde ist. Vgl. Freimann, J. (1998) S. 17. Ebenso kann ein Kunde Mitglied einer Nichtregierungsorganisation sein, die gegen das Geschäftsgebaren eines Unternehmens protestiert. Wie später noch näher ausgeführt wird, können aber auch Mitglieder einer Nichtregierungsorganisation gleichzeitig weiteren NGOs angehören, wodurch sich ihr Engagement auf mehrere dieser Organisationen verteilt und dadurch mitunter „verwässert“.

⁶¹² Vgl. Freimann, J. (1998) S. 19.

Um Stakeholder besser zuordnen zu können, werden in der Literatur verschiedene Aggregationsformen verwendet:

Zunächst einmal kann zwischen unternehmensinternen Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Management) und unternehmensexternen Gruppen (z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Staat, politisch-gesellschaftliche Gruppen wie Nichtregierungsorganisationen) unterschieden werden. Diese Einteilung gibt jedoch keine Hinweise auf den Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von diesen Gruppen.

Abhängig von der Relevanz für den wettbewerblichen Erfolg einer Organisation kann daher zwischen primären und sekundären Stakeholdern differenziert werden. Als primäre Stakeholder werden solche Gruppen angesehen, ohne deren kontinuierliche Mitwirkung ein Unternehmen auf Dauer nicht überleben kann.⁶¹³ Hierzu können Aktionäre und Investoren, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Regierung und Gemeinden (die Infrastruktur und Märkte bereitstellen, Gesetze und Bestimmungen erlassen und an die Steuern und andere Abgaben zu entrichten sind) gerechnet werden. Aus Unternehmenssicht bestehen große Interdependenzen mit den primären Stakeholdergruppen. Wenn sich eine solche Gruppe zurückzieht (z.B. Kunden), so schädigt das den Unternehmenserfolg nachhaltig und kann mitunter die Existenz gefährden.

Als sekundäre Stakeholder werden solche Gruppen angesehen, die das Unternehmen beeinflussen oder schädigen können oder die durch das Unternehmen beeinflusst oder geschädigt werden; sie sind jedoch über keine direkten Transaktionen mit dem Unternehmen verbunden und auch nicht für dessen Überleben entscheidend.⁶¹⁴ Zu ihnen zählt Clarkson gesellschaftliche Interessengruppen und die Medien. Sie können die öffentliche Meinung über das Unternehmen und dessen Geschäftsgebaren positiv oder negativ beeinflussen und auf diesem Wege dem Unternehmen nachhaltig nutzen oder schaden. Sekundären Stakeholdern steht eine Reihe von Aktionsformen wie öffentliche Demonstrationen, Telefon-, Email- oder Briefkampagnen, Zivilklagen u.ä. zur Verfügung, mit denen sie Druck auf die Organisation ausüben können. Diese Maßnahmen wirken aus Unternehmenssicht auf zweierlei Wegen als starke Anreize, auf Stakeholderforderungen einzugehen:⁶¹⁵ Zum einen können sie die direkten operationalen Kosten für das Unternehmen beispielsweise in Form von Anwaltskosten, PR- und Werbeausgaben oder Zeitaufwand für das Management erhöhen. Zum anderen kann durch sie der Unternehmensruf geschädigt werden, mit negativen Konsequenzen für die Akquisition neuer bzw. das Halten bestehender Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre, der Gefahr staatlicher Regulierung usw. Aufgrund ihrer Fähigkeit, mit ihren Aktionen diesen wirtschaftlichen Akteuren zuweilen erhebliche

⁶¹³ Vgl. auch im Fortfolgenden Clarkson, M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, S. 92–117, hier S. 106. Vgl. ähnlich Savage, G.T. / Nix, T.W. / Whitehead, C.J. / Blair, J.D. (1991), *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, S. 61–75, hier S. 62.

⁶¹⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden Clarkson, M.B.E. (1995) S. 107. Vgl. ähnlich Savage et al. (1991) S. 62.

Bakker/Hond (2008) definieren sekundäre Stakeholder als Gruppen verschiedener Herkunft, die nicht direkt mit der Wirtschaftstätigkeit einer Organisation in Verbindung stehen, aber dennoch Einfluss auf sie ausüben oder umgekehrt von ihr beeinflusst werden können; ihnen fehlt eine formale, vertragliche Verbindung mit dem Unternehmen, und ebenso besitzen sie keine direkte, legale Weisungsbefugnis gegenüber der Organisation; sie befinden sich daher in einer sehr schwachen oder gänzlich fehlenden Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmen. Vgl. Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008), *Introducing the Politics of Stakeholder Influence: A Review Essay*, in: *Business & Society*, Vol. 47, No. 1, 2008, S. 8–20, hier S. 9.

⁶¹⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 765.

finanzielle Nachteile zu bringen oder auch den Anstoß für eine strengere staatliche Regulierung zu geben, wird von manchen Autoren neuerdings die – vorsichtige – Überlegung in den Raum gestellt, inwiefern die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Stakeholdern ihre konzeptionelle Nützlichkeit eingebüßt hat.⁶¹⁶

Nach dem Kriterium des Einflussweges kann zwischen direkten und indirekten Stakeholdern differenziert werden. Als direkte Stakeholder werden Gruppen bezeichnet, die in einem direkten Austauschverhältnis mit dem Unternehmen stehen und auf diesem Weg Einfluss auf dessen Zielerreichung nehmen.⁶¹⁷ Indirekte Stakeholder hingegen können – mangels eines direkten Einflusses – nur über andere Akteure, die ihrerseits einen direkten Einfluss besitzen, auf das Unternehmen wirken. Dabei ist zu beachten, dass sich der Status eines Akteurs als direkter oder indirekter Stakeholder im Laufe der Zeit ändern kann und ebenso neue direkte oder indirekte Stakeholder gegenüber der Organisation in Erscheinung treten können.

Während die Einteilung in direkte und indirekte Stakeholder auf strategische Einflussrouten hindeutet, beinhaltet die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Anspruchsgruppen eine Wertung nach ihrer Wichtigkeit. Eine solche Gewichtung kann einerseits mit Blick auf strategische Erfolgsziele des Unternehmens erfolgen. Sie kann aber auch unter normativen Aspekten diskutiert werden und dabei für bestimmte Stakeholder, die für die unternehmerische Zielerreichung nicht unmittelbar relevant sind, eine größere Beachtung gefordert werden. Insbesondere der Umwelt wird von einigen Autoren ein eigenständiger Stakeholder-Status (auch im Falle einer fehlenden, einflussstarken Lobby) zugemessen, der von wirtschaftenden Akteuren ein umsichtiges und schonendes Verhalten fordert.⁶¹⁸

⁶¹⁶ Bakker/Hond (2008) merken an: „As secondary stakeholders seem to be assuming an increasingly central position, and following on the insights of this Special Issue, one tentative conclusion might be that the distinction between primary and secondary stakeholders may have lost its conceptual utility. Both groups of stakeholders can exert influence over firms, even if their position opposite firms in terms of resource dependence relationships varies.“ Siehe Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008) S. 17 f.

Im Übrigen weist Rowley (1997) richtigerweise darauf hin, dass Unternehmen nicht allein auf einzelne Stakeholder im Rahmen dyadischer Beziehungen reagieren, sondern vielmehr die Zusammensetzung der vielfältigen Einflüsse des gesamten Stakeholder-Sets (einschließlich der Einflüsse, die sich aus den Kontakten zwischen den Stakeholdern ergeben) wahrnehmen. Insofern würde eine Beschränkung auf die Analyse der Einzelbeziehung zwischen Unternehmen einerseits und primärer bzw. sekundärer Anspruchsgruppe andererseits kein vollständiges Erklärungsbild geben können. Vgl. Rowley, T.J. (1997) S. 890.

⁶¹⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Hahn, T. (2005) S. 22 f. + 149.

⁶¹⁸ Als Arbeiten in diese Richtung können die Beiträge von Starik (1995), Phillips (2003), Sama et al. (2004) und Norton (2007) genannt werden: Vgl. Starik, M. (1995), *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 3, 1995, S. 207–217.

Vgl. Phillips, R. (2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco, 2003, S. 139 ff.

Vgl. Sama, L.M. / Welcomer, S.A. / Gerde, V.W. (2004), *Who speaks for the trees? Invoking an ethic of care to give voice to the silent stakeholder*, in: Sharma, S. / Starik, M. (Eds.) *Stakeholders, the Environment and Society*, Cheltenham/Glos, Northampton/MA, 2004, S. 140–165.

Vgl. Norton, S.D. (2007), *The natural environment as a salient stakeholder: non-anthropocentrism, ecosystem stability and financial markets*, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 4, 2007, S. 387–402, hier S. 399 f.

Ein erheblicher Teil der bisherigen Stakeholderliteratur setzt sich unter normativen Gesichtspunkten mit der Identifizierung von Anspruchsgruppen auseinander.⁶¹⁹ Dabei kann sich normative Theorie auf verschiedene Aspekte beziehen wie

- a) die vorliegenden Normen und üblichen Praktiken in einer Gesellschaft,
- b) Vorstellungen vom Ideal einer „guten“ Gesellschaft,
- c) die Maßnahmen, die unternommen werden müssten, um einen gewünschten gesellschaftlichen Zustand zu erreichen.⁶²⁰

Die Relevanz normativer Grundlagen wird unter anderem noch dadurch unterstrichen, dass von manchen Autoren die normative Theorie als der eigentliche Kern der Stakeholdertheorie gesehen wird, aus dem sich deskriptive und instrumentelle Betrachtungen ableiten. Donaldson/Preston (1995) vertreten einen solchen pluralistischen Ansatz, der die normative Theorie zum eigentlichen Kern hat.⁶²¹ Die Stakeholdertheorie integriert dabei sowohl normative, instrumentelle als auch deskriptive Aspekte.

An dieser Stelle sei auf die sogenannte ‚Convergent Stakeholder Theory‘-Debatte hingewiesen, die auf einen Beitrag von Jones/Wicks (1999) in der April-Ausgabe des *Academy of Management Review* zurückgeht und der sich weitere Autoren wie R.E. Freeman, T. Donaldson, Trevino/Weaver und D.A. Gioia mit unterschiedlichen Positionen in der gleichen Ausgabe dieses Fachmagazins kritisch stellten.⁶²² Jones/Wicks (1999) argumentierten zugunsten einer explizit normativen Stakeholdertheorie, die sowohl moralisch basiert als auch praktisch umsetzbar ist. Es wurde eine Zusammenführung (convergence) der methodologischen Stränge der Stakeholdertheorie gefordert. Dieser Ansatz wurde von R.E. Freeman, Trevino/Weaver, D.A. Gioia und weitgehend auch T. Donaldson zurückgewiesen.

Friedman/Miles (2002) stellen richtigerweise fest, dass es zu früh ist, eine Integration der verschiedenen methodologischen Stränge vornehmen zu wollen.⁶²³ Es ist, so argumentieren sie, noch nicht genügend Forschung in die Organisation-Stakeholder-Beziehung erfolgt, um eine Zusammenführung in ein einziges, sinnvolles Rahmenwerk bewerkstelligen zu können. Die meisten der bisherigen Beiträge würden sich auf die Diskussion

⁶¹⁹ Eine umfassende Darstellung der normativ ausgerichteten Stakeholderliteratur wird an dieser Stelle nicht vorgenommen. Einen Überblick bieten die Veröffentlichungen von Freeman (2004) und Friedman/Miles (2006). Vgl. Freeman, R.E. (2004) S. 234 f.. Vgl. Friedman A.L. / Miles, S. (2006) Kapitel 3 S. 36 ff.

⁶²⁰ Vgl. Friedman A.L. / Miles, S. (2006) S. 36.

⁶²¹ Vgl. Donaldson, T. / Preston, L.E. (1995) S. 67 + S. 74 Abb. 3.

⁶²² Vgl. auch im Fortfolgenden die nachfolgend genannten Veröffentlichungen:

Vgl. Jones, T.M. / Wicks, A.C. (1999).

Vgl. Donaldson, T. (1999), *Making Stakeholder Theory Whole*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 237–241.

Vgl. Freeman, R.E. (1999), *Divergent Stakeholder Theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 233–236.

Vgl. Gioia, D.A. (1999), *Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 228–232.

Vgl. Trevino, L.K. / Weaver, G.R. (1999), *The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists – Not Convergent Theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 222–227.

Ebenso argumentieren Friedman/Miles (2006), dass es verfrüht ist, die normative Theoriebasis als Kern der Stakeholdertheorie zu erklären; allein die bisherigen Fachbeiträge zur normativen Theorie zeigten eine deutliche Uneinheitlichkeit in den Argumentationslinien und Schlussfolgerungen auf. Vgl. Friedman, A.L. / Miles, S. (2006) S. 136.

⁶²³ Vgl. auch im Fortfolgenden Friedman, A.L. / Miles, S. (2002) S. 2 f.

legitimer Stakeholder beschränken, dabei unterschiedliche Definitionen von Legitimität verwenden und häufig nicht genügend untersuchen, was legitime von nicht legitimen Anspruchsgruppen unterscheidet. Versuchte man, eine Zusammenführung der Stakeholdertheorie auf Basis der normativen Kernstücke durchzuführen, würde schnell die Kritik von Gioia (1999) greifen, der hier eine Naivität des Ansatzes sieht. Letztlich bleibt auch festzustellen, dass die Stakeholdertheorieentwicklung dadurch behindert wurde, dass man sich bisher fast ausschließlich auf die Perspektive des Unternehmens zurückzog und die Betrachtung der gesamten Bandbreite von möglichen Unternehmen-Stakeholder-Beziehungen vernachlässigte.⁶²⁴

Aber nicht nur die Vertreter der Stakeholdertheorie selbst hinterfragen ihren Forschungsansatz kritisch. Eine entschiedene Ablehnung erfährt dieser Ansatz von den Vertretern des Shareholder-Value-Prinzips.

5.1.2 Reflexion zur Shareholder-Value- versus Stakeholder-Value-Debatte

Der Standpunkt von Milton Friedman als Verfechter des Shareholder-Value-Ansatzes bildet dabei häufig die Argumentationsbasis,⁶²⁵ zu der in der ökonomischen Diskussion der Stakeholderansatz als Kontrapunkt gesetzt wird.⁶²⁶ Demnach ist das Management im Rahmen der ihm übertragenen Aufgaben primär gegenüber den Eigentümern bzw. Aktionären verantwortlich und rechenschaftspflichtig und hat als Ziel die Gewinnvermehrung und die Existenzsicherung der Organisation zu verfolgen, wobei M. Friedman unterstellt, dass die bestehenden Gesetze befolgt und von Täuschung und Betrug abgesehen wird. Maßnahmen seitens des Managements, die in erster Linie auf einen Nutzen für die Allgemeinheit abzielen, dabei über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen und einen finanziellen Nachteil für das Unternehmen bedeuten, lehnt er ab. Er argumentiert, dass die Eigentümer gemeinnützige Aktivitäten selber hervorbringen könnten, wenn dies in ihrem Sinne wäre. Ein Management, das seinen ursprünglich von den Aktionären erhaltenen Auftrag vernachlässige und sich an gemeinnützigen Aktionen versuche, würde das zu Lasten der Eigentümer tun.

Sollte sich ein Manager – so M. Friedman – mit dem Verhalten und Zielen eines Unternehmens nicht identifizieren können, stünde es ihm frei, eine andere Arbeitsstelle zu suchen.⁶²⁷ Ebenso könne er sich in seiner Privatsphäre gesellschaftlich engagieren. In

⁶²⁴ Insbesondere erscheinen meines Erachtens noch zu wenige Erkenntnisse über die Motivationen, prägenden Ausgangsvoraussetzungen und strategischen Möglichkeiten der Stakeholder vorzuliegen, um ein vollständiges Gesamtbild zu erhalten oder gar ein gesamtumfassendes theoretisches Rahmenwerk abzuleiten.

⁶²⁵ Einer der prominentesten Beiträge ist sein Artikel in der Ausgabe der New York Times vom 13.09.1970. Vgl. auch im Fortfolgenden Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: The New York Times Magazine, 13.09.1970, S. SM17, abrufbar über das Internetarchiv der New York Times unter <http://query.nytimes.com/search/sitesearch?query=&x=15&y=10&type=nyt>. Der Artikel wurde ebenso veröffentlicht auf der Internetseite der University of Colorado at Boulder unter www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html (Zugriff: 13.05.2009). Ebenso wurde er abgedruckt in Beauchamp/Bowie (2004): Vgl. Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in: Beauchamp, T.L. / Bowie, N.E. (Eds.) (2004), *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 50–55.

⁶²⁶ Hansen et al. (2004) führen an, dass die Stakeholderdiskussion in Deutschland weitgehend als eine Reaktion auf die Shareholder-Value-Debatte gesehen werden kann. Vgl. Hansen et al. (2004) S. 245 f.

⁶²⁷ Vgl. im Fortfolgenden Friedman, M. (1970).

diesem Falle würde er dann als Principal agieren, im Gegensatz zu seiner Agent-Funktion als Manager. Er würde sein eigenes Geld, Zeit und Energie in solche Vorhaben investieren. Verfolge er im Rahmen der Unternehmensführung hingegen soziale Vorhaben, die über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen, würde er das auf Kosten anderer tun: Sofern die Unternehmensgewinne und der Aktienkurs darunter leiden, ginge das zu Lasten der Aktionäre; wenn das Unternehmen höhere Preise verlangen müsste, würden die Kunden dafür zahlen; wenn das Unternehmen die Gehälter kürzen müsste, ginge dies zulasten der Mitarbeiter.

Ähnliche Positionen nehmen auch andere Autoren ein. Dabei richten sie sich in ihrer neoklassisch beeinflussten Kritik ausdrücklich gegen die Stakeholdertheorie⁶²⁸ oder argumentieren auf einer generelleren Ebene gegen Positionen, die eine explizite Berücksichtigung der Unternehmensethik für die unternehmerische Praxis fordern.⁶²⁹

Dagegen wird den Shareholder-Value-orientierten Argumenten nicht nur aus der normativ geprägten Stakeholderliteratur begegnet (beispielsweise in Bezug auf unrealistische, gleichwohl unterstellte Ausgangsannahmen wie das Vorliegen freier Märkte, strikt rational-ökonomischen Verhaltens der Akteure etc.),⁶³⁰ sondern nicht zuletzt auch aus der

⁶²⁸ Vgl. beispielsweise Sternberg, E. (1997) S. 4 ff. Sie führt an, dass die Stakeholdertheorie an sich unvereinbar mit allen legitimen Unternehmenszielen sei und fundamentale Eigentumsrechte untergrabe.

Eine würdigende Gegenüberstellung der Stockholder Theory und der Stakeholder Theory findet sich bei Hasnas (2004). Vgl. Hasnas, J. (2004).

⁶²⁹ Vgl. Albach, H. (2007), *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik – Eine Erwiderung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 195–206. Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Erwiderung auf die Kritik der Autoren Thielemann/Weibler an dem Beitrag von H. Albach (2005), *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 75. Jg., 2005, S. 809–831. Vgl. Thielemann, U. / Weibler, J. (2007a), *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 179–194. Ein weiterer Beitrag bildet den Abschluss des Meinungsaustausches: Vgl. Thielemann, U. / Weibler, J. (2007b), *Integre Unternehmensführung – Antwort auf die Replik von Horst Albach*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 207–210.

⁶³⁰ Auf eine detaillierte Schilderung der Positionen wird an dieser Stelle verzichtet und stattdessen auf weiterführende Literatur verwiesen:

Vgl. Abländer, M.S. (2006), *Vom „klassischen Irrtum“ der Neoklassik. Kritische Anmerkungen zur Klassikeradaption im modernen Ökonomieverständnis*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 7. Jg., Heft 2, 2006, S. 206–222.

Vgl. Boatright, J.R. (2004), *What's So Special About Shareholders?*, in: Beauchamp, T.L. / Bowie, N.E. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 75–83.

Vgl. Charreaux, G. / Desbrières, P. (2001), *Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value*, in: Journal of Management and Governance, Vol. 5, No. 2, 2001, S. 107–128.

Vgl. Freeman, R.E. (2008), *Ending the So-Called „Friedman-Freeman“ Debate*, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 18, No. 2, 2008, S. 162–166.

Hasnas (2004) weist auf die Angreifbarkeit des Versuchs einer utilitaristisch geprägten Verteidigung der Stockholdertheorie hin: „This is because contemporary economic conditions are so far removed from those of a true free market as to render the point essentially moot. Regardless of the adequacy of the stockholder theory in a world of ideal markets, the world in which we currently reside is one where businesses may gain competitive advantages by obtaining government subsidies, tax breaks, protective tariffs, and state-conferred monopoly status [...] There is ample reason to be suspicious of such a claim in an environment in which 65 percent of the chief executive officers of the top 200 Fortune firms come to Washington, D.C. at least once every two weeks.“ Siehe Hasnas, J. (2004) S. 67 f. Hinsichtlich der letzten Bemerkung bezieht er sich auf Gwartney, J.D. / Wagner, R.E. (1988), *Public Choice and the Conduct of Representative Government*, in: Gwartney, J.D. / Wagner, R.E. (Eds.) *Public Choice and Constitutional Economics*, 3, 23, 1988.

Vgl. Wood, D.J. (2008), *Corporate Responsibility and Stakeholder Theory: Challenging the Neoclassical Paradigm*, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 18, No. 2, 2008, S. 159–162, hier insbesondere S. 160 ff. bezüglich ihrer Ausführungen zu den unhaltbaren ökonomischen Ausgangsannahmen.

Unternehmenspraxis selbst.⁶³¹ Hier zeigt sich die Akzeptanz des Stakeholder-Konzeptes in der unternehmerischen Praxis unter anderem durch die Einrichtung von Nachhaltigkeitsabteilungen und der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, die heute bei vielen Unternehmen vorzufinden sind.

Es scheint dort weitgehend akzeptiert zu sein, dass Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Umwelt stehen, mit der sie zu allererst in eine gewinnbringende Geschäftsbeziehung treten wollen. Dabei wird das Dilemma deutlich, in dem sich Management und Unternehmen regelmäßig befinden:

Unternehmen werden von der Kapitalmarktseite (Aktionäre, Investoren, Banken, Ratingagenturen) zu einem überwiegenden Teil nach kurzfristigen finanzwirtschaftlichen und rentabilitätsbezogenen Kennziffern beurteilt; werden sie nicht erreicht, kann das für das Unternehmen und das Management erhebliche negative Konsequenzen nach sich ziehen. Erst allmählich setzt sich das Bewusstsein durch, dass eine öffentliche Stigmatisierung des Unternehmensverhaltens und der daraus folgende Akzeptanzentzug seitens Kunden, Behörden usw. einen Risikofaktor darstellen, der auch bei einer Finanz- und Rentabilitätsbetrachtung berücksichtigt werden muss.

An dieser Stelle tritt die Tatsache in Erscheinung, dass Akteure in einer Gesellschaft in aller Regel mehrere Rollen einnehmen und ihre Handlungen entsprechend ausrichten. So gehen Kunden bei ihren Kaufentscheidungen häufig nicht ausschließlich nach preis- und gebrauchrelevanten Kriterien vor, sondern beziehen nicht selten auch einen Nutzenaspekt für die Allgemeinheit ein. Auf ein ähnliches Kalkül bauen Nichtregierungsorganisationen, wenn sie auf der Hauptversammlung eines Unternehmens an das soziale Gewissen der Aktionäre appellieren und eine Aktionärsentscheidung gegen Beschlüsse mit kurzfristigem Gewinnmaximierungsziel fordern.⁶³²

In dem Maße, in dem ein soziales oder ökologisches Verhalten durch den Markt honoriert wird, bestehen keine Differenzen zwischen Shareholder/Stockholder-Value- und Stakeholder-orientierten Zielen.⁶³³ Die Kosten für Umwelt- und Sozialmaßnahmen, die über den gesetzlichen Vorgaben liegen, würden durch einen unternehmerischen Nutzen ausgeglichen bzw. überkompensiert werden. Insofern kann argumentiert werden, dass es nicht zuletzt in der Hand der Gesellschaft liegt, ein unternehmerisches Verhalten hervorzurufen, das die gesetzlichen Anforderungen übertrifft: Aktionäre können auf Hauptversammlungen eine ökologisch-sozial ausgerichtete Unternehmenspolitik beschließen, Kunden bei ihrer

⁶³¹ Stellvertretend kann hier als Beispiel der Beitrag von Löchte/Hilgenstock (2007) – Leiter bzw. Mitarbeiterin der Abteilung Umweltpolitik der RWE AG – genannt werden, die im Unternehmen-NGO-Dialog die Möglichkeit für einen sachorientierten und vorteilhaften Austausch sehen: „Gerade in der Bewältigung von Krisen zeigt sich, dass ein Unternehmen Teil der Gesellschaft ist und zum Gemeinwohl beitragen kann [...] Ein Unternehmen tut gut daran, die unterschiedlichen, oft unvereinbaren Standpunkte zu kennen und angemessen zu bewerten.“ Siehe Löchte, J. / Hilgenstock, M. (2007), *Fortschritt durch Dialog – Unternehmen und NGOs versuchen die Annäherung*, in: UmweltWirtschaftsForum (uwf), Vol. 15, No. 1, 2007, S. 24–25, hier S. 24 + 25.

⁶³² NGOs beschränken sich dabei nicht nur auf soziale Appelle, sondern weisen die Aktionäre häufig auf die Gefahr ökonomischer Verluste aus kontrovers diskutierten Projekten hin.

⁶³³ Es ist an dieser Stelle noch einmal deutlich zu machen, dass auch die Argumentation bei M. Friedman (1970) ein Unternehmensverhalten innerhalb der gesetzlichen Vorschriften und ethischer Gepflogenheiten fordert: „That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires [gemeint sind die Wünsche der Unternehmenseigentümer, Anm. d. Verf.], which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.“ Siehe Friedman, M. (1970).

Kaufentscheidung entsprechendes Unternehmensverhalten honorieren und Wähler über den Politikprozess für die Verabschiedung entsprechender Gesetzesregelungen sorgen.

Entsprechend ihrem Selbstverständnis sehen sich viele Nichtregierungsorganisationen in einer Vorreiterfunktion, als Wertebewahrer und als Interessenvertreter benachteiligter Personen oder der Umwelt. Sie repräsentieren regelmäßig Teilgesellschaften und formulieren Forderungen, die sich in der breiten Gesellschaft (bislang) nicht durchgesetzt haben und zu keiner entsprechend umfassenden Abbildung im Käufer- und Bürgerverhalten und in gesetzlichen Regelwerken fanden. In dem Maße, in dem diese Forderungen grenzüberschreitende Transaktionen betreffen, beinhalten sie darüber hinaus nicht nur eine Veränderungsabsicht auf nationaler Gesellschaftsebene, sondern eine Internationalisierung dieser Forderungen und einen beabsichtigten Transfer von Wertevorstellungen und Veränderungsprozessen in das Import- bzw. Projektland.

Während Unternehmen über geschäftliche Transaktionen in den Import- und Projektländern Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und bisweilen politischer Ebene in Gang setzen, nutzen auch NGOs die Lenkungssysteme Markt, Politik und Gesellschaft, um Einfluss zu nehmen. Weder Unternehmen noch NGOs sind über einen demokratischen Abstimmungsprozess zu einem solchen Einfluss explizit autorisiert worden; vielmehr ergibt sich die gesellschaftliche Zustimmung bzw. Duldung aus der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und ethischer Grundwerte seitens dieser beiden Akteursgruppen.⁶³⁴

Ohne die Diskussion hinsichtlich einer Legitimierung von Unternehmen und NGOs (vor allem im internationalen Kontext) an dieser Stelle zu eröffnen,⁶³⁵ soll hier auf einen strategischen Betrachtungsansatz aufgebaut werden, den bereits Freeman (1984) formulierte:⁶³⁶

In dem Maße, in dem eine gesellschaftliche Gruppe Einfluss auf unternehmerische Prozesse ausüben kann, wird ein Unternehmen gut beraten sein, diese Forderungen zu registrieren und sich Gedanken zu machen, wie hierauf in geeigneter Weise und mit Blick auf Gewinn- und Existenzsicherungsziele eingegangen werden kann. Aus strategischer Sicht ist dabei weniger relevant, ob die Unternehmensleitung oder die Aktionäre die vorgebrachten Forderungen als gerechtfertigt oder wünschenswert ansehen. Sobald eine gesellschaftliche Gruppe ein Einflusspotenzial generieren kann, sollte gerade mit Blick auf ökonomische Gewinnspekte dieser Tatsache eine angemessene Beachtung geschenkt werden. Vor dem Hintergrund der üblicherweise bestehenden Gewinnerzielungsabsicht und des rivalisierenden Bemühens der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (mit entsprechend differierenden Forderungen) um die begrenzten Ressourcen des Unternehmens ist dieser Ansatz allerdings nicht mit einer pauschalierten und unreflektierten Unterstützung aller gegen das Unternehmen vorgetragenen Appelle zu verwechseln.

Nichtregierungsorganisationen sind – wie an anderer Stelle bereits erwähnt – zu allererst als Gruppen anzusehen, die die Interessen von mehr oder minder großen Teilgesellschaften vertreten und als Interessengruppen einen Einfluss auf die marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Lenkungssysteme nehmen. Insofern, als Gewinn- und Rentabilitätsziele

⁶³⁴ Auf internationaler Ebene muss hier auf die Zustimmung bzw. Duldung durch die „globale Gesellschaft“ abgestellt werden.

⁶³⁵ Auf Aspekte der Legitimierung wird bei der Diskussion der Einflussgrundlagen gesellschaftlicher Stakeholder eingegangen.

⁶³⁶ Vgl. Freeman, R.E. (1984) S. 52 ff.

der Unternehmen hiervon berührt werden, entspricht eine (im Einzelfall zu entscheidende) Berücksichtigung solcher Forderungen nicht nur einem strategischen Stakeholderansatz, sondern folgt auch der Logik des Shareholder-Value-Prinzips. Der weitere Arbeitsansatz der vorliegenden Dissertation – nämlich die Untersuchung der Einflussgrundlagen und strategischen Optionen der NGOs als vergleichsweise finanzschwächere Akteure – baut auf dieser Überlegung auf.⁶³⁷

Ein solcher strategischer Fokus impliziert gleichermaßen, dass sich Nichtregierungsorganisationen bei der Durchsetzung ihrer Forderungen nicht auf die Erfüllung normativer Appelle verlassen können, die sie an die Unternehmen richten. Vielmehr müssen sie einen spürbaren Einfluss gegenüber marktlichen und politischen Akteuren aufbauen, um wahrgenommen zu werden. Normative Appelle sind zwar Bestandteil eines politischen Prozesses, die zuweilen auch Früchte tragen. Jedoch sind es machtorientierte Einflussrouten und -strategien, die die zeitnahe Durchsetzung von Anliegen erreichen. Daher blicken die nachfolgenden Ausführungen aus der strategischen Perspektive der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft und untersuchen die Mechanismen der Einfluss bildenden Prozesse.

5.1.3 Stakeholderkonzept aus Sicht der Nichtregierungsorganisationen

Nichtregierungsorganisationen stehen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen mit einer Reihe von Akteuren in ihrem Umfeld in enger Beziehung. Legt man die Begriffsdefinition von Freeman (1984)⁶³⁸ auch für die Definition der Stakeholder einer NGO zugrunde, so lassen sich folgende Akteure als Stakeholder einer im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen Nichtregierungsorganisation nennen:⁶³⁹

- Mitglieder und Geldgeber: Nicht immer generiert eine NGO ihre finanziellen Ressourcen allein aus Beiträgen ihrer Mitglieder. Häufig treten Stiftungen, Ministerien, internationale Organisationen usw. als externe Finanzierungsquellen auf;⁶⁴⁰
- Mitarbeiter (ehrenamtlich oder festangestellt);
- Gruppen und Belange, für die sich die NGO einsetzt (Zieladressaten): Hierbei handelt es sich regelmäßig um benachteiligte Personengruppen oder um ökologische Belange wie den Umweltschutz;
- andere Nichtregierungsorganisationen (aus den Industrieländern als auch den Projekt-/Importländern), NGO-Netzwerke und -Koalitionen mit gleichem oder

⁶³⁷ Die Betonung strategischer Aspekte für die Formulierung des weiteren Arbeitsansatzes soll jedoch nicht implizieren, dass eine Auseinandersetzung auf normativer Ebene zur Rolle, Funktion und Verantwortung von Unternehmen nur von untergeordneter Bedeutung wäre. Vielmehr ist gerade die Relevanz einer Auseinandersetzung mit solchen Fragestellungen sowohl auf Unternehmensebene als auch (und gerade) auf gesellschaftlicher Ebene zu unterstreichen.

⁶³⁸ "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives." Siehe Freeman, R.E. (1984) S. 46.

⁶³⁹ In Kapitel 4 wurde bereits ausführlich auf die Funktion und die Relevanz der einzelnen Akteure aus NGO-Sicht eingegangen. Diese Aspekte sollen hier nicht wiederholt, sondern stattdessen auf die früheren Ausführungen verwiesen werden.

⁶⁴⁰ Die Mitglieder einer Organisation haben oft eine mit dem Eigentümerstatus bei erwerbswirtschaftlichen Betrieben vergleichbare Position.

ähnlich gelagertem Interessen- und Arbeitsschwerpunkt: Diese Gruppen treten meist als wichtige Verbündete auf, indem sich NGOs aus den Export-, den Abnehmer- und den Projektländern zur Verstärkung ihrer Einflussposition und zwecks Ressourcen- und Arbeitsteilung zusammenschließen. Sie können aber auch zu Konkurrenten um Mitglieder, öffentliche Wahrnehmung und Finanzmittel werden;

- Gesellschaft bzw. Teilgesellschaften: Häufig werden die NGO-Forderungen nicht von der gesamten Gesellschaft vollumfänglich akzeptiert; vielmehr sind es Teilgesellschaften, die gegenüber diesen Forderungen aufgeschlossen sind oder sie aktiv unterstützen. Dabei nutzen NGOs verschiedene Einflusskanäle wie den politisch-parlamentarischen Prozess oder die Öffentlichkeitsarbeit, um über Bürger, Konsumenten, Arbeitnehmer usw. Einfluss auf die marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Lenkungssysteme zu nehmen und weitere Gesellschaftsgruppen als Unterstützer zu gewinnen. Sofern sich eine NGO über Spendensammlungen finanziert, sind solche Bürger gleichzeitig zur Stakeholdergruppe der Geldgeber zu zählen;
- andere gesellschaftliche Interessenverbände (z.B. Verbraucherinteressengruppen, Gewerkschaften);
- Medien;
- Wissenschaft und Forschung: Nicht selten erhalten NGOs von universitärer Seite wichtige Informationen, Expertise sowie unabhängige, repräsentative Stellungnahmen, die ihrer Forderungsposition zusätzliche Legitimität verleihen;
- Regierungen einschließlich ihrer ministeriellen Organe und behördlichen Institutionen;
- politische Parteien;
- internationale Institutionen (wie EU, OECD, Vereinte Nationen usw.) und Handelsorganisationen;
- gegnerische Akteursgruppen bzw. Organisationen: Hierbei handelt es sich um Organisationen oder (seltener) Einzelpersonen, gegen die sich die Forderungen der NGO und gegebenenfalls ihre Aktionen richten.⁶⁴¹ Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft sind das die an einem Liefergeschäft oder einer Projektfinanzierung wirtschaftlich beteiligten Akteure wie Unternehmen, Finanzinstitute, Exportkreditversicherungen, private Versicherungen, beteiligte Regierungen usw. Das Konfrontationspotenzial ist tendenziell hoch (vergleichbar mit dem zwischen Unternehmen und ihren Konkurrenten); gleichzeitig brauchen NGOs die freiwillige oder erzwungene Mitwirkung dieser gegnerischen Akteure, um ihre interessenorientierten Ziele zu realisieren und letztlich gegenüber ihren Geldgebern, Mitgliedern und der Öffentlichkeit Erfolge nachweisen zu können;⁶⁴²
- Umwelt: Korrespondierend zu den gegenüber Unternehmen erhobenen Forderungen ist NGO-seits der Umwelt ein eigener Stakeholder-Status einzuräumen.

⁶⁴¹ Sie können auch als ‚Targets‘ der NGO bezeichnet werden.

⁶⁴² Aktionen von NGOs können aus interessenorientierten Motiven (zum Beispiel das Erreichen einer Verhaltensänderung des Unternehmens) oder identitätsorientierten Motiven (bessere Wahrnehmung der NGO in der Öffentlichkeit, besserer interner Gruppenzusammenhalt) begründet sein. Weitere Ausführungen hierzu erfolgen in Kap. 5.2.4.

Die Beziehungen, die NGOs mit diesen Akteuren bzw. Stakeholdern unterhalten, lassen sich eingruppiert in

- Beziehungen auf der gesellschaftlichen Ebene,
- Beziehungen auf der politischen Ebene und
- Beziehungen auf der unternehmerisch-marktlichen Ebene.⁶⁴³

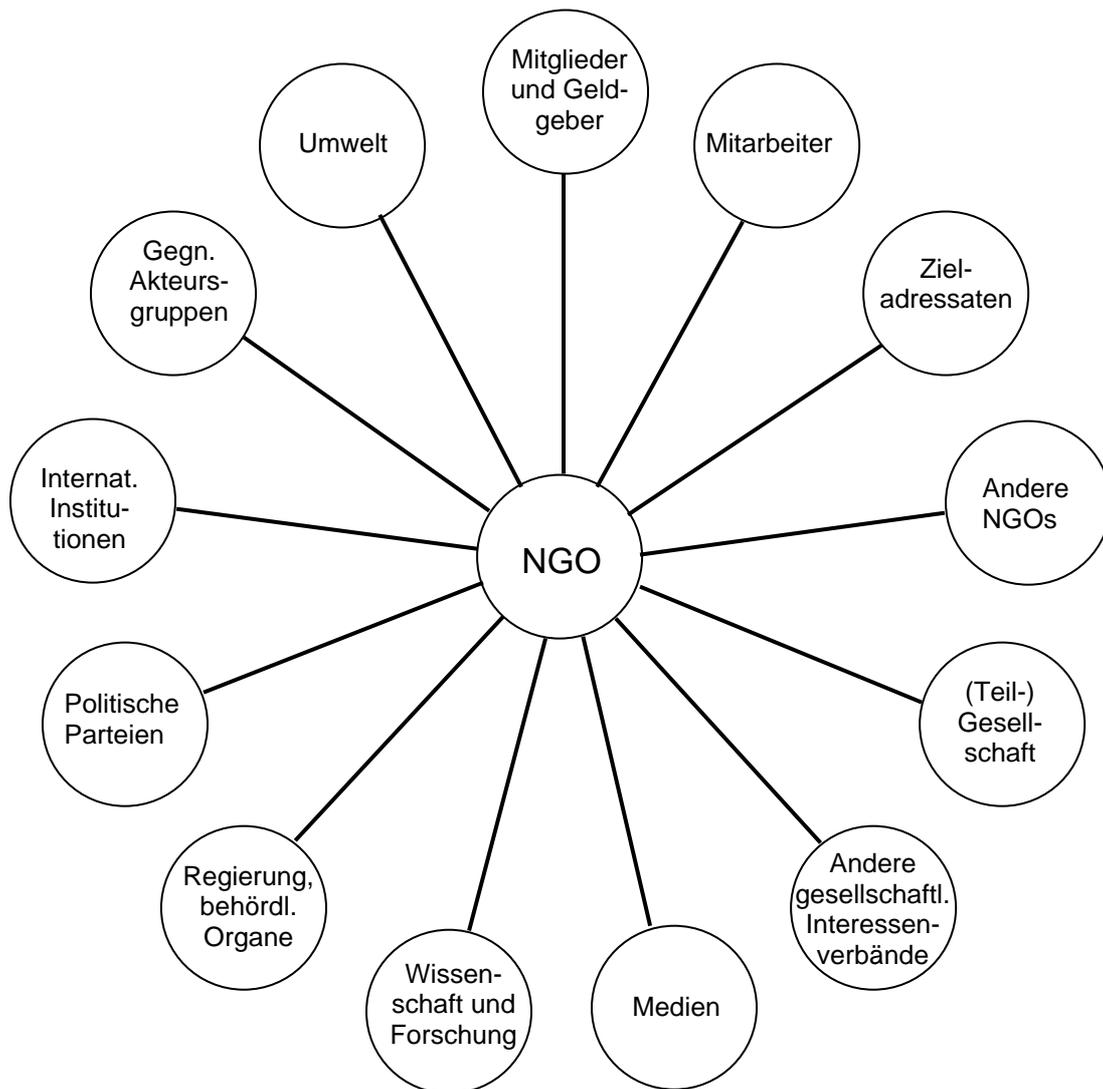


Abb. 6: Die Stakeholder der NGOs
[Quelle: Eigene Darstellung]

⁶⁴³ Diese Zuordnung lehnt sich an die Unterscheidung in die Lenkungssysteme Markt, Politik und Gesellschaft an. Mit den Beziehungen auf marktlicher Ebene sollen jedoch weniger die Beschaffungs- und Absatzmarktbeziehungen aus NGO-Sicht (für Arbeitskräfte, Informationen, Geldmittel usw.) angesprochen werden, sondern das Lenkungssystem Markt aus Unternehmenssicht bezeichnet werden, über das NGOs die Konfrontation mit und den Einfluss auf die Unternehmen suchen.

Dabei können sie entweder auf direktem oder indirektem Wege Einfluss auf diese Stakeholder nehmen oder von diesen Akteuren direkt oder indirekt beeinflusst werden.⁶⁴⁴

Hinsichtlich einer Unterscheidung in primäre und sekundäre Stakeholder wurde bereits in Kapitel 5.1.1 angemerkt, dass eine solche Einteilung aus Unternehmenssicht nicht immer klar vorgenommen werden kann. Versucht man eine solche Zuordnung für die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs, so ist zu konstatieren, dass diese Einteilung hier fast noch problembehafteter erscheint als bei der Stakeholderbetrachtung von Unternehmen:

NGOs sind für ihre Arbeit von den Akteuren abhängig, die sie mit den notwendigen Ressourcen versorgen. Zu ihnen sind zu zählen:

- Mitglieder, Geldgeber und Mitarbeiter (Finanzmittel, Arbeitskraft, gesellschaftliche Unterstützung);
- andere NGOs mit ähnlichen Forderungsschwerpunkten: Basisgruppen in den Projekt- bzw. Importländern geben gegenüber den NGOs aus den Industrieländern Informationen und Legitimierung; NGOs aus den Industrieländern und internationale Netzwerke stellen Einfluss und Ressourcen wie Finanzmittel, Arbeitszeit, Informationen und Expertise zur Verfügung;
- Gesellschaftsgruppen einschließlich politischer Parteien, Interessenverbände etc., die die NGO-Forderungen aktiv (z.B. Demonstrationen, aber auch Teilnahme an Konsumentenboykotten u.ä.) oder passiv unterstützen (Teilgesellschaften, die die Forderungen wohlwollend aufnehmen und gegebenenfalls im politischen Abstimmungs- und Willensbildungsprozess berücksichtigen): NGOs erhalten durch sie Akzeptanz, gesellschaftlichen Rückhalt sowie Einfluss auf andere Akteure;
- Zielgruppen und Belange, für die sich die NGO einsetzt (Legitimierung und wesentlicher „Absatzmarkt“ der NGO-Leistungen);
- Medien als Kommunikations- und Informationsquelle;
- weitere Informationsquellen wie universitäre Wissenschaft und Forschung.

Aber ebenso auf die bisher nicht genannten Akteure sind NGOs häufig angewiesen, auch wenn sie nicht immer ihren Forderungen wohlwollend gegenüberstehen. So können Bundesministerien die Sache der NGOs unterstützen, Finanzmittel bereitstellen oder ihre Expertise (entgeltlich) in Anspruch nehmen; sie können aber gleichfalls als gegnerische Akteursgruppe auftreten. Obwohl Unternehmen und Finanzinstitute aus NGO-Sicht für gewöhnlich zu den Verhandlungsgegnern zu rechnen sind, benötigen NGOs nicht selten auch deren – mitunter erzwungene – Unterstützung, um auf andere wirtschaftlich Beteiligte wie Projektgesellschaft oder Importeur einwirken zu können. Eine fehlende direkte Einflussgrundlage der NGOs auf verschiedene, bei einer Export- oder Projekttransaktion beteiligte Akteure macht die Anwendung indirekter Strategien notwendig, die sich ihrerseits nur über Verbündete realisieren lassen (und nicht selten sind diese Akteure zu den gegnerischen Gruppen zu rechnen).

Insofern lässt sich eine Aufteilung in primäre und sekundäre Stakeholder bei den NGOs häufig nicht eindeutig festlegen.

⁶⁴⁴ Eine eingehendere Diskussion zur strategischen Ausprägung von direkten und indirekten Einflussrouten erfolgt in Kapitel 5.3.

Eine weitere Einteilung versucht, die Aktivistengruppen einer sozialen Bewegung nach ihrer ideologischen Einstellung in radikale und moderate bzw. reformistische Gruppen einzuordnen.⁶⁴⁵ Eine solche Differenzierung ist jedoch nicht problemfrei: Die Unterscheidung, welche politischen Positionen und Forderungen und welche Art der Aktions- bzw. Protestform als radikal oder moderat angesehen werden sollen, ist zu einem erheblichen Teil von der subjektiven Wahrnehmung des Betrachters abhängig. Unterschiedliche Definitionsansätze können eine Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen erschweren oder unmöglich machen.

Hond/Bakker (2007) beispielsweise nehmen eine solche Unterscheidung vor. Sie führen aus, dass radikale Gruppen meist umfassende Problemansichten und drastischere Maßnahmen zu deren Lösung bieten, wohingegen moderate Gruppen am anderen Ende des Spektrums stehen.⁶⁴⁶ In Bezug auf eine Veränderung des Unternehmensverhaltens glauben moderate Gruppen in der Regel – im Unterschied zu radikalen Gruppen –, dass Unternehmen zwar Teil des Problems sind, jedoch auch einen Teil der Lösung darstellen können. Auch Hond/Bakker (2007) erkennen an, dass es zwischen diesen beiden entgegengesetzten Positionen noch Abstufungen entlang eines Kontinuums gibt.

Sie betonen, dass der Grad der ideologischen Radikalität einer Aktivistengruppe signifikant ihre Wahl der Taktiken bestimmt. Jedoch nutzen auch radikale Gruppen mitunter moderate Taktiken, und auch moderate Gruppen können bisweilen auf radikale Taktiken zurückgreifen.⁶⁴⁷ Im Übrigen werden radikale Taktiken durch moderate Gruppen umso häufiger angewendet, je länger die Sozialbewegung schon besteht. Insofern – so stellen auch Hond/Bakker letztendlich fest – haben Aktivistengruppen eine größere Bandbreite an taktischen Maßnahmen zur Verfügung, als von ihrer ideologischen Ausrichtung her zunächst unterstellt werden müsste.

Die Unterscheidung nach der Radikalität ist jedoch nicht nur unter wissenschaftlicher Betrachtung mit Problemen behaftet, sondern wird auch vonseiten der NGOs nicht selten abgelehnt. Vergewahrtigt man sich, dass marktliche und politische Akteure ihre Stakeholderbeziehungen nicht ausschließlich als dyadische Beziehungen wahrnehmen, sondern vielmehr in ihrer Gesamtwirkung auf das Unternehmen (oder den politischen Akteur) betrachten,⁶⁴⁸ so muss konstatiert werden, dass radikale Gruppen zuweilen einen höheren Konfrontationsdruck aufbauen, der einen marktlichen bzw. politischen Akteur stärker in Bedrängnis bringen und letztlich seine Bereitschaft zum Dialog oder zum Einlenken fördern kann. Dialog und Verhandlungen hingegen werden die marktlichen und politischen Akteure vorzugsweise mit den moderater eingestellten Gruppen vornehmen wollen, da sie hier eine größere Kompromissbereitschaft erwarten können. Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit moderaten Gruppen ist jedoch, dass sie einen repräsentativen Status in der NGO-Community genießen und Vereinbarungen mit ihnen den Konfrontationsdruck

⁶⁴⁵ Obwohl eine solche Einteilung zu allererst aus Sicht des Unternehmens von Interesse ist, werden auch NGOs untereinander die Auswahl ihrer NGO-Partner, mit denen sie zusammenarbeiten wollen, unter anderem nach der ideologischen Position dieser Gruppen ausrichten. Aus diesem Grund wird der Aspekt der ideologischen Ausrichtung bzw. Radikalität an dieser Stelle (und nicht in Kapitel 5.1.1) besprochen.

⁶⁴⁶ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Hond F. d. / Bakker, F.G.A. d. (2007), *Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 2007, S. 901–924, hier insbesondere S. 903 f.

⁶⁴⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Hond F. d. / Bakker, F.G.A. d. (2007) S. 904.

⁶⁴⁸ Vgl. Rowley, T.J. (1997) S. 890.

seitens dieser Community zum Erliegen bringen oder aus Sicht des Unternehmens (bzw. des politischen Akteurs) zumindest auf ein akzeptables Maß reduzieren.

Ihre strategische Nutzbarmachung erfährt diese Wechselwirkung dann, wenn im Rahmen einer sogenannten ‚Good-Cop-Bad-Cop‘-Strategie manche NGOs bewusst und gemäß Absprache innerhalb der NGO-Community die radikale Position einnehmen und erheblichen Konfrontationsdruck aufbauen, während andere NGOs gegenüber dem Unternehmen oder politischen Akteur die Rolle des dialog- und kompromissbereiten Verhandlungspartners offenhalten. Ausschlaggebend für den Erfolg eines solchen Vorgehens wird aber die Wahrnehmung radikaler Gruppen durch solche gesellschaftlichen, marktlichen und politischen Akteure sein, die für das Unternehmen von Bedeutung sind: Werden radikale NGO-Forderungen und -Aktionen seitens der Käufergruppen, Gesellschafts- bzw. Wählerschichten und letztlich staatlich-behördlichen Institutionen wohlwollend betrachtet und als angemessen akzeptiert, können sich hieraus negative Konsequenzen für das Unternehmen ergeben. Finden solche radikalen Gruppen hingegen keinen gesellschaftlichen, marktlichen und politischen Rückhalt und werden als zu extrem zurückgewiesen, so wird auch ihr Einfluss auf das Unternehmen begrenzt sein oder sogar dem Unternehmen die taktische Möglichkeit eröffnen, NGO-Forderungen in Gänze abzulehnen und alle NGO-Gruppen als gesellschaftlich nicht konsensfähig darzustellen.

5.1.4 Marktorientierte und ressourcenzentrierte Ansätze als Ausgangsbasis von Einflusststrukturen

Die Einflussnahme von Akteuren auf die Erfolgchancen unternehmerischer Aktivität wird in der wissenschaftlichen Literatur aus verschiedenen Blickrichtungen unternommen. Nachfolgend soll anhand einer industrieökonomischen und einer ressourcenzentrierten Betrachtung eine Ausgangsbasis geschaffen werden, um die Abhängigkeit der an einem Export- oder Projektfinanzierungsgeschäft beteiligten wirtschaftlichen Akteure von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu erklären.

5.1.4.1 Marktorientierter Erklärungsansatz

Der marktorientierte Ansatz analysiert unternehmerischen Erfolg auf Basis von Branchenvoraussetzungen und dem strategischen Verhalten der Unternehmen in einem Markt. Sein prominentester Vertreter ist Michael E. Porter, wobei das von ihm entwickelte Modell der fünf Wettbewerbskräfte auf die Arbeiten von J.S. Bain und das von ihm geprägte Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrieökonomik zurückgeführt werden kann.⁶⁴⁹ Diesem Paradigma zufolge hängen das Agieren und der Erfolg eines Unternehmens im Markt im Wesentlichen von den Charakteristika der Branche ab, in der es tätig

⁶⁴⁹ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.z. (1995), *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 152, Wiesbaden, 1995 (zugl.: München, Univ., Habil.-Schr., 1994), S. 53. Vgl. ebenso Fritz, W. (1990) *Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft*, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg., Heft 4, 1990, S. 491–512, hier S. 494. Vgl. ebenso Neumann, M. (1979), *Industrial Organization. Ein Überblick über die quantitative Forschung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg., Nr. 7, 1979, S. 645–660, hier S. 646.

Die Industrieökonomik bzw. Industrial Organization bezeichnet die von der Theorie geleitete empirische Forschung zur Organisation und Struktur der Industrie im weitesten Sinne; in Großbritannien wird auch der Begriff ‚Industrial Economics‘ verwendet Vgl. Neumann, M. (1979) S. 645 + 657.

ist.⁶⁵⁰ Die Branchenstruktur bestimmt das Verhalten bzw. die Strategiewahl der Unternehmen, was wiederum das kollektive Leistungsergebnis der Unternehmen im Markt determiniert. Das Leistungsergebnis wird dabei mit Maßgrößen wie Allokationseffizienz (Profitabilität), technische Effizienz (Kostenminimierung) und Innovationsfähigkeit ermittelt. Das Marktverhalten betrifft die Wahl des Unternehmens hinsichtlich solcher Variablen wie Preis, Werbung, Kapazitäten und Qualität, somit ökonomische Aspekte der Unternehmensstrategie.

Während der Ansatz von Bain mit seiner Abfolge von Marktstruktur – Marktverhalten – Marktergebnis noch davon ausging, dass die Marktstruktur gegeben ist und durch die Unternehmen nicht beeinflusst werden kann, wurde dieser Standpunkt später aufgegeben und anerkannt, dass das Verhalten von Unternehmen im Markt langfristige Rückwirkungen auf die Marktstrukturen haben kann.⁶⁵¹ Andere unrealistische Annahmen wie identische Kosten- und Nachfragefunktionen unter Wettbewerbern wurden ebenso verworfen.⁶⁵²

Porter (1992) identifiziert fünf Wettbewerbskräfte, die die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche bestimmen. Hierbei handelt es sich um 1) die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, 2) die Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten, 3) die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste, 4) die Verhandlungsstärke der Kunden und 5) die Verhandlungsstärke der Lieferanten.⁶⁵³ Um sich in geeigneter Weise in einem Markt strategisch zu positionieren und andere Unternehmen in einer Branche zu übertreffen, stehen einem Unternehmen drei Strategiewege (Strategietypen) offen, nämlich a) eine umfassende Kostenführerschaft, b) eine Differenzierungsstrategie und c) die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Nischen. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist es, den geeigneten Fit des Unternehmens mit der marktlichen Umwelt herzustellen.

Im Mittelpunkt eines solchen marktorientierten Analyseweges steht somit die Annahme, dass das strategische Verhalten in einer Branche ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg ist. Der Kunde ist ein zentraler Akteur, dessen Nachfrage in einem Markt über den Erfolg und das Überleben des Unternehmens entscheidet.⁶⁵⁴ Der Ressourcenbasis wird hingegen eine nur untergeordnete Rolle bei der Erklärung des Marktverhaltens zuerkannt.⁶⁵⁵

Der Einfluss staatlicher Politik und Gesetzgebung auf den unternehmerischen Erfolg wird in industrieökonomischen Ansätzen unterschiedlich gewichtet. Während die frühen Ansätze diesen Aspekt noch größtenteils unberücksichtigt ließen, wurde in späteren Publikationen der regulierende Einfluss staatlicher Politik und Gesetzgebung auf die Marktstruktur einbezogen. Porter (1992) berücksichtigt den Staat zwar nicht als eigene Wettbewerbskraft, jedoch erkennt er den Einfluss staatlicher Regulierung als Eintritts-

⁶⁵⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Porter, M.E. (1981), *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, 1981, S. 609–620, hier S. 610 f.

⁶⁵¹ Vgl. Porter, M.E. (1981) S. 615 f.

⁶⁵² Vgl. Porter, M.E. (1981) S. 614.

⁶⁵³ Vgl. auch im Folgenden Porter, M.E. (1992), *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 7. Auflage, Frankfurt am Main, New York, 1992, S. 27 f. + 62 ff..

⁶⁵⁴ Da der Ansatz von Porter stark absatzmarktorientiert ist, wird er auch als Market-based View bezeichnet. Vgl. Rühli, E. (1995), *Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen*, in: *Die Unternehmung*, 49. Jg., Heft 2, 1995, S. 91–105, hier S. 93.

⁶⁵⁵ Vgl. auch Kupp, M. (2001), *Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen*, Reihe: *Planung, Organisation und Unternehmensführung*, Band 76, Lohmar, Köln, 2001 (zugl.: Köln, Univ., Diss., 2001), S. 26.

barriere an, die den Marktzugang von Unternehmen begrenzen oder verhindern kann.⁶⁵⁶ So können beispielsweise Umweltschutzvorschriften das zum Eintritt erforderliche Kapital erhöhen oder technische Auflagen die Kosten der Produktion vergrößern. Auch mit Blick auf weltweite Branchen nennt er staatliche Maßnahmen als Einflussfaktor, die die Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeit und damit den Wettbewerb nachhaltig beeinflussen.^{657 658}

5.1.4.2 Ressourcenzentrierte Erklärungsansätze

Ansätze anderer Autoren aus dem Bereich der strategischen Unternehmensführung betonen deutlicher den Einfluss von Staat und Gesellschaft auf das unternehmerische Umfeld. Hinterhuber (1984) beispielsweise sieht als wesentliche Aufgaben der Unternehmensleitung, dafür zu sorgen, dass

- 1) die für den Unternehmensprozess erforderlichen Ressourcenströme vom Unternehmen zur Umwelt (Kapitalgeber, Arbeitnehmer und ihre Organisationen, Gesellschaft, Lieferanten, Abnehmer) und von der Umwelt zum Unternehmen sichergestellt sind,
- 2) die Ressourcen, die ein Unternehmen von der Umwelt erhält, so effizient wie möglich in Leistung umgesetzt werden, die von dieser als adäquat akzeptiert wird, und
- 3) die Ressourcenströme innerhalb und außerhalb des Unternehmens in geeigneter Weise integriert und zum Ausgleich gebracht werden, sodass neue Bedürfnisse der Umweltgruppen, die Ressourcen bereitstellen, nicht die Leistungsfähigkeit des Unternehmens überschreiten.⁶⁵⁹

Die zukünftige Stellung eines Unternehmens in der Umwelt und im Wettbewerb wird neben anderen Faktoren von dessen Fähigkeit bestimmt, die Unterstützung der Gesellschaft im weitesten Sinne zu erwerben. Dabei kann die Übernahme gesellschaftsrelevanter Aufgaben den unternehmerischen Handlungsspielraum nachhaltig vergrößern und das Risiko staatlicher Eingriffe in die Wirtschaft verringern, was langfristig zu einer Erhöhung des Unternehmensgewinns beitragen kann.

Während der industrieökonomische Ansatz die Einzigartigkeit des Unternehmens bzw. dessen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Anbietern durch dessen Position am Produktmarkt erklärt, konzentrieren sich ressourcenzentrierte Ansätze bei ihren Überlegungen auf den Faktor Ressource. Hier kann zwischen dem ressourcenorientierten Ansatz des Strategischen Managements (Resource-based View of the Firm) und der Resource-Dependence-Theorie aus der Organisationslehre unterschieden werden.⁶⁶⁰

⁶⁵⁶ Vgl. auch im Folgenden Porter (1992) S. 37.

⁶⁵⁷ Vgl. Porter (1992) S. 346 + 358.

⁶⁵⁸ Neuere Arbeiten, die industrieökonomische Ansätze aufgreifen, beziehen den Staat bzw. staatliche Regulierung als Elemente der Marktstruktur ein. Vgl. Kupp, M. (2001) S. 33.

⁶⁵⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Hinterhuber, H.H. (1984) S. 19 + 25 + 67 f.

⁶⁶⁰ Schreyögg (1997) verwendet für den Begriff Resource-Dependence-Theorie die deutsche Bezeichnung Ressourcenabhängigkeits-Theorie, während der ressourcenorientierte Ansatz von ihm auch als ressourcenbasierter Ansatz bezeichnet wird (dies korrespondiert mit der englischen Bezeichnung ‚resource based view of the firm‘). Vgl. Schreyögg, G. (1997) *Theorien organisatorischer Ressourcen*, in: Ortman, G. / Sydow, J. / Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen, 1997, S. 481–486, hier S. 483.

Die Resource-Dependence-Theorie untersucht Organisationen bzw. Unternehmen aus einer externen Perspektive. Dabei wird das Verhalten und die Struktur von Organisationen aus der externen Kontrolle und Macht über knappe und lebenswichtige Ressourcen erklärt.⁶⁶¹ Die Basis des Resource-Dependence-Konzeptes kann mit fünf Punkten skizziert werden:⁶⁶² Der Fokus der Analyse liegt auf der Organisation als fundamentaler Analyseeinheit. Organisationen agieren nicht unabhängig, sondern sind vielmehr in einem Netzwerk von gegenseitigen Abhängigkeiten mit anderen Organisationen eingebunden. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten und die Ungewissheit in Bezug auf das Verhalten anderer Organisationen führen zu einer Situation, in der das Überleben und der beständige Erfolg ungewiss sind. Organisationen sind bemüht, die externen Wechselbeziehungen zu steuern, wobei entsprechendes Handeln niemals restlos erfolgreich sein kann, sondern neue Formen von Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen schafft. Solche Abhängigkeitsformen produzieren Machtverhältnisse sowohl zwischen Organisationen als auch innerhalb von Organisationen, wobei diese Machtstrukturen einen Einfluss auf das organisatorische Verhalten haben. Dabei tendieren Organisationen dazu, zu allererst auf solche Forderungen aus ihrem Umfeld einzugehen, die über relativ mehr Macht verfügen.

Organisationen bzw. Unternehmen stehen als strategische Einheiten somit in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zu ihrer Umwelt, von der sie die wesentlichen, für sie notwendigen Ressourcen beziehen und an die sie den erstellten Output abgeben. Die System-Umwelt-Beziehungen werden hier auf ein zentrales Thema reduziert, nämlich die Ressourcenabhängigkeit.⁶⁶³ Der Begriff ‚Ressource‘ wird dabei recht weit definiert und umfasst alle Mittel, die eine Organisation benötigt, um sich langfristig selbst zu erhalten.⁶⁶⁴ Es kann sich beispielsweise um das Funding, die Rohstoffversorgung und den verfügbaren Mitarbeiterpool handeln, ebenso um den Aspekt der Legitimität bzw. der Reputation einer Organisation bei ihren Kunden, Geschäftspartnern, Geldgebern und in der Gesellschaft (vor allem für Nichtregierungsorganisationen ist das ein zentraler Aspekt) oder um Ressourcen wie Informationen, Wissen und Expertise.⁶⁶⁵ Die Verwundbarkeit einer Organisation ergibt sich aus ihrer Abhängigkeit von Ressourcen, die von Akteuren aus ihrem Umfeld kontrolliert werden, woraus sich der Einfluss des Organisationsumfeldes erklärt.

Als Ziel einer Organisation wird von der Resource-Dependence-Theorie die Sicherung ihres Überlebens definiert. Organisationen überleben in dem Maße, in dem sie effektiv sind, d.h. ihren eigenen Bedarf mit dem Bedarf anderer Interessengruppen, von denen sie

Vgl. ebenso Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997), *Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich*, in: Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K. (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen, 1997, S. 452–480, hier S. 452.

⁶⁶¹ Vgl. Hahn, T. (2005) S. 15. Vgl. ebenso Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997) S. 454.

⁶⁶² Vgl. auch im Fortfolgenden Yanacopulos, H. (2005), *The strategies that bind: NGO coalitions and their influence*, in: *Global Networks*, Vol. 5, No. 1, 2005, S. 93–110, hier S. 96 mit Verweis auf Pfeffer, J. (1997), *New directions for organization theory*, Oxford 1997.

⁶⁶³ Vgl. Schreyögg, G. (1997) S. 481.

⁶⁶⁴ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997) S. 464 mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, New York 1978, S. 258.

Frooman (1999) führt aus: “[A] resource is essentially anything an actor perceives as valuable, whereas dependence is a state in which one actor relies on the actions of another to achieve particular outcomes.”

Siehe Frooman, J. (1999) S. 195.

⁶⁶⁵ Vgl. hierzu auch im Folgenden Yanacopulos, H. (2005) S. 97.

hinsichtlich Ressourcen und Unterstützung abhängig sind, in Ausgleich bringen können.⁶⁶⁶ Für die Beurteilung der Effektivität werden somit die (externe) Perspektive des Ressourcenlieferanten und die Beurteilung der Zweckerfüllung aus seiner Sicht eingenommen.⁶⁶⁷

Der Grad der Ressourcenabhängigkeit einer Organisation ist durch drei Aspekte gekennzeichnet:⁶⁶⁸

- 1) Wichtigkeit einer Ressource: Sie wird einerseits bestimmt von ihrem relativen Anteil an den gesamten relevanten Ressourcen. Andererseits hängt sie aber auch davon ab, wie kritisch diese Ressource für die Organisation ist. So kann beispielsweise die Stromversorgung nur einen relativ kleinen Kostenanteil an den Gesamtbeschaffungskosten aller notwendigen Ressourcen haben, jedoch ihr Ausbleiben die gesamte Produktion gefährden.
- 2) Verfügungsgewalt über die Ressource: Sie setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen. Zunächst einmal ist der Besitz der Ressource zu nennen, wobei auch die Sicherstellung des langfristigen Besitzes (z.B. über Patente) relevant ist. Eine weitere Quelle der Verfügungsgewalt ist die Zugangskontrolle. Ebenso kann relevant sein, wessen Mitwirkung für die Nutzung der Ressource wichtig ist. So kann zum Beispiel durch einen Streik der Arbeitskräfte eine Ressource ihren Nutzen einbüßen.
- 3) Konzentration der Ressourcenkontrolle: Die Abhängigkeit des Ressourcennachfragers verringert sich, wenn die Ressourcenlieferung über alternative Wege oder in Form anderer, ähnlich nutzbarer Ressourcen sichergestellt werden kann.

Die Umwelt, von der eine Organisation ihre Ressourcen erhält, entwickelt sich dynamisch; neue Akteure können eintreten und andere ausscheiden.⁶⁶⁹ Wenn das Umfeld sich verändert und die Verfügbarkeit der Ressourcen nicht mehr sicher und stabil ist, wird eine Organisation zunehmend verwundbar. Eine Diversifizierung der Organisationsaktivitäten reduziert nicht ihre Abhängigkeit von der Umwelt, sondern verschiebt die Abhängigkeiten hierin. Jedoch kann durch eine Veränderung in den Wechselbeziehungen eine für die Organisation günstigere Ausgangsbasis geschaffen werden. Mithilfe einer Koordination zwischen den Organisationen (inter-organizational coordination) wird versucht, solchen Unsicherheiten und Instabilitäten zu begegnen; dies kann über Gesetze, Kollusion, Fusion und andere Strategien erfolgen.⁶⁷⁰

⁶⁶⁶ Hier werden die Ähnlichkeiten mit der Definition des Stakeholderbegriffs deutlich. Vgl. Yanacopulos, H. (2005) S. 97 mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978) S. 2.

⁶⁶⁷ Vgl. Hahn, T. (2005) S. 16. Im Gegensatz zum genannten Kriterium der Effektivität bezeichnet das Kriterium der Effizienz den internen Maßstab der Erfolgsbeurteilung und fokussiert ausschließlich auf reine Input-/Output-Verhältnisse. Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997) S. 458 mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978) S. 11 + 34 f. + S. 62 ff.

⁶⁶⁸ Vgl. im Fortfolgenden Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997) S. 465 f. mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978) S. 45 ff. Vgl. ebenso im Fortfolgenden Hahn, T. (2005) S. 16.

⁶⁶⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Yanacopulos, H. (2005) S. 96 + 97 + 98 mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1984), *The design and management of externally controlled organizations*, in: Pugh, D.S. (Ed.) *Organizational theory*, New York, 1984, S. 130–161, hier S. 156.

⁶⁷⁰ Unter Kollusion wird in der Industrieökonomie eine implizite Preisabsprache bezeichnet, die keinerlei ‚face-to-face‘-Kommunikation zwischen den Beteiligten voraussetzt. Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.z. (1997) S. 456.

Im Unterschied zur Resource-Dependence-Theorie steht beim ressourcenorientierten Ansatz nicht mehr die Interaktion von Organisation und Umwelt im Mittelpunkt der Betrachtung.⁶⁷¹ Vielmehr wird bei ihm auf die interne Generierung singulärer Ressourcen abgestellt. Unternehmerische Vorteile müssen sich somit nicht aus dem externen Bezug von Ressourcen ergeben, sondern können sich in Form unternehmensspezifischer Leistungsmerkmale darstellen. Ziel der Organisation ist es, einen Gewinn zu generieren.

An der Market-based View von Porter mit ihrem absatzmarktorientierten Fokus kritisiert der ressourcenorientierte Ansatz (bzw. Resource-based View), dass diese organisationale, verhaltenswissenschaftliche und gesellschaftsbedingte Erklärungsmuster in Bezug auf das strategische Verhalten von Unternehmen größtenteils außer Acht lässt.⁶⁷² An diese Kritik knüpft die Resource-based View an und argumentiert, dass der unternehmerische Erfolg vor allem von der Ressourcenbasis des Unternehmens und dessen Ressourcenmanagement abhängt. Die Blickrichtung kehrt sich hier um: Nicht mehr die Positionierung des Unternehmens im Markt erklärt den Ressourcenbedarf, sondern aus der Schaffung primärer Ressourcenpotenziale ergeben sich Chancen für die Positionierung im Markt.⁶⁷³

Unternehmen werden beim ressourcenorientierten Ansatz als ein Bündel materieller und immaterieller Ressourcen angesehen.⁶⁷⁴ Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Faktorausstattung und sind somit heterogen. Der Ressourcenbegriff wird sehr weit gefasst, und es werden fast alle internen materiellen und immateriellen Güter, Systeme und Prozesse als interne Ressource definiert.⁶⁷⁵ Hier kann jedoch noch genauer unterschieden werden in

- Physische Ressourcen: Dies können verfügbare Anlagen und Ausstattungen sein, aber auch der Zugang zu Rohmaterialien oder der geografische Standort können hierzu gezählt werden.
- Intangible Ressourcen: Dies können Vermögenswerte oder Fähigkeiten bzw. Kompetenzen sein, über die ein Unternehmen verfügt. Zu den Vermögenswerten werden gewerbliche Schutz- und Urheberrechte („intellectual property rights“) wie Patente, Handelsmarken etc., Verträge, Geschäftsgeheimnisse, der Firmenruf u.ä. gerechnet. Zu den Fähigkeiten zählen beispielsweise das Know-how der Mitarbeiter mit ihrer Innovationsfähigkeit oder Erfahrung. Auch die Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden, Lieferanten oder den Behörden sowie der Ruf der Produkte im Markt und in der Gesellschaft können hierunter subsumiert werden.⁶⁷⁶
- Finanzielle Ressourcen: Unternehmensspezifische Finanzierungsquellen können die freie Liquidität, nicht ausgenutzte Kreditlinien, Einlagenfinanzierung oder Risikokapital sein.

Vgl. ebenso Kaufer, E. (1980), *Industrieökonomik. Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie*, München, 1980, S. 25.

⁶⁷¹ Vgl. auch im Folgenden Schreyögg, G. (1997) S. 483.

⁶⁷² Vgl. auch im Fortfolgenden Rühli, E. (1995) S. 94.

⁶⁷³ Oder anders ausgedrückt erklärt sich die Einzigartigkeit des Unternehmens nicht aus seiner Stellung am Produktmarkt, sondern aus der Qualität seiner Ressourcen. Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.z. (1995) S. 82.

⁶⁷⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden Bamberger, I. / Wrona, Th. (1996), *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung*, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 48. Jg., Heft 2, 1996, S. 130–153, hier S. 131 + 132 ff..

⁶⁷⁵ Wernerfelt (1984) definiert: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“ Siehe Wernerfelt, B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, S. 171–180, hier S. 172.

⁶⁷⁶ Vgl. Rühli, E. (1995) S. 97.

- Organisationale Ressourcen: Hierzu zählen unternehmensspezifische Managementsysteme wie Planungs- und Kontrollsysteme oder Personalführungssysteme, aber auch die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur.⁶⁷⁷

Die Einzigartigkeit eines Unternehmens, aus der es dann strategische Vorteile ableiten kann, ergibt sich jedoch nicht allein aus dem Vorhandensein von Ressourcen. Erst wenn ein Unternehmen diese besser oder schneller als die Konkurrenz einsetzen kann, leitet sich hieraus ein Erfolgsfaktor ab.⁶⁷⁸ Um zu einer sogenannten Kernkompetenz zu werden, muss die Ressource, über die das Unternehmen verfügt, a) begrenzt verfügbar oder einmalig am Markt sein und b) vom Unternehmen besser genutzt werden als durch die Konkurrenz. Damit diese Kernkompetenz aber langfristig Bestand hat und nicht durch Nachahmung seitens der Wettbewerber verloren geht, muss sie verteidigungsfähig sein; nur dann wird sie zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Schließlich entscheidet aber erst die Nachfrageentscheidung des Kunden, ob ein solcher nachhaltiger Wettbewerbsvorteil zu einem unternehmerischen Gewinn führt.

Aus der Betrachtung der ressourcenzentrierten Ansätze wird die Abhängigkeit eines Unternehmens von der Interaktion mit seiner Umwelt deutlich. Während die Resource-Dependence-Theorie dieses Abhängigkeitsverhältnis zur Umwelt nachdrücklich herausstellt, findet sich auch beim ressourcenorientierten Ansatz ein erkennbarer Umweltbezug – und bei beiden Konzepten spätestens dann, wenn es um die Kaufentscheidung des Kunden geht.

So stellt der ressourcenorientierte Ansatz beispielsweise die Frage, ob die spezifischen Leistungsmerkmale des Unternehmens gegen Nachahmer aus seinem Umfeld verteidigt werden können, somit ein Wettbewerbsvorteil langfristig erhalten bleibt und erfolgreich beim Kunden genutzt werden kann. Bei der Resource-based View wiederum zählen zum Beispiel der Firmenruf, die Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden, Lieferanten oder den Behörden sowie der Ruf der Produkte im Markt und in der Gesellschaft zu den intangiblen Ressourcen, über die sich ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sichern kann. Gleichermaßen steht das Unternehmen für den Bezug vieler für den Produktionsprozess erforderlicher Ressourcen mit einer Reihe externer Akteure in Beziehung. Wird diese Ressourcenzulieferung gestört, indem sich die Beschaffungskosten erhöhen oder Lieferungen sich verzögern, nicht in der erforderlichen Quantität und Qualität erfolgen oder ganz ausbleiben, kann das Unternehmen seinen Wertschöpfungsprozess nicht in der vorgesehenen Weise erbringen. Dies hat regelmäßig einen Gewinnrückgang zur Folge, und nicht selten wird auch das Überleben des Unternehmens dadurch gefährdet.

Der marktorientierte Ansatz, der in der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzkette die strategischen Chancen für den gewinnorientierten Verkauf der erstellten Güter und Dienste beim Kunden betrachtet, nimmt die Abhängigkeit vom unternehmerischen Umfeld damit

⁶⁷⁷ Ebenso stellt Barney (1991) die Beziehung eines Unternehmens zu seiner Umwelt als Ressourcenqualität deutlich heraus: „Organizational capital resources include a firm’s formal reporting structure, its formal and informal planning, controlling, and coordinating systems, as well as informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment.“ Siehe Barney, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 99–120, hier S. 101.

⁶⁷⁸ Vgl. auch im Fortfolgenden Rühli, E. (1995) S. 94.

ebenso auf. Auch hier können Störungen auf der Absatzseite in einen signifikanten oder bedrohlichen Umsatzrückgang münden.⁶⁷⁹

Die angeführten ressourcenzentrierten und marktorientierten Überlegungen sind hingegen nicht allein auf erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Betriebe beschränkt. Auch Nichtregierungsorganisationen stehen, wie aus den Ausführungen in Kapitel 4 deutlich wurde, in einem engen Austausch- und Abhängigkeitsverhältnis zu einer Reihe von Akteuren in ihrem Umfeld. Obwohl bei ihnen einige Besonderheiten hinsichtlich ihrer Zielformulierung, der Ressourcenausstattung, der Art und des „Absatzes“ der hervorgebrachten Leistungen und ihrer Kundenzielgruppen zu beachten sind, gelten in Teilen auch für sie die oben dargestellten Logiken aus den ressourcenzentrierten (und – mit einigen Einschränkungen – marktorientierten) Ansätzen.

Ressourcenüberlegungen lassen sich auch auf den politischen Prozess ausdehnen, sofern man die gesellschaftspolitische Unterstützung, die eine Nichtregierungsorganisation generieren und bereitstellen kann, als eine Ressource betrachtet. Insbesondere demokratisch gewählte Regierungen sind – vor allem mit Blick auf ihre Wiederwahl – von der Akzeptanz und Unterstützung durch die Bürger abhängig. Mit ihrem Einfluss auf Gesellschaft und Politik können NGOs die Arbeit einer Regierung oder einzelner Ministerien fördern – oder ihre Unterstützung öffentlichkeitswirksam entziehen. In diesem Sinne stehen Regierungssysteme in einer Abhängigkeit, bei der die Ressource extern über gesellschaftspolitische Prozesse bereitgestellt wird.

Die Ressourcenabhängigkeit ist jedoch gegenseitiger Natur. Dabei müssen nicht nur eine reziproke Ressourcenabhängigkeit angenommen, sondern auch der Ressourcenbegriff breiter gefasst werden. So ist bei den Nichtregierungsorganisationen im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung zu beobachten, dass sie neben einer politischen Unterstützung und Legitimität auch Informationen gegenüber staatlichen bzw. ministeriellen Institutionen bereitstellen. Im Gegenzug erhalten sie von den staatlichen bzw. ministeriellen Organen ein Anhörungs- und bisweilen auch Mitspracherecht eingeräumt, mitunter eine finanzielle Unterstützung und über die fachliche Auseinandersetzung auch eine für die Gesellschaft sichtbare, legitimatorische Anerkennung.⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ Ergänzend sei hier angemerkt, dass von einigen Autoren richtigerweise die Ansicht vertreten wird, dass im Rahmen strategischer Analysen die Erkenntnisse aus der Industrieökonomie mit den ressourcenzentrierten Ansätzen ergänzt werden sollten. In welchem Bereich der Handlungsbedarf – ob auf der Ressourcen- oder der Absatzseite – am größten ist, hängt dann vom konkreten Einzelfall ab. Vgl. hierzu beispielsweise Bamberger, I. / Wrona, Th. (1996) S. 147 f. Vgl. ebenso Rühli, E. (1995) S. 100. Vgl. ebenso Wolfrum, B. / Rasche, Chr. (1993), *Kompetenzorientiertes Management*, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing, 10. Jg., Nr. 5/6, 1993, S. 65–70, hier S. 70.

⁶⁸⁰ Eine ähnlich gelagerte Untersuchung von Saidel (2001) betrachtet den reziproken Ressourcenfluss zwischen staatlichen Behörden des US-Bundesstaates New York und Nonprofit-Organisationen in den Bereichen Kunst, Kultur, Geisteswissenschaften, Gesundheitswesen, mentale Behinderungen und humanitäre Dienste. Dabei fasst sie den Ressourcenbegriff breiter. Der Ressourcenfluss von den staatlichen Behörden zu den NPOs beinhaltet in ihrer Untersuchung Einkünfte, Informationen (einschließlich Expertise und technische Hilfe), politische Unterstützung, Legitimität und Zugang zum nichtlegislativen Politikprozess. NPOs hingegen stellen den staatlichen Behörden ihre Dienstleistungen, Informationen, politische Unterstützung und Legitimität bereit. Die Dimensionen der gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit beurteilt sie mit den Kriterien 1) Wichtigkeit der Ressource, 2) Verfügbarkeit von Alternativen und 3) Fähigkeit, die Bereitstellung der Ressource zu erzwingen. (Die Bezüge zur Resource-Dependence-Theorie sind hier offensichtlich.) Vgl. Saidel, J.R. (2001), *Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations*, in: Ott, J.St. (Ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, Oxford 2001, S. 380–390, hier S. 381 f.

5.1.4.3 Zusammenfassende Bemerkungen in Bezug auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Obwohl die nachfolgenden Ausführungen Aspekte und Überlegungen widerspiegeln, die bereits in Teil A dieser Arbeit herausgearbeitet wurden und ebenso in Kapitel 4 ihre Erwähnung fanden, sind sie theorieeitig in den Kontext der industrieökonomischen und ressourcenzentrierten Ansätze zu stellen, weswegen sie an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden sollen:

Wie festgestellt wurde, sind Geschäftsbanken hinsichtlich der von ihnen angebotenen Produktleistungspalette in weiten Teilen sehr ähnlich aufgestellt. Es fällt in diesem Geschäftsfeld nicht leicht, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, der langfristig nachhaltig ist und von Wettbewerbern nicht kopiert werden kann. Ein großer Teil des Universalbankengeschäfts entfällt dabei auf Bereiche mit Kundengruppen, denen aufgrund der Ähnlichkeit der angebotenen Bankleistungen ein Wechsel des Finanzinstituts nicht schwerfällt und die hieraus keine gravierenden Nachteile befürchten müssen.⁶⁸¹

Die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen Unternehmen, die beispielsweise als Großanlagenbauer ihre Leistungen anbieten, stellen häufig unter Einbringung ihrer sehr spezifischen Expertise individuell an Kundenwünsche angepasste, komplexe Güter bereit. Sie können in weitaus größerem Maße spezifische Ressourcen entwickeln und hierüber einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen, der nicht selten von der Konkurrenz nur schwer oder überhaupt nicht kopiert werden kann. Im Übrigen existieren in ihrem Geschäftsfeld mitunter nur wenige andere, vergleichbare Konkurrenten, die die gewünschten Güter und Dienstleistungen in der erforderlichen Qualität und Zuverlässigkeit und zu einem vergleichbaren Preis anbieten können. Spezifisches Know-how, Innovationsfähigkeit und vor allem Erfahrung sind hier entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Die Einzigartigkeit ihres Leistungsangebotes macht sie weitaus weniger anfällig für die Gefahr einer Kundenabwanderung, während die leichter imitierbaren Standardproduktbereiche im Bankgeschäft häufig einen signifikanten Geschäftsanteil der Universalbanken darstellen.

Darüber hinaus ist entscheidend, dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen Unternehmen häufig wiederum Unternehmen als Kunden haben, die mit den bezogenen Maschinen, Anlagen u.ä. ihre eigenen Produkte herstellen, über deren Verkauf sie dann Einnahmen generieren und dadurch ihr langfristiges Bestehen am Markt sicherstellen wollen. Deren Einkünfteentwicklung ist eng daran gekoppelt, inwiefern sie mithilfe der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen konkurrenzfähige Produkte erstellen können, die kundenseits nachgefragt werden. Die Auswahl eines Anbieters, der womöglich eine nicht ausreichend leistungsfähige Anlage liefert oder ein Projekt nicht im vorgesehenen Zeit- und Kostenplan halten kann, birgt für die Leistungsfähigkeit des bestellenden Unternehmens und damit für dessen Konkurrenzfähigkeit am Markt eine große Gefahr. Insofern können leistungsfähige und zuverlässige Anbieter eine größere Kundentreue erwarten, als dies im Breitengeschäft der Banken der Fall ist; deren Kunden generieren regelmäßig ihre Einkommen als abhängig Beschäftigte oder als selbständige Unternehmer

⁶⁸¹ Vielmehr ist die im Bankgeschäft zu beobachtende Kundenfluktuation regelmäßig in der Erwartung begründet, beim Wechsel zu einem anderen Bankinstitut Vorteile zu erzielen.

überwiegend aus anderen Quellen und weniger mithilfe der nachgefragten Bankprodukte.⁶⁸²

Einen signifikanten Faktor für die im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung tätigen Unternehmen und Banken stellen staatliche Maßnahmen dar. Sie können die unternehmerische Aktivität einschränken, Projekte verzögern oder die Kosten der Projekterstellung und des laufenden Geschäftsbetriebes erhöhen. Dabei können sie sowohl Einfluss auf die Versorgung mit Ressourcen, auf den Produktionsprozess oder auf den Absatz der erbrachten Leistung haben. Als Beispiel sind hier strengere Umwelt- und Sozialschutzvorschriften oder ein staatlich angeordnetes Ausfuhrverbot anzuführen.

Die Ressourcen- und Absatzmarktabhängigkeit der Unternehmen und Banken (und – in abgewandelter Form – der Regierungen mit ihren Ministerien und Institutionen) bietet Nichtregierungsorganisationen Ansatzpunkte, um Einflusspotenzial zu generieren und auf die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft wirtschaftlich engagierten Akteure Druck auszuüben.

5.2 Grundlagen des Einflusses gesellschaftlicher Stakeholder

In den vorgehenden Kapiteln wurden Nichtregierungsorganisationen mit den Besonderheiten ihrer Funktionen, der Zielausrichtung, ihrer Ressourcenausstattung- und -ausbringung sowie ihrer gesellschaftlichen Einbettung vorgestellt. Ferner wurde die Abhängigkeit erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Betriebe von der Beschaffungs- und Absatzseite diskutiert und auf ihre Interdependenz mit Gesellschaft und Politik hingewiesen. Obschon die bisherigen Ausführungen an verschiedenen Stellen macht- bzw. einflussrelevante Aspekte ansprachen, sollen nachfolgend nun die Einflussgrundlagen von Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder eingehender besprochen werden.

In Kapitel 4 wurde festgehalten, dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs fremdleistungsorientierte Gruppen sind, die zunächst einmal Informationen und Expertise ausbringen.⁶⁸³ Dabei kann Information einerseits im Sinne einer Sachinformation verstanden werden, mit der Wissen vermittelt werden soll. Sie kann andererseits aber auch als meinungsbildendes Instrument aufgefasst werden, über das gezielt Meinungen und Wertevorstellungen anderer und somit die Systeme Markt, Gesellschaft und Politik beeinflusst werden.⁶⁸⁴ In beiden Fällen stellt sie eine Ressource dar, die Nichtregierungsorganisationen hervorbringen und bereitstellen.

Der Einfluss einer NGO ergibt sich jedoch nicht allein aus dieser Informationsleistung (und gegebenenfalls Sachmittelbereitstellung), sondern auch aus ihrem taktischen Einsatz.⁶⁸⁵ So führt die Art und Weise, wie Informationen generiert, aufbereitet und in der Gesellschaft vermittelt werden, zu weiteren Ressourcen wie die Glaubwürdigkeit der NGO und ihr Rückhalt in der Gesellschaft (bzw. in den für sie relevanten Teilgesellschaften).

⁶⁸² Einschränkung muss natürlich erwähnt werden, dass manche Bankkundengruppen ihre eigenen Einkünfte direkt aus der professionellen Geschäftsbeziehung mit Banken generieren (zum Beispiel im Geldanlagebereich).

⁶⁸³ Die Ausbringung von Sachmitteln ist bei ihnen in der Regel von untergeordneter oder keiner Bedeutung.

⁶⁸⁴ In Kapitel 4 wurde ferner noch eine dritte Ausprägung von Information im Sinne von Expertise genannt, die zu Fundingzwecken eingesetzt wird.

⁶⁸⁵ Die taktische Erfahrung kann als weitere Ressource einer NGO angesehen werden.

Gesellschaftlicher Rückhalt, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft bestimmen wiederum nachhaltig ihre Fähigkeit zur Mobilisierung von gesellschaftlichen, politischen und marktlichen Akteuren, woraus sich die Durchsetzungsfähigkeit einer NGO gegenüber ihren Verhandlungsgegnern ableitet – diese Faktoren sind ebenfalls als Ressourcen der NGO anzusehen.

In der Literatur sind verschiedene Herleitungen und Definitionsansätze zu finden, die die Einflussgrundlagen von Akteuren zu erklären versuchen.⁶⁸⁶ Auffallend ist dabei, dass sie häufig recht ähnliche Einzelressourcen benennen, die in ihrer Kombination letztlich zu einer Durchsetzungsmacht führen. Nicht selten unterscheiden sie sich im Wesentlichen nur durch deren Zuordnung.

Die Diskussion in Kapitel 5.3 zu den strategischen Optionen gesellschaftlicher Stakeholder nimmt als Ausgangspunkt der Untersuchung die grundlegende Arbeit von Frooman (1999). Er führt die Durchsetzungsmacht von Stakeholdern auf Macht (als strukturelle Komponente) zurück.⁶⁸⁷ Mitchell et al. (1997) hingegen definieren den Einfluss eines Stakeholders aus den Merkmalen Macht, Legitimität und Dringlichkeit, die sie als sich teilweise überkreuzende Variablen betrachten.⁶⁸⁸ Brühl (2003) dagegen nennt als einflussbildende Faktoren die von NGOs bereitgehaltenen Ressourcen Wissen, Werte und Macht.⁶⁸⁹

In den nachfolgenden Ausführungen werden die Grundlagen des Stakeholdereinflusses – vor allem aus Sicht der Nichtregierungsorganisationen – erläutert und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der wichtigsten Theorieansätze hingewiesen. Einfluss wird in dieser Arbeit als Ergebnis aus Einflussfähigkeit und Einflusswilligkeit definiert und als eine relationale, also beziehungsbestimmte Komponente verstanden. Einfluss setzt sich zusammen aus den Komponenten Macht, Legitimität, Dringlichkeit der Forderung, Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille.⁶⁹⁰

Wie bereits angesprochen, nennt Frooman (1999) Macht als die den Einfluss eines Stakeholders entscheidende Komponente.⁶⁹¹ Er stellt fest, dass dem Merkmal ‚Dringlichkeit‘ in der Literatur bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.⁶⁹² Legitimität hingegen wird vor allem in der normativ geprägten Stakeholderliteratur als Entscheidungskriterium für die Bedeutung einer Anspruchsgruppe herangezogen. Aus einem strategischen Ansatz heraus stellt er die Frage, ob es für ein Unternehmen wirklich wesentlich ist, inwiefern eine

⁶⁸⁶ Die verschiedenen Studien zum Stakeholdereinfluss können unterschieden werden in solche, die einen demografischen Ansatz wählen und dabei Stakeholdermerkmale identifizieren [z.B. Clarkson (1995), Freeman (1984), Freeman/Reed (1983), Goodpastor (1991), Mitchell et al. (1997), Rowley/Moldoveanu (2003)], und solche, die einem strukturellen Ansatz folgen und eher auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder abstellen [z.B. Frooman (1999), Hill/Jones (1992), Rowley (1997)]. Beide Ansätze haben Erklärungskraft hinsichtlich des Verhaltens von Organisationen, nähern sich jedoch aus unterschiedlichen Blickrichtungen. Vgl. Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008) S. 10. Vgl. Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005), *Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants*, in: *Business & Society*, Vol. 44, No. 1, 2005, S. 3–31, hier S. 4 f.

⁶⁸⁷ Vgl. Frooman, J. (1999) S. 193.

⁶⁸⁸ Vgl. Mitchell et al. (1997) S. 854 + 863.

⁶⁸⁹ Vgl. Brühl, T. (2003), *Nichtregierungsorganisationen als Akteure internationaler Umweltverhandlungen. Ein Erklärungsmodell auf der Basis der situationsspezifischen Ressourcennachfrage*, Studien der Hessischen Stiftung Friedens- und Konfliktforschung, Band 42, Frankfurt/Main, 2003, S. 204 ff.

⁶⁹⁰ Diese Einteilung lehnt sich an die Vorgehensweise bei Mitchell et al. (1997) an, die als wesentliche Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit identifizieren. Vgl. Mitchell et al. (1997) S. 864.

⁶⁹¹ Vgl. Frooman, J. (1999) S. 192 + 194.

⁶⁹² Vgl. auch im Fortfolgenden Frooman, J. (1999) S. 193.

Gesellschaft die Forderungen eines Stakeholders für angemessen hält, oder ob nicht vielmehr die Fähigkeit des Stakeholders, die Geschicke des Unternehmens zu beeinflussen, entscheidend ist. Ausgehend von der Annahme, dass ein Konfliktpotenzial zwischen Unternehmen und Stakeholder vorliegt, nimmt er Bezug auf die Resource Dependence Theory und leitet die Frage der ‚Macht‘ als zentrales Thema ab.⁶⁹³

Obwohl in dieser Arbeit dem von Frooman (1999) vorgeschlagenen Strategiemodell und seiner Begründung gefolgt wird,⁶⁹⁴ ist bei seiner Argumentation auf einen Aspekt ergänzend hinzuweisen: Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder stellen gegenüber marktlichen Akteuren als die wichtigste Ressource ‚öffentliche Akzeptanz‘ bzw. den ‚Verzicht auf öffentliche Stigmatisierung und Störung der Unternehmensprozesse seitens der NGO‘ bereit.⁶⁹⁵ Ohne eine solche Gegenleistung hätten marktliche Akteure wenig Veranlassung, kostspielige, zeitaufwendige und Einfluss gewährende Konzessionen gegenüber NGOs zu machen. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um eine breite gesellschaftliche Zustimmung handeln. Vielmehr kann sich die Frage des Haltens oder des Verlustes von Akzeptanz aus Unternehmenssicht auf Teilgesellschaften beschränken, indem beispielsweise die wichtigsten Kunden des Unternehmens ihre Kaufentscheidung überdenken; in extremeren Fällen reduziert sich der gesellschaftliche Rückhalt der NGO-Forderung auf die Mitglieder der NGO oder Bürgerbewegung, die dann zum Beispiel eine Blockade des Baugeländes oder gar Sabotageakte vornehmen.⁶⁹⁶ In jedem Fall liegt eine Ressourcenaustauschbeziehung zwischen dem Unternehmen und der Anspruchsgruppe vor, die weitere Ressourcenaspekte beim Unternehmen (und der NGO) anspricht. Sofern das Ressourcenangebot der NGO aus Unternehmenssicht nicht ausreichend attraktiv ist und dort keine Verhaltensänderung hervorruft, wird die NGO auf indirekte Strategien zurückgreifen.⁶⁹⁷

(Teil-)Gesellschaftlicher Rückhalt und die Fähigkeit der Mobilisierung sind eng mit der Frage der Legitimität verbunden und gehören zu den wichtigen Ressourcen, auf die eine Nichtregierungsorganisation hinsichtlich ihrer Durchsetzungsfähigkeit zurückgreift.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen kann der von Frooman (1999) verwendete Begriff ‚Power‘ als (Macht-)Einfluss interpretiert werden, der sich aus verschiedenen Ressourcenkomponenten und Faktoren zusammensetzt. Zu ihnen können neben dem eigentlichen Machtfaktor und dem Wissen der NGO die Legitimität, die Dringlichkeit der Forderung, die Organisationsfähigkeit und der Durchsetzungswille gezählt werden. Welche Ressourcenzusammensetzung im Einzelfall angesprochen wird (und dann auch bereitgestellt werden kann) und welche Faktoren einwirken, prägen das Machtgefüge und entscheiden schließlich über das Einflusspotenzial des Stakeholders.

⁶⁹³ Läge ein solches Konfliktpotenzial nicht vor, gäbe es für das Management keinen Anlass, sich mit der Frage nach den relevanten Stakeholdern und der Stakeholdertheorie auseinanderzusetzen. Vgl. Frooman, J. (1999) S. 193 f.

⁶⁹⁴ Sein Strategiemodell wird in Kapitel 5.3 vorgestellt.

⁶⁹⁵ In der Literatur wird dieser Aspekt meist unter dem Begriff der Legitimität diskutiert. Vgl. auch Hahn, T. (2005) S. 43 f.

⁶⁹⁶ In den beiden letztgenannten Fällen könnte das Unternehmen immer noch die Akzeptanz oder zumindest die Duldung der breiten Öffentlichkeit genießen, jedoch die NGO in der Lage sein, über eine Mobilisierung ihrer Mitglieder und Befürworter taktische Schwachstellen des Unternehmens auszunutzen. Die Komponente ‚Macht‘ tritt dann stärker in den Vordergrund. Hier zeigt sich die Interdependenz zwischen den Merkmalen ‚Macht‘ und ‚Akzeptanz‘ bzw. ‚Legitimität‘.

⁶⁹⁷ Weitere Erläuterungen hierzu erfolgen in Kapitel 5.3.

Eine Anspruchsgruppe wird daher nach Wegen suchen, wie sie durch koerzive, utilitaristische und normative Mittel, durch Vergrößerung der Legitimität, der Dringlichkeit und der Wichtigkeit ihres Anliegens ihre Interessen durchsetzen kann.⁶⁹⁸ Dabei ist neben der vorliegenden Unternehmen-Stakeholder-Beziehung mit ihrer spezifischen Ausprägung des Ressourcengefüges auch die Relevanz der vorliegenden Einzelforderung bestimmend. Eesley/Lenox (2006) sprechen hier von einem ‚stakeholder-request-firm triplet‘.⁶⁹⁹ Die Bedeutung einer Stakeholderforderung hängt demnach nicht nur von den Merkmalen des Stakeholders (Macht, Legitimität, Dringlichkeit) ab, sondern auch von der Art der Forderung und den Merkmalen des Target-Unternehmens. Wenn der gleiche Stakeholder mehrere Forderungen gegenüber demselben Unternehmen stellt, kann die ‚Saliency‘ (Bedeutsamkeit) einer Forderung über oder unter der ‚Saliency‘ der anderen Forderung liegen. Ebenso kann die gleiche Forderung vom selben Stakeholder bei einem anderen Unternehmen einen ganz anderen Stellenwert haben. Die Bedeutung eines Stakeholders und dessen Forderung lässt sich daran messen, inwiefern das Unternehmen bzw. die Institution auf die erhobene Forderung eingeht und eine Verhaltensänderung zeigt.⁷⁰⁰

5.2.1 Macht

Bei der strategischen Betrachtung, welchen Anspruchsgruppen mit ihren Forderungen seitens des Unternehmens Beachtung geschenkt werden sollte, wird als Ausgangspunkt für gewöhnlich der Frage nachgegangen, welche dieser Stakeholder 1) eine Forderung (bzw. ‚stake‘) gegenüber dem Unternehmen haben und 2) über die Fähigkeit verfügen, das Unternehmen zu beeinflussen.⁷⁰¹ Jedoch bilden diese beiden Komponenten noch keinen abschließenden Kriterienkatalog, da sie keine trennscharfen Differenzierungen zulassen. So können Einflussnehmer Macht über ein Unternehmen haben, unabhängig davon, ob sie gegenüber diesem eine rechtsgültige Forderung besitzen oder überhaupt ein irgendwie gelagertes ‚stake‘ vorweisen können; gleichfalls ist entscheidend, ob sie ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen durchsetzen möchten.⁷⁰² Ein Anspruchsteller wiederum kann legitime oder illegitime Ansprüche vorbringen; dabei kann er über Macht verfügen oder auch keinen Machteinfluss vorweisen. Macht und Legitimität, die sich aus der Ausgangsfrage ableiten, sind zwei verschiedene Komponenten, die sich zuweilen überlappen können, wobei jedoch die eine auch ohne die andere Komponente existieren kann.⁷⁰³ Sie bilden zwei der drei zentralen Attribute, die Mitchell et al. (1997) als bestimmend bei der Entscheidung ansehen, welche Anspruchsgruppen ein Unternehmen berücksichtigen sollte bzw. welche Stakeholder eine herausragende Bedeutung (‚saliency‘) für das Unternehmen haben.

⁶⁹⁸ Vgl. Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008) S. 11.

⁶⁹⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 767.

Dieser Aspekt kann beim Merkmal ‚Dringlichkeit‘ entsprechend berücksichtigt werden.

⁷⁰⁰ Eesley/Lenox (2006) weisen darauf hin, dass Manager zwar in ihren öffentlichen Aussagen den gesellschaftlichen Stakeholdern einen hohen Stellenwert einräumen können, jedoch der tatsächliche Stellenwert sich erst durch das Eingehen auf deren Forderungen zeigt. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 767.

⁷⁰¹ Vgl. Savage et al. (1991) S. 61 + 62 ff.

⁷⁰² Vgl. auch im Fortfolgenden Mitchell et al. (1997) S. 859.

⁷⁰³ Entscheidend bei der Betrachtung der Legitimität ist, wessen Legitimität in Bezug auf welche Gruppen und welchen Aspekt betrachtet werden. Vgl. hierzu auch Kapitel 5.2.2.

Eine allgemeingültige Definition für ‚Macht‘ ist in der Literatur nicht zu finden. Sandner (1990) merkt an, dass in der betriebswirtschaftlichen Theorie, vor allem der Organisations- theorie, das Konzept ‚Macht‘ zwar regelmäßig verwendet würde, hingegen eine fundierte theoretische Begriffsherleitung bis auf wenige Ausnahmen fehlte und die vorhandenen Herleitungen sich in aller Regel auf ältere Konzepte wie M. Webers Machtbegriff stützten.⁷⁰⁴ Ebenfalls seien die verwendeten Machtkonzepte häufig nicht in der Betriebs- wirtschaftslehre selbst entwickelt, sondern aus anderen Wissenschaftsdisziplinen wie den Politikwissenschaften, der Sozialpsychologie und der Soziologie entliehen worden.

In der Literatur finden sich daher verschiedene Klassifizierungsversuche. So unterscheiden beispielsweise Freeman/Reed (1983) in eine formal-stimmrechtliche, ökonomische und politische Macht.⁷⁰⁵ Etzioni hingegen untersucht die Bedingungen innerorganisatorischer Kontrolle und schlägt eine Einteilung in koerzive Macht (basierend auf der Androhung oder dem Gebrauch physischer Machtmittel wie Stärke, physische Gewalt, Zwang und Beschränkung), utilitaristische Macht (basierend auf materiellen und finanziellen Ressourcen, die für ökonomische Sanktionen verwendet werden) und normative Macht (basierend auf symbolischen Ressourcen wie die Zuerkennung oder Vorenthaltung von symbolischer Belohnung wie beispielsweise öffentliches Lob, dem Umgang mit Prestigemitteln oder dem Vollzug bestimmter Rituale) vor.⁷⁰⁶

Diese qualitativ unterschiedlichen Typen (koerzive, utilitaristische und normative Macht) können unabhängig voneinander oder in Kombination miteinander wirken; ihre Ausprä- gung im Einzelfall kann von ‚nicht existent‘ bis ‚vollständig vorhanden‘ rangieren.⁷⁰⁷ Ebenso ist Macht transitorisch; sie kann erlangt, aber auch wieder verloren werden. Ferner sagt der Machtbesitz noch nichts darüber aus, ob der Machtinhaber sie auch tatsächlich einsetzen will. Auch kann er sich seines Machtbesitzes nicht bewusst sein, oder sein Umfeld kann seine Macht nicht korrekt einschätzen. Macht wird erst dann zu einer beein- flussenden Größe, wenn der Machtinhaber sich ihrer bewusst ist und bereit ist, sie einzu- setzen. Sofern die notwendigen Druck- und Zwangsmittel dem Akteur nicht selber zur Verfügung stehen, kann er versuchen, sie sich über einen Dritten zu verschaffen.

Während sich eine exakte, definitorische Eingrenzung nur schwer finden lässt, ist Macht als Phänomen relativ klar zu erkennen. Macht kann insofern verstanden werden als die Fähigkeit, über ein direktes oder indirektes Einwirken bei dem Gegenüber eine Ver-

⁷⁰⁴ Er reflektiert Macht in Unternehmen unter ressourcenzentrierten Beziehungsstrukturen und verhandlungs- theoretischen Aspekten und bespricht strategische Optionen wie beispielsweise die Bildung von Netzwerken und Koalitionen. Vgl. auch im Folgenden Sandner, K. (1990) *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Berlin / Heidelberg, 1990, S. 4 ff. + 147 ff. Auf solche strategischen Optionen wird in den nachfolgenden Kapiteln noch differenziert eingegangen.

⁷⁰⁵ Vgl. Freeman, R.E. / Reed, D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in: California Management Review, Vol. 25, No. 3, 1983, S. 88–106, hier S. 93.

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen bei Frooman, J. (1999) S. 193, Mitchell et al. (1997) S. 865 und Sandner, K. (1990) S. 229 f. Frooman und Mitchell et al. verweisen dabei auf Etzioni, A. (1964), *Modern organizations*, Englewood Cliffs 1964. Sandner bezieht sich auf Etzoi, A. (1975), *The Comparative Analysis of Complex Organizations*, 2. Auflage, New York 1975 sowie auf Etzioni, A. (1975), *Die aktive Gesellschaft*, Opladen 1975.

⁷⁰⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Mitchell et al. (1997) S. 868.

änderung im Verhalten oder in dessen Zustand hervorzubringen, die ohne diesen Einfluss nicht stattgefunden hätte.⁷⁰⁸

Stakeholder-Macht steht demnach in einer relationalen Beziehung mit dem Unternehmen, das die Anspruchsgruppe beeinflussen will (,Target-Unternehmen').⁷⁰⁹ Sie hängt von der Ressourcenbasis und der Ressourcenabhängigkeit der gesellschaftlichen Anspruchsgruppe auf der einen Seite und der des Zielunternehmens auf der anderen Seite ab. Mächtigere Stakeholder sind besser in der Lage, mit Aktionen einem Unternehmen ihren Willen aufzuzwingen. Solche Aktionen bewirken, dass die Ressourcen des Unternehmens erodiert werden, und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen auf die Stakeholderforderung eingeht. Dabei kann jedoch der Ressourcenbegriff nicht allein auf die finanzielle Ausstattung einer Organisation beschränkt werden. Wie die bisherigen Ausführungen (insbesondere in Kapitel 4) gezeigt haben, setzen sich die von einer NGO hervorgebrachten und gegenüber ihren Verhandlungsgegnern verwendeten Ressourcen aus verschiedenen Komponenten zusammen. Ebenso richtet sich die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber Stakeholderforderungen und -aktionen in erster Linie nach deren Einfluss auf die Beschaffungs- und Absatzmarktseite. Der Blick auf finanzwirtschaftliche Kennziffern wie finanzielle Vermögenswerte oder Cashflow, die Eesley/Lenox (2006) für die Beurteilung der unternehmerischen Widerstandskraft heranziehen, greift zu kurz.⁷¹⁰ Die Kenngrößen sagen nichts darüber aus, wie anfällig das Produkt eines Unternehmens für negative Publicity ist; so kann ein hoher Cashflow schnell erodieren, wenn durch Kundenabwanderung der Absatz einbricht. Gleichfalls kann ein Unternehmen mit hohen finanziellen Vermögenswerten als Wettbewerbsstrategie beispielsweise eine Kostenführerschaft verfolgen, sodass auch eine geringe Erhöhung auf der Kostenseite erhebliche Probleme verursacht.

Obwohl NGOs regelmäßig eine gewisse Grundausrüstung an Finanzmitteln und Mitarbeitern benötigen, um handlungsfähig zu sein, und auch eine größere Ausstattung mit Finanzvermögen und Arbeitszeit für gewöhnlich positiv mit der Fähigkeit zur Organisation von NGO-Aktionen korreliert, ist zu bedenken, dass die entscheidende Ressource, die Unternehmen bei NGOs nachfragen – nämlich Akzeptanz in den marktlichen, politischen und gesellschaftlichen Lenkungssystemen bzw. das Vermeiden einer Stigmatisierung –, in erster Linie von der Fähigkeit der NGO zur Überzeugung und Mobilisierung gesellschaftlicher, marktlicher und politischer Akteure abhängt. Nur über diesen Hebel ist es den im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs mit ihrer vergleichsweise geringen Größe und Finanzmittelausstattung möglich, gegenüber ihren

⁷⁰⁸ Der relationale Machtbegriff ist die heute gebräuchlichste Form der Machtdefinition, wonach ein Akteur gegenüber einem anderen mächtig ist, wenn er ihn zu einer Verhaltensänderung bewegen kann.

⁷⁰⁹ Als ,Target' kommen – wie an anderer Stelle bereits mehrfach angesprochen – neben marktlichen auch politische und gesellschaftliche Akteure in Frage.

⁷¹⁰ Eesley/Lenox (2006) messen 'Macht' ('Relative Power') als Quotient aus finanziellen Vermögenswerten der Stakeholdergruppe und finanziellem Vermögen des Target-Unternehmens: „Our measure of power creates a ratio between the financial assets of the stakeholder group and the financial assets of the targeted firm.“ Siehe Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 771. “[...] resource-rich firms may be better able to resist stakeholder pressure. Resource-rich firms are able to support dedicated legal and public relations staff. They may have the resources to repair reputations potentially damaged by stakeholder actions.“ Siehe Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 768. Sie ergänzen schließlich ihre Definitionen hinsichtlich der Ressourcenausstattung, indem sie für Unternehmen das Anlagevermögen und den Cashflow als Kennziffern definieren und als Ressourcen des Stakeholders finanzielle Mittelausstattung und politische Netzwerkfähigkeit sowie das geografische Einflussgebiet bestimmen. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 768 + 770 + 771f.

wirtschaftlichen und politischen Verhandlungsgegnern Macht zu generieren und hierüber effektiv zu verfügen.

Die konzeptionelle Untergliederung von Brühl (2003) trägt dieser Besonderheit Rechnung und unterscheidet in eine strukturelle Machtkomponente und in eine Verhaltenskomponente der Macht:⁷¹¹

Die strukturelle Komponente basiert in erster Linie auf dem Besitz von Ressourcen. Sie setzt sich zusammen aus einer aggregierten strukturellen Macht, die sich auf den Gesamtumfang der Ressourcen stützt, und einer fallspezifischen strukturellen Macht, die sich auf die Machtstrukturen in einem spezifischen Konflikt bezieht und die Akteure in ein Verhältnis zueinander stellt. Bei der Messung der fallspezifischen Macht der Beteiligten sind deren Handlungsalternativen (die Möglichkeiten, ein Ziel auch ohne die anderen Beteiligten zu erreichen), das Engagement der Akteure (Ausmaß, in dem ein Beteiligter sich für das Erreichen eines bestimmten Ergebnisses einsetzt) und deren Kontrollmöglichkeit (Ausmaß, in dem ein Beteiligter ein angestrebtes Ziel unilateral erreichen kann, unabhängig von der Höhe der Kosten) von besonderer Wichtigkeit.

Die Verhaltenskomponente der Macht (behavioral power) zielt dagegen auf die Taktik der Beteiligten ab und fragt danach, wie sie ihre aggregierten und fallspezifischen Ressourcen verwenden. So kann ein Akteur durch Drohen, Bestrafen, durch Angebote, durch die Bildung von Koalitionen und den Einbezug der Öffentlichkeit versuchen, einen anderen Beteiligten zu einer Verhaltensänderung zu bewegen.

Brühl (2003) unterscheidet bei der Verhaltenskomponente der Macht in sechs verschiedene Dimensionen:⁷¹² Die Erfahrung des Akteurs in Verhandlungen und der geeignete Einsatz seiner Ressourcen erhöhen seine Aussichten, eine strukturelle Machtbeziehung beeinflussen zu können (actors resources). Durch die Bildung von Koalitionen oder ähnlichen Formen der Zusammenarbeit können die Beteiligten ihre Eigenschaften bündeln (joint resources). Ebenso erhöht die Kenntnis der Verhandlungsregeln und Erfahrung im Umgang mit ihnen die Aussicht auf Erfolg (procedural resources). Gleichfalls können sie fallspezifisch agieren und bestimmte Themenaspekte forcieren oder zurückstellen (issue-related resources). Durch die Androhung von Zwangsmaßnahmen kann ferner Druck aufgebaut werden, um eine bestehende Machtverteilung zu verändern (coercive power). Entscheidend für alle fünf genannten Dimensionen ist die Kommunikation. Ist der Beteiligte in der Lage, den Kommunikationsprozess zu seinen Gunsten zu lenken, so erhöht das seine Chancen, die fallspezifische Machtverteilung zu beeinflussen. Durch die Anpassung ihres Verhaltens ist eine NGO schließlich in der Lage, Machtverhältnisse und Verhandlungsergebnisse zu verändern (behavioral power).

Wie bereits angesprochen, können Nichtregierungsorganisationen gegenüber den an einem Export- oder Projektfinanzierungsgeschäft wirtschaftlich beteiligten Akteuren in erster Linie die Ressource ‚öffentliche Akzeptanz‘ bzw. den Verzicht auf öffentliche Stigmatisierung als Gegenleistung für unternehmerische Verhaltensänderung und die Einräumung

⁷¹¹ Sie baut dabei auf der Systematik von William Mark Habeeb (1988) auf, die sie ein wenig erweitert. Vgl. im Fortfolgenden Brühl, T. (2003) S. 212 ff. mit Bezugnahme auf Habeeb, W.M. (1988), *Power and Tactics in International Negotiation. How Weak Nations Bargain with Strong Nations*, Baltimore, 1988.

⁷¹² Vgl. auch im Fortfolgenden Brühl, T. (2003) S. 215 f.

von Anhörung und Mitsprache anbieten.⁷¹³ Um gesellschaftliche Unterstützung zu erhalten – und damit öffentliche Akzeptanz gegenüber den wirtschaftlichen und politischen Akteuren überhaupt offerieren zu können –, setzen sie die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen ein und generieren Meinungspositionen, die sie gemäß ihrer taktischen Erfahrung gezielt verwenden. Informationen und Expertise werden mitunter auch unter dem Begriff ‚Wissen‘ zusammengefasst. Sie können als Ressourcen aufgefasst werden, die zur Generierung der Ressource ‚Macht‘ beitragen.⁷¹⁴

Im Zusammenhang mit dem Einfluss von NGOs kann ‚Wissen‘ auch unterschieden werden in a) technische Expertise, b) lokales oder indigenes Wissen und c) soziales und politisches Wissen. Die technische Expertise betrifft die Kenntnis über technische und naturwissenschaftliche Sachverhalte. Im Rahmen des Drei-Schluchten-Staudamms wurden beispielsweise die ökologischen Auswirkungen und Zusammenhänge dieses Projektes durch NGOs untersucht und als Information aufbereitet. Ebenso erforderte im Fall der BTC-Pipeline die Diskussion um die Innenverkleidung der Pipelineröhren ein erhebliches technisches Sachverständnis. Nicht immer generieren die NGOs dieses Wissen selber, sondern greifen ebenso auf wissenschaftliche und technische Ergebnisse anderer Untersuchungen zurück.

Lokales oder indigenes Wissen bezieht sich auf spezifische Kenntnisse der örtlichen Bevölkerungsgruppen, die ihren Lebensraum betreffen. NGOs sind entweder selbst Teil der lokalen Gemeinschaften oder halten gute Kontakte zu diesen Bevölkerungsgruppen. Aufgrund dieser spezifischen Kenntnisse sind sie häufig in einer guten Ausgangsposition, um fundiert alternative Erklärungs- und Lösungsansätze zu erarbeiten.

Soziales und politisches Wissen zielt auf die Kenntnisse über politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen und den angemessenen Umgang mit ihnen ab. Für die erfolgreiche Durchsetzung von Forderungen ist es unabdingbar zu wissen, welche Einflusskanäle viel versprechend sind und wann und auf welche Weise diese am besten angesprochen werden. NGOs erwerben meist durch langjähriges Engagement spezifische Kompetenz über die geeigneten Formen der Auseinandersetzung in der jeweiligen marktlichen, politischen oder gesellschaftlichen Arena und können sich auf diese Weise Handlungsspielräume erschließen.

Betrachtet man die Nichtregierungsorganisationen, die im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung für die wirtschaftlichen und politischen Akteure deutlich wahrnehmbar auftreten, so fällt auf, dass sich diese Organisationen oft auf bestimmte Themenschwerpunkte konzentrieren, die sie dann aber in der Tiefe bearbeiten und auf diesem Wege zu sachkundigen und ernst zu nehmenden Ansprechpartnern werden.

⁷¹³ Auf die strategische Option der indirekten Einflussnahme wird in Kapitel 5.3. eingegangen. Sie setzt jedoch einen NGO-Einfluss auf einen Akteur voraus, der selber in einer signifikanten, direkten Austauschbeziehung mit dem Target-Unternehmen steht.

⁷¹⁴ Brühl (2003) teilt jedoch die von NGOs bereitgehaltenen Ressourcen in die drei Ressourcengruppen ‚Wissen‘, ‚Werte‘ und ‚Macht‘ ein. Vgl. auch für die nachfolgenden Ausführungen Brühl, T. (2003) S. 204 ff.

5.2.2 Legitimität

Der Legitimitätsbegriff ist sehr vielschichtig und wird im Kontext der jeweils vorliegenden Fragestellung häufig unterschiedlich definiert.⁷¹⁵ So kann die Legitimität eines gesellschaftlichen Stakeholders und der durch ihn erhobenen Forderung aus der Perspektive verschiedener Akteure betrachtet werden.⁷¹⁶ Hierbei sind zu nennen

- a) die (vornehmlich wirtschaftlichen und staatlichen) Akteure, deren Verhalten die NGO ändern möchte,
- b) die Mitglieder und Institutionen einer Gesellschaft, deren Unterstützung häufig erst einen nachhaltigen NGO-Einfluss auf die wirtschaftlichen und staatlichen Akteure möglich macht, und
- c) die Mitglieder, Geldgeber und Befürworter der NGO sowie die Gruppen, deren Interessen sie vertreten; sie sorgen überhaupt erst für die Handlungsfähigkeit der NGO.

Dabei kann Legitimität unterschiedliche Grundlagen haben: Die Legitimität eines Stakeholders kann auf ein Eigentumsrecht, auf eine vertragliche Beziehung, auf ein Austauschverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Stakeholder (bzw. dessen Beteiligung am Wertschöpfungsprozess des Unternehmens), auf eine gesetzliche Rechtsgrundlage, auf ein moralisches Recht und auf das Risiko, das ein Stakeholder trägt, zurückgeführt werden.⁷¹⁷ Diese Aufzählung mischt Aspekte einer Legitimitätsauffassung auf Basis der Resource-Dependence-Theorie, die Legitimität als Ressource betrachtet und somit von einem strategischen Ansatz blickt, und einer institutionellen Perspektive, wonach Legitimität ein Zustand ist, der die kulturelle Anpassung, normative Unterstützung und Übereinstimmung mit den geltenden Regeln und Gesetzen widerspiegelt.⁷¹⁸ Die Unterscheidung zwischen einem strategischen und einem institutionellen Ansatz ist eine Frage der Perspektive:⁷¹⁹ Der strategische Ansatz blickt aus Sicht der Organisation hinaus auf deren Umfeld. Legitimität wird dabei aus dem kulturellen Umfeld der Organisation (oftmals im Wettbewerb mit anderen Akteuren) gewonnen und kann für die Verfolgung der eigenen Ziele ein-

⁷¹⁵ Suchman (1995) stellt fest: „The premise here is that the question ‚what is legitimacy?‘ often overlaps with the question ‚legitimacy for what?‘ The multifaceted character of legitimacy implies that it will operate differently in different contexts, and how it works may depend on the nature of the problems for which it is the purported solution.“ Siehe Suchman, M.C. (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, S. 571–610, hier S. 573. Vgl. ebenso Hahn, T. (2005) S. 44.

⁷¹⁶ Diese Herangehensweise folgt einem instrumentellen Ansatz, und auch die nachfolgende Diskussion soll auf strategische Aspekte der Legitimität fokussieren. Eine andere Möglichkeit bildet die Diskussion der Legitimität unter normativen Gesichtspunkten, wobei die normative Billigung und die Richtigkeit oder Verkehrtheit organisationalen Verhaltens betrachtet werden. Ein überwiegender Teil der Literatur konzentriert sich jedoch auf die pragmatische Evaluierung der Stakeholderlegitimität und weniger auf die normative Bewertung moralischer Angemessenheit. Vgl. Driscoll, C. / Crombie, A. (2001), *Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova Nada and JDI*, in: *Business & Society*, Vol. 40, No. 4, 2001, S. 442–471, hier S. 445.

⁷¹⁷ Vgl. Schuppisser, S.W. (2002) S. 18.

⁷¹⁸ Vgl. Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1995, S. 45. Vgl. ebenso Suchman, M.C. (1995) S. 575 f.

⁷¹⁹ Vgl. im Fortfolgenden Suchman, M.C. (1995) S. 577.

gesetzt werden. Der institutionelle Ansatz blickt dagegen aus Sicht der Gesellschaft in die Organisation „hinein“.

Eine NGO, die das Verhalten eines wirtschaftlichen oder staatlichen Akteurs ändern möchte, unternimmt das nicht selten gegen dessen Widerstand und muss zur Durchsetzung ihrer Forderung Druckmittel einsetzen. Unternehmen und Banken im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft werden daher die Frage, ob eine NGO überhaupt Legitimität besitzt und ihnen ein Verhalten vorschreiben darf, anders beantworten als die NGO selbst. Aus ihrer Sicht ist ein legitimer Anspruch aufgrund eines vorhandenen Eigentumsrechts, geltender Gesetze, einer vorliegenden vertraglichen Beziehung oder einer wirtschaftlichen Abhängigkeit begründet:

Eigentumsrechte an einem Unternehmen garantieren ein Verfügungs- und Weisungsrecht, das nur in besonderen Konstellationen vertraglich beschränkt werden kann.⁷²⁰ Es basiert auf einer vertraglichen Grundlage gemäß der geltenden Rechtsordnung und erteilt Rechte und Pflichten. Die Einhaltung der geltenden Gesetzeslage bietet im Gegenzug das staatliche Zugeständnis hinsichtlich einer unternehmerischen Selbstbestimmung; Ähnliches gilt für die Einhaltung bestehender Vertragspflichten des Unternehmens. Solange ein Unternehmen die Gesetzeslage befolgt und bestehende vertragliche Beziehungen honoriert, ist es rechtlich nicht verpflichtet, darüber hinaus weitere Ansprüche gegen sich gelten zu lassen. Sofern Nichtregierungsorganisationen daher nicht selbst Mitinhaber am Unternehmen sind, einen vertraglichen Anspruch vorbringen können oder die Einräumung ihrer Mitsprache von der geltenden Rechtsordnung vorgeschrieben ist, besteht für das Unternehmen keine rechtlich fundierte Begründung, den NGO-Forderungen Beachtung zu schenken.

Eine ökonomische Abhängigkeit des Unternehmens von einem Stakeholder schafft hingegen aus Managementsicht eine legitimatorische Basis. Eine Beteiligung am Wertschöpfungsprozess macht das Unternehmen wirtschaftlich abhängig von der Anspruchsgruppe. Sie kann dabei auf einer vertraglichen Grundlage basieren, die einen juristischen Anspruch oder Verpflichtung begründet; es kann sich aber auch um sehr lose Verbindungen handeln, die von beiden Parteien schnell und ohne juristisches Nachspiel hinsichtlich einer Vertragsbrüchigkeit aufgelöst werden können. Meist ist für NGOs jedoch die Ausnutzung einer ökonomischen Abhängigkeit auf indirektem Wege entscheidend, indem sie einen dritten Akteur, der in einem signifikanten direkten („legitimen“) Austauschverhältnis mit dem Unternehmen steht, dazu bringen, sich im Sinne der NGO-Interessen zu verhalten. Insbesondere der Einfluss gesellschaftlicher Stakeholder auf die Legislative kann aus Sicht des Unternehmens dazu führen, dass eine gesellschaftliche Forderung in eine Reduzierung des gesetzlich legitimierten Handlungsspielraums des Unternehmens mündet. Die ökonomische Abhängigkeit macht den Zusammenhang deutlich, der zwischen den beiden Merkmalen ‚Macht‘ und ‚Legitimität‘ besteht.

⁷²⁰ Insbesondere bei großen Kapitalgesellschaften wird jedoch das Eigenkapital durch eine große Zahl von Aktionären aufgebracht, und ein Management ist mit der Wahrnehmung der unternehmerischen Aufgaben betraut. Der Einfluss der Aktionäre wird über ihr Stimmrecht auf der Hauptversammlung kanalisiert. Großaktionäre genießen jedoch häufig einen weitreichenderen Einfluss, während für andere Aktionäre das Stimmrecht eingeschränkt sein kann (z.B. stimmrechtslose Vorzugsaktien).

Wirtschaftliche Akteure bringen häufig den Kritikpunkt der fehlenden demokratischen Legitimierung vor, der auch von den staatlich-ministeriellen Akteuren abgewogen wird.⁷²¹ Er betrifft den Aspekt, dass es sich bei NGOs nicht um Organisationen handelt, die auf Basis eines demokratischen Wahlprozesses beauftragt wurden. Sie repräsentieren vielmehr die Interessen von Teilgesellschaften. Beisheim (1997) bemerkt hierzu, dass der Begriff ‚Legitimität‘ sich eigentlich nur auf die Staatsgewalt beziehe und in einer offenen, pluralistischen Gesellschaft sich nur solche Akteure legitimieren müssten, die kollektiv bindende Entscheidungen treffen und autoritativ Herrschaft ausüben.⁷²² Die drei wesentlichen Elemente westlichen Legitimitätsverständnisses fasst sie zusammen mit a) Grundnormen (gesellschaftlich geteilte Werte), b) Verfahren der Entscheidungsbildung (konstitutive Verfahren wie Wahlen) und c) die Anerkennung durch die Bürger. Solange NGOs als eine von vielen Interessengruppen sich innerhalb des rechtlichen Rahmens bewegen, die Interessen von Teilen einer Gesellschaft vertreten und keine kollektiv bindenden Entscheidungen treffen dürfen, ist das mit den Prinzipien der Volksstaatlichkeit uneingeschränkt vereinbar und muss nicht extra legitimiert werden.⁷²³ Darüber hinaus kann argumentiert werden, dass NGOs die Anerkennung durch die Bürger oder zumindest von Teilen der Bürgerschaft benötigen, um gesellschaftlichen Einfluss zu generieren. Sie versuchen, über ihre Leistungen Akzeptanz zu erhalten.⁷²⁴ Während wirtschaftliche Akteure bei der Verfolgung ihrer unternehmerischen Interessen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene Einfluss auf das gesellschaftliche und teilweise politische Umfeld haben, wirken NGOs als gesellschaftliche Interessengruppen hierzu häufig als Gegenpol.

Staatliche und ministerielle Akteure und auch internationale Institutionen sehen in der Arbeit von Nichtregierungsorganisationen nicht selten eine Unterstützung in ihrem Bemühen, mögliche eigene Defizite bei der repräsentativen Ausgewogenheit ihrer eigenen Arbeit auszugleichen.⁷²⁵ So ist die Herstellung von Transparenz ein Wertespektrum, weswegen auch internationale Organisationen wie beispielsweise die Vereinten Nationen in ihren Entscheidungsprozessen die Einbeziehung von NGOs als Vertreter zivilgesellschaftlicher Gruppen vorsehen.⁷²⁶ Da viele politische Entscheidungen schon seit Jahren auf immer höhere Beschlussebenen gehoben wurden, überblicken Bürger oftmals die zur Entscheidung stehenden Aspekte nicht mehr. Indem NGOs die Öffentlichkeit auf politische oder wirtschaftliche Prozesse hinweisen und über Einzelheiten dieser Sachverhalte in Kenntnis setzen, können sie zu einer Erhöhung der Transparenz beitragen. In ähnlicher Weise wirken diese Organisationen auch im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft. Als Beispiel kann der Dialogprozess zwischen NGOs und den Exportkreditversicherungen, die

⁷²¹ Vgl. auch Rieth, L. / Göbel, T. (2005), *Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 6. Jg., Ausgabe 2, 2005, S. 244–261, hier S. 246.

⁷²² Vgl. auch im Fortfolgenden Beisheim, M. (1997), *Nichtregierungsorganisationen und ihre Legitimität*, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 43/97, 1997, S. 21–29, hier S. 21 ff.

⁷²³ Frantz/Martens (2006) merken an: „NGOs müssen im Gegensatz zu Parteien nicht beweisen, dass ihre Anliegen eine repräsentative Mehrheit der Bevölkerung widerspiegeln. Sie müssen stattdessen den Nachweis erbringen, dass ihre Anliegen von Relevanz und politischem Gewicht sind. Es erscheint insofern als überzogene Kritik, wenn NGOs mit dem gleichen politischen Maß gemessen werden, wie dies für die gewählte Legislative und Exekutive in Nationalstaaten gilt.“ Siehe Frantz, C. / Martens, K. (2006) S. 130 f.

⁷²⁴ Vgl. auch Beisheim, M. (1997) S. 25.

⁷²⁵ Vgl. auch Frantz, C. / Martens, K. (2006) S. 123.

⁷²⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Brühl, T. (2003) S. 218.

im Rahmen der Common Approaches auf OECD-Ebene zusammengeschlossen sind, genannt werden. Eine ähnliche Konsultation findet sich aber auch im Bankensektor bei den Equator Principles, bei denen im Zuge ihrer regelmäßigen Überarbeitung zivilgesellschaftliche Vertreter gehört und ihre Vorschläge gegebenenfalls berücksichtigt werden. Auf diesem Wege wird eine höhere Transparenz erreicht, von der sich die wirtschaftlichen, staatlichen und institutionellen Entscheidungsträger erhoffen, dass durch die Einbindung der NGOs eine größere Akzeptanz ihrer ökonomischen oder politischen Betätigung sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den NGOs selbst (und damit eine größere Chance auf das Ausbleiben einer Stigmatisierung) erreicht wird.

Mit den Leistungen, die eine NGO erbringt, qualifiziert sie sich für gesellschaftliche Akzeptanz. Indem sie diese durch die Gesellschaft zugesprochen bekommt, kann sie in einem weiteren Schritt öffentliche Akzeptanz bzw. die Vermeidung einer öffentlichen Stigmatisierung ihren Verhandlungsgegnern als Gegenleistung für deren Verhaltensänderung anbieten. Wie bereits an anderer Stelle erläutert, sind der gesellschaftliche Rückhalt und die Glaubwürdigkeit wesentliche Voraussetzungen dafür, eine ausreichend große Anzahl von Bürgern für die Forderungen und Aktionen von NGOs mobilisieren zu können. Während sich Regierungen mit ihren ministeriellen Vertretern einem demokratischen Wahlprozess stellen müssen, hängen Unternehmen und Banken vor allem vom Verhalten und von der Loyalität ihrer Kunden ab. NGOs können mit ihrer Tätigkeit für Aufklärung und Transparenz, aber auch für eine Meinungsbildung sorgen, von der wirtschaftliche und staatliche Akteure abhängig sind. Der Grad der ‚Legitimität‘ – oder besser gesagt: Relevanz –, die eine NGO bei diesen Akteuren genießt, hängt vom Grad ihres gesellschaftlichen Rückhalts (bzw. ihres Rückhalts bei den relevanten Teilgesellschaften) ab. Er steht in direktem Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Nutzen, den eine NGO bereithält. Ein solcher Nutzen entsteht regelmäßig durch eine Vertretung der Interessen benachteiligter Gruppen und/oder unterrepräsentierter Themen wie beispielsweise Umweltschutz. Die Akzeptanz der NGO ist eng verbunden mit der Relevanz der durch sie repräsentierten Forderung. Gleichwohl dabei Werteaspekte berührt werden, hat ‚Legitimität‘ in diesem Zusammenhang häufig eine taktische Qualität.

In der Literatur wird Nichtregierungsorganisationen mitunter eine moralische oder normative Autorität zugesprochen, indem sie als repräsentative Vertreter der Zivilgesellschaft und als „gesellschaftliches Gewissen“ dargestellt werden.⁷²⁷ Zuweilen postulieren NGO-Vertreter für sich selbst einen allumfassenden Repräsentationsanspruch, demzufolge sie sich ausschließlich für das Gemeinwohl einsetzen. Insofern würde die Einbeziehung von NGOs automatisch zu einer größeren Legitimität von Entscheidungen führen.

Diese Einschätzung wird in dieser Arbeit jedoch nicht geteilt. Obschon Nichtregierungsorganisationen sich in vielen Fällen für wichtige Belange des öffentlichen Interesses und für benachteiligte oder unterrepräsentierte Gruppen und Sachverhalten (z.B. Umwelt) einsetzen, kann ihnen kein pauschaler Repräsentationsanspruch zugesprochen werden. Es handelt sich bei ihnen, wie bei anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren auch, zunächst einmal um Gruppen, die unterschiedliche politische und ökonomische Interessen verfolgen. Inwiefern ihre Forderungen auf einen allgemeinen öffentlichen Nutzen abzielen, kann erst in der Folge eines gesellschaftlichen Meinungsbildungspro-

⁷²⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Brühl, T. (2003) S. 217 ff.

zesses (bzw. bei Umweltthemen entsprechender naturwissenschaftlicher Erkenntnisse) festgestellt werden.⁷²⁸

Unabhängig von dieser Betrachtung ist jedoch gleichfalls zu berücksichtigen, dass manche NGOs in Teilen der Gesellschaft durchaus eine gewisse moralische Autorität genießen. In dem Umfang, in dem ihnen dies seitens der Öffentlichkeit zugesprochen wird, vergrößert es die Einflussposition der NGO gegenüber ihren Verhandlungsgegnern.

Die Funktion der Vertretung gesellschaftlicher Interessen wird in ihrer Dimension erweitert, wenn NGOs mit ihren Forderungen von der nationalen Ebene auf eine internationale Ebene treten. Während für die nationale Ebene argumentiert werden kann, dass die Mitglieder eines Kulturkreises auf Basis ihrer moralisch-ethischen Werte und ihrer eigenen Interessen über die durch NGOs vorgebrachten Themen abstimmen, nehmen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft die NGOs aus den Lieferstaaten Einfluss auf wirtschaftliche Transaktionen und gesellschaftliche Themen, die einen anderen Kulturkreis betreffen. Dabei kann nicht davon ausgegangen werden, dass die gesellschaftlichen Grundwerte von verschiedenen Gesellschaftssystemen übereinstimmen.⁷²⁹ Vielmehr berührt die Beeinflussung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Belange eines Staates durch Aktionen gesellschaftlicher Gruppen eines anderen Staates dessen Souveränität, sodass auch von einem Wertetransfer auf internationaler Ebene gesprochen werden kann. Eine solche Einflussnahme lässt sich jedoch dann rechtfertigen, wenn

- a) ein globales Allgemeingut wie beispielsweise die Umwelt berührt wird,
- b) international anerkannte Grundrechte (vor allem Menschenrechte) tangiert werden und/oder
- c) die betroffenen Bevölkerungsgruppen in den Import-/Projektländern die NGOs aus den Lieferstaaten um Unterstützung bei der Vertretung ihrer Sache bitten.

Während die beiden erstgenannten Punkte das Handeln der NGO aus sich selbst heraus rechtfertigen würden, erhält die NGO beim dritten Punkt ihre Legitimierung erst durch die betroffene Bevölkerungsgruppe vor Ort. Ähnlich wie die Rechtmäßigkeit einer Interessenvertretung auf nationaler Ebene begründet werden kann, würde auch in diesem Fall die NGO benachteiligten Gruppen und unterrepräsentierten Themen – in einem international erweiterten Kontext – zu mehr Mitsprache verhelfen. Beisheim (1997) weist darauf hin, dass es Bürgern freisteht, in Existenzfragen ihre an die staatlichen Repräsentanten delegierten Rechte zu widerrufen, um sie entweder selbst auszuüben oder an Bürger bzw. Organisationen ihres Vertrauens zu übertragen.⁷³⁰ In diesem Fall versagen sie dem bestehenden politischen System – zumindest teilweise – die Legitimation und fordern Mitsprache und Mitbestimmung bei politischen Entscheidungen, die sie unmittelbar betreffen.

⁷²⁸ Eine ähnliche Position vertritt Brühl, T. (2003) S. 217 f. Sie weist richtigerweise darauf hin, dass viele NGOs nicht für sich in Anspruch nehmen, die moralisch „besseren“ Akteure zu sein.

⁷²⁹ Die gesellschaftliche Umwelt beeinflusst die Wahrnehmung der Stakeholderlegitimität. Institutionelle Unterschiede können dazu führen, dass die sozialen Forderungen von NGOs und anderen Interessengruppen unterschiedlich wahrgenommen werden. Diese unterschiedliche Wahrnehmung beeinflusst wiederum, wie öffentliche Themen wie z.B. Unternehmensverantwortung adressiert und gelöst werden. Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 48.

⁷³⁰ Es erfolgt eine Ergänzung des repräsentativen Demokratiemodells durch das plebiszitäre. Vgl. auch im Folgenden Beisheim, M. (1997) S. 27 mit Verweis auf Sternstein, W. (1986), *Grenzen der Regierbarkeit. Bürgerprotest und parlamentarische Demokratie*, in: Oberreuter, H. (Hrsg.), *Wahrheit statt Mehrheit? An den Grenzen der parlamentarischen Demokratie*, München 1986, S. 125–145, hier S. 144.

Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft bedienen sich die lokal betroffenen Bevölkerungsgruppen des Einflusses von Nichtregierungsorganisationen aus den Lieferstaaten, um ihre Verhandlungsposition zu verbessern, da in vielen Fällen ihre Einflussmöglichkeit innerhalb ihres eigenen Staates – sei es aufgrund unzureichender demokratischer Strukturen oder mangelnder Kenntnisse und Erfahrungen über die geeigneten juristischen und politischen Einflusswege – eingeschränkt ist.

Neben der Legitimierung durch die lokalen Gruppen vor Ort hängen die Nichtregierungsorganisationen vor allem vom Rückhalt durch ihre Mitglieder, Geldgeber und Befürworter ab. Sie bilden den Kern bzw. die Basis, ohne die eine NGO nicht existieren kann. So stellen sie finanzielle Mittel und ehrenamtliche Tätigkeit bereit. Vor allem aber sind ihre Mitglieder und Befürworter die ersten gesellschaftlichen Akteure, die ihre Sache unterstützen. Sie bilden die Ausgangsbasis für die Einflussnahme auf die gesellschaftliche Öffentlichkeit, aus der sich wiederum der Einfluss auf die wirtschaftlichen und staatlichen Akteure ableitet. Entziehen diese Gruppen der Nichtregierungsorganisation ihr Vertrauen, ist deren Existenz und Handlungsfähigkeit unmittelbar bedroht. Eine NGO wird daher bei der Abwägung, wem gegenüber sie rechenschaftspflichtig ist und wessen Interessen sie primär zu beachten hat, zu allererst die Gruppen berücksichtigen, die ihr eine moralische Existenzrechtfertigung ermöglichen, notwendige Finanz- und Sachmittel bereitstellen und die Basis für einen gesellschaftlichen Einfluss schaffen.

Mitchell et al. (1997) betonen den engen Zusammenhang zwischen Legitimität und Macht, wobei sie zwischen beiden Merkmalen differenzieren.⁷³¹ Beide können zusammenwirken und Autorität hervorbringen, sie können aber auch unabhängig voneinander existieren.⁷³² So kann eine Entität einen legitimen Rang in einer Gesellschaft haben oder eine legitime Forderung gegenüber einem Unternehmen vorbringen. Jedoch wird sie ihren Willen erst dann durchsetzen können, wenn sie über Macht verfügt oder ihrer Forderung eine entsprechende Dringlichkeit verleihen kann. Eine größere Legitimität versetzt einen Stakeholder in die Lage, ein größeres Bedrohungspotenzial gegen ein Unternehmen hervorzu- bringen, indem es die Beziehung und den Zugang des Unternehmens zu wichtigen primären Stakeholdern (Kunden, Arbeitskräfte) beeinflusst.⁷³³ Mitchell et al. (1997) formulieren Legitimität in Übereinstimmung mit der Definition von Suchman (1995) als „[...] a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“⁷³⁴ Legitimität ist dabei als eine Variable und nicht als ein fester Zustand anzusehen; sie kann in einer Stakeholder-Unternehmen-Beziehung vorliegen oder auch nicht.⁷³⁵

⁷³¹ Mitchell et al. (1997) führen aus: „Many scholars seeking to define a firm’s stakeholders narrowly also make an implicit assumption that legitimate stakeholders are necessarily powerful, when this is not always the case (e.g., minority stockholders in a closely held company), and that powerful stakeholders are necessarily legitimate (e.g., corporate raiders in the eyes of current managers).“ Siehe Mitchell et al. (1997) S. 866.

⁷³² Vgl. auch im Fortfolgenden Mitchell et al. (1997) S. 866.

⁷³³ Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 768.

⁷³⁴ Siehe Suchman, M.C. (1995) S. 574. Siehe ebenso Mitchell et al. (1997) S. 866. Vgl. ebenso Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 55.

Mitchell et al. (1997) stimmen mit den bisher gemachten Ausführungen zum Begriff ‚Legitimität‘ überein, wenn sie feststellen, dass Legitimität „[...] may be defined and negotiated differently at various levels of social organization.“ Siehe Mitchell et al. (1997) S. 867.

⁷³⁵ Vgl. auch im Folgenden Mitchell et al. (1997) S. 869.

Ebenso kann ein Anspruchsteller die Legitimität seiner Forderung anders einschätzen als das Management, gegen das sie erhoben wird.

Eesley/Lenox (2006) betonen ferner, dass Legitimität nicht nur gegenüber einem Stakeholder eingeräumt wird, sondern auch gegenüber seiner spezifischen Forderung.⁷³⁶ Als Beispiel nennen sie die an ein Unternehmen gerichtete Aufforderung, etwas gegen den Schadstoffausstoß in einer lokalen Gemeinde zu tun; diese wird bei der Bevölkerung häufig eine höhere Legitimität besitzen als Aktionen, die scheinbar weiter entfernte Themen wie beispielsweise die globale Erwärmung betreffen.⁷³⁷ Diese Begriffsauslegung führt ‚Legitimität‘ recht nah an das Merkmal ‚Dringlichkeit‘ heran.

5.2.3 Dringlichkeit

Das Merkmal ‚Dringlichkeit‘ bezeichnet den Grad, mit dem Stakeholderforderungen nach sofortiger Beachtung verlangen.⁷³⁸ Mit Blick auf Verlustvermeidung und Zielverfolgung bildet die Fähigkeit, mit einer Forderung Beachtung zu erlangen, einen bestimmenden Faktor in der Stakeholder-Unternehmen-Beziehung; sie wirkt als katalytische Komponente.

Dringlichkeit liegt nur dann vor, wenn

- 1) eine Beziehung oder Forderung zeitsensibel ist (gemessen am Grad, zu dem eine Verzögerung bei der Berücksichtigung seitens des Unternehmensmanagements für den Stakeholder unakzeptabel ist) und
- 2) wenn diese Beziehung oder Forderung wichtig oder kritisch für den Stakeholder ist (Wichtigkeit der Forderung oder der Beziehung für den Stakeholder).⁷³⁹

Obwohl eine Zeitsensibilität notwendig ist, reicht sie allein nicht aus, um eine Stakeholderforderung als dringend zu identifizieren. Zusätzlich muss der Stakeholder seine Forderung oder die Beziehung mit dem wirtschaftlichen oder staatlichen Akteur als kritisch bzw. wichtig ansehen. Als konstituierende Faktoren wirken hierbei die Organisationsfähigkeit und der Durchsetzungswille des Stakeholders.⁷⁴⁰

Die Dringlichkeit ist keine feststehende Eigenschaft, sondern kann sich im Zeitverlauf ändern und auch bei verschiedenen Stakeholder-Unternehmen-Beziehungen unterschiedlich ausgeprägt sein.⁷⁴¹ Sie ist – wie auch die Merkmale ‚Macht‘ und ‚Legitimität‘ – ein sozial konstruiertes und wahrnehmungsabhängiges Phänomen und kann von den verschie-

⁷³⁶ Darüber hinaus schlagen sie vor, dass Legitimität – in dem Maße, in dem sie als Ausdruck sozialer Normen und Werte angesehen wird – am besten durch das Urteil der breiten Öffentlichkeit gemessen wird. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 770.

⁷³⁷ Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 768. Doh/Guay (2006) heben hervor, dass die Fähigkeit einer NGO (mit den durch sie vertretenen Forderungen), Legitimität zu erlangen, zu einem Teil von der institutionellen Umgebung und den Charakteristika der Region oder der Gemeinde abhängen, in der sie sich bewegt. Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 56.

⁷³⁸ Vgl. auch im Folgenden Mitchell et al. (1997) S. 864 + 867.

⁷³⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Mitchell et al. (1997) S. 867. Beispielsweise ist der Hinweis auf die Schnelligkeit, mit der ein Verhandlungsgegner Stärke erlangt, als Argument hilfreich bei der Mobilisierung der Öffentlichkeit. Vgl. ebenda S. 867.

⁷⁴⁰ Obwohl eng mit dem Aspekt der Dringlichkeit verbunden, werden diese Faktoren im nachfolgenden Kapitel separat besprochen.

⁷⁴¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Mitchell et al. (1997) S. 870.

denen Akteuren richtig oder falsch eingeschätzt werden. Dringlichkeit allein garantiert noch nicht, dass eine NGO und ihre Forderung eine signifikante Bedeutung für ein Unternehmen erhalten. Erst in Kombination mit Macht und/oder Legitimität kann sie Wirkung zeigen. In Kombination mit Legitimität verschafft sie Zugang zu Entscheidungskanälen; in Verbindung mit Macht fördert sie einseitige Stakeholderaktionen. Liegen alle drei Merkmale (Macht, Legitimität, Dringlichkeit) vor, führt das zur beiderseitigen Anerkennung und zum Handeln zwischen Stakeholder und Management.

Eesley/Lenox (2006) argumentieren, dass weniger die Dringlichkeit der Stakeholdergruppe als vielmehr die durch sie vertretene Forderung berücksichtigt werden sollte.⁷⁴² Sie bemessen ferner dem Ziel einer Änderung des aktuellen Unternehmensverhaltens eine größere Beachtungswahrscheinlichkeit („saliency“)⁷⁴³ zu als der Absicht, zukünftige, geplante Aktionen zu beeinflussen, da Unternehmen dem aktuellen Einkommensstrom für gewöhnlich eine größere Bedeutung zumessen und Stakeholderforderungen bezüglich zukünftiger Projekte eher ignorieren würden.⁷⁴⁴

Dieser Argumentationsgang ist zumindest teilweise insofern einzuschränken, als Änderungen am laufenden Unternehmensprozess häufig höhere Kosten verursachen als die Berücksichtigung von Stakeholderforderungen bezüglich geplanter Projekte. So können im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft Transaktionen neu geplant und realistischer kalkuliert werden, wenn vor Projektbeginn alle Kostenfaktoren bekannt sind. Änderungen an Projekten, die in der Erstellungsphase bereits weit fortgeschritten oder gar abgeschlossen sind, verursachen dagegen ungeplante Kosten, die mitunter die gesamte Transaktion gefährden können und ein Risiko für die beteiligten Akteure darstellen. Aus Unternehmenssicht wäre es demnach oftmals einfacher und kostengünstiger, anstelle der laufenden Prozesse erst für die geplanten zukünftigen Vorhaben Veränderungen vorzusehen. Allerdings wird eine Stakeholderforderung, die sich gegen den laufenden Unternehmensprozess wendet, eine potenziell größere Bedrohung darstellen und insofern eine Beachtung – jedoch nicht unbedingt eine widerstandlose Berücksichtigung – durch das Unternehmen erfahren.

5.2.4 Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille

Eine potenziell starke Machtposition und Legitimität sagen noch nicht zwingend darüber etwas aus, ob ein Unternehmen oder ein staatlicher Akteur mit einer NGO-Konfrontation zu rechnen hat. Eine Nichtregierungsorganisation mag über Macht und Legitimität verfügen und eine drängende Forderung haben, jedoch kommt es auch auf die Fähigkeit der Gruppe an, sich in geeigneter Weise zu organisieren, und auf ihren Willen, die Forderung

⁷⁴² Wenn ‚Dringlichkeit‘ ein Charakteristikum der Gruppe wäre – so Eesley/Lenox (2006) –, könnte sie sich bei einer Veränderung in der Zusammensetzung der Gruppenmitglieder ändern. Vgl. auch im Folgenden Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 769.

⁷⁴³ Als ‚saliency‘ definieren Eesley/Lenox (2006) die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen positiv auf eine Stakeholderforderung reagiert. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 773.

⁷⁴⁴ In ihrer statistischen Untersuchung konnten sie keinen signifikanten Hinweis dafür finden, dass eine höhere Dringlichkeit der Forderung die Wahrscheinlichkeit für eine positive Unternehmensreaktion vergrößerte. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 777.

auch durchzusetzen.⁷⁴⁵ Gleichwohl hängen die Merkmale ‚Organisationsfähigkeit‘ und ‚Durchsetzungswille‘ eng mit den Merkmalen ‚Dringlichkeit‘ und ‚Macht‘ zusammen.

In Kapitel 4 wurde bereits auf die Nutzenbetrachtung bei Nichtregierungsorganisationen, die Besonderheiten hinsichtlich der internen Organisation und der innerorganisationalen Mitsprache eingegangen, wobei auf die signifikanten Unterschiede zwischen diesen Gruppen und streng erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Betrieben hingewiesen wurde. Obwohl die Interessenintensität einer NGO, also der Grad ihrer Unzufriedenheit und ihre Wahrnehmung der Dringlichkeit,⁷⁴⁶ ein wichtiges Kriterium bei der Frage ist, wann sich eine Gruppe mobilisiert, lassen sich aus den Motiven für die Gründung einer NGO, der besonderen Zielsetzung, dem Nutzenverständnis, der Ressourcenausstattung und den Besonderheiten ihrer internen Organisation noch andere Faktoren ableiten. Ein interessenbasierter Erklärungsansatz muss dabei durch einen identitätsbasierten Ansatz ergänzt werden, um das Spektrum von Motiven und Verhalten von NGOs zu komplettieren.⁷⁴⁷ Erst dann lässt sich beispielsweise erklären, warum NGOs mitunter Ziele verfolgen und Aktionen durchführen, auch wenn sie bei Weitem keinen ausreichenden Einfluss haben, um in absehbarer Zeit eine Veränderung herbeiführen zu können.⁷⁴⁸

Die interessenbasierte Sicht behandelt Stakeholdergruppen als rationale Akteure und geht davon aus, dass Forderungspositionen von Stakeholdern ausschlaggebend dafür sind, dass sich solche Gruppen mobilisieren. Eine Unzufriedenheit kann bei benachteiligten Gruppen immer unterstellt werden, jedoch führt die Dringlichkeit eines Anliegens nicht immer zu Aktionen, da hierfür Ressourcen benötigt werden.⁷⁴⁹

Sofern sich jedoch Gruppen bereits in der Vergangenheit erfolgreich zu Aktionen mobilisiert haben, werden sie sich auch in Zukunft leichter und schneller zu Maßnahmen entschließen, weil aus den Beziehungen und Erfahrungen früherer Aktionen Überwachungs- und Koordinationsmechanismen entstanden sind und nachfolgende Mobilisierungen dadurch kostengünstiger werden.⁷⁵⁰ Ähnlich verhält es sich auch mit der Konsenssuche unter den Gruppenmitgliedern hinsichtlich der Forderungsformulierung und der zu

⁷⁴⁵ Savage et al. (1991) bemerken hinsichtlich der Einschätzung von Stakeholdern aus Unternehmenssicht: „The stakeholder’s capacity, opportunity, and willingness to threaten or cooperate must be considered.“ Siehe Savage et al. (1991) S. 63. Vgl. auch Schaltegger, S. (1999), *Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive*, in: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53. Jg., Nr. 1, 1999, S. 3–20, hier S. 6.

⁷⁴⁶ Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 204.

⁷⁴⁷ Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 207.

⁷⁴⁸ Proffitt/Spicer (2006) führen hier das Beispiel kleiner religiöser Gruppen an, die sich eines globalgesellschaftlichen Themas ohne Aussicht auf einen zeitnahen Erfolg annehmen: „Most religious organizations have nowhere near the asset base or professional staff of public pension systems. Nor do they have much hope of directly influencing corporate behavior by winning a majority of votes. Proposals rarely pass. It is difficult to explain their activism in shaping the GSI agenda unless their activity stems from a moral motivation with a long-term horizon. For a morally motivated investor with a long-term view, shaping the issues that subsequent activists, perhaps years in the future, can build upon may be more important than immediate success in transforming the behavior of a particular corporation at a particular time.“ Siehe Proffitt, W.T., Jr. / Spicer, A. (2006), *Shaping the shareholder activism agenda: institutional investors and global social issues*, in: Strategic Organization, Vol. 4, No. 2, 2006, S. 165–190, hier S. 167. Vgl. ebenso Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008) S. 14 f.

⁷⁴⁹ Es kann sich dabei um materielle Ressourcen (Geldmittel, Arbeitskraft, Telefone, Computer etc.) und um immaterielle Ressourcen (Führung, Einigkeit, moralisches Engagement) handeln. Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 207 f.

⁷⁵⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 209 f.

wählenden Maßnahmen, wenn aus früheren Aktionen bereits ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und die angemessenen Mittel erreicht wurde. Die daraus entstandenen Führungsstrukturen, Normen sowie Vertrauen senken die Kosten für nachfolgende Operationen und machen somit zukünftige Aktionen wahrscheinlicher.

Neben der Erfahrung aus früheren Maßnahmen verringern die bestehenden sozialen Bindungen unter den Mitgliedern – also der Grad der Verbundenheit – die Kosten, die mit Identifizierungs- und Koordinierungsprozessen verbunden sind.⁷⁵¹ Je zahlreicher die sozialen Bindungen unter den Gruppenmitgliedern sind (Anzahl), desto effizienter können diese miteinander kommunizieren und ein gemeinsames Verständnis entwickeln, wie ihre Unzufriedenheit adressiert werden soll.⁷⁵² Ebenso helfen enge persönliche Bindungen (Dichte) bei der Verbreitung von Normen und Erwartungen unter den Mitgliedern und bei der Vermeidung von individuellem Opportunismus (Trittbrettfahrer); sie können daher als soziales Kapital einer Gruppe angesehen werden.

Die interessenbasierte Perspektive erklärt jedoch nicht, weswegen

- a) manche unzufriedenen Gruppen mit Zugang zu den notwendigen Ressourcen nicht aktiv werden,
- b) Stakeholder aktiv werden, obwohl sie wissen, dass sie keine Veränderung beim Verhandlungsgegner hervorrufen werden, und/oder
- c) einige Stakeholdergruppen ihre Aktionen dennoch nicht abbrechen, obwohl der Verhandlungsgegner auf ihre Forderungen eingegangen ist.⁷⁵³

Rowley/Moldoveanu (2003) führen eine identitätsbasierte Perspektive als ergänzende Erklärung an:⁷⁵⁴

Neben materiellen Ressourcen bedarf eine Gruppe auch einer kollektiven Identität, zu der sich die Teilnehmer zugehörig fühlen und die gemeinsame Ansichten über Problemthemen und deren Lösung bietet. Eine kollektive Identität unterstützt eine Mobilisierung, da sie individuelles Engagement und ein Solidaritätsgefühl hervorbringt. Sie baut dabei auf den individuellen Identitäten ihrer Mitglieder auf. Die individuelle Identität einer Person ist sozial konstruiert und sozial eingebettet; sie wird durch Erlebnisse mit anderen Personen bestätigt. Über die Gruppenzugehörigkeit können sich Einzelpersonen mit der Gruppe identifizieren. Jede Aktivität, an der ein Gruppenmitglied teilnimmt, wird seine Verbindung mit der Gruppe und der jeweiligen sozialen Identität bestätigen. Daher ist eine rationale Verfolgung von Interessen nicht zwingend erforderlich, um Gruppenaktionen anzustoßen. Stattdessen kann eine Aktion auch allein den Zweck haben, den Gruppenzusammenschluss bzw. das Gruppenbewusstsein zu stärken; ein Erreichen der proklamierten Forderung wäre in einem solchen Fall zweitrangig.

Bei der Diskussion von identitätsbasierten Stakeholderaktionen ist zwischen der sozialen Identität der Einzelperson und jener der Gruppe zu unterscheiden. Die soziale Identität der Einzelperson kann als eine Menge von Prämissen angesehen werden, die diese Person hinsichtlich ihrer sozialen Einbettung und ihres Eigenbildes (Rolle, Position, Prestige und

⁷⁵¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 210.

⁷⁵² Vgl. hierzu auch Rowley, T.J. (1997) S. 897.

⁷⁵³ Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 208.

⁷⁵⁴ Vgl. im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 208 f.

Beziehungen) hat.⁷⁵⁵ Sie ist somit eine relationale Sache und gibt einen Hinweis darauf, zu welchen gesellschaftlichen Gruppen sich die Person zugehörig fühlt. Die soziale Identität einer Gruppe hingegen kann als Schnittmenge der sozialen Identitäten von Einzelpersonen, die ihr angehören, definiert werden.

Der persönliche Nutzen aus Gruppenaktivitäten geht somit über rein rationale Interessen hinaus, da die Gemeinschaft mit Gleichgesinnten für die Einzelperson die eigene Identität bestätigt und sie sich dadurch von Nicht-Mitgliedern abheben kann. Es entsteht eine persönliche Verbindung zu der Gruppe und ihren Prinzipien. Hieraus erklärt sich, weshalb Aktionen mit wenig Aussicht auf das Erreichen der Forderungsziele mitunter dennoch durchgeführt werden. Sie geben den Gruppenmitgliedern das Gefühl, an wichtigen Aktionen teilgenommen zu haben. Solche Maßnahmen dienen dann nicht mehr der Forderungsdurchsetzung, sondern eher der Bestätigung der kollektiven Identität der Mitglieder, insbesondere auch gegenüber der Umwelt, von der sie wahrgenommen werden möchten.

Die Suche des Individuums nach seiner Identität und Gruppenaktionen sind demnach durch zwei Aspekte miteinander verknüpft.⁷⁵⁶ Erstens bildet eine gemeinsame Identität eine Solidarität unter den Mitgliedern und dadurch eine starke Kultur. Je stärker diese Kultur ist, desto wichtiger wird die Gruppe für das einzelne Mitglied und desto eher wird sie bereit sein, sich zu engagieren. Zweitens will sich die einzelne Person von anderen Individuen abheben und insbesondere auch so von seiner Umwelt wahrgenommen werden. Die Gruppenmitgliedschaft verhilft ihm zu einer solchen Differenzierung. Dafür ist es jedoch notwendig, dass die von der Gruppe durchgeführten Aktionen auch von der Umwelt registriert werden.

Aktionen von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen müssen somit nicht immer interessenorientiert ausgerichtet sein und auf Basis der vorhandenen Ressourcenausstattung abgewogen werden. Vielmehr reduzieren identitätsorientierte Motive der Gruppenmitglieder die Schwelle für die Mobilisierung einer NGO.⁷⁵⁷ Kampagnen von Stakeholdergruppen sind dann nicht mehr instrumentell begründet, sondern dienen dem persönlichen Ausdruck des Akteurs.

Rowley (1997) und Frooman (1999) weisen darauf hin, dass Stakeholder Beziehungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen unterhalten und sich somit in einem entsprechenden Netzwerk befinden.⁷⁵⁸ Das Verhalten eines Stakeholders gegenüber dem Target-Unternehmen hängt demnach vom Kontext seiner Beziehungen ab. Rowley/Moldoveanu (2003) leiten hieraus ab, dass die Beziehungen, die eine Stakeholdergruppe zu anderen Stakeholdergruppen im Rahmen ihrer Aktionen gegen ein Target-Unternehmen hat, die Wahrscheinlichkeit für interessengetriebene oder identitätsgetriebene Maßnahmen bestimmt.⁷⁵⁹ Als prägend nennen sie dabei eine Interessenüberlappung und eine Identitätsüberlappung zwischen Anspruchsgruppen.

So können sich Stakeholdergruppen überlappen, indem ihre Mitglieder gleichzeitig auch anderen Anspruchsgruppen angehören (Mitgliederüberschneidung). Durch die Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen nimmt eine Einzelperson verschiedene soziale Rollen ein und

⁷⁵⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 211.

⁷⁵⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 211.

⁷⁵⁷ Vgl. auch im Folgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 211.

⁷⁵⁸ Vgl. Rowley, T.J. (1997) S. 892 ff. Vgl. Frooman, J. (1999) S. 192 ff.

⁷⁵⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 212.

verteilt entsprechend ihre Interessen, Identitäten und Ressourcen. Dadurch kann es zu differierenden und widersprüchlichen Erwartungshaltungen kommen, und die persönliche Prioritätensetzung kann von jener der betreffenden Stakeholdergruppe abweichen.⁷⁶⁰

Die Dringlichkeit, die ein Anliegen für eine Anspruchsgruppe hat, muss somit nicht unbedingt mit der Prioritätensetzung des einzelnen Mitglieds übereinstimmen. Insofern kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass das Ausmaß der Betroffenheit einer Anspruchsgruppe vom Verhalten eines Unternehmens immer zu einer analogen Stakeholdergruppenreaktion führt.⁷⁶¹ Wenn beispielsweise viele NGO-Mitglieder gleichzeitig bei einem Unternehmen angestellt sind, ist es denkbar, dass die Aktionen der Stakeholdergruppe gegen das Unternehmen moderater ausfallen, selbst wenn dieses erheblich gegen die vorgebrachten Forderungen und erklärten Ziele der NGO verstößt.⁷⁶² Während divergierende Interessen aus der Zugehörigkeit zu zwei (oder mehreren) Stakeholdergruppen mit unterschiedlichen Zielsetzungen die persönliche Einsatzbereitschaft des Mitglieds verringern kann, führt eine Interessenüberlappung bei den Anspruchsgruppen zu einer erhöhten Einsatzbereitschaft des Mitglieds (interessenbasierte Motive) und damit zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Gruppenmobilisierung.⁷⁶³

Die Identitätsüberlappung von Stakeholdergruppen wirkt hingegen auf andere Weise. Sie drückt den Grad der Übereinstimmung in den Identitäten verschiedener Stakeholdergruppen aus, die sich mit ihren Aktionen auf einen wirtschaftlichen oder staatlichen Akteur konzentrieren.⁷⁶⁴ Im Unterschied zur Interessenüberlappung ist sie nicht abhängig von einer Mitgliederüberschneidung. Vielmehr können mehrere Anspruchsgruppen ähnliche Werte, ethische Ansichten und Ideologien aufweisen.

Eine soziale Identität verschafft einem Individuum die Möglichkeit, sich auf moralischer Basis von anderen gesellschaftlichen Akteuren mit abweichenden moralischen Anschauungen abzuheben und die eigene Position in der Gesellschaft zu definieren. Durch eine Gruppenzugehörigkeit lässt sich diese moralische Position gegenüber der Umwelt demonstrieren. Personen mit gleichen Wertvorstellungen werden sich tendenziell schneller gruppieren und auch aktiv den Kontakt zu solchen Gruppen suchen, während sie sich mit gesellschaftlichen Akteuren, die andere Anschauungen haben, nur schwerer zusammenfinden.

Rowley/Moldoveanu (2003) weisen daneben auf den Umstand hin, dass die in einer Gruppe zusammengeschlossenen Personen, die sich mit ihrer Gruppenzugehörigkeit identitätsmäßig von anderen Personengruppen abheben wollen, sich andererseits schwerer tun werden, mit Gruppen gleicher oder ähnlicher Identität zusammenzuarbeiten.⁷⁶⁵ Denn die Ähnlichkeit zwischen Gruppen gefährdet ihre Chance, ihre Einzigartigkeit herauszustellen,

⁷⁶⁰ Vgl. auch Freeman, R.E. (1984) S. 58.

⁷⁶¹ Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 213.

⁷⁶² Die Einzelperson wäre einerseits Gruppenmitglied einer NGO, die sich zum Beispiel um Umweltbelange kümmert, und gleichzeitig gehörte sie als Angestellter bei dem Unternehmen zur Stakeholdergruppe der Mitarbeiter.

⁷⁶³ Vgl. Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 214. Einschränkend ist zu berücksichtigen, dass im Falle einer Mitgliedschaft bei sehr vielen Gruppen die Einzelperson ihre begrenzten Ressourcen an Zeit und Energie auf sehr viele aufteilen muss, was ihre jeweilige Einsatzleistung verwässern und sich nachteilig auf die Mobilisierungsfähigkeit der Gruppe auswirken kann.

⁷⁶⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 214.

⁷⁶⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 214 f.

und in gleicher Weise wird die Differenzierungsmöglichkeit für ihre Mitglieder eingeschränkt. Daraus folgt bei sozialen Bewegungen mitunter ein Verhalten, das auf Abschränkung und Schutz dieser Individualität ausgerichtet ist, indem sie die Nähe zu und Zusammenarbeit mit solchen Gruppen vermeiden. Folgt man dieser Überlegung, bedeutet das beispielsweise für eine NGO, die im Umweltbereich aktiv ist, dass sie Aktionen gegen ein Unternehmen womöglich unterlässt, wenn bereits eine andere NGO mit einer sehr ähnlichen Identität gegen das Unternehmen aktiv ist. Eine Identitätsüberlappung bei Stakeholdergruppen würde insofern die Wahrscheinlichkeit für eine Gruppenmobilisierung verringern.⁷⁶⁶ Entschließt sich eine Anspruchsgruppe dennoch zu Aktionen gegen einen wirtschaftlichen oder staatlichen Akteur, obwohl bereits ein anderer Stakeholder mit ähnlicher Identität aktiv geworden ist, wird – so Rowley/Moldoveanu (2003) – die Anspruchsgruppe versuchen, sich über die Art der von ihr gewählten Aktionsform von der anderen Stakeholdergruppe abzuheben.

Insofern identifizieren Rowley/Moldoveanu (2003) vier mögliche Varianten im Falle einer Interessen- bzw. Identitätsüberlappung:⁷⁶⁷

- 1) Hohe Interessenüberlappung, niedrige Identitätsüberlappung: Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit der Mobilisierung.
- 2) Hohe Interessen- und hohe Identitätsüberlappung: Die Wahrscheinlichkeit für eine Mobilisierung ist geringer, da sie nur den Gruppeninteressen dienen würde, dabei aber die Einzigartigkeit der Gruppenidentität in der Wahrnehmung der Umwelt verringern würde.
- 3) Niedrige Interessen- und niedrige Identitätsüberlappung: Die Wahrscheinlichkeit für eine Mobilisierung ist geringer, da die Aktionen zwar hilfreich für die Festigung der Gruppenidentität wären, aber sie gleichzeitig im Gegensatz zu den persönlichen Interessen der Mitglieder (d.h. deren Interessen außerhalb der Gruppe) stehen würden.
- 4) Niedrige Interessenüberlappung, hohe Identitätsüberlappung: Sie weist die geringste Wahrscheinlichkeit für eine Mobilisierung der Gruppe auf.

Während also eine hohe Interessen- und Identitätsüberlappung bei den Mitgliedern einer Gruppe sich gegenseitig unterstützen, wirken Interessen- und Identitätsüberlappung zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen in entgegengesetzte Richtungen.⁷⁶⁸ In der Praxis werden bei den verschiedenen Stakeholdergruppen sowohl interessenbasierte als auch identitätsbasierte Motive in unterschiedlicher Zusammensetzung vorliegen und sich auch im Zeitverlauf womöglich verändern. Jedoch dürfte es häufig schwierig werden, die treibenden Motive bei der Mobilisierung von Gruppen als interessenbasiert bzw. identitätsbasiert eindeutig auszumachen und klar voneinander abzugrenzen.

Insbesondere bei den Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, die oftmals nur auf indirektem Wege Einfluss auf einen Akteur generieren können, ist nicht immer eindeutig, inwiefern eine Aktion die Gruppe mit ihrer Forderung lediglich in der Öffentlichkeit bekannt macht (und damit eher identitätsgetrieben wäre),

⁷⁶⁶ Dies steht im Gegensatz zur Mobilisierung unter interessenbasierten Gesichtspunkten, bei der eine Interessenübereinstimmung von Stakeholdergruppen die Mobilisierungswahrscheinlichkeit erhöht.

⁷⁶⁷ Vgl. im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 216.

⁷⁶⁸ Vgl. im Fortfolgenden Rowley, T.J. / Moldoveanu, M. (2003) S. 216 f.

oder durch die öffentliche Platzierung ihres Themas eine strategische, interessenorientierte Taktik verfolgt wird, die sukzessive zum Beispiel eine Verschärfung rechtlicher Bestimmungen oder eine Änderung im Kaufverhalten der Kunden herbeiführt.

Ähnlich schwer lässt sich das taktische Vorgehen im Rahmen der Schaffung eines Präzedenzfalles einordnen. Hierbei kann sich eine NGO zu Aktionen gegen ein Unternehmen entschließen, das im Branchendurchschnitt eher weniger Probleme verursacht, jedoch die Signalwirkung auf andere Unternehmen aus NGO-Sicht die branchenweite Durchsetzung ihrer Forderungen erleichtert. Ebenso kann die Nichtregierungsorganisation mit ihren Aktionen öffentlichkeitswirksam fortfahren, obwohl das Unternehmen bereits ein Einlenken und eine Verhandlungsbereitschaft signalisiert hat. Inwiefern ein solches Vorgehen ausschließlich interessenmotiviert ist oder auch identitäts- und ideologiegetriebene Anteile enthält, ist diskussionswürdig.

Darüber hinaus würde die Unterscheidbarkeit zwischen interessen- und identitätsorientierten Aktionen weiter verschwimmen, wenn innerhalb eines NGO-Netzwerkes eine Taktikabsprache erfolgt, nach der manche NGOs eine konfrontative Taktik gegenüber dem Verhandlungsgegner (ohne Rücksicht auf deren Erfolgchancen) übernehmen und damit den Druck erhöhen, während andere NGOs weiterhin ihre Verhandlungsbereitschaft signalisieren (,Good-Cop-Bad-Cop'-Strategie).

Aus der Abhängigkeit der Nichtregierungsorganisation von ihren Mitgliedern, Geldgebern und unmittelbaren Anhängern ergibt sich im Übrigen eine strategische Notwendigkeit, diese Akteure langfristig an die Gruppe zu binden. Sofern die NGO aus Sicht dieser Akteure mit einer identitätsgetriebenen Aktion an Attraktivität gewinnt, ist deren Durchführung vor allem unter strategischen Gesichtspunkten logisch nachvollziehbar.

Aus den Ausführungen in diesem Kapitel, insbesondere in Bezug auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, kann für die weitere Untersuchung die folgende Annahme aufgestellt werden:

Identitätsgetriebene Aktionen werden von Stakeholdergruppen mitunter angewendet, wenn sie den Zusammenhalt der Gruppe und deren Identität in der Öffentlichkeit stärken wollen. Gleichzeitig kann hierdurch ein Thema in der öffentlichen Diskussion platziert werden, um dort eine Meinungsänderung zu erreichen, die wiederum den Weg für erfolgreiche interessengetriebene Aktionen bereitet.⁷⁶⁹

5.2.5 Ressourcenaustausch und NGO-Einfluss im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

Von den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, staatlichen bzw. politischen Akteuren werden die Ressourcen, die von Nichtregierungsorganisationen ausgebracht werden, in unterschiedlicher Weise nachgefragt, wobei von einem eigennutzorientierten Verhalten der jeweiligen Akteure ausgegangen werden muss. Betrachtet man bei den bereitgestellten NGO-Ressourcen die Hauptkomponenten Macht, Werte (einschließlich Legitimität und Transparenz) und Wissen (bestehend aus Informationen, Erfahrung und Expertise, die als

⁷⁶⁹ Vgl. auch Annahme B7 im Kapitel 5.4.

Ressourcen der Komponente Macht zugeordnet werden können), so lassen sich für das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft folgende Aussagen treffen:⁷⁷⁰

Die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen wirtschaftlichen Akteure werden, wie bereits angedeutet und auch aus den drei Fallstudien deutlich wurde, in erster Linie legitimatorische bzw. akzeptanzorientierte Interessen bei der Einbindung von NGOs verfolgen. Die Berücksichtigung der NGO-Forderungen soll bei den Kunden eine größere Zustimmung zu ihrer wirtschaftlichen Betätigung bewirken. Ebenso sollen Anstrengungen seitens der NGOs vermieden werden, über staatliche, behördliche oder politische Kanäle eine Änderung der Rahmenbedingungen zu erreichen, unter denen Unternehmen und Banken wirtschaftlich tätig sein können. Denkbar sind hier beispielsweise Bemühungen der Nichtregierungsorganisationen um eine Änderung der ECA-Deckungsvergabereregungen oder eine Beeinflussung entsprechender Einzeldeckungsentscheidungen. Schließlich soll auch auf Einzelgeschäftsebene der möglichst störungsfreie Ablauf einer Transaktion gesichert (und Aktionen wie z.B. eine Besetzung des Baugeländes vermieden) werden.

Die Ressource ‚Wissen‘ wird vonseiten der wirtschaftlichen Akteure nur in Einzelfällen abgefragt. So werden insbesondere bei Großprojekten in Bezug auf ökologische und soziale Aspekte regelmäßig unabhängige Gutachter eingeschaltet. Dennoch kann der Informationsaustausch mit NGOs wichtige Erkenntnisse bieten und insbesondere auf potenzielle Konfliktsituationen frühzeitig hindeuten. Vor allem bei kleinen Transaktionen ist der Prüfungsumfang vielfach eingeschränkt, sodass ein Hinweis seitens der NGOs auf problematische Aspekte dem Unternehmen die Chance gibt, entsprechend zu reagieren und Eskalationen zu vermeiden. Daneben fragen Unternehmen das Wissen und die Meinung von Nichtregierungsorganisationen gern bei der Erarbeitung von Regelungen zur eigenen sozialen Verantwortung ab (CSR-Richtlinien des Unternehmens).

Die Machtkomponente einer Nichtregierungsorganisation wird durch die Unternehmen und Banken, die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätig sind, in aller Regel nicht abgefragt. Nur in wenigen Einzelsituationen kommt dieser Aspekt zum Tragen. So können die im Rahmen der Equator Principles zusammengeschlossenen Banken andere Finanzinstitute von einer Teilnahme leichter überzeugen, wenn seitens der NGOs auf dieses Geschäftsfeld und das jeweilige Institut erheblicher Druck ausgeübt wird. In anderen Fällen, insbesondere auf Einzelgeschäftsebene, erscheinen die gegenseitigen Interessen und Ziele oft zu gegensätzlich zu sein, um eine enge Zusammenarbeit oder Koalition zwischen den NGOs und den wirtschaftlich Beteiligten unter einem Machtkalkül wahrscheinlich werden zu lassen.

Als Gegenleistung für die Ressourcen, die Unternehmen und Banken bei NGOs abfragen, erhalten diese Anhörungs- und (zuweilen auch) Mitspracherechte eingeräumt, wobei sich die Mitsprache in der Form zeigen kann, dass die Forderungen der NGOs entsprechend berücksichtigt werden. Vereinzelt erhalten manche Nichtregierungsorganisationen durch Unternehmen und Banken eine finanzielle Unterstützung in Form von Spenden; ansonsten können sie ihre Informationen und Expertise den wirtschaftlichen Akteuren entgeltlich zur Verfügung stellen.

⁷⁷⁰ Vgl. auch die Einteilung der NGO-Ressourcen in die Ressourcengruppen Wissen, Werte und Macht bei Bühl, T. (2003) S. 204 ff. Vgl. ebenso die Ausführungen in Kap. 4.3.2 dieser Arbeit.

Eine etwas andere Konstellation ergibt sich bei der Betrachtung der politischen bzw. staatlichen Akteure. Je nach Zielausrichtung und den immanenten Interessen können die Ressourcen von NGOs in größerem Umfang nützlich sein. Mit Blick auf die im Interministeriellen Ausschuss vertretenen Bundesministerien haben vor allem das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und das Auswärtige Amt eigene Ziele formuliert, die mit den Mission Statements der NGOs in manchen Punkten wie beispielsweise Armutsbekämpfung, Sicherung des Lebensraumes, Schutz der Umwelt und Friedens- und Demokratiesicherung korrespondieren. Informationen seitens der NGOs auf problematische Sachverhalte im Zusammenhang mit Liefer- und Projekttransaktionen können die Arbeit für diese Institutionen zuweilen unterstützen. Ein anderes Beispiel aus dem parlamentarischen Prozess ist die Kleine Anfrage der PDS vom Februar 1999 im Rahmen des Maheshwar-Projektes, bei der sich die Abgeordneten auf die durch die Nichtregierungsorganisation Urgewald erstellte Broschüre ‚Der Maheshwar-Staudamm in Indien‘ stützten.⁷⁷¹ Daneben kann die öffentlich sichtbare Unterstützung der Arbeit politischer Parteien oder von Ministerien seitens der NGOs Vorteile bei Wahlen eröffnen, wenn entsprechende Wählerschichten zu ihren Gunsten abstimmen. Ebenso ist denkbar, dass ein Ministerium den durch NGOs ausgebrachten gesellschaftlichen Druck nutzt, um unbequeme politische Entscheidungen an dritter Stelle einfacher durchzubringen.

Als Gegenleistung für die Ressourcen, die politische und staatliche Akteure bei den NGOs in Anspruch nehmen, erhalten Letztere Anhörungs- und Mitspracherechte in Meinungsbildungs- und (mitunter) Entscheidungsprozessen. Ebenso erhalten manche Nichtregierungsorganisationen finanzielle Unterstützung durch staatliche Stellen oder politische Parteien.

Als Weiteres ist nun die Ressourcenaustauschbeziehung zu beleuchten, die NGOs mit der Gesellschaft verbindet. Die Ressource ‚Wissen‘ steht dabei in einem engen Zusammenhang mit der Ressource ‚Werte‘. Eine der Hauptaufgaben von NGOs ist die Sammlung, die Analyse und die Kommunikation von Informationen an die Gesellschaft. Dabei kann es sich einerseits um eine Sachaufklärung handeln, bei der technische Aspekte erläutert werden oder auf angehende politische Entscheidungen und die Zusammenhänge in Abstimmungsverfahren hingewiesen wird. NGOs tragen auf diesem Wege zu einer höheren Transparenz gesellschaftlicher Vorgänge und in der Konsequenz zu einer größeren Legitimität demokratischer Abstimmungsprozesse bei. Andererseits können NGOs Informationen herausgeben, um Entscheidungen oder Wertevorstellungen in der Gesellschaft zu beeinflussen – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Lenkungssysteme Markt und Politik. Dabei nehmen die Gruppen, deren Interessen eine NGO vertritt, die von ihr bereitgestellte Ressource ‚Macht‘ in Anspruch. NGOs fungieren dann vor allem als Sprachrohr und Interessenvertreter. Durch ihre straffere Organisation können sie die Anliegen gegenüber der Öffentlichkeit häufig besser vertreten und dienen als Ansprechpartner für andere gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Akteure.

Mit Blick auf den Ressourcenaustausch ist eine wechselseitige Beziehung zwischen der NGO und ihren Mitgliedern, Anhängern und den durch sie repräsentierten Gruppen festzustellen: In dem Maße, wie eine NGO Unterstützung und Akzeptanz durch solche Teilgesellschaften erfährt, stärkt es ihre Präsenz in der Öffentlichkeit und ihren potenziellen Einfluss auf andere Akteure. Umgekehrt kann eine starke Organisation mit ihren

⁷⁷¹ Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen in der Fallstudie zum Maheshwar-Staudamm/Indien im Kapitel 3.2.2.

Ressourcen die Interessen ihrer Mitglieder und Unterstützer besser vertreten und durchsetzen. Daneben ist für eine NGO die Akzeptanz in der Gesellschaft (oder Teilgesellschaften) wichtig, um sich Finanzierungsquellen zu erschließen und zu sichern.

Schließlich ist auch auf die Austauschbeziehung zwischen Nichtregierungsorganisationen untereinander einzugehen. Der Austausch von Informationen und Expertise ist ein wesentlicher Grund, weswegen NGOs auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene zusammenarbeiten. Die Arbeitsteilung vergrößert dabei nicht nur die Sachkenntnisse, sondern sie informiert auch über anstehende Ereignisse und verteilt die zu bewältigenden Aufgaben auf mehrere Gruppen (Kosten- und Zeiteinsparung); mitunter unterstützen einige NGOs andere Gruppen finanziell. Ein weiterer, elementarer Faktor für die Zusammenarbeit unter NGOs ist die Vergrößerung der Macht- bzw. Einflussbasis, wodurch sie ihre Durchsetzungsfähigkeit gegenüber wirtschaftlichen und politischen Akteuren verbessern.

Die von NGOs bereitgestellten Ressourcen werden auch situationsspezifisch in unterschiedlichem Umfang abgefragt. Vor allem wirtschaftliche und staatliche Akteure machen ihre Ressourcenabfrage von der vorliegenden Verhandlungssituation bzw. dem vorliegenden Transaktionsstadium und dem sich für sie hieraus ergebenden Ressourcenbedarf abhängig, da sie im Gegenzug auch ein Anhörungs- bzw. Mitspracherecht einräumen müssen.⁷⁷² So sind in der Phase der Geschäftsanbahnung und der ersten Projektierung vor allem die Ressourcen ‚Wissen‘ und ‚Werte‘ für diese Akteure relevant. Durch die Abfrage des NGO-Know-hows besteht für sie die Möglichkeit, auf problematische Aspekte frühzeitig hingewiesen zu werden, die ihnen bislang noch nicht aufgefallen sind. Daneben werden die Position der NGOs und die Rangfolge der Wichtigkeit ihrer Kritikpunkte erkennbar. In der Projektierungsphase können die vorzunehmenden Maßnahmen, mit denen die relevanten Problemfelder abgemildert bzw. behoben werden, einkalkuliert und bei der Entscheidung, ob und auf welche Weise die Transaktion durchgeführt werden soll, berücksichtigt werden. Ebenso können in einem ersten Dialogprozess mit den NGOs die Chancen eruiert werden, dass manche Aspekte weniger relevant als andere sind und sich durch einfache, kostengünstige Initiativen beheben lassen.

Durch die frühzeitige Einbeziehung der NGOs wollen die wirtschaftlich Beteiligten aber auch die Akzeptanz ihres unternehmerischen Unterfangens in der Gesellschaft und vor allem bei ihren Kunden und den behördlichen Regelungsorganen vergrößern. Letztere betreffen sowohl die staatlich-behördlichen Organe im Export- als auch im Import-/Projektland, wobei das Erfordernis der NGO-Einbeziehung bei ihnen durchaus unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann.

Während der Projekterstellungsphase wollen die wirtschaftlichen Akteure möglichst unbehelligt von weiteren NGO-Forderungen bleiben, da die Konzeptionsphase abgeschlossen ist und weitere Maßnahmen in aller Regel zu einer Verteuerung des Gesamtprojektes führen. Jedoch kann und wird in dieser Phase auf die NGO-Forderungen eingegangen, soweit es den wirtschaftlich Beteiligten für eine erfolgreiche Projektrealisierung erforderlich erscheint. Abhängig vom jeweiligen Risikoprofil, das ein Akteur in einer Projektphase aufweist, wird auch sein Interesse am Dialog mit den NGOs und der (noch rechtzeitigen) Einbeziehung von einlenkenden Maßnahmen individuell ausgeprägt sein. So kann beispielsweise eine finanzierende Bank vom Importeur bzw. von der Projektgesellschaft und den Sponsoren noch

⁷⁷² Vgl. ähnlich auch Brühl, T. (2003) S. 223 ff.

eher Nachbesserungen verlangen, solange der Kreditvertrag noch nicht unterzeichnet wurde; nur in eingeschränkter Weise und abhängig von den vorliegenden kreditvertraglichen Regelungen gilt dies auch für die Phase, in der der Kredit noch nicht ausbezahlt wurde. Ist erst einmal voll ausgezahlt, steht die Bank für dessen Laufzeit im vollen Kreditrisiko.⁷⁷³

In der Projektbetriebsphase hingegen ist die Bereitschaft der wirtschaftlichen Akteure zur Einräumung von Anhörungs- und Mitspracherechten am geringsten. Weitere Änderungen am Projekt sind in aller Regel kostspielig und reduzieren den Gewinn der Projektbeteiligten. Entsprechend gering oder gar nicht werden die Ressourcen der NGOs nachgefragt. Auf NGO-Forderungen wird in dieser Phase nur eingegangen, sofern Proteste und Aktionen den laufenden Betrieb der Transaktion oder den allgemeinen Geschäftsbetrieb des beteiligten Unternehmens signifikant stören können.

Im Übrigen ist die Dialogbereitschaft bei den wirtschaftlichen Akteuren generell unterschiedlich ausgeprägt. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, kann beispielsweise eine Bank oder ein Unternehmen in erheblichem Umfang Konsumenten als Kunden haben und dabei eine leicht austauschbare Produktmarke verkaufen, wodurch sie für NGO-Aktionen in besonderer Weise angreifbar wird. Solche Akteure werden – über die Erfordernisse des Einzelprojektes hinaus – ein Interesse an der Vermeidung gravierender Konflikte mit NGOs haben und deren Know-how als auch den legitimatorischen Dialog mit ihnen kontinuierlicher suchen.

Ein recht ähnliches Bild ergibt sich für die Exportkreditversicherungen und weitgehend auch für die dahinter stehenden Bundesministerien. ECAs werden das Know-how und die Forderungspositionen von NGOs vor allem in der Phase abfragen und gegebenenfalls in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen, solange sie noch keine endgültige Deckungszusage herausgegeben haben. Nach der endgültigen Deckungszusage können weitere Änderungen am Projekt die Gesamtkosten unter Umständen in einem solchen Ausmaß belasten, dass dessen Wirtschaftlichkeit in Gefahr gerät und am Ende ein versicherungstechnischer Schadensfall entsteht, für den sie haften.⁷⁷⁴ Ergänzend ist mit Blick auf die im Interministeriellen Ausschuss vertretenen Ministerien darauf hinzuweisen, dass NGOs durch ihre Öffentlichkeitsarbeit das Bild dieser Ministerien und der Regierung in der Gesellschaft und bei der Wählerschaft beeinflussen können. Insoweit wird deren Dialogbereitschaft auch über die Einzeltransaktion bzw. das Einzelprojekt hinaus gegeben sein.

Die situationsspezifische Bereitschaft der Teilnehmer zur Einräumung von Anhörungs- und Mitspracherechten wird ebenso vom Konfrontationsgrad beeinflusst, der in einer gegebenen Einzelsituation bzw. bei einem Einzelprojekt vorliegt. Obwohl Projektphasen unterschiedliche Einflusschancen eröffnen, entscheidet die NGO im Einzelfall, welche dieser Einflussrouten sie auch tatsächlich nutzt. Der Grad der Konfrontation, den eine NGO dabei gegenüber einem Akteur im konkreten Fall aufbringt, beeinflusst dessen Bereitschaft zur Einräumung solcher Rechte. Situationsspezifische und konfrontationsspezifische Komponenten sind insofern miteinander verwoben.

⁷⁷³ Auf die unterschiedlichen Risikoprofile der wirtschaftlich beteiligten Akteure zu den jeweiligen Transaktions- und Projektphasen wurde in den Kapiteln 2.3.3 und 2.3.4 (für die Exportfinanzierung) sowie den Kapiteln 2.4.3 und 2.4.4 (für die Projektfinanzierung) umfassend eingegangen. Die Ausführungen werden hier nicht wiederholt, sondern stattdessen auf diese Textabschnitte verwiesen.

⁷⁷⁴ Im Übrigen sind sie nach endgültiger Deckungszusage an ihre Vertragspflichten hieraus gebunden.

5.3 Strategien und Instrumente zur Durchsetzung gesellschaftlicher Stakeholderinteressen

5.3.1 Einflusstategien von Stakeholdern

Der überwiegende Teil der bisherigen Literatur zur Stakeholdertheorie legt den Fokus auf die Analyse der Anspruchsgruppen aus Sicht des Unternehmens. Anspruchsgruppen werden dabei regelmäßig nach ihrer Relevanz für das Erreichen der unternehmerischen Erfolgsziele beurteilt. Erst in jüngerer Zeit haben sich Autoren eingehender mit der Frage beschäftigt, auf welche Weise die Stakeholder ihre Interessen durchsetzen können. Da das Verhalten des Unternehmens gegenüber einer Anspruchsgruppe von dem Verhalten der jeweiligen Anspruchsgruppe gegenüber dem Unternehmen beeinflusst wird, bietet die strategische Perspektive des Stakeholders wichtige Einblicke für die Abschätzung seiner zukünftigen (Re-)Aktionen.

Die erste grundlegende Arbeit hierzu stellt die Veröffentlichung von Jeff Frooman aus dem Jahr 1999 dar.⁷⁷⁵ Er geht in seinem Forschungsansatz den Fragen nach,

- a) welche verschiedenen Typen von Einflusstategien den Anspruchsgruppen zur Verfügung stehen und
- b) welches die Determinanten für die Wahl einer Einflusstategie sind.

Dabei bezieht er sich auf die Resource-Dependence-Theorie und führt an, dass die Wahl der Einflusstategie von der vorliegenden Ressourcenaustauschbeziehung zwischen dem Unternehmen und der Anspruchsgruppe bestimmt wird.⁷⁷⁶ Die Machtbalance zwischen den beiden Akteuren ergibt sich aus dem Grad der gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit. Weniger die Identifizierung von Stakeholderattributen als vielmehr die Beziehung zwischen den Akteuren steht im Mittelpunkt.^{777 778} Mit Blick auf Mitchell et al. (1997) argumentiert Frooman (1999), dass das Machtverhältnis das entscheidende Merkmal ist, während es aus der strategischen Sicht eines Unternehmens von untergeordneter Bedeutung sei, inwiefern das Stakeholderverhalten von der Gesellschaft als legitim angesehen wird.⁷⁷⁹

Obwohl diesem Gedanken in weiten Teilen zugestimmt werden kann, haben die bisherigen Ausführungen gezeigt, dass ein wesentlicher Teil des Einflusses von Nichtregierungsorganisationen sich aus der Bereitstellung von öffentlicher Akzeptanz bzw. der Vermei-

⁷⁷⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Frooman, J. (1999) S. 191.

⁷⁷⁶ Die strategischen Aussagen von Frooman (1999) müssen nicht auf Unternehmen beschränkt bleiben, sondern können auch auf andere Akteure wie beispielsweise staatliche Akteure übertragen werden. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft sind hier vor allem die Exportkreditversicherungen mit den dahinterstehenden Bundesministerien zu nennen.

⁷⁷⁷ Vgl. Frooman, J. (1999) S. 192 f. Wie bereits in Kapitel 5.2 erwähnt, sprechen Frooman / Murrell (2005) dabei von einem strukturellen Ansatz, während sich der demografische Ansatz auf die Identifizierung von Schlüsselmerkmalen der Akteure fokussiert. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung für die Erklärung des Verhaltens von Organisationen. Vgl. Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 5.

⁷⁷⁸ Frooman (1999) bemerkt richtig, dass es zwar in der Regel geringe Schwierigkeiten bereitet zu bestimmen, welcher Akteur von wem abhängig ist, die Messung des Ausmaßes der Abhängigkeit hingegen häufig problematisch ist. Vgl. Frooman, J. (1999) S. 202.

⁷⁷⁹ Jedoch spricht auch er dem Merkmal ‚Legitimität‘ die Berechtigung nicht ganz ab, wenn er ausführt: „The appropriateness of a stakeholder’s claim may not matter nearly as much as the ability of the stakeholder to affect the direction of the firm.“ Siehe Frooman, J. (1999) S. 193.

dung einer öffentlichen Stigmatisierung durch die NGO ergibt.⁷⁸⁰ Während in den Augen des Unternehmens die Anspruchsgruppe keine Legitimität besitzen mag, können andere gesellschaftliche, staatliche oder auch wirtschaftliche Akteure mit signifikantem Einfluss auf das Unternehmen dies anders beurteilen – und ihr eigenes Verhalten gegenüber dem Unternehmen entsprechend ausrichten. Für die nachfolgende Diskussion wird insofern der von Frooman (1999) verwendete Begriff ‚Power‘ als Einfluss interpretiert, der sich aus verschiedenen Merkmalen wie Macht, Legitimität, Dringlichkeit der Forderung, Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille ergibt. Die Ausprägung der einzelnen Merkmale im Verhältnis zum Verhandlungsgegner ist von Fall zu Fall verschieden (strukturell determiniert), und aus ihrem Zusammenspiel ergeben sich der Einfluss und die strategischen Optionen des Stakeholders.

Aus Stakeholdersicht stehen vier Typen von Einflussstrategien zur Verfügung, nämlich *Withholding Strategies* und *Usage Strategies*, und beide können in direkte und indirekte Strategien unterschieden werden.⁷⁸¹ *Withholding Strategies* und *Usage Strategies* sind als Strategien zur Ressourcenkontrolle anzusehen. Eine solche Kontrolle kann erfolgen, indem der Stakeholder 1) entscheidet, ob das Unternehmen die benötigte Ressource bekommt (*withholding strategy* als Entscheidung über die Ressourcenallokation), und 2) entscheidet, ob es die Ressource in der ursprünglich vorgesehenen Weise verwenden darf (*Usage Strategy* als Entscheidung über die Ressourcenverwendung).^{782 783} Direkte und indirekte Strategien beziehen sich hingegen auf den gewählten Einflusspfad.

Eine *Withholding Strategy* kann als eine Zurückbehaltungsstrategie definiert werden, bei der ein Stakeholder einem Unternehmen die Bereitstellung einer Ressource verweigert mit dem Ziel, das Unternehmen zu einer Verhaltensänderung zu zwingen. Um Einfluss zu nehmen, muss der Stakeholder somit die Fähigkeit haben, mit einer Zurückbehaltung gegenüber dem Unternehmen zu drohen und gegebenenfalls diese Drohung wahr werden zu lassen. Dabei kann allein eine Drohung genauso effektiv sein wie deren tatsächliche Umsetzung.

Eine *Usage Strategy* ist als eine Strategie zu definieren, bei der der Stakeholder zwar die Ressource bereitstellt, jedoch an diese Lieferung Bedingungen knüpft mit dem Ziel, das Unternehmensverhalten in seinem Sinne zu beeinflussen.

Die Wahl wird auf eine *Withholding-Strategie* in aller Regel nur dann fallen, wenn der Lieferstopp für den Stakeholder keine oder nur geringe negativen Konsequenzen hat, das Unternehmen also einseitig von ihm abhängig ist oder nur eine geringe wechselseitige

⁷⁸⁰ Sofern das Unternehmen, die Bank oder der staatlich-behördliche Akteur auf die NGO-Forderung nicht eingeht, wird die Ressource ‚öffentliche Akzeptanz‘ bzw. ‚gesellschaftliche Legitimität‘ nicht bereitgestellt. Die NGO wird dann versuchen, auf anderem Wege über Zwangsmaßnahmen ihre Interessen durchzusetzen.

⁷⁸¹ Vgl. auch für die nachfolgenden Ausführungen Frooman, J. (1999) S. 196 ff.

⁷⁸² Eine Ressource stellt dabei alles das dar, was ein Akteur als wertvoll ansieht bzw. von dem eine Organisation abhängig ist. Dazu zählen finanzielle Ressourcen, physische Ressourcen und Informationsressourcen. Vgl. Frooman, J. (1999) S. 195. Vgl. ebenso Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 7.

⁷⁸³ Frooman/Murrell (2005) gruppieren *Withholding-Strategien* zu den *Zwangsmaßnahmenstrategien* (*coercive strategies*); diese sind in ihrer Natur negativ angelegt und beinhalten die Drohung gegenüber dem Target, einen Nutzen zu reduzieren oder die Kosten zu erhöhen. *Usage-Strategien* gruppieren sie hingegen zu den *Kompromissstrategien* (*compromise strategies*); diese sind in ihrer Natur positiv ausgerichtet und beinhalten das Angebot gegenüber dem Target, einen Nutzen zu erhöhen oder Kosten zu reduzieren. *Withholding-* und *Usage-Strategien* werden von Frooman/Murrell (2005) als *Manipulationsstrategien* bezeichnet. Vgl. Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 9.

Abhängigkeit vorliegt. Ist jedoch der Stakeholder auf die Ressourcen des Unternehmens angewiesen, so muss er bei einem solchen Vorgehen damit rechnen, dass – aufgrund der bei einem Lieferstopp der Stakeholderressourcen zu erwartenden schlechteren Performance des Unternehmens oder wegen Vergeltungsmaßnahmen seitens des Unternehmens – er Nachteile erleiden wird.

In beiden Fällen (Withholding- oder Usage-Strategie) verlangt der Stakeholder, dass das Unternehmen sein Verhalten ändert; in beiden Fällen nutzt er seine Ressourcenbeziehung mit dem Unternehmen, um Druck auszuüben; und in beiden Fällen ist der Stakeholder erfolgreich, wenn er das Unternehmen zu einer Verhaltensänderung bewegt.⁷⁸⁴ Aus Sicht des Unternehmens ist das Resultat bei beiden Strategien recht ähnlich; aus Stakeholdersicht hingegen unterscheiden sie sich nicht zuletzt darin, wer die Kosten der Verhaltensänderung des Unternehmens am Ende zu tragen hat.

Die Aufforderung zur Verhaltensänderung bedeutet aus Unternehmenssicht in der Regel, Unternehmensprozesse zu wählen, die weniger rentabel sind bzw. höhere Kosten verursachen. Erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen werden solchen zusätzlichen Aufwand nach Möglichkeit vermeiden wollen. Sofern aus einer Verhaltensänderung der größte Teil der Kosten beim Unternehmen anfällt, wird der Stakeholder am ehesten eine Withholding-Strategie wählen; sind die Kosten zwischen beiden Akteuren gleichmäßiger verteilt, ist zu vermuten, dass der Stakeholder auf eine Usage-Strategie zurückgreifen wird.⁷⁸⁵

Withholding- und Usage-Strategien müssen aber nicht notwendigerweise über eine direkte Einflussnahme von einem Stakeholder selbst umgesetzt werden. Vielmehr kann er sich im Rahmen einer indirekten Strategie der Hilfe eines dritten Akteurs bedienen. Direkte Strategien sind demnach solche, bei denen der Stakeholder selbst auf den Ressourcenfluss mit dem Unternehmen einwirkt und eine Withholding- oder Usage-Strategie anwendet. Entscheidet sich beispielsweise ein Kunde für einen Boykott gegen ein Unternehmen, indem er dessen Produkte nicht mehr kauft, so setzt er eine direkte Strategie gegen das Unternehmen ein. Indirekte Strategien liegen vor, wenn der Stakeholder nicht selber Einfluss auf ein Unternehmen nimmt, sondern sich dafür eines Verbündeten bedient, der seinerseits in einer Ressourcenbeziehung mit dem Unternehmen steht und über eine Withholding- oder Usage-Strategie den Ressourcenfluss im Sinne des Stakeholders lenkt.

Aus der Abhängigkeitsbeziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder lässt sich sodann eine Typologie der Stakeholder-Unternehmen-Beziehung ableiten, die auf der gegenseitigen Ressourcenabhängigkeit der Akteure basiert.⁷⁸⁶

⁷⁸⁴ Vgl. auch im Folgenden Frooman, J. (1999) S. 197.

⁷⁸⁵ Vgl. Frooman, J. (1999) S. 198.

⁷⁸⁶ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Frooman, J. (1999) S. 199 ff.

		Ist der Stakeholder abhängig vom Unternehmen?	
		Nein	Ja
Ist das Unternehmen abhängig vom Stakeholder?	Nein	Niedrige wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence)	Unternehmensmacht (firm power)
	Ja	Stakeholdermacht (stakeholder power)	Hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence)

Abb. 7: Typologie der Ressourcenbeziehungen
[Quelle: Frooman, J. (1999), Table 1, S. 199 – mit Übersetzung ins Deutsche]

Der Einflusspfad, den ein Stakeholder wählt, hängt vom Abhängigkeitsgrad des Unternehmens von den durch den Stakeholder bereitgestellten Ressourcen ab. Besteht aus Unternehmenssicht keine oder nur eine geringe Abhängigkeit, so hat das Unternehmen wenig Veranlassung, auf die Stakeholderforderungen einzugehen. In einem solchen Fall ist der Stakeholder gezwungen, sich der Unterstützung eines Verbündeten zu bedienen (indirekte Strategie), um seine Forderungen durchzusetzen.

Die Wahl der Ressourcenkontrolle bestimmt sich hingegen aus dem Grad der Stakeholderabhängigkeit vom Unternehmen: Sofern der Stakeholder vom Unternehmen in hohem Maße abhängig ist, ist es nicht in seinem Interesse, dessen Leistungsfähigkeit zu gefährden. Jedoch würde in dem Maße, in dem ein Unternehmen auf die Ressourcen des Stakeholders angewiesen ist, die Zurückbehaltung notwendiger Ressourcen die Unternehmensleistung negativ beeinträchtigen. Daneben kann im Fall einer Unternehmensmacht (firm power) der Betrieb im Rahmen von Vergeltungsmaßnahmen den Ressourcenfluss zum Stakeholder einschränken. Statt Ressourcen komplett zu verweigern, wird der Stakeholder in solchen Fällen – mit Blick auf sein eigenes Wohlergehen – eher auf eine Usage-Strategie als Einflussweg zurückgreifen (somit auch bei einer indirekten Strategie seinen Verbündeten zur Anwendung einer Usage-Strategie gegenüber dem Unternehmen aufordern).

		Ist der Stakeholder abhängig vom Unternehmen?	
		Nein	Ja
Ist das Unternehmen abhängig vom Stakeholder?	Nein	Indirekt / Withholding (low interdependence)	Indirekt / Usage (firm power)
	Ja	Direkt / Withholding (stakeholder power)	Direkt / Usage (high interdependence)

Abb. 8: Typologie der Einflussstrategien

[Quelle: Frooman, J. (1999), Table 2, S. 200 – mit Übersetzung ins Deutsche]

Aus diesem Modell von Frooman (1999) können folgende Aussagen abgeleitet werden:⁷⁸⁷

Aussage 1:

*Wenn es sich bei der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder um eine Beziehung geringer wechselseitiger Abhängigkeit (low interdependence) handelt, wird der Stakeholder eine indirekte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁷⁸⁸

Aussage 2:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine indirekte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁷⁸⁹

Aussage 3:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Stakeholdermacht (stakeholder power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁷⁹⁰

⁷⁸⁷ Vgl. im Fortfolgenden Frooman, J. (1999) S. 202 f.

⁷⁸⁸ Vgl. auch Annahme B4a in Kapitel 5.4.

⁷⁸⁹ Vgl. auch Annahme B4b in Kapitel 5.4.

⁷⁹⁰ Vgl. auch Annahme B4c in Kapitel 5.4.

Aussage 4:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁷⁹¹

Aussage 5:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) oder durch eine niedrige wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder einen Verbündeten suchen, um über ihn das Unternehmen zu beeinflussen.*⁷⁹²

Aussage 6:

*Wenn der Stakeholder sich mit anderen Akteuren verbündet, wird er solche Verbündete bevorzugen, die über eine Stakeholdermacht (stakeholder power) oder eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) mit dem Unternehmen verfügen.*⁷⁹³

Das Modell von Frooman (1999) mit seiner Postulierung von Einflusswirkungen bildet eine gute Ausgangsbasis für die Analyse der strategischen Optionen, die einem Stakeholder zur Verfügung stehen. Die Einfachheit und Übersichtlichkeit, die es bietet, scheint jedoch zugleich auch die größte potenzielle Gefahr hinsichtlich seiner Aussagekraft zu sein. Während es rational agierende Akteure unterstellt, werden die strategischen Notwendigkeiten von Nichtregierungsorganisationen – als gesellschaftliche Stakeholder von Unternehmen und staatlichen Akteuren – nicht immer in ihrer ganzen Bandbreite berücksichtigt. Es erscheinen daher einige Ergänzungen zum Frooman-Modell angebracht, die nachfolgend anhand der in Kapitel 3 vorgestellten Fallstudien aufgezeigt werden sollen.

Betrachtet man die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten Unternehmen und Banken, so ist zunächst festzuhalten, dass diese gegenseitig um die Position im Markt und um die Gunst der Kunden konkurrieren. Sofern sie nicht in einer Liefer- oder Absatzbeziehung zueinander stehen, werden sie eine niedrige (oder keine) wechselseitige Abhängigkeit aufweisen (low interdependence).^{794 795} Jedoch ändert sich ihr Verhältnis zueinander, wenn sie sich gemeinsam in einem Liefergeschäft oder Projekt engagieren. Der Erfolg einer solchen Transaktion vergrößert ihren unternehmerischen Gewinn, und folglich werden sie sich um eine erfolgreiche Durchführung des Projektes bemühen. Bis zum Zeitpunkt des Abschlusses der Projektplanung und der Unterzeichnung der relevanten Verträge können einzelne Akteure mitunter noch ausgetauscht und durch neue Partner ersetzt

⁷⁹¹ Vgl. auch Annahme B4d in Kapitel 5.4.

⁷⁹² Die Aussagen 5 und 6 werden von Frooman (1999) nicht explizit aufgestellt, leiten sich jedoch aus seinen Ausführungen ab. Vgl. auch Hendry, J.R. (2005), *Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 1, 2005, S. 79–99, hier S. 83 f.

Vgl. ferner auch Annahme B4e in Kapitel 5.4.

⁷⁹³ Vgl. auch Annahme B4f in Kapitel 5.4.

⁷⁹⁴ Wenn eine Liefer- oder Absatzbeziehung existiert, kann eine hohe wechselseitige Abhängigkeit, eine Unternehmensmacht oder eine Stakeholdermacht gegeben sein.

⁷⁹⁵ Im Übrigen wirken die Wettbewerber auf ihre Konkurrenzbeziehung ein, indem sie eine Reihe anderer Stakeholder beeinflussen wie zum Beispiel die Kunden (die sie zum Kauf ihres Produktes statt des Konkurrenzproduktes animieren), Arbeitskräfte (statt für die Konkurrenz für das eigene Unternehmen zu arbeiten) oder Anleger (die Aktien des eigenen Unternehmens zu kaufen, statt in das Konkurrenzunternehmen zu investieren). Diese Strategien sind als indirekte Einflussstrategien anzusehen und sind konsistent mit einer Beziehung geringer wechselseitiger Abhängigkeit (low interdependence) zwischen den Konkurrenzunternehmen. Vgl. Hendry, J.R. (2005) S. 85.

werden; in anderen Fällen wie beispielsweise bei hoch spezialisierten Anlagenlieferanten, deren Expertise für die Projektdurchführung unerlässlich ist, ist die Substituierbarkeit von vornherein eingeschränkt oder nicht gegeben.

Spätestens mit Planungs- und Vertragsabschluss ändert sich das Verhältnis der wirtschaftlich Beteiligten (Projektsponsoren, Projektgesellschaft bzw. Importeur, Ausrüstungs- und Maschinenlieferanten, Lieferanten für die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Abnehmerunternehmen, finanzierende Banken usw.) in aller Regel in eine Beziehung hoher gegenseitiger Abhängigkeit (high interdependence). Obwohl unter diesen Akteuren der Grad ihrer Abhängigkeit von einem bestimmten Projekt bzw. Liefergeschäft variieren wird,⁷⁹⁶ hängt doch ihr unternehmerisches Wohlergehen bzw. dessen Steigerung von der erfolgreichen Durchführung der Transaktion und damit von der Performance der anderen wirtschaftlich Beteiligten ab.⁷⁹⁷ Dabei versuchen die einzelnen Akteure, den größtmöglichen Gewinn aus der Transaktion für sich zu generieren, und stehen damit einerseits in einem Partnerschaftsverhältnis, andererseits aber auch in einem Konkurrenzverhältnis zueinander.

Die engagierten Nichtregierungsorganisationen haben mit den wirtschaftlich involvierten Akteuren in aller Regel keine nennenswerte Ressourcenaustauschbeziehung; es liegt insofern meist eine niedrige wechselseitige Abhängigkeit vor (low interdependence). Die NGOs sind deshalb auf Verbündete angewiesen, um ihre Forderungen auf indirektem Wege durchzusetzen. Dabei nutzen sie verschiedene Einflussrouten.⁷⁹⁸

Zur Einflussnahme über die Absatzseite der Unternehmen und Banken wenden sich die NGOs beispielsweise an deren Kunden, um sie als Verbündete zu gewinnen und zu einem Boykott gegen das Unternehmen oder die Bank zu mobilisieren.⁷⁹⁹ Im Drei-Schluchten-Projekt drohten die NGOs zum Beispiel mit einem Konsumentenboykottaufruf, bei dem die Inhaber der UK Credit Card von Morgan Stanley diese Kreditkarte nicht länger benutzen sollten. Aus Sicht der Unternehmen und Banken handelt es sich bei ihren Kunden um überaus wichtige Stakeholder. In den meisten Fällen kann hier eine Stakeholdermacht (stakeholder power) oder zumindest eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) unterstellt werden. Insofern würde eine Einflussnahme durch die Kunden über eine direkte Withholding-Strategie (Aussage 3) bzw. eine direkte Usage-Strategie (Aussage 4) erfolgen. Der Aufruf der Kreditkarteninhaber zum Boykott folgt der Annahme einer Stakeholdermacht und der geringen wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Bank und NGOs (Aussagen 1, 5 und 6). Wie an anderer Stelle bereits ausgeführt, hängen die Mobilisierungschancen der NGO bezüglich der Kunden (als primäre Stakeholder des Target-Unternehmens) nicht zuletzt davon ab, inwiefern das Target-Unternehmen vornehmlich Konsumentenkunden hat und leicht substituierbare Waren und Dienstleistungen anbietet oder aber als Kunden ausschließlich andere Unternehmen bedient, die mit den

⁷⁹⁶ Der Grad der Abhängigkeit kann zum Beispiel als Anteil des Projektes an den Gesamterträgen des jeweiligen Betriebes ausgedrückt werden.

⁷⁹⁷ Auf die unterschiedliche Risikoexposition der einzelnen wirtschaftlich beteiligten Akteure zur jeweiligen Projekt- bzw. Lieferphase wurde in Kapitel 2 genauer eingegangen.

⁷⁹⁸ Vgl. für die nachfolgenden Beispiele die detaillierten Ausführungen zu den Fallstudien in Kapitel 3.

⁷⁹⁹ Da eine Projektgesellschaft in der Planungs- und Errichtungsphase noch keine eigenen Absatzleistungen erbringt, konzentrieren sich die NGOs auf die Unternehmen und Banken, die wirtschaftlich in dem Projekt involviert sind. Hinsichtlich eines reinen Exportliefergeschäftes ist die Mobilisierungsfähigkeit der NGOs bezüglich der Kunden des Importeurs nicht zuletzt wegen dessen im Ausland gelegenen Absatzmarktes (und dessen Kundenstruktur) oft begrenzt oder nicht gegeben. Auch in solchen Fällen wird sich eine NGO daher häufig auf die übrigen, in einer Transaktion involvierten Unternehmen und Banken konzentrieren.

gelieferten (und womöglich hochspezialisierten) Gütern ihre eigenen erwerbswirtschaftlichen Ziele verfolgen.

Auch die unternehmensinterne Leistungserstellungsseite wird als Einflussroute gewählt. So forderten beispielsweise NGOs die Mitarbeiter von Morgan Stanley auf, sich bei ihrem Arbeitgeber gegen die Rolle der Bank bei der Finanzierung kontroverser Projekte in Asien wie dem Drei-Schluchten-Staudamm auszusprechen. Die Mitarbeiter zählen zu den primären Stakeholdern eines Unternehmens und es liegt hier für gewöhnlich eine hohe gegenseitige Abhängigkeit (high interdependence) vor. Der Grad ihrer Ausprägung kann jedoch insofern variieren, als notwendige und schwer zu akquirierende Fachkräfte eine größere Wichtigkeit für ein Unternehmen haben als angelernte und leicht zu ersetzende Arbeitskräfte.⁸⁰⁰ Aufgrund der Abhängigkeit der Beschäftigten von ihrem Arbeitgeber als ihre primäre Einkommensquelle werden solche NGO-Aufrufe oftmals nur eine geringe Wirkung zeigen. Obwohl aus Sicht der NGOs, die nur eine geringe Interdependenz mit der Bank aufwiesen, eine indirekte Withholding-Strategie zu bevorzugen gewesen wäre (Aussage 1), konnten sie ihre Verbündeten (Bankmitarbeiter) aufgrund deren hoher wechselseitiger Abhängigkeit von der Bank nur schwerlich dazu überreden; stattdessen forderten sie sie zu einem Appell gegenüber ihrem Arbeitgeber auf (Usage-Strategie gemäß Aussagen 5 und 6).

Die Einflussnahme über die Lieferseite scheint für die NGOs im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft häufig die größten Schwierigkeiten zu bereiten. Die Lieferanten von Industrieausrüstungen, Maschinen, Roh-, Hilf- und Betriebsstoffen usw., die an eine Projektgesellschaft oder einen Importeur (oder andere, an der Transaktion beteiligte wirtschaftliche Akteure) liefern, haben oft nur Unternehmen als Kunden und bieten keine Produkte für Konsumentenkunden an. Wie bereits erörtert, eröffnet das nur wenig Angriffspotenzial für NGOs, sodass auch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) zwischen Lieferunternehmen und Projektgesellschaft bzw. Importeur durch die NGOs oft nicht genutzt werden kann. Erst wenn ein Unternehmen wie BP (BTC-Pipeline) ebenso wichtige Produktparten hat, bei denen Konsumenten als Kunden auftreten, schafft das Möglichkeiten für einen stärkeren NGO-Einfluss über die Konsumgütersparte.

Eine zentrale Einflussroute, die aus den Fallstudien deutlich wurde, ist die Einflussnahme auf die Finanzierungsseite und auf die ECA-Deckungsseite. So suchte im Maheshwar-Dammprojekt die Nichtregierungsorganisation Urgewald den Kontakt und die Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), um über dieses Mitglied des Interministeriellen Ausschusses (IMA) Einfluss auf die ECA-Deckungsvergabeentscheidung zu nehmen. Die Schwierigkeiten bei der Deckungsvergabe führten schließlich dazu, dass die Siemens AG ihren Deckungsantrag zurückzog und die HypoVereinsbank von dem Projekt Abstand nahm. Zwischen der Exportkreditversicherung bzw. IMA und der Bank liegt eine Beziehung hoher wechselseitiger Abhängigkeit (high interdependence) vor, da zum einen die Bank für die Finanzierungsbereitstellung auf die Deckung angewiesen war, zum anderen aber auch das durch die

⁸⁰⁰ Hoch spezialisierte und schwer zu akquirierende Fachkräfte können daher auch in eine Position gegenüber dem Unternehmen kommen, die durch eine Stakeholdermacht (stakeholder power) gekennzeichnet ist. Gleichermaßen können leicht ersetzbare, angelernte Arbeitskräfte durch die Unternehmensleitung schnell ausgetauscht werden, sodass sich unter Umständen das Unternehmen in einer dominierenden Position befindet (firm power).

Bundesregierung vorgehaltene ECA-Instrumentarium auf kontinuierlichem Neugeschäft aufbaut und im Übrigen die Unterstützung der Exportwirtschaft in der Zielausrichtung des federführenden Bundesministeriums verankert ist. Obwohl die Siemens AG das Projekt ohne ECA-Deckung weiterführen wollte, kann auch zwischen Exportkreditversicherung und Lieferunternehmen in vielen Fällen eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) unterstellt werden, da die ECA-Absicherung das Liefer- und Zahlungsrisiko für den Exporteur signifikant verringert.

BMZ und IMA wirkten im Maheshwar-Fall als „Verbündete“ der NGO, die durch ihre Handlungsweise Einfluss auf das Lieferunternehmen und die finanzierende Bank nahmen, was wiederum zum Scheitern des eigentlichen Projektes (Maheshwar-Damm) beitrug. Sofern BMZ und IMA, aber auch die Bank und der Lieferant, den Forderungen von Urgewald (hinsichtlich des Projektes) dabei nicht aus freien Stücken folgten, sind sie als ‚Zwangsverbündete‘ oder ‚Zwangsmitstreiter‘ der NGO anzusehen. Während beim BMZ noch eine wohlwollend-kooperative Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der NGO festgestellt werden kann,⁸⁰¹ wurden im IMA die NGO-Forderungen aufgrund der unterschiedlichen Zielausrichtungen der vertretenen Bundesministerien kontrovers diskutiert;⁸⁰² die geringste positive Resonanz hatte die NGO-Forderung (und das Verhalten des IMA) auf der Seite des Lieferunternehmens.⁸⁰³

NGOs verfolgen somit eine mehrstufige Einflussnahme, bei der sie – in Ermangelung eines direkten Einflusses auf die Projektgesellschaft bzw. den Importeur – andere beteiligte Akteure einbinden, die auf die Transaktion Einfluss haben. Da diese Unternehmen, Banken und Bundesministerien in den wenigsten Fällen ein originär eigenes Interesse an der Umsetzung der NGO-Forderungen haben, sind NGOs darauf angewiesen, die Stakeholder dieser Akteure zu mobilisieren, damit über sie eine Verhaltensänderung der wirtschaftlich beteiligten Akteure durchgesetzt (Unternehmen, Banken und ECA als ‚Zwangsmitstreiter‘ der NGO) und schließlich das eigentliche Projekt bzw. der Importeur im Sinne der NGO-Forderung beeinflusst werden kann.⁸⁰⁴

⁸⁰¹ Diese kooperative Bereitschaft kann zum einen aus der Zielausrichtung des BMZ erklärt werden, wobei die NGO-Interessen mit den Zielen des BMZ nicht selten in Einklang sind und ferner Informationen seitens der Nichtregierungsorganisationen von diesem Bundesministerium für die eigene Arbeit genutzt werden können. Zum anderen ergibt sie sich aus einem Bedrohungspotenzial insofern, als in den Augen der wahlberechtigten Bürger das Bundesministerium seine vorgegebenen Aufgaben nicht angemessen erfüllt und hieraus mit negativen Konsequenzen zu rechnen hat. Nichtregierungsorganisationen als „Meinungsmacher“ können das Bild in der Öffentlichkeit nachhaltig beeinflussen, und die Glaubwürdigkeit des Einflusses und des Bedrohungspotenzials scheint entsprechend hoch zu sein, da die NGOs direkt in einen ernsthaften Dialog mit dem BMZ treten und eine Kooperation einfordern können.

⁸⁰² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.2 und den dort erwähnten Bericht in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 03.07.2000, der auf die unterschiedlichen Positionen zwischen BMZ, BMWI und BMF eingeht.

⁸⁰³ Vgl. den Bericht im Handelsblatt vom 28.08.2000 von Rinke, A. (2000).

⁸⁰⁴ An dieser Stelle erscheint eine Anmerkung zur Unterscheidung zwischen den Begriffen ‚Zielobjekt‘ und ‚Zwangsmitstreiter‘ angebracht: Der Begriff ‚Zielobjekt‘ bezeichnet in erster Linie den Importeur oder die Projektgesellschaft in einer Export- oder Projekttransaktion, dessen Verhalten eine NGO beeinflussen möchte, um ihre Interessen mit Blick auf eine Verbesserung der ökologischen und sozialen Umstände in einer Transaktion durchzusetzen. Da ein ‚Zwangsmitstreiter‘ sich nur aufgrund des Drucks, den eine NGO über einen Verbündeten ausübt, im Sinne der NGO-Forderungen verhält, kann zutreffend argumentiert werden, dass in diesem Fall der Zwangsmitstreiter – aus der Einflusskonstellation NGO-Verbündeter-Zwangsmitstreiter – auch gleichzeitig Zielobjekt ist. Zu einer besseren Unterscheidung soll dennoch eine Differenzierung zwischen Zielobjekt (d.h. Importeur bzw. Projektgesellschaft aus einer Transaktion) und Zwangsmitstreiter (d.h. ‚Zwangsverbündeter‘ zur Beeinflussung von Importeur bzw. Projektgesellschaft)

Die Beziehung der NGOs zum Importeur bzw. der Projektgesellschaft ist für gewöhnlich von einer geringen wechselseitigen Abhängigkeit gekennzeichnet (low interdependence). Die Nichtregierungsorganisation wird insofern eine indirekte Withholding-Strategie anwenden wollen, wenn sie die Durchführung des Projektes ablehnt. Sofern die lokale Bevölkerung vor Ort, deren Interessen die NGO vertritt, aus einer erfolgreichen Projektdurchführung oder der Wirtschaftstätigkeit des Importunternehmens einen Nutzen zieht, wird sie eine indirekte Usage-Strategie in Erwägung ziehen.⁸⁰⁵ Dieses Vorgehen steht in Übereinstimmung mit den Aussagen 1 und 2 und wurde in den Fallstudien mehrfach belegt.

Um einen Einfluss auf die Transaktion zu erhalten, sucht sich die NGO daher Verbündete oder Zwangsmittreiter. Die größte direkte Wirkung auf das Projekt haben dabei die wirtschaftlich beteiligten Akteure auf der Liefer-, Absatz- und Finanzierungsseite (bei ihnen liegt für gewöhnlich eine High-Interdependence-Beziehung zur Projektgesellschaft bzw. Importeur vor), und die Wahl der NGO auf diese Verbündeten bzw. Zwangsmittreiter folgt den Aussagen 5 und 6. Jedoch teilen diese Akteure in den seltensten Fällen die Interessen der NGO in Bezug auf das Projekt, weswegen sie sich nur unter Zwang im Sinne der NGO-Interessen gegenüber der Projektgesellschaft (bzw. Importeur) verhalten werden (Zwangsmittreiter).

Die Beziehung der NGO zu den involvierten Unternehmen und Banken ist in aller Regel von einer geringen wechselseitigen Abhängigkeit gekennzeichnet (low interdependence). Die NGO wird daher gegenüber diesen Akteuren auf eine indirekte Withholding-Strategie zurückgreifen (Aussage 1), indem sie sich auf die Mobilisierung der primären Stakeholder dieser Akteure wie beispielsweise deren Kunden konzentriert. So kann die NGO zum Beispiel die Bankkunden auffordern, ihre Kontoverbindungen mit dem Finanzinstitut zu lösen bzw. mit einer Kontoauflösung zu drohen (indirekte Withholding-Strategie als NGO-Bankkunde-Bank-Beziehung),⁸⁰⁶ um die Bank zu zwingen, sich im Sinne der NGO-Interessen zu verhalten und die Finanzierung für das Projekt zu verweigern. Besteht hingegen eine Abhängigkeit der lokalen Bevölkerung (deren Interessen die NGO vertritt) vom wirtschaftlichen Erfolg der Projektgesellschaft bzw. des Importeurs (firm power), so verändert sich die Konstellation. In diesem Fall wird die NGO ein Interesse daran haben, dass das Projekt unter Auflagen realisiert wird; im Sinne der NGO soll die Bank dann die Finanzierung für das Projekt bzw. Liefergeschäft bereitstellen, aber hieran Bedingungen knüpfen (Usage-Strategie).⁸⁰⁷ ⁸⁰⁸ Auch hier wird die NGO nur mithilfe der Bankkunden

vorgenommen werden. Sofern ausschnittsweise allein die Machtkonstellation zwischen NGO und einem anderen, an einer Export- oder Projektfinanzierung beteiligten Akteur betrachtet wird (ohne Bezug auf Importeur oder Projektgesellschaft), kann ein solcher Akteur gelegentlich auch als Zielobjekt bezeichnet werden; der Zusammenhang wird dann im Text jedoch entsprechend kenntlich gemacht.

⁸⁰⁵ Ergänzend ist anzuführen, dass die NGO aus dem Exportland und die lokale NGO vor Ort in einen Konflikt geraten können, wenn sie unterschiedliche Ziele verfolgen. So kann beispielsweise die NGO aus dem Exportland aufgrund der Meinungsposition ihrer Mitglieder strengere Umwelt- und Sozialauflagen verlangen, die NGO vor Ort jedoch aufgrund der lokalen Notwendigkeiten eine moderatere Forderung vertreten. Ein Beispiel ist das Thema Kinderarbeit, bei dem NGOs aus den Industrieländern häufig eine sehr klare Ablehnung demonstrierten, während manche Basisorganisationen vor Ort aufgrund der lokalen Lebensumstände mitunter eine Kompromisslösung suchten.

⁸⁰⁶ Sofern sich die Bankkunden in einer hohen wechselseitigen Abhängigkeit mit der Bank sehen, werden sie einer Withholding-Strategie womöglich nicht folgen wollen. In diesem Fall kann die NGO versuchen, die Kunden zu einem Verhandlungsdialo g mit der Bank zu animieren (Usage-Strategie), um ihre Forderung gegenüber dem Projekt durchzusetzen.

⁸⁰⁷ Die Usage-Strategie geht auf das Interesse der NGO an dem Erfolg der Projektgesellschaft bzw. des Importeurs zurück; die Einflusskette (hinsichtlich der Implementierung strengerer Umwelt- und Sozial-

das Finanzinstitut zu einem Verhalten im Sinne der NGO-Interessen bewegen können (indirekte Withholding-Strategie als NGO-Bankkunde-Bank-Beziehung).

Wie aus der vorgehenden Diskussion deutlich wird, macht die „Akquisition“ des Zwangsmitstreiters die Mitwirkung eines freiwilligen (echten) Verbündeten der NGO erforderlich. Nur über diesen Verbündeten kann der notwendige Druck aufgebaut werden, um den Zwangsmitstreiter zu einer Kooperation im Sinne der NGO-Interessen zu bewegen.

Nichtregierungsorganisationen suchen nicht nur auf der Einzelprojektebene Verbündete / Zwangsmitstreiter unter den Unternehmen und Banken, sondern auch bei der Durchsetzung einer Modifizierung der ECA-Deckungsvergabebestimmungen. Sie nutzen beispielsweise den Einfluss von Banken, die die Equator Principles unterzeichnet haben, um gegenüber dem IMA auf eine Verschärfung der OECD Common Approaches und der Hermesbestimmungen bezüglich der Umwelt- und Sozialprüfung hinzuwirken (Beziehung hoher Interdependenz zwischen EP-Banken und IMA).⁸⁰⁹ Obwohl sie über keine signifikante direkte Ressourcenaustauschbeziehung mit den EP-Banken verfügen (low interdependence), weisen sie gegenüber diesen Akteuren auf deren Verpflichtung und Interessenintention im Rahmen der Equator Principles hin, stellen ihre Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zur Diskussion und fordern eine Unterstützung bei ihren Verhandlungen mit der ECA bzw. den Bundesministerien. Auch wenn die NGOs auf die öffentliche Meinung als Druckmittel zurückgreifen (Verbündete ist in diesem Fall die gesellschaftliche Öffentlichkeit einschließlich der Kunden), kann hier ein quasi-direkter Einfluss der NGOs auf die Banken konstatiert werden. Eine separate Mobilisierung der Verbündeten (Kunden) ist oft nicht notwendig, um die EP-Banken zu einem Einlenken bzw. Kooperieren zu bewegen. Aus Sicht der NGOs fungieren die Banken als Zwangsmitstreiter sowohl auf Einzelprojektebene, um ihre Forderungsposition gegenüber der Projektgesellschaft bzw. dem Importeur durchzusetzen, als auch bei den Verhandlungen über eine Verschärfung der ECA-Vergaberegeln. Die korrespondierenden Aussagen zum Vorgehen der NGO bei einer Beziehung geringer Interdependenz zum Target sind die Aussagen 1, 5 und 6; aufgrund der hohen Interdependenz zwischen Unternehmen und Projektgesellschaft/Importeur bzw. Unternehmen und IMA wird der Zwangsmitstreiter jedoch nur bereit sein, eine Usage-Strategie anzuwenden.

Aber auch aus NGO-Sicht kann der Verhandlungsweg die geeignetere Form der Auseinandersetzung auf politischer Ebene mit dem IMA sein. Während eine geringe Interdependenz zwischen NGO und IMA eher auf die Wahl einer indirekten Withholding-Strategie

standards) verläuft jedoch von den Bankkunden über die Bank an die Projektgesellschaft bzw. Importeur. Zwischen Bank und Projektgesellschaft (bzw. Importeur) liegt eine hohe wechselseitige Abhängigkeit vor, sodass die Bank eine direkte Usage-Strategie anwenden wird; die Implementierung von umfangreichen ökologischen und sozialen Auflagen in vielen Projekten belegt diesen Sachverhalt.

⁸⁰⁸ Für seine Analyse teilt Frooman (1999) die Einflussfolgen auf, indem er 1) die Gegenspieler NGO und Zwangsmitstreiter (in seinem Beispiel EII und StarKist, im obigen Beispiel NGO und Bank), 2) die beiden Gegenspieler Kunde (Konsument bzw. Bankkunde = „echter/freiwilliger“ Verbündeter der NGO) und Zwangsmitstreiter (StarKist bzw. Bank) und 3) Zwangsmitstreiter (StarKist/Bank) und „End“-Target (in seinem Beispiel die Fischfangindustrie, im obigen Beispiel die Projektgesellschaft bzw. Importeur) analysiert. Vgl. Frooman, J. (1999) S. 201.

⁸⁰⁹ Banken, die die Equator Principles unterzeichnen (EP-Banken), tun dies in der Hoffnung, dass ihre Projekte weniger Kritik und Störungen seitens der NGOs erfahren und sie dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Banken erhalten. Ein weiteres Kalkül ist mitunter die Ansicht, dass die regulativen Verschärfungen ohnehin kommen werden und sie es bevorzugen, an der Gestaltung der neuen Regelungen aktiv und lenkend mitzuarbeiten.

hinweisen würde (Aussage 1), kann dennoch eine kompromissbereite Verhandlungsform einen zielführenderen Weg darstellen, um auf politischer Ebene zum Erfolg zu kommen. Insofern würde sich die Form der Auseinandersetzung bzw. die Strategiewahl auch nach anderen Merkmalen determinieren.

Ähnliche Überlegungen hinsichtlich der Zwangsmittreiterrolle lassen sich ebenso in Bezug auf die Exportkreditversicherung anstellen. Auch die ECA ist als wirtschaftlich involvierter Akteur mit einer großen direkten Wirkung auf das Projekt oder Liefergeschäft zu betrachten. Ihre Position zu den NGO-Forderungen ist jedoch im Unterschied zu den Akteuren auf der Liefer-, Absatz- und Finanzierungsseite differenzierter zu sehen, da im Interministeriellen Ausschuss verschiedene Bundesministerien mit einem unterschiedlichen öffentlichen Auftrag und damit differierendem Zielfokus vertreten sind. Während im Maheshwar-Fall (und auch anderen Projekten) die NGOs sich vor allem über das BMZ um einen Einfluss auf die Entscheidung des IMAs bemühten, kann ebenso die Überlegung angestellt werden, inwiefern umgekehrt der Druck der NGOs auf die übrigen im IMA vertretenen Bundesministerien den Einfluss und die Position des BMZ verbessert(e). Gleichfalls kann der Druck der NGOs auf Unternehmen und Banken dort zu einer schnelleren Implementierung von Umwelt- und Sozialrisikoprüfungen führen und damit gegebenenfalls den Wunsch des IMA (oder bestimmter Ministerien) nach strengeren Umwelt- und Sozialauflagen in einem Einzelprojekt unterstützen. In einem solchen Fall würde jedoch ein bereits einflussreicher Akteur (Exportkreditversicherung bzw. Bundesministerien) sich der Unterstützung eines anderen Akteurs (NGO) bedienen, der selber keinen direkten Einfluss auf die Transaktion hat; eine solche Konstellation ist in den Aussagen 1 bis 6 nicht vorgesehen.

Darüber hinaus ist auf eine weitere Konstellation hinzuweisen, die zum taktischen Vorgehen der Nichtregierungsorganisationen gehört, jedoch nicht von den Aussagen 1 bis 6 abgedeckt wird:

Um Änderungen in einem Projekt- oder Liefervorhaben durchzusetzen, schließen sich Nichtregierungsorganisationen häufig mit anderen NGOs zusammen, die – ebenso wie sie selbst – weder einen direkten Einfluss auf die Projektgesellschaft bzw. den Importeur noch einen direkten Einfluss auf die übrigen involvierten Unternehmen und Banken haben. So wurden beispielsweise die Petitionen und Deklarationen, die im Maheshwar-Fall seitens der NGOs veröffentlicht wurden, von einer Vielzahl von indischen und internationalen Nichtregierungsorganisationen unterzeichnet. Dadurch konnte ihre Zusammenarbeit herausgestellt und auf die durch die NGOs vertretene Mitglieder- und Befürworterbasis hingewiesen werden.⁸¹⁰

Dieser Sachverhalt widerspricht der Systematik von Frooman (1999) und der hieraus abgeleiteten Aussage 6. Er wird jedoch erklärlich, wenn eine NGO über diesen Verbündeten wiederum die Unterstützung eines dritten, einflussreichen Stakeholders

⁸¹⁰ Vgl. beispielsweise die Deklaration der Nichtregierungsorganisationen vom 11.05.1998 im Maheshwar-Projekt, die unter anderem an den Ministerpräsidenten von Madhya Pradesh, den Präsidenten von S. Kumars, Vorstandsmitglieder verschiedener Banken, das Bundeswirtschaftsministerium, Unternehmen wie Siemens AG, ABB Asea Brown Boveri Ltd. und PacifiCorp und andere adressiert wurde. Ein weiteres Beispiel ist der Protestbrief, den der Campaigns Director von International Rivers Network, Patrick McCully, am 27.03.2000 an den Präsidenten von Ogden Corporation sandte und der von 124 Organisationen aus 27 Ländern unterstützt wurde. Ähnliche Beispiele finden sich auch bei anderen Projekten wie der BTC-Pipeline oder dem Drei-Schluchten-Staudamm.

erhält, der auf das Projekt bzw. Liefergeschäft im Sinne der NGO-Forderung einwirken kann. So kann die Allianz mit anderen, relativ schwachen Stakeholdern die Legitimität der NGO in der Öffentlichkeit erhöhen, was wiederum dazu führen kann, dass andere, mächtigere Akteure als Verbündete einsteigen.⁸¹¹ Beispielsweise werden Bundesministerien mit einem öffentlichen Auftrag einer solchen Allianz, die in ihren Forderungen die Meinung von weiten Teilen der Gesellschaft vertritt, tendenziell mehr Beachtung schenken als der isolierten Position einer kleinen, einzelnen Interessengruppe. In ähnlicher Weise haben verschiedene Banken im Jahr 2003 dem Druck der NGOs nachgegeben und die Equator Principles aufgestellt.

In Kapitel 4 wurde auf die begrenzte Ressourcenausstattung der Nichtregierungsorganisationen hingewiesen. Es kann daher angenommen werden, dass NGOs unter einem nutzenorientierten Kalkül die Auswahl ihrer Verbündeten und Zwangsmittstreiter betreiben. Insofern, als Allianzen vor allem die Ressourcen Zeit und Mitarbeiterereinsatz in Anspruch nehmen, wird die Entscheidung zu einer solchen Zusammenarbeit davon abhängen, ob die NGO hierdurch dem Erreichen ihrer ‚Mission‘ näherzukommen glaubt. Gleiches gilt für die Auswahl an Zwangsmittstreitern, deren erzwungene Kooperation häufig einen erheblichen Ressourceneinsatz erfordert.⁸¹²

Die Suche des Stakeholders nach einem Verbündeten oder Zwangsmittstreiter wurde bislang nur unter den Beziehungskonstellationen betrachtet, die durch Unternehmensmacht (firm power) oder geringe wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence) gekennzeichnet sind, in denen also kein signifikanter direkter Einfluss des Stakeholders auf das Target gegeben ist. Jedoch kann die Suche nach einem Verbündeten auch bei einer signifikanten direkten Ressourcenaustauschbeziehung Sinn machen, wenn durch die Zusammenarbeit mit dem Verbündeten die Verhandlungen des Stakeholders mit dem Target-Unternehmen⁸¹³ erleichtert werden.

Zwei strategische Überlegungen lassen sich hier unterscheiden. Zum einen kann der Verbündete als ‚Verstärker‘ der Stakeholderforderung dienen, wobei der Stakeholder selbst seinen Konfrontations- oder Verhandlungsdruck gegenüber dem Target in unveränderter Höhe aufrechterhält. Zum anderen kann der Stakeholder den durch den Verbündeten aufgebauten Konfrontationsdruck nutzen, um den eigenen Verhandlungsdruck gegenüber dem Target zu reduzieren; es handelt sich hierbei um eine Abwälzung des Konfrontationsdrucks vom Stakeholder auf den Verbündeten. Ein solches Vorgehen macht beispielsweise bei ‚Good-Cop-Bad-Cop‘-Strategien Sinn, da der Stakeholder eine entspanntere Dialog- und Verhandlungsbasis mit dem Target aufrechterhalten kann, während der notwendige Konfrontationsdruck vom Verbündeten aufgebaut wird.⁸¹⁴ Es lässt sich aber auch in Kon-

⁸¹¹ Zu einer ähnlichen Feststellung kommt Hendry (2005). Sie weist darauf hin, dass eine Allianz zwischen relativ schwachen Stakeholdern, die multiple Perspektiven und gesellschaftliche Interessen vertreten, die Bereitschaft des Gesetzgebers erhöhen kann, die Forderungen der Allianz zu berücksichtigen. Vgl. Hendry, J.R. (2005) S. 85 + 95.

⁸¹² In Bezug auf die Auswahl der Strategie und der Verbündeten unter den Gesichtspunkten der Ressourcenknappheit und des Nutzeneffektes wird in der NGO-Praxis häufig von der Suche nach dem „most bang for the buck“ gesprochen. Vgl. auch Hendry, J.R. (2005) S. 96 f.

⁸¹³ Wie an anderer Stelle erwähnt, kann es sich bei dem Target auch um eine andere Art von Akteur wie beispielsweise einen staatlichen oder staatsnahen Akteur (Bundesministerium, Exportkreditversicherung) handeln.

⁸¹⁴ Die ‚Good-Cop-Bad-Cop‘-Strategie wurde bislang nur unter der Konstellation diskutiert, dass ein Stakeholder mit einer Low-Interdependence-Beziehung zum Target einen Verbündeten sucht, der ebenfalls

stellationen anwenden, in denen keine explizite taktische Absprache zwischen Stakeholder und Verbündetem stattfindet.⁸¹⁵

Hendry (2005) nennt als Beispielfall die Verbreitung des Energy Star-Programms.⁸¹⁶ Hierbei arbeitete eine Nichtregierungsorganisation (Natural Resources Defense Council – NRDC) mit zwei Umweltbehörden (U.S. Department of Energy – DOE und Environmental Protection Agency – EPA) bei der Entwicklung von Testverfahren und Energiestandards zusammen. NRDC sah sich dabei in einer Beziehung geringer wechselseitiger Abhängigkeit (low interdependence) mit den Herstellerunternehmen von Haushaltsgeräten. Ausgehend von Aussage 1 suchte die NGO daher nach Verbündeten, wobei Aussagen 5 und 6 vorgeben, dass diese Verbündeten vorzugsweise in einer Position der Stakeholdermacht (stakeholder power) oder hohen wechselseitigen Abhängigkeit (high interdependence) mit dem Target stehen sollten. Hendry (2005) weist hier auf die hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) zwischen Umweltbehörden und Herstellerunternehmen hin, bei der die Regulierungs- und Durchsetzungsmacht der Behörden durch deren Abhängigkeit von der finanziellen und politischen Unterstützung der Unternehmen eingedämmt wird.⁸¹⁷ Insofern wird gemäß Aussage 4 eine direkte Usage-Strategie zur Anwendung kommen.

Die Herstellerunternehmen Maytag und Whirlpool wiederum, die an dem Energy-Star-Programm teilnahmen, sahen hierin große Wettbewerbsvorteile, während umgekehrt das Programm von der Teilnahme der Unternehmen abhängig war. Insofern lag eine hohe wechselseitige Abhängigkeit zwischen diesen Unternehmen und dem Energy-Star-Programm vor, und die Verhandlungen von Maytag und Whirlpool mit Energy Star folgten Aussage 4.

Das Konkurrenzunternehmen General Electric (GE) verweigerte zunächst die Teilnahme, weil es hierin keinen Vorteil für sich ausmachen konnte, und unterstellte bei dieser Beziehung eine Unternehmensmacht (firm power) oder geringe wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence). Das Energy-Star-Programm, an dem Maytag und Whirlpool partizipierten, nutzte daraufhin eine Kommunikationsstrategie, um Konsumenten auf dieses Programm aufmerksam zu machen. Die Konsumenten, als Verbündete mit einer Stakeholdermacht über General Electric (Aussage 6), kauften schließlich keine GE-Produkte mehr (Withholding-Strategie) und zwangen General Electric dadurch letztlich zu einer Teilnahme am Energy-Star-Programm. Hendry (2005) stellt heraus, dass die einzige Konstellation, die durch das Frooman-Modell nicht abgedeckt wird, die Allianz NRDC – DOE – EPA ist. Obwohl Aussagen 1 und 6 das Interesse der NGO an einer Zusammenarbeit mit DOE und EPA erklären, begründen sie nicht das Interesse von DOE und EPA, sich mit NRDC zu verbünden. Ausgehend von den Aussagen wäre aus Sicht der Behörden

nur eine niedrige wechselseitige Abhängigkeit mit dem Target aufweist. Diese Vorgehensweise macht aber gerade auch in anderen Situationen Sinn, wenn beispielsweise eine Umweltbehörde eine Verschärfung der gesetzlichen Regelungen durchsetzen möchte, die betroffenen Unternehmen sich jedoch dagegen sperren. Der Konfrontationsdruck seitens der NGOs erleichtert die Verhandlungen der Umweltbehörde mit den Unternehmen. Hendry (2005) beschreibt eine solche Situation in ihrem Fallbeispiel, bei dem die Behörden mit den Unternehmen in einer High-Interdependence-Beziehung standen. Vgl. Hendry, J.R. (2005) S. 86.

⁸¹⁵ Die Wirkungsweise wäre ähnlich, jedoch fehlt die explizite Verabredung des taktischen Vorgehens zwischen Stakeholder und Verbündetem.

⁸¹⁶ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Hendry, J.R. (2005) S. 86 f.

⁸¹⁷ Vgl. Hendry, J.R. (2005) S. 86.

aufgrund der hohen wechselseitigen Abhängigkeit zwischen ihnen und den Herstellerunternehmen die Mitwirkung der NGO nicht erforderlich.

Als weiteres Beispiel aus dem Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung kann die Verbreitung der Equator Principles (EPs) genannt werden, wobei auch hier vielschichtige Einflusskonstellationen vorliegen. Die Nichtregierungsorganisationen waren (und sind) daran interessiert, dass strengere Umwelt- und Sozialstandards im Projektfinanzierungsgeschäft angewendet werden. Die Umsetzung strengerer Standards in einem Projekt obliegt letztlich der Projektgesellschaft und dem Sponsor. Da die NGOs mit diesen Unternehmen in einer Low-Interdependence-Beziehung stehen, such(t)en sie gemäß Aussagen 5 und 6 Verbündete, die über eine Stakeholdermacht oder eine Beziehung hoher Interdependenz verfüg(t)en; sie fanden sie in den finanzierenden Banken.⁸¹⁸ Ihnen kommt im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft eine zentrale Rolle zu, sodass sie aus Sicht der Projektgesellschaft oder des Importeurs als primäre Stakeholder mit einer Beziehung hoher Interdependenz angesehen werden können. Obwohl die NGOs mit den Banken in einer Beziehung geringer gegenseitiger Abhängigkeit (low interdependence) standen, führten ihre konstanten Verhandlungen und die Einbindung der öffentlichen Meinung (Verbündete gemäß Aussagen 5 und 6) schließlich dazu, dass einige Banken die Equator Principles ins Leben riefen (bei deren Formulierung die Meinung der NGOs gehört wurde). Diese Gründerbanken sahen einerseits strategische Vorteile aus der Anwendung dieser strengeren Regularien, da hierdurch ihre Projektvorhaben schneller und störungsfreier abgewickelt werden konnten; insofern kann hier eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) zwischen den Equator Principles und den Gründerbanken konstatiert werden.⁸¹⁹ Andererseits schlossen sie aber auch die Gefahr eines wettbewerblichen Nachteils gegenüber ihren Konkurrenten nicht aus (Letztere sahen sich in einer Beziehung der Unternehmensmacht oder geringen Abhängigkeit zu den EPs), wenn die Auftraggeber die Anwendung strengerer, freiwilliger Standards ablehnten. Die EP-Banken waren daher interessiert, möglichst viele weitere Unterzeichnerbanken zu gewinnen. Da sie mit ihren Konkurrenten in einer geringen wechselseitigen Abhängigkeit (low interdependence) stehen, hätten sie gemäß der Aussagen 1, 5 und 6 eine indirekte Withholding-Strategie verfolgen und dafür einen Verbündeten suchen müssen, der seinerseits über eine Stakeholdermacht oder hohe wechselseitige Abhängigkeit mit dem Target verfügt. Stattdessen unterstützte der Konfrontationsdruck, der von den NGOs gegenüber der Bankenwelt und vor allem den Nicht-Unterzeichnerbanken ausgebracht wurde, das Werben der EP-Banken um neue Mitglieder.⁸²⁰ Diese strategische Konstellation der Wahl eines einflussarmen Verbündeten wird vom Frooman-Modell nicht berücksichtigt.

⁸¹⁸ Eine andere Einflussroute ist die über die politische Ebene. Im Maheshwar-Fall beispielsweise nutzte die NGO Urgewald die politische Partei PDS, um ihre Forderung im Rahmen einer kleinen Anfrage im Deutschen Bundestag (September 1999) einzubringen und über diesen Verbündeten Druck auf das Bundeswirtschaftsministerium und das ECA-Deckungsinstrumentarium auszuüben (Beziehung hoher Interdependenz mit den politischen Parteien im parlamentarischen Prozess bzw. Stakeholdermacht aus Sicht des BMWi). Dieses Vorgehen der NGO steht in Übereinstimmung mit den Aussagen 1, 5 und 6.

⁸¹⁹ Die Equator Principles bedürfen der Teilnahme der Banken, während die EP-Banken auf einen störungsfreieren Ablauf ihrer Projekte hoffen.

⁸²⁰ Ergänzend ist anzumerken, dass die EP-Banken bei den Projektgesellschaften und Sponsoren – die letztlich die strengeren Umwelt- und Sozialauflagen gegen sich gelten lassen müssen – mit dem Argument warben, dass die von ihnen finanzierten Projekte von NGO-Störungen eher verschont bleiben.

Aus den Fallstudien wurde deutlich, dass NGOs multiple Einflusswege häufig parallel benutzen, bei denen unterschiedliche Strategien (Withholding- und Usage-Strategien) zur Anwendung kommen. Manche der Einzelkonstellationen lassen sich durch das Modell von Frooman (1999) erklären, andere werden von ihm nicht erfasst.⁸²¹ Vor diesem Hintergrund erscheint es daher angebracht, weitere, ergänzende Aussagen zu formulieren, die das taktische Spektrum der Nichtregierungsorganisationen erklären.⁸²²

Aussage 7:

*Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmitstreiter wird der Stakeholder solche bevorzugen, die am schnellsten einen ausreichenden Druck gegenüber dem Zielobjekt generieren und für ihre Mobilisierung einen minimalen Ressourceneinsatz seitens des Stakeholders (Zeit, Arbeitskraft, Geldmittel) erforderlich machen. Alternativ wird sich der Stakeholder auf Basis eines gegebenen Ressourceneinsatzes zum Zweck der Mobilisierung für denjenigen Verbündeten bzw. Zwangsmitstreiter entscheiden, der gegenüber dem Zielobjekt den größten Verhandlungsdruck aufbauen kann.*⁸²³

Aussage 8:

*Ein Stakeholder wird sich mit Akteuren verbünden, die keinen oder einen nur geringen direkten Einfluss auf das Zielobjekt haben, sofern er über sie die Unterstützung eines dritten, einflussreichen Stakeholders gewinnen kann, der das Zielobjekt im Sinne der Stakeholderforderung signifikant beeinflusst.*⁸²⁴

Aussage 9:

*Ein gesellschaftlicher Stakeholder, der aus einem interessengetriebenen Kalkül heraus handelt, wird auch in einer direkten Ressourcenaustauschbeziehung mit dem Zielobjekt die Suche nach Verbündeten und Zwangsmitstreitern erwägen, und zwar in dem Maße, in dem diese Verbündeten bzw. Mitstreiter aufgrund des von ihnen ausgehenden Einflusses seine eigenen Verhandlungen mit dem Zielobjekt erleichtern. Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmitstreiter ist ausschlaggebend, dass der Einflusszuwachs gegenüber dem Zielobjekt den Ressourcenaufwand rechtfertigt, den der Stakeholder für die Mobilisierung von Verbündeten bzw. Mitstreitern aufwenden muss.*⁸²⁵

Aussage 10:

Die Androhung von Aktionen seitens der gesellschaftlichen Anspruchsgruppe reicht mitunter aus, um das Zielobjekt oder den Zwangsmitstreiter zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Der gesellschaftliche Stakeholder hat somit einen quasi-direkten Einfluss,

⁸²¹ Nicht zuletzt die gleichzeitige Anwendung einer direkten Usage-Strategie gegenüber einem Akteur (wie beispielsweise einem Unternehmen oder einer Bank) und der gleichzeitigen Anwendung einer Withholding-Strategie gegenüber der Branche (Lobbying), zu der er gehört, können unter Umständen die Erfolgchancen einer direkten Usage-Strategie verschlechtern. Jedoch werden das Lobbying der NGO gegen die Branche und die gleichzeitige Anwendung einer anderen Einflussstrategie häufig von den Unternehmen und Banken toleriert, da sich das Lobbying nicht spezifisch gegen den einzelnen Akteur richtet. Vgl. auch Hendry, J.R. (2005) S. 95.

⁸²² Diese Aussagen werden im Rahmen der Interviews überprüft.

⁸²³ Vgl. auch Annahme B4g in Kapitel 5.4.

⁸²⁴ Vgl. auch Annahme B4h in Kapitel 5.4.

⁸²⁵ Vgl. auch Annahme B4i in Kapitel 5.4.

*auch wenn er sonst über keine direkte Ressourcenbeziehung mit dem Zielobjekt bzw. Zwangsmittstreiter verfügt.*⁸²⁶

Aussage 11:

*Die Aktionsbereitschaft und Mobilisierungsfähigkeit muss der gesellschaftliche Stakeholder von Zeit zu Zeit glaubhaft demonstrieren, um den quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu behalten.*⁸²⁷

Aussage 12:

*Das Strategierepertoire eines Stakeholders wird neben ressourcendeterminierten Größen durch weitere Determinanten beeinflusst. In ihrem Zusammenspiel und auf der Grundlage einer vorliegenden Transaktion entscheidet der Stakeholder über die Strategie oder den Strategie-Mix (multiple Einflussstrategien), die er im konkreten Fall anwenden will.*⁸²⁸

Aussage 13:

*Sofern eine notwendige oder hilfreiche Taktik nicht im Strategierepertoire der gesellschaftlichen Stakeholdergruppe enthalten ist und auch nicht neu integriert werden soll, wird die Stakeholdergruppe die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern erwägen, die eine solche Taktik beisteuern können.*⁸²⁹

An dieser Stelle ist abschließend noch auf einen weiteren Sachverhalt hinzuweisen, der sich aus den Untersuchungen von Frooman/Murrell (2005) und Hendry (2005) abzeichnet. Frooman/Murrell (2005) stellten bei ihrer experimentellen Überprüfung der Aussagen 1 bis 4 fest, dass von den befragten Nichtregierungsorganisationen die meisten eine indirekte Strategie auch dann wählten, wenn eine hohe Abhängigkeit des Unternehmens von den Ressourcen des Stakeholders angenommen wurde (Stakeholdermacht oder hohe Interdependenz).⁸³⁰ Während die Aussagen 3 und 4 für diese Fälle die Wahl einer direkten Einflussstrategie prognostizieren, kommen die Autoren aufgrund der Befragungsergebnisse zu dem Schluss, dass die Wahl der Einflussroute auch davon bestimmt wird, mit welchen Strategieformen eine Organisation am vertrautesten ist. Da sich Nichtregierungsorganisationen für gewöhnlich in einer Situation befinden, bei der die Unternehmen keine oder nur eine geringe Abhängigkeit von den Ressourcen der Stakeholder sehen, werden die NGOs regelmäßig indirekte Strategien wählen (müssen) und folglich mit diesem Einflusspfad die meiste Erfahrung haben. Ihr Repertoire an Strategien wird sich daher auf die indirekten Einflussrouten begrenzen. Und obwohl im Experiment grundsätzlich die gesamte Bandbreite aller denkbaren Strategien zur Auswahl stand, erklärt sich hieraus die zu beobachtende Selbstbeschränkung der NGOs auf indirekte Wirkungsrouten.⁸³¹

⁸²⁶ Vgl. auch Annahme B5a in Kapitel 5.4.

⁸²⁷ Vgl. auch Annahme B5b in Kapitel 5.4.

⁸²⁸ Vgl. auch Annahme B6a in Kapitel 5.4.

⁸²⁹ Vgl. auch Annahme B6b in Kapitel 5.4.

⁸³⁰ Vgl. Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 16 ff.

⁸³¹ Tarrow (1994) definiert ein Repertoire als ein strukturelles und gleichzeitig kulturelles Konzept und bemerkt: „The repertoire is at once a structural and a cultural concept. Tilly’s [gemeint ist Charles Tilly, Anm. d. Verf.] ‘well-established actions’ are not only what people *do* when they are engaged in conflict with others; it is what they *know how to do* and what others *expect* them to do. [...] The repertoire changes over time, writes Tilly, but only glacially. Fundamental changes in the forms of collective action depend on major fluctuations in interests, opportunity and organization. These, in turn, are correlated with changes in states and capitalism.” Siehe Tarrow, S. (1994), *Power in movement. Social movements, collective action and politics*, Cambridge, 1994, S. 31. Vgl. ebenso Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 20.

Frooman/Murrell (2005) stellen somit fest, dass sich Organisationen aus der Gesamtheit aller möglichen Strategien üblicherweise ein individuelles Strategierepertoire zulegen, auf das sie zurückgreifen, und insofern wenden sie in ihren Aktionen nur die Strategien an, mit denen sie über die Zeit hinweg Erfahrungen gesammelt haben.⁸³² Entsprechend nehmen sie von anderen Strategieformen häufig Abstand, die nicht in diesem Repertoire vorkommen. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Einerseits wollen Organisationen vermeiden, ihre Mitglieder gegen sich aufzubringen, und so halten sie an ihrer ‚Mission‘ und ihren Strategien so weit wie möglich fest. Andererseits kann ein Repertoire an eingeübten und erfolgreichen Strategien, auf das im Fall einer Konfrontation schnell und effektiv zurückgegriffen werden kann, selbst als eine Ressource der NGO angesehen werden.⁸³³

Insofern ist es laut Frooman/Murrell (2005) nachvollziehbar, dass NGOs aufgrund dieser Expertise die Anwendung indirekter Aktionsformen auch in solchen Situationen bevorzugen, in denen sie einen direkten Einfluss auf das Target ausüben könnten. Zu diesem Ergebnis passt die Beobachtung, die J.R. Hendry in ihren Befragungen von Umweltorganisationen machte und in denen viele dieser NGOs angaben, zuerst die Einflussstrategie auszuwählen und erst danach das eigentliche Target-Unternehmen zu bestimmen.⁸³⁴

In der Studie von Frooman/Murrell (2005) wurde ebenso die Wahl der NGOs zwischen einer Zwangsstrategie und einer Kompromissstrategie bzw. zwischen Withholding- und Usage-Strategie unter verschiedenen strategischen Abhängigkeitskonstellationen untersucht.⁸³⁵ Die Teilnehmer wählten dabei zwischen einer Zwangsstrategie und einer Kompromissstrategie gemäß der in den Aussagen angestellten Überlegungen, bevorzugten aber in jedem Fall eine indirekte Einflussnahme auf ihr Target. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Auswahl einer Zwangsstrategie nicht aus einer gefühlsgeladenen, antikapitalistischen Grundhaltung der NGO geboren ist, sondern es sich vielmehr um eine logisch nachvollziehbare Taktikwahl handelt, die auf der strukturellen Natur der Beziehung zwischen Umweltschutzorganisation und Unternehmen basiert.⁸³⁶

Auf der Grundlage der in diesem Kapitel dargestellten Beobachtungen kann daher konstatiert werden, dass die Strategiewahl der NGOs sehr wohl strategisch-rationalen Kalkülen folgt, dabei jedoch sowohl die NGO-spezifische Nutzendefinition als auch weitere Einflussdeterminanten ergänzend zu berücksichtigen sind.

⁸³² Vgl. auch im Fortfolgenden Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 20 f.

⁸³³ Während sich die Wahl des Repertoires an Strategien vornehmlich aus den demografischen Variablen (i.e. das absolute Level der Ressourcenausstattung) zu bestimmen scheint, wird die fallspezifische Auswahl einer Strategie aus diesem Strategierepertoire – so Frooman/Murrell (2005) – auf Basis der strukturellen Variablen determiniert, also der tatsächlich vorliegenden Ressourcenabhängigkeit zwischen NGO und Target. Vgl. Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 21 f., 25.

⁸³⁴ Vgl. Hendry, J.R. (2005) S. 96.

⁸³⁵ Vgl. auch im Folgenden Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 18 f.

⁸³⁶ „The point this study makes, though, is that their choice of the negative (coercive) strategy may not be reflective of some emotive anticapitalist creed the Greenpeace leadership embraces but, rather, that their choice is dictated by a logic embedded in the structural nature of the relationship Greenpeace has with Trader Joe’s. Put another way, Greenpeace acts the way it does, because *any* organization in such a relationship would act that way. [...] Because the exchange ratio is maximized when a coercive strategy is chosen (again, any compromise offered up by the stakeholder necessarily involves a concession from the stakeholder, which is costly to the stakeholder), the stakeholder chooses coercion. So when Greenpeace chose coercion, they were choosing exactly as any stakeholder would, given their relationship with Trader Joe’s.” Siehe Frooman, J. / Murrell, A.J. (2005) S. 19.

5.3.2 Instrumente zur Strategiedurchsetzung

Um Einfluss auf wirtschaftliche, staatliche und gesellschaftliche Akteure zu nehmen, stehen Nichtregierungsorganisationen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Manche der NGO-Aktionsformen sind eindeutig konfrontativ ausgerichtet, während andere kooperative Elemente aufweisen. Einige Instrumente können wiederum als Kommunikationsstrategien bezeichnet werden, mit denen gesellschaftliche Akteure mobilisiert werden sollen bzw. eine NGO-Forderung – häufig öffentlichkeitswirksam – an die wirtschaftlichen und staatlichen Akteure herangetragen wird.

Blockaden, Boykotte, Streiks, gerichtliche Klageverfahren, Lobbying und negative Investitionsselektion können zu den Withholding-Strategien gerechnet werden, die im Rahmen von Zwangsmaßnahmen ein Target zu einer Verhaltensänderung zwingen. Dabei kann zwischen einer direkten Strategie (bei der die NGO über eigene Aktionen selbst Einfluss nimmt) und indirekten Strategien (bei denen sie sich der Unterstützung eines dritten Akteurs bedient) unterschieden werden.

Partnerschaften, Multi-Stakeholder-Dialoge, Beschwerdekampagnen, Hauptversammlungsanträge und positive Investitionsselektion zählen zu den Usage-Strategien. Auch hier kann zwischen einer direkten und indirekten Einflussnahme der NGO aufgeteilt werden.

Um ihre Mitglieder und die Öffentlichkeit zu informieren und zu mobilisieren sowie ihre Forderungen den Verhandlungsgegnern zu übermitteln, setzen Nichtregierungsorganisationen verschiedene Kommunikationsstrategien ein; hierzu zählen Proteste, Blockaden, die Erstellung von Berichten und Studien sowie Hauptversammlungsanträge. Wie aus der Auflistung deutlich wird, können manche Aktionsformen dabei sowohl im Rahmen einer Withholding- oder Usage-Strategie verwendet werden als auch als Kommunikationsmittel dienen.

Häufig werden mehrere verschiedene Aktionsformen parallel – auch gegen dasselbe Target – eingesetzt, wobei der Stakeholder darauf zu achten hat, dass der Einsatz der Instrumente sich nicht gegenseitig negativ beeinflusst. So kann beispielsweise eine Blockade der Zufahrtsstraße zum Unternehmensgelände die parallelen Verhandlungen der NGO um eine Kompromisslösung mit dem Unternehmen zunichte machen.

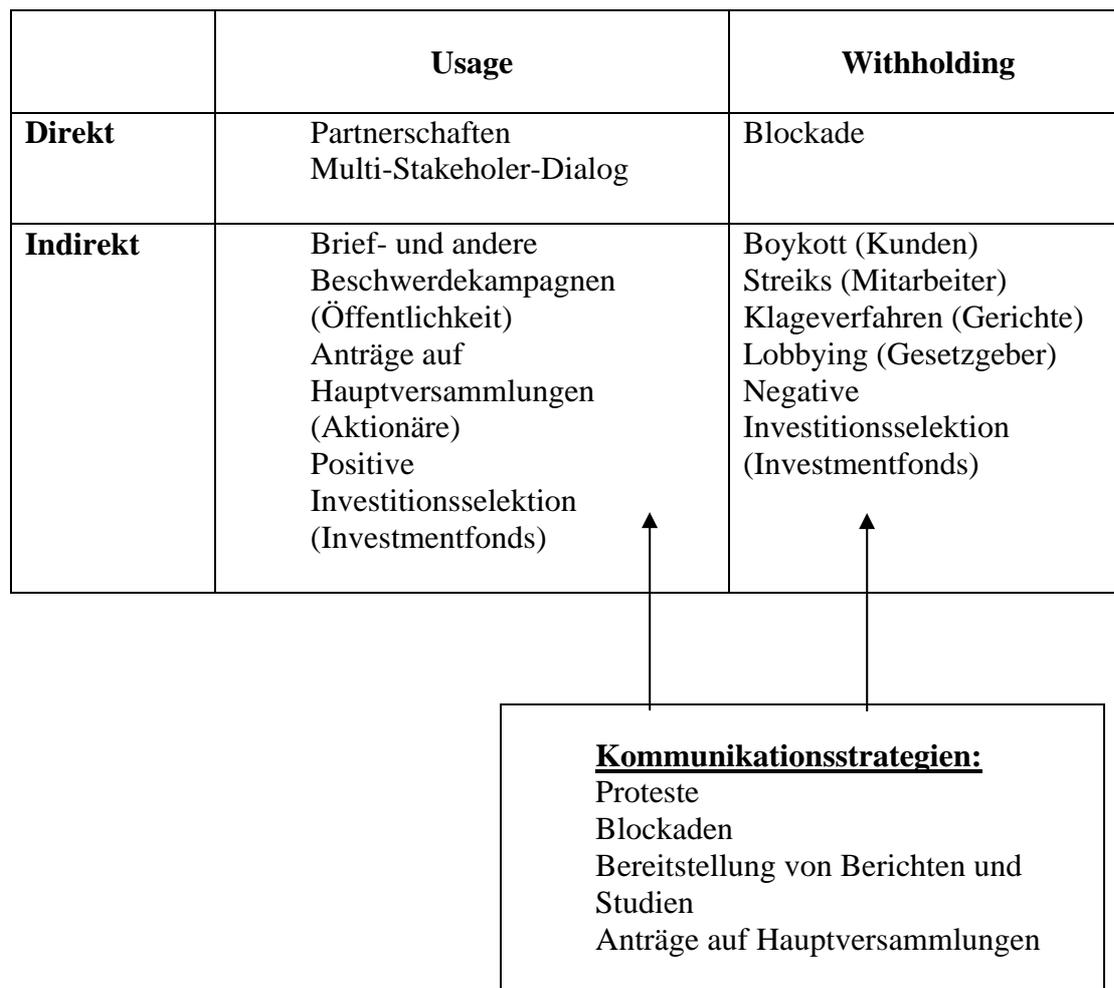


Abb. 9: Spezifische Einflussstrategien gemäß der Frooman (1999)-Typologie
 [Quelle: Hendry, J.R. (2005) Fig. 1, S. 96 mit Übersetzung ins Deutsche und eigenen
 Ergänzungen]

Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Dialoge zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen bzw. zwischen NGOs und staatlichen Akteuren werden in solchen Fällen möglich sein, in denen beide Akteure eine hohe wechselseitige Abhängigkeit in ihrer Beziehung zueinander unterstellen und einen Nutzensgewinn aus einer Zusammenarbeit erwarten.⁸³⁷ Solche Beziehungen können dabei verschiedene Formen annehmen:⁸³⁸

1) NGO und Unternehmen können gemeinsam nach Wegen suchen, wie die Unternehmensprozesse ökologisch und sozial besser verträglich gestaltet werden können. Dabei werden Unternehmen einem gesellschaftlichen Stakeholder in aller Regel nur dann ein

⁸³⁷ Frooman (1999) unterstellt in Fällen hoher wechselseitiger Abhängigkeit die Anwendung einer direkten Usage-Strategie. Savage et al. (1991) erwarten die Bildung von Kooperationen in Situationen, in denen ein Stakeholder ein hohes Bedrohungspotenzial und gleichzeitig eine hohe Kooperationsbereitschaft vorweist. Vgl. Savage et al. (1991) S. 67.

⁸³⁸ Wie auch bei vielen vorhergehenden Ausführungen im Text oftmals der Fall, sind die nachfolgenden Anmerkungen nicht auf den Unternehmenskontext beschränkt, sondern können auch auf die Beziehung zwischen NGOs und staatlichen Akteuren sinngemäß übertragen werden. Vgl. im Fortfolgenden Hendry, J.R. (2005) S. 94.

Mitspracherecht und einen quasi-direkten Einfluss einräumen, wenn sie im Gegenzug von der NGO eine gleichwertige Ressource erhalten. Als eine der zentralen Ressourcen, die eine NGO gegenüber einem Unternehmen anbieten kann, ist die Bereitstellung einer öffentlichen Akzeptanz zu nennen, wobei es sich dabei vornehmlich um die Bereitschaft der NGO handelt, von einer öffentlichen Stigmatisierung des Unternehmens und einer Störung der Betriebsprozesse abzusehen.⁸³⁹ Umgekehrt kann die NGO vom Dialog und von der Zusammenarbeit insofern profitieren, als sie dadurch dem Erreichen ihrer ‚Mission‘ näherkommt und damit Erfolge gegenüber ihren Mitgliedern und Anhängern vorweisen kann.

2) Im Rahmen von Multi-Stakeholder-Dialogen bezieht das Unternehmen eine Reihe von Anspruchsgruppen in einen Dialogprozess ein, um negative ökologische oder soziale Auswirkung ihrer unternehmerischen Tätigkeit oder die einer Industriebranche abzumildern. Insbesondere im Projektfinanzierungsgeschäft werden solche Formen der Zusammenarbeit im Rahmen der Equator Principles angewendet und ebenso bei manchen Projekten herangezogen. Ein Beispiel für eine solche Zusammenarbeit auf Projektebene ist im Falle der BTC-Pipeline die Bildung und Schulung eines NGO-Netzwerkes, das im Jahr 2004 unter der Führung der Open Society Institute Assistance Foundation-Azerbaidjan (OSIAF) aufgestellt und durch BP finanziert wurde. Dieses Netzwerk fungierte dann als kritischer Dialog- und Verhandlungspartner mit dem von BP angeführten Konsortium.⁸⁴⁰

3) Lobbying-Partnerschaften nutzen gemeinsame Interessen zwischen Unternehmen und NGO, um gegenüber gesetzgeberischen oder regulativen Organen eine gemeinsame Interessenposition zu vertreten und ihren Forderungen eine größere Legitimität zu verschaffen.

Blockaden, wie sie beispielsweise im Maheshwar-Fall mit der Besetzung des Baugeländes erfolgten,⁸⁴¹ stellen eine konfrontative direkte Aktionsform einer Nichtregierungsorganisation oder einer Basisgruppe dar. Neben den eigentlichen Mitgliedern der NGO können die Betroffenen selbst und auch weitere Anhänger und Befürworter der Organisation aus der Gesellschaft teilnehmen. Blockaden wirken dabei auf zweierlei Weise: Zum einen stören sie die betrieblichen Prozesse des Unternehmens und führen in der Folge dort zu einer Kostenerhöhung. Zum anderen geht von ihnen auch eine Signalwirkung in die Öffentlichkeit aus, sodass sie ebenfalls als Kommunikationsstrategie verwendet werden können.

Ein Großteil der NGO-Aktionen konzentriert sich jedoch im Rahmen von indirekten Einflussrouten auf die Mobilisierung anderer Akteure, die vorzugsweise über eine Stakeholdermacht oder zumindest eine hohe wechselseitige Abhängigkeit mit dem Unternehmen verfügen oder die ihrerseits solche einflussreichen Akteure mobilisieren können.

Briefkampagnen und andere Beschwerdeformen stellen eine der Basistechniken gesellschaftlicher Anspruchsgruppen dar. So kann eine NGO die gesellschaftliche Öffentlichkeit oder die Kunden des Unternehmens aufrufen, über die schriftliche Einreichung einer Beschwerde Druck auf ein Target auszuüben. Eine solche Beschwerde kann entweder an eine bestimmte, einflussreiche Person innerhalb des Unternehmens (z.B. Vorstandsvorsitzender) oder an eine Abteilung im Unternehmen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit oder Beschwerdestelle) gerichtet sein. Neben der traditionellen Briefform und dem Gebrauch von Faxgeräten werden in jüngerer Zeit immer häufiger die neuen Medien genutzt und Beschwerde-

⁸³⁹ Nur in seltenen Fällen wird eine NGO aktiv für ein Unternehmen werben wollen.

⁸⁴⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen im Kapitel 3.3.1.

⁸⁴¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

eingaben beispielsweise über Email kommuniziert. Je einfacher und kostengünstiger dabei die Teilnahme für den Einzelnen ist, desto eher werden NGOs genügend gesellschaftliche Kräfte mobilisieren können.

Die Einreichung von Anträgen für die Hauptversammlung eines Unternehmens setzt, ebenso wie die Gewährung einer Redezeit, voraus, dass die NGO als Aktionär solche Rechte eingeräumt bekommt. NGOs werden entweder selbst über Aktienkauf zu Aktionären oder erhalten über einen anderen, einflussreichen Aktieninhaber wie beispielsweise eine ökologisch ausgerichtete Investmentgesellschaft oder eine Pensionsgesellschaft eine solche Zugangsmöglichkeit. Damit ihr Protest Wirkung zeigt, ist es jedoch erforderlich, dass die NGO eine ausreichende Anzahl anderer Aktionäre überzeugen und sie zu einem Abstimmungsverhalten im Sinne der NGO-Forderung bringen kann. Insofern wirkt dieses Vorgehen gleichzeitig als eine Kommunikationsstrategie. Vor allem Großaktionäre wie Pensionsfonds und Investmentgesellschaften können einen erheblichen Einfluss auf den Vorstand eines Unternehmens haben, der es oftmals vorzieht, die Anliegen dieser Akteure im Vorfeld zu hören und ihnen gegebenenfalls nachzukommen, um Konfrontationen auf der Hauptversammlung zu vermeiden. Häufig nutzen Nichtregierungsorganisationen aber auch die Gelegenheit, aus Anlass einer Hauptversammlung öffentlichkeitswirksam vor dem Veranstaltungsort zu demonstrieren und auf diese Weise sowohl die Aktionäre als auch die gesellschaftliche Öffentlichkeit zu erreichen.⁸⁴²

Die positive Investitionsselektion bezeichnet ein Investitionsverhalten von Anlegern, bei der nach ökologischen und sozialen Kriterien eine Auswahl getroffen wird. Neben Kleinanlegern kommt vor allem aber den bereits genannten ökologisch-sozial ausgerichteten Investmentfonds und Pensionsgesellschaften eine zentrale Rolle zu. Nichtregierungsorganisationen bemühen sich häufig, diese Akteure für ihre Sache zu gewinnen, um über den Marktmechanismus einen sehr effektiven Einflussweg auf ein Unternehmen zu nutzen.

Während bei der positiven Investitionsselektion bewusst in ökologisch-sozial verträgliche Unternehmen und Projekte investiert wird, bezeichnet die negative Investitionsselektion ein entsprechendes Screening vor einer Investition in den Aktienmarkt.⁸⁴³ Der Dow Jones Sustainability Index (USA) und der FTSE4Good Index (UK) sind in diesem Zusammenhang zu nennen. Jedoch kann eine solche Selektion auch auf andere Bereiche wie die Kundenauswahl ausgedehnt werden, bei der beispielsweise eine Bank nur an Kunden Kredite vergibt, die bestimmten ökologischen und sozialen Anforderungen entsprechen. Wie auch im Fall der positiven Investitionsselektion nimmt auch bei der negativen Investitionsselektion nicht die NGO selbst, sondern ein dritter Akteur den entscheidenden Einfluss.

In eine ähnliche Richtung weisen die Aufrufe zu Boykotten, die von NGOs an andere Akteure gerichtet werden und auf die Zurückbehaltung einer ökonomischen, sozialen oder politischen Partizipation abzielen.⁸⁴⁴ Eine zentrale und häufig wirkungsvolle Form des Boykotts stellen aus NGO-Sicht die Konsumentenboykotte dar, bei der die Käufer auf den Erwerb von Produkten bestimmter Unternehmen verzichten. Da dieses strategische Instru-

⁸⁴² Diese Demonstrationsform wird insbesondere dann genutzt, wenn die NGO – in Ermangelung eines Aktienbesitzes – kein Rederecht auf der Hauptversammlung erhält.

⁸⁴³ Vgl. auch im Fortfolgenden Friedman, A.L./Miles, S. (2006) S. 199 f.

⁸⁴⁴ Vgl. Friedman, A.L./Miles, S. (2006) S. 194.

ment über den Marktmechanismus wirkt, stellt es für erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Betriebe ein erhebliches Bedrohungspotenzial dar. Entscheidend ist aus Sicht der NGO jedoch, dass sie eine ausreichende Anzahl von Teilnehmern mobilisieren kann. Gelingt ihr das nicht, so erreicht auch der Boykott nicht den gewünschten Effekt. Hat hingegen eine Nichtregierungsorganisation in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass sie eine genügend große Teilnehmerzahl für eine solche Aktion gewinnen kann, so wird unter Umständen bereits die Androhung eines Boykottaufzuges zu einem Einlenken des Unternehmens führen. Je problemloser der Käufer dabei auf ein bestimmtes Produkt verzichten kann – sei es, dass er hierauf ganz verzichtet oder es durch ein anderes Produkt substituieren kann –, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Mobilisierung.⁸⁴⁵

Neben dem Konsumentenboykott kann auch der Streik zu den Boykottformen gezählt werden. Der Verbündete der NGO ist in diesem Fall nicht der Käufer, sondern der Mitarbeiter des Unternehmens. Abgewandelte Formen hiervon sind die Abwesenheit vom Arbeitsplatz, „Dienst nach Vorschrift“, Überstundenverbot, aber auch die Sabotage in Unternehmen durch Mitarbeiter.⁸⁴⁶

Bei einem Klageverfahren binden Nichtregierungsorganisationen ein Gericht als „Verbündeten“ für die Durchsetzung ihrer Interessen ein. Winston (2002) nennt hier verschiedene Gerichtsverfahren als Beispielfälle, in denen vor US-amerikanischen Gerichten Unternehmen wegen Menschenrechtsverstößen angeklagt wurden.⁸⁴⁷ Voraussetzung ist, dass das jeweilige Unternehmen gegen einen juristischen Tatbestand verstößt, für den es gerichtlich belangt werden kann. Unterschiedliche Rechtsgrundlagen und Rechtsprechungen in den Exportländern und den Import- bzw. Projektländern schaffen unterschiedliche Voraussetzungen für eine gerichtliche Durchsetzung von NGO-Interessen.

Das Lobbying von Nichtregierungsorganisationen kann verschiedene Zielrichtungen haben, konzentriert sich aber in vielen Fällen auf den Gesetzgeber oder, wie am Beispiel des Interministeriellen Ausschusses bereits gezeigt, auf politische Institutionen wie das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).⁸⁴⁸ Es dient der punktuellen und systematischen Interessenvertretung und ist durch den Austausch von relevanten Informationen in Verbindung mit legitimen Interessen gekennzeichnet.⁸⁴⁹ Im Unterschied zur Öffentlichkeitsarbeit beschreitet es informelle Wege. Ziel ist es, konstruktiv an einem Gesetzgebungsverfahren oder einem Rahmenwerk wie den OECD Common Approaches mitzuwirken.

Auf die Wirkung von Hauptversammlungsanträgen und Blockaden im Sinne einer Kommunikationsstrategie wurde bereits hingewiesen. Daneben können aber hierfür auch weitere Formen genannt werden:

Öffentlichkeitswirksame Proteste, Demonstrationen und Aktionen verschaffen den Forderungen einer NGO gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Dabei kann es sich um Protest-

⁸⁴⁵ Dabei wird ein ausreichend hoher Unzufriedenheitsgrad mit dem Unternehmensverhalten bei den Konsumenten unterstellt.

⁸⁴⁶ Vgl. Friedman, A.L./Miles, S. (2006) S. 198.

⁸⁴⁷ Er nennt als Beispiele die Gerichtsverfahren gegen Unocal im Rahmen ihres Engagements in Burma, gegen Texaco wegen ihrer Operationen in Ecuador sowie gegen Chevron und Shell wegen des Vorwurfs der Menschenrechtsverletzung in Nigeria. Vgl. Winston, M. (2002) S. 84.

⁸⁴⁸ Vgl. auch Reuter, H. (2008) S. 74. Vgl. ebenso Take, I. (2002) S. 168.

⁸⁴⁹ Vgl. auch im Folgenden Reuter, H. (2008) S. 61. Für weitere Erläuterungen zur Vorgehensweise beim Lobbying vgl. ebenda S. 67 ff.

formen mit einer großen Teilnehmerzahl handeln wie beispielsweise Demonstrationen oder aber um medienwirksame Einzelaktionen wie das Erklimmen der Marienkirche in Berlin durch NGO-Aktivisten am 18.09.2000 (aus Protest gegen das Engagement der Siemens AG im Maheshwar-Projekt).⁸⁵⁰ Die Versorgung mit Berichten und wissenschaftlichen Studien zielt auf die Wissensbereitstellung als eine der zentralen NGO-Ressourcen ab, die neben einer reinen Informationsvermittlung auch als meinungsbildendes Instrument verwendet wird.

Die meisten der vorgenannten Instrumente bedürfen eines ausreichend großen Wiederhalls in den Medien, um die notwendige Anzahl gesellschaftlicher Akteure zu erreichen. Während die Informationsverbreitung über traditionelle Wege wie Zeitung, Radio und Fernsehen nach wie vor ein wichtiger Baustein ist, wächst seit einigen Jahren die Bedeutung der neuen Medien (Internet, Email) kontinuierlich. Einige Autoren sind der Auffassung, dass die neuen Medien den Informationsfluss über die traditionellen Massenmedien verändern und den NGO-Aktivisten einen signifikanten Grad der Unabhängigkeit bieten.⁸⁵¹ Internet und Web sind demnach mehr als parallel zu den traditionellen Medienwelten existierende Informationswelten, da sie die Art und Weise verändern, wie Nachrichten gemacht und in Umlauf gebracht werden. Während es einerseits in den neuen Medien weit aus geringere redaktionelle Filter gibt, greifen andererseits auch Journalisten bei ihrer Recherche auf diese Informationsquelle zurück.

Darüber hinaus eröffnen Internet und Web die Möglichkeit, eine große Anzahl von Aktivisten und Interessierten zu erreichen und Proteste auch auf globaler Ebene zeitlich und inhaltlich zu koordinieren. Zum einen können auf diese Weise vergleichsweise lose Netzwerke zusammengehalten und im Bedarfsfall durch die NGOs aktiviert und genutzt werden.⁸⁵² Zum anderen zeigten die Demonstrationen anlässlich des ministeriellen Treffens der Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 1999, auch als sogenannter ‚Battle in Seattle‘ bekannt, dass auch räumlich weit verstreute Aktivistengruppen über das Internet schnell und problemlos Informationen austauschen und geplante Aktionen koordinieren können. So fanden im Rahmen dieses ‚Battle in Seattle‘ simultane Protestkundgebungen in mindestens 82 Städten weltweit statt, davon an 27 Orten in den USA, an 40 weiteren Orten der nördlichen Hemisphäre (einschließlich Seoul, London, Paris, Prag, Brisbane und Tel Aviv) und 15 Orten der südlichen Hemisphäre (einschließlich Neu-Delhi, Manila und Mexico City).⁸⁵³ Protestaktionen und Kampagnen bedürfen somit nicht länger einer zentralen NGO mit großen Ressourcen und breiter Mitgliederbasis, die die Führung und Koordination übernimmt. Neben diesen unterstützenden Eigenschaften kann jedoch die Vereinfachung der Koordinierung und Mobilisierung gleichfalls dazu führen, dass einmal begonnene Proteste von der initiiierenden NGO nicht mehr gelenkt und womöglich auch nicht mehr abgestellt werden können, selbst wenn ein befriedigendes (Zwischen-)Ziel erreicht wurde und die NGO aus taktischen Gründen von weiteren Aktionen gegenüber

⁸⁵⁰ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

⁸⁵¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Bennett, W.L. (2003), *Communicating Global Activism. Strengths and vulnerabilities of networked politics*, in: Information, Communication & Strategy, Vol. 6, No. 2, 2003, S. 143–168, hier S. 151 + 161 ff.

⁸⁵² Vgl. auch im Fortfolgenden Bennett, W.L. (2003) S. 153.

⁸⁵³ Vgl. Bennett, W.L. (2003) S. 153 mit Verweis auf Lichbach, M.I. / Almeida, P. (2001), *Global Order and Local Resistance: The Neoliberal Institutional Trilemma and the Battle of Seattle*, unveröffentlichtes Manuskript, University of California Riverside Center for Global Order and Resistance.

dem Unternehmen oder der Institution absehen möchte.⁸⁵⁴ Andere Aktivistengruppen, die an einer Fortführung der Proteste interessiert sind, wären unter Umständen in der Lage, über diesen Informationsweg die Kampagne weiterlaufen zu lassen. Aus Unternehmenssicht machen jedoch Absprachen und Kompromisslösungen, die mit einer NGO ausgehandelt werden, nur dann Sinn, wenn dadurch unternehmensschädigende Kampagnen abgestellt werden und die NGO eine entsprechende Zusage einhält.

5.3.3 Weitere Determinanten des Strategierepertoires

5.3.3.1 Erfahrungen, Werte und ideologische Überzeugungen

Die Entscheidung zum taktischen Vorgehen und die Auswahl der geeigneten Instrumente werden neben der vorliegenden Ressourcenabhängigkeitssituation zwischen NGO und Target durch weitere Faktoren beeinflusst. So bestimmen neben a) der praktischen Erfahrung ferner auch b) die Werte und Überzeugungen, c) die politische Ideologie und – im Falle von Umweltgruppen – d) die Umwelphilosophie die Interpretation des politischen Umfeldes und die Auffassung der NGO darüber, welches Verhalten und welche Aktionen als angemessen und wirkungsvoll angesehen werden.⁸⁵⁵ Diese vier kognitiven Filter arbeiten unabhängig voneinander und formen die Interpretationen der NGO-Mitglieder und -Anhänger, woraus sich schließlich die Wahl des Strategierepertoires ableitet. Als Folge können Organisationen derselben gesellschaftlichen Bewegung zur selben zeitlichen Periode zwar die gleichen Ziele verfolgen, jedoch ein unterschiedliches Aktionsrepertoire aufweisen.⁸⁵⁶

Wie in Kapitel 4 bereits ausgeführt wurde, hängt die Handlungsfähigkeit einer NGO nicht zuletzt vom Engagement ihrer Mitglieder und Anhänger sowie von den Zuwendungen ihrer Geldgeber ab. Die Ziele der Organisation, ihre ideologische Überzeugung und die von ihr gewählte Vorgehensweise ziehen nicht nur Personen mit ähnlichen Anschauungen, sondern auch bestimmte Geldgebergruppen an. Sobald deren Finanz- und Sachmittelspenden als Einnahmequelle von der NGO angenommen werden, tendieren diese Organisationen dazu, in der Folge solche Taktiken zu verwenden, die von ihrer Anhängerschaft als akzeptabel angesehen werden.⁸⁵⁷

Um den Charakter einer Umweltorganisation besser einschätzen zu können, schlagen Carmin/Balser (2002) vor, die vier kognitiven Filter Erfahrungen, Grundwerte und Überzeugungen, Umweltanschauungen sowie politische Ideologie zu untersuchen:⁸⁵⁸

⁸⁵⁴ Vgl. Bennett, W.L. (2003) S. 150.

⁸⁵⁵ Organisationen wählen Aktionsformen und Taktiken, die ihre Werte und Glaubensgrundsätze widerspiegeln und bekräftigen. Vgl. auch im Folgenden Carmin, J. / Balser, D.B. (2002), *Selecting Repertoires of Action in Environmental Movement Organizations*, in: *Organization & Environment*, Vol. 15, No. 4, 2002, S. 365–388, hier S. 366.

⁸⁵⁶ Carmin/Balser (2002) argumentieren auf Basis ihrer Untersuchungen zu Greenpeace und Friends of the Earth (welche die gleichen ökologischen Ziele haben, aber eine unterschiedliche Herangehensweise und Taktikwahl während der gleichen Zeitperiode zeigen), dass es notwendig ist, den Aspekt der Umweltanschauungen (environmental philosophy) von den anderen Filtern zu entkoppeln. Vgl. Carmin, J. / Balser, D.B. (2002) S. 368.

⁸⁵⁷ Carmin/Balser (2002) weisen hier auf die Ergebnisse verschiedener Studien hin, beispielsweise Brulle (2000), Dalton (1994) oder Dreiling/Wolf (2001). Vgl. Carmin, J. / Balser, D.B. (2002) S. 367.

⁸⁵⁸ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Carmin, J. / Balser, D.B. (2002) S. 368 ff.

- a) Erfahrungen (experience): Organisationen wählen Taktiken, die aus ihrer Erfahrung heraus Erfolg versprechend sind. So waren Gründer neuer Umweltorganisationen nicht selten zuvor Mitglieder einer anderen Organisation, gründeten aber aufgrund ihrer Unzufriedenheit mit deren taktischem Vorgehen eigene, häufig aggressivere Gruppen (beispielsweise Dave Foreman von Earth First!, zuvor Lobbyist der Wilderness Society; Paul Watson von Sea Shepard Society, zuvor einer der frühen Greenpeace-Aktivisten).
- b) Grundwerte und Überzeugungen (core values and beliefs): Bei Grundwerten handelt es sich um normative Ansichten, wie Dinge sein sollten. Sofern diese Wertvorstellungen bewusst formuliert werden, finden sie Eingang in die moralischen Leitlinien einer Organisation. Andere Werte wirken eher auf einer unbewussten Ebene und werden in stillschweigende Glaubensgrundsätze und Annahmen umgesetzt. Auch sie formen die kollektiven Ideen und Ideale sowie die Ansichten darüber, welche Aktionsmittel für eine Organisation akzeptabel sind (z.B. Entscheidung bezüglich der Anwendung von Gewalt und gesetzeswidrigem Verhalten).
- c) Umweltphilosophie (environmental philosophy): Die Ansichten der Umweltorganisation hinsichtlich der Frage, welchen Stellenwert die Natur und der Mensch in ihr haben, weisen auf das konkrete Ziel und den Zweck hin, den eine Gruppe verfolgt. Sie stellen eine Spezifizierung ihrer Grundwerte und Überzeugungen mit Blick auf ihre ökologisch-soziale Ausrichtung dar. So können sich manche Gruppen beispielsweise auf die Wildniserhaltung und die Schaffung von Naturschutzreservaten, andere auf die Bekämpfung von Umweltverschmutzung konzentrieren.
- d) Politische Ideologie (political ideology): Das kollektive Verhalten einer Gruppe wird entscheidend geprägt von ihren ideologischen Grundauffassungen. Ideologie enthält kognitive, bewertende und normative Komponenten, und die politische Ideologie ist eine Ausprägung hiervon. Sie besteht aus Theorien zur Funktion politischer Prozesse und den Ansichten und Forderungen der Gruppe, wie diese Prozesse idealerweise aussehen sollten. Während Grundwerte und Überzeugungen normative Ansichten und moralische Grundsätze repräsentieren, bildet die politische Ideologie Ansichten ab, die sich auf das politische Umfeld der Gruppe beziehen. So kann dasselbe politische System durch Gruppen oder Personen mit unterschiedlichen ideologischen Positionen auch verschieden beurteilt werden; Gleiches gilt für deren Ansichten, welches Repertoire an Aktionen effektiv und akzeptabel ist.

Während Erfahrungen somit vor allem die Ansichten der Gruppe hinsichtlich der Wirksamkeit von Aktionen prägen, bilden sich aus ihren Grundwerten und Überzeugungen Leitlinien, mit denen die Mitglieder die Annehmbarkeit der Aktionsformen beurteilen; die Umweltphilosophie wiederum bestimmt den Stellenwert von Umweltthemen, während die politische Ideologie der Gruppe ihre Auffassungen über das politische Umfeld widerspiegelt.⁸⁵⁹

In Kapitel 5.2.4 wurde bereits auf den Einfluss der Identität einer Einzelperson und der Identität einer Gruppe in Bezug auf die Organisationsfähigkeit und den Durchsetzungswillen einer Organisation hingewiesen. Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass

⁸⁵⁹ Vgl. Carmin, J. / Balsler, D.B. (2002) S. 371.

Identität durch die Grundwerte und Überzeugungen, die politische Ideologie und die Erkenntnisse aus zurückliegenden Erfahrungen geprägt wird.

Hond/Bakker (2007) weichen von dieser Darstellung ab, wenn sie eine Differenzierung zwischen Identität und Ideologie vornehmen.⁸⁶⁰ Sie argumentieren, dass die Darstellung bei Rowley/Moldoveanu (2003) zwar Hinweise gibt, warum und wann sich Gruppen formieren und handeln, jedoch die Wahl der Taktiken von der Ideologie der Gruppe abhängt. So können Gruppen mit ähnlichen Interessen und Identitäten in unterschiedlicher Weise vorgehen, und sie führen diese Unterschiede auf die vorliegenden radikalen oder moderaten/reformativen Ideologien zurück. Ähnlich wie Rowley/Moldoveanu (2003) gehen sie, wie bereits in einem anderen Zusammenhang erwähnt, davon aus, dass sich Menschen für eine Zusammenarbeit entscheiden, wenn sich ihre Interessen, Identitäten und Ideologien hinreichend überlappen.^{861 862}

Die Unterscheidung in radikale und moderate Gruppen, die Hond/Bakker (2007) vornehmen, ist jedoch nicht unproblematisch: Zunächst einmal muss berücksichtigt werden, dass eine solche Einteilung von der persönlichen Einstellung des beurteilenden Beobachters wesentlich determiniert wird. Solange nicht feste Kriterien bestimmt werden und ein geeigneter Beurteilungsmodus gefunden wird, der eine hinreichende Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse verschiedener Autoren zulässt, bleibt die Aussagekraft solcher Studien verschwommen. Ferner ist zu klären, ob sich eine Beurteilung hinsichtlich der radikalen bzw. moderaten Ausprägung einer Gruppe auf deren Forderungen und Ziele oder aber auf die gewählten Aktionsformen konzentriert. Daneben stellen auch Hond/Bakker (2007) fest, dass radikale Gruppen mitunter moderate Taktiken und moderate Gruppen bisweilen radikalere Aktionsformen verwenden; ebenso würden moderate Gruppen häufig zunehmend radikale Taktiken anwenden, je länger eine Sozialbewegung bereits besteht.⁸⁶³ Insofern hätten Aktivistengruppen eine breitere und komplexere Bandbreite an Taktiken zur Verfügung, als von ihrer ideologischen Ausrichtung her zunächst unterstellt werden würde.

Wie in Kapitel 5.1.3 bereits angesprochen wurde und wie auch die Interviews mit Nicht-regierungsorganisationen zeigen (vgl. Kapitel 6), wird die Unterteilung in radikale und moderate Gruppen auch NGO-seitig kritisch gesehen. So profitieren kooperativer eingestellte Gruppen häufig von dem Druck, der durch konfrontative Gruppen aufgebaut wird. Organisationen mit unterschiedlicher Konfrontationsbereitschaft können strategisch zusammenarbeiten, indem sie ihr Verhalten gegenüber einem Target untereinander abstimmen (Good-Cop-Bad-Cop-Strategie). Aber auch wenn eine bewusste Absprache unter ihnen ausbleibt, so bereiten konfrontativer eingestellte Gruppen nicht selten den Weg da-

⁸⁶⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Hond, F.d. / Bakker, F.G.A.d. (2007) S. 902 f., 918.

⁸⁶¹ Bezüglich der Argumentation von Rowley/Moldoveanu (2003) vgl. die Ausführungen in Kapitel 5.2.4.

⁸⁶² Wie in Kapitel 5.1.3 bereits ausgeführt, zeichnen sich laut Hond/Bakker (2007) radikale Gruppen dadurch aus, dass sie meist übergreifende, umfassende Problemansichten und drastischere Maßnahmen für deren Lösung vertreten. Im Zusammenhang mit einer Verhaltensänderung bei Unternehmen glauben moderate Gruppen für gewöhnlich, dass Unternehmen zwar Teil des Problems sind, aber auch Teil der Lösung sein können; radikale Gruppen hingegen würden dies verneinen. Die tatsächliche ideologische Ausrichtung einer Gruppe kann zwischen diesen beiden Extrempositionen angesiedelt sein. Vgl. Hond, F.d. / Bakker, F.G.A.d. (2007) S. 903.

⁸⁶³ Vgl. auch im Folgenden Hond, F.d. / Bakker, F.G.A.d. (2007) S. 904.

für, dass Unternehmen oder staatliche Institutionen den Dialog mit (kooperationsbereiteren) NGOs aufnehmen und zu ernsthaften Verhandlungen schreiten.⁸⁶⁴

Zusammenfassend kann resümiert werden, dass die Identität von NGOs, ihren Mitgliedern und Anhängern von deren ideologischen Überzeugungen, Grundhaltungen und Erfahrungen geprägt wird. Die Organisationsfähigkeit einer Gruppe und ihr Durchsetzungswille leiten sich hieraus ab. Ebenso wird die Wahl des Strategierepertoires durch sie insofern beeinflusst, als die gewählte Aktionsform zur Identität und Überzeugung der Gruppenmitglieder und ihrer Geldgeber passen muss. Vor dem Hintergrund einer begrenzten Ressourcenausstattung der NGOs kann jedoch unterstellt werden, dass die gegenseitige Ressourcenabhängigkeitsbeziehung zwischen NGO und Target die Entscheidung zur Strategiewahl dominieren wird.

5.3.3.2 Kulturelle und politische Faktoren

Die kulturellen und politischen Verhältnisse in Ländern prägen die gesellschaftlichen und politischen Voraussetzungen, die eine Nichtregierungsorganisation bei der Verfolgung ihrer Interessen vorfindet.

Für gewöhnlich leiten sich die Ziele und Forderungen einer NGO aus ungenügend berücksichtigten Bedürfnissen und Notwendigkeiten ab, die ihr in ihrem Umfeld begegnen. Mit Blick auf ökologische und soziale Aspekte gehen verschiedene Gesellschaftssysteme in unterschiedlicher Form auf solche Belange ein. So können manche dieser Themen in einer Gesellschaft bislang noch keinen großen Stellenwert gefunden haben, was sich aus der historischen Entwicklung der sozialen Strukturen erklären kann. Andere Themen wiederum mögen auch aus Sicht eines größeren Teils der Bevölkerung von Relevanz sein, jedoch das gegebene politische System eine adäquate Interessenvertretung für diese Bevölkerungsgruppe erschweren oder verhindern.

Üblicherweise werden gesellschaftliche Auffassungen über Recht und Ordnung sowie Themen öffentlicher Relevanz in einem gesetzlichen Regelwerk umgesetzt, das auf Basis der vorliegenden gesellschaftlichen Werte einen Interessenausgleich bringen und als unerwünscht empfundene Unterversorgungen vermeiden helfen soll. Welchen Stellenwert einzelnen Themen und Gruppen hierin zugesprochen wird, ist in der Regel das Ergebnis eines durch Kultur und Tradition beeinflussten gesellschaftlichen Willensbildungsprozesses. Aber auch die Umsetzung rechtlicher Vorschriften hängt von den exekutiven Rahmenverhältnissen ab, die sich eine Gesellschaft gegeben hat.

Ökologische und soziale Themen müssen jedoch nicht auf nationale Grenzen beschränkt bleiben, sondern können ebenso eine globale Tragweite bekommen. Sie können auf internationaler Ebene in einem zwischenstaatlichen Dialog- und Verhandlungsprozess be-

⁸⁶⁴ Vgl. hierzu auch den Streitdialog zwischen George Monbiot, Gründer der Organisation ‚The Land is Ours‘, und Jonathon Porritt, Direktor des ‚Forum for the Future‘ und ehemaliger Direktor von Friends of the Earth UK. Hierin führt Jonathon Porritt aus: „Over the last 10 years, I have learned just how much those working ‚the inside track‘ – with companies or government – depend on those hammering away from outside. Many of the companies we work with, for instance, live in dread of being targeted by Greenpeace or Friends of the Earth, and that’s no bad thing. In fact, it would be a disaster to the Green Movement as a whole if those organisations renounced confrontation and embraced the Forum’s ‚solutions-based partnerships‘, or if you started writing corporate puff pieces instead of your sustained and powerful invective.“ Siehe Monbiot, G. / Porritt, J. (2000), *Does Working with Business Compromise the Environmentalist?*, in: *The Ecologist*, Vol. 30, No. 6, 2000, S. 20–23, hier S. 23.

sprochen und auf Basis entsprechender Abkommen geregelt werden. Jedoch schafft die zunehmende Globalisierung wirtschaftlicher Prozesse nicht selten einen Einfluss auf Nationalstaaten und die dortige Bevölkerung, der weder von nationalen Regelungen noch von internationalen Abkommen erfasst wird.

International operierende Unternehmen nutzen Chancen und Möglichkeiten, die sich aus den wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen verschiedener Länder ergeben. Diese Unternehmen können dabei einerseits über einen Export von Gütern einen Absatzmarkt bedienen. Sie können aber andererseits auch in die Wirtschaft eines anderen Landes investieren und dort einen Unternehmensstandort aufbauen. Während beim Exportgeschäft (neben den Ausfuhrbestimmungen des Exportlandes) die Einfuhrvorschriften des Importlandes beachtet werden müssen, schafft die Errichtung eines Unternehmensstandortes regelmäßig die Notwendigkeit, rechtliche und behördliche Vorgaben in größerem Umfang zu berücksichtigen. Aufgrund der verschiedenen Gesellschafts- und Rechtssysteme des Exportlandes und des Import-/Projektlandes ergibt sich ein unterschiedliches, landesspezifisches Anforderungsniveau in Bezug auf gesetzliche Vorschriften, was aus Sicht der Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken eröffnen kann.⁸⁶⁵ Nicht selten wird die Ausnutzung solcher Vorteile seitens eines Projektsponsors und anderer wirtschaftlich Beteiligter durch gesellschaftliche Gruppen kritisiert.

Während Unternehmen regelmäßig aus einem Gewinnstreben heraus sich mit anderen Wirtschaftssystemen beschäftigen, schafft aus Sicht der im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs die Globalisierung wirtschaftlicher Prozesse sowohl Handlungsbedarf aufgrund ihrer ökologischen und sozialen Auswirkungen als auch Chancen mit Blick auf eine Einflussnahme. Eine Besonderheit in diesem Geschäftsfeld ist, dass Basisgruppen und NGOs im Import-/Projektland mit Nichtregierungsorganisationen aus den Exportländern (meist Industriestaaten) zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit wird von den lokalen Gruppen vor Ort häufig dann gesucht, wenn die betroffene Bevölkerung nur eine beschränkte Einflussmöglichkeit auf das Projekt bzw. den Importeur hat. Eine solche Einflussbeschränkung kann verschiedene Ursachen haben, wobei insbesondere zu nennen sind

- a) die politischen Umstände im Land (die keine oder nur eine geringe Einflussnahme über politische Prozesse zulassen),
- b) geringe behördliche Auflagen oder eine unzureichende Umsetzung gestellter Auflagen (einschließlich unzureichender Möglichkeiten über den gerichtlichen Klageweg),
- c) harsche Lebensbedingungen der Bevölkerung vor Ort, die keine direkten Protestformen (Konsumentenboykotte, Besetzungen des Betriebsgeländes etc.) erlauben, und
- d) geringe Einflussnahmemöglichkeit der Bevölkerung über den Markt in ihrer Funktion als Konsumenten, wenn die betreffende Projektgesellschaft bzw. der Importeur nicht für Konsumentenkunden in ihrem Land produziert.

⁸⁶⁵ Vgl. hierzu beispielsweise Berg, N. / Holtbrügge, D. (2002), *Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmen in der VR China*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 3. Jg., Heft 1, 2002, S. 35–54.

Neben den Möglichkeiten bzw. Beschränkungen, die der gerichtliche Klageweg im Projektland der betroffenen Bevölkerung eröffnet, bestimmen die dortigen politischen Umstände entscheidend die Auswahl Erfolg versprechender NGO-Strategien. Der Grad des Zugangs zum politischen System definiert sich in erster Linie aus dem Zugang zu wichtigen Entscheidungszirkeln und die An- oder Abwesenheit politischer Kluften.⁸⁶⁶ So wählen Aktivisten tendenziell institutionelle Einflusswege, wenn das System relativ offen ist; ist das politische System hingegen vergleichsweise abgeschottet und schwer zugänglich, werden meist einprägsamere und unkonventionellere Aktionsformen gewählt.

Aber auch kulturelle Gesichtspunkte können bei der Wahl der Aktionsform eine Rolle spielen. So werden in manchen Kulturkreisen bestimmte Verhaltensweisen als unangemessen angesehen. Winston (2002) weist darauf hin, dass Konfrontation und öffentliche Beschuldigung vor allem westliche Verhaltensmuster sind und in manchen asiatischen Kulturen als unzivilisiert gelten.⁸⁶⁷ Eine NGO, die auf ein taktisches Vorgehen zurückgreift, das von der gesellschaftlichen Öffentlichkeit als unakzeptabel angesehen wird, läuft Gefahr, damit eine ihrer wichtigsten Einflussquellen – nämlich die gesellschaftliche Unterstützung – zu gefährden.⁸⁶⁸ Das Vorgehen von NGOs muss sich daher an den lokalen Verhältnissen vor Ort orientieren.⁸⁶⁹

In ähnlicher Weise, wie international operierende Unternehmen Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft des Importlandes nehmen, können Nichtregierungsorganisationen diesen

⁸⁶⁶ Vgl. auch im Folgenden Carmin, J. / Balsler, D.B. (2002) S. 367 mit Verweis auf Tarrow, S. (1998), *Power in movement. Social movements and contentious politics*, 2. Auflage, Cambridge, 1998.

⁸⁶⁷ Winston (2002) führt aus: „Confrontation and public accusation are distinctively Western ways of behaving and are generally regarded as uncivil in many Asian cultures, where a higher value is placed on acting skillfully in interpersonal relations so as to preserve reputation and social harmony. Unfortunately, the evidence so far suggests that changes in corporate behavior regarding environmental and social issues have been brought about mainly by means of public stigmatization. Corporations respond to damage to their reputations and brand image, and to their bottom lines, not primarily to moral persuasion.” Siehe Winston, M. (2002) S. 86.

⁸⁶⁸ Doh/Guay (2006) argumentieren, dass die institutionelle Umwelt die Wahrnehmung der Stakeholderlegitimität beeinflusst; die unterschiedliche Wahrnehmung wirkt sich darauf aus, auf welche Weise öffentliche Themen wie z.B. Unternehmensverantwortung adressiert und gelöst werden. Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 48 f. + S. 58 Abb. 1. Ähnlich stellen Hansen et al. (2004) die hohe Relevanz kultureller Werte und historisch begründeter Strukturen von Unternehmensverhalten und Verhandlungspraktiken bei der Bildung von Stakeholderbeziehungen heraus. Vgl. Hansen et al. (2004) S. 248 mit Verweis auf Wicks, A.C. / Freeman, R.E. (1998), *Organization studies and the new pragmatism. Positivism, anti-positivism, and the search for ethics*, in: *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, S. 123–140, hier S. 137. Eesley/Lenox (2006) weisen in Bezug auf ihre Untersuchungsergebnisse einschränkend darauf hin, dass Unternehmen aus anderen Ländern (mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund) eine andere Einstellung zu Stakeholdergruppen haben können und deshalb differierende Rückmeldungen nicht auszuschließen sind. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 778.

⁸⁶⁹ Am Beispiel von China beschreiben einige Autoren die dort vorherrschenden kulturell-gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten, die Unterschiedlichkeit zu westlichen Definitionen und Bewertungsmustern sowie den Einfluss von internationalen NGOs auf die Entwicklung des NGO-Sektors in China. Unter anderem wird auf die Abhängigkeit von staatlichen Genehmigungsbehörden und die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit seitens der NGOs mit diesen Organen hingewiesen. Vgl. beispielsweise Brie, M. / Pietzcker, H. (2004), *NGOs in China. Die Entwicklung des Dritten Sektors*, Discussion Paper SP III 2004-110, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin, 2004, insbesondere S. 23 ff. Vgl. ebenso Keping, Yu (2003), *The Emerging of China's Civil Society and its Significance for Governance*, Focus Asien, Schriftenreihe des Asienhauses, Nr. 11, Asienstiftung, Essen 2003, insbesondere S. 13 ff. Vgl. ebenso Lehrack, D. (2004) *NGO im heutigen China – Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis*, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 57/2004, Universität Duisburg-Essen, 2004, insbesondere S. 7 ff. Vgl. ebenso Ma, Q. (2006), *Non-Governmental Organizations in Contemporary China. Paving the way to civil society?*, London, New York, 2006, insbesondere S. 4 ff.

marktlichen Prozess ebenso zu ihren Gunsten nutzen. Obwohl NGOs die gesellschaftlich-kulturellen und politischen Besonderheiten im Import-/Projektland bei ihrem strategischen Vorgehen berücksichtigen müssen, schafft ihre Einflussnahme über ein Liefergeschäft/Projekt jedoch eine gewisse Unabhängigkeit von den Verhältnissen vor Ort. Indem sie die wirtschaftlich beteiligten Akteure aus den Exportländern (meist Industrienationen) – mit Bezugnahme auf die dort geltenden gesellschaftlichen Werte – unter Druck setzen und zu einer Verhaltensänderung bewegen, sorgen sie für eine Modifikation der Transaktion und am Ende oft für einen Einfluss auf soziale Strukturen im Import-/Projektland. Eine solche Anpassung wäre allein über die sozialen und politischen Prozesse vor Ort häufig nicht so schnell oder nicht in dem Maße möglich gewesen. In diesem Zusammenhang ist dann auch ein Transfer gesellschaftlicher Wertevorstellungen aus den Exportnationen in die Importnationen festzustellen. Für international operierende NGOs bergen daher solche Transaktionen nicht nur Risiken, sondern auch die Chance einer Erweiterung ihres politischen Einflusses.

5.3.3.3 Adressat und zeitliche Phase

Die Strategiewahl einer Nichtregierungsorganisation richtet sich naturgemäß nach der Wahl des Adressaten bzw. Targets. In Kapitel 2 wurde ausgeführt, dass bei einer Exportfinanzierung und einer Projektfinanzierung verschiedene Akteure zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingebunden sind und auch einen unterschiedlich stark ausgeprägten Einfluss auf die Transaktion haben.

Bei einer Exportfinanzierung wird das Liefergeschäft üblicherweise zunächst zwischen Exporteur und Importeur verhandelt und vertraglich abgeschlossen, die finanzierende Bank hingegen oft erst zu einem recht späten Zeitpunkt eingeschaltet. Nicht selten stehen die Güter dann kurz vor ihrer Auslieferung. Ein Finanzinstitut hat dann nur begrenzte Möglichkeiten, noch Einfluss auf die Planung zu nehmen, und in Anbetracht eines harten Wettbewerbs bleibt unter Umständen nur die Entscheidung, das Geschäft zu finanzieren oder die Finanzierung einem Wettbewerber zu überlassen.

Bei Projektfinanzierungsgeschäften handelt es sich in der Regel um deutlich komplexere Transaktionen, in die eine Vielzahl von Teilnehmer zu unterschiedlichen Phasen eingebunden ist. Noch entscheidender ist, dass aufgrund des cashflowgetriebenen Charakters eine Risikoverteilung auf verschiedene Akteure erfolgt; ihre Risikoexposition entsteht abhängig von ihrer Einbindung in den unterschiedlichen Projektphasen.⁸⁷⁰

Die Teilnehmer weisen neben ihrer individuellen Einbindung zu den jeweiligen Projektphasen auch einen unterschiedlichen Stellenwert für eine Transaktion auf, die eng mit der Austauschbarkeit dieser Akteure zusammenhängt. So können manche Beteiligte wie beispielsweise Finanzinstitute für eine Transaktion eine überaus wichtige Rolle einnehmen, jedoch aufgrund der Wettbewerbssituation unter Umständen leicht durch eine andere Bank ersetzt werden, wenn die übrigen Beteiligten mit den Verhandlungsergebnissen unzufrieden sind. Andere Akteure hingegen nehmen einen zentralen Platz ein und können auch nicht ohne Weiteres durch ein anderes Unternehmen ersetzt werden; bei hoch spezialisierten Anlagenlieferanten ist das regelmäßig der Fall, weil dort ein Wechsel oft zu erheblichen Planungsumstellungen im gesamten Projekt führen würde.

⁸⁷⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.4 zum Projektfinanzierungsgeschäft und in Kapitel 2.3.4 zum Exportfinanzierungsgeschäft.

Wie ferner bereits an anderer Stelle erläutert, zeigen die verschiedenen Unternehmen und Banken eine unterschiedlich starke Zugänglichkeit für die Forderungen der NGOs im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, die sich vor allem aus der Kundenstruktur und den angebotenen Produkten erklärt. So sind Unternehmen, die leicht substituierbare Konsumentenprodukte anbieten oder bei denen ein Wechsel zu einem Wettbewerber problemlos möglich ist, stärker einem gesellschaftlichen Einfluss ausgesetzt. Bei Finanzinstituten ist das regelmäßig der Fall. Unternehmen hingegen, deren Kundenstamm sich ausschließlich aus Unternehmenskunden zusammensetzt und bei denen die gelieferten Produkten einen elementaren Baustein der Produktion ihrer Kunden darstellen, sind gesellschaftlichen Kräften nur in abgeschwächter Form ausgesetzt. Ihre Vulnerabilität ergibt sich vor allem über eine Änderung gesetzlicher Vorschriften, die ihren unternehmerischen Handlungsspielraum verringern, oder über die Gefahr, dass ihre (Unternehmens-)Kunden durch NGOs als Zwangsmittelstreiter „verhaftet“ werden und sich hieraus negative Rückkopplungen ergeben.

Das Ansehen und die Stellung, die ein Akteur in einer Gesellschaft genießt, können ebenso als Determinanten des Strategieverhaltens wirken. So kann beispielsweise ein Bundesministerium ein vergleichsweise hohes Ansehen in der Öffentlichkeit haben, da es in seinem spezifischen Aufgabenspektrum die Interessen der Gesellschaft vertritt und über eine mehrheitlich-demokratische Regierungswahl mit einem Arbeitsprogramm betraut wurde. In der öffentlichen Meinung können daher manche Protestformen als unangebracht angesehen werden, und eine NGO, die sich darauf verlegt, riskiert den Verlust gesellschaftlicher Unterstützung. Andere Akteure wiederum sehen sich einer deutlich kritischeren Haltung der gesellschaftlichen Öffentlichkeit gegenüber, und so manche konfrontative Aktionsform kann dort auf ein größeres Verständnis stoßen. Häufig handelt es sich dabei um wirtschaftliche Akteure, wobei neben der Reputation des einzelnen Unternehmens auch der Ruf der Branche die öffentliche Meinung beeinflusst.

Die Wahl der Strategie und der angewendeten Aktionsform wird aber nicht zuletzt von den Charakteristika der NGO selbst bestimmt. Wie bereits erläutert, ist eine solche Gruppe zunächst einmal von ihren unmittelbaren Mitgliedern und Anhängern sowie von ihren Geldgebern abhängig. In ihren Augen müssen Strategie und Aktionsform zielführend und akzeptabel sein, wobei ein unmittelbares Gruppenziel einen eher interessengetriebenen oder eher identitätsgetriebenen Charakter haben kann. Die Identität der NGO einschließlich ihrer ideologischen Ausrichtung entscheidet darüber hinaus, welchen Stellenwert sie einer breiten gesellschaftlichen Akzeptanz ihrer Gruppe einräumt und inwiefern ihre Aktionen auf ein positives Echo in weiten Teilen der Gesellschaft stoßen sollen. NGOs, die bei ihrer Konfrontation mit Unternehmen und staatlichen Einrichtungen ein deutlich radikales Vorgehen zeigen, werden häufig bestimmte gesellschaftliche Teilgruppen als Befürworter gewinnen und zu Aktionen mobilisieren wollen. Dialogbereitere Gruppen hingegen achten tendenziell eher darauf, durch ihr Verhalten die Chance einer Einigung (auf vorläufige Teilziele) zu schaffen.

Da NGOs üblicherweise mit ihren knappen Ressourcen haushalten müssen, ist zu erwarten, dass sie diejenige Strategie und Einflussroute wählen, mit der sie am schnellsten und einfachsten ihre Ziele erreichen.⁸⁷¹ Bei der Verfolgung interessenorientierter Ziele werden sie als Target einen Akteur auswählen, der die größte Zugänglichkeit für die NGO-

⁸⁷¹ Es kann sich dabei um interessenorientierte oder identitätsorientierte Ziele handeln.

Forderungen bzw. die größte Vulnerabilität für deren Aktionen aufweist. Im Falle identitätsorientierter Motive wird sich die Auswahl des Targets in erster Linie nach dem größten Nutzeneffekt für den Zusammenhalt der Gruppe und der Erweiterung ihres Bekanntheitsgrades in der Öffentlichkeit richten. In beiden Fällen gilt es, den ‚biggest bang for the buck‘ zu erreichen.

Unter Ressourcenaspekten ist daher abzuwägen, ob eine prophylaktische Aktion gegen einen potenziellen Teilnehmer in einem Liefer- oder Projektgeschäft Sinn macht. Bei einem neuen Projekt, das aus NGO-Sicht zu unerwünschten Folgen führt, fragen NGOs üblicherweise bei den einschlägigen Banken ab, ob diese eine Finanzierung hierfür beabsichtigen.⁸⁷² Abhängig davon, zu welchem Stadium eine NGO Kenntnis über ein solches Projekt erhält, kann diese Anfrage bei Banken eintreffen, noch ehe diese überhaupt durch den Projektsponsor, Exporteur oder Importeur angesprochen wurden. Vorteil einer zeitigen Ansprache ist, dass zu einem sehr frühen Stadium ein Signal an die Bankenwelt ausgesandt wird, dass mit Widerstand seitens der NGO-Community zu rechnen ist. Je früher dieses Signal und die Forderungen bei den (potenziell) wirtschaftlich Beteiligten eintreffen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Banken oder auch andere Unternehmen den Änderungsaufwand am geplanten Projekt einkalkulieren oder gar ihre Beteiligung hieran überdenken.

Allerdings verursachen auch präventive Aktionen einen Zeit- und Kostenaufwand, der durch eine NGO nicht immer bereitgehalten werden kann. Am ehesten wird eine frühe Ansprache dann Wirkung zeigen, wenn Teilnehmer für ein Projekt akquiriert und vertraglich verpflichtet werden sollen, jedoch die Verhandlungen hierzu noch nicht allzu weit fortgeschritten sind. Das Projekt/Liefergeschäft muss konkret genug sein, damit die potenziell in Frage kommenden Teilnehmer eingrenzbar sind. Es sollte aber auch nicht zu weit fortgeschritten sein, da ansonsten die Akteure ihrerseits bereits viel Zeit und Geld investiert haben oder Teilverpflichtungen eingegangen sind; ein Rückzug aus dem Projekt wirkt dann in hohem Maße geschäftsschädigend, und eine Änderung an der Projektplanung oder -durchführung kann zu hohen Kosten führen.

In jedem Fall kann unterstellt werden, dass sich die Wahl der Strategie und der Aktionsform nach der zeitlichen Phase richtet, in der sich eine Transaktion befindet, und ebenso nach der Art des Akteurs, der zum jeweiligen Zeitpunkt angesprochen werden soll. So haben aus NGO-Sicht beispielsweise Blockaden des Baugeländes (wie im Maheshwar-Projekt) vor allem dann eine Wirkung, wenn hierdurch ein weiterer Baufortschritt unterbunden wird und dies bei den Projektbeteiligten zu signifikanten Kostenerhöhungen führt. Ebenso kann eine Exportkreditversicherung bzw. ein Interministerieller Ausschuss zu einem Projekt oder Liefergeschäft erst dann eine Position beziehen, wenn durch den Exporteur, Sponsor oder das Finanzinstitut ein Deckungsantrag eingereicht wurde. Aus der zeitlichen Projektphase ergeben sich somit die am ehesten für eine NGO-Aktion in Frage kommenden Akteure, und die Ressourcenabhängigkeitsbeziehung zwischen NGO und Target (bzw. zwischen dem NGO-Verbündeten und dem Target) bestimmt die Einflussstrategie.

⁸⁷² Eine solche Abfrage ist ebenso bei anderen Unternehmen wie den für das Projekt in Frage kommenden Anlagenbauern etc. denkbar und sinnvoll.

5.3.4 Formen der Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen

5.3.4.1 Zusammenarbeit in Netzwerken und Koalitionen

An verschiedenen Stellen in dieser Arbeit – nicht zuletzt aus den Fallstudien – wurde bereits deutlich, dass Nichtregierungsorganisationen häufig zusammenarbeiten. Obwohl es Einschränkungen in Bezug auf eine Kooperation geben kann, die in einer Identitätsüberlappung der Gruppen begründet sind,⁸⁷³ bietet eine Zusammenarbeit grundsätzlich die Möglichkeit, den Einfluss auf die Targets zu verbessern und Ressourcen zu schonen.

Der Grad eines solchen Zusammenwirkens kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Es kann sich dabei um eine sehr lose Verbindung handeln, die nur sporadisch und ohne größere gegenseitige Verpflichtung genutzt wird, oder um eine sehr enge Kooperation, bei der die einzelne Gruppe einen großen Teil ihrer Autonomie zugunsten einer übergeordneten Kooperation aufgibt. Obwohl nicht alle Autoren einer strengen Unterscheidung folgen, sondern stattdessen nur von NGO-Netzwerken sprechen, kann grundsätzlich zwischen einer Zusammenarbeit in Netzwerken und in Koalitionen unterschieden werden.

Bei Netzwerken handelt es sich um eine Form der Kooperation unter NGOs, die von einem sehr losen Zusammenschluss bis hin zu einer häufig und intensiv genutzten sowie eng koordinierten Zusammenarbeit reichen kann. Die einzelne NGO behält dabei ihre eigene Entscheidungsautonomie und kann anlassgegeben bestimmen, ob sie zu einem bestimmten Thema oder Projekt mit den anderen dort zusammengeschlossenen Gruppen zusammenarbeiten möchte oder es vorzieht, einen eigenen Weg gegenüber dem Target zu beschreiten.

Einige internationale Kampagnen, die über Internet und Web koordiniert werden, sind als sehr lose Netzwerke aufgebaut, bei denen sich neue Gruppen einfach und problemlos anschließen oder auch wieder aussteigen können. Diese Flexibilität bietet niedrige Einstiegshürden für interessierte Gruppen und Personen, sodass eine Kampagne schnell an Größe und Dynamik gewinnen kann. Ebenso sind sie nicht abhängig von einer einzelnen Gruppe, die die Führung und Koordination übernimmt, den größten Teil der Ressourcen bereitstellt und die Verhandlungen mit den Targets führt. Auch Gruppen und Personen mit relativ unterschiedlichen ideologischen Ausrichtungen, aber einem aktuell gleichen Thema können sich in einem solchen losen Netzwerk zusammenfinden.⁸⁷⁴ In der Regel behandelt es dann ein spezifisches Einzelthema oder einen einzelnen Anlass (z.B. die Protestaktionen zum WTO-Treffen in Seattle im Jahr 1999), und nicht selten werden solche kampagnenbezogenen Netzwerke wieder eingestellt, sobald die Kampagne erledigt ist. Der Nachteil dieser sehr offenen Form der Zusammenarbeit ist, dass sie aus Unternehmenssicht selten einen beständigen und verlässlichen Ansprechpartner bietet, der Entscheidungen treffen und verbindliche Vereinbarungen im Namen aller im Netzwerk zusammengeschlossenen Gruppen eingehen kann. Vielmehr müssen Unternehmen damit rechnen, dass Kampagnen solcher losen Netzwerke eine Eigendynamik entwickeln können, bei der Teile des Netzwerkes sich nicht an mit dem Unternehmen oder einer Industriebranche getroffene Vereinbarungen halten und ihre öffentlichkeitswirksamen Kampagnen fortsetzen. Auch aus Sicht

⁸⁷³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.4.

⁸⁷⁴ Bennett (2003) nennt hier als Beispiel das Anti-Microsoft-Netzwerk, in dem über Jahre hinweg der konservative US-Senator Orrin Hatch und der Konsumentenaktivist Ralph Nader engagiert waren, obwohl sie unterschiedlichen politischen Lagern zuzurechnen sind. Vgl. Bennett, W.L. (2003) S. 154.

der dort vertretenen NGOs ist es bei solchen losen Kampagnen mitunter schwierig, eine kohärente, gemeinsame Identität zu definieren und sie in eine definierte Richtung mit einem festgelegten Ziel laufen zu lassen.⁸⁷⁵ Vielmehr können neue Ideen und Einflüsse durch neu hinzugestoßene Gruppen die Akzente verschieben und nach außen einen unkoordinierten Eindruck hinterlassen. In diesem Fall kann es sein, dass zwar eine oder wenige NGOs die Kampagne mit einem bestimmten Fokus gestartet haben und sie als Initiatoren nach wie vor nach außen bekannt sind, jedoch aufgrund der Eigendynamik der Kampagne schließlich eine deutlich veränderte Richtung eingeschlagen wird.

Netzwerke können jedoch auch in Form eines engeren Zusammenschlusses bestehen. Auch wenn die einzelne Gruppe ihre Entscheidungsautonomie behält, so hat die Zusage einer Mitwirkung einen deutlich verbindlicheren Charakter, und oftmals wird eine solche Zusammenarbeit über einen sehr langen Zeitraum hinweg fortgeführt und zu verschiedenen Themengebieten (und nicht nur für ein Einzelthema oder einen spezifischen Anlass) genutzt. Die Vorteile dieser Form der Zusammenarbeit sind vor allem in der Ressourcenausstattung begründet und lassen sich aus ressourcenzentrierten Überlegungen ableiten.⁸⁷⁶ Vor dem Hintergrund knapper NGO-Ressourcen bietet ein solches Netzwerk die Möglichkeit, Aufgaben auf einzelne Mitglieder zu verteilen und Synergien zu nutzen. Neben dem Vorteil der Kostendegression können dadurch auch Ressourcen wie beispielsweise spezifische Fachkenntnisse, Kontakte oder Expertise mit bestimmten Aktionsformen bereitgestellt werden, die ansonsten nicht alle Mitglieder zur Verfügung gehabt hätten. Ebenso können die relevanten Themen, Forderungspositionen, Wahl der Aktionsform und die Aufnahme neuer Teilnehmer unter den Mitgliedern enger abgestimmt, die Umsetzung konsequenter kontrolliert und getroffene Vereinbarungen mit einem Target verlässlicher eingehalten werden. Nicht zuletzt aber verschafft die gemeinsame Repräsentation eines Themas und einer Forderungsposition eine breitere Mitglieder- und Anhängerbasis und häufig eine größere Legitimität in der Wahrnehmung seitens der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, der Wirtschaft und des Staates. Häufig übernimmt eine NGO nach außen eine Sprecherfunktion für das Netzwerk, bei der sie die unter den Mitgliedern abgestimmten Positionen vertritt. Bei manchen sehr engen Netzwerken wird mitunter auch eine Dachorganisation mit einem eigenen Sekretariat und Mitarbeiterstab gegründet, und dieser Organisationsgrad stellt dann den Übergang zu einer Koalition dar.

Der Nachteil eines solchen Netzwerkes liegt darin, dass das einzelne Mitglied einen Teil seiner Entscheidungsautonomie aufgeben muss. Durch die notwendige Kompromissbereitschaft kann die einzelne NGO unter Umständen nicht mehr ihre Maximalforderung verfolgen, sondern muss sich an die im Netzwerk getroffenen Entscheidungen halten. Ebenso können Verhandlungen mit dem Target unter Umständen zeitraubender werden, wenn Vorschläge der Gegenseite erst unter den Mitgliedern des Netzwerkes diskutiert und Antworten formuliert werden müssen.⁸⁷⁷ Je größer die Übereinstimmung unter den Teilnehmern ist, desto schneller wird das Netzwerk sich auf eine neue Position einigen können. Yanacopulos (2005) unterscheidet zwischen einem Netzwerk und einer Koalition. Transnationale Netzwerke (sie spricht von einem ‚transnational advocacy network‘, TAN) bezeichnet sie als Aktivistennetzwerke, die über nationale Grenzen hinweg tätig sind und

⁸⁷⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Bennett, W.L. (2003) S. 145.

⁸⁷⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.4.2.

⁸⁷⁷ Vgl. Brühl, T. (2003) S. 227 f.

deren Mitglieder durch gemeinsame Werte und weniger über professionelle und materielle Belange motiviert werden.⁸⁷⁸ NGO-Koalitionen hingegen bilden dauerhaftere Verbindungen als einzelthemenbezogene TANs. Sie haben einen festen Mitarbeiterstab, eine dauerhaftere Mitgliederbasis, einen Hauptgeschäftssitz oder Sekretariat und stellen Organisationen in sich dar. Ferner zeichnen sie sich durch eine breitere strategische Zielsetzung aus als einzelthemenorientierte Netzwerke. Während die NGO-Koalitionen selber organisatorische Einheiten repräsentieren, gehören sie und ihre Mitglieder häufig auch einzelthemenorientierten Netzwerken an. Über den Austausch von Informationen hinaus erfolgt eine engere Zusammenarbeit, die einen Mehrwert schafft, anstatt sich auf einen Austausch von Leistung und Gegenleistung zu beschränken.⁸⁷⁹ Eine Koalition verlangt einen hohen Grad an Einsatzbereitschaft und Verpflichtung und ebenso die Aufgabe von Autonomie seitens der Mitglieder zugunsten einer kollektiven Interessenvertretung.

Die Entscheidung des Beitritts zu einer Koalition erfolgt unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten.⁸⁸⁰ Wie auch bei Netzwerken besteht ein Hauptmotivationsgrund für die Bildung einer Koalition darin, eine größere Legitimität und Verhandlungsmacht gegenüber den Verhandlungsgegnern zu erreichen. Dabei arbeiten NGOs aus den Industriestaaten auf internationaler Ebene mit den Betroffenen in den Import-/Projektländern zusammen, woraus beide Parteien einen Nutzen ziehen. NGOs aus den Industriestaaten erhalten durch die Vertretung der Interessen von Basisgruppen vor Ort eine größere Legitimation in der öffentlichen Meinung. Umgekehrt vergrößert die Unterstützung der NGOs aus den Industriestaaten den Einfluss der Basisgruppen auf ihre nationale Regierung.⁸⁸¹ Darüber hinaus bieten solche Koalitionen die Möglichkeit, Kosten und Aufgaben auf mehrere Mitglieder zu verteilen. Kostenintensive Recherchen und wissenschaftliche Analysen werden dadurch bezahlbar, und mit steigender Qualität der Arbeit erhöht sich für gewöhnlich auch das Ansehen der Koalition und ihrer Mitglieder in der Öffentlichkeit und bei den Verhandlungsgegnern.⁸⁸²

⁸⁷⁸ TANs definiert sie als nichtstaatliche Akteure, die Informationen austauschen und sich auf ein bestimmtes Themengebiet fokussieren. Ebenso gibt es auch transnationale Koalitionen. Vgl. auch im Fortfolgenden Yanacopulos, H. (2005) S. 94 f.

⁸⁷⁹ Bei ihrer Definition einer Koalition von Entwicklungshilfe-NGOs beruft sie sich auf den Vorschlag von Fowler (1997): Es handelt sich um kurz- oder langfristig angelegte Gruppierungen, die NGOs auf nationaler, kontinentaler oder globaler Ebene miteinander verbinden. Eine Koalition verfolgt gemeinsame Interessen und ist häufig als selbständiges Rechtssubjekt aufgestellt. Sie wird mit Bezug auf bestimmte Entwicklungshilfethemen gegründet. Die notwendigen Kapazitäten können durch die Mitglieder bereitgestellt werden, wobei entweder ein permanentes Sekretariat gestellt oder diese Aufgabe rotierend unter den Mitgliedern wahrgenommen wird. Eine Koalition vertritt die zuvor unter den Mitgliedern abgestimmte Position und dient als Plattform für die Öffentlichmachung von Interessen und Forderungen. Es gibt keine gemeinsame Haftung aus dem laufenden Betrieb mit Ausnahme des gemeinsamen Risikos, die Glaubwürdigkeit einzubüßen. Kosten entstehen in erster Linie in Form von Zeit, Arbeitskraft, Informationen und Arbeitsprozessen, die notwendig sind, um gemeinsame Forderungspositionen und Entscheidungen zu erarbeiten und diese über das Sekretariat vertreten zu lassen. Vgl. Yanacopulos, H. (2005) S. 95 f. mit Bezug auf Fowler, A. (1997), *Striking a balance*, London, 1997.

⁸⁸⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden Yanacopulos, H. (2005) S. 100 f.

⁸⁸¹ Mit Verweis auf Keck/Sikkink (1998) führt Yanacopulos (2005) aus, dass es dabei zu einem „Bumerang-Effekt“ kommt: NGOs aus den Import-/Projektländern (sie spricht von südlichen NGOs) stellen den NGOs aus den Industriestaaten (nördlichen NGOs) eine Legitimierung bereit, erhalten aber umgekehrt ebenso eine größere Legitimität bei ihren Auseinandersetzungen mit ihren nationalen Regierungen. Vgl. Yanacopulos, H. (2005) S. 101 mit Verweis auf Keck, M. / Sikkink, K. (1998), *Activists beyond borders: advocacy networks in international politics*, Ithaca, 1998.

⁸⁸² Vgl. Yanacopulos, H. (2005) S. 102 f.

5.3.4.2 Zusammenarbeit zwischen NGOs aus den Export- und den Importländern

Im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung arbeiten Nichtregierungsorganisationen auf mehreren Ebenen zusammen, um ihre Interessen gegenüber den in einer Transaktion beteiligten Unternehmen, Banken und staatlichen Stellen durchzusetzen. Dabei gehen sie einerseits primär gegen das eigentliche Projekt oder Liefergeschäft vor, agieren andererseits aber auch auf Branchenebene (beispielsweise im Rahmen der Equator Principles) oder bemühen sich, internationale Regelungen auf EU- oder OECD-Ebene (z.B. in Bezug auf die OECD Common Approaches) zu verändern.⁸⁸³ Die Effektivität transnationaler NGO-Netzwerke und -Koalitionen hängt zum einen von der inländischen Struktur des Import-/Projektlandes ab, die für NGOs den Zugang zu und die Mobilisierungsfähigkeit von gesellschaftlichen und politischen Kräften sowie hoheitlichen Institutionen fördern oder behindern kann. Zum anderen bestimmen die Struktur des Exportstaates und der Einfluss der NGOs auf die dortigen relevanten Akteure die Erfolgchancen für die Durchsetzung ihrer Forderungen. In gleicher Weise verhält es sich mit dem Zugang des NGO-Netzwerkes zu internationalen Institutionen (wie der OECD oder EU). Häufig können von den NGOs auf den unterschiedlichen Ebenen verschiedene Einflussstrategien gleichzeitig verfolgt werden.⁸⁸⁴ Dabei ist jedoch entscheidend, dass die Gruppen über ausreichende Ressourcen verfügen, um multiple Einflussrouten zu nutzen. Holzer (2008) macht darauf aufmerksam, dass eine straffe Organisation der NGOs und ihrer Netzwerke aus Sicht der Unternehmen eine einfachere Kommunikation möglich macht. Insbesondere nur lose organisierte Gruppen aus Entwicklungsländern ohne klar definierte Ansprechpartner werden durch die Unternehmen häufig nicht beachtet, weswegen eine Zusammenarbeit der lokalen Gruppen mit gut organisierten und etablierten Partner-NGOs unterstützend wirkt.⁸⁸⁵

Eesley/Lenox (2006) weisen darauf hin, dass international agierende Stakeholder häufig einen größeren Zugang zu Ressourcen (z.B. finanzielle oder politische Ressourcen) haben als nationale oder regionale Gruppen.⁸⁸⁶ Eine große geografische Reichweite kann einer Stakeholdergruppe einen deutlich weitreichenderen politischen Einfluss eröffnen und die potenziellen Kosten für ein Target-Unternehmen dadurch erhöhen, dass sie eine größere Anzahl an Märkten und Kunden erreicht.

In der Literatur wird häufig zwischen Nichtregierungsorganisationen aus Industriestaaten und aus Entwicklungsländern unterschieden. NGOs aus den Industriestaaten werden auch als northern NGOs (NNGOs) bezeichnet, wohingegen für NGOs aus den Entwicklungsländern der Begriff southern NGOs (SNGOs) verwendet wird. Diese geografische Unterscheidung dient zwei Zwecken:⁸⁸⁷

Zum einen weist sie auf den unterschiedlichen Reichtum der Organisation hin. NGOs aus den wohlhabenderen Industriestaaten sind häufig mit deutlich mehr Kapital ausgestattet als

⁸⁸³ Doh/Guay (2006) sprechen auch von einer Multi-Level Strategy. Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 66.

⁸⁸⁴ Vgl. Doh, J.P. / Guay, T.R. (2006) S. 70.

⁸⁸⁵ Vgl. Holzer, B. (2008), *Turning Stakeholders Into Stakeholders. A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence*, in: *Business & Society*, Vol. 47, No. 1, 2008, S. 50–67, hier S. 62.

⁸⁸⁶ Vgl. auch im Folgenden Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 772.

⁸⁸⁷ Vgl. im Fortfolgenden Schepers, D.H. (2006), *The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations*, in: *Business & Society*, Vol. 45, No. 3, 2006, S. 282–299, hier S. 285.

die Organisationen aus den Entwicklungsländern.⁸⁸⁸ Zum anderen kann anhand dieser Unterscheidung eine Priorisierung von Themen festgemacht werden. NGOs aus Entwicklungsländern konzentrieren sich in ihrer Arbeit regelmäßig auf soziale und ökonomische Themen wie die Unterdrückung oder Benachteiligung von Bevölkerungsgruppen, die Sicherung einer lebensnotwendigen Grundversorgung, Menschenrechtsverletzungen oder Bürgerkriegsfolgen. NGOs aus den Industriestaaten legen ihre Prioritäten für gewöhnlich auf ökologische und soziale Themen.

Die Bezeichnungen NNGO und SNGO sind jedoch etwas unglücklich gewählt. Neben den Gruppen aus den Entwicklungsländern sind ebenso mehrere Organisationen in Schwellenländern aktiv. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, sollen nachfolgend die Bezeichnungen Industrialised Country NGO (ICNGO) und Developing Country/Emerging Market NGO (DENGO) für die Nichtregierungsorganisationen aus den Industriestaaten bzw. aus den Entwicklungs- und Schwellenländern gewählt werden.⁸⁸⁹

Schepers (2006) weist in Bezug auf die finanzielle Ausstattung von NNGOs (bzw. ICNGOs) auf die Analyse bei Fowler (1992) hin, derzufolge sie sich vornehmlich aus Spenden, staatlichen Zuschüssen und über Selbstfinanzierung finanzieren; SNGOs hingegen erhalten ihre Finanzmittel durch Spenden, staatliche Zuschüsse der Industrieländer, über Selbstfinanzierung, durch NGOs aus den Industriestaaten und durch die Regierung des jeweiligen Entwicklungslandes.⁸⁹⁰ Schepers (2006) merkt an, dass Spendengeber aus den Industriestaaten als Gegenleistung für die bereitgestellten Gelder einen bestimmten gesellschaftlichen Einsatz von den ICNGOs erwarten.⁸⁹¹ ICNGOs wiederum verwenden einen Teil dieser Finanzmittel, um DENGOS zu finanzieren und hier im Gegenzug Informationen aus deren Region zu erhalten. Der Finanzmittelfluss seitens der Geldgeber und die Informationen aus den Schwellen- und Entwicklungsländern sind wichtige Ressourcen für ICNGOs, denn ohne die Finanzmittel könnten sie ihre Aufgaben nicht wahrnehmen, und ohne Informationen und Beauftragung durch die DENGOS wäre in der öffentlichen Meinung ihre Legitimität erheblich beschnitten.

Aus dieser Abhängigkeitsbeziehung entsteht eine asymmetrische Rechenschaftspflicht. ICNGOs sind „nach oben“ rechenschaftspflichtig gegenüber ihren Geldgebern, „nach unten“ sind sie gegenüber den DENGOS (und den durch sie repräsentierten Bevölkerungsgruppen) verpflichtet. Schepers (2006) und andere Autoren weisen darauf hin, dass die politischen Aktivitäten einer NGO letztlich durch die knappere und wertvollere Ressource determiniert werden, und folglich wird die Abhängigkeit vom Finanzmittelzufluss im Zweifelsfall einen größeren Einfluss auf eine ICNGO haben als die Informationen-

⁸⁸⁸ Dabei ist jedoch festzuhalten, dass es auch in Industriestaaten arme NGOs gibt, während es in Schwellen- und Entwicklungsländern ausreichend finanzierte NGOs geben kann. Vgl. auch Schepers, D.H. (2006) S. 285.

⁸⁸⁹ Abhängig vom vorliegenden ökonomischen Reichtum der Schwellenländer und dessen Verteilung in der Gesellschaft kann bei vielen Schwellenland-NGOs die gleiche Themenpriorisierung wie bei SNGOs erwartet werden; bei einigen Gruppen hingegen ist denkbar, dass sich ihr Fokus etwas mehr zu den Themenbereichen der NNGOs hin verlagert. Für die nachfolgende Diskussion sollen jedoch die Einteilung in die beiden genannten Blöcke beibehalten und keine weitere Differenzierung zwischen Organisationen aus Entwicklungs- und Schwellenländern vorgenommen werden.

⁸⁹⁰ Vgl. Schepers, D.H. (2006) S. 287 f. mit Bezug auf Fowler, A. (1992), *Distant obligations: Speculation on NGO funding and the global market*, in: *Review of African Political Economy*, 19(55), S. 9–29.

⁸⁹¹ Vgl. auch im Fortfolgenden Schepers, D.H. (2006) S. 288.

austauschbeziehung mit der DENGGO.⁸⁹² DENGGOs werden von den Aktivitäten der ICNGOs nur bis zu dem Grad profitieren, bis zu dem die politischen Ziele beider Gruppen übereinstimmen.⁸⁹³ Wenn die politischen Ziele beginnen auseinanderzudriften, wird sich eine ICNGO eher nach den Wünschen der Geldgeber als nach den Bedürfnissen der DENGGO richten. Auf diese Weise können die ökonomischen und sozialen Anliegen der durch die DENGGOs vertretenen Personen durchaus nachrangig zu den ökologischen und sozialen Interessen gesellschaftlicher Gruppen aus den Industriestaaten werden.

Aus ihren Interviews erkennt Yanacopulos (2005) jedoch eine allmählich einsetzende Veränderung im Abhängigkeitsgefüge, derzufolge NGOs aus den Entwicklungs- und Schwellenländern in zunehmendem Maße Finanzmittel von Stiftungen und anderen Geldgebern direkt beziehen und dadurch sukzessive ihre finanzielle Abhängigkeit von NGOs aus den Industriestaaten abbauen.⁸⁹⁴ Als Folge wird eine intensivere Konkurrenz unter ICNGOs und DENGGOs um die vorhandenen Geldmittelquellen erwartet.

Um die Beziehung zwischen Nichtregierungsorganisationen zu definieren, unterscheiden Jordan/Tuijl (2000) in vier Kampagnentypen, nämlich in kooperative Kampagnen, konsensuelle Kampagnen, losgelöste Kampagnen und konkurrierende Kampagnen.⁸⁹⁵

- 1) Kooperative Kampagne (cooperative campaign): Die Ziele der ICNGO und der DENGGO sind sehr ineinander verflochten. Es besteht ein hoher Grad an Gelderteilung und Informationsaustausch sowie ein gemeinsames strategisches Management, was zu einer hohen politischen Verantwortlichkeit gegenüber den gefährdeten Bevölkerungsgruppen führt.⁸⁹⁶
- 2) Konsensuelle Kampagne (concurrent campaign): Die politischen Ziele von ICNGO und DENGGO sind kompatibel, aber nicht identisch, und jede Gruppe verfolgt sie in ihrer eigenen politischen Arena. Es erfolgt regelmäßig ein Austausch von Geldmitteln und Informationen; Strategien werden regelmäßig gemeinsam überprüft und besprochen. Jedoch wird eine Spaltung bei den von ICNGO und DENGGO priorisierten Themen langsam erkennbar.
- 3) Losgelöste Kampagne (disassociated campaign): Beide NGOs vertreten ihre eigenen Ziele in ihrer eigenen politischen Arena. Ein regelmäßiger, aber einseitiger Informationsfluss erfolgt unter den NGOs, wobei in der Regel mehr Informationen von der DENGGO als von der ICNGO bereitgestellt werden. Gelder werden nur unregelmäßig geteilt und Strategien nur gelegentlich und lose besprochen.

⁸⁹² Vgl. Schepers, D.H. (2006) S. 288 f.. Vgl. ebenso Jordan, L. / Tuijl, P.v. (2000), *Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy*, in: *World Development*, Vol. 28, No. 12, 2000, S. 2051–2065, hier S. 2055. Yanacopulos (2005) weist hinsichtlich der Wichtigkeit des Fundings auf die Behauptung von Pfeffer/Salancik (1978) hin, dass NGOs – vor die Wahl gestellt – eher auf einen Teil ihrer Autonomie verzichten werden als eine signifikante Einbuße im Funding hinzunehmen; ihnen bliebe keine andere Möglichkeit hinsichtlich der Sicherung ihrer finanziellen Grundversorgung. Vgl. Yanacopulos, H. (2005) S. 97 mit Verweis auf Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (1978), *The external control of organization: a resource dependency perspective*, New York, 1978, S. 177.

⁸⁹³ Vgl. auch im Fortfolgenden Schepers, D.H. (2006) S. 291.

⁸⁹⁴ Vgl. auch im Folgenden Yanacopulos, H. (2005) S. 101.

⁸⁹⁵ Vgl. für die nachfolgende Darstellung Jordan, L. / Tuijl, P.v. (2000) S. 2056 ff. Vgl. ebenso Schepers, D.H. (2006) S. 290.

⁸⁹⁶ Jordan/Tuijl (2000) geben als Beispiel für eine kooperative Kampagne die Narmada-Kampagne an (vgl. hierzu auch Maheshwar-Fallstudie in Kapitel 3).

- 4) Konkurrierende Kampagne (competitive campaign): Die politischen Ziele von ICNGO und DENGGO kollidieren. Es gibt keinen direkten Austausch von Informationen und Geldmitteln und auch keine gemeinsame Strategieüberprüfung.

Die ökonomischen Interessen der wirtschaftlichen Akteure in einem Export- oder Projektfinanzierungsgeschäft machen einen erheblichen politischen und gesellschaftlichen Einfluss seitens der NGOs notwendig, um am Ende eine ausreichende Wirkung auf die wirtschaftlichen Prozesse zu generieren. Selbst bei erfolgreichen NGO-Kampagnen wie dem Maheshwar-Projekt, bei denen massive Proteste im Projektland zu erheblichen Verzögerungen führen, wird die entscheidende Einflussnahme erst durch die Unterstützung seitens der ICNGOs möglich. Ihre Einbindung gibt nicht nur den Protesten vor Ort mehr Gewicht, sondern beeinflusst vor allem die maßgeblichen Akteure auf der Liefer- und Finanzierungsseite. Nur durch eine Verhaltensänderung dort können geforderte Veränderungen am Projekt durchgesetzt bzw. eine erfolgreiche Durchführung verhindert werden. Vor allem bei Projekten in Ländern mit schwach ausgebildeten demokratischen Strukturen, in denen die Bevölkerung keinen oder nur einen geringen Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse hat und ein gerichtlicher Klageweg aussichtslos ist, kommt ein entscheidender Impuls regelmäßig von den ICNGOs.

Die ICNGOs wiederum benötigen die Legitimierung durch die Gruppen vor Ort, um bei ihren Verhandlungen mit Unternehmen, Banken und ministerialen Stellen aus den Exportländern die Vertretung der Interessen der betroffenen Bevölkerung glaubhaft nachweisen zu können. Ohne einen solchen Nachweis wären ihr Einfluss – und ihre Daseinsrechtfertigung – deutlich begrenzt. Es kann daher für das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft erwartet werden, dass die Zusammenarbeit zwischen ICNGOs und DENGGOs für gewöhnlich auf Basis einer kooperativen oder konsensuellen Kampagne erfolgt.⁸⁹⁷

Aus den Ausführungen im Kapitel 5.3.4, insbesondere in Bezug auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, können für die weitere Untersuchung die folgenden Annahmen aufgestellt werden:

*NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Druck auf die Zielobjekte zu erhöhen. Dabei übernehmen manche NGOs die Rolle eines konfrontativen Akteurs, während andere NGOs die Rolle eines kooperativer eingestellten Akteurs gegenüber dem Zielobjekt spielen.*⁸⁹⁸

*NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Zeit-, Arbeits- und Geldmittelaufwand unter den NGOs aufzuteilen und dadurch anteilig zu reduzieren.*⁸⁹⁹

Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen einer NGO aus einem Industrieland (ICNGO) und einer NGO aus dem Import-/Projektland (DENGGO) bzw. einer lokalen Basisgruppe bestimmt, welche Interessenpositionen in Bezug auf die Formulierung der NGO-Forderung und die Strategiewahl verfolgt werden. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft kann

⁸⁹⁷ Vgl. hierzu auch Kapitel 5.4 und die dort formulierten Annahmen.

⁸⁹⁸ Vgl. auch Annahme B8a in Kapitel 5.4. Dies beinhaltet auch die Annahme, dass NGOs bei ihren Aktionen gegen ihre Zielobjekte untereinander eine bewusste Absprache und Rollenverteilung im Sinne einer ‚Good-Cop-Bad-Cop‘-Strategie treffen.

⁸⁹⁹ Vgl. auch Annahme B8b in Kapitel 5.4.

*für gewöhnlich eine Zusammenarbeit auf Basis einer kooperativen oder konsensuellen Kampagne unterstellt werden.*⁹⁰⁰

5.3.5 Nichtregierungsorganisationen und ihre Zielobjekte im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

5.3.5.1 Auswahl des Zielobjektes

Aus den Ausführungen der Vorkapitel und den Hinweisen aus den Fallstudien lassen sich verschiedene Determinanten erkennen, die die Auswahl des Zielobjektes seitens der NGOs prägend beeinflussen.

So bestimmt zunächst einmal die Art des Anliegens die Akteure, die auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Ebene hiermit Berührung haben. Auf sie kann eine Nichtregierungsorganisation versuchen Einfluss zu nehmen, um ihre Interessen durchzusetzen. Die Identität der NGO und ihrer Mitglieder hat dabei Auswirkungen auf die grundsätzliche Vorgehensweise im vorliegenden gesellschafts- und wirtschaftspolitischen System, wobei wiederum die Struktur des Systems die Handlungsoptionen für die NGO begrenzen oder vergrößern kann. Die NGO kann ihre möglichen Einflusswege dadurch erweitern, dass sie mit anderen Gruppen und Organisationen – auch über Landesgrenzen hinweg – zusammenarbeitet, wobei es sich um andere Nichtregierungsorganisationen, aber auch um weitere gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Teilnehmer handeln kann.

Eine entscheidende Rolle spielen die Ressourcenaustauschbeziehungen, die zwischen den beteiligten Akteuren bestehen und die eine NGO bei der Verfolgung ihrer Ziele nutzen kann. Es kann unterstellt werden, dass eine Organisation üblicherweise im Laufe der Zeit ein Strategierepertoire bildet, das strategische Alternativen für verschiedene Einfluss- bzw. Machtkonstellationen bereithält. Das Repertoire und die Wahl einer Strategie im konkreten Einzelfall gründen sich dabei auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hinsichtlich der Erfolgchancen, auf die Akzeptanz durch die Anhänger und Geldgeber der NGO und auf die Kompatibilität mit den politisch-gesellschaftlichen und kulturellen Vorgaben.

Im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung wird die Auswahl des Zielobjektes zu allererst durch die hieran beteiligten Akteure determiniert. Bei einem internationalen Liefergeschäft und bei einem Projekt sind der Importeur bzw. die Projektgesellschaft (nebst den dahinterstehenden Sponsoren, die häufig das Management stellen) diejenigen Teilnehmer, die eine direkte Entscheidungsgewalt über den Einsatz der gelieferten Güter und über Planung, Aufbau und laufenden Betrieb des Projektes haben. Da diese Beteiligten aber häufig nur schwer für die Forderungen der NGOs zu erreichen sind, konzentrieren sich diese auf andere, wirtschaftlich involvierte Teilnehmer. In den verschiedenen zeitlichen Phasen einer Transaktion treten unterschiedliche Akteure in den Vordergrund, die aus Sicht der NGO eine unterschiedliche Zugänglichkeit für ihre Forderungen aufweisen.

Die Auswahl eines Targets kann vornehmlich interessengetrieben oder vornehmlich identitätsgetrieben sein, und jede dieser beiden Vorgehensweisen kann unterschiedliche Akteure bevorzugen bzw. notwendig machen.⁹⁰¹ Während bei einem interessengetriebenen

⁹⁰⁰ Vgl. auch Annahme B9 in Kapitel 5.4.

⁹⁰¹ Jedoch kann derselbe Akteur auch von einigen NGOs aus interessengetriebenen Motiven und von anderen NGOs aus identitätsgetriebenen Motiven konfrontiert werden. Vgl. auch Rehbein, K. / Waddock, S. / Graves,

Vorgehen ein Akteur vor allem danach ausgewählt wird, wie effektiv er zum Erreichen der proklamierten NGO-Ziele und zur Umsetzung der Forderungen beitragen kann, konzentriert sich eine identitätsgetriebene Auswahl auf den Grad der durch ihn zu erreichenden öffentlichen Aufmerksamkeit und die Stärkung des Gruppenzusammenhalts. Ein Akteur mit einem hohen gesellschaftlichen Bekanntheitsgrad, den eine Organisation aus einem identitätsgetriebenen Kalkül als Target wählen würde, muss nicht notwendigerweise der Teilnehmer mit dem größten Einfluss in einem Projekt sein, der aus einem interessengetriebenen Motiv vorzuziehen wäre.

Für das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft kann unterstellt werden, dass die dort aktiven NGOs in erster Linie interessenorientiert arbeiten. Diese Annahme begründet sich darauf, dass es sich zum einen bei diesem Geschäftsfeld um ein recht spezialisiertes Themengebiet handelt. Während die ökologischen und sozialen Auswirkungen solcher Projekte zwar relativ einfach ins öffentliche Bewusstsein transportiert werden können, ist zum Durchdringen der vorliegenden Machtstrukturen, Verantwortlichkeiten und Interessenslagen und zum Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten eine vergleichsweise große Detailkenntnis des Geschäftsfelds erforderlich. Hieraus erklärt sich auch die recht kleine Anzahl von Nichtregierungsorganisationen, die in diesem Bereich aktiv sind.⁹⁰² Insofern werden sich gesellschaftliche Anspruchsgruppen, die sich in erster Linie aus identitätsgetriebenen Motiven zusammenfinden, eher auf andere Themengebiete konzentrieren, die für ihre Mitglieder, ihre Geldgeber wie auch für die Öffentlichkeit einfacher zu durchdringen sind und bei denen die „Schuldigen“ leichter identifiziert werden können.

Zum anderen werden die im Geschäftsfeld engagierten NGOs häufig durch Stiftungen oder andere institutionelle Geldgeber finanziert, die die Bereitschaft und notwendige Kompetenz aufbringen, sich mit dem Themengebiet auseinanderzusetzen. Solche Organisationen erwarten jedoch von ihren Geldempfängern in aller Regel eine zielorientierte Arbeitsweise und den Nachweis von (Teil-)Erfolgen, die regelmäßig anhand der erreichten Verbesserungen der sozialen und ökologischen Bedingungen im Import-/Projektland gemessen werden.

Aufgrund dieses vornehmlich interessengetriebenen Vorgehens werden die NGOs die Projekte und Liefergeschäfte sowie die Akteure unter strategisch-rationalen Gesichtspunkten auswählen:

Vor dem Hintergrund ihrer begrenzten Ressourcen ist anzunehmen, dass sie ein Projekt danach aussuchen, wie gravierend der (aus ihrer Sicht) negative Einfluss der Transaktion auf Bevölkerung und Umwelt ist und wie leicht sie mit einem bestimmten Ressourcen-

S.B. (2004), *Understanding Shareholder Activism: Which Corporations Are Targeted?*, in: *Business & Society*, Vol. 43, No. 3, 2004, S. 239–267, hier S. 261 f.

⁹⁰² In Deutschland sind Urgewald und GegenStrömung die beiden wichtigsten Gruppen, die aktuell zum Export- und Projektfinanzierungsgeschäft arbeiten und sich mit dem ECA-Deckungsgeschäft auseinandersetzen. (Die Gründerin von GegenStrömung war vormals für dieses Themengebiet bei der Nichtregierungsorganisation WEED zuständig. Mit ihrem Weggang dort kamen auch die Aktivitäten von WEED in diesem Bereich größtenteils zum Erliegen) Auf internationaler Ebene sind vor allem International Rivers, BankTrack oder ECA Watch zu nennen. BankTrack ist ein spezialisiertes Netzwerk verschiedener international operierender Nichtregierungsorganisationen. Ebenso ist ECA Watch als ein international organisierter Zusammenschluss nationaler NGOs aktiv, die sich mit den Exportkreditversicherungen auseinandersetzen. Weitere Nichtregierungsorganisationen, die bei konkreten Projekten als Mitunterzeichner von Deklarationen und Ähnlichem in Erscheinung treten, arbeiten oftmals nicht aktiv in diesem Bereich, sondern hängen sich als Unterstützer an die jeweiligen Aktionen mit dran.

einsatz hierauf Einfluss nehmen können. Eine NGO entscheidet dann auf Basis der Relation aus Nutzenzuwachs (für Bevölkerung und Umwelt) und notwendigem Ressourceneinsatz. Wenn die Projekte ein ähnliches Schadenspotenzial aufweisen, wird sie sich auf das Projekt konzentrieren, bei dem sie am leichtesten (d.h. mit dem geringsten Ressourceneinsatz) ihre Forderungen durchsetzen kann bzw. bei dem sie mit einem gegebenen Ressourceneinsatz den größtmöglichen Erfolg erzielt.

Mit Bezug auf die Auswahl des Akteurs, den eine NGO innerhalb einer gegebenen Transaktion angeht, kann unterstellt werden, dass sie denjenigen wählen wird, der

- 1) (auf freiwilliger Basis) am zugänglichsten für die NGO-Forderungen und für eine Mobilisierung durch die NGO ist (Importeur/Projektgesellschaft oder Verbündeter),
- 2) am einfachsten unter Druck gesetzt werden kann (Importeur/Projektgesellschaft oder Zwangsmitstreiter) und/oder
- 3) den größten Einfluss auf das Projekt bzw. Liefergeschäft hat.⁹⁰³

Dabei werden aus Sicht der NGO folgende Charakteristika des Zielobjekts vermutlich eine wichtige Rolle spielen:

- a) Anteil am Verlustrisiko in dem Projekt und in der jeweiligen Projektphase;
- b) Höhe der freien Ressourcen, mit denen das Target die Produktions-/Verhaltensänderung finanzieren kann (,organizational slack');⁹⁰⁴
- c) Zusammensetzung des Kundenstammes und des Produktangebots (d.h. Anteil an Konsumentenkunden und leicht substituierbaren Produkten) bzw. Ausmaß der negativen Folgen aus einem gesellschaftlichen Vertrauensverlust;
- d) Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit und Position im Geschäftsfeld bzw. der Branche (Signalwirkung für andere Akteure);
- e) Erreichbarkeit für NGO-Aktionen.⁹⁰⁵

Auch hier kann angenommen werden, dass NGOs auf Basis der Relation aus dem Nutzenzuwachs bei der Forderungsdurchsetzung und dem dafür notwendigen Ressourceneinsatz entscheiden. Sie werden den Akteur auswählen, bei dem sie einen erforderlichen Einflussgrad mit den geringsten Mitteln erreichen bzw. bei dem sie mit einem gegebenen Mittlereinsatz den größten Effekt erzielen (,biggest bang for the buck').

Sowohl bei der Projektauswahl als auch bei der Auswahl des Akteurs werden die bisherigen strategischen Erfahrungen der NGO nicht zuletzt dann eine Rolle spielen, wenn sie mit bestimmten Strategien und Aktionsformen vertraut ist (Strategierepertoire) und diese den größten Nutzenzuwachs bereithalten, den die Gruppe aus ihrem Einsatz bei bestimmten Projekten und Akteuren erreichen kann. Enthält ihr Strategierepertoire keine

⁹⁰³ Hierbei wird unterstellt, dass Importeur und Projektgesellschaft bzw. Sponsoren nicht freiwillig und umgehend den Forderungen der NGO nachkommen, sondern Letztere zur Durchsetzung ihrer Forderungen taktisch und gegen den Widerstand der wirtschaftlich Beteiligten vorgehen muss.

⁹⁰⁴ Dieser Punkt dürfte in noch stärkerem Maße bei der NGO-Einflussnahme auf Branchenebene relevant sein.

⁹⁰⁵ So kann beispielsweise die Bevölkerung im Projektland nur über einen geringen Einfluss auf einen Importeur oder eine Projektgesellschaft haben, weil diese nicht für Konsumentenkunden in ihrem Land produzieren, schlechte Lebensbedingungen der lokalen Bevölkerung einen Konsumentenboykott o.ä. nicht erlauben oder die gerichtliche und politische Einflussmöglichkeit für die Bevölkerung (und gelegentlich auch für die Behörden im Land) beschränkt ist.

geeigneten Taktiken, um bei einem Projekt erfolgreich zu sein, so wird sie kritisch überdenken müssen, ob sie ihre knappen Ressourcen hierfür einsetzt oder nicht besser ein anderes Projekt oder Aufgabengebiet auswählt, bei dem ihre Erfahrungen und strategischen Instrumente eine höhere Wirkung zeigen. Alternativ kann sie versuchen, sich mit den notwendigen neuen Strategieformen vertraut zu machen (d.h. sie neu in ihr Strategierepertoire zu integrieren), bzw. geeignete Verbündete suchen, die die erforderlichen Voraussetzungen mitbringen. Auch in diesen Fällen ist anzunehmen, dass die NGO unter Kosten-Nutzen-Aspekten entscheidet, ob ein solches Vorgehen aus ihrer Sicht vorteilhaft und zielführend ist.⁹⁰⁶

Es kann vermutet werden, dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs im Laufe der Zeit ein spezifisches Strategierepertoire entwickelt haben, das solche Strategien enthält, die vor dem Hintergrund der involvierten Akteure und ihrer jeweiligen Beeinflussbarkeit die besten Erfolgsaussichten bieten.⁹⁰⁷ Im Rahmen ihres Engagements werden sie sich zwar vor allem auf konkrete Einzeltransaktionen konzentrieren, jedoch ebenso Einfluss auf Branchenebene nehmen, um hier eine generelle Verhaltensänderung der zugehörigen Betriebe und Institutionen zu erreichen. Ein prominentes Beispiel ist die Schaffung der Equator Principles. Die oben aufgestellten Kriterien für die Auswahl von Projekt und Akteur gelten dann hier in ähnlicher Form:

Unter den im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft beteiligten Branchen werden sich die NGOs auf diejenigen konzentrieren, die einen ausreichenden Einfluss in diesem Geschäftsfeld bzw. in den jeweiligen Einzeltransaktionen haben und dabei gleichzeitig für die NGO-Forderungen am zugänglichsten sind oder durch NGO-Aktionen am einfachsten unter Druck gesetzt werden können. Da die Banken, wie in den Vorkapiteln ausgeführt, durch NGO-Aktionen vergleichsweise schnell in Bedrängnis kommen, werden die Gruppen einen großen Teil ihres Engagements auf diese Branche fokussieren. So wurde mit der Schaffung der Equator Principles letztlich erreicht, dass über den Finanzierungsbeitrag der Banken auf das Projekt selbst Einfluss genommen und bei Planung, Aufbau und laufendem Betrieb des Projektes (vor Ort) ein bestimmtes Niveau an Umweltschutz und Schutz der betroffenen Bevölkerungsgruppen gewährleistet wird.⁹⁰⁸

Innerhalb einer Branche wiederum werden die NGOs unter einer Kosten-Nutzen-Betrachtung solche Akteure auswählen, die die größte Signalwirkung haben und am ehesten den NGO-Forderungen nachkommen werden.⁹⁰⁹ Aufgrund einer Verhaltensänderung bei prominenten Branchenteilnehmern ist es denkbar und wahrscheinlich, dass auch andere Branchenmitglieder ihrem Beispiel folgen. Nicht zuletzt haben die Branchenteil-

⁹⁰⁶ Nicht nur bei einem interessengetriebenen Vorgehen spielen Kosten-Nutzen-Überlegungen eine Rolle. Auch bei identitätsgetriebenen Motiven sind sie insofern relevant, als ein stärkerer Gruppenzusammenhalt oder die Steigerung des Bekanntheitsgrads der Gruppe in der Öffentlichkeit üblicherweise mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz erreicht werden soll.

⁹⁰⁷ Insofern tritt bei diesen spezialisierten NGOs die Frage in den Hintergrund, ob erst die Strategie und dann das geeignete Target (Unternehmen, Bank, staatlicher Akteur) oder erst das Target und dann die Strategie gewählt wird.

⁹⁰⁸ Nachdem eine wachsende Anzahl von Banken diesen EPs folgt, werden neu finanzierte Projekte in zunehmendem Maße auf dieser Basis geprüft und durchgeführt.

⁹⁰⁹ Zu einer ähnlichen Annahme kommen Rowley/Berman (2000): „We propose that firm size is related to stakeholder actions as well. Market leaders in terms of revenues, market share, or total assets are more prone to stakeholder action. Given resource constraints, activist-stakeholder groups often make a rational choice to target market leaders, those with a wide presence, as a means of encouraging other stakeholder groups to participate.“ Siehe Rowley, T. / Berman, S. (2000) S. 410. Vgl. ebenso Hendry, J.R. (2006) S. 56.

nehmer in einer solchen Vorreiterstellung häufig ein eigenes Interesse daran, dass auch andere Branchenmitglieder die strengeren Verhaltensnormen übernehmen, insbesondere dann, wenn ein Befolgen der NGO-Forderungen zu Kostenerhöhungen in den Produktionsprozessen führt. Sie werden daher nicht selten eigene Anstrengungen unternehmen, um die übrigen Branchenmitglieder zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Da die NGOs für diese „Nachahmerunternehmen“ keine oder vergleichsweise wenige Ressourcen aufwenden müssen, vergrößert sich entsprechend der Wirkungsgrad ihres ursprünglichen Ressourceneinsatzes.

In gleicher Weise ist das Verhalten der NGOs gegenüber den Exportkreditversicherungen und den dahinterstehenden Bundesministerien zu bewerten. Indem einige einflussreiche ECAs zu einem Abstimmungsverhalten im Sinne der NGO-Forderungen bewegt werden, versuchen die NGOs, auf EU- und OECD-Ebene eine Veränderung der (für alle dort zusammengeschlossenen ECAs) gültigen Deckungsvergaberegeln zu erreichen. Dabei werden sie vorzugsweise solche ECAs auswählen, die einen ausreichenden Einfluss in den EU- und OECD-Entscheidungsgremien haben und gleichzeitig am offensten für ihre Forderungen sind.

Die Entscheidungen zum taktischen Vorgehen auf Branchenebene erfolgen somit ebenfalls auf Basis der Relation zwischen dem Nutzenzuwachs in Form einer Verhaltensänderung auf Branchenebene und dem dafür erforderlichen Ressourceneinsatz. Bei dem gewählten Target muss es sich demnach nicht notwendigerweise um das Unternehmen mit dem schlechtesten ökologischen oder sozialen Verhalten handeln. Auch ein progressiver eingestelltes Unternehmen mit einer vergleichsweise besseren Performance kann ausgewählt werden, da es eher auf die NGO-Forderungen eingehen wird und damit ein Signal für die Branche setzt.⁹¹⁰ Insofern würde eine vergleichsweise gute Corporate Social Performance ein Unternehmen nicht in allen Fällen vor Angriffen einer NGO schützen. Ebenso kann eine Nichtregierungsorganisation ihre Angriffe gegen ein Zielobjekt weiterlaufen lassen – obwohl bereits von dort ein Einlenken signalisiert wurde –, um einen Präzedenzfall zu schaffen, der eine Signalwirkung für die übrigen Unternehmen im Geschäftsfeld hat. Aus der strategischen Sicht der NGO bietet das den Vorteil, dass sie auf diesem Weg mit einem vergleichsweise geringen Ressourceneinsatz eine große Anzahl weiterer Zielobjekte zu einer Verhaltensänderung (für zukünftige Transaktionen) bewegt.

In der Literatur gibt es bislang nur eine begrenzte Anzahl von empirischen Untersuchungen dazu, welche Unternehmen von NGOs als Zielobjekte ausgewählt werden. Jedoch kommen solche Studien zuweilen zu inkonsistenten und widersprüchlichen Ergebnissen.⁹¹¹ Diese Unstimmigkeiten können mitunter auf konzeptionelle Unschärfen und methodische Unter-

⁹¹⁰ Vgl. auch Friedman, A.L. / Miles, S. (2006) S. 194.

⁹¹¹ Vgl. beispielsweise die Untersuchung von Eesley/Lenox (2005), in der sie auf Rowley/Moldoveanu (2003) Bezug nehmen und versuchen, eine Zuordnung der NGOs in interessengetriebene und identitätsgetriebene Gruppen vorzunehmen und Erkenntnisse über die Art und Größe der Unternehmen zu gewinnen, die diese Gruppen für gewöhnlich attackieren. Trotz einiger interessanter Beobachtungen kommen die Autoren auch zu inkonsistenten und bisweilen widersprüchlichen Feststellungen, die nicht zuletzt einer unklaren Abgrenzung der NGOs mit ihren Hauptthemengebieten sowie der Tatsache geschuldet sein können, dass NGOs weder ausschließlich interessengetrieben noch ausschließlich identitätsgetrieben handeln. Vgl. Eesley, C. / Lenox, M.J. (2005), *Secondary Stakeholder Actions and the Selection of Firm Targets*, Fuqua School of Business, Duke University, Durham, NC, 2005, abrufbar im Internet unter www.mit.edu/~eesley/stakeholder_targets_2.2.pdf (Zugriff: 25.06.2009). Auch Bakker/Hond (2008) weisen auf diese unbefriedigenden Ergebnisse bei Eesley/Lenox (2005) hin. Vgl. Bakker, F.G.A. d. / Hond, F. d. (2008) S. 13 ff.

schiede zurückgeführt werden.⁹¹² Einige Autoren kommen zu dem Schluss, dass es für eine Aussagefähigkeit der Untersuchungen und ihrer Vergleichbarkeit mit anderen Studien notwendig ist, den untersuchten Themenbereich und die untersuchte Akteursgruppe mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen genau zu bestimmen.⁹¹³

Hendry (2006) kommt in ihrer empirischen Untersuchung zur Auswahl von Zielobjekten seitens verschiedener, im Umweltbereich engagierter NGOs zu teilweise bemerkenswerten Ergebnissen.⁹¹⁴

So war das Ausmaß des umweltschädigenden Verhaltens eines Unternehmens in hohem Maße bestimmend für die Wahrscheinlichkeit eines NGO-Angriffs, wobei sich die NGOs in aller Regel Gewissheit über den Urheber (Unternehmen oder Branche) verschafften. Frühere Kontakte zwischen Unternehmen und NGO spielten vornehmlich bei der Suche nach Kooperationspartnern eine Rolle, aber weniger bei der Targetauswahl. Jedoch konnte Hendry (2006) nur eine unterdurchschnittliche Wichtigkeit des Unternehmenseinflusses in der Branche hinsichtlich der Auswahl als Zielobjekt feststellen.⁹¹⁵ Eine deutliche Korrelation war im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erkennbar, wonach vor allem große Unternehmen Ziel von NGO-Angriffen werden. Hendry (2006) vermutet, dass die Unternehmensgröße und das Ausmaß der negativen Umweltauswirkungen in einem Zusammenhang stehen (große Unternehmen haben mehr Gelegenheiten, einen negativen Einfluss auf die Umwelt zu nehmen); ebenso sei aus den Befragungsergebnissen ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Einfluss im Geschäftsfeld ableitbar (Unternehmensgröße wird als Auswahlkriterium genommen, wenn es darum geht, das Geschäftsfeld zu beeinflussen). Bemerkenswerterweise schien auch die Position des Unternehmens in der Lieferkette bzw. die Nähe des Targetunternehmens zu den Konsumenten keine bedeutende Rolle bei der Auswahl des Zielobjektes zu spielen.⁹¹⁶ Hingegen war der Markenname durchaus ausschlaggebend für die Wahl des Unternehmens als Target, wobei aber auch Markennamen, die in der Lieferkette weiter oben angesiedelt waren, einen solchen Einfluss hatten. Hendry (2006) bemerkt, dass Unternehmen mit vornehmlich Konsumentenprodukten zu einem überwiegenden Teil Markenprodukte verkaufen werden

⁹¹² Einige der Untersuchungen versuchen eine positive Korrelation zwischen Corporate Social Performance (CSP) und Corporate Financial Performance (CFP) nachzuweisen, übersehen dabei jedoch häufig, dass die CFP von verschiedenen marktlichen Einflüssen bestimmt wird, die nicht alle auf die CSP zurückgeführt werden können. In der Tat sind die Einflussvariablen, die sich direkt aus der CSP ableiten, äußerst schwer von anderen Einflussgrößen auf die CFP zu isolieren. Hendry (2006) weist auf die Untersuchungsergebnisse von Griffin/Mahon (1997) hin, die mehr als vier Dutzend Studien zum Zusammenhang von CSP und CFP überprüften und zu dem Schluss kamen, dass die Ergebnisse äußerst widersprüchlich sind und auf konzeptionelle, operationelle und methodische Unterschiede zurückgeführt werden können. Vgl. Hendry, J.R. (2006), *Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms?*, in: *Business & Society*, Vol. 45, No. 1, 2006, S. 47–86, hier S. 53 mit Verweis auf Griffin, J.J. / Mahon, J.F. (1997), *The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research*, in: *Business & Society*, 36, S. 5–31, hier S. 7.

⁹¹³ Vgl. Hendry, J.R. (2006) S. 53 mit Verweis auf Wood, D.J. / Jones, R.E. (1995), *Stakeholder mismatching. A theoretical problem in empirical research on corporate social performance*, in: *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, S. 229–267.

⁹¹⁴ Vgl. auch im Fortfolgenden Hendry, J.R. (2006) S. 65 ff.

⁹¹⁵ Relativiert wurde dieses Umfrageergebnis durch Hinweise, dass einige Befragten vor allem Großunternehmen für NGO-Aktionen auswählten, um einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Unternehmen im Geschäftsfeld zu erreichen. Vgl. Hendry, J.R. (2006) S. 70 + 75.

⁹¹⁶ Nur Greenpeace machte hier unter den interviewten NGOs eine Ausnahme, indem die Organisation häufig und mit gutem Erfolg Konsumenten für ihre Angriffe auf Unternehmen einbindet. Vgl. Hendry, J.R. (2006) S. 73.

(und somit eine Untergruppe hiervon darstellen), weswegen sie eine erhebliche Korrelation unterstellt. Jedoch hätten in der Umfrage die NGOs, die Markennamen und Konsumentenprodukte als Auswahlkriterien nannten, nicht beabsichtigt, den Einfluss der Konsumenten auf das Unternehmen für eine Änderung des Unternehmensverhaltens zu verwenden; und diejenigen NGOs, die den Konsumenteneinfluss nutzen wollten, wählten nicht immer Unternehmen, die nahe am Konsumenten waren.⁹¹⁷

Auf der Grundlage ihrer Befragungsergebnisse mit verschiedenen Umweltorganisationen schlägt Hendry (2006) ein Modell hinsichtlich der zu erwartenden Vorgehensweise der NGOs bei der Auswahl ihrer Zielobjekte vor.⁹¹⁸ Demnach bestimmt das Ausmaß der Auswirkungen die Auswahl des Themas und die Wahl der Industriebranche. Sodann erfolgt die Entscheidung, ob eine feindliche oder kooperative Taktik gewählt wird. Bei einer feindlichen Taktik wird ein Zielobjekt vor allem danach ausgewählt, a) wie groß dessen Einfluss auf die Umwelt ist, b) wie ausgeprägt dessen Fähigkeit zur Beeinflussung von Wettbewerbern und Lieferanten ist und c) wie ablehnend es sich gegenüber der Umwelt und den Stakeholdern verhält. Gelegentlich besprechen NGOs die Auswahl von potenziellen Zielobjekten untereinander, und die Rückmeldungen beeinflussen mitunter die endgültige Wahl des Targets. Sobald das Zielobjekt ausgewählt wurde, wird die geeignete Taktik bestimmt, wobei die Nähe zu Konsumenten und/oder Markenprodukte im Produktsortiment wichtige Kriterien sein können.

Entscheidet sich die NGO für eine kooperative Taktik, so folgt sie sowohl bei der Suche nach einem Verbündeten als auch bei der Suche nach einem Kooperationspartner sehr ähnlichen Kriterien. Jedoch ist bei der Wahl des Kooperationspartners wichtig, dass dieser einen signifikanten Einfluss auf die Umwelt hat, sodass eine Änderung im Unternehmensverhalten eine nachhaltige Verbesserung für die Umwelt bedeutet. Weitere Faktoren für die Wahl des Unternehmens sind sodann a) frühere Kontakte mit der NGO, b) die Fähigkeit, die Unternehmensbranche und/oder den Gesetzgeber (im Fall der Verbündetenauswahl) bzw. Wettbewerber und Lieferanten zu beeinflussen (im Fall von Partnerschaften), c) die Offenheit für neue, kreative Ideen, d) die Übereinstimmung mit den Zielen und Interessen der NGO sowie e) die notwendige Expertise (im Fall der Verbündetenauswahl) bzw. eine proaktive, wohlwollende Einstellung gegenüber der Umwelt und den Stakeholdern (im Fall von Partnerschaften). Auch hier besprechen NGOs gelegentlich die Selektion von potenziellen Zielobjekten untereinander, und die Rückmeldungen beeinflussen mitunter die endgültige Auswahl.⁹¹⁹

Aus den Ausführungen in diesem Kapitel, insbesondere in Bezug auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft, können für die weitere Untersuchung die folgenden Annahmen aufgestellt werden:

⁹¹⁷ Insbesondere für das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft ist hierbei grundsätzlich zu bedenken, dass nicht alle Unternehmen, die eine NGO beeinflussen möchte, notwendigerweise auch Konsumentenkunden haben. Dennoch können sie aber Markenprodukte verkaufen (z.B. Großmaschinenhersteller mit Markennamen).

⁹¹⁸ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Hendry, J.R. (2006) S. 78 f. + Abb. 2, S. 80.

⁹¹⁹ Hendry (2006) schränkt die Verallgemeinbarkeit des von ihr vorgeschlagenen Modells insofern ein, als sie zu bedenken gibt, dass die Befragung weiterer Umwelt-NGOs unter Umständen zu anderen Ergebnissen führen könnte. Ebenso war die Anzahl der Interviewpartner womöglich zu gering, und ferner wurden viele ihrer Grundannahmen nur von weniger als der Hälfte der Befragten kommentiert.

Auswahl des Projektes:

Vor dem Hintergrund der eigenen knappen Ressourcen wählt eine NGO das Projekt bzw. Liefergeschäft aus, das die von ihr vertretenen Zielinteressen am deutlichsten verletzt und dabei aufgrund der Vulnerabilität der involvierten Akteure für NGO-Aktionen am ehesten positive Resultate verspricht. Bei Projekten, die aus NGO-Sicht eine ähnliche Schadensintensität aufweisen, wird eine NGO das Projekt mit den besseren Aussichten auf eine positive Veränderung im Sinne der NGO-Forderungen auswählen.⁹²⁰

Auswahl des Akteurs:

Innerhalb eines Projektes oder Liefergeschäftes wählt eine NGO solche Akteure als Zielobjekte oder Verbündete und Zwangsmittstreiter aus, bei denen aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten mit einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen zu rechnen ist und die einen ausreichend großen Einfluss auf den Fortgang des Projekts bzw. Liefergeschäfts haben.⁹²¹

Für die Durchsetzung einer Verhaltensänderung auf Branchenebene wählt eine NGO solche Akteure aus, die aufgrund ihrer Prominenz im Markt und in der Öffentlichkeit am ehesten einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Branchenmitgliedern auslösen können (Signalwirkung) und die aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten zu einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen bewegt werden können.⁹²²

Konfrontative Aktionen werden von NGOs mitunter auch gegen solche Zielobjekte geführt, die sich mit Blick auf die Stakeholderforderung und im Vergleich zum Branchen- bzw. Zielgruppendurchschnitt eher wohlverhalten, sofern der Nutzen für die NGO aus der konfrontativen Aktion größer ist als der Schaden, der aus dem möglichen Verlust eines bestehenden oder potenziellen Kooperationspartners bzw. eines gegenüber den NGO-Interessen aufgeschlossenen Akteurs (Unternehmen, Bank, ECA) entsteht.⁹²³

5.3.5.2 Nichtregierungsorganisationen und die Zusammenarbeit mit ihren Zielobjekten

Die Position von Nichtregierungsorganisationen hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit den Zielobjekten, deren Verhalten sie beeinflussen wollen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Kooperationen und sogenannte Multi-Stakeholder-Dialoge können für die NGOs Vorteile, aber auch erhebliche Nachteile bringen. Die Entscheidung für oder gegen eine nähere Zusammenarbeit mit Unternehmen oder staatlichen Institutionen wird dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

Zunächst leitet sich die grundsätzliche Haltung zu einer Zusammenarbeit aus der Identität und ideologischen Einstellung der Gruppe und ihrer Mitglieder ab. Manche Organisationen schließen Kooperationen mit Unternehmen von vornherein aus, andere Organisationen stehen ihnen offener gegenüber. Entscheidet sich eine NGO für eine Kooperation, steigt regelmäßig der Rechtfertigungsdruck sowohl gegenüber ihren Anhängern, Mitgliedern,

⁹²⁰ Vgl. auch Annahme B1 in Kapitel 5.4.

⁹²¹ Vgl. auch Annahme B2a in Kapitel 5.4.

⁹²² Vgl. auch Annahme B2b in Kapitel 5.4.

⁹²³ Vgl. auch Annahme B3 in Kapitel 5.4.

Geldgebern und der Öffentlichkeit als auch gegenüber anderen NGO-Gruppen.⁹²⁴ Nicht zuletzt werden häufig kurzfristige Erfolge erwartet, die jedoch in einer längerfristig angelegten Kooperation nur selten zu erzielen sind.⁹²⁵

Kritiker sehen die Gefahr, dass eine NGO durch eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen mehr Nachteile als Vorteile erfährt.⁹²⁶ Eine Kooperation erfordert Kompromisse, und eine Organisation wird daher nicht mehr ihre Maximalforderung verteidigen können. In der Hoffnung auf Ergebnisse aus dem Dialogprozess wird sie unter Umständen ihre kritische Haltung aufgeben, während der Kooperationspartner die NGO-Reputation für das eigene „Greenwashing“ missbraucht, ohne die gemeinsam erarbeiteten Lösungen tatsächlich umzusetzen.⁹²⁷ Gleichfalls binden solche Prozesse erhebliche Ressourcen einer NGO, was ihre Aktionsfähigkeit für andere Themen einschränken kann. Sofern die Organisation vom Unternehmen Zahlungen für ihre Dienste erhält, besteht ferner die Gefahr einer finanziellen Abhängigkeit. Der Verlust der Unabhängigkeit kann darüber hinaus dazu führen, dass die NGO in der öffentlichen Wahrnehmung ihre eigene Reputation einbüßt, was sich nicht zuletzt nachteilig auf ihre Fähigkeit zur Mobilisierung von Anhängern und Bürgern und das Spendenaufkommen auswirken kann.

Befürworter hingegen weisen auf die Möglichkeit hin, über Dialog und Kooperation schneller nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. So bemerkt Bauske (2007), dass eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zwar das Potenzial hat, nachteilig auf die NGO zurückzuschlagen, jedoch über den Markt oft schnellere Lösungen erreicht werden als über die Politik.⁹²⁸ So ist nicht ausgeschlossen, dass Skandale trotz vereinbarter hoher Standards auftreten. Jedoch bietet eine direkte Zusammenarbeit die Chance, direkt auf das Unternehmen Einfluss zu nehmen und die eigene Expertise bei der Erarbeitung alternativer Lösungen einzubringen.⁹²⁹ Durch die NGO-Mitwirkung entsteht eine höhere gesellschaftliche Legitimität, aus der auch das Unternehmen einen Nutzen zieht. Daraus und aus der Chance, von den Erfahrungen, Informationen und spezifischen Kontakten der NGO zu

⁹²⁴ Das Streitgespräch zwischen George Monbiot und Jonathon Porritt macht deutlich, wie vehement die divergierenden Einstellungen zu einer Zusammenarbeit mit Unternehmen auch innerhalb der ‚NGO-Community‘ mitunter diskutiert werden. Vgl. Monbiot, G. / Porritt, J. (2000) S. 20 ff.

Vgl. ebenso Nick, A. / Salzmann, O. / Steger, U. (2007), *NGOs und Corporate Sustainability – Entwarnung für Unternehmen?*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 7–12, hier S. 10.

⁹²⁵ Vgl. Ebinger, F. (2007a), *Dialog zwischen Unternehmen und NGOs auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zusammenarbeit*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 1–2, hier S. 1.

⁹²⁶ Einige NGO-Vertreter sprechen daher den konfrontativen Taktiken eine höhere Bedeutung zu. Vgl. die Position von George Monbiot in Monbiot, G. / Porritt, J. (2000). Vgl. ebenso Unsöld, D. (2007), *Dialog zwischen Unternehmen und NGOs auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zusammenarbeit – zukunftsfähig oder unberechenbar?*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 13–18, hier S. 13.

⁹²⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden Ebinger, F. (2007b), *Zum Verständnis des Gegenübers – Rolle und Strategien von Non Governmental Organisations (NGOs)*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 34–39, hier S. 36 f. Vgl. ebenso die Position von George Monbiot in Monbiot, G. / Porritt, J. (2000) S. 20.

⁹²⁸ Vgl. auch im Folgenden Bauske, B. (2007), *Allianzen zwischen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft. Erfolge und Probleme aus Sicht des WWF*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 26–30, hier S. 28 f. Vgl. ebenso die Position von Jonathon Porritt in Monbiot, G. / Porritt, J. (2000) S. 21 ff.

⁹²⁹ Vgl. auch im Folgenden Ebinger, F. (2007b) S. 36.

profitieren, resultiert ein Anreiz, vereinbarte Lösungen umzusetzen und den Dialogprozess weiterhin aufrechtzuerhalten.⁹³⁰

In den meisten Fällen entscheiden sich NGOs jedoch nicht grundsätzlich für eine der beiden Strategierouten. Vielmehr werden – abhängig vom vorliegenden Anlass und vom jeweiligen Zielobjekt – situativ Konfrontationsstrategien oder Kooperationsstrategien eingesetzt.⁹³¹ Die NGOs erhalten dadurch ihre eigenständige Handlungsfähigkeit, können kurz- und mittelfristig Resultate erzielen und sichern sich die gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Darüber hinaus wird durch konfrontative Kampagnen ein Druck auf die Wirtschaft erzeugt, der Unternehmen häufig erst zu einer Kooperation und einem Einlenken bewegt. Nick/Salzman/Steger (2007) stellen fest, dass in den 1990er-Jahren die Aktionsformen noch auf Aufsehen erregende Kampagnen fokussiert waren, aber in den letzten Jahren zunehmend die Einflussnahme über kooperativere Maßnahmen gesucht wurde, um dort einen evolutionären Lernprozess in Gang zu setzen.⁹³²

Bei einer Kooperation sollte eine zu große Harmonie zwischen NGO und Unternehmen vermieden werden, da dies die Glaubwürdigkeit in den eigenen Lagern gefährdet. Während eine NGO negative Konsequenzen mit Blick auf ihre Anhängerschaft und Geldgeber befürchten muss, besteht auch die Gefahr, dass sie für das Unternehmen ihre Nützlichkeit einbüßt. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine Kooperation bzw. ein Multi-Stakeholder-Dialog von anderen NGOs nicht anerkannt wird, weil eine zu große Abhängigkeit seitens der involvierten Organisation vermutet wird. Aber nur wenn die Zusammenarbeit mit der NGO das Unternehmen vor weiteren Angriffen aus der NGO-Community hinreichend schützen kann und sie auch in der Gesellschaft Anerkennung findet, machen aus Unternehmenssicht eine Kooperation und die Preisgabe von Entscheidungsautorität Sinn. Beide Seiten müssen sich daher ihrer sehr unterschiedlichen Rollen bewusst bleiben.⁹³³

Aufgrund der Ausführungen in diesem Kapitel können für die weitere Untersuchung die folgenden Annahmen formuliert werden:

*Eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmittstreiter) kann eine NGO in eine bessere Verhandlungsposition bringen, um dort eine Verhaltensänderung durchzusetzen.*⁹³⁴

*Im Fall einer sehr engen Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmittstreiter) läuft die NGO jedoch Gefahr, dass die übrigen, im NGO-Netzwerk zusammengeschlossenen Gruppen eine weitere Zusammenarbeit mit ihr verweigern. Der Grad der Zielobjekt (Zwangsmittstreiter)-NGO-Verbindung, der dabei als zu eng angesehen wird, ist von der subjektiven Einschätzung der übrigen NGOs abhängig.*⁹³⁵

⁹³⁰ Eine wachsende Zahl von Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Dialogen bindet lokale NGOs ein. Ihre lokalen Netzwerke, Erfahrung und Wissen stellen schwer substituierbare Ressourcen dar und machen sie für Unternehmen zu begehrten Partnern. Vgl. Nick, A. / Salzman, O. / Steger, U. (2007) S. 10 f.

⁹³¹ Vgl. auch im Folgenden Ebinger, F. (2007b) S. 37.

⁹³² Vgl. Nick, A. / Salzman, O. / Steger, U. (2007) S. 11.

⁹³³ Vgl. Leitschuh-Fecht, H. / Bergius, S. (2007), *Stakeholderdialoge können besser werden*, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 3–6, hier S. 6.

⁹³⁴ Vgl. auch Annahme B10a in Kapitel 5.4.

⁹³⁵ Vgl. auch Annahme B10b in Kapitel 5.4.

5.4 Annahmen zum strategischen Vorgehen von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft

In den Ausführungen zu Teil B wurden verschiedene Annahmen formuliert, die den nachfolgenden Themengruppen zugeordnet werden können. Sie sollen in Kapitel 6 anhand der Ergebnisse aus den Interviews mit Nichtregierungsorganisationen bzw. der Beantwortung der Fragebögen überprüft werden.

5.4.1 Annahmen zur Auswahl des Projektes

Annahme B1:

Vor dem Hintergrund der eigenen knappen Ressourcen wählt eine NGO das Projekt bzw. Liefergeschäft aus, das die von ihr vertretenen Zielinteressen am deutlichsten verletzt und dabei aufgrund der Vulnerabilität der involvierten Akteure für NGO-Aktionen am ehesten positive Resultate verspricht. Bei Projekten, die aus NGO-Sicht eine ähnliche Schadensintensität aufweisen, wird eine NGO das Projekt mit den besseren Aussichten auf eine positive Veränderung im Sinne der NGO-Forderungen auswählen.⁹³⁶

5.4.2 Annahmen zur Auswahl des Akteurs

Annahme B2a:

Innerhalb eines Projektes oder Liefergeschäftes wählt eine NGO solche Akteure als Zielobjekte oder Verbündete und Zwangsmittelstreiter aus, bei denen aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten mit einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen zu rechnen ist und die einen ausreichend großen Einfluss auf den Fortgang des Projekts bzw. Liefergeschäfts haben.⁹³⁷

Annahme B2b:

Für die Durchsetzung einer Verhaltensänderung auf Branchenebene wählt eine NGO solche Akteure aus, die aufgrund ihrer Prominenz im Markt und in der Öffentlichkeit am ehesten einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Branchenmitgliedern auslösen können (Signalwirkung) und die aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten zu einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen bewegt werden können.⁹³⁸

Annahme B3:

Konfrontative Aktionen werden von NGOs mitunter auch gegen solche Zielobjekte geführt, die sich mit Blick auf die Stakeholderforderung und im Vergleich zum Branchen- bzw. Zielgruppendurchschnitt eher wohlverhalten, sofern der Nutzen für die NGO aus der

⁹³⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.1.

⁹³⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.1.

⁹³⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.1.

*konfrontativen Aktion größer ist als der Schaden, der aus dem möglichen Verlust eines bestehenden oder potenziellen Kooperationspartners bzw. eines gegenüber den NGO-Interessen aufgeschlossenen Akteurs (Unternehmen, Bank, ECA) entsteht.*⁹³⁹

5.4.3 Annahmen zur Strategiewahl

Annahme B4a:

*Wenn es sich bei der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder um eine Beziehung geringer wechselseitiger Abhängigkeit (low interdependence) handelt, wird der Stakeholder eine indirekte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁹⁴⁰

Annahme B4b:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine indirekte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁹⁴¹

Annahme B4c:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Stakeholdermacht (stakeholder power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁹⁴²

Annahme B4d:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.*⁹⁴³

Annahme B4e:

*Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) oder durch eine niedrige wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder einen Verbündeten suchen, um über ihn das Unternehmen zu beeinflussen.*⁹⁴⁴

Annahme B4f:

*Wenn der Stakeholder sich mit anderen Akteuren verbündet, wird er solche Verbündete und Zwangsmittstreiter bevorzugen, die über eine Stakeholdermacht (stakeholder power) oder eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) mit dem Unternehmen verfügen.*⁹⁴⁵

Annahme B4g:

Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmittstreiter wird der Stakeholder solche bevorzugen, die am schnellsten einen ausreichenden Druck gegenüber dem Zielobjekt

⁹³⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.1.

⁹⁴⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

generieren und für ihre Mobilisierung einen minimalen Ressourceneinsatz seitens des Stakeholders (Zeit, Arbeitskraft, Geldmittel) erforderlich machen. Alternativ wird sich der Stakeholder auf Basis eines gegebenen Ressourceneinsatzes zum Zweck der Mobilisierung für diejenigen Verbündeten bzw. Zwangsmitstreiter entscheiden, der gegenüber dem Zielobjekt den größten Verhandlungsdruck aufbauen kann.⁹⁴⁶

Annahme B4h:

Ein Stakeholder wird sich mit Akteuren verbünden, die keinen oder einen nur geringen direkten Einfluss auf das Zielobjekt haben, sofern er über sie die Unterstützung eines dritten, einflussreichen Stakeholders gewinnen kann, der das Zielobjekt im Sinne der Stakeholderforderung signifikant beeinflusst.⁹⁴⁷

Annahme B4i:

Ein gesellschaftlicher Stakeholder, der aus einem interessengetriebenen Kalkül heraus handelt, wird auch in einer direkten Ressourcenaustauschbeziehung mit dem Zielobjekt die Suche nach Verbündeten und Zwangsmitstreitern erwägen, und zwar in dem Maße, in dem diese Verbündeten bzw. Mitstreiter aufgrund des von ihnen ausgehenden Einflusses seine eigenen Verhandlungen mit dem Zielobjekt erleichtern. Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmitstreiter ist ausschlaggebend, dass der Einflusszuwachs gegenüber dem Zielobjekt den Ressourcenaufwand rechtfertigt, den der Stakeholder für die Mobilisierung von Verbündeten bzw. Mitstreitern aufwenden muss.⁹⁴⁸

Annahme B5a:

Die Androhung von Aktionen seitens der gesellschaftlichen Anspruchsgruppe reicht mitunter aus, um das Zielobjekt oder den Zwangsmitstreiter zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Der gesellschaftliche Stakeholder hat somit einen quasi-direkten Einfluss, auch wenn er sonst über keine direkte Ressourcenbeziehung mit dem Zielobjekt bzw. Zwangsmitstreiter verfügt.⁹⁴⁹

Annahme B5b:

Die Aktionsbereitschaft und Mobilisierungsfähigkeit muss der gesellschaftliche Stakeholder von Zeit zu Zeit glaubhaft demonstrieren, um den quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu behalten.⁹⁵⁰

Annahme B6a:

Das Strategierepertoire eines Stakeholders wird neben ressourcendeterminierten Größen durch weitere Determinanten beeinflusst. In ihrem Zusammenspiel und auf der Grundlage einer vorliegenden Transaktion entscheidet der Stakeholder über die Strategie oder den Strategie-Mix (multiple Einflussstrategien), die er im konkreten Fall anwenden will.⁹⁵¹

Annahme B6b:

Sofern eine notwendige oder hilfreiche Taktik nicht im Strategierepertoire der gesellschaftlichen Stakeholdergruppe enthalten ist und auch nicht neu integriert werden soll,

⁹⁴⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁴⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁵⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁵¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

wird die Stakeholdergruppe die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern erwägen, die eine solche Taktik beisteuern können.⁹⁵²

Annahme B7:

*Identitätsgetriebene Aktionen werden von Stakeholdergruppen mitunter angewendet, wenn sie den Zusammenhalt der Gruppe und deren Identität in der Öffentlichkeit stärken wollen. Gleichzeitig kann hierdurch ein Thema in der öffentlichen Diskussion platziert werden, um dort eine Meinungsänderung zu erreichen, die wiederum den Weg für erfolgreiche interessengetriebene Aktionen bereitet.*⁹⁵³

5.4.4 Annahmen zur Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen

Annahme B8a:

*NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Druck auf die Zielobjekte zu erhöhen. Dabei übernehmen manche NGOs die Rolle eines konfrontativen Akteurs, während andere NGOs die Rolle eines kooperativer eingestellten Akteurs gegenüber dem Zielobjekt spielen.*⁹⁵⁴

Annahme B8b:

*NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Zeit-, Arbeits- und Geldmittelaufwand unter den NGOs aufzuteilen und dadurch anteilig zu reduzieren.*⁹⁵⁵

Annahme B9:

*Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen einer NGO aus einem Industrieland (ICNGO) und einer NGO aus dem Import-/Projektland (DENGO) bzw. einer lokalen Basisgruppe bestimmt, welche Interessenpositionen in Bezug auf die Formulierung der NGO-Forderung und die Strategiewahl verfolgt werden. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft kann für gewöhnlich eine Zusammenarbeit auf Basis einer kooperativen oder konsensuellen Kampagne unterstellt werden.*⁹⁵⁶

5.4.5 Annahmen zur Zusammenarbeit zwischen Nichtregierungsorganisationen und ihren Zielobjekten

Annahme B10a:

*Eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmittstreiter) kann eine NGO in eine bessere Verhandlungsposition bringen, um dort eine Verhaltensänderung durchzusetzen.*⁹⁵⁷

⁹⁵² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

⁹⁵³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.4.

⁹⁵⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.

⁹⁵⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.

⁹⁵⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.

⁹⁵⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.2.

Annahme B10b:

Im Fall einer sehr engen Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmitstreiter) läuft die NGO jedoch Gefahr, dass die übrigen, im NGO-Netzwerk zusammengeschlossenen Gruppen eine weitere Zusammenarbeit mit ihr verweigern. Der Grad der Zielobjekt (Zwangsmitstreiter)-NGO-Verbindung, der dabei als zu eng angesehen wird, ist von der subjektiven Einschätzung der übrigen NGOs abhängig.⁹⁵⁸

⁹⁵⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.2.

6 Befragung von Nichtregierungsorganisationen aus dem Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung

6.1 Vorgehensweise

In Teil B dieser Arbeit wurden im Zuge der theoretischen Überlegungen und der Literaturdiskussion verschiedene Annahmen abgeleitet, die das Verhalten von Nichtregierungsorganisationen bei der Durchsetzung ihrer Interessen im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung charakterisieren. Die Grundüberlegungen und Herleitungen, die als Ausgangsbasis für die Formulierung dieser Annahmen dienten, wurden in den Kapiteln 4 und 5 eingehend erläutert und begründet. Obschon die in Kapitel 3 vorgestellten Fallstudien Hinweise zum Vorgehen der NGOs gaben, sollen die aufgestellten Annahmen nun mithilfe von Einzelbefragungen geprüft werden.

Zunächst ist festzulegen, welche Nichtregierungsorganisationen für eine solche Befragung grundsätzlich in Frage kommen.

Der Vorteil bei der Fokussierung auf ein konkretes Geschäftsfeld liegt darin, dass sehr spezifische Fragestellungen erhoben und untersucht werden können. So wird das Wirken von Nichtregierungsorganisationen mit ihrem strategischen Vorgehen besser vergleichbar, wenn das Untersuchungsgebiet – mit den dort vorliegenden Einflusskonstellationen unter den beteiligten Akteuren – so weit wie möglich eingegrenzt werden kann. Wenn verschiedene NGOs auf die gleichen Kontrahenten treffen, gegen die sie ähnliche Forderungen durchzusetzen versuchen, können aus der Ähnlichkeit oder der Unterschiedlichkeit ihres Vorgehens wichtige Schlussfolgerungen in Bezug auf ihr strategisches Verhalten und ihre Entscheidungsrationalität gezogen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse bleiben dabei nicht auf dieses Geschäftsfeld beschränkt, sondern lassen sich auch auf andere Bereiche mit vergleichbaren Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen übertragen.

Die vorliegende Arbeit setzt ihren Fokus auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft und untersucht – unter den vorherrschenden Einflusskonstellationen – das Verhalten der dort engagierten NGOs. Dabei wird nicht nur das Agieren solcher Gruppen auf nationaler Ebene deutlich, sondern es werden auch Erkenntnisse über ihre Einflussnahme auf internationaler Ebene und ihre Zusammenarbeit dort mit anderen NGOs möglich. Entsprechend habe ich mich bei der Auswahl der Interviewpartner auf die in diesem Geschäftsfeld aktiven Organisationen konzentriert.⁹⁵⁹

Um die Gesamtmenge der aktiven Gruppen – und damit der potenziellen Interviewpartner – zu ermitteln, wurden Akteure kontaktiert, die mit den Forderungen dieser gesellschaftlichen Anspruchsgruppen regelmäßig konfrontiert sind. So stellte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine entsprechende Liste mit 22 Namen von Nichtregierungsorganisationen zur Verfügung, die gegenüber dem Bundesministerium, dem

⁹⁵⁹ In der nachfolgenden Vorstellung der Befragungsergebnisse werden die beteiligten Organisationen und Gesprächspartner häufig mit dem Begriff ‚Teilnehmer‘ bezeichnet, obwohl es sich in der Tat überwiegend um Gesprächsteilnehmerinnen handelte. Die Beschränkung auf die maskuline Endung der Begriffe dient sowohl der Unkenntlichmachung der jeweiligen NGO als auch der Vereinfachung der schriftlichen Darstellung.

Interministeriellen Ausschuss und der Euler Hermes Kreditversicherung in der jüngeren Vergangenheit aufgetreten sind. Zur Überprüfung der hierin genannten Organisationen wurde die Nachhaltigkeitsabteilung der HypoVereinsbank AG um einen Abgleich dieser Liste auf Vollständigkeit gebeten.^{960 961}

Die potenziell in Frage kommenden Organisationen wurden sodann telefonisch oder per Email kontaktiert, um deren Bereitschaft für die Teilnahme an einer wissenschaftlichen Untersuchung zu eruieren. Dabei stellte sich heraus, dass eine Reihe der offiziell auftretenden Organisationen tatsächlich keine signifikante eigene Arbeit zu Themen aus dem Export- und Projektfinanzierungsbereich machen, sondern sich vielmehr den Aktionen anderer Organisationen anschließen und diese zum Beispiel durch das Mitunterzeichnen von Deklarationen unterstützen.⁹⁶² Diese Gruppen haben für gewöhnlich einen anderen Themenschwerpunkt (z.B. lokaler Artenschutz), der jedoch in der Vergangenheit zu der einen oder anderen Aktion einer im Export- und Projektgeschäft engagierten NGO passte, weshalb Unterstützung gegeben wurde. Auf diese Weise konnte Hilfestellung geleistet werden, ohne selbst aktiv engagiert zu sein.

Um eine hohe Aussagekraft aus den Befragungsergebnissen zu gewährleisten, wurde die Liste der in Frage kommenden NGOs um solche Organisationen gekürzt. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass die Antworten der befragten NGOs zum strategischen Vorgehen die Besonderheiten eines Export- oder Projektfinanzierungsgeschäftes reflektieren und somit an spezifischer Aussagekraft und Vergleichbarkeit gewinnen. Damit verblieb eine Gruppe von NGOs, die aktiv eigene Aktionen im Bereich der Export- und Projektfinanzierung durchführen und vorzugsweise auch auf politischer Ebene und auf Branchenebene tätig sind, um eine Reform des ECA-Instrumentariums und eine Verhaltensänderung in Unternehmensbranchen durchzusetzen.

Bei der sukzessiven Eingrenzung der in Frage kommenden Teilnehmer kristallisierte sich zunehmend heraus, dass die aktivsten NGOs gleichzeitig die Organisationen sind, die auch in den vorgestellten Fallstudien eine dominierende Rolle eingenommen haben. Mit Blick auf die Möglichkeit, im Rahmen der Befragungen bei Bedarf auf diese Fallbeispiele zwecks besserer Veranschaulichung zurückgreifen zu können, wurden schließlich als teilnehmende Organisationen solche gewählt, die in diesen Projekten eine entscheidende Funktion hatten. Da es sich bei den auf diesem Wege ermittelten Gruppen um Organisationen aus Industriestaaten handelte, wurden ergänzend Nichtregierungsorganisationen aus den Projektländern angesprochen, die in den drei Fallstudien eine wesentliche Rolle spielten.

⁹⁶⁰ Die HypoVereinsbank AG gehört zu den im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft stark engagierten deutschen Banken und wird entsprechend von Nichtregierungsorganisationen regelmäßig angesprochen. Ebenso ist sie Unterzeichnerin der Equator Principles. Darüber hinaus war sie insbesondere im Maheshwar-Projekt und bei der BTC-Pipeline involviert.

⁹⁶¹ Ebenso konnte ich diese Liste auf Basis meiner beruflichen Erfahrung in diesem Geschäftsfeld und der Teilnahme an einschlägigen Konferenzen aus früheren Jahren (wie beispielsweise der UNEP FI) reflektieren.

⁹⁶² Solche Gruppen lehnten die Teilnahme an der Befragung – mangels eigener Aktionen in diesem Geschäftsfeld – für gewöhnlich schon von sich aus ab.

So sagten schließlich Amnesty International, BankTrack, GegenStrömung,⁹⁶³ International Rivers und Urgewald als Organisationen aus den Industriestaaten⁹⁶⁴ sowie Association Green Alternative und Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF) als Organisationen aus Projektländern⁹⁶⁵ ihre Teilnahme an der Untersuchung zu.⁹⁶⁶ Bei GegenStrömung und Urgewald handelt es sich um deutsche Organisationen, die auch auf politischer Ebene gegenüber der Bundesregierung und den im IMA vertretenen Bundesministerien sehr aktiv agieren. Aber auch Amnesty International, BankTrack und International Rivers sind hier in ähnlicher Weise engagiert.

Um die Vergleichbarkeit aus den Befragungen zu optimieren, wurde ein Fragebogen mit insgesamt zehn Fragenkomplexen aufgestellt, der die zuvor formulierten Annahmen (vgl. Kapitel 5.4 und Kapitel 8.2.3) reflektiert. Jeder Fragenkomplex umfasst eine Reihe von Detailfragen, die den Teilnehmern als Orientierung für die Beantwortung dienten. Der Fragebogen wurde an die teilnehmenden Gruppen versandt, wobei Association Green Alternative und OSIAF ihn schriftlich beantworteten. Mit den fünf übrigen Organisationen konnten Gespräche geführt werden, bei denen der Fragebogen die Grundlage bildete. Von diesen Gruppen wurde je ein Gesprächspartner interviewt, wobei die ausgewählte Person eine zentrale Zuständigkeit innerhalb der Organisation mit Blick auf die Arbeit im Export- und Projektfinanzierungsbereich sowie in Bezug auf den Banken- und Unternehmenssektor und/oder in Richtung Regierung und Exportkreditversicherung innehat.

Die fünf Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und der Fragebogen auf dieser Basis nachträglich ausgefüllt. Die Einzelgespräche hatten eine Dauer zwischen einer Stunde und dreieinhalb Stunden. Es zeigte sich, dass im Einzelgespräch die Teilnehmer auskunftsfreudiger waren und mehr Informationen bereitstellten als bei einem schriftlichen Ausfüllen. Ebenso konnten Verständnisfragen sofort geklärt werden, was die Qualität und Brauchbarkeit der Antworten verbesserte.

Um die Offenheit der Teilnehmer zu erhöhen, wurde ihnen eine strikt vertrauliche Behandlung ihrer Antworten in der Form zugesichert, dass auch ein branchenkundiger Leser beim Durchsehen der Befragungsanalyse keine Rückschlüsse auf die einzelne NGO nehmen kann. Es war daher im Rahmen der Fragebogenauswertung ein solcher Aggregationsgrad zu wählen, der die geforderte Vertraulichkeit sicherstellt. Eine einfache Namensänderung hätte hierbei nicht ausgereicht. Da nur eine sehr überschaubare Zahl von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagiert ist und sich die Akteure untereinander kennen, wäre ein branchenkundiger Leser in der Lage, aus der Art

⁹⁶³ GegenStrömung wurde aus Anlass der Ilisu-Kampagne gegründet und hat ihren Fokus entsprechend auf diesem Projekt. Jedoch handelt es sich bei der Gründerin und einzigen Mitarbeiterin um die Person, die zuvor bei der Nichtregierungsorganisation WEED federführend für die Hermesreform-Kampagne verantwortlich zeichnete. Nachdem mit Weggang dieser Mitarbeiterin die Organisation WEED ihre eigene Arbeit zu solchen Hermes-relevanten Projekten zurückgefahren hat und seitens WEED für die Befragung auf ihre ehemalige Mitarbeiterin verwiesen wurde, fand das Gespräch mit der Vertreterin von GegenStrömung statt.

⁹⁶⁴ Zusätzlich nahm die Organisation Pro Natura / Schweiz an der Befragung teil, nachdem sie in der vom Bundeswirtschaftsministerium bereitgestellten Liste aufgeführt und ursprünglich für eine Teilnahme an der Befragung angesprochen wurde. Da es sich bei ihr aber um eine Organisation mit einem primär nationalen Fokus und sehr wenigen Auslandsprojekten handelt, wurden die bereitgestellten Antworten nur als ergänzende Informationen herangezogen.

⁹⁶⁵ Association Green Alternative und Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF) waren im BTC-Pipeline-Projekt als NGOs aus den Projektländern Georgien und Aserbaidschan involviert.

⁹⁶⁶ Vgl. als ergänzende Informationen die Kurzportraits der befragten Nichtregierungsorganisationen im Kapitel 8.1.

mancher Antworten auf die dahinterstehende Organisation zu schließen und die übrigen Aussagen für sein eigenes taktische Vorgehen zukünftig auszunutzen.

Die nachfolgende Auswertung bespricht daher chronologisch und in aggregierter Form die Aussagen zu den Fragenkomplexen 1 bis 10, wobei zunächst ein allgemeiner Überblick über die wesentlichen Befragungsergebnisse gegeben wird.⁹⁶⁷ Nicht immer wurden alle Detailfragen zu den jeweiligen Fragenkomplexen von den Teilnehmern beantwortet. Dennoch ließ sich aus der Gesamtzusammenstellung der Antworten ein recht genaues Bild ableiten. Bereits die ersten Gespräche skizzierten umfassend die Situation, die Entscheidungsrationaliät und das Verhalten der in diesem Geschäftsfeld engagierten Gruppen, und die nachfolgenden Interviews und Fragebögen festigten den gewonnenen Eindruck, ohne wesentlich Neues hinzuzufügen. Diese Kontinuität in den Antworten, verbunden mit der überschaubaren Anzahl an engagierten Gruppen in diesem Geschäftsfeld, lassen den Schluss zu, dass die vermittelten Ergebnisse die NGOs und ihr Verhalten zutreffend charakterisieren. Entsprechend sind die gewonnenen Erkenntnisse für eine Überprüfung der aufgestellten Annahmen geeignet.

6.2 Auswertung der Rückmeldungen

6.2.1 Überblick über die Befragungsergebnisse

Im Rahmen der Gespräche und der Fragebogenauswertung wurde schnell deutlich, dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten Nichtregierungsorganisationen in erster Linie interessenorientiert arbeiten. Als Hauptgrund wurden vor allem die begrenzten Ressourcen an Zeit, Mitarbeitern und Geldmitteln angeführt, die für rein identitätsgetriebene Aktionen keinen Platz lassen. Ebenso erwarten nicht nur die befragten Mitarbeiter der NGOs, sondern auch ihre Geldgeber – und hier sind vor allem Stiftungen zu nennen – in der Regel eine Arbeits- und Vorgehensweise, die sich an einer Veränderung und Verbesserung der ökologischen und sozialen Situation in den Import- und Projektländern orientiert.

Trotz dieses Selbstverständnisses ist den NGO-Mitarbeitern jedoch auch ein – wie ein Teilnehmer es ausdrückte – „Spaßfaktor“ bei ihrer Arbeit wichtig. Erst dadurch können sie die notwendige Motivation und das erforderliche Durchhaltevermögen bei den häufig sehr langfristig angelegten Kampagnen aufbringen. Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass diese NGOs den Erfolg ihrer Arbeit im Sinne einer Durchsetzung gegenüber ihren Kontrahenten durchaus kritisch beurteilen. Da entscheidende Durchbrüche in Form einer signifikanten Verhaltensänderung der Targets oder einer Verhinderung bzw. nachhaltigen Modifizierung von Projekten aus Sicht der Gesprächspartner nicht so häufig und weitgreifend sind, wie sie es für erforderlich halten, ziehen sie einen nicht zu vernachlässigenden Teil ihrer Motivation aus der persönlichen Befriedigung, an einem wichtigen Themengebiet und/oder zu einer ihnen wichtigen geografischen Region zu arbeiten.

⁹⁶⁷ Die nachfolgenden Auswertungen konzentrieren sich auf die Aussagen der sieben befragten Nichtregierungsorganisationen bzw. Netzwerke: Amnesty International, Association Green Alternative, BankTrack, GegenStrömung, International Rivers, OSIAF und Urgewald. Die Stellungnahmen von Pro Natura wurden – sofern sie zum jeweiligen Fragenkomplex beantwortet werden konnten – nur im Rahmen eines Abgleichs ergänzend berücksichtigt.

Die Organisationen in diesem Geschäftsfeld haben meist relativ wenige Mitarbeiter, und intern wird über das Mission Statement und das strategische Vorgehen der Gruppe in aller Regel demokratisch abgestimmt. Daher hat der Einzelne mit seinen persönlichen Erfahrungen, Interessen und Einstellungen einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Verhalten der NGO bzw. des Netzwerkes.

Alle befragten Organisationen lehnen in ihrer Arbeit gewaltsame und illegale Aktionen ab.⁹⁶⁸ Sie suchen vielmehr eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Insofern können sie in Bezug auf ihre Vorgehensweise als eher moderate Gruppen bezeichnet werden, denen radikale – im Sinne von gewaltorientierten – Aktionsformen fehlen. In den Gesprächen konnte allerdings festgestellt werden, dass die Teilnehmer eine explizite Einteilung in radikale und moderate Gruppen ablehnen. Vielmehr profitieren nach ihrer Aussage die dialogbereiteren NGOs in ihren Verhandlungen mit den Targets durchaus vom kompromissloseren, härteren Vorgehen anderer Gruppen. So würden sich Unternehmen gegenüber den dialogbereiten NGOs häufig offener zeigen und mitunter aktiv das Gespräch suchen, wenn sie gleichzeitig von anderen Gruppen hart angegriffen werden.

Im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit unter den in diesem Geschäftsfeld engagierten NGOs konnte eine interessante Feststellung hinsichtlich der strategischen Absprache gemacht werden. So gab die Mehrheit der befragten Teilnehmer an, dass ein strategisches Zusammenspiel im Sinne einer Good-Cop-Bad-Cop-Strategie stattfindet, wonach dialogbereitere NGOs in ihrer Arbeit durch das kompromisslosere Auftreten anderer Gruppen unterstützt werden. Drei Teilnehmer bestätigten, dass eine solche Absprache und Rollenverteilung unter den NGOs bewusst und für die Targets nicht erkennbar stattfindet. Andere Gruppen stellten fest, dass es sich weniger um eine bewusste direkte Verständigung mit anderen NGOs handelt. Eher würde sich ein solches Zusammenspiel aus dem zeitgleichen Vorgehen von verschiedenen Organisationen gegen ein gemeinsames Target ergeben, da die Zielobjekte im Zweifelsfall eher das Gespräch mit den dialog- und kompromissbereiteren Gruppen suchen würden.

Aber nicht nur in Bezug auf die Vorgehensweise, sondern auch in Bezug auf die Forderungsposition und die Einstellung hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit den Targets gibt es grundsätzliche Unterschiede zwischen den verschiedenen NGOs. Da jedoch die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten Gruppen nicht selten in Netzwerken oder Koalitionen zusammengeschlossen sind, ist – zumindest bei den befragten Gruppen – eine relativ große Ähnlichkeit in den Forderungspositionen und der Einstellung gegenüber den Zielobjekten festzustellen.⁹⁶⁹

Die überwiegende Zahl der Befragten sieht sich in einer Beziehung zu ihren Zielobjekten, die durch eine geringe gegenseitige Abhängigkeit kennzeichnet ist. Folglich sind auch Kommunikationsstrategien und indirekte Strategieformen, bei denen sie über Dritte einen Einfluss zu generieren versuchen, vorherrschend. Häufig hat aber nicht der Verbündete selbst eine direkte Wirkung auf das Target, sondern über den Verbündeten wird ein anderer Verbündeter oder Zwangsmittstreiter mit einem solchen direkten Einfluss erreicht. Vor diesem Hintergrund macht es für die befragten NGOs Sinn, die Zusammenarbeit mit ande-

⁹⁶⁸ Im Rahmen ihrer Aktionen werden jedoch Protestformen, die eine Ordnungswidrigkeit darstellen, in Kauf genommen.

⁹⁶⁹ Diese beobachtbaren Ähnlichkeiten in den Forderungspositionen und in der Vorgehensweise implizieren jedoch nicht notwendigerweise eine komplette Übereinstimmung in den Forderungsinhalten.

ren NGOs zu suchen, die zwar selbst auch keinen direkten Einfluss vorweisen können, jedoch Dritte mit einer solchen Wirkungskraft mobilisieren können. Durch ein geschlossenes Auftreten in der Öffentlichkeit und gegenüber ihren Kontrahenten versuchen sie, ihren Einflussgrad zu vergrößern. Daneben werden über die Zusammenarbeit unter den NGOs die Kosten von Kampagnen untereinander geteilt und fehlende Expertise beige-steuert.

Die meisten Befragten folgen bei der Wahl ihrer Verbündeten und Zwangsmitstreiter einer Kosten-Nutzen-Abwägung. Solche Überlegungen spielen auch bei der Projektauswahl und bei der Auswahl der Akteure, die sie als Erste ansprechen und zu einer Verhaltensänderung bewegen wollen, eine entscheidende Rolle. Üblicherweise führen die befragten NGOs ein ‚Power Mapping‘ durch, bei dem sie die Einflusskonstellationen unter den Beteiligten einzuschätzen und ein Bild darüber zu bekommen versuchen, welcher Akteur entscheidenden Einfluss hat und gleichzeitig für die NGO-Forderungen am einfachsten erreichbar bzw. am zugänglichsten ist. Dabei reduziert sich dieses Power Mapping nicht selten auf eine gröbere Analyse, da die NGOs in aller Regel keinen Zugang zu Liefer-, Projekt- und Kreditunterlagen haben. Eine dezidierte Analyse der Risiko- und Einflusstruktur, wie sie in Kapitel 2 dargelegt wurde, ist daher selten bzw. nur in größerer Form möglich.

Insofern konzentrieren sich die befragten Gruppen vor dem Hintergrund ihrer begrenzten Zeit, Mitarbeiterzahl und Geldmittel auf die Akteure und auf die Einflussrouten, bei denen sie im Hinblick auf ihre Forderungsziele mit ihrem Ressourceneinsatz am weitesten kommen, also den – wie sich manche Teilnehmer ausdrückten – ‚biggest bang for the buck‘ erreichen. In ähnlicher Weise schauen die Gruppen bei der Beeinflussung von Industriebranchen häufig auf solche Unternehmen, die eine deutliche Signalwirkung haben und am ehesten einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Branchenteilnehmern auslösen. Folglich stehen hier die am leichtesten beeinflussbaren bzw. für die NGO-Forderungen zugänglichsten Akteure im Fokus. Gelegentlich sind aber die Ressourcen der befragten Gruppen in einer Form limitiert, bei der sie auch unter den offeneren Akteuren nicht alle einbeziehen können, sondern sich nur auf wenige wichtige konzentrieren können.

Die Art des strategischen Vorgehens und die gewählte Aktionsform stellen die befragten Gruppen auf das jeweilige Target ab. Manche Aktionsformen – so die Aussage – sind für bestimmte Zielobjekte ungeeignet oder sogar kontraproduktiv, während andere Aktionsformen eine optimale Wirkung zeigen. Im Laufe der Zeit und vor dem Hintergrund ihrer Ressourcenausstattung haben die befragten Gruppen ein bestimmtes Strategierepertoire entwickelt, das bei ihren Kampagnen zur Anwendung kommt. Mit diesen Taktiken sind die Gruppen dann am vertrautesten und wenden sie daher stets von Neuem an. So hat sich über die Zeit bei ihnen eine gewisse Routine im Vorgehen entwickelt, und zum Teil konnten die Teilnehmer im Gespräch nicht mehr auf Anhieb sagen, weswegen sie ein bestimmtes Strategie- und Aktionsrepertoire bevorzugen bzw. anwenden. Stattdessen verwiesen einige Teilnehmer darauf, dass sie schon seit Langem – quasi traditionell – auf diese Weise vorgehen.

Bemerkenswert und zugleich in Übereinstimmung mit dem beobachteten Nutzen-Aufwand-Kalkül ist die Feststellung, dass sich einige der befragten NGOs bewusst auf die Finanzierungsseite konzentrieren, um Projekte zu beeinflussen, da sie eine bessere Erreichbarkeit bei den Finanzinstituten und Exportkreditversicherungen für ihre Forderungen ausmachen. Mit Blick auf die deutsche Exportkreditversicherung wird dabei eine thematische Nähe ihrer Forderungspositionen besonders zum Bundesministerium für wirtschaftliche

Zusammenarbeit und Entwicklung und zum Auswärtigen Amt ausgemacht. Die tendenziell bessere Einflussnahme auf die Finanzinstitute konnte von den Teilnehmern zwar nicht immer sofort begründet werden. Erst bei genauerer Reflexion im Gespräch stellten sie fest, dass Banken – mehr als die Exportunternehmen im Geschäftsfeld – um ihre Reputation besorgt seien und aus der Ähnlichkeit in der angebotenen Produktpalette eine größere potenzielle Gefahr für eine Kundenabwanderung erwachse.

Neben den strategischen Faktoren, die sich aus der Ressourcenausstattung der NGOs und der Erfahrung, der ideologischen Einstellung und dem Know-how ihrer Mitarbeiter ergeben, wurden ebenso gesellschaftlich-kulturelle und politische Aspekte des Umfeldes genannt, in dem die NGOs agieren. So müssen nach Aussage der Teilnehmer die Aktionsformen den kulturellen Gepflogenheiten angepasst sein, da sie ansonsten kontraproduktiv wirken können. Aber auch die politische Situation beziehen die befragten Gruppen in ihre strategischen Überlegungen ein. Insbesondere ein Schutz der lokalen Bevölkerung vor politischen Repressalien wurde mehrfach erwähnt. So wurden beispielsweise bei manchen Kampagnen Zeugen aus der Projektregion nicht namentlich genannt, um ihren Schutz sicherzustellen.

Eine weitere interessante Erkenntnis aus den Befragungen ist, dass aus einer mangelnden Möglichkeit für Aktionen vor Ort nicht ohne Weiteres geschlossen werden kann, dass sich automatisch die Aktivitäten (gänzlich) auf die NGOs aus den Industrieländern verlagern. Vielmehr führt eine mangelnde Unterstützung hinsichtlich einer Informationsbereitstellung bei einigen ICNGOs dazu, von einer Kampagne eher Abstand zu nehmen. Fehlt generell ein legitimierendes Mandat durch die lokal betroffene Bevölkerung, sehen die befragten ICNGOs in jedem Fall von Aktionen ab.

Bemerkenswert ist, dass sich die ICNGOs in einer besonderen Abhängigkeit von den DENGOS sehen:

Eine fehlende aktuelle Informationsversorgung durch die DENGOS schränkt nach Aussage der Teilnehmer auch die Schlagkraft und Durchsetzungsfähigkeit der ICNGOs in deren nationalen Umfeld (i.e. den Industriestaaten) ein. Ebenso stellten die befragten Gruppen fest, dass die DENGOS vergleichsweise unabhängig von Finanzmittelzuwendungen seitens der ICNGOs sind. Vielfach würden die DENGOS eigene Finanzquellen in ihren Projektländern besitzen oder direkten Zugang zu internationalen Institutionen wie den Vereinten Nationen oder zu Stiftungen aus den Industriestaaten haben. Insofern sei es weniger wahrscheinlich, dass sich eine DENGOS den strategischen Vorstellungen und Forderungsinhalten der ICNGO anpassen müsse. Viel eher könne es passieren, dass die ICNGO für eine von ihr vorgeschlagene Aktion keine Unterstützung durch die DENGOS erhält, indem diese beispielsweise eine Unterschrift auf einer durch die ICNGO vorbereiteten Petition zurückhält. Generell konzentrieren sich ICNGOs und DENGOS nach eigener Aussage in ihrer Arbeit auf das eigene nationale Umfeld und die Akteure dort und sehen von einer Einmischung in die Arbeit ihrer Partnerorganisationen ab.

In Bezug auf eine Zusammenarbeit mit ihren Zielobjekten, also den in einem Projekt engagierten Unternehmen, Banken, Exportkreditversicherungen und Regierungen, achten sowohl die befragten Gruppen aus den Exportländern als auch den Projektländern auf die Wahrung ihrer Unabhängigkeit. So stehen die meisten Gruppen einem engeren Dialog und Verhandlungen offen gegenüber, lehnen aber die Übernahme einer Beratungsaufgabe in Form einer Consultancy ab. Diese Gruppen schreckt zum einen die Gefahr einer finan-

ziellen Abhängigkeit von den Zielobjekten, zum anderen eine Instrumentalisierung für Werbezwecke und das Risiko, dass ökologisch-soziale Negativmeldungen über Projekte, die die NGOs beraten haben, negativ auf die Reputation und die Integrität dieser NGOs in der Öffentlichkeit zurückfallen.

Auch den Dialog und die Verhandlungen mit ihren Targets bewerten die befragten Gruppen unter Nutzen-Aufwand-Aspekten, da solche Formen der Zusammenarbeit sehr zeitaufwendig sind und andere Aktionen darunter leiden können. Man will hier vermeiden, dass der Arbeitsaufwand für eine Kooperation mit mittelmäßigen oder unbefriedigenden Ergebnissen zu geringe Ressourcen für andere Aktionen und Protestformen lässt und die NGO dadurch in ihrer Handlungsfähigkeit beschnitten wird.

Nach dieser generellen Zusammenfassung sollen nachfolgend die Ergebnisse zu den einzelnen Fragenkomplexen besprochen und die dazu aufgestellten Annahmen reflektiert werden.

6.2.2 Auswahl des Projektes: Ergebnisse zu Fragenkomplex 1 und Annahme B1

Aufgrund einer primär interessenfokussierten Arbeitsweise der Nichtregierungsorganisationen im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung werden Projekte regelmäßig unter entsprechenden rationalen Nutzenüberlegungen ausgewählt. Aus den Befragungsergebnissen lässt sich zwar keine allgemeingültige, feste Kriterienreihenfolge festlegen, jedoch ein Cluster der entscheidenden Auswahlkriterien ausmachen.

Als wichtigstes Auswahlkriterium wurde in vier der sieben Fälle das Ausmaß der negativen ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen eines Projektes genannt.⁹⁷⁰ Eingeschränkt wurde diese Aussage lediglich dadurch, dass die befragten Organisationen in aller Regel nur dann aktiv werden, wenn sie explizit durch Betroffene vor Ort angesprochen werden.⁹⁷¹ Dies hat zum einen Legitimitätsgründe, zum anderen aber auch praktische Verfahrensaspekte als Ursache.

So betonten die meisten Teilnehmer aus den Industriestaaten explizit, nur dann gegen ein Projekt vorzugehen, wenn auch die betroffene Bevölkerung vor Ort Protest erhebt und um Unterstützung bittet. Erst damit sehen sie sich hinreichend legitimiert, ihre Arbeit gegen ein Projekt aufzunehmen. Erheben die lokalen Gruppen keine Einwände, würden die befragten Organisationen aus den Industriestaaten für gewöhnlich nicht einschreiten, auch wenn ein Projekt negative ökologische Auswirkungen in der Projektregion aufweist.⁹⁷²

Ebenso sind die ICNGOs auf die Informationen aus der Projektregion angewiesen, um ihrerseits erfolgreich arbeiten zu können. Kenntnisse über die lokalen Verhältnisse und die

⁹⁷⁰ Bei den übrigen Befragten rangierte dieses Merkmal als eines der drei wichtigsten Kriterien. Zwei von ihnen nannten das Kriterium ‚gute Partner vor Ort‘ als wichtigsten Punkt. Eine Organisation schaute auf ihre bisherigen Erfahrungen bei der vorliegenden Problemkonstellation und die Frage, wie sehr sie sich in den Fall neu einarbeiten muss oder Synergien aus früheren, ähnlich gelagerten Fällen ziehen kann. Jedoch hatten bei ihr ebenso die Kriterien ‚Schwere der negativen Auswirkungen des Projektes‘ und ‚Partner vor Ort‘ einen gleichrangigen Stellenwert.

⁹⁷¹ Dieses Auswahlkriterium ‚Partner vor Ort‘ wurde von allen befragten Organisationen aus den Industriestaaten als eines der drei wichtigsten Kriterien erwähnt.

⁹⁷² Gleiches gilt für die nationalen Organisationen vor Ort, die nur auf Bitten der lokalen Bevölkerung aktiv werden.

aktuellen Entwicklungen vor Ort versetzen sie erst in die Lage, adäquate und zeitnahe Strategien für ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln und als informierte, kompetente und legitimierte Gruppen bei ihren Verhandlungsgegnern und in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Ein Teilnehmer gab an, dass bei der Auswahl unter den vielen an sie herangetragenen Projekten mitunter auch ein Engagement nicht weiterverfolgt wird, wenn die lokalen politischen Verhältnisse keine Proteste und Aktivitäten vor Ort zulassen und dadurch die Einflussnahmemöglichkeit für die Organisation erheblich reduziert ist. Drei Organisationen aus den Industriestaaten erwähnten, dass bei der Selektion der Projekte neben der Kompetenz der Partnerorganisationen vor Ort auch die gegenseitigen persönlichen Sympathien mit Blick auf eine gute Zusammenarbeit wichtig seien, da der Erfolg von NGO-Kampagnen wesentlich von der persönlichen Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter abhängt.

Als weiteres, entscheidendes Auswahlkriterium wurde der Grad der Beeinflussbarkeit genannt. Vor dem Hintergrund der eigenen knappen Ressourcen konzentrieren sich fünf der sieben Befragten auf solche Projekte, bei denen sie gute Chancen für eine Einflussnahme ausmachen.⁹⁷³ Während die meisten Befragten angaben, dass sich zwar die Erfolgchancen für eine Durchsetzung ihrer Forderungen im Vorfeld nur schwer abschätzen lassen, spielten hier aber vor allem die zeitliche Phase und der Fortschrittsgrad des Projektes sowie die Hebelwirkung der Organisationen auf die beteiligten wirtschaftlichen Akteure eine Rolle. So wurde konstatiert, dass sich Projekte in einem sehr frühen Stadium besser beeinflussen lassen, weil in solchen Fällen die wirtschaftlich Beteiligten noch keine großen Investitionen getätigt haben. Ist hingegen das Projekt schon sehr weit fortgeschritten, werden die Chancen für eine signifikante Planungs- und Bauveränderung oder gar eine komplette Projektaufgabe als erheblich geringer eingestuft.

Daneben ist der Grad der Beeinflussbarkeit auch von der Art der involvierten Akteure abhängig. So arbeiten vier der befragten Organisationen überwiegend oder ausschließlich zu Projekten, bei denen internationale Finanzinstitute und/oder Exportkreditversicherungen beteiligt sind, da sie hier eine größere Hebelwirkung ihres eigenen Aktionsrepertoires sehen.⁹⁷⁴ Bei US-amerikanischen und deutschen Banken wird aufgrund einer ausgeprägteren Sensibilität der Öffentlichkeit und der Anzahl der Bankinstitute eine besondere Möglichkeit der Einflussnahme ausgemacht.

Eine Symbolwirkung bzw. Leuchtturmwirkung, die ein Projekt hat, wurde von zwei Organisationen explizit als wichtiges Auswahlkriterium genannt. Sofern umstrittene Projekte mit großem Bekanntheitsgrad erst einmal gekippt seien, werde es für ähnliche Projekte häufig schwierig, eine Finanzierung oder eine ECA-Deckung zu erhalten. In solchen Fällen erreiche der Ressourceneinsatz einer NGO die größte Wirkung an Veränderungen im Geschäftsfeld.

Für fünf der sieben befragten Teilnehmer spielt die Relation aus dem Nutzenzuwachs (für die Bevölkerung und/oder Umwelt vor Ort) und dem dafür notwendigen Ressourceneinsatz

⁹⁷³ Von den befragten Organisationen wurden die Kriterien ‚Ausmaß der negativen Auswirkungen‘, ‚Partner vor Ort‘ und ‚Beeinflussbarkeit‘ als die drei wichtigsten Auswahlmerkmale genannt, wobei die Teilnehmer betonten, dass sich nur schwer eine feste Reihenfolge abnehmender Wichtigkeit unter diesen Merkmalen ausmachen lässt, sondern vielmehr alle drei in ihrem Zusammenspiel entscheidend seien.

⁹⁷⁴ Die übrigen drei Organisationen wählten aufgrund ihres Themenfokus als primäres Target entweder einen anderen Akteur oder blieben mit dem Hinweis auf den ‚Major Player‘ unspezifisch.

eine wesentliche Rolle bei der Projektauswahl.⁹⁷⁵ Eine Organisation betonte, dass auch das Ausmaß der Negativwirkung eines Projektes am Ende keine ausreichende Relevanz hat, wenn die Organisation keine Aussicht hat, in einer überschaubaren Zeit eine ausreichend große Wirkung zu erzielen; in diesem Fall würden andere Transaktionen vorgezogen werden, die – so die Aussage – einen größeren ‚bang for the buck‘ versprechen. Sofern Projekte ein ähnliches Ausmaß an negativen Auswirkungen haben, wird gewöhnlich das Vorhaben gewählt, bei dem mit den eigenen Mitteln am meisten erreicht werden kann.

Jedoch wurde von zwei Teilnehmern einschränkend angemerkt, dass ein solches Nutzenkalkül nicht immer entscheidend sein kann. Bei einigen Projekten – so wurde erläutert – müsse eine NGO einfach aktiv werden, auch wenn die Chancen auf eine signifikante Einflussnahme sehr gering sind; ihr Selbstverständnis als Nichtregierungsorganisation beinhalte es, dass Missstände öffentlich gemacht und benachteiligte Gruppen unterstützt werden. Eine dieser Organisationen wies ausdrücklich darauf hin, dass sie bewusst auch schwierig zu beeinflussende Projekte auswähle, bei denen eine solche Durchsetzungsbewertung ungünstig ausfällt. Für sie sind in erster Linie das Ausmaß der negativen Auswirkungen eines Projektes und die Zusammenarbeit mit guten Partnern vor Ort entscheidend.

Rationale Nutzenüberlegungen wurden ebenso durch die Aussage dreier Teilnehmer relativiert, dass – nach Abwägung aller rationalen Beweggründe – manche Entscheidungen für oder gegen eine Kampagne auch subjektiv gesteuerte „Bauchentscheidungen“ seien. Dabei spielen vor allem die persönliche Motivation und ein „Spaßfaktor“ eine Rolle, die ein NGO-Mitarbeiter mit einem Thema oder einer geografischen Region verbindet, da langfristige Kampagnen erhebliches Durchhaltevermögen und Eigenmotivation vom Einzelnen abverlangen.

Nur zwei Teilnehmer erwähnten, dass am Ende auch der Einfluss der Geldgeber bei der Auswahl eines Projektes eine Rolle spielen kann, wenn diese bestimmte Projektarten oder Regionen bevorzugen und hierfür Geldmittel bereitstellen.

Trotz der eingebrachten Einschränkungen in ihren Aussagen lässt sich dennoch aus den Angaben der Teilnehmer eine weitgehende Bestätigung der Annahme B1 ablesen:

Die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten NGOs wählen aufgrund der eigenen knappen Ressourcen vorzugsweise solche Projekte und Liefergeschäfte aus, die ihre Zielinteressen am deutlichsten verletzen und bei denen ihre Aktionsmittel die größte Hebelwirkung entfalten; sofern Projekte eine ähnliche Schadensintensität aufweisen, werden für gewöhnlich die Transaktionen mit einer besseren Aussicht auf eine positive Veränderung im Sinne der NGO-Forderungen gewählt.⁹⁷⁶

⁹⁷⁵ Aus den Antworten der beiden anderen Teilnehmer lassen sich Hinweise darauf erkennen, dass auch sie zu weiten Teilen einem solchen Nutzenkalkül folgen. Jedoch machten sie im Rahmen ihrer Aussagen zu diesem Fragenkomplex Einschränkungen, sodass dieses Nutzenkalkül in ihrem Fall nicht eindeutig bestätigt werden konnte.

⁹⁷⁶ Zwischen den Gruppen aus den Industrieländern und den Projektländern ergaben sich keine wesentlichen Unterschiede. Einschränkend ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine der Organisationen aus den Projektländern aufgrund ihres Arbeitsfokus nur bedingt zur Beantwortung dieses Aspektes beisteuern konnte.

6.2.3 Auswahl des Akteurs

6.2.3.1 Ergebnisse zu Fragenkomplex 2 und Annahmen B2a und B2b

Bei der Auswahl des Akteurs gaben die befragten Organisationen an, in erster Linie solche Akteure anzusprechen, bei denen sie den größten Einfluss generieren und ihre Aktionsmittel die beste Hebelwirkung erzielen können (,biggest bang for the buck').⁹⁷⁷

Vier der angesprochenen Teilnehmer konzentrieren sich auf die Finanzierungsseite, um ein Projekt oder Liefergeschäft zu beeinflussen.⁹⁷⁸ Aufgrund ihres Themenfokus richten zwei Teilnehmer ihre Aufmerksamkeit zuerst auf die Banken; die anderen beiden Organisationen sprechen zuerst die Exportkreditversicherung an, gehen dann aber sehr schnell auch auf die involvierten Finanzinstitute zu. Als Grund für die Wahl der Finanzierungsseite als primäre Einflussroute wurden von den Interviewpartnern die Wichtigkeit der Finanzierung für die Durchführung eines Projektes oder eines Liefergeschäftes sowie die vergleichsweise bessere Erreichbarkeit dieser Akteure für die NGO-Forderungen genannt. Umgekehrt schätzen diese Teilnehmer die Chancen einer Einflussnahme auf ein Projekt weitaus geringer ein, wenn die Finanzierung für eine Transaktion erst einmal steht.

Banken wurden wegen ihrer Sensibilität in Bezug auf einen Reputationsschaden als Target gewählt. Die vier NGOs erkannten, dass Finanzinstitute Produkte anbieten, die auch von einer großen Anzahl von Konkurrenzinstituten in vergleichbarer Qualität offeriert werden. Den Kunden ist es dadurch möglich, ihre Bankgeschäfte bei verschiedenen Instituten abzuwickeln und ohne größeren eigenen Aufwand bei der Wahl des Finanzinstituts die kritischen Hinweise der NGOs zu berücksichtigen. Daher sind Banken in besonderer Weise darauf angewiesen, in der Öffentlichkeit positiv registriert zu werden, was aus Sicht der NGOs ihre Angreifbarkeit erhöht. In der Wahrnehmung der NGOs zeigen Finanzinstitute regelmäßig eine größere Dialogbereitschaft und Offenheit für die NGO-Forderungen, als es bei den an einer Export- oder Projektfinanzierung beteiligten Unternehmen der Fall ist.

Die Exportkreditversicherung und die dahinterstehenden Bundesministerien werden als Einflussroute gewählt, da diese einen öffentlichen Auftrag zum Wohl der Allgemeinheit haben. Ihre Zielsetzungen sind dabei nicht ausschließlich auf die nationalen Interessen begrenzt, sondern schließen auch internationale Aspekte mit ein. Vor allem beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und beim Auswärtigen Amt (als zwei der im IMA vertretenen Bundesministerien) wurde von vier Teilnehmern eine besondere thematische Nähe zu den NGO-Forderungen ausgemacht. Folglich fordern die befragten NGOs regelmäßig mit Hinweis auf die Zielsetzung dieser Ministerien und deren öffentlichen Auftrag eine Berücksichtigung ihrer Anliegen ein. Die Interviewpartner wiesen explizit auf ein allgemein gutes Arbeitsverhältnis mit dem BMZ und dem AA hin und vertraten die Ansicht, dass beide auch einen Nutzen für die eigene Tätigkeit aus der Zusammenarbeit mit den NGOs – vor allem in Bezug auf deren Informationsbereitstellung

⁹⁷⁷ Eine Organisation nannte explizit die Kriterien ,Beeinflussbarkeit des Akteurs' und ,Verantwortlichkeit für die negativen Auswirkungen' als gleich wichtig.

⁹⁷⁸ Die übrigen drei Organisationen wählten aufgrund ihres Themenfokus als primäres Target entweder einen anderen Akteur oder blieben mit dem Hinweis auf den ,Major Player' unspezifisch. Aber auch bei diesen Teilnehmern war eine Selektion nach dem größten Einflussnahmepotenzial im Verhältnis zum Ressourceneinsatz erkennbar.

– ziehen. Mit dem Bundeswirtschaftsministerium unterhielten die vier Teilnehmer aufgrund dessen führender Position im Interministeriellen Ausschuss ebenfalls Arbeitskontakte, jedoch machten die Interviewpartner hier deutlich größere Widerstände beim Vorbringen ihrer Anliegen aus. Insofern wählen die Interviewteilnehmer häufig eine Einflussnahme vor allem über BMZ und Auswärtiges Amt, um Entscheidungen im IMA zu ihren Gunsten zu verändern und auf diesem Weg auf Transaktionen Einfluss zu nehmen.

Fünf der befragten NGOs nutzen neben dem direkten Dialog auch gezielt die politische Einflussroute, um auf die Regierung und die Bundesministerien einzuwirken. Sie gaben an, über Anfragen im Parlament eine größere Aufmerksamkeit bzgl. ihrer Forderungen erreichen zu können. Hierzu arbeiten sie in erster Linie mit den Oppositionsparteien zusammen, die ihre Anliegen und Informationen häufig gern aufgreifen und verwenden. Für Anfragen, die die Arbeit der Ministerien selber betreffen, wird oftmals die Regierungspartei angesprochen.

Bei allen befragten Teilnehmern war erkennbar, dass über ein ‚Power Mapping‘ versucht wird, die Einflussbeziehungen zwischen den an einer Transaktion beteiligten wirtschaftlichen Akteuren zu ermitteln und die eigenen Einflussnahmemöglichkeiten gegenüber diesen Akteuren abzugleichen. Wie erwähnt, wurden die Banken und die ECAs von vier Teilnehmern als die geeignetste Einflussroute ausgemacht. Auf der Bankenseite orientieren sich diese NGOs als Erstes am Institut mit dem größten Einfluss im Projekt (i.d.R. den Konsortialführer). Sofern es sich dabei nicht um ein deutsches Institut bzw. ein Finanzinstitut des eigenen Landes handelt, suchen die Interviewteilnehmer die deutsche(n) bzw. nationale(n) Bank(en) mit dem größten Finanzierungsanteil im Projekt, da mit der Höhe der Finanzierungsbeteiligung in der Regel auch der Einflussgrad in der Transaktion steigt. In Fällen, in denen kein deutsches (bzw. nationales) Institut mit einem nennenswerten Anteil vertreten ist, werden die dominierenden ausländischen Finanzinstitute ausgemacht und für gewöhnlich Partner-NGOs aus deren Ländern um Unterstützung gebeten. Als Grund für die Einschaltung von Partnerorganisationen wurde von den Befragten angegeben, dass Banken am ehesten auf den Druck ihrer nationalen NGOs reagieren und die von ausländischen Gruppen vorgetragene Kritikpunkte schnell als einseitig oder unwichtig abgestempelt werden. Im Übrigen bemühen sich die NGOs, nach Möglichkeit alle involvierten Finanzinstitute und ECAs anzusprechen und zu einem Einlenken zu bewegen. Erst wenn aufgrund knapper Ressourcen eine Auswahl getroffen werden muss, konzentriert man sich auf die Akteure mit dem größten Einflussgrad und der größten (erzwungenen oder freiwilligen) Zugänglichkeit.

Die Chancen hinsichtlich einer direkten Einflussnahme auf die Projektgesellschaft oder den Importeur wurde von den Interviewteilnehmern als gering angesehen. Insofern konzentrieren sich alle Befragten auf die Einschaltung von Verbündeten bzw. Zwangsmitteln wie den Finanzinstituten, ECAs oder Bundesministerien. Die direkte Einflussnahmemöglichkeit auf Zulieferunternehmen, Anlagenlieferanten oder Abnehmerunternehmen wurde durch die befragten NGOs ebenfalls als generell gering eingeschätzt.

Hinsichtlich der Beeinflussung auf Branchenebene gaben vier der sieben Befragungsteilnehmer an, dass ein solcher Effekt vor allem über die Projektebene gesucht und erreicht wird. In der Vergangenheit habe sich mehrfach gezeigt, dass eine Bank oder ECA ihre Kredit- oder Deckungsvergabepolitik veränderte, nachdem eine Transaktion zu Auseinan-

dersetzungen mit NGOs geführt hat.⁹⁷⁹ Dabei war es nicht zwingend notwendig, dass die NGO in dieser Transaktion selbst die Oberhand behielt; die Auseinandersetzung reichte oft, dass mit Blick auf nachfolgende Projekte eine generelle Lösung gesucht wurde. Im Übrigen gelten nach Auskunft der Befragten für die Selektion geeigneter Akteure zur Einflussnahme auf die Branche ähnliche Kriterien wie bei der Projektauswahl. Auch hier konzentriert man sich vor allem auf die Akteure, die eine ausreichende Größe besitzen, um eine Signalwirkung für die übrigen Branchenmitglieder zu erzeugen, und dabei eine ausreichende Dialog- und Kooperationsbereitschaft zeigen.

Als Ansprechpartner in den Banken steht nach Auskunft der befragten NGOs zunächst einmal die Nachhaltigkeitsabteilung zur Verfügung. Wenn der Dialog in Gang gekommen ist, erwarten drei der Befragten, dass die Fachabteilungen (z.B. Kreditabteilung) sowie Vertreter des ‚Senior Management‘ an den Gesprächen teilnehmen, um eine größere Verbindlichkeit zu erreichen. Personalisierte Kampagnen gegen einzelne Führungspersonen werden hingegen nur in Ausnahmefällen gemacht und wurden nur von drei NGOs genannt.

Zusammenfassend ist somit festzustellen, dass die Aussagen der Teilnehmer die Annahmen B2a und B2b bestätigten:

Innerhalb eines Projektes oder Liefergeschäftes wählt eine NGO vorzugsweise solche Akteure als Zielobjekte oder Verbündete und Zwangsmittstreiter aus, bei denen aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten mit einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen zu rechnen ist und die einen ausreichend großen Einfluss auf den Fortgang des Projekts bzw. Liefergeschäftes haben (Annahme B2a).

Für die Durchsetzung einer Verhaltensänderung auf Branchenebene wählt eine NGO solche Akteure aus, die aufgrund ihrer Prominenz im Markt und in der Öffentlichkeit am ehesten einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Branchenmitgliedern auslösen können (Signalwirkung) und die aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten zu einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen bewegt werden können (Annahme B2b).

6.2.3.2 Ergebnisse zu Fragenkomplex 3 und Annahme B3

Ein gemischtes Bild ergab die Befragung zu Annahme 3.

Fünf Befragte wiesen ausdrücklich darauf hin, dass ein ansonsten eher moderates Verhalten eines Unternehmens/Bank/ECA oder eine gewöhnlich gute Corporate Social Performance keine Entschuldigung dafür wären, in einer Transaktion negative ökologische und/oder soziale Folgen zu verursachen; solche Unternehmen/Banken/ECAs müssten mit Konfrontation rechnen. Alle sieben befragten NGOs gaben an, mit der Schaffung von Präzedenzfällen eine Signalwirkung in eine Unternehmensbranche transportieren zu wollen, um dort ein Einlenken und einen Lerneffekt (bzw. bei einer positiven Verhaltensänderung: einen Nachahmungseffekt) zu erreichen.

Die potenziellen Targets – so wurde reflektiert – sollten idealerweise über einen großen Bekanntheitsgrad und Einfluss in der Branche verfügen. Ebenso könnten Projekte mit einer

⁹⁷⁹ Ähnliches stellten die Befragten für Unternehmen fest, jedoch in abgeschwächter Form aufgrund der häufig schwereren Erreichbarkeit für NGO-Aktionen.

großen Signalwirkung einen Lerneffekt bei den übrigen Branchenmitgliedern auslösen, sodass die NGO keine erneute Kampagne starten und nicht erneut Ressourcen aufbringen müsse, um bei zukünftigen Projekten akzeptable ökologische und soziale Verhältnisse sicherzustellen. Eine Besorgnis, durch ein hartes Vorgehen gegen moderatere Unternehmen, Banken oder ECAs deren Unterstützung bei anderen NGO-Interessen zu gefährden, war aus den Befragungen nicht zu erkennen.

Weniger eindeutig waren die Aussagen zu einem Vorgehen, bei dem öffentlichkeitswirksame Aktionen gegen das Target fortgeführt werden, obwohl von dort Dialogbereitschaft und ein mögliches Einlenken signalisiert werden. Eine Organisation betonte, dass sie ihre Aktionen in aller Regel nicht bereits einstellt, wenn seitens des Unternehmens ein Dialog eröffnet wird, sondern erst, wenn eine Umsetzung der NGO-Forderungen erreicht ist. Eine andere NGO nahm von der Idee einer Weiterführung der Kampagne trotz Einlenkens des Unternehmens deutlich Abstand, wobei sie jedoch die versprochene Verhaltensänderung des Unternehmens genau überprüfen würde.

Die übrigen Befragten blieben in ihren Aussagen unspezifisch. Wann genau sie ihre Aktionen einstellen – ob bereits bei ernsthafter Dialogbereitschaft oder erst nach kompletter Umsetzung der NGO-Forderungen –, konnte von ihnen pauschal nicht beantwortet werden. Es wurde hier auf Einzelfallentscheidungen verwiesen. Alle Befragten erwarten jedoch vom Zielobjekt eine deutlich positive Verhaltensänderung, aus der eine nachhaltige Verbesserung abzulesen ist, bevor eine Kampagne oder Aktion abgebrochen wird.

Insofern ergab die Befragung deutliche Hinweise – wenn auch keinen unzweideutigen Nachweis – für ein Zutreffen der Annahme B3, wonach konfrontative Aktionen von NGOs mitunter auch gegen solche Zielobjekte geführt werden, die sich mit Blick auf die Stakeholderforderung und im Vergleich zum Branchen- bzw. Zielgruppendurchschnitt eher wohlverhalten, sofern der Nutzen für die NGO aus der konfrontativen Aktion größer ist als der Schaden, der aus dem möglichen Verlust eines bestehenden oder potenziellen Kooperationspartners bzw. eines gegenüber den NGO-Interessen aufgeschlossenen Akteurs (Unternehmen, Bank, ECA) entsteht.

6.2.4 Auswahl der Strategie

6.2.4.1 Ergebnisse zu Fragenkomplex 4 und Annahmen B4a bis B4i

Sechs der sieben befragten Organisationen sehen sich in einer Beziehung geringer gegenseitiger Abhängigkeit zu den Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen.⁹⁸⁰ Zwar sind alle Teilnehmer an einem Dialog interessiert, achten jedoch gleichzeitig darauf, nicht in eine Abhängigkeitsbeziehung mit dem Target zu geraten. So werden finanzielle Zuwendungen seitens der Zielobjekte abgelehnt und stattdessen die Finanzierung über Stiftungen, internationale Institutionen wie die Europäischen Union (öffentliche Mittelvergabe über Ausschreibungen), Privatpersonen, Mitglieder oder Spendensamm-

⁹⁸⁰ Von einem Befragten wurde die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung als eine Beziehung der Stakeholdermacht oder einer hohen wechselseitigen Abhängigkeit charakterisiert. Jedoch legen die übrigen Antworten den Schluss nahe, dass es sich hierbei um eine Falschinterpretation der Frage handelt. Bedauerlicherweise konnte keine nachträgliche Klärung herbeigeführt werden, sodass für die Auswertung dieses Fragenkomplexes in erster Linie die Angaben der übrigen sechs befragten Organisationen herangezogen werden sollen.

lungen dargestellt. Ebenso lehnen sechs der sieben Befragten es ab, sich durch die Übernahme von Consulting-Aufträgen gegenüber Unternehmen zu verpflichten.

Unabhängig davon wird von fünf Teilnehmern durchaus ein gegenseitiger Nutzen in der Beziehung zu den Zielobjekten ausgemacht, der jedoch letztlich zu keiner nennenswerten Ressourcenabhängigkeit führt. So stellen die Befragten fest, dass Bundesministerien wie das BMZ oder das Auswärtige Amt aus den durch NGOs bereitgestellten Informationen einen Nutzen für die eigene Arbeit ziehen können. In gleicher Weise könnten Banken, Unternehmen und Exportkreditversicherungen durch die Kommunikation mit NGOs profitieren, indem sie frühzeitig auf potenzielle Schwierigkeiten in Projekten hingewiesen werden und dadurch einen (unentgeltlichen) Warnhinweis erhalten. Auch seitens der Unternehmen scheinen diese zusätzliche Information und die einschlägige Expertise der NGOs mitunter wertgeschätzt zu werden. So gaben zwei Befragungsteilnehmer an, in der Vergangenheit von Unternehmen um eine aktive Mitarbeit bei der Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und der Entwicklung von Branchenstandards oder dem Gutheißen von Projekten gebeten worden zu sein.

Aber auch für die NGOs ist die Verbindung zu den Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen als ihre Zielobjekte bzw. Zwangsverbündete relevant. So betonte ein Teilnehmer, dass die NGOs aus den Industriestaaten nur dann für die lokalen Gruppen in den Projektländern nützlich sind, wenn sie Einfluss auf die wichtigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Akteure nehmen können. Andernfalls liefen die ICNGOs Gefahr, dass die lokalen Gruppen im Projektland die Zusammenarbeit mit ihnen nicht länger nachfragen und der direkte Informationsfluss aus den Projektländern zum Erliegen kommt.

Sechs der sieben befragten Organisationen wählen mangels eines direkten Einflusses auf Projektgesellschaft oder Importeur indirekte Einflussrouten.⁹⁸¹ Da sie sich nur in einer geringen wechselseitigen Abhängigkeit zu ihren Zielobjekten sehen, sind sie in der Lage, eine Withholding-Strategie zu verfolgen. Jedoch richten sie ihr strategisches Vorgehen nach den Bedürfnissen der lokalen Gruppen aus, deren Interessen sie vertreten. So bevorzugen die angesprochenen Organisationen eine indirekte Usage-Strategie in den Fällen, in denen die lokalen Gruppen vor Ort aus einem Projekt einen besonderen Nutzen ziehen oder vom Projekt bzw. Importunternehmen abhängig sind. Ebenso wurde im Rahmen der Interviews angedeutet, dass bei der Mobilisierung von Verbündeten wie beispielsweise Bankkunden oder Unternehmensmitarbeitern deren spezifische Abhängigkeit vom Target berücksichtigt werden müsse; Maximalforderungen und die Anwendung einer Withholding-Strategie seien hier mitunter nicht darstellbar.

Bei der Wahl ihrer Verbündeten oder Zwangsmittstreiter behalten die NGOs den dafür notwendigen Ressourcenaufwand im Auge. Da alle Kontakte zu diesen Akteuren einen (unterschiedlich hohen) Aufwand an Zeit und Mitteleinsatz notwendig machen, bevorzugen die angesprochenen Organisationen grundsätzlich solche Verbündeten und Zwangsmittstreiter, die in einer dominierenden Position zum Target stehen (Stakeholdermacht) oder sich in einer Beziehung hoher wechselseitiger Abhängigkeit zu ihm befinden (high interdependence).

⁹⁸¹ Von einer der befragten NGOs wurde der Fragenkomplex vermutlich nicht korrekt verstanden, weswegen ihre Antwort hier nicht berücksichtigt wird.

Jedoch differenziert sich diese Aussage bei eingehender Analyse der Antworten: Zwar erkannten die Teilnehmer, dass sie aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen häufig nicht mit allen potenziell in Frage kommenden Verbündeten und Zwangsmittstreitern eine Verbindung aufbauen können. In solchen Fällen – so die Aussage von fünf Teilnehmern – bestimmt das Verhältnis aus Einflusszuwachs und notwendigem Ressourcenaufwand die Entscheidung. Dann konzentrieren sich die angesprochenen NGOs auf solche Partner, die einen ausreichenden Druck gegenüber dem Target aufbauen, aber dabei nur wenig Ressourcen seitens der NGO notwendig machen; alternativ entscheiden sich diese Organisationen für den Partner, über den auf Basis der darstellbaren Ressourcen der größte Einfluss aufgebaut werden kann. Eine NGO hingegen würde vor allem nach Gemeinsamkeiten in den Zielen und Mission Statements und dem Grad der Abhängigkeit schauen, den der Verbündete zum Target hat.⁹⁸²

Im Zusammenhang mit indirekten Einflussrouten wurde von den Teilnehmern angeführt, dass häufig nicht der Verbündete selbst einen direkten Einfluss auf das Target hat, sondern ein Verbündeter gewählt wird, über den ein anderer Verbündeter oder Zwangsmittstreiter erreicht wird, der einen signifikanten direkten Einfluss besitzt. In solchen Fällen – so die Aussage von fünf Teilnehmern – würde die Kooperation mit Akteuren Sinn machen, die selber über keinen nennenswerten Einfluss auf das Zielobjekt verfügen.

Die Befragungsteilnehmer konstatierten, dass durch die Zusammenarbeit mit mehreren NGOs eine größere Mitglieder- und Anhängerbasis mobilisiert werden kann, was beispielsweise in der Wahrnehmung seitens der Bundesministerien oder der Regierung eine größere Legitimität schafft (,Verstärkerwirkung'). In der Folge seien diese Stellen dann eher geneigt, bei Entscheidungen in Gremien wie dem IMA die Forderungen der NGOs zu berücksichtigen. Ein Befragungsteilnehmer erinnerte daran, dass Einfluss immer auch eine Frage des Kontexts sei. Als Beispiel wurden lokal betroffene Bevölkerungsgruppen (z.B. Fischer) angeführt, die gegenüber einer Projektgesellschaft nur wenig Einfluss haben, jedoch als Teilnehmer/Zeugen bei einer Pressekonferenz in Anwesenheit von Ministerien der Exportländer zu einem starken Verbündeten werden können.

Die Befragungsteilnehmer wiesen ebenfalls darauf hin, dass durch die Zusammenarbeit mit anderen Nichtregierungsorganisationen die für eine Kampagne notwendigen Arbeiten untereinander verteilt und der anfallende Ressourcenaufwand gemeinsam getragen werden könnten. Ebenso verfügten manche NGOs über eine besondere Expertise (beispielsweise zum Thema Exportkreditversicherungen) und über ein hohes Ansehen bei den Zielobjekten oder Zwangsverbündeten, was die Einflusschancen erhöhe.

Jedoch führte eine Organisation aus, dass es mitunter sehr aufwendig und kostspielig sein kann, eine der großen NGOs zu einer Zusammenarbeit zu bewegen. Der Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand mit manchen großen Organisationen sei nicht selten so hoch, dass sie sich häufig für die Zusammenarbeit mit kleineren Gruppen entscheiden. Diese Gruppen mobilisieren zwar weniger Anhänger als die großen Organisationen, würden dafür aber schneller Beschlüsse fassen und Kampagnen voranbringen.

⁹⁸² Gemeinsamkeiten in den Zielen und Mission Statements stellen sicher, dass bei der Suche nach einer gemeinsamen Taktik und Zielformulierung wenig Reibungsverluste entstehen, was für die NGOs letztlich ressourcenschonend wirkt. Von einer der befragten NGOs wurde der Fragenkomplex vermutlich nicht korrekt verstanden, weswegen ihre Antwort hier nicht berücksichtigt wird.

Während die Aussagen der befragten Organisationen die Annahmen B4a sowie B4e bis B4h eindeutig unterstützen, ergaben die Befragungsergebnisse zu B4i ein gemischtes Bild. Wie bereits angedeutet, folgen die befragten Gruppen bei der Auswahl ihrer Verbündeten weitgehend einem Nutzenkalkül, bei dem der Einflusszuwachs mit dem dafür notwendigen Ressourcenaufwand verglichen wird. Solange der (empfundene) Nutzenzuwachs größer ist als der zusätzliche Mittelaufwand und das generell zur Verfügung stehende Ressourcen-niveau dabei nicht überschritten wird, werden die NGOs weitere Verbündete suchen. Diese Aussage aus den Befragungen unterstützt Annahme B4i Satz 2 und korrespondiert mit Annahme B4g.

Da sich sechs der angesprochenen NGOs in keiner nennenswerten Ressourcenaustausch-beziehung mit ihren Targets sehen, konnte die Annahme B4i Satz 1, die von einer direkten Ressourcenbeziehung ausgeht, im Rahmen der Befragung nicht direkt bestätigt oder widerlegt werden.

6.2.4.2 Ergebnisse zu Fragenkomplex 5 und Annahmen B5a und B5b

Bei der Frage nach einem quasi-direkten Einfluss, bei dem eine Anfrage oder ein Androhen von Kampagnen seitens einer NGO ausreicht, um das Zielobjekt oder den Zwangsmittstreiter zu einem Dialog und zu einem Verhalten im Sinne der NGO-Forderungen zu bewegen, reklamierte nur eine Organisation einen annähernd so großen Einfluss für sich. Drei Organisationen verneinten es, einen solchen Einfluss zu haben. Die übrigen drei NGOs machten keine konkreten Aussagen hierzu.⁹⁸³

Nachdem ein überwiegender Teil der befragten Teilnehmer einen solchen Einfluss ihrer Organisation nicht eindeutig ausmachen konnte oder verneinte, blieben die Antworten zu der Frage, was NGOs machen müssen, um einen solchen quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu sichern, bis zu einem gewissen Grade spekulativ. Vier Teilnehmer gaben an, dass solche NGOs von Zeit zu Zeit durch eine erfolgreiche Kampagnen beweisen müssen, dass sie nach wie vor über eine Mobilisierungsfähigkeit und über Einfluss verfügen. Ein Befragungsteilnehmer ergänzte, dass solche Kampagnen nicht immer erfolgreich in der Form sein müssen, dass alle NGO-Forderungen erfüllt werden; vielfach würde es ausreichen, wenn eine Kampagne entsprechende Störungen im Projekt verursacht.

Zwei Organisationen nannten eine große Mitgliederbasis, gute persönliche Kontakte zur Politik und eine lange Präsenz im Bereich als unterstützende Faktoren, um einen quasi-direkten Einfluss zu gewinnen. Ein Teilnehmer gab an, dass durch Befolgen der eigenen Grundsätze und Werte, durch kritische, aber professionelle Arbeit und eine Ausgewogenheit in der öffentlichen Kommunikation eine NGO einen solchen Einfluss erlangen kann.

Auch wenn sich kein eindeutiger Nachweis ergab, so deuten die Befragungsergebnisse dennoch auf ein Zutreffen der Annahme B5b hin. Die Annahme B5a ließ sich jedoch aufgrund der geringen Anzahl von Teilnehmern, die sich in einer quasi-direkten Einflussposition sehen, nicht eindeutig für das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung nachweisen.

⁹⁸³ Einige Befragungsteilnehmer nannten ‚Greenpeace‘ als Beispiel für eine Organisation mit einem solchen quasi-direkten Einfluss.

6.2.4.3 Ergebnisse zu Fragenkomplex 6 und Annahmen B6a und B6b

Der Fragenkomplex 6 und die hierzu formulierten Annahmen B6a und B6b beschäftigen sich mit dem Strategierepertoire der NGOs, dem gewählten Strategiemitx und dem Einfluss von weiteren, externen Determinanten auf das strategische Vorgehen.

Bei allen befragten Organisationen wurde deutlich, dass sie ihr strategisches Vorgehen und die gewählte Aktionsform vom jeweiligen Target abhängig machen, das sie beeinflussen wollen. Ausgehend davon, auf welche Aktionsformen das Target am ehesten reagiert, erfolgt die Entscheidung über Instrument und Vorgehensweise. Dabei ist jedoch nicht nur das spezifische Reaktionsprofil des Zielobjektes bzw. Zwangsverbündeten relevant, sondern auch das Repertoire an Strategien und Aktionsmittel, das der betreffenden NGO zur Verfügung steht.

So werden vor allem ein direkter Dialog und eine Lobbyarbeit als Instrumente eingesetzt, um auf Regierungs- und Ministerienebene eine Verhaltensänderung zu erreichen. In diesem Zusammenhang spielt die Einbindung politischer Akteure und Institutionen wie beispielsweise des Parlaments eine wichtige Rolle. Manche politischen Parteien – so wurde erkannt – stehen dabei den Anliegen der NGOs aufgeschlossener gegenüber als andere, sodass über diese Parteien beispielsweise kleine oder große Anfragen gelenkt werden. Ebenso erleben die NGOs den Austausch mit einem Bundesministerium wie dem BMZ oder dem Auswärtigen Amt häufig als entspannter und aufgeschlossener als den Dialog mit dem Bundeswirtschaftsministerium.

Aber auch zwischen Banken und Unternehmen wird von den Teilnehmern differenziert. Aufgrund der wahrgenommenen größeren Sensibilität der Banken in Bezug auf ihre Reputation in der Öffentlichkeit werden hier vor allem öffentlichkeitswirksame Aktionen eingesetzt oder mit solchen (direkt oder indirekt) gedroht. Gleichzeitig bemerken die Teilnehmer bei den Finanzinstituten eine tendenziell größere Dialogbereitschaft und Aufgeschlossenheit für ihre Anliegen als bei den im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft engagierten Liefer-, Abnehmer- und Projektunternehmen, was von ihnen auf die unterschiedliche Kundenstruktur und eine sich hieraus ableitende unterschiedliche Anfälligkeit für Reputationsrisiken zurückgeführt wird. Aber auch bei den letztgenannten Gegenspielern der NGOs werden öffentlichkeitsorientierte Mittel wie beispielsweise die Wortmeldung auf Hauptversammlungen oder Mahnwachen vor dem Veranstaltungsort eingesetzt.

Neben dem Target hängt die gewählte Aktionsform und Vorgehensweise auch von der Projektphase ab. Sechs der sieben befragten Organisationen folgen dabei einem grundsätzlichen Vorgehen, bei dem das Target zuerst per Brief kontaktiert wird mit der Aufforderung zur Stellungnahme und anschließend üblicherweise ein Gespräch erfolgt (der siebte Teilnehmer machte keine spezifischen Angaben hierzu). Die Reaktion des Gegenübers entscheidet dann über das weitere Vorgehen der NGO. Die Organisationen achten darauf, über den Einsatz der Instrumente eine Eskalationsmöglichkeit mit zunehmender Deutlichkeit der Aktionsmittel zu gewährleisten. Eine solche sukzessive Steigerung des Drucks auf das Target ist aus Sicht der befragten Teilnehmer jedoch nicht oder nur eingeschränkt möglich, wenn wichtige Entscheidungen im Projekt unmittelbar bevorstehen. Vor allem in solchen Fällen werden zeitgleich mehrere verschiedene Einflussrouten aktiviert (z.B. öffentlichkeitswirksame Aktionen unter Einbeziehung der Kunden sowie Versuch der Einflussnahme auf die ECA-Deckungsentscheidung im Interministeriellen Ausschuss), vor-

ausgesetzt, die betreffende Gruppe verfügt über die dafür notwendigen Ressourcen an Mitarbeitern und Finanzmitteln.

In Bezug auf die Projektphase kann festgestellt werden, dass die befragten Organisationen vorzugsweise den Akteur auswählen, der zur jeweiligen Projektphase das zentrale Mitspracherecht bzw. den größten Einfluss im Projekt hat und der – unter Zugrundelegung des Aktionsrepertoires der NGO – für die NGO-Aktionen am empfänglichsten ist. Die Wahl des Strategiemix wird vornehmlich durch die Charakteristika des Akteurs und der Dringlichkeit eines Eingreifens bestimmt (multiple Einflussrouten bzw. -strategien). Prophylaktische Aktionen gegen einen Akteur, der bislang in das Projekt nicht eingebunden war, aber als potenzieller Beteiligter in Frage kommt, werden von den angesprochenen Organisationen in der Regel nicht unternommen.

Betrachtet man die eingesetzten Aktionsmittel, so fällt auf, dass alle befragten Organisationen von gewaltsamen und illegalen Maßnahmen Abstand nehmen. Ebenso nannte keiner der Teilnehmer eine Blockade als Aktionsmittel (direkte Withholding-Strategie); zwei Teilnehmer lehnten sie explizit ab.⁹⁸⁴ Der überwiegende Teil der angeführten Instrumente sind den indirekten Strategieformen und/oder einer Kommunikationsstrategie zuzuordnen.

Als direkte Usage-Strategie wurden Partnerschaften mit den Targets nur von einer Gruppe genannt. Vier Organisationen hatten Erfahrungen mit Multi-Stakeholder-Dialogen gesammelt, wobei deren Effizienz nur von einem Teilnehmer als durchweg positiv geschildert wurde. Eine NGO gab an, dass Dialogprogramme vor allem auf Branchenebene eingesetzt werden, um eine Veränderung in Gang zu bringen. Als Grund wurde angeführt, dass – mit Blick auf Mobilisierungschancen – die Forderungsinhalte hier wesentlich schwerer der Öffentlichkeit und den Anhängern vermittelbar sind (häufig betreffen sie Richtlinien, Vergabegrundsätze u.ä.), als dies bei einer plakativen Darstellung der ökologischen und sozialen Auswirkungen eines bestimmten Einzelprojektes möglich ist. Eine Organisation erwähnte, dass vor allem seitens der Unternehmen kein Interesse an einer engeren Zusammenarbeit bestehe. Ebenso ist aus den Interviews erkennbar, dass im Falle von Multi-Stakeholder-Dialogen die Teilnehmer nur bedingt einen signifikanten direkten Einfluss auf das Target ausmachen konnten (eine Ausnahme bilden die Equator Principles, bei denen die beteiligten Banken aus Sicht der NGOs ein profundes Interesse an ihrem Mitwirken haben).

Aktionsformen, die den indirekten Withholding-Strategien zuzuordnen sind, wurden nur von einzelnen Befragten genannt. Boykottaufrufe erwähnten drei Organisationen als geeignete Mittel. Jedoch betonten zwei andere Teilnehmer ausdrücklich, aufgrund einer zu geringen Mobilisierungsfähigkeit (kleine Mitgliederzahl) keine Boykottaufrufe zu verfolgen. Klageverfahren (zwei Teilnehmer) und parlamentarische Anfragen (drei Teilnehmer) ergänzen das Spektrum indirekter Withholding-Strategien.⁹⁸⁵

Ein deutlich größerer Anteil fiel auf Aktionsformen, die den indirekten Usage-Strategien zuzurechnen sind. Brief- und andere Beschwerdekampagnen (vier Nennungen), das Verteilen von Flugblättern und Handzettel (vier Nennungen), Mahnwachen und Demonstrationen

⁹⁸⁴ Aus den Fallstudien wurde jedoch deutlich, dass lokale Organisationen in den Projektländern auch auf Blockadestrategien zurückgriffen (beispielsweise im Maheshwar-Projekt).

⁹⁸⁵ Einige der genannten Aktionsformen lassen sich sowohl für Withholding- als auch für Usage-Strategien oder auch im Rahmen einer Kommunikationsstrategie einsetzen. Insofern sind Mehrfachnennungen möglich.

vor Unternehmensstandorten (fünf Nennungen), spektakuläre Aktionen wie z.B. das Erklimmen von Fassaden (vier Nennungen), parlamentarische Anfragen (als indirekte Usage-Strategie: drei Nennungen) sowie Anträge und Wortmeldungen auf Hauptversammlungen (fünf Nennungen) werden von den befragten Teilnehmern eingesetzt.

Einige der genannten Aktionsformen wirken vor allem als Kommunikationsstrategien, über die jedoch andere wichtige Akteure erreicht und schließlich zu einem Verhalten im Sinne einer Usage- oder Withholding-Strategie angeregt werden können. Informations- und Aufforderungsbriefe (sieben Nennungen), spektakuläre öffentliche Aktionen (vier Nennungen), Pressearbeit (sieben Nennungen), das Verteilen von Flugblättern und Handzetteln (vier Nennungen), Mahnwachen und Demonstrationen vor Unternehmensstandorten (fünf Nennungen), die Erstellung von Berichten und Studien (sechs Nennungen), die Organisation von bzw. Teilnahme an Konferenzen (vier Nennungen), Anträge und Wortmeldungen auf Hauptversammlungen (fünf Nennungen) sowie der Aufruf zu Protestkundgebungen und Demonstrationen (sechs Nennungen) sind hierzu zu zählen.

Unterstützend und ressourcenschonend wirkt nach Aussage der befragten NGOs der Einsatz der neuen Medien wie Internet und Email. Einerseits können dadurch Informationen und Dokumente schnell und kostengünstig versandt werden. Andererseits können hierüber sehr schnell eine große Anzahl von Personen bzw. Anhänger zwecks Mobilisierung erreicht und Aktionen an verschiedenen Punkten der Welt zeitlich koordiniert werden. Umgekehrt ist es durch diese Medien auch für die Anhänger einfach und kostengünstig, sich an Aktionen wie Online-Protesten zu beteiligen. Aber auch die traditionellen Medien haben deswegen ihre Bedeutung nicht verloren. So wies ein Teilnehmer auf die große Wirkung hin, die ein Artikel in einer der renommierten Zeitungen wie beispielsweise der Financial Times oder eine Meldung in der Fernseh- und Radioberichterstattung bei Unternehmen, Banken und Regierungen auslöst. Dabei – so die Aussage – kommt es auch auf die pressewerbliche Aufbereitung von Meldungen an.⁹⁸⁶

Nachdem vier der befragten Organisationen eine Einflussnahme auf die Branchen vor allem (aber nicht ausschließlich) über die Projektebene versuchen, werden rein branchenspezifische Aktionen nur von einem geringeren Teil der Befragten aktiv betrieben. Die dann zum Einsatz kommenden Instrumente sind in erster Linie das Lobbying (vier Nennungen) sowie Informations- und Aufklärungsschreiben (sieben Nennungen), aber auch gerichtliche Klageverfahren (vier Nennungen). Ein Befragungsteilnehmer bemerkte, dass die Arbeit mit Branchenverbänden oft sehr mühselig und wenig ergiebig sei, da Verbände in ihrer eigenen Position häufig den Interessenstandpunkt des „schwächsten“ Branchenmitglieds berücksichtigen. Insofern – so die selbstkritische Reflexion – sei eine Einflussroute, bei der wenige „Peer“-Unternehmen mit entsprechender Signalwirkung von den NGOs angegangen, von ihrer Forderung überzeugt und zum Beispiel zu einer Rahmenvereinbarung bewegt werden, vermutlich zielführender.⁹⁸⁷

Bei der Wahl der Strategie und der Aktionsmittel spielen für die befragten NGOs neben den eher ressourcendeterminierten Faktoren auch die bisher gemachten Erfahrungen, das

⁹⁸⁶ So könne die Teilnahme von Gruppen aus einem Land in einer Pressemitteilung werbewirksam formuliert werden („Slovakia is also joining...“), ohne dass die Anzahl der Teilnehmer näher spezifiziert wird.

⁹⁸⁷ Wie das Beispiel der Equator Principles zeigt, werden diese Vorreiterunternehmen in der Regel selber aktiv, um andere Branchenmitglieder zu einer Teilnahme an der mit den NGOs abgestimmten Vereinbarung zu bewegen.

eigene Know-how, persönliche Grundwerte und Glaubenssätze sowie die eigene ideologische Überzeugung eine wichtige Rolle. Gewaltanwendung oder illegale Aktionen werden grundsätzlich abgelehnt. Die Aktionsformen müssten in jedem Fall zu den Grundwerten der Gruppe passen. Vier Organisationen betonten ausdrücklich, dass sie vor allem eine positive Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erreichen wollen, was den Einsatz solcher Mittel ohnehin weitgehend ausschließen würde.

Das Strategie- und Aktionsrepertoire der befragten Organisationen hat sich auf Basis der in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen mit solchen Vorgehensweisen sukzessive herausgebildet; man konzentriert sich auf solche Strategie- und Aktionsformen, die sich vor dem Hintergrund der eigenen Ressourcenausstattung und im Kontext des gesellschaftlichen und politischen Umfeldes als effektiv erwiesen haben. Häufig haben diese Vorgehensweisen eine solch lange Tradition in der NGO, dass im Interview manche befragten Teilnehmer im ersten Moment nicht sagen konnten, weswegen diese und keine anderen Strategien verfolgt werden.

Ebenso hat die Persönlichkeit des einzelnen NGO-Mitarbeiters mit seinen Erfahrungen, Interessen und Einstellungen einen entscheidenden Einfluss. So gaben vier Teilnehmer an, dass sich in Nichtregierungsorganisationen durch den Eintritt eines neuen Mitarbeiters das Strategierepertoire verändern kann, wenn die betreffende Person Erfahrung mit anderen Aktionsformen hat und diese in die Gruppe einbringt. Gleichfalls könne durch den Weggang einer Person der Gruppe unter Umständen wichtige Expertise entzogen und deswegen bestimmte Aktionen oder Einflussrouten nicht länger verfolgt werden. Der persönliche Einfluss des Einzelnen – so wurde von den Teilnehmern beobachtet – ist meist umso stärker, je kleiner die Mitarbeiterzahl der NGO ist. In diesem Zusammenhang wurde von einem Befragten auch die persönliche Beziehung beispielsweise zu einer geografischen Region oder die Vorliebe für ein bestimmtes Thema angeführt, die bei der Auswahl einer Kampagne den Ausschlag geben können. Ein anderer Teilnehmer wies darauf hin, dass Aktionen „Spaß“ machen müssen, um den Mitarbeiter vor dem Hintergrund langfristig angelegter Kampagnen ausreichend zu motivieren.

Als weitere wichtige Faktoren bei der Auswahl von Aktionsformen wurden von allen Teilnehmern kulturelle und politische Gesichtspunkte erwähnt, wobei sich die Aussagen auf unterschiedliche Aspekte bezogen. So nannten fünf Organisationen in Bezug auf politische Systeme, dass durch die gewählten Einflusswege beispielsweise Zeugen aus der betroffenen Bevölkerung nicht in Gefahr gebracht werden dürften. Diese Organisationen haben in der Vergangenheit mitunter auf Aktionen verzichtet, wenn dies nicht sichergestellt werden konnte. Daneben wurde von den befragten Gruppen aus den Industrieländern beobachtet, dass manche ausländischen Regierungen die NGO-Forderungen abzuwerten versuchen, indem sie ihnen eine Nähe zu ausländischen Geheimdiensten vorwerfen. Um die eigene Einflussposition nicht zu gefährden, achten diese Organisationen auf eine Einbindung der lokalen NGOs und Bevölkerungsgruppen und überlassen lokale Aktionen ihren Partnerorganisationen vor Ort.

Des Weiteren kann im Fall von diktatorischen Regierungssystemen und einer sich daraus ergebenden Unterbindung lokaler Protestbewegungen nicht automatisch geschlossen werden, dass im Gegenzug die Aktivitäten durch die NGOs aus den Industriestaaten im gleichen Maße zunehmen. Bei den befragten Organisationen war eine Zurückhaltung bei der Initiierung von Kampagnen festzustellen, wenn keine lokalen Gruppen diese begleiten. Eine Organisation erwähnte sogar, dass sie unter Umständen von einer Kampagne Abstand

nimmt, wenn eine lokale Protestbewegung durch eine Regierung komplett unterbunden wird. Der Grund liege darin, dass ohne ein Mindestmaß an Informationen aus der Region vor Ort und Legitimierung seitens der betroffenen Bevölkerung ihre Kampagnen deutlich an Schlagkraft verlieren.

Einen verwandten Aspekt zur politischen Situation bildet der kulturelle Hintergrund. So gab ein Befragungsteilnehmer an, dass manche Aktionsformen in asiatischen Ländern einen eher negativen Eindruck in der Öffentlichkeit hinterlassen und deshalb kontraproduktiv sind. Eine andere Organisation wies darauf hin, dass manche Protestformen im Ausland wiederum gebräuchlich sind, die in den Industrieländern als unüblich und fremdartig angesehen werden; als Beispiel wurden hier Hungerstreiks genannt, die in Indien als Aktionsform durchaus regelmäßiger angewendet würden.

Befragt nach der Wichtigkeit der Akzeptanz einer Aktionsform durch andere NGOs bzw. die NGO-Community bewerteten vier Teilnehmer diesen Faktor als unwichtig. Zwei weitere Organisationen machten die Einschränkung, dass lediglich die Akzeptanz durch die Partnerorganisation vor Ort große Relevanz habe.⁹⁸⁸ Im Übrigen sahen sich die befragten Gruppen hinsichtlich ihrer Ziele und der gewählten Vorgehensweise auch nicht im Widerspruch zur Haltung des überwiegenden Teils der NGO-Community. Die Entscheidung über Ziele und Strategierepertoire wird bei fünf Gruppen auf Basis einer demokratischen Abstimmung unter den Mitarbeitern bzw. den Netzwerkmitgliedern getroffen; zwei weitere Organisationen haben einen adäquaten Abstimmungsprozess etabliert, der ihre Besonderheit hinsichtlich Größe und Aufstellung berücksichtigt.

Eine Zusammenarbeit mit anderen NGOs allein aus dem Kalkül, Strategieformen zu nutzen, mit denen die eigene Gruppe noch keine Erfahrungen gesammelt hat und die sie auch nicht in das eigene Strategierepertoire integrieren will, lehnten zwei Teilnehmer als Vorgehensweise ab. Bei ihnen besteht die Meinung, dass sinnvolle Strategie- und Aktionsformen integriert werden sollten, während solche, die gegen die übliche Verfahrensweise und die Leitideen der Organisation verstoßen, auch nicht verwendet werden sollten. Weitere vier Teilnehmer wiesen auf die Notwendigkeit von Bündnispartnern hin, um nützliche Ressourcen (Expertise, Zeit, Geldmittel, Arbeitskraft) und einen ausreichenden Einfluss generieren zu können; von ihnen machte eine Organisation jedoch die Einschränkung, dass eine solchermaßen motivierte Bündnissuche nur in Ausnahmefällen gemacht werde und ansonsten sinnvolle Aktionsformen in das eigene Repertoire integriert würden.

Befragt nach der Art von Beziehungen zum Target, die bestimmte Strategie- bzw. Aktionsformen erschweren oder unmöglich machen, nannten drei Organisationen eine zu enge Beziehung oder Abhängigkeit vom Target, die sich beispielsweise in Form von Geldzuwendungen seitens des Unternehmens an die NGO zeigt. In diesem Zusammenhang wurde auch eine Beraterrolle erwähnt, bei der eine NGO Consultancy-Aufgaben gegen Entgeltzahlung übernimmt und hierfür unter Umständen neue Mitarbeiter einstellen muss. Zur laufenden Bezahlung der neuen Mitarbeiter sei die NGO dann auf die kontinuierliche Beauftragung seitens des Unternehmens angewiesen, was ihre Unabhängigkeit und Objektivität beeinträchtigen könne. Eine Organisation empfand es als schwierig, Boykottaktionen gegen ein Unternehmen durchzuführen, mit dem sie sich noch in einer Gesprächs-

⁹⁸⁸ Eine Organisation machte zu dieser Frage keine Angaben.

phase befindet. Zwei weitere Befragungsteilnehmer konnten sich hingegen keine Beziehungskonstellationen vorstellen, die sie von Aktionen gegen ein Target abhalten würden.⁹⁸⁹

Aus den Aussagen zum Fragenkomplex 6 bestätigt sich somit die Annahme B6a, jedoch nur teilweise die Annahme B6b:

Das Strategierepertoire eines Stakeholders wird neben ressourcendeterminierten Größen durch weitere Determinanten beeinflusst. In ihrem Zusammenspiel und auf der Grundlage einer vorliegenden Transaktion entscheidet der Stakeholder über die Strategie oder den Strategie-Mix (multiple Einflussstrategien), die er im konkreten Fall anwenden will (Annahme B6a).

Sofern eine notwendige oder hilfreiche Taktik nicht im Strategierepertoire der gesellschaftlichen Stakeholdergruppe enthalten ist und auch nicht neu integriert werden soll, erwägt eine Mehrheit der befragten NGOs eine Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern, die eine solche Taktik beisteuern können.

6.2.4.4 Ergebnisse zu Fragenkomplex 7 und Annahme B7

Der Fragenkomplex 7 und die Annahme B7 befassen sich mit der Anwendung von identitätsgetriebenen Aktionen.

Bei der Auswertung der Gespräche und Fragebögen ergab sich unzweideutig, dass alle befragten NGOs in erster Linie interessenorientierte Aktionen vornehmen. Als Grund wurde herausgestellt, dass für Kampagnen, die nur zur Verbesserung eines Gruppengefühls dienen, keine Ressourcen (und auch keine Geldmittelgeber) zur Verfügung stehen. Vielmehr ergibt sich aus Sicht der Teilnehmer eine solche Steigerung des Gruppenzusammenhalts aus der gemeinsamen Verfolgung von interessengetriebenen Kampagnen. Eine Organisation bezeichnete identitätsgetriebene Aktionen sogar als unredlich, da man in einem solchen Fall über die Interessen der Betroffenen hinweg agieren würde, um die eigene „Marke“ voranzubringen.

Jedoch gaben die Befragungsteilnehmer zu bedenken, dass Aktionen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft nur in seltenen Fällen unmittelbar eine „1:1“-Reaktion beim Target auslösen; viele Kampagnen müssten unter dem Aspekt „Steter Tropfen höhlt den Stein“ bewertet werden, bei denen viele kleine Aktionen letztlich zu einer Verhaltensänderung beim Zielobjekt führen. Ebenso könnten auch missglückte Kampagnen eine öffentliche Debatte anstoßen, die schließlich eine Verhaltensänderung bewirkt. Zwei Teilnehmer machten ferner die Einschränkung, dass gegen manche Projekte mit sehr gravierenden Folgen eine NGO schon aufgrund ihres Selbstverständnisses vorgehen müsse, auch wenn die Erfolgchancen als äußerst gering anzusehen seien.

Ein Befragungsteilnehmer bestätigte jedoch aus der eigenen Erfahrung aus früheren Tätigkeiten bei anderen NGOs, dass solche identitätsgetriebenen Motive durchaus vorkommen können.

Für das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung und der befragten Organisationen folgt mit Blick auf die Annahme B7, dass nur der zweite Teil dieser Annahme zutreffend ist, während für identitätsgetriebene Aktionen zur Stärkung des Gruppengefühls keine hinreichenden Belege gefunden werden konnten. Aber auch hinsichtlich der

⁹⁸⁹ Zwei Teilnehmer machten keine Aussagen zu diesem Punkt.

Platzierung eines Themas in der öffentlichen Debatte (zweiter Teil der Annahme B7) kann kritisch argumentiert werden, dass hierüber unter Umständen eine Meinungs- und Verhaltensänderung angestoßen werden kann und dieses Vorgehen weniger als identitäts-, sondern vielmehr als interessenorientiert zu bewerten ist.

6.2.5 Zusammenarbeit unter Nichtregierungsorganisationen

6.2.5.1 Ergebnisse zu Fragenkomplex 8 und Annahmen B8a und B8b

Alle befragten Organisationen arbeiten intensiv in Netzwerken und/oder Koalitionen zusammen, wobei vor allem die kleineren NGOs auf solche Kooperationen in ganz besonderem Maße angewiesen zu sein scheinen. Verschiedene Gründe wurden von den Teilnehmern angeführt:

Ein entscheidender Faktor liegt in der knappen Ressourcenausstattung der Organisationen begründet. So können kooperierende Gruppen die für eine Kampagne notwendigen Ressourcen an Arbeitskraft, Zeit und Geldmitteln untereinander aufteilen, wodurch Kampagnen ermöglicht werden, die für eine einzelne NGO nicht durchführbar wären (sechs Nennungen). Gleichfalls können einzelne NGOs besondere Expertise beisteuern (sechs Nennungen). Ein Teilnehmer führte aus, dass vor allem auf EU-Ebene bei der Bewerbung um ausgeschriebene Projekte die Bildung einer Koalition mitunter zwingend erforderlich ist. Nicht selten lasse sich nur dadurch die notwendige Expertise zusammenführen, die dem Geldgeber eine hohe Seriosität und Zielorientierung der Gruppen signalisiert. Daneben könne es bei der Beantragung der Geldmittel derzeit hilfreich sein, wenn NGOs aus den neuen EU-Mitgliedstaaten an einer antragstellenden Koalition beteiligt sind.

In Verbindung mit dem Zusammentragen des notwendigen Hintergrundwissens über das Target erläuterte ein anderer Teilnehmer, dass die weniger konfrontativ auftretenden Organisationen mitunter mehr Informationen vom Target erhalten, die dann im Rahmen einer Kooperation (Netzwerk oder Koalition) ebenso an die übrigen beteiligten NGOs weitergegeben werden können. Eine solche Informations- und Wissensverbreitung unterstütze die Effektivität ihrer Arbeit. Drei Organisationen wiesen auf die aus ihrer Sicht große Intransparenz von Unternehmen und Banken hin, die es erforderlich mache, Wissen über diese Targets sorgfältig zu akkumulieren und dann untereinander auszutauschen.

Vor allem aber erkannten alle befragten Gruppen, dass sie durch ein Zusammenwirken ihre Schlagkraft und ihren Einfluss auf die Targets erhöhen können. Während NGOs mit einer großen Mitglieder- und Anhängerzahl auch als einzeln auftretende Gruppe mitunter ein erhebliches Gewicht in der öffentlichen Diskussion generieren können, vergrößern vor allem die kleineren Organisationen ihre Legitimität in der öffentlichen Wahrnehmung und ihr Bedrohungspotenzial gegenüber ihren Zielobjekten, indem sie als geschlossene (Netzwerk-/Koalitions-) Gruppe auftreten. Dabei nehmen nicht nur Konsumenten oder Wähler die Wortmeldungen großer Gruppen eher wahr, sondern auch Institutionen wie die EU, Bundesministerien und gesetzgebende Organe beziehen die Vorschläge und Forderungen repräsentativer Gruppen in ihre Arbeit eher ein als die Einzelforderung einer kleinen NGO mit geringer Mitgliederzahl.

Der Vorteil eines Netzwerks wird neben den vorgenannten Ressourcen- und Einflussaspekten darin gesehen, dass das einzelne Netzwerkmitglied meist nur einen geringen Teil der Entscheidungsautonomie im Hinblick auf die eigene Arbeit aufgeben muss; sie werden

als unkomplizierter und mit größerer Freiheit für das einzelne Mitglied ausgestattet wahrgenommen als Koalitionen (fünf Nennungen). Als nachteilige Faktoren wurde von zwei Befragten jedoch erkannt, dass mitunter das Mitglied, das einen Vorschlag eingebracht hat, den dafür notwendigen Ressourcenaufwand letztlich selbst aufbringen muss. Ebenso sei nicht ausgeschlossen, dass die Absprachen in manchen Netzwerken unter Umständen relativ unverbindlich bleiben und ein Mitglied bei einem Thema als Einzelorganisation einen anderen strategischen Kurs einschlägt als das Netzwerk.

Der Vorteil der Zusammenarbeit in einer Koalition liegt gerade darin begründet, dass hier eine deutlich größere Verbindlichkeit für die Mitglieder besteht (vier Nennungen). Dadurch wird für außenstehende Beobachter eine Geschlossenheit signalisiert, und Vereinbarungen mit der Koalition bieten für die Targets häufig eine größere Sicherheit bezüglich ihrer Einhaltung seitens der Koalitionsmitglieder. Ebenso stehen über das Sekretariat feste Ansprechpartner zur Verfügung.

Als wesentliche Nachteile einer Koalition werden von den Befragungsteilnehmern die mit der Bereitstellung des Sekretariats verbundenen Kosten und die Aufgabe an Entscheidungsautonomie seitens des einzelnen Koalitionsmitglieds angesehen (vier Nennungen). Ebenso könnten Entscheidungsprozesse mitunter zeitaufwendig und unflexibel sein.

Von den Befragungsteilnehmern wurde ferner beobachtet, dass innerhalb solcher Netzwerke und Koalitionen mitunter manche Gruppen eine dominierendere Stellung einnehmen als die übrigen Mitglieder (vier Nennungen). Sie führen dies auf das unterschiedlich ausgeprägte Engagement der Mitglieder zu einzelnen Themen zurück.⁹⁹⁰ Gleichzeitig betonten sie, dass die internen Abstimmungsprozesse nach demokratischen Grundsätzen erfolgen.

Im Rahmen dieses Fragenkomplexes gaben die Teilnehmer auch Auskunft darüber, inwiefern in solchen Netzwerken und Koalitionen eine Rollenverteilung stattfindet, derzufolge manche NGOs bewusst und absprachegemäß die Rolle der konfrontativen NGO gegenüber dem Target übernehmen, während andere NGOs die Rolle der dialog- und verhandlungsbereiteren NGO einnehmen (,Good-Cop-Bad-Cop'-Rollenverteilung). Von den befragten Organisationen gaben drei Teilnehmer an, dass eine solche Rollenverteilung bewusst stattfindet und Teil des strategischen Vorgehens in solchen Kooperationen ist; eine von ihnen bemerkte, dass aber eine solche koordinierte Absprache noch immer viel zu selten stattfindet und sich solche Good-Cop-Bad-Cop-Strategien häufig eher durch Zufall ergäben.

Zwei weitere Befragungsteilnehmer beobachteten ebenfalls eine solche Rollenverteilung. Jedoch machten sie die Einschränkung, dass diese eher aus einem Zufall und weniger aus einer bewussten Abstimmung innerhalb der NGO-Community resultiere. So würden beispielsweise bei großen internationalen Konferenzen verschiedenste NGOs auftreten und die Unternehmen, Banken und Regierungen als Gesprächspartner dann eher die moderateren und dialogbereiteren Gruppen bevorzugen. Das offensive Agieren mancher NGOs gegen die Targets erleichtere es den verhandlungsbereiteren Gruppen, ihre Zielobjekte zu Verhandlungen und gegebenenfalls zu einem Einlenken zu bewegen.

Ein Befragungsteilnehmer lehnte jedoch ein solches strategisches Vorgehen ab; der siebte Befragungsteilnehmer machte keine Angaben zu diesem Punkt.

Zwei Organisationen erwähnten ferner, dass innerhalb der NGO-Community manche Gruppen nicht mit anderen zusammenarbeiten wollen, wobei diese Ablehnung aus der

⁹⁹⁰ Die übrigen drei Teilnehmer machten keine konkreten Aussagen zu diesem Punkt.

Ähnlichkeit der von ihnen bearbeiteten Themenfelder und einer teilweise identischen Mitglieder- und Anhängerbasis resultieren. In solchen Fällen gehe es um die Außen- darstellung dieser Gruppen in der Öffentlichkeit, und diese Gruppen bevorzugten es häufig, ihre Aktionen getrennt voneinander durchzuführen.⁹⁹¹

Aber auch einige der Befragungsteilnehmer würde in manchen Fällen eine Zusammen- arbeit mit anderen Gruppen ablehnen, wobei diese Ablehnung weniger aus einer Ähnlich- keit von Themen und Anhängern resultiert, sondern sich auf die Nichtvereinbarkeit von Grundwerten bezieht. Während drei Organisationen keine näheren Angaben zu diesem Punkt machten, wurde von den übrigen Teilnehmern die Gewaltfrage, Verfassungsfeind- lichkeit, ein schlechter Ruf der Gruppe in Bezug auf Vorgehensweise und Geldmittelver- wendung, konträre Interessen und eine zu große Nähe zu und Abhängigkeit von den Targets genannt.

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass die Aussagen der Teilnehmer zum Fragenkomplex 8 die Annahme B8b bestätigen und einen deutlichen Hinweis auf das Zutreffen der Annahme B8a geben:

NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Druck auf die Zielobjekte zu erhöhen. Dabei übernehmen manche NGOs die Rolle eines konfrontativen Akteurs, wäh- rend andere NGOs die Rolle eines kooperativer eingestellten Akteurs gegenüber dem Ziel- objekt spielen (Annahme B8a).

NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Zeit-, Arbeits- und Geldmittel- aufwand unter den NGOs aufzuteilen und dadurch anteilig zu reduzieren (Annahme B8b).

6.2.5.2 Ergebnisse zu Fragenkomplex 9 und Annahme B9

Bei der Besprechung der Antworten zum Fragenkomplex 1 stellte sich bereits heraus, dass die befragten Organisationen aus den Industriestaaten nur dann gegen ein Projekt vor- gehen, wenn auch die betroffene Bevölkerung vor Ort Protest erhebt und um Unterstützung bittet. Sofern ein lokaler Protest ausbleibt, schreiten diese Organisationen für gewöhnlich nicht ein, auch wenn ein Projekt negative ökologische Auswirkungen im Projektland auf- weist.

Als einer der wesentlichen Gründe hierfür wurde genannt, dass die Organisationen aus den exportierenden Industriestaaten (ICNGOs) auf die Informationen aus der Projektregion angewiesen sind, um ihrerseits erfolgreich arbeiten zu können. Erst mithilfe der Kenntnisse der lokalen Verhältnisse und der aktuellen Entwicklung vor Ort sind sie in der Lage, adäquate und zeitnahe Strategien für ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln und als infor- mierte, kompetente und legitimierte Gruppen bei ihren Verhandlungsgegnern und in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Daneben übernehmen die lokalen Gruppen die wichtige politische Arbeit im Projektland.

Alle befragten ICNGOs gaben an, mit den Partnerorganisationen aus den Projektländern eine kooperative Zusammenarbeit anzustreben und tatsächlich auch zu führen. Neben den vorgenannten strategischen Aspekten verbiete sich aus ihrer Sicht eine Kampagnenführung

⁹⁹¹ Eine der beiden Gruppen gab als Beispiel für eine solche konfliktäre Beziehung das Verhältnis zwischen Greenpeace und BUND an.

gegen die Interessen der betroffenen Bevölkerung auch aus moralischen Gründen. Eine ICNGO räumte explizit, zwei andere indirekt ein, dass es sich gelegentlich auch um eine konsensuelle Kampagnenführung handeln kann.

Aus den Antworten der ICNGOs wird deutlich, dass aus ihrer Sicht der Einfluss innerhalb der ICNGO-DENGO-Beziehung sich zunehmend zugunsten der DENGOS verlagert hat (drei Nennungen).⁹⁹² So würden seit einigen Jahren die DENGOS von der Geldmittelbereitstellung durch die befragten ICNGOs zunehmend unabhängiger werden. Diese hätten mittlerweile häufig direkten Kontakt zu UN-Organisationen, privaten Stiftungen oder großen Geldgeberorganisationen aus dem Norden (drei Nennungen). Eine ICNGO führte aus, dass die DENGOS, mit denen sie zusammenarbeitet, üblicherweise drei bis zehn verschiedene Geldgeberquellen hätten und mitnichten in einer Abhängigkeitssituation stünden, in der sie ihre Aktionen nach den Wünschen der ICNGO ausrichten müssten. Vielmehr erlebte die befragte ICNGO, dass sich das strategische Vorgehen und die Forderungsposition – wenn überhaupt – an den Vorstellungen der DENGOS orientiert. So würde beispielsweise der Entwurf einer gemeinsamen Petition durch die lokale NGO schlichtweg nicht unterschrieben oder direkt abgelehnt, wenn dieser der Partnerorganisation nicht zusagt. Eine andere ICNGO bemerkte ferner eine gewisse Unsicherheit in der ICNGO-Community, bei der unter dem Deckmantel der ‚political correctness‘ eine deutliche Zurückhaltung besteht, den Wünschen und Forderungen der DENGOS zu widersprechen.

Interessant sind die Auswertungsergebnisse der befragten DENGOS: So schätzen beide Organisationen den Input der ICNGOs an internationaler Expertise und Kontakten zu wichtigen Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik. Ebenso erwähnen sie das zusätzliche Funding, das diese Gruppen bereitstellen. Jedoch bewertet nur eine der beiden DENGOS die Beziehung zu den ICNGOs als durchweg kooperativ und weist auf eine gemeinsame strategische Entscheidungsfindung hin.

Der zweite Befragungsteilnehmer aus einem Projektland schränkt diesen Punkt ein, indem er die Kampagnenführung zwar überwiegend, aber nicht ausschließlich als kooperativ, sondern gelegentlich auch als konsensuell und vereinzelt sogar als losgelöst erlebt. Bei den übrigen Antworten werden hingegen wieder eine enge, gemeinsame Abstimmung und ein gegenseitiger Respekt zwischen DENGOS und ICNGOs zum Ausdruck gebracht. Hinsichtlich der Finanzierungssituation erwähnt dieser Teilnehmer, dass für die lokalen NGOs der Zugang zu Geldmitteln deutlich schwerer sei als für die ICNGOs.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Aussagen der sieben Teilnehmer zum Fragenkomplex 9 auf ein Zutreffen der in Annahme B9 aufgestellten Überlegungen hinweisen:

Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen einer NGO aus einem Industrieland (ICNGO) und einer NGO aus dem Import-/Projektland (DENGOS) bzw. einer lokalen Basisgruppe bestimmt, welche Interessenpositionen in Bezug auf die Formulierung der NGO-Forderung und die Strategiewahl verfolgt werden. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft kann für gewöhnlich eine Zusammenarbeit auf Basis einer kooperativen oder konsensuellen Kampagne unterstellt werden.

⁹⁹² Ein Teilnehmer erläuterte, dass bei den DENGOS zwei Ebenen zu unterscheiden sind: Zum einen gibt es die betroffenen Bevölkerungsgruppen und Bürgerbewegungen, zu denen die ICNGOs nur in seltenen Fällen einen direkten Kontakt haben. Zum anderen existieren im Projektland oft nationale NGOs, die als Bindeglied zwischen lokaler Bevölkerungsgruppe bzw. Basisbewegung und ICNGO auftreten.

6.2.6 Zusammenarbeit zwischen Nichtregierungsorganisation und Zielobjekt: Ergebnisse zu Fragenkomplex 10 und Annahmen B10a und B10b

Aus den Aussagen der Teilnehmer zum Fragenkomplex 10 geht deutlich hervor, dass alle befragten Organisationen grundsätzlich an einer Zusammenarbeit mit den Unternehmen, Banken und ECAs interessiert sind. Gleichzeitig sind sie jedoch darum bemüht, ihre Unabhängigkeit sicherzustellen.

So streben alle Teilnehmer an, dass ihre Forderungen von den Targets gehört und berücksichtigt werden. Hierfür sind sie bereit, in einen Dialogprozess zu treten, um ihre Forderungspositionen deutlich zu machen. Ein solcher Gedankenaustausch kann dabei eine Form annehmen, die bis zu einem bestimmten Grad auch eine Beratung beinhaltet. Als Beispiel wurden die Equator Principles und deren Überarbeitung in periodischen Abständen genannt, zu denen NGOs ihre Einschätzungen beisteuern und hierfür in einen Verhandlungsprozess mit den Banken treten.

Jedoch wird von sechs Teilnehmern die akzeptable Grenze einer solchen Zusammenarbeit dort gesehen, wo die NGO in den Verhandlungen zu viele Kompromisse eingeht und gleichzeitig als Folge ihrer Beratungsleistung die unzureichenden Verhaltensaspekte der Targets nicht länger kritisieren kann. Eine solche Pattsituation liegt aus Sicht der sechs Teilnehmer dann vor, wenn es sich um eine bezahlte Consultancy handelt. In einem solchen Fall wäre die Gefahr groß, dass einerseits das Unternehmen die ausgehandelte Lösung in der öffentlichen Darstellung als generelle Freizeichnung seines Verhaltens (einschließlich der nach wie vor problematischen Verhaltensaspekte) verwendet. Andererseits könne nicht ausgeschlossen werden, dass die NGO in ein finanzielles Abhängigkeitsverhältnis vom Target gerät, das ihre Unabhängigkeit und Kritikbereitschaft beeinträchtigt. Die befragten Organisationen gaben an, dass eine solche Situation nicht nur für die einzelne NGO ein Risiko darstelle, sondern auch für die NGO-Community die Gefahr eines „Ausverkaufs ihrer Ideale“ beinhalte. Die Freizeichnung seitens einiger NGOs mache es den übrigen Gruppen schwerer, in der öffentlichen Auseinandersetzung ihre anspruchsvolleren Forderungspositionen durchzubringen. In der Konsequenz würden vier Teilnehmer von einer Kooperation mit NGOs Abstand nehmen, die aus ihrer Sicht ein zu enges und unreflektiertes Verhältnis mit den Targets unterhalten.⁹⁹³ Ein Befragungsteilnehmer führte aus, dass es Organisationen gebe, die nur dem Anschein nach NGOs sind, in Wirklichkeit aber als Interessenvertretungen von Industrien oder Regierungen zu bewerten seien.

Als weitere Nachteile wurde von drei Befragten angeführt, dass eine Zusammenarbeit mit den Targets meist sehr zeitaufwendig sei und viele Ressourcen binde, die dann für die Verfolgung anderer Projekte und Aktionen fehlten. Auf diesem Weg könne eine NGO ihre Aktionsfähigkeit verlieren, aber gleichzeitig die Erfolgsaussichten des Dialogprozesses, in den sie viele ihrer Ressourcen investiert, ungewiss bleiben.

⁹⁹³ Jedoch konnten die Teilnehmer keine klaren Kriterien oder Grenzen nennen, nach denen sie eine solche Kooperation kritisch beurteilen. Die Einschätzung, ob ein NGO-Target-Verhältnis als zu eng angesehen wird, erfolge vor dem Hintergrund des situativen Zusammenhangs und sei letztlich eine Einzelfallentscheidung. Aus den Antworten war aber zu erkennen, dass es sich um ein sehr enges NGO-Target-Verhältnis handeln muss, bevor die Zusammenarbeit mit einer solchen NGO abgelehnt wird.

Eine NGO gab an, dass im Rahmen einer Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Banken die potenzielle Gefahr bestehe, dass die ICNGO ihre Integrität in den Augen der Partnerorganisation vor Ort verliert, was in jedem Fall zu vermeiden sei. Daher achte sie in ihren Verhandlungen mit den Targets darauf, dass die Partnerorganisationen vor Ort in den Dialogprozess in adäquater Form eingebunden werden. Beispielsweise lehne sie Verhandlungen mit einem Unternehmen ab, das die betroffenen Basisgruppen im Projektland übergeht und stattdessen einen Kompromiss mit ihnen sucht.

Als geeignete Wege, um sich vor nachteiligen Konsequenzen zu schützen, gaben drei der angesprochenen Organisationen an, mit den Targets klare Absprachen hinsichtlich der Ziele und des Inhalts der Zusammenarbeit zu treffen, gegebenenfalls Grenzen bezüglich einer Beratungsleistung festzulegen, sich das Recht auf Kritik nicht einschränken zu lassen und von einer Bezahlung seitens der Targets Abstand zu nehmen. Ebenso sollten die NGOs regelmäßig reflektieren, inwiefern der Kooperationsprozess aus ihrer Sicht noch einen Nutzen stiftet.

Fünf Teilnehmer führten an, dass sich die Einstellung ihrer Organisation hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit Unternehmen, Banken und ECAs in der Zeit ihres Bestehens nicht wesentlich verändert habe. Zwei andere Teilnehmer machten zu diesem Punkt keine Aussage.

Darüber hinaus führten drei Organisationen aus, dass sie ihre Forderungshaltung gegenüber den Targets als ausreichend kritisch sehen, um nicht Gefahr zu laufen, innerhalb der NGO-Community auf signifikante Ablehnung zu stoßen.⁹⁹⁴

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Antworten der Teilnehmer auf ein Zutreffen der Annahmen B10a und B10b hindeuten:

Eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder Zwangsmittreiter) kann eine NGO in eine bessere Verhandlungsposition bringen, um dort eine Verhaltensänderung durchzusetzen (Annahme B10a).

Im Fall einer sehr engen Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder Zwangsmittreiter) läuft die NGO jedoch Gefahr, dass die übrigen, im NGO-Netzwerk zusammengeschlossenen Gruppen eine weitere Zusammenarbeit mit ihr verweigern. Der Grad der Zielobjekt (Zwangsmittreiter)-NGO-Verbindung, der dabei als zu eng angesehen wird, ist von der subjektiven Einschätzung der übrigen NGOs abhängig (Annahme B10b).

⁹⁹⁴ Die übrigen Teilnehmer machten keine Aussagen zu diesem Punkt.

7 Reflexion der Forschungsergebnisse und Schlussbetrachtung

7.1 Reflexion der Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund der stakeholderperspektivischen Literatur

Nach der Darlegung und Diskussion der empirischen Ergebnisse aus der NGO-Befragung und den Erkenntnissen aus den Fallstudien ist eine Reflexion zu der vorgestellten Stakeholderliteratur – aus der nicht zuletzt die Annahmen im Teil B dieser Arbeit abgeleitet wurden – angebracht:⁹⁹⁵

Während Aufbau und Ablauf von Export- und Projektfinanzierungen zunächst erwarten lassen, dass der Importeur bzw. die Projektgesellschaft – als Besteller und Verwender der gelieferten Güter und als weisungsbefugte Projektverantwortliche – im Zentrum der NGO-Aktivitäten stehen, zeigte ein Blick auf die Praxis (Fallstudien), dass deren Aufmerksamkeit wesentlich deutlicher auf andere Akteure fokussiert. In der Tat macht die begrenzte oder gänzlich fehlende direkte Einflussnahmemöglichkeit der NGOs eine andere Vorgehensweise notwendig. So lassen die Struktur solcher Finanzierungsgeschäfte (einschließlich der immanenten Risikoverteilung über die gesamte Dauer der Transaktion) sowie die Kundenstamm- und Zielstruktur der wirtschaftlich Beteiligten aus Sicht der NGOs die Konfrontation vor allem mit den finanzierenden Banken und den staatlichen Institutionen als besonders effektiv im Sinne eines Ressourceneinsatz-Nutzenvergleichs erscheinen.⁹⁹⁶ Entsprechende theoretische Ableitungen aus den Kapiteln 1 und 2 konnten mit den Fallstudien untermauert und schließlich mit den Ergebnissen aus der Primärempirie belegt werden.

Das im Rahmen der vorliegenden empirischen Befragung festgestellte Cluster von entscheidenden Auswahlkriterien bestätigt jedoch nur in Teilen die von Hendry (2006) ermittelten Kriterien von NGOs zur Auswahl von Themen und Zielobjekten.⁹⁹⁷ Vielmehr zeigen die befragten NGOs ein konsistenteres strategisches Vorgehen bei Projekt- und Targetwahl, das stark von nutzenorientierten Überlegungen (vor dem Hintergrund eigener knapper Ressourcen) geprägt ist und auf eine tiefere Durchdringung der Einfluss- und Risikostrukturen im Geschäftsfeld schließen lässt.

Sowohl bei Hendry (2006) als auch in der vorliegenden Untersuchung gehörte das Ausmaß der negativen ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen eines Projektes zu den

⁹⁹⁵ Die Erkenntnisse aus den Fallstudien bildeten neben der einschlägigen Literatur zum Stakeholderkonzept die Grundlage für die Formulierung der Annahmen in Teil B dieser Arbeit. Vgl. hierzu die reflektierenden Ausführungen in Kapitel 5. Insofern werden die Ergebnisse aus den Fallstudien nachfolgend nicht mehr dezidiert aufgeführt; stattdessen wird auf die Diskussion in den jeweiligen Vorkapiteln verwiesen.

⁹⁹⁶ Ausgehend von der primär nutzenfokussierten Projekt- und Targetauswahl der befragten NGOs widersprechen die festgestellten Auswahlkriterien Kundenstammstruktur und Zielausrichtung des Targets im Umkehrschluss der von Easley/Lenox (2006) angenommenen primären Relevanz finanzwirtschaftlicher Kennziffern wie Vermögenswerte und Cashflow für die Beurteilung der unternehmerischen Widerstandskraft gegen NGO-Forderungen. Vgl. hierzu auch die kritischen Anmerkungen in Kapitel 5.2.1.

⁹⁹⁷ Vgl. hierzu auch die Kapitel 5.3.5.1 und 6.2.2 sowie die Annahmen B1 und B2a und b.

wichtigsten Auswahlfaktoren (vgl. Annahme B1).⁹⁹⁸ Während jedoch die Untersuchung von Hendry (2006) mit Blick auf die Targetwahl zu teils inkonsistenten und bisweilen widersprüchlichen Ergebnissen bezüglich der Bewertung von Kriterien wie Unternehmens- einfluss auf die Branche und Konsumentennähe führte, bestätigte die Empirie der vor- liegenden Arbeit ebendiese Kriterien als entscheidende Faktoren (vgl. Annahme B2).⁹⁹⁹ Ferner wiesen die Interviews der vorliegenden Untersuchung eine Vorgehensweise der NGOs nach, wonach auf Basis der bestehenden Einflusskonstellationen innerhalb einer Transaktion die (bestgeeigneten bzw. einflussreichsten) Targets bzw. Verbündeten ausge- wählt werden, um in einem nächsten Schritt – und abhängig vom gewählten Target/ Verbündeten – über eine konfrontativ oder kooperativ geprägte Taktik zu entscheiden.¹⁰⁰⁰

Mit Blick auf die Targetwahl zur Durchsetzung einer Verhaltensänderung auf Branchen- ebene untermauert die Bestätigung der Annahme B2b die von Rowley/Berman (2000) geäußerte These, dass vor dem Hintergrund knapper NGO-Ressourcen vor allem markt- führende, prominente Unternehmen das Ziel von NGO-Aktionen sein werden, um andere gesellschaftliche Gruppen für eine Protestteilnahme zu gewinnen.¹⁰⁰¹ Ebenso unterstreicht die sowohl bei der Projekt- als auch der Targetwahl von den befragten NGOs befolgte Maxime ‚Biggest bang for the buck‘ die Relevanz von Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Die Befragungsergebnisse zu Annahme B1 wiesen daneben den engen Zusammenhang zwischen den in Kapitel 5.2 diskutierten Grundlagen des Einflusses gesellschaftlicher Stakeholder nach, und hier vor allem die definitorische Nähe zwischen den Begriffen Macht und Legitimität. So war für die befragten ICNGOs die Beauftragung – und damit Legitimierung – durch die lokalen Gruppen vor Ort entscheidend, da sie in erster Linie durch die zeitnahe Information seitens dieser Gruppen in der Öffentlichkeit und gegenüber ihren Verhandlungsgegnern (Exporteure, Banken, ECAs) als informierte und ernst zu nehmende Akteure mit einem legitimen Auftrag bzw. Anliegen auftreten können. Insofern bestätigt sich die Argumentation, dass die einseitige Konzentration auf den Faktor ‚Macht‘ bei Frooman (1999) zu kurz greift und stattdessen eine erweiterte Definition von ‚Einfluss‘ vorzuziehen ist, die auf das Konstrukt bei Mitchell et al. (1997) aufbaut und dieses um zusätzliche Komponenten erweitert. Denn erst wenn eine NGO in der Gesellschaft (bzw. den relevanten Teilgesellschaften) akzeptiert ist und Unterstützung findet (‚Mobilisierungsfähigkeit‘), kann sie zu einem ernst zu nehmenden Verhandlungsgegner werden und schließlich die Ressource ‚öffentliche Akzeptanz‘ bzw. ‚Verzicht auf öffentliche Stig- matisierung und Störung der Unternehmensprozesse‘ anbieten.¹⁰⁰²

Die Befragungsergebnisse aus der vorliegenden Untersuchung zur Annahme B3, wonach seitens der NGOs konfrontative Aktionen mitunter auch gegen solche Zielobjekte durch-

⁹⁹⁸ Hendry (2006) bezieht sich dabei auf die ähnlich gerichtete Aussage bei Rowley/Berman (2000). Sie spricht statt von Projektwahl von der Auswahl eines Themas, für das sich eine NGO einsetzen will.

⁹⁹⁹ In der Tat scheint auch Hendry (2006) die Relevanz dieser Kriterien zu vermuten, da ihr Versuch der Formulierung eines NGO-Verhaltensmodells von ihren tatsächlichen Befragungsergebnissen mitunter ab- weicht. Vgl. auch Kapitel 5.3.5.1.

¹⁰⁰⁰ Hendry (2006) hingegen formuliert in ihrem Modell, dass nach Auswahl der Industriebranche zunächst die Wahl zwischen einem feindlichen oder kooperativen Vorgehen getroffen wird, um sodann die möglichen Targets/Verbündeten auszuwählen. Vgl. auch Kapitel 5.3.5.1 sowie Hendry, J.R. (2006) S. 78 und Hendry, J.R. (2005) S. 96.

¹⁰⁰¹ Vgl. hierzu die Ausführungen im Kapitel 5.3.5.1 zur Signalwirkung solcher Akteure sowie Rowley, T. / Berman, S. (2000) S. 410.

¹⁰⁰² Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.2.

geführt werden, die sich im Vergleich zum Branchen- bzw. Zielgruppendurchschnitt eher wohlverhalten, stützt die Aussage von Friedman/Miles (2006), wonach auch progressivere Unternehmen das Ziel von NGO-Angriffen werden können, sofern die NGOs bei ihnen ein schnelleres Einlenken (und daraus schließlich ein Signal für die übrigen Branchenmitglieder) erwarten als bei Unternehmen, die weitaus deutlicher gegen die NGO-Forderungen verstoßen.¹⁰⁰³ Insofern bestätigt sich die Vermutung, dass im Falle eines negativ belasteten Projektes eine gute Corporate Social Performance ein Unternehmen nicht notwendigerweise vor einem NGO-Angriff schützt, vielmehr, dass eine mühsam aufgebaute Reputation durch ein einzelnes kontroverses Projekt schnell Schaden nehmen kann.

Der Annahmenkomplex B4 wurde bereits in Kapitel 5.3.1 mit den Ergebnissen aus den Fallstudien eingehend reflektiert.¹⁰⁰⁴ Entsprechend dieser Erkenntnisse wurde geschlossen, dass das Frooman-Modell einer Überprüfung durch die Praxis standhält, jedoch die strategischen Optionen von Stakeholdern nicht erschöpfend abdeckt. Schließlich wurde eine Erweiterung des Frooman-Ansatzes vorgenommen, die die hierin unberücksichtigt gebliebenen strategischen Möglichkeiten in ein erweitertes Strategiespektrum einbindet. Die Fallstudien gaben dabei sowohl den Hinweis auf die Notwendigkeit einer solchen Ergänzung als auch erste Nachweise für das Zutreffen dieses novellierten Strategiemodells. Nachdem auch die empirischen Ergebnisse aus der NGO-Befragung entsprechende Bestätigungen lieferten, kann die vorgenommene Erweiterung als notwendig und zutreffend betrachtet werden. Insofern muss der Frooman-Ansatz – und die Vorteile aus seiner Einfachheit und Übersichtlichkeit – mitnichten verworfen, sondern lediglich um weitere Aspekte komplettiert werden; seine immanente strategische Logik wurde durch die NGO-Aussagen vielmehr bekräftigt.¹⁰⁰⁵

In diesem Zusammenhang stellen neben den Annahmen B4g bis B4i (bzw. die Aussagen 7 bis 9 in Kapitel 5.3.1) – die als direkte Ergänzungen zum Frooman-Modell anzusehen sind – die Annahmen B5a+b sowie B6a+b (bzw. die Aussagen 10 bis 13) sowie die Annahme B7 weitere Facetten des strategischen Vorgehens dar, die in einem mittelbaren Zusammenhang mit der Strategiewahl aus dem Frooman-Ansatz zu sehen sind.

Während die Ergebnisse aus der NGO-Befragung die Annahmen B4a sowie B4e bis B4h bestätigten, wurde bei Annahme B4i nur Satz 2 untermauert; zu Satz 1 hingegen konnten aufgrund des durch die NGOs wahrgenommenen Fehlens einer nennenswerten (direkten) Ressourcenaustauschbeziehung keine Aussagen geliefert werden.¹⁰⁰⁶ Neben der empirischen Befragung steuerte auch die Analyse der Fallstudien entsprechende Nachweise zum Annahmenkomplex 4 bei. Ferner bestätigten die durch Hendry (2005) beschriebenen Praxisfälle und ihre Schlussfolgerungen hieraus die fundamentalen Strategieaussagen des Frooman-Modells (bzw. die Annahmen B4a bis B4f), gaben aber gleichzeitig Hinweise für die Notwendigkeit einer Erweiterung dieses Ansatzes.¹⁰⁰⁷

Neben dem Annahmenkomplex B4 haben auch die Annahmen B5a+b, B6a+b und B7 zum Ziel, Aussagen dahingehend zu treffen, nach welchen Regeln Stakeholder ihre Taktiken

¹⁰⁰³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.1 sowie Friedman, A.L. / Miles, S. (2006) S. 194.

¹⁰⁰⁴ Insofern wird an dieser Stelle auf eine nochmalige Reflektion der Fallstudienresultate verzichtet und stattdessen auf die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 5.3.1 und ebenso Kapitel 3.4 verwiesen.

¹⁰⁰⁵ Vgl. hierzu Kapitel 6.2.4.1.

¹⁰⁰⁶ Vgl. hierzu Kapitel 6.2.4.1.

¹⁰⁰⁷ So geben die bei Hendry (2005) beschriebenen Praxisfälle u.a. Hinweise für ein Zutreffen der Annahmen B4g bis B4i. Vgl. hierzu auch die Literaturdiskussion in Kapitel 5.3.1.

auswählen. Sie stellen Ergänzungen zum Frooman-Modell dar, das durch die Annahmen B4a bis B4f repräsentiert wird.

Die Annahmen B5a und B5b zum quasi-direkten Einfluss von Stakeholdern leiteten sich aus den theoretischen Überlegungen zum Frooman-Ansatz in Kapitel 5.3.1 ab; erste Hinweise ergaben sich ebenso aus der bei Hendry (2005) beschriebenen Greenpeace-Fallstudie.¹⁰⁰⁸ Jedoch konnte die eigene NGO-Befragung nur bedingt Aussagen zum Vorliegen eines quasi-direkten Einflusses der NGOs im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft liefern und insofern auch nicht diese bei Hendry (2005) beschriebene Einflusskonstellation eindeutig bestätigen. Das ist insofern bemerkenswert, als aus den Fallstudien eine solche Wirkung vor allem mit Blick auf die Banken und ECAs zu erkennen war.¹⁰⁰⁹ Offensichtlich schätzen hier die NGOs ihren eigenen Einfluss deutlich kritischer ein, als er sich in der Praxis de facto darstellt.

Die Annahmen B6a und B6b, die aus der Diskussion in Kapitel 5.3.1 hergeleitet wurden und die weiteren Bestimmungsfaktoren des Strategierepertoires betreffen, können mit den Ausführungen des Kapitels 5.3.2 zu den taktischen Instrumenten und denen des Kapitels 5.3.3 zu den weiteren Determinanten des Strategierepertoires in einen Zusammenhang gesetzt werden. In Kapitel 5.3.2 wurden bei der Diskussion der taktischen Instrumente verschiedene Beispiele aus den Fallstudien reflektiert. Daneben bot die NGO-Befragung Erkenntnisse zu verschiedenen Ansätzen aus der Stakeholderliteratur.

So untermauern die empirischen Ergebnisse aus dem Fragenkomplex 6 zur Bildung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und Stakeholdern bzw. zu Multi-Stakeholder-Dialogen die Aussage von Savage et al. (1991), wonach die Bildung solcher Kooperationen in Situationen erfolgt, in denen ein Stakeholder ein hohes Bedrohungspotenzial und gleichzeitig eine hohe Kooperationsbereitschaft vorweist.¹⁰¹⁰ Gleichzeitig relativieren die Befragungsergebnisse die Effizienz dieser Instrumente, indem sie den Eindruck hinterlassen, dass aus Sicht der NGOs Unternehmen zwar solche Formen der Zusammenarbeit mitunter eingehen, jedoch ein nachhaltiger Einfluss der NGO auf das Unternehmen von diesen eher selten zugelassen wird.¹⁰¹¹ In solchen Fällen (bzw. Negativbeispielen) würde nur eine vorgeschobene Bereitschaft seitens des Unternehmens vorliegen. Auch mit Blick auf Annahme B5a nährt sich hier der Verdacht von Hendry (2005), die Zweifel daran hegt, dass NGOs tatsächlich jemals eine *echte* direkte Macht auf Unternehmen ausüben können; vielmehr sieht sie hier als einflussgebend, dass das Unternehmen *glaubt*, die NGO sei in einer Machtposition.¹⁰¹²

Bei der Wahl der von den befragten NGOs verwendeten Instrumente fällt nicht zuletzt auch die intensive Nutzung der neuen Medien und mobilen Kommunikationsformen wie beispielsweise Internet, E-Mail und SMS auf. Die Informationszeiten haben sich dadurch

¹⁰⁰⁸ Vgl. Kapitel 5.3.1 sowie Hendry, J.R. (2005) S. 92-94.

¹⁰⁰⁹ Dabei weisen die Fallstudien darauf hin, dass ein solcher quasi-direkter Einfluss nicht in allen Situationen vorliegt, sondern sich meist auf einzelne Themen oder Gelegenheiten beschränkt. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 5.3.1.

¹⁰¹⁰ Vgl. Kapitel 5.3.2 sowie Savage et al. (1991) S. 67.

¹⁰¹¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.2.4.3.

¹⁰¹² Und weiter führt sie aus: „If firms do not believe ENGOS have power, ENGOS must act as we would expect relatively powerless ENGOS to act in order to prove they have power. And then we are left asking whether the ENGOS actually have power or if all the power lies in the hands of their allies.“ Siehe Hendry, J.R. (2005) S. 94 und ebenso die Ausführungen im Kapitel 5.3.2.

signifikant verkürzt und die Informationsbreite sich vervielfacht, sodass ganze Kampagnen hierdurch auf globaler Ebene zeitlich und inhaltlich koordiniert werden. Insofern bestätigen sich durch die Befragungsergebnisse die durch Bennett (2003) gemachten Aussagen zur zunehmenden Dominanz dieser Kommunikations- und Informationsformen, wonach Internet und Web mehr als parallel zu den traditionellen Medienwelten existierende Informationswelten darstellen. Obwohl die traditionellen Medien nach wie vor mit ihrer Wichtigkeit und ihrem Wirkungsgrad anerkannt werden, zeigen die Angaben der befragten NGOs, dass sie den Kosteneinsparungsvorteil durch den Einsatz der neuen Medien, die Unabhängigkeit in der Informationsverbreitung und die Möglichkeit zur besseren zeitlichen und inhaltlichen Koordination von Kampagnen zu nutzen wissen.¹⁰¹³

Ferner bestätigten die empirischen Ergebnisse zu Fragenkomplex 6 und die Ausführungen in Kapitel 5.3.1 zur mehrstufigen Einflussnahme der NGOs (unter Reflexion der vorgestellten Fallstudien) die bei Hendry (2005) getroffene Beobachtung, wonach NGOs häufig mehrere verschiedene Instrumente gleichzeitig einsetzen und insofern der Versuch, die von der NGO gewählte Taktik vorherzusehen, schwierig und mitunter auch aussichtslos ist. Die befragten NGOs gaben an, dass insbesondere bei zeitkritischen Projekten zeitgleich mehrere verschiedene Einflussrouten aktiviert werden, um einen schnellstmöglichen und größtmöglichen Effekt zu erzielen.¹⁰¹⁴

Insgesamt wiesen die NGO-Rückmeldungen darauf hin, dass sich diese Stakeholder tatsächlich im Laufe der Zeit ein individuelles Strategierepertoire zulegen. Manche der befragten Gruppen gehen sogar so weit, sich nur dann mit einem Projekt näher zu beschäftigen, wenn die von ihnen bevorzugt mit Aktionen belegten Akteure – und hier wurden aufgrund der Kunden- und Abhängigkeitsstrukturen vor allem Banken und ECAs genannt – beteiligt sind. Erst bei ihnen können diese NGOs mit ihrem taktischen Repertoire die maximale Wirkung erzielen. Insofern erhärten die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit die von Frooman/Murrell (2005) aufgestellte These, dass sich Organisationen aus der Gesamtheit aller möglichen Strategien üblicherweise ein individuelles Strategierepertoire zulegen, auf das sie zurückgreifen.¹⁰¹⁵ Ein Repertoire an eingeübten und erfolgreichen Strategien kann insofern selbst als eine Ressource der NGOs angesehen werden.

Ebenso scheint die von Tarrow (1994) gemachte Aussage zuzutreffen, dass sich fundamentale Änderungen in der Art der gewählten Aktionsformen nur bei sehr grundlegenden Veränderungen in der Interessenposition, den politischen Gelegenheiten und Umständen sowie den Organisationsstrukturen einstellen.¹⁰¹⁶ Denn tatsächlich bestätigten die Befragungsergebnisse zu Annahme B6 (und hier vor allem B6a), dass neben den rein ressourcengetriebenen Faktoren ebenso weitere Determinanten die Strategiewahl bestimmen. Während sich die befragten NGOs auf die – vor dem Hintergrund ihrer Ressourcenausstattung, ihrer bisherigen Erfahrung sowie des vorliegenden Einflussgefüges gegenüber den politischen und wirtschaftlichen Kräften – erfolgreichsten Taktiken konzentrieren, kann sich durch den Beitritt neuer Mitarbeiter die ideologische Grundhaltung der Gruppe

¹⁰¹³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.2 nebst den dort vorgestellten Darlegungen von Bennett, W.L. (2003) sowie Kapitel 6.2.4.3.

¹⁰¹⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den multiplen Einflusswegen in Kapitel 5.3.1 und Kapitel 6.2.4.3 sowie Hendry, J.R. (2005) S. 95-96.

¹⁰¹⁵ Vgl. die Ausführungen zum individuellen Strategierepertoire in Kapitel 5.3.1 und Kapitel 6.2.4.3. Ähnlich schlussfolgert auch Hendry, J.R. (2005) S. 96.

¹⁰¹⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.1 und Kapitel 6.2.4.3.

verändern. Ebenso bringen solche Personen Know-how und mitunter Erfahrungen mit anderen Aktionsformen mit, wodurch sich das taktische Spektrum der NGO erweitern kann.

Die empirischen Ergebnisse zum Fragenkomplex 6 untermauern die von Carmin/Balser (2002) angeführten kognitiven Filter Erfahrungen, Grundwerte und Überzeugungen der NGO, Umweltphilosophie und politische Ideologie, die als wichtige Bestimmungsfaktoren für die Grundhaltung und das Verhalten einer NGO angesehen werden.¹⁰¹⁷ Die Aussagen der Befragungsteilnehmer zeigten auf, dass vor allem bei kleineren Gruppen, wie es bei den interviewten NGOs meist der Fall ist, der einzelne Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf diese Faktoren und demnach auf die strategische Ausrichtung der Gruppe hat. Aus den empirischen Ergebnissen rechtfertigt sich hier auch die in Kapitel 5.2 vorgenommene Ergänzung der Einflussgrundlagen von NGOs um die Merkmale Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille, die als Erweiterung zu dem von Mitchell et al. (1997) vorgebrachten Konzept (mit den Merkmalen Macht, Legitimität und Dringlichkeit) vorgeschlagen wurde.

Als weitere, die Strategie bestimmende Faktoren wurden im Rahmen der Interviews die bestehenden kulturellen und politischen Verhältnisse nachgewiesen. So zeigten die Befragungsergebnisse die Relevanz einer Berücksichtigung kultureller Gepflogenheiten auf und bestätigten die bei Winston (2002) gemachte einschlägige Aussage, wonach manche Aktionsformen in einigen Kulturkreisen eine kontraproduktive Wirkung haben.¹⁰¹⁸ Ebenso wurde durch die empirischen Befunde die Argumentation von Doh/Guay (2006) untermauert, wonach die Wahrnehmung seitens der Umwelt die Stakeholderlegitimität beeinflusst und bestimmend wirkt, auf welche Weise öffentliche Themen adressiert und gelöst werden. Gleichermäßen beeinflussen die politischen Verhältnisse im Land nachhaltig die Aktionsmöglichkeiten und letztlich die Strategiewahl der NGOs.¹⁰¹⁹ Die vorgenommene Differenzierung seitens der befragten NGOs bei der Wahl der Strategieform in Bezug auf den Adressaten steht in einem Zusammenhang mit der bei Doh/Guay (2006) gemachten Aussage. Die Beobachtungen aus den Fallstudien wiesen ebenfalls auf ein solches Vorgehen hin, beispielsweise in Bezug auf die Wahl von Aktionsformen gegenüber ECAs und Bundesministerien, bei der die befragten NGOs auf gesellschaftlich akzeptierte Formen zurückgreifen, um eine Sensibilisierung und Mobilisierung gesellschaftlicher Gruppen zu erreichen.¹⁰²⁰

Der Fragenkomplex 7 befasste sich mit der Anwendung von identitätsgetriebenen Aktionen durch die befragten Gruppen. Obschon die Aussagen aus den Interviews auf das Vorliegen (auch) identitätsgetriebener Aktionsformen in der weiter gefassten NGO-Community hinwiesen, konnten für den Bereich der Export- und Projektfinanzierung in erster Linie interessengetriebene Aktionsformen bestätigt werden. Insofern wurde die bei Rowley/Moldoveanu (2003) aufgezeigte Differenzierung in eine interessenbasierte und eine identitätsbasierte Perspektive durch die Befragungsergebnisse zwar unterstützt, ohne jedoch einen unzweideutigen Nachweis für die identitätsbasierte Form liefern zu

¹⁰¹⁷ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen die Diskussion in Kapitel 5.3.3.1 und Kapitel 6.2.4.3.

¹⁰¹⁸ Vgl. auch nachfolgend die Ausführungen in Kapitel 5.3.3.2 in Verbindung mit den in Kapitel 6.2.4.3 dargelegten Befragungsergebnissen.

¹⁰¹⁹ Vgl. hierzu auch die entsprechenden Nachweise in den Fallstudien (Kapitel 3).

¹⁰²⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.3.3 mit den Ergebnissen aus den Fallstudien (Kapitel 3).

können.¹⁰²¹ Die Schwierigkeit, eine trennscharfe Abgrenzung zwischen interessen- und identitätsgetriebenen Aktionen vorzunehmen, wurde durch die Aussage aus den Interviews belegt, wonach Aktionen, die ohne Hoffnung auf eine zeitnahe Wirkung dennoch durchgeführt werden, im Nachhinein (und gegebenenfalls im Zusammenwirken mit anderen Aktionen) schließlich doch zu einer Verhaltensänderung beim Target führen können (Motto: ‚Steter Tropfen höhlt den Stein‘). Insofern muss womöglich auch das bei Proffitt/Spicer (2006) beschriebene Vorgehen von kleinen religiösen Gruppen nicht von vornherein als rein identitätsmotiviert bewertet werden.¹⁰²² Jedoch wies die von zwei Teilnehmern genannte Konstellation, in der aufgrund des moralischen Selbstverständnisses der NGO eine Aktion mit äußerst geringen Erfolgsaussichten dennoch durchgeführt wird, identitätsorientierte Züge auf.

Der Annahmenkomplex B8 befasste sich mit der Zusammenarbeit unter NGOs. Die Befragungsergebnisse wiesen dabei die bei Yanacopulos (2005) herausgearbeiteten Motive für die Bildung von Netzwerken und Koalitionen nach. Demnach vergrößern NGOs durch eine Zusammenarbeit ihre Legitimität in der öffentlichen Wahrnehmung und ihre Verhandlungsmacht gegenüber ihren Verhandlungsgegnern. Der von Yanacopulos (2005) mit Verweis auf Keck/Sikkink (1998) angeführte „Bumerang-Effekt“ – wonach die NGOs aus den Import-/Projektländern den NGOs aus den Industriestaaten eine Legitimierung bereitstellen, umgekehrt aber ebenso eine größere Legitimität bei ihrer Auseinandersetzung mit ihren nationalen Regierungen erhalten – konnte sowohl durch die Befragungsergebnisse als auch durch die Fallstudien belegt werden.¹⁰²³

Durch die Bestätigung der Annahme B8b wurde ferner der gleichfalls durch Yanacopulos (2005) genannte Aspekt nachgewiesen, demzufolge NGOs durch eine Zusammenarbeit Kosten und Aufgaben auf mehrere Mitglieder aufteilen und diese so für die einzelne NGO leichter tragbar machen. Mit Blick auf Kosten-Nutzen-Aspekte optimieren sie dadurch die Wirkung der von ihnen eingesetzten Ressourcen.

Der deutliche Hinweis aus den Befragungsergebnissen für das Zutreffen der Annahme B8a bzw. das Vorliegen von Absprachen unter den NGOs in Form einer Good-Cop-Bad-Cop-Rollenverteilung untermauert die in Kapitel 5.1.3 und Kapitel 5.3.3.1 vorgenommene Kritik an der von Hond/Bakker (2007) vorgeschlagenen Unterscheidung in radikale und moderate Gruppierungen.¹⁰²⁴ Eine solche Einteilung lehnten die befragten Teilnehmer nicht zuletzt aufgrund eben dieser Form der Zusammenarbeit vielfach ab bzw. beurteilten sie als wenig aussagekräftig.

Der Fragenkomplex 9 behandelte die Kooperation zwischen den NGOs aus den Industriestaaten und denen der Projekt-/Importländer. Generell bestätigten sowohl die Befragungsergebnisse als auch die drei vorgestellten Fallstudien die Feststellung bei Doh/Guay (2006), wonach NGOs häufig eine Multi-Level-Strategy verwenden, bei der sie sowohl gegen das eigentliche Projekt oder Liefergeschäft vorgehen, aber gleichzeitig auch auf Branchenebene und auf der Ebene der internationalen Regulierungsorgane wie OECD und EU eine Veränderung herbeizuführen versuchen.¹⁰²⁵ Um ihre Schlagkraft auf diesen

¹⁰²¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.4 und Kapitel 6.2.4.4.

¹⁰²² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.2.4.

¹⁰²³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4 und Kapitel 6.2.5.

¹⁰²⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.1.3, Kapitel 5.3.3.1 und Kapitel 6.2.5.1.

¹⁰²⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.2 und Kapitel 6.2.5.1.

verschiedenen Ebenen zu vergrößern, arbeiten die befragten ICNGOs und DENGOS daher intensiv zusammen, koordinieren ihre Aktionen und teilen sich den notwendigen Arbeits- bzw. Ressourcenaufwand.

Ebenso wurden sowohl durch die Primärempirie als auch durch die Fallstudien die von Eesley/Lenox (2006) vorgebrachte Feststellung bestätigt, dass international agierende Stakeholder häufig einen größeren Zugang zu Ressourcen (z.B. finanzielle oder politische Ressourcen) haben als nationale oder regionale Gruppen. In der Tat beschränken sich die befragten NGOs eben nicht auf das Agieren im Import-/Projektland selbst (wo am Ende die unerwünschten Auswirkungen des Projektes anfallen und die verantwortlichen Importeure bzw. Projektgesellschaften sitzen), sondern suchen über das Weitertragen ihres Protestes in die Exportländer ihren Einfluss zu vergrößern, das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihres Ressourceneinsatzes zu optimieren, neue Ressourcenquellen aufzutun und schließlich die negativen Auswirkungen in ihrem eigenen Land abzuwenden.¹⁰²⁶ Nicht zuletzt können vergleichsweise lose organisierte Basisgruppen durch die Zusammenarbeit mit gut geführten nationalen und internationalen NGOs eine straffere Organisation ihrer Protestbewegung erreichen und diese vor allem nach außen gegenüber ihren Targets und Verbündeten signalisieren. Neben Holzer (2008) zeigten auch die Befragungsergebnisse und die Fallstudien auf, dass auf diese Weise die NGOs ihre Seriosität, Kompetenz und Zuverlässigkeit gegenüber ihren Verhandlungsgegnern und nicht zuletzt auch gegenüber ihren Geldgebern demonstrieren wollen (beispielsweise im Rahmen der Beantragung von Fördergeldern bei Bundesministerien oder EU).¹⁰²⁷

Während Schepers (2006) und Jordan/Tuijl (2000) auf das potenzielle Spannungsverhältnis im Interessengefüge der ICNGOs hinweisen, dessenzufolge deren politische Aktivitäten sich im Zweifelsfall nach der knapperen und wertvolleren Ressource richten und insofern die Wünsche der Geldgeber Vorrang vor den Bedürfnissen der DENGOS haben werden, beobachtet Yanacopulos (2005) eine allmählich einsetzende Veränderung im ICNGO-DENGO-Abhängigkeitsgefüge.¹⁰²⁸ In der Tat bestätigten die Befragungsergebnisse aus Kapitel 6.2.5.2 die von Yanacopulos (2006) beschriebene Entwicklung, wonach DENGOS in zunehmendem Maße Finanzmittel von Stiftungen und anderen Geldgebern direkt beziehen und dadurch ihre finanzielle Abhängigkeit von NGOs aus den Industriestaaten abbauen. Während Yanacopulos (2006) eine intensivere Konkurrenz unter ICNGOs und DENGOS um die vorhandenen Geldgeberquellen erwartet, wurde seitens der befragten ICNGOs sogar eine Abhängigkeit von den DENGOS wahrgenommen, da Letztere die für die ICNGOs wichtige Legitimierung und die entscheidenden aktuellen Informationen bereitstellen. Nicht überraschend, wird durch die befragten ICNGOs dann auch eine kooperative Kampagnenführung angestrebt. Hingegen nahmen die befragten DENGOS diese von den ICNGOs beschriebene Dominanz offensichtlich nicht wahr, und die gemeinsam mit den ICNGOs betriebene Kampagnenführung wurde nicht immer nur als kooperativ, sondern zum Teil auch als konsensuell und bisweilen sogar losgelöst erlebt.

Während die Zusammenarbeit mit anderen NGOs aktiv gesucht wird, sind die interviewten Gruppen deutlich kritischer bei der Zusammenarbeit mit ihren Zielobjekten (Annahmen-

¹⁰²⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.2 und Kapitel 6.2.5.2 sowie Eesley, C. / Lenox, M.J. (2006) S. 772.

¹⁰²⁷ Vgl. neben den Ausführungen in Kapitel 5.3.4.2 und Kapitel 6.2.5.2 auch Holzer, B. (2008) S. 62.

¹⁰²⁸ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.2 und Kapitel 6.2.5.2 sowie Schepers, D.H. (2006) S. 288 ff., Jordan, L. / Tuijl, P.v. (2000) S. 2055 ff. und Yanacopulos, H. (2005) S. 97 ff.

komplex B10). Dabei bestätigten die Befragungsergebnisse die Beobachtung von Ebinger (2007b), wonach sich NGOs situativ – also abhängig vom vorliegenden Anlass und vom jeweiligen Zielobjekt – für eine Konfrontationsstrategie oder eine Kooperationsstrategie entscheiden.¹⁰²⁹ Zum einen zeigten die Aussagen der interviewten Teilnehmer, dass man ganz bewusst ein „Greenwashing“ durch die Targets auf Kosten der NGO-Reputation, eine finanzielle Abhängigkeit von den Targets (und damit ein Beschneiden der Kritikfähigkeit) und ein Blockieren der eigenen Ressourcen in wenig ergiebigen Kooperations- oder Dialogprozessen vermeiden will. Diese kritische bzw. den Nutzen reflektierende Haltung wird von Ebinger (2007b) beschrieben und auch in dem Streitgespräch Monbiot/Porritt (2000) reflektiert.¹⁰³⁰ Der von Nick/Salzman/Steger (2007) angeführte Rechtfertigungsdruck wurde im Rahmen der Interviews vor allem mit Blick auf die Gefährdung der guten Zusammenarbeit innerhalb der NGO-Community erwähnt; diese kann durch ein Ausgrenzen der DENGOS (und dadurch Verlust der Integrität in den Augen der Partnerorganisation vor Ort) entstehen oder der Tatsache geschuldet sein, dass die Freizeichnung des Targets durch einige kompromissbereite NGOs die Durchsetzung anspruchsvollerer Forderungspositionen seitens anderer NGOs erschwert.¹⁰³¹

Trotz der tendenziell kritischen Haltung erkannten die Befragungsteilnehmer – ebenso wie Bauske (2007) – die potenziellen Vorteile einer Zusammenarbeit mit den Zielobjekten, die sich für sie aus einer direkteren Einflussnahme auf die Targets und der schnelleren Umsetzung ihrer Forderungen über die Ausnutzung marktlicher Kräfte ergeben.¹⁰³² Wo genau die Grenze mit Blick auf eine zu enge Zusammenarbeit zu ziehen ist, konnten die befragten Gruppen nicht eindeutig definieren; stattdessen wurde auf eine situationsbedingte Entscheidung verwiesen. Diese Aussage reflektiert letztlich den in der Literatur zu beobachtenden kritischen Diskurs hinsichtlich Nutzen und Gefahren einer engeren Kooperation zwischen NGOs und ihren Verhandlungsgegnern.

7.2 Schlussbetrachtung

Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse über den Einfluss von Nichtregierungsorganisationen auf das Export- und Projektfinanzierungsgeschäft zu gewinnen. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen dabei die Forderungen dieser Gruppen nach einer strengeren Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Auswirkungen solcher Transaktionen im Import- bzw. Projektland.

Der Bereich der Export- und Projektfinanzierung bietet für die Analyse der strategischen Optionen von NGOs und schließlich ihres konkreten Verhaltens ein interessantes und geeignetes Untersuchungsfeld, da es sich zum einen um ein relativ abgrenzbares Gebiet handelt, in dem die beteiligten Akteure mit ihren spezifischen Interessen, die vorhandenen Beziehungs- und Einflusststrukturen und die Forderungsinhalte eingegrenzt werden können. Durch eine solche Fokussierung ist es möglich, das Verhalten der beteiligten Gruppen zu vergleichen. Festgestellte Übereinstimmungen oder Unterschiede können dann mit den

¹⁰²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.2 und Kapitel 6.2.6 sowie Ebinger, F. (2007b) S. 37.

¹⁰³⁰ Vgl. hierzu die Literaturdiskussion in Kapitel 5.3.5.2.

¹⁰³¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.2 und Kapitel 6.2.6 sowie Nick, A. / Salzman, O. / Steger, U. (2007) S. 10 f.

¹⁰³² Vgl. die Ausführungen in Kapitel 5.3.5.2 und Kapitel 6.2.6 sowie Bauske, B. (2007) S. 28 f.

vorliegenden Einflusststrukturen zwischen NGOs auf der einen Seite und den Unternehmen, Banken und ECAs auf der anderen Seite in Beziehung gesetzt werden.

Zum anderen ist das Untersuchungsfeld nicht auf das Agieren dieser Akteure innerhalb nationaler Grenzen beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf die internationale Ebene. Den globalen wirtschaftlichen Verbindungen unter den Unternehmen und Finanzinstituten wird vonseiten der NGOs eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit innerhalb der NGO-Community entgegengestellt. Sowohl die Interaktion zwischen Wirtschaftsakteuren und NGOs auf internationaler Ebene als auch die Zusammenarbeit zwischen den NGOs aus den Export- und den Import-/Projektländern rücken hier in den Mittelpunkt der Betrachtung. Wie sich im Verlauf der Untersuchung unter anderem zeigte, wird durch die Ausweitung auf die internationale Ebene die politische Dimension in den gegensätzlichen Interessenlagen und in der Auseinandersetzung zwischen NGOs und Wirtschaftsakteuren noch hervorgehoben.

Bei der vorliegenden Arbeit wurde in zwei Teilschritten vorgegangen. Teil A der Arbeit konzentrierte sich auf die Untersuchung der vertraglichen Beziehungen unter den Wirtschaftsakteuren in einer Export- und einer Projektfinanzierung. Es wurden zum einen die Beziehungs- und Interessenstrukturen aufgezeigt, die die NGOs vorfinden und gegen die sie ihre eigenen Forderungen durchzusetzen versuchen. Zum anderen zeigte die Analyse des Aufbaus und Ablaufs solcher Transaktionen die spezifische Risiko- und Zuständigkeitsverteilung unter den Wirtschaftsakteuren zu den jeweiligen Projekt- und Lieferphasen und damit die geeigneten Angriffspunkte, die eine NGO bei ihrem strategischen Vorgehen ausnutzen kann. Teil B fokussierte noch stärker auf die Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Anspruchsgruppen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft. Die Untersuchung ihrer Einflussnahme wurde auf Basis der Stakeholdertheorie durchgeführt. Indem hierbei die Position der Nichtregierungsorganisationen eingenommen wurde und aus ihrer Sicht die Optionen für ihr strategisches Vorgehen analysiert wurden, konnte an einen recht jungen Forschungsansatz innerhalb der Stakeholdertheorie angeknüpft werden. Erste Erkenntnisse und theoretische Ansätze dieser Forschungsrichtung wurden aufgegriffen, zum Teil erweitert und schließlich im Rahmen von Fallstudien und einer eigenen empirischen Untersuchung überprüft. Dabei war es möglich, die Studien verschiedener Autoren, die Teilaspekte des NGO-Verhaltens beleuchten und zum Teil bislang keinen Bezug aufeinander nahmen, im Rahmen dieser breiter angelegten Untersuchung zusammenzutragen und den sich ergebenden Erkenntnisgewinn vor dem Hintergrund des Export- und Projektfinanzierungsgeschäfts zu reflektieren.

Die detaillierten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können den abschnittsweisen Zusammenfassungen entnommen werden. In dieser Schlussbetrachtung sollen daher lediglich die wichtigsten Aspekte rekapituliert werden.

Teil A dieser Arbeit ging zunächst der Frage nach, aus welchem Grund wirtschaftliche Akteure wie Exportunternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen überhaupt die ökologischen und sozialen Aspekte einer Liefer- oder Projekttransaktion in ihre eigenen Geschäftsentscheidungen einbeziehen sollten. Dabei wurde bewusst auf eine wirtschaftsethische Diskussion verzichtet und stattdessen auf die strategischen Aspekte dieser Fragestellung fokussiert.

Zunächst ergab die Diskussion von Zielen, Interessen und marktlichen Notwendigkeiten (Kapitel 2), dass die im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft tätigen Unternehmen

und Finanzinstitute in einem marktwirtschaftlichen Umfeld dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip unterliegen. Ihre Existenzgrundlage und ihre Existenzsicherung hängen wesentlich von einem erfolgreichen Wirtschaften und einer vorteilhaften Positionierung im Markt ab. Sie sind daher bestrebt, die Kosten für das eigene Unternehmen nach Möglichkeit zu begrenzen, ihre Umsätze und Gewinne zu vermehren und ihre Wettbewerbsposition im Markt zu festigen oder zu verbessern. Die Berücksichtigung kostenverursachender Umwelt- und Sozialaspekte in ihrem eigenen Handeln werden sie nach Möglichkeit auf das in ihrem nationalen Unternehmensumfeld gesetzlich vorgeschriebene Maß begrenzen wollen. In ähnlicher Weise haben Exportkreditversicherungen in der Unterstützung der eigenen nationalen Exportwirtschaft ihren primären Auftrag.

Insofern ist die im vorausgegangenen Kapitel 1 dargelegte Beobachtung bemerkenswert, dass solche erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Betriebe aus den Exportländern und ebenso die Exportkreditversicherungen bei ihren Geschäftsentscheidungen Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigen, die im Zusammenhang mit unternehmerischen Vorhaben im Import-/Projektland stehen. Denn die eigentliche ökologische und soziale Problematik ergibt sich aus der unternehmerischen Tätigkeit des Importeurs bzw. der Projektgesellschaft und der Verwendung der gelieferten Güter in deren laufendem Geschäftsbetrieb. Wie die Analyse des vertraglichen Aufbaus und des Ablaufs einer Export- und einer Projektfinanzierung zeigte, gehen nach Lieferung und Bezahlung die Güter in das Eigentum und den Besitz des Bestellers über und unterliegen ab diesem Zeitpunkt dessen alleiniger Entscheidungsgewalt. Ein direktes Weisungsrecht seitens der Lieferunternehmen, Banken oder Exportkreditversicherungen über die Güterverwendung im laufenden Geschäftsbetrieb des Importeurs sieht die Grundstruktur einer Exportfinanzierung nicht vor. Nur im Fall der Projektfinanzierung kann ein direktes Weisungsrecht des Sponsors in Bezug auf die Unternehmensprozesse der Projektgesellschaft und eine Verantwortlichkeit für die Projektkonzeption festgestellt werden, wobei Sponsor und Projektgesellschaft üblicherweise identische Wirtschaftsinteressen verfolgen.

Indem Betriebe bei ihren eigenen Geschäftsentscheidungen die ökologisch-sozialen Folgen der Transaktionen berücksichtigen, die sie beliefern, für die sie Kredite bereitstellen oder deren Endprodukte sie abnehmen, übernehmen sie zu einem gewissen Grad eine Verantwortung für das Handeln eines fremden Betriebes, nämlich des Importeurs bzw. der Projektgesellschaft. Hieraus können ihnen, wie gezeigt, wettbewerbliche Nachteile entstehen, wenn aufgrund der von ihnen erhobenen Auflagen und Einschränkungen ihr Kunde einen anderen Vertragspartner sucht oder höhere Kosten die Folge sind.

Ebenso unterliegen diese Gütereinfuhren und -verwendungen dem Hoheitsbereich und gesetzlichen Ordnungsrahmen des Import- bzw. Projektlandes. Die Exportunternehmen und Banken hingegen sind im Wesentlichen nur dem nationalen Gesetzesrahmen ihres eigenen Landes verpflichtet.¹⁰³³ Einzig aus der finanziellen Beteiligung des Sponsors am Projekt bzw. an der Projektgesellschaft kann ein Unterwerfen unter die gesetzlichen Bestimmungen des Import-/Projektlandes abgeleitet werden.

Ebenso konnte gezeigt werden, dass aus Sicht des Bestellers (Importeur bzw. Projektgesellschaft) die Forderungen der NGOs nicht unproblematisch sind, da die Einhaltung des Gesetzesrahmens seines Landes ausreichen würde, um in Konformität mit den rechtlichen

¹⁰³³ Einschränkend ist hier nur die Berücksichtigung der geltenden Ausfuhr- und Importbestimmungen zu nennen.

Bestimmungen seiner unternehmerischen Tätigkeit nachgehen zu dürfen. Die freiwillige Implementierung strengerer Umwelt- und Sozialstandards bedeuten für ihn häufig die Einbuße wettbewerblicher Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz und einen Verlust an Entscheidungsautonomie.

Nachdem die meisten wirtschaftlich beteiligten Akteure zunächst keinen Anreiz darin sehen werden, strengere als die durch nationale Gesetzgebung vorgeschriebenen Umwelt- und Sozialstandards anzuwenden, stellte sich die Frage, auf welche Weise die Nichtregierungsorganisationen ihre diesbezüglichen Forderungen – gegen den Widerstand der Wirtschaftsakteure – durchzusetzen versuchen. Da die NGOs in aller Regel über deutlich geringere Finanzmittel verfügen als die Betriebe, die sie beeinflussen wollen, und darüber hinaus mangels signifikanter Wirtschaftstätigkeit in den jeweiligen Märkten auch keinen direkten wettbewerblichen Einfluss auf diese Betriebe ausüben können, wurde in Teil A dieser Arbeit argumentiert, dass ihr Machtpotenzial sich nicht direkt über ökonomische Parameter wie Finanzkraft o.ä. definiert. Vielmehr wurde die Annahme aufgestellt, dass sich dieses Einflusspotenzial aus einem gesellschaftlichen Druckpotenzial erklärt, das zum großen Teil unabhängig von der relativen Finanzkraft der jeweiligen NGO ist.

Aus den im Kapitel 1 dargelegten Beobachtungen, den theoretischen Analysen in Kapitel 2 und den Erkenntnissen aus den Fallstudien (Kapitel 3) konnte schließlich gezeigt werden, dass die Nichtregierungsorganisationen das notwendige gesellschaftliche Druckpotenzial dadurch generieren, dass sie Akteure einbinden, die über einen signifikanten Einfluss auf den Importeur bzw. die Projektgesellschaft verfügen und von ihnen dazu gebracht werden können, sich im Sinne der NGO-Forderungen zu verhalten. Indem sie den wirtschaftlichen Akteuren einen besonderen Vorteil aus der Einhaltung eines höheren Umwelt- und Sozialniveaus in Aussicht stellen oder im Falle einer Nichteinhaltung mit erheblichen Nachteilen als Folge von NGO-Aktionen drohen, versuchen sie, sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Wie durch die Fallstudien und später auch durch die Befragungsergebnisse nachgewiesen wurde, orientieren sich die NGOs in ihrem Vorgehen weniger an den vorliegenden Vertragsstrukturen und den sich daraus ergebenden Weisungsbefugnissen, sondern konzentrieren sich auf die ihnen am effektivsten erscheinenden Einflussrouten.

Die Ergebnisse aus der Analyse der Fallstudien leiteten zum Teil B der Arbeit und zu der Frage über, wie die Nichtregierungsorganisationen im Einzelnen vorgehen und worauf die Rationalität ihres Handelns basiert. Um das strategische Verhalten dieser Organisationen zu verstehen, war es zunächst notwendig, diese Organisationsform mit ihren Besonderheiten bei Aufbau, Funktion, Zielausrichtung und Nutzenbetrachtung zu analysieren (Kapitel 4). Aus der Art ihrer Ressourcenaufbringung und der sich daraus ergebenden Abhängigkeit von einzelnen gesellschaftlichen Akteuren konnten weitere Erkenntnisse über ihre Handlungslogik gewonnen werden. So wurde unter anderem (in Kapitel 4 und vor allem in Kapitel 5) dargelegt, dass beispielsweise identitätsgetriebene Aktionen von NGOs in Bezug auf eine Stärkung des Gruppenzusammenhalts durchaus einen nutzenorientierten Hintergrund (mit Blick auf ihre Ressourcenausstattung) haben können. Ebenso wurde auf den häufig signifikanten Einfluss des einzelnen NGO-Mitarbeiters auf die Gruppe hingewiesen, der besonders in kleineren Organisationen das Selbstverständnis der Nichtregierungsorganisation, die verfolgten Ziele („Mission Statement“), das gewählte strategische Vorgehen und die eingesetzten Aktionsmittel prägt und bestimmt. Darüber hinaus wurde die Einbettung der NGOs in der Gesellschaft als elementar wichtig für ihre

Handlungsfähigkeit erkannt; es konnte dargestellt werden, dass die Gruppe ohne einen solchen Rückhalt ihre Existenzgrundlage verliert. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um die Gesellschaft als Ganze handeln. Vielmehr suchen diese Gruppen zunächst ihren Rückhalt in Teilgesellschaften und bemühen sich von dort um eine Einflussnahme auf gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse.

Die Erläuterungen zu den Spezifika des organisationalen Aufbaus, der gesellschaftlichen Einbettung, der Aufgaben und des Selbstverständnisses sowie der Nutzenbetrachtung von Nichtregierungsorganisationen leiteten schließlich zur Analyse und Diskussion ihres strategischen Vorgehens über. Für die Untersuchung der Einflussnahme dieser gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wurde die Stakeholdertheorie als geeigneter Analyseansatz gewählt. Nach einer Einführung in die theoretische Basis des Stakeholderkonzeptes in Kapitel 5 wurde auf den vergleichsweise jungen Forschungsansatz innerhalb der Stakeholdertheorie fokussiert, der eine Analyse der strategischen Situation aus der Perspektive des Stakeholders selbst vornimmt.¹⁰³⁴

So wurde im Zuge der theoretischen Diskussion des Kapitel 5 der Ansatz von Mitchell et al. (1997) mit den Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit, der von vielen Autoren als ein theoretisches Fundament des Stakeholderkonzeptes anerkannt wird, um die Entscheidung von Unternehmen bezüglich der Auswahl der relevanten Stakeholder zu begründen, um die Kriterien Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille erweitert. Diese Erweiterung war angebracht, nachdem die Diskussion der organisationalen Aufstellung von NGOs in Kapitel 4 sowie neuere Forschungsbeiträge anderer Autoren auf das Zusammenwirken einer identitätsbasierten und einer interessenbasierten Perspektive des NGO-Verhaltens hinwiesen. So wurde dargestellt, dass sich aus der Überlappung oder der Unterschiedlichkeit in der Mitgliederbasis, der Gruppenidentität und der verfolgten Themen Konsequenzen für die Wahrscheinlichkeit einer NGO-Mobilisierung und einer NGO-Zusammenarbeit ergeben. Die in dieser Arbeit vertretene Argumentation lautete: Die Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit stellen zwar elementare Aspekte dar, müssen aber um die Kriterien Organisationsfähigkeit und Durchsetzungswille ergänzt werden, um die Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit und der Mobilisierungswahrscheinlichkeit von NGOs hinreichend genau beantworten zu können.

Einen zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit stellte die Analyse der Einflussstrategien dar, die Nichtregierungsorganisationen zur Verfügung stehen, um eine Verhaltensänderung bei ihren Verhandlungsgegnern zu erreichen. Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war der Ansatz von Jeff Frooman (1999), der sich dem Machtverhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern aus der Perspektive der Stakeholder nähert und zu den wichtigsten Vertretern dieser Forschungsrichtung zu zählen ist. Bei der Diskussion des Frooman-Modells und der Reflexion mit den aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnissen stellte sich heraus, dass auch dieser Ansatz erweitert werden muss, um die strategischen Notwendigkeiten von Nichtregierungsorganisationen und die verschiedenen Einflussfaktoren in ihrer ganzen Bandbreite zu berücksichtigen. Ausgehend von den vier Ressourcenbeziehungen bzw. Abhängigkeitskonstellationen zwischen Stakeholder und Unternehmen leiten sich sechs Aussagen zur Strategiewahl eines Stakeholders ab. Diese sechs Aussagen wurden – vor dem Hintergrund der theoretischen Herleitungen und der Beob-

¹⁰³⁴ Die Arbeit von Jeff Frooman als eine der ersten und wichtigsten Veröffentlichungen hierzu stammt aus dem Jahr 1999. Die Beiträge anderer Autoren erschienen vor allem Anfang des neuen Jahrtausends.

achtungen aus den Fallstudien – um weitere Annahmen ergänzt, die vor allem auf die Auswahl von Verbündeten und Zwangsmittstreitern und die Zusammensetzung des Strategie-Mix eingingen. Ferner konnte festgestellt werden, dass neben den strategischen Aspekten, die sich aus der Ressourcenaustausch- und Abhängigkeitsbeziehung zwischen Target und Stakeholder ergeben, weitere Determinanten wie beispielsweise kulturelle und politische Faktoren sowie die zeitliche Phase der Transaktion das strategische Vorgehen von Nichtregierungsorganisationen im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft beeinflussen. Auch hierzu wurden entsprechende Annahmen aufgestellt und in einer empirischen Untersuchung überprüft.

Die Wahl des strategischen Vorgehens ist eng verbunden mit der Frage, auf welche Projekte und auf welche Akteure innerhalb dieser Transaktionen sich die Nichtregierungsorganisationen vornehmlich konzentrieren. In der Tat stellen die befragten Organisationen die gewählte Aktionsform auf das jeweilige Target ab, das sie beeinflussen wollen. Für das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung wurde argumentiert, dass sich diese Gruppen – vor dem Hintergrund der zu unterstellenden Anspruchshaltung der Geldgeber bezüglich einer Verbesserung der ökologisch-sozialen Situation in den Projekttransaktionen – primär interessenorientiert verhalten. Sie werden daher die Auswahl der Projekte und der Akteure danach ausrichten, wo sie mit ihren Ressourcen den größten Einfluss und den größten Nutzen erreichen können. Auch hierzu wurden Annahmen aufgestellt, um diese dann in einer eigenen empirischen Untersuchung zu überprüfen.

Als weitere strategische Möglichkeit von NGOs war schließlich die Zusammenarbeit dieser Gruppen untereinander näher zu reflektieren. Dieser Punkt wurde in zwei Teilaspekte untergliedert. Zunächst wurde die Zusammenarbeit der NGOs in Netzwerken und Koalitionen und die daraus entstehenden Vorteile betrachtet, also die Gründe für eine solche Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang konnte argumentiert werden, dass die NGOs in diesem Geschäftsfeld sinnvollerweise eine strategische Absprache im Sinne einer Good-Cop-Bad-Cop-Strategie treffen sollten und dies vermutlich auch so umsetzen. Anschließend wurden die Form der Zusammenarbeit zwischen den Nichtregierungsorganisationen aus den exportierenden Industriestaaten und den lokalen Gruppen im Projekt- bzw. Importland untersucht, und entsprechende Annahmen aufgestellt.

Der letzte Punkt der Untersuchung betraf schließlich die Haltung der NGOs zu einer Zusammenarbeit mit den Unternehmen, Banken und ECAs, deren Verhalten sie verändern wollen. Es wurde dargestellt, dass sich für die NGOs strategische Vorteile eröffnen, jedoch gleichzeitig auch potenzielle Risiken hieraus erwachsen können. Zu diesem Punkt wurden Annahmen ebenfalls für eine spätere empirische Überprüfung formuliert.

Aus der theoretischen Diskussion in Kapitel 5 ergaben sich insgesamt zehn Annahmen, zu denen korrespondierende Fragenkomplexe formuliert wurden. Obwohl bereits die Erkenntnisse aus den Fallstudien deutliche Anhaltspunkte für ein Zutreffen der meisten dieser Annahmen lieferten, sollten sie im Rahmen einer eigenen empirischen Untersuchung überprüft werden (Kapitel 6). Hierzu war es erforderlich, eine repräsentative Auswahl von NGOs aus dem Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung für eine Teilnahme zu gewinnen. Im Zuge des Auswahlprozesses stellte sich heraus, dass in der Tat nur eine relativ überschaubare Anzahl von Nichtregierungsorganisationen aktiv in diesem Geschäftsfeld agiert; einige der übrigen angesprochenen Organisationen schließen sich von Zeit zu Zeit den Aktionen anderer Gruppen an, sind aber hier nicht selbst aktiv unterwegs.

Schließlich konnte die Teilnahme von sieben Nichtregierungsorganisationen und NGO-Netzwerken/Koalitionen gesichert werden. Die Basis der Befragung bildete ein Fragebogen. In zwei Fällen wurde dieser schriftlich von der jeweiligen Gruppe ausgefüllt. Mit den übrigen Organisationen konnten Gespräche geführt und der Fragebogen anschließend anhand der aufgezeichneten Interviews ausgefüllt werden. Bereits die ersten Interviews bestätigten die aus den Fallstudien resultierenden Eindrücke, denn die Teilnehmer zeigten in ihren Antworten eine relativ große Übereinstimmung. Nachdem weitere Gespräche und Fragebogenauswertungen so gut wie keine neuen Erkenntnisse und Aspekte erbrachten, konnte angenommen werden, dass die Ergebnisse aus der Untersuchung ein repräsentatives Bild der im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung anzutreffenden Einflusskonstellationen und des strategischen Verhaltens der NGOs wiedergeben.

Als eine der wesentlichen Erkenntnisse ist festzuhalten, dass die NGOs in ihrem strategischen Verhalten weitestgehend einem nutzenorientierten Kalkül folgen und dabei nach Möglichkeit alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel für eine Einflussnahme nutzen. Ihre Beschränkung auf ein bestimmtes Strategierepertoire, das nicht alle der möglichen Einflussoptionen beinhaltet, ist vornehmlich aus der begrenzten Verfügbarkeit von eigenen Ressourcen geboren.

Grundsätzlich versuchen die befragten NGOs, relativ früh Einfluss auf ein geplantes Projekt oder Liefergeschäft zu nehmen, sofern sie von der Planung einer solchen Transaktion zu einem frühen Zeitpunkt erfahren. Sie folgen damit der in Kapitel 2 dargestellten Erkenntnis, dass sich Projekte in einem frühen Stadium eher beeinflussen lassen als Transaktionen, die bereits sehr weit fortgeschritten sind.

Ebenso zeigen die Befragungsergebnisse, dass sich die NGOs auf die Akteure in einer Export- bzw. Projektfinanzierung konzentrieren, die für ihre Forderungen am zugänglichsten und für ihre Aktionen am besten erreichbar sind. Durch die Wahl der Banken als primäres Target konzentrieren sie sich auf das Finanzierungsrisiko, das eine zentrale Risikokomponente darstellt und ein Projekt oder Liefergeschäft zum Scheitern bringen kann; in Kapitel 2 wurden die Risiken einer Exportfinanzierung und einer Projektfinanzierung eingehend diskutiert. Vor allem im Fall von Projektfinanzierungen werden Finanzinstitute bereits in die Planungs- und Gründungsphase einbezogen. Gleichzeitig sind die Banken aufgrund ihrer Kundenstruktur für öffentlichkeitswirksame Proteste von NGOs gut erreichbar. Ähnlich erklärt sich auch ihre Fokussierung auf staatliche Akteure, da diese Beteiligten ebenfalls vergleichsweise zugänglich sowohl für die NGO-Forderungen als auch für die NGO-Proteste sind. Während ECAs zu den Beteiligten der Finanzierungsseite gezählt werden können, kann mit Blick auf das Konzessions- und Genehmigungsrisiko über die Einflussnahme auf staatliche Akteure ebenfalls ein erhebliches Bedrohungspotenzial generiert werden. Für die Nutzung des Zuliefer- und des Absatzrisikos hingegen müssten die NGOs gegen Unternehmen agieren, die sie mit ihren Aktionsmitteln meist nur schwer erreichen können; die Aufwand-Nutzen-Relation fällt hier deutlich ungünstiger aus.

Obgleich die befragten NGOs für gewöhnlich versuchen, über ein Power Mapping die geeigneten Einflussrouten auszumachen, reduziert sich dies mitunter auf eine gröbere Analyse, da sie in aller Regel keinen Zugang zu dezidierten Liefer-, Projekt- und Kreditunterlagen haben.

Als eine weitere wichtige Erkenntnis ist festzuhalten, dass es in der Tat eine strategische Zusammenarbeit unter den NGOs in Form einer Good-Cop-Bad-Cop-Strategie gibt. Die

Aussagen aus den Befragungen gaben hier ein eindeutiges Bild und bestätigten die theoretischen Überlegungen, wonach ein solches Vorgehen den Nutzen aus ihrem Ressourceneinsatz zu optimieren hilft.

Bemerkenswert ist im Zusammenhang mit der Kooperation unter den NGOs ferner, dass sich einige der befragten Organisationen aus den exportierenden Industriestaaten in einer gewissen Abhängigkeitsbeziehung zu den Gruppen aus den Projekt-/Importländern sehen. Dieses Ergebnis aus den vorliegenden Befragungen steht damit im Gegensatz zu den Aussagen, die einige Autoren in der Wissenschaftsliteratur äußern. Es ist festzustellen, dass – mit Blick auf die Geldmittelausstattung – im Zuge der Globalisierung und einer stärkeren Vernetzung mithilfe der neuen Medien auch direkte Kontakte zwischen NGOs aus den Import-/Projektländern und den (internationalen) Geldgebern möglich wurden. Entsprechend reduziert sich die Abhängigkeit der DENGOS von den Geldmittelzuwendungen seitens der ICNGOs, mit denen sie gemeinsame Aktionen betreiben. Ferner scheint neben einem legitimierenden Mandat durch die betroffenen Bevölkerungsgruppen auch die Versorgung mit aktuellen Informationen aus der Projektregion eine entscheidende Ressource für die erfolgreiche Arbeit der NGOs aus den exportierenden Industriestaaten zu sein.

Insgesamt ist folgendes Fazit zu ziehen:

Aus Sicht der Unternehmen, Banken und Exportkreditversicherungen, die sich im Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung engagieren, kann festgehalten werden, dass die dort aktiven NGOs einem Dialog und bis zu einem gewissen Grad auch einer Zusammenarbeit aufgeschlossen gegenüberstehen. Beide Seiten – Nichtregierungsorganisationen wie Unternehmen, Banken und ECAs – haben sich jedoch zu vergegenwärtigen, dass die Auseinandersetzung zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Forderungen ein kontinuierlicher gesellschaftlicher Willensbildungsprozess ist. Eine für alle Parteien vollständig zufriedenstellende und abschließende Lösung wird vermutlich nicht zu erreichen sein.

Für die Beteiligten heißt dies: Solange die Möglichkeit besteht, dass gesellschaftliche Gruppen ihre Forderungen durchsetzen können – unabhängig davon, ob sie vom Unternehmen als gerechtfertigt oder als unbegründet angesehen werden –, ist es für ein Unternehmen entscheidend, seine „Counterparts“ zu kennen, deren Durchsetzungsmacht einschätzen zu können und die von ihnen eingesetzten Instrumente und Vorgehensweisen zu verstehen. Umgekehrt müssen sich NGOs bewusst sein, dass die Regeln eines marktwirtschaftlichen Systems einem eigennutzorientierten Verhalten der Unternehmen Vorschub leisten. Gleichzeitig aber steht den NGOs gerade über die Einflussnahme auf die Marktseite (i.e. die Unternehmenskunden) ein Instrument zur Verfügung, das sich wirkungsvoll eben dieser Marktkräfte bedienen kann. Gleiches gilt in Bezug auf staatliche Institutionen, die in der Lage sind, den Handlungsspielraum für die Wirtschaftsakteure zu begrenzen oder zu erweitern, und die über eine Einflussnahme auf die wahlberechtigten Bürger erreicht werden können.

Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, ein besseres Verständnis für die Handlungsweisen der Nichtregierungsorganisationen zu erreichen und einen Einblick in ihre strategischen Optionen zu ermöglichen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind dabei nicht auf das Geschäftsfeld der Export- und Projektfinanzierung beschränkt, sondern gleichermaßen auf andere Gesellschafts- und Wirtschaftsbereiche übertragbar, in denen vergleichbare Machtstrukturen und Einflusskonstellationen vorliegen.

Eine künftige empirische Forschung kann sich zur Aufgabe stellen, die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen und gegebenenfalls zu festigen. Gleichfalls ließen sich die vorliegenden Beobachtungen in andere Gesellschafts- und Wirtschaftsfelder übertragen und dort einer Überprüfung durch weitere empirische Studien zuführen.

In jedem Fall ist zu erwarten, dass es sich bei der Auseinandersetzung zwischen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und Wirtschaftsakteuren um einen kontinuierlichen Prozess handelt, bei dem sich Forderungspositionen, Macht- und Einflusskonstellationen und das strategische Vorgehen der Akteure einschließlich der eingesetzten Aktionsmittel verändern können. Den beteiligten Akteuren obliegt es, die sich wandelnden Verhältnisse rechtzeitig zu erkennen, richtig einzuschätzen, ihr eigenes Handeln entsprechend anzupassen und Chancen und Vorteile zu nutzen. Nur dann werden sie in der Lage sein, ihre eigenen Interessen innerhalb des gesellschaftlichen Willensbildungsprozesses in ausreichender Weise durchzusetzen.

8 Anhang 1

8.1 Kurzportraits der befragten Nichtregierungsorganisationen

8.1.1 Amnesty International

Amnesty International ist eine international tätige Menschenrechtsorganisation, die Anfang der 1960er-Jahre gegründet wurde und mittlerweile 2,2 Millionen Mitglieder in mehr als 150 Ländern zählt.¹⁰³⁵ Sie setzt sich für die Durchsetzung aller in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte formulierten Rechte ein.¹⁰³⁶ In diesem Zusammenhang engagiert sie sich ebenso für die Zusammenarbeit von nichtstaatlichen Organisationen, den Vereinten Nationen und regionalen zwischenstaatlichen Organisationen zur Verteidigung der Menschenrechte sowie für die Förderung wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Rechte.

Amnesty International Deutschland wird zu einem überwiegenden Teil durch Direktzuwendungen von Mitgliedern, Förderern und Spendengebern finanziert. Der Rechenschaftsbericht 2007 weist Gesamterträge in Höhe von EUR 11.373.000,-- aus.¹⁰³⁷ Hiervon entfiel auf Beiträge von Mitgliedern, Förderern und Spendengebern ein Betrag von EUR 9.957.000,--. Die verbleibenden Einnahmenpositionen teilen sich auf in Erbschaften (EUR 673.000,--), Verkauf von Informationsmaterial und Publikationen (EUR 329.000,--), Geldbußen (EUR 192.000,--), Sammlungen (EUR 110.000,--) und Sonstiges (EUR 112.000,--).

Auf der Ausgabenseite mit Gesamtaufwendungen von EUR 11.514.000,-- schlugen die Positionen Aktions-, Informations- und Bildungsarbeit (EUR 3.498.000,--), Fachreferenten für Lobby-, Länder- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Betreuung des Ehrenamts (EUR 3.185.000,--), Beiträge internationales Sekretariat (EUR 2.968.000,--)¹⁰³⁸, Steuern, Abschreibungen und Sonstiges (EUR 792.000,--), Porti, Telefon und EDV (EUR 450.000,--), Mieten und Raumkosten (EUR 385.000,--), Hilfszahlungen an gewaltlose politische Gefangene und Flüchtlinge (EUR 177.000,-) sowie Büromaterial (EUR 59.000,--) zu Buche.

Amnesty International unterscheidet vier Tätigkeitsschwerpunkte ihrer Arbeit, nämlich Aufdecken, Aufklären, Handeln und Verändern.¹⁰³⁹

Für die Ermittlungsarbeit setzt die Organisation 80 sogenannte „Länder-Researcher“ in der internationalen Amnesty-Zentrale in London ein.¹⁰⁴⁰ Dort werden Informationen über die

¹⁰³⁵ Vgl. die Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/am-anfang-stand-die-empowerung (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰³⁶ Vgl. auch im Folgenden die Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/unsere-themen (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰³⁷ Vgl. Rechenschaftsbericht 2007 von Amnesty International, Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V., veröffentlicht im Internet unter www.amnesty.de/files/Rechenschaftsbericht2007.pdf (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰³⁸ Zu dieser Ausgabenposition führt der Rechenschaftsbericht 2007 aus, dass es sich um den deutschen Beitrag für internationale Kampagnen, Ermittlungen, Recherche und Pressebeobachtungen handelt. Vgl. ebenda.

¹⁰³⁹ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen die Angaben auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/wie-wir-arbeiten nebst nachfolgender Verlinkungen für die vier Tätigkeitsschwerpunkte (Zugriff: 29.03.2009).

einzelnen Regionen gesammelt und bewertet und finden ihren Niederschlag in Berichten wie dem Amnesty-Report. Ebenso werden durch diese Researcher Nachforschungen vor Ort in der Region unternommen (ca. zwei bis drei Wochen im Jahr), wo sie mit Opfern von Menschenrechtsverletzungen, deren Angehörigen, Anwälten und Vertretern sprechen. Üblicherweise wird die Regierung des Landes vorab über solche Besuche unterrichtet, und nur wenige Länder wie Myanmar oder China verbieten die Einreise der Amnesty-Ermittler. In solchen Fällen, in denen eine Recherche vor Ort durch die Regierung unterbunden wird, stützt sich die Organisation auf Informationen von Menschenrechtlern vor Ort oder von Flüchtlingen, die das Land verlassen haben.

Amnesty betont, dass sie den Wahrheitsgehalt und die Zuverlässigkeit des auf Delegationsreisen gesammelten Materials (Zeugenaussagen, Gerichtsakten, medizinische Atteste, Notizen, Bücher und Berichte) mehrfach kritisch prüft, bevor es Eingang in Berichte findet.

Wichtige Informationsquellen sind neben der Arbeit vor Ort andere Nichtregierungsorganisationen, Journalisten, Rechtsanwälte und Tageszeitungen. Häufig würden auch Hilferufe von Opfern direkt bei den Researchern eingehen. In diesen Fällen, so wird von Amnesty International ausgeführt, genüge oftmals ein Anruf, von dem man weiß, dass er abgehört wird, um das Schlimmste zu verhindern. Oft würden die Opfer allein dadurch geschützt, dass die Organisation ermittelt.

Im Rahmen ihrer Aufklärungsarbeit dokumentieren die für die 58 Ländersektionen zuständigen Researcher die Forschungsergebnisse in regelmäßigen Berichten.¹⁰⁴¹ Sogenannte Campaigner in der internationalen Amnesty-Zentrale in London setzen diese Informationen in Kampagnen und Mitgliederaktionen um. Auf nationaler Ebene sorgen die Amnesty-Sektionen der einzelnen Länder für die Durchführung der Kampagnen, indem sie Informationsmaterial produzieren, öffentlichkeitswirksame Aktionen organisieren und eine aktive Pressearbeit betreiben.

Die Erzeugung öffentlichen Drucks durch die Bekanntmachung von Menschenrechtsverletzungen sieht Amnesty International als ihre zentrale und erfolgreiche Waffe an.¹⁰⁴² Hierbei bedient sie sich mehrerer Instrumente wie Kampagnen, Aktionen, Info-Ständen, Protestschreiben, Diskussionsforen, Lobby- und Medienarbeit, womit sie die Informationen weltweit in Gesellschaft, Medien und Politik transportiert. Im Falle akuten Handlungsbedarfs setzt die Organisation ihr sogenanntes „Urgent Action“-Netzwerk ein, bei dem innerhalb kurzer Zeit Menschen weltweit Briefe, Faxe und Emails an die zuständigen Regierungen und Behörden senden. Die so entstehende Aufmerksamkeit sei laut Amnesty entscheidend und in ca. 35 Prozent aller Fälle erfolgreich. Bei solchen dringenden Aktionen stützt sich die Gruppe auf ihre weltweit 2,2 Millionen Mitglieder, wodurch sie Aufrufe auf globaler Ebene zeitnah in lokale Aktionen umsetzen kann.¹⁰⁴³

¹⁰⁴⁰ Vgl. auch im Fortfolgenden die Internetseite ‚Aufdecken‘ von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/aufdecken (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰⁴¹ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen die Internetseite ‚Aufklären‘ von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/aufklaeren (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰⁴² Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen die Internetseite ‚Handeln‘ von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/handeln (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰⁴³ Die deutsche Sektion zählt ca. 100.000 Mitglieder und Unterstützer und hat rund 700 lokale, Jugend-, Länder- und Themenkoordinationsgruppen. Vgl. Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/wie-ist-amnesty-international-organisiert (Zugriff: 29.03.2009).

Zu den weiteren zentralen Zielen der Organisation gehört ein Politikwechsel.¹⁰⁴⁴ Hier versucht Amnesty, auf Regierungen einzuwirken und Gesetzesänderungen und Praktiken im Sinne der Menschenrechte zu ändern. Nach ihrer eigenen Einschätzung hat ihre Arbeit wesentlich dazu beigetragen, dass 1987 eine internationale Anti-Folter-Konvention, 2002 ein Internationaler Strafgerichtshof und 2006 ein UNO-Menschenrechtsrat ins Leben gerufen wurde.

8.1.2 Association Green Alternative

Die Association Green Alternative wurde im Juli 2000 durch führende Mitglieder von Friends of the Earth Georgien gegründet. Die Organisation hat sich zur Aufgabe gestellt, ökonomisch tragfähige und sozial wünschenswerte Alternativen zum Umweltschutz zu entwickeln, Georgiens biologisches und kulturelles Erbe zu schützen und sich für soziale Gerechtigkeit sowie die Mitspracherechte der Bevölkerung einzusetzen.¹⁰⁴⁵

Hierzu führt sie Kampagnen durch, um die Öffentlichkeit für Themen zu sensibilisieren. Ferner leistet sie gegen Projekte und Programme Widerstand, die aus ihrer Sicht ökologisch und sozial destruktive Folgen haben. Ebenso wirbt sie für Gleichheit und Gerechtigkeit in der Gesellschaft und unterstützt die Entwicklung lokaler Industrie und Gemeinden. Die Organisation bemüht sich, die öffentliche Beteiligung bei Entscheidungsprozessen dadurch zu erhöhen, indem sie lokale Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Basisgruppen unterstützt, einen Wissenstransfer fördert und leicht zu kopierende Pilotprojekte zum Nutzen der lokalen Bevölkerung entwickelt.¹⁰⁴⁶

Ihre Arbeit konzentriert sich derzeit auf sieben verschiedene Programme:¹⁰⁴⁷

- Schutz von ökologischen, sozialen und ökonomischen Rechten von lokalen Bevölkerungsgruppen
- Überwachung von internationalen Finanzinstitutionen
- Nachhaltige Entwicklung
- Energie und Klimaveränderung
- Artenvielfalt
- Armutsbekämpfung
- European Neighborhoods Policy (ENP)

¹⁰⁴⁴ Vgl. für die nachfolgenden Ausführungen die Internetseite ‚Verändern‘ von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/veraendern (Zugriff: 29.03.2008).

¹⁰⁴⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Green Alternative (Mission Statement), *Mission Statement*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_misia.php?Ing=en (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁴⁶ Gleichzeitig vermittelte sie im Jahr 2007 nach eigenen Angaben im Dialogprozess zwischen der georgischen Regierung, dem Parlament, der politischen Opposition und den Bürgern. Vgl. Vgl. Green Alternative (Annual Report 2007), *Annual Report 2007*, Veröffentlichung auf der Internetseite von Association Green Alternative unter [www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/Annual_Report_2007\(1\).pdf](http://www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/Annual_Report_2007(1).pdf) (Zugriff: 05.04.2009), S. 4.

¹⁰⁴⁷ Vgl. nachfolgend Green Alternative (Programs), *Programs*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_programs_list.php?Ing=en_ (Zugriff: 05.04.2009).

Association Green Alternative ist Teil des CEE Bankwatch Netzwerkes¹⁰⁴⁸ und arbeitet eng mit Friends of the Earth International sowie verschiedenen grünen und grauen Organisationen weltweit zusammen.¹⁰⁴⁹ Finanziert wird die Organisation durch Geldmittelzuwendungen verschiedener Organisationen und politischer Institutionen. Hierzu zählen neben CEE Bankwatch Network derzeit Oxfam/UK, Cottonwood Foundation/USA, Global Green Grants Open Society Institute, OSCE (Organization for Security and Co-operation in Europe) Mission to Georgia, die Delegation der Europäischen Kommission in Georgien und Armenien, die Europäische Kommission – DG Environment, die Botschaft der Niederlande in Kiew/Ukraine, die Botschaft der Vereinigten Staaten von Amerika in Tiflis/Georgien, Canada Fund der kanadischen Botschaft in der Türkei und die Japan Technical Assistance for Grassroots Project der japanischen Botschaft in Aserbaidschan.

Im Geschäftsjahr 2007 nahm Association Green Alternative insgesamt EUR 55.053,-- an Geldmittelzuwendungen ein.¹⁰⁵⁰ Dem standen Gesamtausgaben von insgesamt EUR 75.675,-- gegenüber; diese teilen sich auf in Ausgaben für Gehälter und Honorare (EUR 35.562,--), Kommunikation (Internet, Telefon, Postgebühren: EUR 2.962,--), Treffen, Arbeitsgruppen u.ä. (EUR 2.558,--), Reisekosten (EUR 8.561,--), Services (Film, Anwaltskosten u.ä.: EUR 4.852,--), Publikationen (EUR 6.588,--), operationelle Kosten (Verwaltung, Bankgebühren, Säuberungskosten, Baumpflanzungen: EUR 13.021,--) und Kauf von Anlagevermögen (EUR 1.571,--).

Association Green Alternative hat derzeit 19 Mitglieder und acht Mitarbeiter.¹⁰⁵¹

8.1.3 BankTrack

BankTrack ist ein globales Netzwerk von verschiedenen Gruppen der Zivilgesellschaft und Einzelpersonen mit Sitz in den Niederlanden, das sich zur Aufgabe gesetzt hat, den Einfluss des privaten Finanzsektors (kommerzielle Banken, Investoren, Versicherungen und Pensionsfonds) auf die Lebensumstände von Menschen und auf den Planeten kritisch zu hinterfragen.¹⁰⁵² ¹⁰⁵³ In diesem Zusammenhang arbeitet es an dem Ziel, den privaten Finanzsektor stärker als bisher der Gesellschaft gegenüber rechenschaftspflichtig zu

¹⁰⁴⁸ CEE Bankwatch ist eine internationale Nichtregierungsorganisation mit Mitgliedsorganisationen in Bulgarien, der Tschechischen Republik, Estland, Georgien, Litauen, Lettland, Polen, der Slowakischen Republik, Ukraine und Ungarn. Sie konzentriert sich in ihrer Arbeit auf Umweltkampagnen in Zentral- und Osteuropa, die Überwachung internationaler Finanzinstitutionen und das Aufzeigen alternativer Lösungen für ihre Richtlinien und Projekte in der Region. Thematisch fokussiert die Gruppe auf die Themen Energie, Transport und EU-Erweiterung sowie die Förderung öffentlicher Beteiligung und Information über die Aktivitäten von internationalen Finanzinstitutionen in der Region Zentral- und Osteuropa. Vgl. Green Alternative (Annual Report 2007) S. 3.

¹⁰⁴⁹ Vgl. auch im Fortfolgenden Green Alternative (Partners), *Partners*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_partners.php?ING=en_ (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁵⁰ Vgl. Green Alternative (Annual Report 2007) S. 7.

¹⁰⁵¹ Vgl. Green Alternative (Mission Statement).

¹⁰⁵² BankTrack bezeichnet sich selbst als Netzwerk. Folgt man hingegen der Definition von Yanacopulos (2005), wäre BankTrack eher als Koalition zu definieren. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.1.

¹⁰⁵³ Vgl. auch für die nachfolgenden Ausführungen auch BankTrack (About), *About*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/about_banktrack (Zugriff: 31.03.2009).

machen und von ihm einen größeren Beitrag zur Schaffung einer gerechten Gesellschaft und zum Schutz der Umwelt einzufordern.

Die Prioritäten von BankTrack konzentrieren sich darauf,

- die Gesellschaft über die Aktivitäten des Finanzsektors und dessen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu unterrichten,
- NGOs in einem Netzwerk zusammenzubringen,
- Nachforschungen zu Projekten und zur Entwicklung von Verhaltensregeln innerhalb des Finanzsektors durchzuführen und
- den privaten Finanzsektor über die an ihn gerichteten Erwartungen der Zivilgesellschaft hinsichtlich umweltverträglicher und sozial gerechter Geschäftspraktiken zu informieren.

Hierzu ist sie auf verschiedene Weise aktiv. Insbesondere koordiniert und unterstützt BankTrack internationale Kampagnen, steht als internationales Clearinghouse für NGOs mit Informationen und Strategien sowie als Pressestelle für die Wirtschaftspresse zur Verfügung und sieht sich als Vermittlungsstelle für Banken, die den Kontakt zu Umweltschutz- und Menschenrechtsgruppen suchen.

Das Steering-Komitee von BankTrack kümmert sich um die Entwicklung des Netzwerks und die Verfolgung des Strategiezieles, das in einem jährlichen Strategietreffen festgelegt wird.¹⁰⁵⁴ Ebenfalls entscheidet es über die Veröffentlichung von Mitteilungen, die von BankTrack (nach Rücksprache mit allen BankTrack-Mitgliedern) herausgegeben werden, und überwacht und genehmigt die Finanzen.

Obwohl BankTrack eine eigene Mission für sich formuliert hat, wird von ihr betont, dass sie sich aus einem Zusammenschluss unabhängiger Organisationen zusammensetzt, von denen jede ihre eigenen Ziele und Methoden verfolgt.¹⁰⁵⁵ Um Mitglied und Partner bei BankTrack zu sein, muss die Organisation eine erfolgreiche Überwachung von und Kampagnenführung gegen den Finanzsektor vorweisen können und eine Bereicherung für das Netzwerk sein.¹⁰⁵⁶

Finanziert wird BankTrack hauptsächlich durch private Stiftungen und Hilfsorganisationen, wobei betont wird, dass auf eine strenge Unabhängigkeit von den Banken geachtet wird, die sie überwachen.¹⁰⁵⁷ Der Jahresabschluss 2007 weist Gesamteinnahmen in Höhe von EUR 277.627,- aus, die sich fast ausschließlich aus Spenden zusammensetzen.¹⁰⁵⁸ Die

¹⁰⁵⁴ Das Steering-Komitee bestand per November 2008 aus Vertretern von Friends of the Earth/USA, CRBM/Italien, Rainforest Action Network/USA, Berner Deklaration/Schweiz und Amigos de Terra Amazonia Brasileira/Brasilien. Vgl. auch im Fortfolgenden BankTrack (Organization), *Organization*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/organization (Zugriff: 31.03.2009).

¹⁰⁵⁵ Vgl. Banktrack (About – o.J.).

¹⁰⁵⁶ Mitglieder bilden dabei das originäre Netzwerk, während Partner netzwerkfremde Organisationen sind, mit denen BankTrack kooperiert. Vgl. auch im Fortfolgenden BankTrack (Members and Partners), *Our Members and Partners*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/members_and_partners (Zugriff: 31.03.2009).

¹⁰⁵⁷ Vgl. auch im Fortfolgenden BankTrack (Funding), *Funding and Support*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/funding (Zugriff: 31.03.2009).

Gesamtausgaben beliefen sich auf EUR 275.734,-- , von denen EUR 128.204,-- auf projekt- und aktionsbezogene Aktivitäten entfielen.¹⁰⁵⁹

8.1.4 GegenStrömung

GegenStrömung ist ein Netzwerk von vier deutschen Nichtregierungsorganisationen.¹⁰⁶⁰ Seine formalen Mitglieder sind International Rivers, INFOE – Institut für Ökologie und Aktions-Ethnologie e.V., Urgewald und WEED – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung e.V., wobei INFOE der öffentliche Rechtsträger ist, über den offizielle Anträge beispielsweise bei Stiftungen laufen.

GegenStrömung wurde im Jahr 2008 gegründet und hat die Koordination der deutschen Kampagne gegen den Bau des Ilisu-Staudamms in der Türkei als zentrale Aufgabe. Gleichzeitig setzt sich die Organisation für eine stärkere Beachtung von Menschenrechts- und Umweltschutzaspekten in der deutschen Außenwirtschaft ein und arbeitet daran, eine entsprechende Reform der Deckungsvergaberegeln bei der deutschen Exportkreditversicherung durchzusetzen. Arbeitsschwerpunkt des Netzwerks sind die deutschen Akteure in diesem Staudammprojekt, mit einem besonderen Fokus auf die Euler Hermes Kreditversicherungs-AG. Internationale Aktivitäten zum Ilisu-Staudamm erfolgen in enger Abstimmung mit den österreichischen und Schweizer Partnerorganisationen der Stop-Ilisu-Kampagne¹⁰⁶¹ sowie mit der Initiative zur Rettung von Hasankeyf in der Türkei.

GegenStrömung hat keine zahlenden Mitglieder, sondern finanziert sich über Zuwendungen von Stiftungen, insbesondere dem britischen Sigrid Rausing Trust, der Bewegungstiftung und der Stiftung Umverteilen. Die Organisation hat ihren Sitz bei Berlin und verfügt über eine Mitarbeiterin, die gleichzeitig die Gründerin des Netzwerks ist.¹⁰⁶² Das Budget für das Jahr 2009 beläuft sich auf unter EUR 50.000,-- und wird zum größten Teil für die Ilisu-Kampagne verwendet.

¹⁰⁵⁸ Neben Spenden in Höhe von EUR 275.732,-- werden noch Zinseinnahmen von EUR 1.879,-- und sonstige Einnahmen in Höhe von EUR 17,-- ausgewiesen. Als Spendengeber werden die CS Mott Foundation, Sigrid Rausing Trust, Oxfam Novib 2006-2008, Wallace Global Fund, VROM (niederländische Umweltministerium) und die JMG Foundation genannt. Vgl. BankTrack (Financial Report 2007), *Financial Report 2007* Veröffentlichung auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/download/banktrack_financial_report_2007/0_080229_financial_report_2007.pdf (Zugriff: 31.03.2009), hier S. 3 und S. 6.

¹⁰⁵⁹ Von den Gesamtausgaben (EUR 275.734,--) entfielen EUR 147.530,-- auf Personal-, Miet-, Organisations- und Verwaltungskosten sowie Abschreibungen und EUR 128.204,-- auf Reise-, Tagungs- und Website-Kosten, Nachforschungen und Veröffentlichungen, Schulungen und Öffentlichkeitsarbeit sowie projektbezogene Ausgaben. Vgl. BankTrack (Financial Report 2007) S. 3.

¹⁰⁶⁰ GegenStrömung bezeichnet sich selbst als Netzwerk. Folgt man hingegen der Definition von Yanacopulos (2005), wäre GegenStrömung eher als Koalition zu definieren. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5.3.4.1.

¹⁰⁶¹ Vgl. hierzu auch die Internetseite dieser Kampagne unter www.stopilisu.com (Zugriff: 24.07.2009).

¹⁰⁶² Die Koordinatorin und einzige Mitarbeiterin von GegenStrömung war bis zum Jahr 2008 bei WEED mit der Koordination der Hermesreformkampagne betraut. Da sie bis zum Zeitpunkt ihres Weggangs dort die zuständige Ansprechpartnerin für ECA-Themen war und deren Arbeit gegen verschiedene Projekte wie beispielsweise den Drei-Schluchten-Staudamm und die BTC-Pipeline leitete, wurde das Gespräch mit ihr geführt (zumal auch WEED für ein Interview auf sie verwies). Ihre Ausführungen im Interview berücksichtigen sowohl ihre Arbeit bei WEED als auch bei GegenStrömung.

8.1.5 International Rivers

International Rivers Network (IRN) wurde Mitte der 1980er-Jahre als ein weltweites Netzwerk von Aktivisten gegründet, das sich für den Schutz von Flussläufen und gegen die negativen Auswirkungen von Staudämmen und den damit verbundenen Entwicklungsmodellen einsetzt.¹⁰⁶³ Zwischenzeitlich hat sie sich zur Nichtregierungsorganisation umgebildet und in International Rivers umbenannt. Sie bemüht sich, durch Forschungsarbeit, Schulungen und Interessenvertretung destruktive Flussinfrastrukturprojekte aufzuhalten, die Altlasten bestehender Projekte aufzuzeigen, zu einer Verbesserung von Entwicklungsrichtlinien beizutragen und Lösungen für die nachhaltige Nutzung von Wasser und Energie aufzuzeigen.¹⁰⁶⁴ Die Organisation unterstützt die von solchen Projekten betroffene Bevölkerung durch Beratung, Training und technische Hilfestellung und vertritt im Namen der Betroffenen deren Interessen gegenüber Regierungen, Banken, Unternehmen und internationale Organisationen. Ihr regionaler Fokus liegt in der südlichen Hemisphäre.

In ihrem Selbstverständnis sieht sich die Organisation als Partner einer globalen Bewegung zum Schutz von Flusssystemen und ihre Kollegen als Partner, mit denen sie zusammenarbeitet und sich berät. Gegenüber der betroffenen Bevölkerung, Spenden- und Geldgebern, Partnerorganisationen und der Öffentlichkeit sieht sie sich verpflichtet, gemäß ihrem eigenen Leitbild zu handeln. In diesem Zusammenhang unterstützt sie einen offenen Dialog sowie transparente Entscheidungsprozesse, die die betroffenen Gruppen mit einbezieht. Obwohl sie ihre Gegenspieler offen konfrontiert, bemüht sie sich, die Risiken einer Aktion richtig einzuschätzen und ihre Mitarbeiter vor Gefahren für sich selbst zu schützen.

IRN fördert Basisgruppen in mehr als 60 Ländern, indem sie technische und strategische Beratung leistet und sie auf internationalen Treffen zusammenführt.¹⁰⁶⁵ Sie koordiniert internationale Kampagnen, um Regierungen, die Industrie und Geldgeber von der Unterstützung nachteiliger Flussprojekte abzuhalten. Gleichfalls bemüht sie sich, die für nachteilige Dammprojekte verantwortlichen Parteien zur Rechenschaft zu ziehen sowie soziale Reparationsleistungen, die Wiederherstellung beschädigter Ökosysteme und die Einstellung von bestehenden Dämmen durchzusetzen. Gleichzeitig versucht sie, mithilfe von Veröffentlichungen, Präsentationen und Medienarbeit die negativen ökologischen und ökonomischen Folgen von Großstaudämmen und die damit verbundene Gefahr für Menschenrechte sichtbar zu machen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang stellt sie auch den Kontakt zwischen Journalisten und der betroffenen Bevölkerung her.

Der Jahresbericht 2007 weist Gesamteinnahmen von USD 2.245.344,-- und Gesamtausgaben von USD 1.928.026,-- aus.¹⁰⁶⁶ Auf der Einnahmenseite entfielen 81 Prozent der

¹⁰⁶³ Vgl. Imhof, Aviva (2005), *20 Years of Success – Happy Birthday IRN!* In: World Rivers Review, Vol. 20, No. 4, August 2005. Veröffentlichung von International Rivers auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/files/WRR.V20.N4.pdf> (Zugriff: 29.03.2009).

¹⁰⁶⁴ Vgl. auch für die folgenden Ausführungen IRN (Mission), *Mission*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von International Rivers unter <http://internationalrivers.org/en/mission> (Zugriff: 30.03.2009).

¹⁰⁶⁵ Vgl. auch für die folgenden Ausführungen die Internetseite von IRN unter <http://internationalrivers.org/en/node/1568> (Zugriff: 30.03.2009).

¹⁰⁶⁶ Vgl. auch für die folgenden Ausführungen IRN (Annual Report 2007), *Annual Report 2007* auf der Internetseite von International Rivers unter <http://internationalrivers.org/files/AnnualReport2007.pdf> (Zugriff: 30.03.2009).

Mittel auf Zuwendungen (USD 1.839.312,--), 10 Prozent auf Spenden und Mitgliedsbeiträgen (USD 217.046,--), 7 Prozent auf sonstige Einnahmequellen (USD 151.365,--) und 2 Prozent auf Events zur Finanzmittelbeschaffung (USD 37.621,-- netto). Die Ausgabenseite teilt sich auf in Programmaktionen mit 76 Prozent (USD 1.467.934,--), Kosten der Finanzmittelbeschaffung mit 13 Prozent (USD 244.028,--) und Ausgaben für die Unterstützung von Programmen mit 11 Prozent (USD 216.064,-).

8.1.6 Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF)

Die Open Society Institute Assistance Foundation (OSIAF) Azerbaijan wurde im Jahr 1997 als eine gemeinnützige Nichtregierungsorganisation mit dem Ziel gegründet, die Entwicklung einer offenen Gesellschaft in Aserbaidschan zu fördern.¹⁰⁶⁷ Sie ist dem Open Society Institute¹⁰⁶⁸ angegliedert und gehört zum Stiftungsnetzwerk ‚Soros Foundation Network‘, von der sie ihre Geldmittel erhält.¹⁰⁶⁹ Dieses Netzwerk unterhält Organisationen in mehr als 30 Ländern der Welt, vor allem in Zentral- und Osteuropa, der früheren Sowjetunion, Guatemala, Haiti, der Mongolei, Südafrika und den USA.¹⁰⁷⁰ Im Zeitraum von 1995 bis 1997 wuchsen die jährlichen Gesamtmittelausgaben der im Soros Foundation Network zusammengeschlossenen Organisationen von USD 300 Mio. auf USD 428 Mio.

Die Arbeit des OSIAF Azerbaijan konzentriert sich auf die beiden Hauptbereiche ‚Ausbildung‘ und ‚Information‘.¹⁰⁷¹ Hierunter wird ein breites Spektrum von Programmen zur Entwicklung der Zivilgesellschaft auf den Gebieten Recht, Kunst, Kultur, öffentliches Gesundheitswesen, Massenmedien, Selbstverwaltung und Frauenfragen durchgeführt. Ebenso befasst sich OSIAF mit der Entwicklung des ‚Dritten Sektors‘ und fördert den Dialogprozess zwischen NGOs und Regierung bzw. Unternehmen. Ziel ist es, eine größere Stabilität und Effektivität in den regionalen Aktivitäten zu erreichen. Eines ihrer Programme bemühte sich in Zusammenarbeit mit British Petroleum (BP) als Betreiber der Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline um die Formierung und Schulung eines NGO-Netzwerkes, welches Monitoringaufgaben bei diesem Pipelineprojekt übernahm.

Die Gesamtausgaben der Open Society Assistance Foundation für Zuschüsse und Stipendien,

¹⁰⁶⁷ Der Begriff ‚Open Society‘ geht auf eine Idee des Philosophen Karl Popper zurück, der damit eine Form der sozialen Organisation ausdrückte, in der niemand ein Monopol auf die Wahrheit besitzt, verschiedene Menschen unterschiedliche Ansichten und Interessen haben können und in der Institutionen zum Schutz dieser Rechte existieren. Dieses Konzept wurde vom Finanzier George Soros aufgegriffen und in seinem Stiftungsnetzwerk als Oberziel verankert. Vgl. hierzu auch OSIAF-FAQ (2008), *FAQ*, Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=46 (Zugriff: 10.07.2009).

¹⁰⁶⁸ Das Open Society Institute ist eine private Stiftungsgesellschaft, die durch die Unterstützung einer Reihe von bildungsbasierten, sozialen und rechtlichen Programmen die Entwicklung zu einer ‚offenen Gesellschaft‘ fördern will. Sie wurde im Jahr 1993 von George Soros gegründet. Vgl. auch OSIAF-About Us (2008), *About Us*, Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26 (Zugriff: 10.07.2009).

¹⁰⁶⁹ Vgl. OSIAF-Boardchair’s Message (2008), *Boardchair’s Message*, Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=319 (Zugriff: 10.07.2009).

¹⁰⁷⁰ Vgl. auch im Folgenden OSIAF-FAQ (2008).

¹⁰⁷¹ Vgl. auch im Fortfolgenden OSIAF-Boardchair’s Message (2008).

Projekte und administrative Aufwendungen belief sich im Jahr 2008 auf USD 3,2 Mio.¹⁰⁷² USD 2,2 Mio. wurden als Zuschüsse für die Unterstützung von insgesamt 250 Projekten gewährt; USD 593.490,- wurden als operationale Zuschüsse vergeben. Fast ein Viertel der finanzierten Projekte sind im Gesundheitsbereich angesiedelt; ca. ein Fünftel der bewilligten Mittel fließen dem ‚Transparency of Oil Revenues and Public Finance Program‘ (TORPF) zu. Das OSIAF Azerbaijan verfügt über insgesamt 22 Mitarbeiter.¹⁰⁷³

8.1.7 Urgewald

Urgewald ist eine deutsche Nichtregierungsorganisation mit Hauptsitz in Sassenberg und einem Büro in Berlin, die 1992 von Aktivisten aus verschiedenen Organisationen gegründet wurde, um gegen die aus ihrer Sicht negativen Auswirkungen der deutschen Wirtschafts- und Umweltpolitik vorzugehen.¹⁰⁷⁴ Ursprünglich aus der Regenwaldschutzbewegung kommend, werden von ihr die Aktionsformen des politischen Lobbying und der gezielten Kampagnenführung gegen die „Verursacher“ angewandt.

In ihrem Selbstverständnis vertritt Urgewald die Interessen von Menschen insbesondere aus den Entwicklungs- und Schwellenländern, die unter den Folgen globaler Umweltzerstörung leiden, und bemüht sich um den Schutz ihrer Lebensräume.¹⁰⁷⁵ Da deutsche Unternehmen und Banken an Projekten und Liefertransaktionen in Entwicklungs- und Schwellenländern beteiligt sind, die von Urgewald kritisiert werden, richtet sich die Organisation hauptsächlich an die Repräsentanten und Entscheidungsträger der deutschen Wirtschaft und Politik, um Veränderungen anzustoßen. Ein Schwerpunkt ihres Vorgehens liegt auf den Finanzierungsaspekten solcher Projekte.¹⁰⁷⁶ Urgewald bemüht sich darum, politischen Druck aufzubauen, und bringt dabei unter anderem Betroffene aus den Projektländern mit den Entscheidungsträgern zusammen.

Über Verbraucherkampagnen versucht die Organisation ferner, Konsumenten und Bürger zu alternativem Handeln anzuhalten.¹⁰⁷⁷ In diesem Zusammenhang führt sie unter anderem

¹⁰⁷² Vgl. auch im Folgenden OSIAF-Public Report 2008, *Public Report 2008*, Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=1426&Itemid=249 (Zugriff: 10.07.2009).

¹⁰⁷³ Vgl. OSIAF-Staff Directory (2008), *Staff Directory*, Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=44 (Zugriff: 10.07.2009).

¹⁰⁷⁴ Vgl. auch im Folgenden Urgewald (Verein), *Verein*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-56-104 (Zugriff 05.04.2009). Es handelt sich um einen in das Vereinsregister des Amtsgerichts Warendorf eingetragenen gemeinnützigen Verein. Vgl. Urgewald (Satzung), *Satzung von Urgewald e.V. in der Fassung vom 15. März 1996*, Veröffentlichung auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-56-366 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁷⁵ Vgl. auch im Fortfolgenden Urgewald (Was wir tun), *Was wir tun*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2 (Zugriff: 05.04.2009). Vgl. ebenso Urgewald (Satzung).

¹⁰⁷⁶ Ein Beispiel für das strategische Vorgehen auf politischer und wirtschaftlicher Ebene sind die Maßnahmen von Urgewald gegen weltbankfinanzierte Projekte. Dabei nutzt Urgewald mit Blick auf ihre Forderungen den Einfluss deutscher Exekutivdirektoren bei der Weltbank, die wiederum von den politischen Empfehlungen deutscher Ministerien beeinflusst werden. Vgl. Urgewald (Verein).

¹⁰⁷⁷ Vgl. auch im Folgenden Urgewald (Verbraucher), *Verbraucher*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-52-386 (Zugriff: 05.04.2009).

Aktionen mit Schulklassen durch, um nachhaltiges Konsumverhalten in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu etablieren.

Ihre Kampagnen untergliedert sie in die fünf Hauptgruppen¹⁰⁷⁸

- Banken & Exportkreditagenturen¹⁰⁷⁹: Urgewald kritisiert negative Umwelt- und Sozialauswirkungen von Export- und Projektfinanzierungsgeschäften, die von Banken finanziert und von Exportkreditagenturen (wie der deutschen Exportkreditversicherung Euler Hermes) begleitet werden. Neben Geschäftsbanken (vornehmlich aus den Industrieländern) richtet sie sich hierbei ebenso gegen internationale Entwicklungsbanken wie Weltbank, Europäische Investitionsbank und andere.
- Wald & Papier¹⁰⁸⁰: Neben Export- und Projekttransaktionen im Wald- und Papiersektor, die von der Organisation bemängelt werden, werden auch verschiedene Verbraucherinitiativen und Schulprojekte als Aktionsformen der Organisation vorgestellt.
- Öl, Gas & Bergbau¹⁰⁸¹: Urgewald kritisiert hier verschiedene Einzelprojekte und wiederholt ebenso ihren Appell nach strengeren Umwelt- und Sozialstandards.
- Staudämme¹⁰⁸²: Es werden Hintergrundinformationen angeboten und über Aktionen im Jahr 2007 berichtet.
- Atomkraft¹⁰⁸³: Neben einer kritischen Stellungnahme zu Atomexporten fokussiert diese Kampagne besonders auf die Verbraucher in Deutschland sowie auf die Kritik gegen Stromversorgungsunternehmen. So wird unter anderem auf eine Aktionswoche aufmerksam gemacht, die mit parallel veranstalteten Protesten in über 30 deutschen Städten stattfand.¹⁰⁸⁴ Urgewald bot sich dabei an, Interessierten Vorschläge für geeignete Protestformen an deren Wohnorten zu geben.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Urgewald (Kampagnenübersicht), *Kampagnen*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=1 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁷⁹ Vgl. im Fortfolgenden Urgewald (Banken und Exportkreditagenturen), *Banken und Exportkreditagenturen*, Veröffentlichung auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=8 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸⁰ Vgl. im Fortfolgenden Urgewald (Wald und Papier), *Wald und Papier*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=9 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸¹ Vgl. im Folgenden Urgewald (Öl, Gas und Bergbau), *Öl, Gas und Bergbau*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=10 (Zugriff: 05.04.2009). An dieser Stelle wird am Beispiel des Öl- und Gasgeschäftes in Russland die Forderung erhoben, dass Finanzinstitute aus Industriestaaten, die von Pipelineprojekten finanziell profitiert haben, zur anteiligen Finanzierung von Rehabilitationsmaßnahmen an russischen Ölförder- und Öltransportanlagen verpflichtet werden sollten. Vorgeschlagen wird hier ein Rehabilitationsfonds. Vgl. Urgewald (Russisches Öl und deutsche Banken), *Russisches Öl und deutsche Banken*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=10-104-447 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸² Vgl. Urgewald (Staudämme), *Staudämme*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=11 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸³ Vgl. im Folgenden Urgewald (Atomkraft), *Atomkraft*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=12 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸⁴ Vgl. Urgewald (Aktionswoche), *Aktionswoche vom 2.–8. März 09*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=12-183-620 (Zugriff: 05.04.2009).

Im Rahmen ihrer Arbeit kooperiert die Organisation mit einer Reihe von Partnerorganisationen, die sowohl Nichtregierungsorganisationen aus Industriestaaten als auch NGOs aus den Projekt-/Importländern umfassen.¹⁰⁸⁵

Die Arbeit von Urgewald wird durch verschiedene Geldgeber finanziell ermöglicht.¹⁰⁸⁶ Manche von ihnen gewähren ihre Unterstützung schon seit mehreren Jahren und sind bereit, Geldmittel für einen längeren Zeitraum im Voraus zuzusagen. Ein anderer Weg ist die Finanzierung spezieller Programme und Vorhaben.¹⁰⁸⁷ Zu den Geldgebern zählen neben Stiftungen auch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucher (MUNLV) NRW und das Umweltbundesamt (UBA) in Berlin. Einige der Geldgeber fördern die Arbeit von Urgewald auch mit Informationen und der Vermittlung von Kontakten.¹⁰⁸⁸ Einzelspenden und Sammelaktionen sind ergänzende Finanzierungsquellen.

Das Büro von Urgewald in Sassenberg umfasst zurzeit sieben Mitarbeiter/-innen, das Berliner Büro zwei Mitarbeiterinnen.¹⁰⁸⁹ Ehrenamtliche Mitglieder übernehmen Aufgaben im Vorstand und bei der Kassenprüfung.¹⁰⁹⁰

¹⁰⁸⁵ Vgl. Urgewald (Partner), *Partner*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-140-369 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸⁶ Vgl. auch im Fortfolgenden Urgewald (Förderer), *Förderer*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-140-578 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁸⁷ So wird von Urgewald beispielsweise die Bewegungstiftung erwähnt, die ab 2008 für einen Zeitraum von drei Jahren eine Basisförderung mit dem Ziel zugesagt hat, dass Urgewald ein überregionales Netz von Aktiven für die Mobilisierung von Protesten und Aktionen aufbaut und über verschiedenen Kommunikationskanäle anspricht. Vgl. Urgewald (Förderer).

¹⁰⁸⁸ Urgewald dankt auf ihrer Internetseite insbesondere für die Bereitschaft der Förderer, auch „Nischenthemen“ und Kampagnen, die zunächst wenig Aussicht auf Erfolg haben, zu unterstützen. Vgl. Urgewald (Förderer).

¹⁰⁸⁹ Vgl. Urgewald (Büros), *Büros*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-62-112 (Zugriff: 05.04.2009).

¹⁰⁹⁰ Vgl. Urgewald (Vorstand), *Vorstand*, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-62-367 (Zugriff: 05.04.2009).

8.2 Fragebogen

8.2.1 Fragebogen für Nichtregierungsorganisationen aus den exportierenden Industriestaaten

Generelle Fragen

Was ist das Ziel Ihrer Organisation/NGO?

Von welchen gesellschaftlichen Gruppen sucht sie Akzeptanz und Unterstützung?

Welchen Gruppen und Personen fühlt sich Ihre Organisation gegenüber rechenschaftspflichtig?

Wer sind ihre Mitglieder?

Wie finanziert sich Ihre Organisation?

Was sind die Grundlagen Ihres Einflusspotenzials gegenüber Ihren Zielobjekten?

Welches sind Ihre Zielobjekte (z.B. Importeure, Projektgesellschaften, Exporteure, Banken, Exportkreditversicherungen, Regierungsbehörden und Bundesministerien)?

[N.B.: An dieser Stelle erscheint eine Begriffserläuterung angebracht:

Innerhalb einer Projektfinanzierung und einer Exportfinanzierung sind nur die Projektgesellschaft (und die Sponsoren) bzw. der Importeur weisungsbefugt hinsichtlich der Struktur des Projektes/Liefergeschäfts, der Verwendung der bezogenen Güter und der Einhaltung ökologischer und sozialer Aspekte im Zusammenhang mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit. Nur diese Akteure haben ein direktes Weisungsrecht und können daher als die eigentlichen Zielobjekte der NGO angesehen werden.

Jedoch haben weitere Akteure wie Banken, Exportkreditversicherungen und andere, die wichtige Ressourcen für ein Projekt oder Liefergeschäft bereitstellen, einen erheblichen – indirekten – Einfluss hierauf. Oftmals sind diese Akteure jedoch nicht gewillt, den Forderungen von NGOs zu entsprechen, da sie diese als ihren eigenen ökonomischen Interessen entgegenstehend ansehen. In solchen Fällen setzen NGOs diese (indirekt) einflussreichen Akteure mitunter unter Druck, damit sie ihr Verhalten gegenüber der Projektgesellschaft bzw. Importeur so verändern, dass Projektgesellschaft/Importeur wiederum gezwungen werden, die Forderungen der NGOs an das Projekt/Liefergeschäft zu erfüllen. Solche (indirekt) einflussreichen Akteure können als ‚Zwangsverbündete‘ bezeichnet werden.

Die NGO kann aber auch andere Akteure dazu überreden, ihr Verhalten gegenüber einem Unternehmen zu ändern und damit Druck auf das Unternehmen auszuüben. In einem solchen Fall handelt dieser Akteur jedoch freiwillig gemäß dem Wunsch der NGO und kann daher als ‚Verbündeter‘ bezeichnet werden.

Bei vielen der nachfolgenden Fragen wird der Begriff ‚Zielobjekt‘ – je nach Textzusammenhang – sowohl für die eigentlichen Zielobjekte als auch für die Zwangsverbündeten verwendet; beide verhalten sich nur dann gemäß dem Wunsch der NGO, wenn sie von dieser hierzu gezwungen werden. (Im Übrigen hängt die Begriffszuordnung zu den Akteuren von der Art des jeweiligen Beziehungsverhältnisses ab, das betrachtet wird.) In einigen der nachfolgenden Fragen wird jedoch feiner unterschieden zwischen ‚Zwangsverbündeter‘ und ‚Zielobjekt‘; in solchen Fällen bezeichnet der Begriff ‚Zielobjekt‘ den Importeur/die Projektgesellschaft].

Haben sich die Identität und Mission Ihrer Organisation seit ihrem Bestehen signifikant verändert?

Wenn ja, weshalb und seit wann?

Wird der Erfolg von Aktionen durch Ihre Organisation gemessen?

Wenn ja, wie messen Sie das und welches sind die relevanten Kriterien?

Verfolgt Ihre Organisation mit ihren Aktionen das Ziel, eine Verhaltensänderung beim Zielobjekt direkt zu erreichen?

Führen Sie ebenso Aktionen aus anderen Beweggründen durch? Wenn ja, welche Gründe gibt es hierfür? Und welches sind die Vorteile, die Ihre Organisation aus solchen Aktionen gewinnt?

I. Auswahl des Projektes

Fragenkomplex 1

Wie wählt Ihre Organisation – vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Zeit, Geldmittel) – ein Projekt aus einer Vielzahl möglicher Projektfinanzierungen/ Liefergeschäfte aus?

Welche Kriterien gelten für den Auswahlprozess?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie aus mehreren möglichen Projekten zu wählen haben?

Verfolgt ihre Organisation mit der Auswahl eines Projektes mitunter auch noch andere Ziele als die unmittelbare Verhinderung oder signifikante Abänderung des betreffenden Projektes?

Wenn ja, welche Gründe und Ziele sind das?

II. Auswahl des Akteurs

Fragenkomplex 2

Wie entscheidet Ihre NGO – vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Zeit, Geldmittel) – in einem konkreten Projekt, welches Zielobjekt sie primär angreift?

Nach welchen Kriterien erfolgt der Auswahlprozess?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie unter mehreren Zielobjekten zu wählen haben?

Welche Zielobjekte wählt Ihre Organisation primär aus, um auf Branchenebene eine Verhaltensänderung zu erreichen?

Welches sind die relevanten Kriterien?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie unter mehreren Zielobjekten zu wählen haben?

Welche Charakteristika bestimmen die Angreifbarkeit eines Zielobjektes und die daraus resultierende Attraktivität bei der Zielauswahl?

Wie würden Sie diese Kriterien hinsichtlich ihrer Wichtigkeit einordnen, und welches Zielobjekt weist entsprechend die größte „Beeinflussbarkeit“ auf?

Mit welchen Stellen oder Abteilungen innerhalb der internen Organisationsstruktur Ihres Zielobjektes nehmen Sie primär Kontakt auf bzw. gegen welche Stelle/Abteilung führen Sie primär Ihre Aktionen aus: Ist es die Nachhaltigkeitsabteilung, die Fachabteilung, oder führen Sie auch Kampagnen gegen prominente, einflussreiche Einzelpersonen innerhalb der Organisation des Zielobjektes wie Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender aus (Personalisierung von konfrontativen Maßnahmen)?

Warum und wann gehen Sie so vor?

Fragenkomplex 3

Wählt Ihre Organisation mitunter ein Zielobjekt aus, um einen Präzedenzfall zu schaffen?

[Beispielsweise könnten die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen, die von einem Zielobjekt (Unternehmen, Bank etc.) ausgehen, im Vergleich zum Branchendurchschnitt vergleichsweise moderat ausfallen, aber dennoch das Unternehmen/die Bank etc. als Zielobjekt ausgewählt werden, um mit Blick auf die Signalwirkung für die Unternehmensbranche und die eigenen NGO-Mitglieder ein Exempel zu statuieren. Oder das betreffende Zielobjekt signalisiert Bereitschaft zum Dialog und zu einem möglichen Einlenken, dennoch wird eine öffentlichkeitswirksame Kampagne bis zum Schluss durchgeführt.]

Wenn ja, was sind die Ziele und Beweggründe?

Welche Zielobjekte (Unternehmen, Banken etc.) wählen Sie dafür aus, was sind die relevanten Kriterien?

Wann wird eine solche Strategie (-> Präzedenzfälle) verfolgt?

Welche Schritte unternehmen Sie, um einen Präzedenzfall zu schaffen? Wie gehen Sie vor?

III. Auswahl der Strategie / Instrumente

Fragenkomplex 4

Steht Ihre Organisation in irgendeiner Art von Ressourcenaustauschbeziehung mit Ihrem Zielobjekt?

Wenn ja, welche Art von Ressourcenaustauschbeziehung ist das (materiell/immateriell)? Was stellen Sie dem Zielobjekt zur Verfügung, und was erhalten Sie vom Zielobjekt?

[N.B.: Ressourcen können sowohl materieller Art (z.B. Geldmittel, Waren, Maschinen) als auch immaterieller Art (Expertenwissen, Know-how-Transfer etc.) sein].

Ausgehend von vier möglichen Fällen einer Ressourcenbeziehung ...

- 1) Stakeholderdominanz: Ihre Organisation versorgt das Zielobjekt mit Ressourcen, von denen es abhängig ist, jedoch ist Ihre Organisation unabhängig vom Zielobjekt;
- 2) Dominanz des Zielobjekts: Ihre Organisation ist von der Ressourcenlieferung des Zielobjekts abhängig, jedoch ist das Zielobjekt unabhängig von Ihnen;
- 3) Hohe gegenseitige Abhängigkeit: Beide Parteien sind in hohem Maße voneinander abhängig;
- 4) Geringe gegenseitige Abhängigkeit: Beide Parteien haben keine und eine nur sehr geringe Ressourcenaustauschbeziehung und sind daher nicht (oder nur in sehr geringem Maße) voneinander abhängig;

... welcher Typ von Austauschbeziehung trifft auf Ihre Organisation zu?

Ausgehend von der bei Ihnen vorliegenden Wechselbeziehung, welche Strategien und Aktionsformen wird Ihre Organisation anwenden, um eine Verhaltensänderung beim Zielobjekt gemäß Ihren Zielen und Forderungen erfolgreich durchzusetzen? Können Sie die Zielorganisation direkt beeinflussen, oder suchen Sie die Unterstützung von Verbündeten? Um welche Art von Zielobjekten (Unternehmen, Bank etc.) handelt es sich? Welche Strategien und Aktionsformen wenden Sie an?

Wenn Ihre Organisation in einer der anderen genannten Ressourcenbeziehungen stünde, welche Art der Strategie würden Sie anwenden, um Ihre Forderungen erfolgreich durchzusetzen?

- 5) Im Falle einer Dominanz des Zielobjekts oder geringer gegenseitiger Abhängigkeit, wie stellen Sie sicher, dass die Zielorganisation Ihre Forderungen adäquat berücksichtigt?
- 6) Sofern Sie sich Verbündete suchen (oder „Zwangsverbündete“ akquirieren, indem Sie Ihrerseits Druck auf diese ausüben, um sie zu einem Verhalten in Ihrem Sinne zu bewegen), um auf das Zielobjekt Einfluss zu nehmen (-> indirekte Strategie), über welche Charakteristika sollte der (Zwangs-)Verbündete verfügen? Welches sind die relevanten Kriterien für die Auswahl des (Zwangs-)Verbündeten?
- 7) Würden Sie auch mit einem Verbündeten zusammenarbeiten, der seinerseits nur einen geringen direkten Einfluss auf das Zielobjekt hat? Wenn ja, warum und in welchen Fällen?
- 8) Würden Sie auch dann die Unterstützung von (Zwangs-)Verbündeten suchen, wenn Ihre NGO in einer direkten Ressourcenaustauschbeziehung mit dem Zielobjekt steht? Wenn ja, warum und in welchen Fällen?

Fragenkomplex 5

Verfügt Ihre Organisation über einen quasi-direkten Einfluss auf das Zielobjekt in der Form, dass Sie nicht notwendigerweise zu Aktionen greifen müssen, um das Zielobjekt zu einem ernsthaften Dialog und einem angemessenen Eingehen auf Ihre Forderungen zu bewegen?

Welche Art von NGOs haben Ihrer Meinung nach einen solchen quasi-direkten Einfluss?

Was kennzeichnet diese NGOs?

Wie bekommt eine NGO einen solchen Einfluss?

Was muss eine NGO tun, um einen solchen quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu behalten?

Fragenkomplex 6

Welche Instrumente/Aktionsformen setzt Ihre Organisation ein, um Einfluss auf der Projektebene zu nehmen (z.B. Briefkampagnen, Konsumentenboykottaufrufe ...)?

Was ist das Repertoire an Strategien, das Ihre Organisation anwendet?

Warum hat Ihre Organisation dieses Strategierepertoire gewählt?

Welche Instrumente/Aktionsformen setzt Ihre Organisation ein, um Einfluss auf Branchenebene zu nehmen?

Welches Strategierepertoire wendet Ihre Organisation an?

Warum hat Ihre Organisation dieses Strategierepertoire gewählt?

Verwendet Ihre NGO unterschiedliche Aktionsformen und Strategien für ihre verschiedenen Zielobjekte (Unternehmen, Banken, Regierungsbehörden/Bundesministerien etc.)?

Wenn ja, in welcher Art und warum?

Werden einige Aktionsformen nur in spezifischen Phasen einer Protestkampagne oder eines Projektes verwendet?

Welche Instrumente/Aktionsformen wenden Sie für gewöhnlich zu Beginn eines Protestes an, und mit welchen machen Sie weiter?

Welche Rolle spielen eigene, frühere Erfahrungen mit bestimmten Aktionsformen, Know-how, Grundwerte und Glaubenssätze sowie ideologische Überzeugungen der NGO bei der Wahl des Strategie-/Aktionsrepertoires?

Welche Rolle spielen kulturelle und politische Gesichtspunkte im Projektland bei der Auswahl der Strategie und Kampagnenform?

Wie wichtig ist bei der Auswahl der Strategie und Aktionsform die Akzeptanz durch andere NGOs bzw. die NGO-Community?

Wer bestimmt in Ihrer Organisation über die Mission, Ziele, strategische Orientierung, Strategierepertoire und die im Einzelfall gewählte Aktionsform?

Wenn Ihre Organisation mit einer im spezifischen Einzelfall hilfreichen Strategie/Aktionsform bisher keine Erfahrung gesammelt hat und Sie diese auch nicht als neue Strategie in Ihr Strategierepertoire aufnehmen möchten, was tun Sie in solchen Fällen?

Welche Art von Beziehungen zum Zielobjekt würde Ihrer Meinung nach einer NGO bestimmte Strategien/Aktionsformen unmöglich machen?

Welche Art von Beziehung und welche Aktionsformen wären das?

Fragenkomplex 7

Führt Ihre Organisation Aktionen nur in Fällen aus, in denen Sie eine hohe Wahrscheinlichkeit sehen, dass Sie damit eine unmittelbare Verhaltensänderung beim Zielobjekt erreichen?

Oder führen Sie Aktionen auch dann durch, wenn die Wahrscheinlichkeit, eine unmittelbare Verhaltensänderung beim Zielobjekt zu erreichen, äußerst gering ist? Wenn ja, warum und wann?

Welche Formen von Aktionen sind das?

IV. Zusammenarbeit der NGOs

Fragenkomplex 8

Arbeitet Ihre Organisation mit anderen NGOs in Form von Netzwerken und/oder Koalitionen zusammen?

Wie würden Sie den Unterschied zwischen einem Netzwerk und einer Koalition definieren?

Was sind die Gründe für eine solche Zusammenarbeit?

Welches sind die Vorteile, und welches sind die Nachteile von

- a) Netzwerken?
- b) Koalitionen?

Übernehmen in solchen Netzwerken und Koalitionen manche NGOs bewusst und absprachegemäß die Rolle der konfrontativen NGO gegenüber dem Zielobjekt, während andere NGOs aus diesem Netzwerk/Koalition die Rolle der kooperativen NGO einnehmen („Good-Cop-Bad-Cop“-Rollenverteilung)?

Wenn ja, wann erfolgt eine solche koordinierte Zusammenarbeit?

Welchen Stellenwert/Wichtigkeit haben solche Netzwerke und Koalitionen für den Erfolg Ihrer Organisation

- auf Projektebene (i.e. einer konkreten Projektfinanzierung bzw. einem Liefergeschäft)?
- auf Branchenebene?
- auf politischer Ebene?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um konkrete Einzelprojekte zu beeinflussen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um eine Verhaltensänderung auf Branchen-/Industrieebene zu erreichen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um eine Verhaltensänderung auf politischer Ebene zu erreichen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Werden Netzwerke und Koalitionen häufig von einer oder wenigen einflussreichen NGOs angeführt?

Welche Form der Zusammenarbeit (Netzwerk oder Koalition) ist nach Ihrer Erfahrung für die beteiligten NGOs leichter zu steuern?

Gibt es Arten von NGOs, mit denen Sie eine Zusammenarbeit ablehnen würden? Was wären hierfür die Gründe und Kriterien?

Fragenkomplex 9

Welche Rolle spielen für Ihre Organisation die Basisgruppen und NGOs vor Ort (Developing Country/Emerging Market-NGOs = DENGOS)?

Wie würden Sie die Beziehung zwischen Ihrer Organisation (als NGO aus einem Industrieland = Industrialised Country-NGO / ICNGO) und den Organisationen im Projektland (DENGOS) charakterisieren?

Welche Partei stellt welchen Input und welche Ressourcen in einem solchen ICNGO-DENGO-Netzwerk/Koalition zur Verfügung?

Welche der beiden Parteien bestimmt die Formulierung der Forderungen, das strategische Vorgehen und die Wahl der Aktionsformen gegen das Zielobjekt?

Welche Partei bestimmt im Falle divergierender Interessen, Meinungen und Forderungsschwerpunkten den Standpunkt und die strategische Ausrichtung des ICNGO-DENGO-Netzwerkes/Koalition, und warum?

Sofern man in die folgenden vier unterschiedlichen Typen von Kampagnenbeziehungen zwischen einer ICNGO und einer DENGO unterscheidet ...

- 1) kooperative Kampagne: Die politischen Ziele von ICNGO und DENGO sind in hohem Maße miteinander verflochten, und es besteht ein hoher Grad an Geldmittelteilung und Informationsaustausch sowie ein gemeinsames strategisches Management;

- 2) konsensuelle Kampagne: Die politischen Ziele der ICNGO und DENGGO sind kompatibel, aber nicht identisch. Es erfolgt regelmäßig ein Austausch von Geldmitteln und Informationen sowie Strategien (basierend auf den nationalen Kampfplätzen). Jedoch sind Unterschiede in den Anliegen von ICNGO und DENGGO zu erkennen;
- 3) losgelöste Kampagne: Es sind signifikante Unterschiede in den politischen Zielen von ICNGO und DENGGO zu erkennen. Geldmittel und Informationen werden nur unregelmäßig ausgetauscht; Strategien werden ebenso nur gelegentlich geteilt und besprochen;
- 4) konkurrierende Kampagne: Beide Seiten haben divergierende politische Bedürfnisse. Es gibt keinen oder nur einen sehr geringen Informations- und Geldmittelaustausch und auch kein gemeinsames Management,

... welcher Beziehungstyp liegt bei der Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit DENGGOs vor, und warum?

Sehen Sie in allen vier Fällen eine Möglichkeit der Zusammenarbeit, oder würden Sie von einer oder mehreren der vorgenannten Beziehungsformen Abstand nehmen?

Wie lösen Sie divergierende Interessen zwischen der ICNGO und der DENGGO?

V. Zusammenarbeit zwischen NGO und Zielobjekt

Fragenkomplex 10

Wie steht Ihre Organisation zu einer Zusammenarbeit zwischen einer NGO und dem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten?

Würden Sie eine Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten eingehen? Wenn ja, in welcher Form und unter welchen Voraussetzungen?

Besteht eine Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit ihren Zielobjekten bzw. Zwangsverbündeten?

Welche Vorteile und welche Nachteile/Gefahren sehen Sie in einer solchen Zusammenarbeit?

Wie schützt sich Ihre Organisation im Falle einer Zusammenarbeit mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten vor den möglichen Gefahren?

Hat Ihre Organisation ihre Einstellung zum Thema Kooperation mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten in der Zeit ihres Bestehens geändert?

Wenn ja, aus welchem Grund und in welcher Weise?

Besteht Ihrer Meinung nach die Gefahr, dass eine NGO, die mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten zusammenarbeitet, durch andere NGOs dafür kritisiert wird?

Könnte dies signifikante negative Konsequenzen für die kooperierende NGO haben? Wenn ja, in welcher Form?

Welcher Grad der Kooperation mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten könnte in solch negative Konsequenzen für eine NGO münden?

8.2.2 Fragebogen für Nichtregierungsorganisationen aus den Import- und Projektländern

General questions

What is the aim of your organization?

From which societal groups do you seek acceptance and support?

Which groups does your organization feels accountable to?

Who are your members?

How is your organization funded?

What are the foundations of your influence potential towards your targets?

Who are your general targets (e.g. importers, project companies, exporters, banks, export credit agencies, government bodies and federal ministries etc.)?

[N.B.: In order to be more precise the following explanatory notes seem appropriate:

Within a project finance transaction and an export finance transaction, only the project company (and the sponsors) and the importer (respectively) are the ones which determine the structure of the project/export transaction, the use of the equipment and the observance of ecological and social aspects in connection with their economic activity. Only these actors have a direct directive power; they can be called the 'original targets' of an NGO.

However, other actors like banks, export credit agencies etc. which provide necessary resources for the project/export transaction also have a considerable – indirect – influence on the transaction. Often these actors are hesitant to meet the demands of NGOs as they might see these demands being contrawise to their own economic interests. In such cases, NGOs sometimes put these (indirectly) influential actors under pressure in order to force them to act towards the project company/importer in such a way that - in turn – the project company/importer is finally forced to comply with the NGO demands. These (indirectly) influential actors can be called 'forced allies'.

Other actors like consumers can also be persuaded by the NGO to act in a way that exerts pressure on a company; however, these actors would cooperate voluntarily and can therefore be called 'allies'.

In many of the following questions, the term 'target' marks both 'original' target and 'forced ally', depending on the context of the question; both change their behaviour with regard to the NGO demands only when forced by the NGO. (Besides, correctly allocating a term to an actor depends on the specific nature of the relationship under investigation). However, in some of the following questions, a finer distinction is made between 'forced

ally' and 'target'; in these cases the term 'target' specifically marks the importer/project company.]

Have the identity and mission of your organization changed significantly during its history?

If so, why and when?

Does your organization assess the success of actions it undertakes?

If so, how do you assess this and what are the criteria?

Does your organization pursue the aim of achieving a direct change in the behavioural patterns of the target organizations?

Do you also undertake actions for other reasons? If so, what are the reasons? And what are the advantages for your organization undertaking such action?

I. Selecting a project

Group of questions 1

With regard to limited resources of your organization (manpower, time, funding), how do you select a project among several project financings/import transactions?

What are the criteria for selecting a project?

How do you balance the importance of these criteria, especially in cases where you have to decide between several projects?

Does your organization sometimes follow other plans with the selection of a project than having the specific project directly abandoned or altered significantly?

What would be the reasons and aims?

II. Selecting a target

Group of questions 2

With regard to limited resources of your organization (manpower, time, funding), how do you decide which target you attack in a given project?

What are the relevant criteria for selecting a target within a project?

How do you balance the importance of these criteria, especially in cases where you have to decide between several targets?

Which targets does your organization select in order to implement a change in behavioural patterns at industry level?

What are the relevant criteria?

How do you balance the importance of these criteria, especially in cases where you have to decide between several targets?

Which characteristics determine the vulnerability of a target and its attractiveness for target selection?

How do you rank the importance of these characteristics, and consequently the target with the most promising “persuasibility”?

Within a given target organization, with which departments do you primarily seek to establish contacts with and against which department do you carry out actions respectively:

Is it the sustainability department, an operating department, or a specific influential person (CEO etc.) within that target organization (‘personalization’ of confrontational actions)?

Why and when do you proceed in this way?

Group of questions 3

Would your organization select a target for reasons of establishing a precedent?

[For example, the negative ecological and social influence of the target organization (company, bank etc.) is rather moderate if compared with other organizations in that industry; nevertheless – and with view to a signalling towards other organizations within that field of industry and your own members - this company is chosen in order to make an example. Or the target organization is signalling dialogue and possible cooperation/ drawback, but your NGO decides to proceed with public protests and actions nevertheless.]

If so, what are the aims and rationale in doing so?

What kind of target organizations (companies, banks etc.) do you select for this? What are the relevant criteria?

When would you consider such a strategy?

Which steps would you undertake in order to establish such a precedent?

III. Selecting a strategy

Group of questions 4

Does your organization have any type of resource relationship with your target organizations (exchange of resources)?

If so, what type of resource relationship is this (material / immaterial resources)? What do you provide, and what do you receive from the target organizations?

[N.B.: Resources can be of material nature (e.g. funding, equipment) or of immaterial nature (e.g. expertise, know how).]

If you consider four general cases of resource relationship ...

- 1) Stakeholder power: Your organization provides a resource on which the target organization is highly dependent on; however, your organization is not dependent on the target;
- 2) Target power: Your organisation is reliant on the resource the target provides but the target does not depend on your organization;
- 3) High interdependence: Both your organization and the target organization are highly dependent on each other;
- 4) Low interdependence: Both parties do not have a relevant resource exchange relationship and are therefore not (or only very narrowly) dependent on each other;

... which type of relationship applies to your organization?

Considering this resource relationship, what kind of strategies and what type of actions does your organization utilize in order to successfully implement a change in behavioural patterns of the target organization with regard to the aims and demands of your organization? Can you influence the target directly, or do you seek support from allies? What are your targets (companies, banks etc.); which strategies and types of action do you apply?

If your organization were in one of the other types of relationships, what kind of strategies would you utilize in order to successfully achieve a behavioural change in your target?

- 5) In cases of target power or low interdependence, how do you make sure that the target takes your demands into account?
- 6) In case you seek allies (or force others to become “allies”) in order to impose an influence on the target (-> indirect strategy), which characteristics should such an ally show? What are the relevant criteria for selecting such an ally?
- 7) Would you consider to ally with a partner who has a low direct influence on the target? If so, why and when?
- 8) Even if your NGO were in a direct resource relationship with the target, would you consider to look for allies/forced allies? If so, why and when?

Group of questions 5

Does your NGO have a quasi-direct influence on the target organization in such a way that you do not necessarily have to take action in order to get into a meaningful dialogue with the target and see your demands being adequately considered and taken into account?

In your opinion, what types of NGOs have such a quasi-direct influence? What are their characteristics?

How does an NGO get such an influence?

What does an NGO have to undertake in order to secure permanently such a level of influence?

Group of questions 6

Which instruments / forms of action do you use for exerting pressure at project level (e.g. letter writing campaigns, consumer boycotts ...)?

What is the “repertoire” of strategies your NGO utilize?

Why has your NGO chosen such a repertoire?

Which instruments / forms of action do you use for implementing pressure at industry level (e.g. letter writing campaigns, consumer boycotts ...)?

What is the “repertoire” of strategies your NGO utilize?

Why has your NGO chosen such a repertoire?

Does your NGO utilize different forms of action and strategies for different targets (companies, banks, governmental bodies etc.)?

If so, in what way and why?

Are some forms of action only utilized in specific phases of a protest or project?

With regard to the chosen instruments and forms of action, how do you normally start a protest, and how do you proceed?

Which role does former experience with certain forms of action, know how, core values and beliefs, and ideological opinion play with regard to the formation of strategic repertoires/action repertoires?

Which role do culture and political circumstances in the project country play for selecting a strategy or a form of campaign?

When selecting a strategy or certain form of campaign, how important is the approval by other NGOs and the NGO community, respectively?

Who decides in your organization on the mission, aims, strategic orientation, repertoire of strategies and the forms of action chosen?

If you considered a certain strategy as being helpful in a specific project but do not have any experience with that form of campaign and furthermore do not want to integrate it in your strategic repertoire, what would you do?

Can you imagine any form of relationship with the target that would forbid certain forms of action/campaigns?

What kind of relationship and what kind of action would that be?

Group of questions 7

Do you take action only in cases where you see a good chance for a direct significant change in the behaviour of your target?

Or do you also take action in cases where a direct change in the behavioural patterns of your target seems unlikely? If so, why and when?

What kind of actions would that normally be?

IV. Cooperation among NGOs

Group of questions 8

Does your organization cooperate with other NGOs in networks and/or coalitions?

How would you define the difference between a network and a coalition?

What are the main reasons for such cooperation?

What are the advantages, and what are the disadvantages of

- a) Networks?
- b) coalitions?

In a network or coalition between several NGOs, would some of the NGOs deliberately (and as agreed among the NGO network/coalition) act as the confrontative NGOs towards

the target, whereas other NGOs would take on the role of the cooperative NGOs ('good cop – bad cop' role allocation)?

If so, when does this form of coordinated advancement happens?

How important are networks and coalitions for the success of your organization on a

- project level (i.e. a concrete project financing or import transaction)?
- industry level?
- political level?

In what way does your organization work together with other NGOs in order to influence specific projects?

Why do you choose this form of cooperation?

In what way does your organization work together with other NGOs in order to realize changes on an industry level?

Why do you choose this form of cooperation?

In what way does your organization work together with other NGOs in order to realize changes on a political level?

Why do you choose this form of cooperation?

According to your experience, are networks and coalitions often led by one or a few influential NGOs?

Which forms of cooperation (networks or coalitions) are easier to control for the NGOs involved?

Would you decline to cooperate with certain forms of NGOs? If so, what are the reasons and criteria?

Group of questions 9

What role do NGOs from the export/sponsor countries play for the work of your organization?

How would you characterize the relationship between your organization (as an NGO based in a developing country or in an emerging market = Developing Country/Emerging Market-NGO / DENGGO) and the organizations of the export/sponsor countries (Industrialised Country-NGOs = ICNGOs)?

Which party provides input and resources in such an ICNGO-DENGGO-network/coalition, and in what way?

Which party defines the demands, strategic approach, and the choice of action to be undertaken against the target organization?

In cases of diverging interests, opinions and focus of demands, which party determines (in practice) the standpoint and strategic approach of the ICNGO-DENGO-network/coalition? And why?

If one differentiates between four different types of campaign relationships between DENGO and ICNGO ...

- 1) cooperative campaign: Political goals of ICNGO and DENGO partners are highly intertwined, with a high degree of funds and information sharing, along with joint strategic management;
- 2) concurrent/compatible campaign: ICNGO-DENGO political goals are compatible, though not identical. There is regular sharing of funds, information and strategies based on national arenas; however, differences between ICNGO and DENGO concerns begin to surface;
- 3) disassociated campaign: There are significant differences between the political goals of ICNGO and DENGO. Funds and information are shared infrequently. Strategy is only occasionally shared and reviewed;
- 4) competitive campaign: Both sides have diverging political needs. There is little or no information or funds flow and no shared management;

... what type of relationship prevails in your contacts to ICNGOs, and why?

Do you see chances for cooperation in all four cases, or would you refrain from one or more of the above mentioned forms of relationship?

How do you solve diverging interests between ICNGO and DENGO?

V. Cooperation between NGO and target organization

Group of questions 10

What is your opinion concerning a cooperation between an NGO and the target organization and 'forced' ally, respectively?

Would you consider a cooperation with the target / 'forced' ally? If so, in what way, and what would be the preconditions?

Does your organization have a cooperation with a target organization / 'forced' ally?

Do you see any advantages in such a cooperation? Do you see any disadvantages or dangers?

In case your organization cooperates with targets / 'forced' allies in some way, how do you protect yourself from downside effects?

Have your views concerning a cooperation with a target / 'forced' ally changed during the history of your organization. If so, why and in what way?

Do you see any danger that an NGO cooperating with a target / 'forced' ally might be criticized by other NGOs for doing so?

Could this have any serious negative consequences for the cooperative NGO? If so, in what way?

Which degree of cooperation with a target / 'forced' ally might result in negative consequences for the NGO?

8.2.3 Zuordnung der Fragenkomplexe zu den aufgestellten Annahmen

Generelle Fragen

Was ist das Ziel Ihrer Organisation/NGO?

Von welchen gesellschaftlichen Gruppen sucht sie Akzeptanz und Unterstützung?

Welchen Gruppen und Personen fühlt sich Ihre Organisation gegenüber rechenschaftspflichtig?

Wer sind ihre Mitglieder?

Wie finanziert sich Ihre Organisation?

Was sind die Grundlagen Ihres Einflusspotenzials gegenüber Ihren Zielobjekten?

Welches sind Ihre Zielobjekte (z.B. Importeure, Projektgesellschaften, Exporteure, Banken, Exportkreditversicherungen, Regierungsbehörden und Bundesministerien)?

[N.B.: An dieser Stelle erscheint eine Begriffserläuterung angebracht:

Innerhalb einer Projektfinanzierung und einer Exportfinanzierung sind nur die Projektgesellschaft (und die Sponsoren) bzw. der Importeur weisungsbefugt hinsichtlich der Struktur des Projektes/Liefergeschäfts, der Verwendung der bezogenen Güter und der Einhaltung ökologischer und sozialer Aspekte im Zusammenhang mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit. Nur diese Akteure haben ein direktes Weisungsrecht und können daher als die eigentlichen Zielobjekte der NGO angesehen werden.

Jedoch haben weitere Akteure wie Banken, Exportkreditversicherungen und andere, die wichtige Ressourcen für ein Projekt oder Liefergeschäft bereitstellen, einen erheblichen – indirekten – Einfluss hierauf. Oftmals sind diese Akteure jedoch nicht gewillt, den Forderungen von NGOs zu entsprechen, da sie diese als ihren eigenen ökonomischen Interessen entgegenstehend ansehen. In solchen Fällen setzen NGOs diese (indirekt) einflussreichen Akteure mitunter unter Druck, damit sie ihr Verhalten gegenüber der Projektgesellschaft bzw. dem Importeur so verändern, dass Projektgesellschaft/Importeur wiederum gezwungen werden, die Forderungen der NGOs an das Projekt/Liefergeschäft zu erfüllen. Solche (indirekt) einflussreichen Akteure können als ‚Zwangsverbündete‘ bezeichnet werden.

Die NGO kann aber auch andere Akteure dazu überreden, ihr Verhalten gegenüber einem Unternehmen zu ändern und damit Druck auf das Unternehmen auszuüben. In einem solchen Fall handelt dieser Akteur jedoch freiwillig gemäß dem Wunsch der NGO und kann daher als ‚Verbündeter‘ bezeichnet werden.

Bei vielen der nachfolgenden Fragen wird der Begriff ‚Zielobjekt‘ – je nach Textzusammenhang – sowohl für die eigentlichen Zielobjekte als auch für die Zwangsverbündeten verwendet; beide verhalten sich nur dann gemäß dem Wunsch der NGO, wenn sie von

dieser hierzu gezwungen werden. (Im Übrigen hängt die Begriffszuordnung zu den Akteuren von der Art des jeweiligen Beziehungsverhältnisses ab, das betrachtet wird.) In einigen der nachfolgenden Fragen wird jedoch feiner unterschieden zwischen ‚Zwangsverbündeter‘ und ‚Zielobjekt‘; in solchen Fällen bezeichnet der Begriff ‚Zielobjekt‘ den Importeur/die Projektgesellschaft.]

Haben sich die Identität und Mission Ihrer Organisation seit ihrem Bestehen signifikant verändert?

Wenn ja, weshalb und seit wann?

Wird der Erfolg von Aktionen durch Ihre Organisation gemessen?

Wenn ja, wie messen Sie das und welches sind die relevanten Kriterien?

Verfolgt Ihre Organisation mit ihren Aktionen das Ziel, eine Verhaltensänderung beim Zielobjekt direkt zu erreichen?

Führen Sie ebenso Aktionen aus anderen Beweggründen durch? Wenn ja, welche Gründe gibt es hierfür? Und welches sind die Vorteile, die Ihre Organisation aus solchen Aktionen gewinnt?

I. Auswahl des Projektes

Annahme B1:

Vor dem Hintergrund der eigenen knappen Ressourcen wählt eine NGO das Projekt bzw. Liefergeschäft aus, das die von ihr vertretenen Zielinteressen am deutlichsten verletzt und dabei aufgrund der Vulnerabilität der involvierten Akteure für NGO-Aktionen am ehesten positive Resultate verspricht. Bei Projekten, die aus NGO-Sicht eine ähnliche Schadensintensität aufweisen, wird eine NGO das Projekt mit den besseren Aussichten auf eine positive Veränderung im Sinne der NGO-Forderungen auswählen.

Fragenkomplex 1

Wie wählt Ihre Organisation – vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Zeit, Geldmittel) – ein Projekt aus einer Vielzahl möglicher Projektfinanzierungen/Liefergeschäfte aus?

Welche Kriterien gelten für den Auswahlprozess?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie aus mehreren möglichen Projekten zu wählen haben?

Verfolgt ihre Organisation mit der Auswahl eines Projektes mitunter auch noch andere Ziele als die unmittelbare Verhinderung oder signifikante Abänderung des betreffenden Projektes?

Wenn ja, welche Gründe und Ziele sind das?

II. Auswahl des Akteurs

Annahme B2a:

Innerhalb eines Projektes oder Liefergeschäftes wählt eine NGO solche Akteure als Zielobjekte oder Verbündete und Zwangsmitstreiter aus, bei denen aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten mit einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen zu rechnen ist und die einen ausreichend großen Einfluss auf den Fortgang des Projekts bzw. Liefergeschäfts haben.

Annahme B2b:

Für die Durchsetzung einer Verhaltensänderung auf Branchenebene wählt eine NGO solche Akteure aus, die aufgrund ihrer Prominenz im Markt und in der Öffentlichkeit am ehesten einen Nachahmungseffekt bei den übrigen Branchenmitgliedern auslösen können (Signalwirkung) und die aufgrund ihrer Vulnerabilität für NGO-Aktionen bzw. der Zugänglichkeit für die NGO-Forderungen am ehesten zu einer positiven Verhaltensänderung im Sinne der NGO-Forderungen bewegt werden können.

Fragenkomplex 2

Wie entscheidet Ihre NGO – vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Zeit, Geldmittel) – in einem konkreten Projekt, welches Zielobjekt sie primär angreift?

Nach welchen Kriterien erfolgt der Auswahlprozess?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie unter mehreren Zielobjekten zu wählen haben?

Welche Zielobjekte wählt Ihre Organisation primär aus, um auf Branchenebene eine Verhaltensänderung zu erreichen?

Welches sind die relevanten Kriterien?

Wie ordnen Sie die Wichtigkeit der Kriterien insbesondere in Fällen ein, in denen Sie unter mehreren Zielobjekten zu wählen haben?

Welche Charakteristika bestimmen die Angreifbarkeit eines Zielobjektes und die daraus resultierende Attraktivität bei der Zielauswahl?

Wie würden Sie diese Kriterien hinsichtlich ihrer Wichtigkeit einordnen, und welches Zielobjekt weist entsprechend die größte „Beeinflussbarkeit“ auf?

Mit welchen Stellen oder Abteilungen innerhalb der internen Organisationsstruktur Ihres Zielobjektes nehmen Sie primär Kontakt auf bzw. gegen welche Stelle/Abteilung führen

Sie primär Ihre Aktionen aus: Ist es die Nachhaltigkeitsabteilung, die Fachabteilung, oder führen Sie auch Kampagnen gegen prominente, einflussreiche Einzelpersonen innerhalb der Organisation des Zielobjektes wie Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender aus (Personalisierung von konfrontativen Maßnahmen)?

Warum und wann gehen Sie so vor?

Annahme B3:

Konfrontative Aktionen werden von NGOs mitunter auch gegen solche Zielobjekte geführt, die sich mit Blick auf die Stakeholderforderung und im Vergleich zum Branchen- bzw. Zielgruppendurchschnitt eher wohlverhalten, sofern der Nutzen für die NGO aus der konfrontativen Aktion größer ist als der Schaden, der aus dem möglichen Verlust eines bestehenden oder potenziellen Kooperationspartners bzw. eines gegenüber den NGO-Interessen aufgeschlossenen Akteurs (Unternehmen, Bank, ECA) entsteht.

Fragenkomplex 3

Wählt Ihre Organisation mitunter ein Zielobjekt aus, um einen Präzedenzfall zu schaffen?

[Beispielsweise könnten die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen, die von einem Zielobjekt (Unternehmen, Bank etc.) ausgehen, im Vergleich zum Branchendurchschnitt vergleichsweise moderat ausfallen, aber dennoch das Unternehmen/die Bank etc. als Zielobjekt ausgewählt werden, um mit Blick auf die Signalwirkung für die Unternehmensbranche und die eigenen NGO-Mitglieder ein Exempel zu statuieren. Oder das betreffende Zielobjekt signalisiert Bereitschaft zum Dialog und zu einem möglichen Einlenken, dennoch wird eine öffentlichkeitswirksame Kampagne bis zum Schluss durchgeführt.]

Wenn ja, was sind die Ziele und Beweggründe?

Welche Zielobjekte (Unternehmen, Banken etc.) wählen Sie dafür aus, was sind die relevanten Kriterien?

Wann wird eine solche Strategie (-> Präzedenzfälle) verfolgt?

Welche Schritte unternehmen Sie, um einen Präzedenzfall zu schaffen? Wie gehen Sie vor?

III. Auswahl der Strategie / Instrumente

Annahme B4a:

Wenn es sich bei der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder um eine Beziehung geringer wechselseitiger Abhängigkeit (low interdependence) handelt, wird der

Stakeholder eine indirekte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.

Annahme B4b:

Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine indirekte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.

Annahme B4c:

Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Stakeholdermacht (stakeholder power) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Withholding-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.

Annahme B4d:

Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder eine direkte Usage-Strategie wählen, um das Unternehmen zu beeinflussen.

Annahme B4e:

Wenn die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung durch eine Unternehmensmacht (firm power) oder durch eine niedrige wechselseitige Abhängigkeit (low interdependence) gekennzeichnet ist, wird der Stakeholder einen Verbündeten suchen, um über ihn das Unternehmen zu beeinflussen.

Annahme B4f:

Wenn der Stakeholder sich mit anderen Akteuren verbündet, wird er solche Verbündete und Zwangsmittstreiter bevorzugen, die über eine Stakeholdermacht (stakeholder power) oder eine hohe wechselseitige Abhängigkeit (high interdependence) mit dem Unternehmen verfügen.

Annahme B4g:

Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmittstreiter wird der Stakeholder solche bevorzugen, die am schnellsten einen ausreichenden Druck gegenüber dem Zielobjekt generieren und für ihre Mobilisierung einen minimalen Ressourceneinsatz seitens des Stakeholders (Zeit, Arbeitskraft, Geldmittel) erforderlich machen. Alternativ wird sich der Stakeholder auf Basis eines gegebenen Ressourceneinsatzes zum Zweck der Mobilisierung für denjenigen Verbündeten bzw. Zwangsmittstreiter entscheiden, der gegenüber dem Zielobjekt den größten Verhandlungsdruck aufbauen kann.

Annahme B4h:

Ein Stakeholder wird sich mit Akteuren verbünden, die keinen oder einen nur geringen direkten Einfluss auf das Zielobjekt haben, sofern er über sie die Unterstützung eines dritten, einflussreichen Stakeholders gewinnen kann, der das Zielobjekt im Sinne der Stakeholderforderung signifikant beeinflusst.

Annahme B4i:

Ein gesellschaftlicher Stakeholder, der aus einem interessengetriebenen Kalkül heraus handelt, wird auch in einer direkten Ressourcenaustauschbeziehung mit dem Zielobjekt die Suche nach Verbündeten und Zwangsmitstreitern erwägen, und zwar in dem Maße, in dem diese Verbündeten bzw. Mitstreiter aufgrund des von ihnen ausgehenden Einflusses seine eigenen Verhandlungen mit dem Zielobjekt erleichtern. Bei der Auswahl der Verbündeten und Zwangsmitstreiter ist ausschlaggebend, dass der Einflusszuwachs gegenüber dem Zielobjekt den Ressourcenaufwand rechtfertigt, den der Stakeholder für die Mobilisierung von Verbündeten bzw. Mitstreitern aufwenden muss.

Fragenkomplex 4

Steht Ihre Organisation in irgendeiner Art von Ressourcenaustauschbeziehung mit Ihrem Zielobjekt?

Wenn ja, welche Art von Ressourcenaustauschbeziehung ist das (materiell/immateriell)? Was stellen Sie dem Zielobjekt zur Verfügung, und was erhalten Sie vom Zielobjekt?

[N.B.: Ressourcen können sowohl materieller Art (z.B. Geldmittel, Waren, Maschinen) als auch immaterieller Art (Expertenwissen, Know-how-Transfer etc.) sein.]

Ausgehend von vier möglichen Fällen einer Ressourcenbeziehung ...

- 1) Stakeholderdominanz: Ihre Organisation versorgt das Zielobjekt mit Ressourcen, von denen es abhängig ist, jedoch ist Ihre Organisation unabhängig vom Zielobjekt;
- 2) Dominanz des Zielobjekts: Ihre Organisation ist von der Ressourcenlieferung des Zielobjekts abhängig, jedoch ist das Zielobjekt unabhängig von Ihnen;
- 3) Hohe gegenseitige Abhängigkeit: Beide Parteien sind in hohem Maße voneinander abhängig;
- 4) Geringe gegenseitige Abhängigkeit: Beide Parteien haben keine und eine nur sehr geringe Ressourcenaustauschbeziehung und sind daher nicht (oder nur in sehr geringem Maße) von einander abhängig;

... welcher Typ von Austauschbeziehung trifft auf Ihre Organisation zu?

Ausgehend von der bei Ihnen vorliegenden Wechselbeziehung, welche Strategien und Aktionsformen wird Ihre Organisation anwenden, um eine Verhaltensänderung beim Zielobjekt gemäß Ihren Zielen und Forderungen erfolgreich durchzusetzen? Können Sie die Zielorganisation direkt beeinflussen, oder suchen Sie die Unterstützung von Verbündeten?

Um welche Art von Zielobjekten (Unternehmen, Bank etc.) handelt es sich? Welche Strategien und Aktionsformen wenden Sie an?

Wenn Ihre Organisation in einer der anderen genannten Ressourcenbeziehungen stünde, welche Art der Strategie würden Sie anwenden, um Ihre Forderungen erfolgreich durchzusetzen?

- 5) Im Falle einer Dominanz des Zielobjekts oder geringer gegenseitiger Abhängigkeit, wie stellen Sie sicher, dass die Zielorganisation Ihre Forderungen adäquat berücksichtigt?
- 6) Sofern Sie sich Verbündete suchen (oder „Zwangsverbündete“ akquirieren, indem Sie Ihrerseits Druck auf diese ausüben, um sie zu einem Verhalten in Ihrem Sinne zu bewegen), um auf das Zielobjekt Einfluss zu nehmen (-> indirekte Strategie), über welche Charakteristika sollte der (Zwangs-)Verbündete verfügen? Welches sind die relevanten Kriterien für die Auswahl des (Zwangs-)Verbündeten?
- 7) Würden Sie auch mit einem Verbündeten zusammenarbeiten, der seinerseits nur einen geringen direkten Einfluss auf das Zielobjekt hat? Wenn ja, warum und in welchen Fällen?
- 8) Würden Sie auch dann die Unterstützung von (Zwangs-)Verbündeten suchen, wenn Ihre NGO in einer direkten Ressourcenaustauschbeziehung mit dem Zielobjekt steht? Wenn ja, warum und in welchen Fällen?

Annahme B5a:

Die Androhung von Aktionen seitens der gesellschaftlichen Anspruchsgruppe reicht mitunter aus, um das Zielobjekt oder den Zwangsmitstreiter zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Der gesellschaftliche Stakeholder hat somit einen quasi-direkten Einfluss, auch wenn er sonst über keine direkte Ressourcenbeziehung mit dem Zielobjekt bzw. Zwangsmitstreiter verfügt.

Annahme B5b:

Die Aktionsbereitschaft und Mobilisierungsfähigkeit muss der gesellschaftliche Stakeholder von Zeit zu Zeit glaubhaft demonstrieren, um den quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu behalten.

Fragenkomplex 5

Verfügt Ihre Organisation über einen quasi-direkten Einfluss auf das Zielobjekt in der Form, dass Sie nicht notwendigerweise zu Aktionen greifen müssen, um das Zielobjekt zu einem ernsthaften Dialog und einem angemessenen Eingehen auf Ihre Forderungen zu bewegen?

Welche Art von NGOs haben Ihrer Meinung nach einen solchen quasi-direkten Einfluss?

Was kennzeichnet diese NGOs?

Wie bekommt eine NGO einen solchen Einfluss?

Was muss eine NGO tun, um einen solchen quasi-direkten Einfluss dauerhaft zu behalten?

Annahme B6a:

Das Strategierepertoire eines Stakeholders wird neben ressourcendeterminierten Größen durch weitere Determinanten beeinflusst. In ihrem Zusammenspiel und auf der Grundlage einer vorliegenden Transaktion entscheidet der Stakeholder über die Strategie oder den Strategie-Mix (multiple Einflusstaktiken), die er im konkreten Fall anwenden will.

Annahme B6b:

Sofern eine notwendige oder hilfreiche Taktik nicht im Strategierepertoire der gesellschaftlichen Stakeholdergruppe enthalten ist und auch nicht neu integriert werden soll, wird die Stakeholdergruppe die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern erwägen, die eine solche Taktik beisteuern können.

Fragenkomplex 6

Welche Instrumente/Aktionsformen setzt Ihre Organisation ein, um Einfluss auf der Projektebene zu nehmen (z.B. Briefkampagnen, Konsumentenboykottaufrufe ...)?

Was ist das Repertoire an Strategien, welches Ihre Organisation anwendet?

Warum hat Ihre Organisation dieses Strategierepertoire gewählt?

Welche Instrumente/Aktionsformen setzt Ihre Organisation ein, um Einfluss auf Branchenebene zu nehmen?

Welches Strategierepertoire wendet Ihre Organisation an?

Warum hat Ihre Organisation dieses Strategierepertoire gewählt?

Verwendet Ihre NGO unterschiedliche Aktionsformen und Strategien für Ihre verschiedenen Zielobjekte (Unternehmen, Banken, Regierungsbehörden/Bundesministerien etc.)?

Wenn ja, in welcher Art und warum?

Werden einige Aktionsformen nur in spezifischen Phasen einer Protestkampagne oder eines Projektes verwendet?

Welche Instrumente/Aktionsformen wenden Sie für gewöhnlich zu Beginn eines Protestes an, und mit welchen machen Sie weiter?

Welche Rolle spielen eigene, frühere Erfahrungen mit bestimmten Aktionsformen, Know-how, Grundwerte und Glaubenssätze sowie ideologische Überzeugungen der NGO bei der Wahl des Strategie-/Aktionsrepertoires?

Welche Rolle spielen kulturelle und politische Gesichtspunkte im Projektland bei der Auswahl der Strategie und Kampagnenform?

Wie wichtig ist bei der Auswahl der Strategie und Aktionsform die Akzeptanz durch andere NGOs bzw. die NGO-Community?

Wer bestimmt in Ihrer Organisation über die Mission, Ziele, strategische Orientierung, Strategierepertoire und die im Einzelfall gewählte Aktionsform?

Wenn Ihre Organisation mit einer im spezifischen Einzelfall hilfreichen Strategie/Aktionsform bisher keine Erfahrung gesammelt hat und Sie diese auch nicht als neue Strategie in Ihr Strategierepertoire aufnehmen möchten, was tun Sie in solchen Fällen?

Welche Art von Beziehungen zu dem Zielobjekt würde Ihrer Meinung nach einer NGO bestimmte Strategien/Aktionsformen unmöglich machen?

Welche Art von Beziehung und welche Aktionsformen wären das?

Annahme B7:

Identitätsgetriebene Aktionen werden von Stakeholdergruppen mitunter angewendet, wenn sie den Zusammenhalt der Gruppe und deren Identität in der Öffentlichkeit stärken wollen. Gleichzeitig kann hierdurch ein Thema in der öffentlichen Diskussion platziert werden, um dort eine Meinungsänderung zu erreichen, die wiederum den Weg für erfolgreiche interessengetriebene Aktionen bereitet.

Fragenkomplex 7

Führt Ihre Organisation Aktionen nur in Fällen aus, in denen Sie eine hohe Wahrscheinlichkeit sehen, dass Sie damit eine unmittelbare Verhaltensänderung beim Zielobjekt erreichen?

Oder führen Sie Aktionen auch dann durch, wenn die Wahrscheinlichkeit, eine unmittelbare Verhaltensänderung beim Zielobjekt zu erreichen, äußerst gering ist? Wenn ja, warum und wann?

Welche Formen von Aktionen sind das?

IV. Zusammenarbeit der NGOs

Annahme B8a:

NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Druck auf die Zielobjekte zu erhöhen. Dabei übernehmen manche NGOs die Rolle eines konfrontativen Akteurs, während andere NGOs die Rolle eines kooperativer eingestellten Akteurs gegenüber dem Zielobjekt spielen.

Annahme B8b:

NGOs nutzen eine Zusammenarbeit untereinander in Form von Netzwerken, Koalitionen und koordinierten Aktionen aktiv und bewusst, um den Zeit-, Arbeits- und Geldmittelaufwand unter den NGOs aufzuteilen und dadurch anteilig zu reduzieren.

Fragenkomplex 8

Arbeitet Ihre Organisation mit anderen NGOs in Form von Netzwerken und/oder Koalitionen zusammen?

Wie würden Sie den Unterschied zwischen einem Netzwerk und einer Koalition definieren?

Was sind die Gründe für eine solche Zusammenarbeit?

Welches sind die Vorteile, und welches sind die Nachteile von

- a) Netzwerken?
- b) Koalitionen?

Übernehmen in solchen Netzwerken und Koalitionen manche NGOs bewusst und absprachegemäß die Rolle der konfrontativen NGO gegenüber dem Zielobjekt, während andere NGOs aus diesem Netzwerk/Koalition die Rolle der kooperativen NGO einnehmen (,Good-Cop-Bad-Cop'-Rollenverteilung)?

Wenn ja, wann erfolgt eine solche koordinierte Zusammenarbeit?

Welchen Stellenwert/Wichtigkeit haben solche Netzwerke und Koalitionen für den Erfolg Ihrer Organisation

- auf Projektebene (i.e. einer konkreten Projektfinanzierung bzw. einem Liefergeschäft)?
- auf Branchenebene?
- auf politischer Ebene?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um konkrete Einzelprojekte zu beeinflussen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um eine Verhaltensänderung auf Branchen-/Industrieebene zu erreichen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Auf welche Weise arbeiten Sie mit anderen NGOs zusammen, um eine Verhaltensänderung auf politischer Ebene zu erreichen?

Warum wählen Sie diese Form der Zusammenarbeit?

Werden Netzwerke und Koalitionen häufig von einer oder wenigen einflussreichen NGOs angeführt?

Welche Form der Zusammenarbeit (Netzwerk oder Koalition) ist nach Ihrer Erfahrung für die beteiligten NGOs leichter zu steuern?

Gibt es Arten von NGOs, mit denen Sie eine Zusammenarbeit ablehnen würden? Was wären hierfür die Gründe und Kriterien?

Annahme B9:

Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen einer NGO aus einem Industrieland (ICNGO) und einer NGO aus dem Import-/Projektland (DENGO) bzw. einer lokalen Basisgruppe bestimmt, welche Interessenpositionen in Bezug auf die Formulierung der NGO-Forderung und die Strategiewahl verfolgt werden. Im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft kann für gewöhnlich eine Zusammenarbeit auf Basis einer kooperativen oder konsensuellen Kampagne unterstellt werden.

Fragenkomplex 9

Welche Rolle spielen für Ihre Organisation die Basisgruppen und NGOs vor Ort (Developing Country/Emerging Market-NGOs = DENGOS)?

Wie würden Sie die Beziehung zwischen Ihrer Organisation (als NGO aus einem Industrieland = Industrialised Country-NGO / ICNGO) und den Organisationen im Projektland (DENGOS) charakterisieren?

Welche Partei stellt welchen Input und welche Ressourcen in einem solchen ICNGO-DENGO-Netzwerk/Koalition zur Verfügung?

Welche der beiden Parteien bestimmt die Formulierung der Forderungen, das strategische Vorgehen und die Wahl der Aktionsformen gegen das Zielobjekt?

Welche Partei bestimmt im Falle divergierender Interessen, Meinungen und Forderungsschwerpunkten den Standpunkt und die strategische Ausrichtung des ICNGO-DENGO-Netzwerkes/Koalition, und warum?

Sofern man in die folgenden vier unterschiedlichen Typen von Kampagnenbeziehungen zwischen einer ICNGO und einer DENGO unterscheidet ...

- 1) kooperative Kampagne: Die politischen Ziele von ICNGO und DENGO sind in hohem Maße miteinander verflochten, und es besteht ein hoher Grad an Geldmittelteilung und Informationsaustausch sowie ein gemeinsames strategisches Management;
- 2) konsensuelle Kampagne: Die politischen Ziele der ICNGO und DENGO sind kompatibel, aber nicht identisch. Es erfolgt regelmäßig ein Austausch von Geldmitteln und Informationen sowie Strategien (basierend auf den nationalen Kampfplätzen). Jedoch sind Unterschiede in den Anliegen von ICNGO und DENGO zu erkennen;
- 3) losgelöste Kampagne: Es sind signifikante Unterschiede in den politischen Zielen von ICNGO und DENGO zu erkennen. Geldmittel und Informationen werden nur unregelmäßig ausgetauscht; Strategien werden ebenso nur gelegentlich geteilt und besprochen;
- 4) konkurrierende Kampagne: Beide Seiten haben divergierende politische Bedürfnisse. Es gibt keinen oder nur einen sehr geringen Informations- und Geldmittelaustausch und auch kein gemeinsames Management,

... welcher Beziehungstyp liegt bei der Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit DENGOS vor, und warum?

Sehen Sie in allen vier Fällen eine Möglichkeit der Zusammenarbeit, oder würden Sie von einer oder mehreren der vorgenannten Beziehungsformen Abstand nehmen?

Wie lösen Sie divergierende Interessen zwischen der ICNGO und der DENGO?

V. Zusammenarbeit zwischen NGO und Zielobjekt

Annahme B10a:

Eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmitstreiter) kann eine NGO in eine bessere Verhandlungsposition bringen, um dort eine Verhaltensänderung durchzusetzen.

Annahme B10b:

Im Fall einer sehr engen Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt (oder dem Zwangsmitstreiter) läuft die NGO jedoch Gefahr, dass die übrigen, im NGO-Netzwerk zusammengeschlossenen Gruppen eine weitere Zusammenarbeit mit ihr verweigern. Der Grad der Zielobjekt (Zwangsmitstreiter)-NGO-Verbindung, der dabei als zu eng angesehen wird, ist von der subjektiven Einschätzung der übrigen NGOs abhängig.

Fragenkomplex 10

Wie steht Ihre Organisation zu einer Zusammenarbeit zwischen einer NGO und dem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten?

Würden Sie eine Zusammenarbeit mit dem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten eingehen? Wenn ja, in welcher Form und unter welchen Voraussetzungen?

Besteht eine Zusammenarbeit Ihrer Organisation mit ihren Zielobjekten bzw. Zwangsverbündeten?

Welche Vorteile und welche Nachteile/Gefahren sehen Sie in einer solchen Zusammenarbeit?

Wie schützt sich Ihre Organisation im Falle einer Zusammenarbeit mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten vor den möglichen Gefahren?

Hat Ihre Organisation ihre Einstellung zum Thema Kooperation mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten in der Zeit ihres Bestehens geändert?

Wenn ja, aus welchem Grund und in welcher Weise?

Besteht Ihrer Meinung nach die Gefahr, dass eine NGO, die mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten zusammenarbeitet, durch andere NGOs dafür kritisiert wird?

Könnte dies signifikante negative Konsequenzen für die kooperierende NGO haben? Wenn ja, in welcher Form?

Welcher Grad der Kooperation mit einem Zielobjekt bzw. Zwangsverbündeten könnte in solch negative Konsequenzen für eine NGO münden?

9 Anhang 2

9.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederung der Betriebe	20
Abb. 2: Vertragsrechtliche Grundstruktur eines Lieferantenkredites	43
Abb. 3: Vertragsrechtliche Grundstruktur einer Exportfinanzierung (Bestellerkredit bzw. Bank-zu-Bank-Kredit)	45
Abb. 4: Ablaufstruktur eines Bestellerkredites	50
Abb. 5: Wesentliche Projektbeteiligte	60
Abb. 6: Die Stakeholder der NGOs	193
Abb. 7: Typologie der Ressourcenbeziehungen	234
Abb. 8: Typologie der Einflussstrategien	235
Abb. 9: Spezifische Einflussstrategien gemäß der Frooman (1999)-Typologie	250

9.2 Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BOO	Build–Own–Operate
BOT	Build–Operate–Transfer
BP	British Petroleum
BTC-Pipeline	Baku-Tbilisi-Ceyhan-Pipeline
ECA	Export Credit Agency (Exportkreditversicherung)
ECG	Export Credit Group
ECGD	Export Credits Guarantee Department
EHS Guidelines	Environmental, Health, and Safety Guidelines
EIA	Environmental Impact Assessment
EIB	European Investment Bank
EMP	Environmental Management Plan
EP	Equator Principles
EPC	Engineering, Procurement, Construction
EPFI	Equator Principles Financial Institution
Euler Hermes	Euler Hermes Kreditversicherungs-AG
IFC	International Finance Corporation
IIED	International Institute for Environment and Development
IMA	Interministerieller Ausschuss
INFOE	Institut für Ökologie und Aktions-Ethnologie e.V.
IRN	International Rivers Network (später in ‘International Rivers’ umbenannt)
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
LNG	Liquified Natural Gas
MUNLV	Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
NBA	Narmada Bachao Andolan (indische Basisorganisation)
NGO	Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development)
o.J.	Ohne Jahresangabe
OSIAF	Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan (OSIAF)

o.V.	Ohne Verfasserangabe
PIM	Preliminary Information Memorandum
PPAH	Pollution Prevention and Abatement Handbook
PwC	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
SPE	Special Purpose Entity
SPV	Special Purpose Vehicle
TORPF	Transparency of Oil Revenues and Public Finance Program
UBA	Umweltbundesamt
UNEP	United Nations Environment Programme
UNEP FI	UNEP Finance Initiative
UNEP FII	UNEP Financial Institutions Initiative
UNEP GeSI	UNEP Global e-Sustainability Initiative
UNEP III	UNEP Insurance Industry Initiative
VfU	Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen
WCD	World Commission on Dams
WEED e.V.	Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung e.V.
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)

9.3 Literaturverzeichnis

- Adelphi Research (2005) *Auswirkungen der UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung: Empirische Untersuchung der praktischen Auswirkungen der UNEP-Erklärung der Finanzinstitute zu Umwelt und nachhaltiger Entwicklung auf die Geschäftspolitik von Unternehmen der deutschen Finanzbranche.* Veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.adelphi-research.de/projektberichte/UNEP%20FI%20Bericht%2005-03-23.pdf. Adelphi Research GmbH März 2005 (Zugriff: 09.07.2008).
- AGA-Portal (AuslandsGeschäftsAbsicherung) *AGA-Portal – AuslandsGeschäftsAbsicherung.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) zur AuslandsGeschäftsAbsicherung der Bundesrepublik Deutschland auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/portal/index.html (Zugriff: 01.08.2008).
- AGA-Portal (Deckungsformen) *Deckungsformen.* Übersicht zu den Deckungsformen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/deckungsformen.html (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal (Exportkreditgarantien) *Exportkreditgarantien der Bundesrepublik Deutschland.* Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/aga/index.html (Zugriff: 01.08.2008).
- AGA-Portal (Fabrikationsrisikodeckung) *Fabrikationsrisikodeckung.* Übersicht zur Fabrikationsrisikodeckung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen

- Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/produkte/fabrikationsrisikodeckung.html (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal
(Finanzkredit – per
April 2006) *Produktinformation Finanzkreditdeckung.* Übersicht zur Finanzkreditdeckung (per April 2006) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pdf/produktinfo/pi_finanzkredit.pdf (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal
(Grundzüge
Exportkredit) *Grundzüge der Exportkreditgarantien.* Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/grundzuege_exportkredit.html (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal
(Grundzüge gedeckte
Risiken) *Gedekte Risiken.* Übersicht zu den gedeckten Risiken (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/gedeckte_risiken.html (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal
(Hermesdeckungen –
Jahresbericht 2007) *Exportgarantien der Bundesrepublik Deutschland – Jahresbericht 2007.* Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie in Verbindung mit den Mandataren Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vom Juni 2008, zu finden unter www.agaportal.de/pdf/berichte/jb_2007.pdf (Zugriff: 05.08.2008).
- AGA-Portal (IMA) *IMA – Interministerieller Ausschuss.* Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/ima.html (Zugriff: 01.08.2008)
- AGA-Portal
(Investitions Garantien) *Investitions Garantien der Bundesrepublik Deutschland.* Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und

- Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/dia/index.html (Zugriff: 01.08.2008).
- AGA-Portal (Lieferantenkredit – per Juni 2007) Übersicht zur *Lieferantenkreditdeckung* (per Juni 2007) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pdf/produktinfo/pi_lieferantenkredit.pdf (Zugriff: 11.07.2008).
- AGA-Portal (Mandatarauftrag) *Mandatarauftrag*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) zur Außenwirtschaftsförderung der Bundesrepublik Deutschland auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/portal/mandatarauftrag.html (Zugriff: 01.08.2008).
- AGA-Portal (OECD) *Der OECD-Konsensus für öffentlich unterstützte Exportkredite*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite unter www.agaportal.de/pages/aga/grundzuege/internationales/oecd.html (Zugriff: 26.07.2008).
- AGA-Portal (Produkte) *Produkte*. Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/aga/produkte.html (Zugriff: 01.08.2008).
- AGA-Portal (UFK-Garantien) *UFK-Garantien der Bundesrepublik Deutschland*. Produktinformation (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (Euler Hermes) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC AG) betriebenen Internetseite www.agaportal.de/pages/ufk/index.html (Zugriff: 01.08.2008).

- Albach, Horst (2007) *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik–Eine Erwiderung*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 195–206.
- Amnesty International (Aufdecken) *Aufdecken*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/aufdecken (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Aufklären) *Aufklären*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/aufklaeren (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Empörung) *Am Anfang stand die Empörung*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/am-anfang-stand-die-empoeerung (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Handeln) *Handeln*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/handeln (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Organisation) *Wie ist Amnesty International organisiert?* Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/wie-ist-amnesty-international-organisiert (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Rechenschaftsbericht 2007) *Rechenschaftsbericht 2007*. Information auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/files/Rechenschaftsbericht2007.pdf (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Unsere Themen) *Unsere Themen*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/unsere-themen (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Verändern) *Verändern*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/veraendern (Zugriff: 29.03.2009).
- Amnesty International (Wie wir arbeiten) *Wie wir arbeiten*. Information (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Amnesty International Deutschland unter www.amnesty.de/wie-wir-arbeiten (Zugriff: 29.03.2009).
- Anheier, Helmut K. (2005) *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London, New York, 2005.

- Aßländer, Michael S. (2006) *Vom „klassischen Irrtum“ der Neoklassik. Kritische Anmerkungen zur Klassikeradaptation im modernen Ökonomieverständnis.* In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 7. Jg., Heft 2, 2006, S. 206–222.
- Auswärtiges Amt (Aufgaben) *Aufgaben des Auswärtigen Dienstes.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Auswärtigen Amtes auf deren Internetseite unter www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Aamt/AuswDienst/Aufgaben.html (Zugriff: 04.08.2008).
- Auswärtiges Amt (Leitbild) *Unser Auftrag: Interessen Deutschlands vertreten – Bürgerinnen und Bürger unterstützen – Werte vermitteln.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Auswärtigen Amtes auf dessen Internetseite unter www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Aamt/AuswDienst/Leitbild.html (Zugriff: 04.08.2008).
- Badelt, Christoph (2007) *Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht.* In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 98–119.
- Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (2007) *Die Wiener Schule der NPO-Forschung.* In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 3–16.
- Bakker, Frank G.A. de / Hond, Frank den (2008) *Introducing the Politics of Stakeholder Influence: A Review Essay.* In: *Business & Society*, Vol. 47, No. 1, 2008, S. 8–20.
- Baku-Ceyhan Campaign (about) *About the Baku Ceyhan Campaign.* Undatierte Veröffentlichung der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.baku.org.uk/about.htm (Zugriff: 09.07.2008).
- Baku-Ceyhan Campaign (coatings) *What's the problem ? Field joint coatings – The basics.* Undatierter Bericht der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/coatings.htm (Zugriff: 09.07.2008).
- Baku-Ceyhan Campaign (full story) *The full story: Pipeline corrosion threat covered up by BP.* Undatierter Bericht der Baku-Ceyhan Campaign (ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/fullstory.htm (Zugriff: 09.07.2008).
- Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas (1996) *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung.* In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 48. Jg., Heft 2, 1996, S. 130–153.

- BankTrack (2006a) *Equator Principles Re-Launched. Improvements Made, But Principles Fail to Live Up To Their Potential.* Veröffentlichung von BankTrack vom 07.07.2006, zu finden über den Search-Modus auf deren Internetseite unter www.banktrack.org (Zugriff: 04.09.2008).
- BankTrack (2006b) *Equator Principles II. NGO comments on the proposed revision of the Equator Principles.* Veröffentlichung von BankTrack vom 26. April 2006, zu finden über den Search-Modus auf deren Internetseite unter www.banktrack.org (Zugriff: 04.09.2008).
- BankTrack (About) *About.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/about_banktrack (Zugriff: 31.03.2009).
- BankTrack (Financial Report 2007) *Financial Report 2007.* Veröffentlichung auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/download/banktrack_financial_report_2007/0_080229_financial_report_2007.pdf (Zugriff: 31.03.2009).
- BankTrack (Funding) *Funding and Support.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/funding (Zugriff: 31.03.2009).
- BankTrack (Members and Partners) *Our Members and Partners.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/members_and_partners (Zugriff: 31.03.2009).
- BankTrack (Organization) *Organization.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von BankTrack unter www.banktrack.org/show/pages/organization (Zugriff: 31.03.2009).
- Barney, Jay (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* In: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 99–120.
- Bauske, Bernhard (2007) *Allianzen zwischen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft. Erfolge und Probleme aus Sicht des WWF.* In: *UmweltWirtschaftsForum (UWF)*, Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 26–30.
- Becker, Hans Paul / Peppmeier, Arno (2008) *Bankbetriebslehre. 7., aktualisierte Auflage*, Ludwigshafen (Rhein), 2008.
- Behn, Sharon (2000) *Environmental, Human Rights Activists Target Banks.* Bericht von Sharon Behn / Agence France Presse vom 06.04.2000, zu finden im Datenbank-Infosystem LexisNexis (Zugriff: 17.10.2008) und ebenso veröffentlicht von International Rivers Network auf deren Internetseite unter IRN's Three Gorges

- Campaign / campaign materials www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=000406.discover.html (Zugriff: 19.07.2006).
- Beisheim, Marianne (1997) *Nichtregierungsorganisationen und ihre Legitimität*. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 43/97, 1997, S. 21–29.
- Bennett, W. Lance (2003) *Communicating Global Activism. Strengths and vulnerabilities of networked politics*. In: Information, Communication & Society, Vol. 6, No. 2, 2003, S. 143–168.
- Berg, Nicola / Holtbrügge, Dirk (2002) *Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmungen in der VR China*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 3. Jg., Heft 1, 2002, S. 35–54.
- Berman, Shawn L. / Wicks, Andrew C. / Kotha, Suresh / Jones, Thomas M. (1999) *Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance*. In: Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, 1999, S. 488–506.
- Beyerle, Hubert (2006) *Hohe Renditen mit Anstand und Moral*. Beitrag von Hubert Beyerle in der Financial Times Deutschland vom 13.10.2006, Beilage ‚Asset Management‘ A3
- Bissell, Richard E. / Singh, Shekhar / Warth, Hermann (2000) *MAHESHWAR HYDROELECTRIC PROJECT: Resettlement and Rehabilitation. An Independent Review Conducted for the Ministry of Economic Cooperation and Development (BMZ), Government of Germany*. Untersuchungsbericht vom 15.06.2000 (ohne Ortsangabe).
- BMF (Leitlinien) *Leitlinien und Prioritäten*. Veröffentlichung des Bundesministeriums der Finanzen vom 31.03.2005 auf deren Internetseite unter www.bundesfinanzministerium.de/nn_2988/DE/BMF__Startseite/Ministerium/Leitlinien__und__Prioritaeten/node.html?__nnn=true (Zugriff: 04.08.2008).
- BMF (Ziele) *Aufgaben und Ziele*. Veröffentlichung des Bundesministeriums der Finanzen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf deren Internetseite unter www.bundesfinanzministerium.de/nn_2624/DE/BMF__Startseite/Ministerium/Aufgaben__und__Ziele/node.html?__nnn=true (Zugriff: 04.08.2008).
- BMWi (Hermesversicherte Kredite) *Hermesversicherte Kredite*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter folgenden Links (Zugriff: 01.08.2008):
Hintergrund:
www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,

- did=156288.html
Wirtschaftspolitische Zielsetzung:
[www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,
 did=152542.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152542.html)
Vom Bund übernommene Exportkreditgarantien im Jahr 2006:
[www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,
 did=152546.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152546.html)
Verfahren der Übernahme von Hermesdeckungen:
[www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,
 did=152548.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152548.html)
Nachhaltige Entwicklung und Exportkredite:
[www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,
 did=152550.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/aussenwirtschaft,did=152550.html)
- BMWi (Politik) *Politik für Bürgerinnen und Bürger.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Ministerium/aufgaben-und-struktur.html (Zugriff: 04.08.2008).
- BMWi (Schlaglichter) *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik.* Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Referat Öffentlichkeitsarbeit, Monatsbericht Mai 2008, veröffentlicht auf dessen Internetseite unter Publikationen www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html (Zugriff: 01.08.2008), hier insbesondere das Kapitel ‚Exportkreditgarantien der Bundesrepublik Deutschland – verlässlicher Schutz vor Risiken bei Exportgeschäften‘, S. 19–24.
- BMWi (Weltweit Aktiv) *Weltweit Aktiv: Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen.* Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Referat Öffentlichkeitsarbeit, Stand Juli 2007, veröffentlicht auf dessen Internetseite unter Publikationen www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen.html (Zugriff: 01.08.2008).
- BMZ (Leitmotive) *Die vier Leit motive der deutschen Entwicklungspolitik.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf dessen Internetseite unter www.bmz.de/de/ziele/deutsche_politik/leitmotive/index.html (Stand: 04.08.2008).
- BMZ (Ziele) *Grundsätze und Ziele.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf dessen Internetseite unter www.bmz.de/de/ziele/index.html (Zugriff: 04.08.2008).

-
- Boatright, John R. (2004) *What's So Special About Shareholders?* In: Beauchamp, Tom L. / Bowie, Norman E. (Eds.) *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 75–83.
- Böhi, Daniel Michael (1995) *Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen*. Dissertation Universität Zürich, 1995.
- Böhm, Peter (2005) *Keine Chance mehr für James Bond*. Bericht von Peter Böhm in der Tageszeitung (taz) vom 25.05.2005, Nummer 7672, S. 9, ebenso veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.taz.de/index.php?id=archivseite&dig=2005/05/25/a0093 (Zugriff: 30.07.2008).
- Böttcher, Jörg / Blattner, Peter (2006) *Projektfinanzierung*. München, 2006.
- BP (o.J.–7016374) *Dialogue and engagement*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9007557&contentId=7016374 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7015624) *Engaging host governments across the Caspian in security and human rights issues*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008512&contentId=7015624 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7015621) *Supporting and facilitating stakeholder engagement in Azerbaijan*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008509&contentId=7015621 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7015620) *Implementing the BTC Resettlement Action Plan brings fair deals for all in Turkey. Consistent effort over the past three and a half years has resulted in the development of a fund within BTC's Resettlement Action Plan for people affected by construction of the BTC pipeline who had no formal rights to compensation under Turkish law*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9008508&contentId=7015620 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7015001) *Promoting diversified economies: Economic diversification reduces dependence on energy revenue, decrease the risk of economic distortion and generates jobs. BP supports economic diversification through micro-finance schemes, by supporting local enterprises and through the provision of products for low-income customers*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter

- <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9007609&contentId=7015001> (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7014358) *Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006669&contentId=7014358 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7014107) Undatierte Projektdokumentation, veröffentlicht von BP auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006631&contentId=7014107 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7013552) *Monitoring by national NGOs*. Veröffentlichung der Ergebnisse des Monitoring durch NGOs auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9006625&contentId=7013552 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (o.J.–7013422) *Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline*. Undatierte Veröffentlichung von BP (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.bp.com/subsection.do?categoryId=9006630&contentId=7013422 (Zugriff: 09.07.2008).
- BP (2006a) *First Ship Loads Oil From New Caspian Pipeline*. Presseerklärung von BP vom 04.06.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7018473 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (2006b) *BTC Celebrates Full Commissioning*. Presseerklärung von BP vom 13.07.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7019835 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (2005) *Georgian Celebrations Mark Major Step Towards BTC Pipeline Completion*. Presseerklärung von BP vom 12.10.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7010774 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (2004) *BTC Signs Project Finance Agreements*. Presseerklärung von BP vom 03.02.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2016340 (Zugriff: 21.08.2006).
- BP (2003) *The IFC And EBRD Approve Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline Loans*. Presseerklärung von BP vom 11.11.2003, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2015333 (Zugriff: 21.08.2006).

- Brie, Maria / Pietzcker, Hagen (2004) *NGOs in China. Die Entwicklung des Dritten Sektors.* Discussion Paper SP III 2004-110, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), 2004.
- Britannica (o.J.) Artikel (ohne Jahresangabe und ohne weitere Verfasserangabe) zum Begriff ‚Subsistence Farming‘, veröffentlicht auf der Internetseite von Encyclopedia Britannica unter www.britannica.com/eb/article-9001314 (Zugriff: 09.07.2008).
- Brühl, Tanja (2003) *Nichtregierungsorganisationen als Akteure internationaler Umweltverhandlungen. Ein Erklärungsmodell auf der Basis der situationsspezifischen Ressourcennachfrage.* Studien der Hessischen Stiftung Friedens- und Konfliktforschung, Band 42, Frankfurt/Main, 2003.
- Buchner, Michael / Friedrich, Fabian / Kunkel, Dino (2005) *Zielkampagnen für NGO. Strategische Kommunikation und Kampagnenmanagement im Dritten Sektor.* Public Affairs und Politikmanagement, Band 8, Wien, Münster, 2005.
- Burger, Andrew K. (2006) *BP, Industry Partners & Government Leaders Celebrate Completion of BTC Pipeline.* Bericht von Andrew K. Burger vom 13.07.2006 im Fachjournal Resource Investor, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.resourceinvestor.com/pebble.asp?releid=21522 (Zugriff: 06.11.2008), ebenso veröffentlicht von ECA Watch auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/oil_gas_mining/btc/Ricom_BTC_Opening_13july06.htm (Zugriff: 18.08.2006).
- Butler, Nick (2006) *Energy – the Changing World Order.* Ansprache von Nick Butler, Group Vice President of Strategy and Policy Development / BP, anlässlich einer Konferenz in Istanbul am 05.07.2006, veröffentlicht auf der Internetseite von BP unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=7019410 (Zugriff: 09.07.2008).
- Carmin, JoAnn / Balsler, Deborah B. (2002) *Selecting Repertoires of Action in Environmental Movement Organizations.* In: *Organization & Environment*, Vol. 15, No. 4, 2002, S. 365–388.
- Caufield, Catherine (1997) *Rough Sailing at Three Gorges Dam.* Bericht von Catherine Caufield im ‚World Rivers Review‘, Volume 12, Number 6 / December 1997, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN’s Three Gorges Campaign / articles & updates, auf deren Internetseite unter www.irn.org/pubs/wrr/9712 (Zugriff: 19.07.2006).
- Charreaux, Gérard / Desbrières, Philippe (2001) *Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value.* In: *Journal of Management and Governance*, Vol. 5, No. 2, 2001, S. 107–128.
- Clarkson, Max B.E. (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.* In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, S. 92–117.

- Cole, Theresa
Levonian (2002) *Three Gorges – the last chance*. Beitrag von Theresa Levonian Cole im *The Guardian*, Ausgabe vom 08.06.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://travel.guardian.co.uk/countries/story/0,,729217,00.html> (Zugriff: 09.07.2008).
- Coleman, Greg (2004) *Environmental Responsibility in A Global Business*. Unterpunkt 3. 'Setting standards – BTC'. Ansprache von Greg Coleman, Group Vice President, Health, Safety, Security and Environment, BP p.l.c., am 24.05.2004 anlässlich der Fourth International Conference On Remediation Of Chlorinated And Recalcitrant Compounds, Monterey, veröffentlicht von BP auf deren Internetseite unter www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=2018612 (Zugriff: 09.07.2008).
- Delbrück, Jost (2003) *Nichtregierungsorganisationen. Geschichte – Bedeutung – Rechtsstatus*. Rechtspolitisches Forum, Band 13, Institut für Rechtspolitik der Universität Trier, Trier 2003.
- Deutscher Bundestag
(1999a) 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1650 vom 22.09.1999. *Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen des Staudammprojektes Maheshwar*. Kleine Anfrage der Abgeordneten Rolf Kutzmutz, Dr. Winfried Wolf, Eva-Maria Bulling-Schröter, Ursula Lötzer, Carsten Hübner und der Fraktion der PDS.
- Deutscher Bundestag
(1999b) 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1827 vom 20.10.1999. *Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen des Staudammprojektes Maheshwar*. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Rolf Kutzmutz, Dr. Winfried Wolf, Eva-Maria Bulling-Schröter, Ursula Lötzer, Carsten Hübner und der Fraktion der PDS.
- Deutscher Bundestag
(1996) Plenarprotokoll zur 13. Wahlperiode / 128. Sitzung. Tagesordnungspunkt 9, nebst Anlage 5 zum Stenographischen Bericht des Plenarprotokolls 13/128. Bonn, 10.10.1996.
- Doh, Jonathan P. /
Guay, Terrence R.
(2006) *Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, 2006, S. 47–73.
- Donaldson, Thomas
(1999) *Making Stakeholder Theory Whole*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 237–241.
- Donaldson, Thomas /
Preston, Lee E. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, S. 65–91.
- Dradio (2005) „Weltbank ist ein internationaler Agenda-Setter“. Interview mit Dirk Messner, Geschäftsführer des Instituts für Entwicklungspolitik in Bonn. Deutschlandfunk, Interview vom 20.03.2005; veröffentlicht auf der Internetseite

- http://www.dradio.de/dlf/sendungen/interview_dlf/358296/drucken/ (Zugriff: 09.07.2008).
- Driscoll, Cathy / Crombie, Annie (2001) *Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova Nada and JDI*. In: *Business & Society*, Vol. 40, No. 4, 2001, S. 442–471.
- Drucker, Peter F. (1992) *Managing the Non-Profit Organization. Principles and Practices*. New York, 1992.
- Dunning, Michael (2004) *Equator-Principles questioned*. Bericht von Michael Dunning in *Project Finance International (PFI)*, Ausgabe Nr. 292 vom 23.06.2004, S. 52–54.
- Durrani, Nadia (2005) *Ancient Secrets of Turkey*. Bericht von Dr. Nadia Durrani im 'The BP Magazine', Issue 2, 2005, S.21–27, veröffentlicht von BP auf deren Internetseite unter www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/B/BPM_05two_BP_Magazine.pdf (Zugriff: 21.08.2006).
- Dyllick, Thomas (1989) *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Wiesbaden, 1989 (zugl.: St. Gallen, Univ., Habil.-Schr., 1988).
- Ebinger, Frank (2007a) *Dialog zwischen Unternehmen und NGOs auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zusammenarbeit*. In: *UmweltWirtschaftsForum (UWF)*, Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 1–2.
- Ebinger, Frank (2007b) *Zum Verständnis des Gegenübers – Rolle und Strategien von Non Governmental Organisations (NGOs)*. In: *UmweltWirtschaftsForum (UWF)*, Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 34–39.
- ECA Watch Internetauftritt der Nichtregierungsorganisation ECA Watch unter www.eca-watch.org (Zugriff: 11.07.2008).
- ECA Watch (2005a) *A Trojan Horse for Large Dams: How export credit agencies are offering new subsidies for destructive projects under the guise of environmental protection*. Bericht vom September 2005, veröffentlicht von ECA Watch auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/dams/ECAW_trojan_horse_report_2sept05.html (Zugriff: 09.07.2008).
- ECA Watch (2005b) *Case Study: Three Gorges Dam*. Veröffentlichung von ECA Watch vom 08.11.2005 auf deren Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/asia_pacific/china/racetothetbottom_chinacase_1999.html (Zugriff: 09.07.2008).
- ECA Watch (2003) *Groups From 7 Countries File Claim Against BP and Pipeline Partners: "Green" Company Violating International Norms in Controversial Caspian Oil Pipeline*. Presseerklärung vom 29.04.2003, veröffentlicht von ECA Watch auf deren

- Internetseite unter www.eca-watch.org/problems/oil_gas_mining/btc/ECAWPR_BTC2_2003.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Eckardstein, Dudo von / Simsa, Ruth (2007) *Entscheidungsmanagement in NPOs*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 376–388.
- Eesley, Charles / Lenox, Michael J. (2006) *Firm Responses to Secondary Stakeholder Action*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 8, 2006, S. 765–781.
- Eesley, Charles / Lenox, Michael J. (2005) *Secondary Stakeholder Actions and the Selection of Firm Targets*. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, NC, 2005, abrufbar im Internet unter www.mit.edu/~eesley/stakeholder_targets2.2.pdf (Zugriff: 25.06.2009).
- Eilenberger, Guido (1990) *Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen – Internationale Bankleistungen – Bank-Management*. 4., ergänzte Auflage, München, Wien, 1990.
- EITI (o.J.) *Extractive Industries Transparency Initiative*. Informationsveröffentlichung (ohne Jahresangabe oder weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter <http://eitransparency.org> (Zugriff: 07.11.2008).
- Ellis, Hannah (2005) *The Baku-Ceyhan Pipeline: BP's Time Bomb*. Bericht von Hannah Ellis für die Nichtregierungsorganisation CorpWatch vom 02.06.2005, veröffentlicht auf der Internetseite von CorpWatch unter www.corpwatch.org/article.php?id=12340 (Zugriff: 09.07.2008).
- Equator Principles (2006) *The "Equator Principles". A financial industry benchmark for determining, assessing and managing social & environmental risk in project finance, July 2006*. Veröffentlichung auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf (Zugriff: 29.08.2008).
- Equator Principles (2003) *Leading Banks Announce Adoption of Equator Principles. Press Release June 4, 2003*. Veröffentlichung auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/pr_030604.shtml (Zugriff: 26.07.2008).
- Equator Principles-FAQ *The Equator Principles – Frequently Asked Questions about the Equator Principles*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/faq.shtml (Zugriff: 26.07.2008).

- Equator Principles-
Join *Become an Adopting Institution*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/join.shtml (Zugriff: 29.08.2008).
- Equator Principles
(Startseite) *The Equator Principles*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite der Equator Principles unter www.equator-principles.com/index.shtml (Zugriff: 29.08.2008).
- Eucken, Walter (1947) *Die Grundlagen der Nationalökonomie*. 5., veränderte Auflage, Godesberg, 1947.
- Export and Investment
Guarantees Act 1991
(c. 67) *Export and Investment Guarantees Act 1991 (c. 67)*. Veröffentlichung auf der Internetseite des Office of Public Sector Information (OPSI) unter www.opsi.gov.uk/acts/acts1991/ukpga_19910067_en_1.htm und ebenso Verlinkung auf dieses Dokument von der Internetseite der britischen Exportkreditversicherung Export Credits Guarantee Department (ECGD) unter www.ecgd.gov.uk/index/aboutecgd/ecgdmissionandobjectives.htm (Zugriff: 05.10.2008).
- Fabisch, Nicole (2004) *Soziales Engagement von Banken: Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenship von Banken in Deutschland*. Hamburger Schriften zur Marketingforschung, herausgegeben von Michael Zerres, Band 27, München und Mering, 2004.
- Franke, Thomas
(2005) *Streit um die wichtigste Pipeline der Welt*. Bericht von Thomas Franke vom 15.05.2005 auf der Deutschen Welle, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1579446,00.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Frantz, Christiane /
Martens, Kerstin
(2006) *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2006.
- Fraser, Ian (2002) *Jobs threat over Morgan Stanley boycott*. Bericht von Ian Fraser (Financial Editor) in The Sunday Herald vom 24.03.2002, S. 1.
- Freeman, R. Edward
(2008) *Ending the So-Called „Friedman-Freeman“ Debate*. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 18, No. 2, 2008, S. 162–166.
- Freeman, R. Edward
(2004) *The Stakeholder Approach Revisited*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 5. Jg., Heft 3, 2004, S. 228–241.
- Freeman, R. Edward
(1999) *Divergent Stakeholder Theory*. In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 233–236.
- Freeman, R. Edward
(1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield/MA, London, 1984.

- Freeman, R. Edward / Reed, David L. (1983) *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. In: California Management Review, Vol. 25, No. 3, 1983, S. 88–106.
- Freimann, Jürgen (2007) *Umweltprüfungen*. In: Jahrbuch Ökologie 2008, hrsg. von Altner, Günter / Leitschuh, Heike / Michelsen, Gerd / Simonis, Udo E. / Weizsäcker, Ernst U. von, Beck-Reihe, Band 1781, 15.Jg., Stuttgart, 2007, S. 154–162.
- Freimann, Jürgen (Hrsg.) (2004) *Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Schriften zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung, hrsg. von Jürgen Freimann, Band 1, 1. Auflage, München, Mering, 2004.
- Freimann, Jürgen (1998) *Unternehmen und Stakeholder. Management zwischen Ökonomie und Politik*. In: Biesecker, Adelheid / Elsner, Wolfram / Grenzdörffer, Klaus (Hrsg.), *Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse*. Institutionelle und Sozial-Ökonomie, Band 6, hrsg. von Biesecker, Adelheid / Elsner, Wolfram / Grenzdörffer, Klaus, Pfaffenweiler, 1998, S. 14–28.
- Freimann, Jürgen (1996) *Betriebliche Umweltpolitik*. Bern, Stuttgart, Wien 1996.
- Freimann, Jürgen (1989) *Instrumente sozial-ökologischer Folgenabschätzung im Betrieb*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 53, Wiesbaden 1989 (zugl.: Kassel, Gesamthochschule, Habil.-Schr.).
- Friedman, Andrew L. / Miles, Samantha (2006) *Stakeholders. Theory and Practice*. 1. Auflage, Oxford, New York, 2006.
- Friedman, Andrew L. / Miles, Samantha (2002) *Developing Stakeholder Theory*. In: Journal of Management Studies, Vol. 39, No. 1, 2002, S. 1–21.
- Friedman, Milton (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. In: The New York Times Magazine, Veröffentlichung vom 13.09.1970, S. SM17, abrufbar über das Internetarchiv der New York Times unter <http://query.nytimes.com/search/site/search?query=&x=15&y=10&type=nyt>. Der Artikel wurde ebenso auf der Internetseite der University of Colorado at Boulder unter www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html veröffentlicht (Zugriff: 13.05.2009). Ebenso wurde er abgedruckt in Beauchamp, Tom L. / Bowie, Norman E. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 50–55.

-
- Friends of River Narmada (2000a) *German Protest Against Maheshwar 18 September 2000, Berlin.* Information von Friends of River Narmada, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/german.protest.html (Zugriff: 21.07.2006).
- Friends of River Narmada (2000b) *Demonstration in NYC against Ogden Corp ! 10am, June 14th, 2000.* Gemeinsamer Demonstrationsaufruf von Friends of the Narmada und Narmada Solidarity Coalition of NYC (ohne Angabe des Erstellungsdatums), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ny-protest.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Friends of River Narmada (2000c) *OGDEN COMMIT TO TALKS ON NARMADA DAM AT ANNUAL MEETING PROTEST.* Gemeinsame Pressemitteilung von Friends of the Narmada, International Rivers Network (IRN) und Narmada Solidarity Coalition of New York vom 19.06.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ny-protest.pr.html (Zugriff: 21.07.2006).
- Friends of River Narmada (1999) *RESOLUTION OF INTERNATIONAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ON THE MAHESHWAR DAM IN MADHYA PRADESH, INDIA.* Resolution von 133 Organisationen aus 27 Staaten, übergeben am 27.04.1999 an den Minister von Madhya Pradesh, Shri Digvijay Singh, veröffentlicht von Friends of River Narmada auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/april.1999.ngo.declaration.html (Zugriff: 21.07.2006).
- Friends of River Narmada (1998) *DECLARATION IN SUPPORT OF THE STRUGGLE FOR THE PROMISED SUSPENSION OF CONSTRUCTION ON THE MAHESHWAR DAM, MADHYA PRADESH, INDIA.* Deklaration indischer und internationaler Nichtregierungsorganisationen vom 11.05.1998, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/1998/maheshwar.declaration.html (Zugriff: 21.07.2006).
- Friends of River Narmada (Chronik) *A Chronology of Events in the Maheshwar Struggle.* Friends of River Narmada, Übersichtstabelle (ohne Angabe des Erstellungsdatums und ohne weitere Verfasserangabe) veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/chronology.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Friends of River Narmada (Letter to Shareholders) *Ogden & the Maheshwar Dam. Poor Economics, Strong Opposition, Financial, Legal & Political Risks.* Gemeinsamer Brief (Angabe des Erstellungsdatums) von Friends of the Narmada und International Rivers Network (IRN),

- veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of the Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/ogdam.report.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Friends of River Narmada (Maheshwar-Factsheet) *The Maheshwar Dam Project: Factsheet*. Friends of River Narmada, Bericht (ohne Jahresangabe und ohne weitere Verfasserangabe) veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar/maheshwar.factsheet.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Friends of River Narmada (Maheshwar-Introduction) *The Maheshwar Dam: a Brief Introduction*. Friends of River Narmada, Bericht (ohne Jahresangabe und ohne weitere Verfasserangabe) veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.narmada.org/maheshwar.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Fritz, Wolfgang (1990) *Ansätze der Wettbewerbstheorie aus der Sicht der Marketingwissenschaft*. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg., Heft 4, 1990, S. 49 –512.
- Frooman, Jeff (1999) *Stakeholder Influence Strategies*. In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 19 –205.
- Frooman, Jeff / Murrell, Audrey J. (2005) *Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants*. In: Business & Society, Vol. 44, No. 1, 2005, S. 3–31.
- Furtak, Florian T. (2005) *Nichtregierungsorganisationen (NGOs) im politischen System der Europäischen Union. Strukturen, Beteiligungsmöglichkeiten, Einfluß*. 2., durchgesehene Auflage, München 2005 (zugl. Marburg, Univ., Diss., 2000).
- Gammelmin, Cerstin (2003) *Für ein Bündel Bares – Georgischen Bauern erscheint sie als letzte Hoffnung, Umweltschützern als Horror: Die neue Pipeline von Aserbajdschan zum Mittelmeer*. Bericht von Cerstin Gammelmin in der ‚Zeit‘, Ausgabe vom 06.11.2003, Nr. 46, S. 22, ebenso veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://zeus.zeit.de/text/2003/46/Aserbajdschan> (Zugriff: 09.07.2008).
- Germund, Willi (2000) *Aufgestautes, Undurchsichtiges*. Bericht von Willi Germund in der Frankfurter Rundschau vom 18.05.2000, Nummer 115, Seite 2.
- Gidney, Mark / Chavarot, Alexandre (2004) *Financing the James Bond pipeline*. Bericht von Mark Gidney und Alexandre Chavarot in Project Finance International (PFI), Ausgabe Nr. 285 vom 17.03.2004, S. 47 – 52.
- Gifford, Rob (1999) *World: Asia Pacific – China dam faces cash flow crisis*. Bericht von Rob Gifford in BBC News vom 16.03.1999 um 17:36 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/297859.stm> (Zugriff: 09.07.2008).

- Gillard, Michael (2004) *Government admits failing BP pipeline was experimental engineering*. Bericht von Michael Gillard vom 24.11.2004, veröffentlicht von der Baku-Ceyhan Campaign auf deren Internetseite unter www.bakuceyhan.org.uk/publications/corrosion.pdf (Zugriff: 09.07.2008).
- Gioia, Dennis A. (1999) *Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 228–232.
- Gittings, John (2002) *Yangtze dam workers race against time. Cracks to fill and toxins to remove before the water rises*. Beitrag von John Gittings im *The Guardian*, Ausgabe vom 25.06.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/china/story/0,,743390,00.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Goodpaster, Kenneth E. (1991) *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 1, 1991, S. 53–73.
- Green Alternative (Annual Report 2007) *Annual Report 2007*. Veröffentlichung auf der Internetseite von Association Green Alternative unter [www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/Annual_Report_2007\(1\).pdf](http://www.greenalt.org/webmill/data/file/publications/Annual_Report_2007(1).pdf) (Zugriff: 05.04.2009).
- Green Alternative (Mission Statement) *Mission Statement*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_misia.php?Ing=en (Zugriff: 05.04.2009).
- Green Alternative (Partners) *Partners*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_partners.php?ING=en_ (Zugriff: 05.04.2009).
- Green Alternative (Programs) *Programs*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Association Green Alternative unter www.greenalt.org/en_programs_list.php?Ing=en_ (Zugriff: 05.04.2009).
- Grosse, Paul B. (1990) *Projektfinanzierung aus Bankensicht*. In: Backhaus, Klaus / Sandrock, Otto / Schill, Jörg / Ueckermann, Heinrich (Hrsg.). *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*. Stuttgart, 1990. S. 41–62.
- Gutenberg, Erich (1965) *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Erster Band: Die Produktion*. 11. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 1965.
- Haas, Christian (2005) *Vertragsstrukturen privatfinanzierter Infrastrukturprojekte. Nationale und internationale Perspektiven*. Internationalrechtliche Studien. Beiträge zum Internationalen

- Privatrecht, zum Einheitsrecht und zur Rechtsvergleichung (Hrsg. Ulrich Magnus), Band 40, Frankfurt am Main, 2005. Zugl. Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 2005.
- Häberle, Siegfried Georg (2002) *Einführung in die Exportfinanzierung: Grundlagen der internationalen Zahlungs-, Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München, Wien, 2002
- Häberle, Siegfried Georg (1998) *Handbuch der Außenhandelsfinanzierung*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Wien, 1998
- Hahn, Tobias (2005) *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2005 (zugl.: Lüneburg, Univ., Diss., 2004).
- Hansen, Sven (2001) *Narmada-Chronik*. Bericht von Sven Hansen in der Tageszeitung (taz) vom 03.01.2001, Nummer 6336, S. 5, ebenso veröffentlicht auf deren Internetseite im ‚Archiv‘ unter www.taz.de/pt/.1/archiv/suche.demo,1 (Zugriff: 13.03.2006).
- Hansen, Ursula / Bode, Matthias / Moosmayer, Dirk (2004) *Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches – A German View*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 5. Jg., Heft 3, 2004, S. 242–254.
- Harding, James (1998) *Three Gorges seeks to open foreign funding floodgates. But widespread investor concern may lead to problems*. Ein Bericht von James Harding in der Financial Times (London, England) vom 06.08.1998, Section Asia-Pacific, S. 10; veröffentlicht ebenso von International Rivers Network, IRN’s Three Gorges Campaign / articles & updates unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=991018.art5.html (Zugriff: 20.07.2006).
- Hasnas, John (2004) *Two Normative Theories of Business Ethics: A Critique*. In: Beauchamp, Tom L. / Bowie, Norman E. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, 7. Auflage, Upper Saddle River/New Jersey, 2004, S. 65–74.
- Heinen, Edmund (1987) *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien, 1987.
- Heinen, Edmund (1972) *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 4., durchgesehene Auflage, Wiesbaden, 1972.
- Heinen, Edmund (1966) *Das Zielsystem der Unternehmung: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*. Schriftenreihe ‚Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis‘, Band 1, Wiesbaden, 1966.

- Hendry, Jamie R. (2006) *Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms?* In: *Business & Society*, Vol. 45, No. 1, 2006, S. 47–86.
- Hendry, Jamie R. (2005) *Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration.* In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 1, 2005, S. 79–99.
- Hewitt, Duncan (1999) *World: Asia-Pacific – Chinese dams damned.* Bericht von Duncan Hewitt in BBC News vom 23.03.1999 um 11:18 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/301509.stm> (Zugriff: 09.07.2008).
- Hill, Charles W.L. / Jones, Thomas M. (1992) *Stakeholder-Agency Theory.* In: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, 1992, S. 131–154.
- Hinterhuber, Hans H. (1984) *Strategische Unternehmensführung.* 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin, New York, 1984.
- Hörig, Rainer (2004) *Dämme verursachen verheerende Flut in Indien.* Bericht von Rainer Hörig in der Tageszeitung (taz) vom 24.08.2004, Nummer 7443, Seite 8. Ebenso veröffentlicht auf deren Internetseite im ‚Archiv‘ unter <http://www.taz.de/pt/1/archiv/suche.demo,1> (Zugriff: 13.03.2006).
- Hoffmann, Wolfgang (2000) *Überraschende Entwicklung – Siemens möchte eine Staatsbürgerschaft für ein umstrittenes Staudamm-Projekt in Indien. Ministerin Wieczorek-Zeul will das vereiteln.* Bericht von Wolfgang Hoffmann in der ‚Zeit‘, Ausgabe vom 29.06.2000, Nr. 27, S. 26.
- Holstein, Christoph (2001) *Der Umweltschutz in der Tätigkeit der Weltbankgruppe: Instrumente, rechtliches Mandat und Bedeutung für das internationale Umweltrecht.* Europäische Hochschulschriften Reihe II, Rechtswissenschaft, Band 3211, Frankfurt/Main u.a., 2001 (zugl. Bonn, Univ., Diss., 2001).
- Holzer, Boris (2008) *Turning Stakeseekers Into Stakeholders. A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence.* In: *Business & Society*, Vol. 47, No. 1, 2008, S. 50–67.
- Hond, Frank den / Bakker, Frank G.A. de (2007) *Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities.* In: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 2007, S. 901–924.
- Horak, Christian (1993) *Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente.* Edition Österreichisches Controller-Institut (hrsg. von Prof. Dr. Rolf Eschenbach), Wiesbaden, 1993 (zugl. Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1992).

- Horak, Christian / Matul, Christian / Scheuch, Fritz (2007) *Ziele und Strategien von NPOs*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 178–201.
- Horsch, Andreas / Weber, Nicolas (2004) *Project Finance*. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 64. Jg., Heft 4, 2004, S. 512–516.
- Human Rights Watch (1995) *THREE GORGES DAM IN CHINA: Forced Resettlement, Suppression of Dissent and Labor Rights Concerns*. Human Rights Watch, February 1995, Vol. 7 No. 2; veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.hrw.org/summaries/s.china952.html (Zugriff: 09.07.2008).
- IFC (2003) *BTC Pipeline and ACG Phase 1 Projects Environmental and Social Documentation – IFC Response to submissions received during the 120-day Public Comment Period*. Bericht der International Finance Corporation (IFC) vom 27.10.2003 (ohne weitere Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter [www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/AttachmentsByTitle/ESIAPublicCommentsResponse/\\$FILE/BTC+-+IFC+Reply+to+comments.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/AttachmentsByTitle/ESIAPublicCommentsResponse/$FILE/BTC+-+IFC+Reply+to+comments.pdf) (Zugriff: 01.09.2006).
- IFC (ESIA) *IFC Response to ESIA Public Comments*. Undatierter Bericht (ohne weitere Verfasserangabe) der International Finance Corporation (IFC), veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://www.ifc.org/ifcext/btc.nsf/Content/IFCResponsetoESIAPublicComments> (Zugriff: 09.07.2008).
- IMF (SDR) *Special Drawing Rights (SDRs)*. Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) des International Monetary Fund (IMF) auf deren Internetseite unter <http://imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm> (Zugriff: 28.08.2008).
- Imhof, Aviva (2005) *20 Years of Success – Happy Birthday IRN!* In: World Rivers Review, Vol. 20, No. 4, August 2005. Veröffentlichung von International Rivers auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/files/WRR.V20.N4.pdf> (Zugriff: 29.03.2009).
- Inwent (2001) *Die Praxis der Umsiedlung. Das Beispiel des Maheshwar-Damms in Indien*. E+Z – Entwicklung und Zusammenarbeit, Nr. 6, Juni 2001, S. 192 – 195, zu finden auf der Internetseite von Inwent Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH unter www.inwent.org/E+Z/zeitschr/ez601-6.htm (Zugriff: 31.10.2008).
- IRN (2008) *Massive Rally of Maheshwar Dam Oustees*. Pressemitteilung von International Rivers Network vom 22.04.2008, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/en/node/2467> (Zugriff: 28.10.2008).

-
- IRN (2007) *Maheshwar Dam*. Information von International Rivers Network vom 25.10.2007, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://internationalrivers.org/en/south-asia/india/maheshwar-dam> (Zugriff: 28.10.2008).
- IRN (2006) *Death of the Zombie Dam. Again. Indian Government Halts Construction of Controversial Maheshwar Dam*. Pressemitteilung von International Rivers Network vom 16.06.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter http://internationalrivers.org/files/India_press_maheshwar.pdf (Zugriff: 28.10.2008).
- IRN (2003) *Three Gorges Dam: New Round of Bidding Opens Amidst Controversy*. Bericht von International Rivers Network (ohne weitere Verfasserangabe), IRN's Three Gorges Campaign / campaign material. Veröffentlichung vom 12.06.2003 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=030612.bidding.html (Zugriff: 19.07.2006).
- IRN (2002) *Press coverage of Morgan Stanley Dean Witter Annual General Meeting for Shareholders*. Zusammenstellung mehrerer Zeitungsberichte per 25.03.2002, veröffentlicht vom International Rivers Network unter IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials auf deren Internetseite www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=020325.compiled.html (Zugriff: 19.07.2006).
- IRN (2000a) *2000 Campaign Holds Wall Street Accountable for Three Gorges Disaster*. International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials. Veröffentlichung vom 5. April 2000 auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=archive/000406pr.html (Zugriff: 19.07.2006).
- IRN (2000b) *TAKE ACTION ON TUESDAY, APRIL 25! STOP THE MAHESHWAR DAM IN INDIA'S NARMADA VALLEY!* Aufruf (ohne Angabe des Erstellungsdatums) von International Rivers Network (IRN), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/action.alerts/ogden.html (Zugriff: 09.07.2008).
- IRN (2000c) *OGDEN BARRAGED WITH CALLS URGING COMPANY TO WITHDRAW FROM NOTORIOUS INDIAN DAM*. Pressemitteilung von International Rivers Network (IRN) vom 23.05.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/irn.pr.05.23.html (Zugriff: 09.07.2008).
- IRN (1999a) *Resettlement Problems at Three Gorges Dam Continue Unchecked: Ten Thousand Relocates Petition Central Government for Help*. International Rivers Network, IRN's

- Three Gorges Campaign / articles & updates. Veröffentlichung vom 14. Februar 1999 auf deren Internetseite (www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=pr990218.html) (Zugriff: 19.07.2006).
- IRN (1999b) *Letters to financial institutions involved in the Three Gorges Project.* International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates. Veröffentlichung der Briefe vom 23.06.1999 an JP Morgan, Morgan Stanley Dean Witter, Chase Manhattan Corporation, Goldman Sachs & Co. und Lehman Brothers Inc., zu finden auf der Internetseite www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=990623.letters.html (Zugriff: 19.07.2006).
- IRN (1997) *Full-Page NY Times Ad Urges US Investors Not to Fund the Three Gorges Dam.* International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / campaign materials. Anzeige vom 12.11.1997, eingestellt auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=971112pr.html (Zugriff: 19.07.2006); ebenso zu finden unter www.uswaternews.com/archives/arcglobal/7fulpag12.html (Zugriff: 11.10.2008).
- IRN (Annual Report 2007) *Annual Report 2007.* Veröffentlichung auf der Internetseite von International Rivers unter <http://internationalrivers.org/files/AnnualReport2007.pdf> (Zugriff: 30.03.2009).
- IRN (Mission) *Mission.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von International Rivers unter <http://internationalrivers.org/en/mission> (Zugriff: 30.03.2009).
- Irving, Rosie (2002) *At a Stans still ?* Bericht von Rosie Irving in Project Finance Magazine, Ausgabe Oktober 2002, S. 33–35.
- Jawahar, I.M. / McLaughlin, Gary L. (2001) *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach.* In: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, 2001, S. 397–414.
- Jones, Thomas M. / Wicks, Andrew C. (1999) *Convergent Stakeholder Theory.* In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 206–221.
- Jordan, Lisa / Tuijl, Peter van (2006) *Rights and Responsibilities in the Political Landscape of NGO Accountability: Introduction and Overview.* In: Jordan, L. / van Tuijl, P. (Eds.), *NGO Accountability. Politics, Principles and Innovations.* London, Sterling, VA, 2006, S. 3–20.
- Jordan, Lisa / Tuijl, Peter van (2000) *Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy.* In: World Development, Vol. 28, No. 12, 2000, S. 2051–2065.
- Kaufers, Erich (1980) *Industrieökonomik. Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie.* München, 1980.

- Keping, Yu (2003) *The Emerging of China's Civil Society and its Significance for Governance*. Focus Asien, Schriftenreihe des Asienhauses Nr. 11, Asienstiftung, Essen, 2003.
- Keuling, Katja
Katinka (2005) *Partizipative Elemente der internationalen Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit der Weltbank mit Nichtregierungsorganisationen*. Bonn, Univ., Diss., 2005.
- Kneip, Veronika
(2008) *Öffentlichkeitsarbeit von NGOs. Symbolische Politik von unten?* Saarbrücken, 2008.
- Knippers Black, Jan
(2003) *Three Gorges Gates Close on Chinese History*. Bericht von Jan Knippers Black in der Ausgabe des Zmagazine vom Juli/August 2003, Volume 16 Number 7/8. Zmagazine, 18 Millfield Street, WoodsHole/MA 02543. Veröffentlicht am 01.08.2003 auf deren Internetseite unter www.zmag.org/zmag/viewArticle/13643 (Zugriff: 16.10.2008).
- Knyphausen-Aufseß,
Dodo zu (1997) *Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich*. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, 1997, S. 452–480.
- Knyphausen-Aufseß,
Dodo zu (1995) *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 152, Wiesbaden, 1995 (zugl.: München, Univ., Habil.-Schr., 1994).
- Korndörfer, Wolfgang
(1979) *Unternehmensführungslehre*. 2. Auflage, Wiesbaden, 1979.
- Kosiol, Erich (1972) *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*. 4., revidierte und ergänzte Auflage, Reinbek bei Hamburg, 1972.
- KPMG (2006) *Why corporate responsibility matters*. Internetwerbung der KPMG Business Advisory Services B.V. auf deren Internetseite www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Why_corporate_responsibility.pdf (Zugriff: 19.07.2006).
- Kreditwesengesetz
(KWG) *Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Dezember 2007 (BGBl. I S. 3089)*. Zu finden auf der Internetseite des Bundesministerium der Justiz unter www.bundesrecht.juris.de/kredwg/BJNR008810961.html (Zugriff: 24.07.2008).
- Krönes, Gerhard
(2001) *Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Parteienfinanzierung*. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 61, Heft 1, 2001, S. 81–96.

- Kunz, Johannes (2006) *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen*. Dissertation Nr. 3136, Digicenter, Universität St. Gallen, 2006. Im Internet abrufbar unter [www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifizier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifizier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Zugriff: 22.04.2009).
- Kupp, Martin (2001) *Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen*. Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 76, Lohmar, Köln, 2001 (zugl.: Köln, Univ., Diss., 2001 u.d.T. Kupp, Martin: Möglichkeiten zur Veränderung von Marktstrukturen durch Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen).
- Langhammer, Rolf (2008) *Chinas Aufstieg zum "Global Player": Was er bewirkt hat und wo er hinführt*. Institut für Weltwirtschaft Kiel, IfW-Fokus 41, Bericht von Rolf Langhammer vom 18.03.2008, Veröffentlichung auf der Internetseite des IfW unter www.ifw-kiel.de/presse/fokus/2008/fokus41/?searchterm=China (Zugriff: 03.08.2008).
- Lehrack, Dorit (2004) *NGO im heutigen China – Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis*. Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 57/2004, Universität Duisburg-Essen, 2004.
- Leitschuh-Fecht, Heike / Bergius, Susanne (2007) *Stakeholderdialoge können besser werden*. In: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 3–6.
- Le Prestre, Philippe G. (1995) *Environmental Learning at the World Bank*. In: Bartlett, Robert V. et al. (Hrsg.), *International organizations and environmental policy*. Westport/ Connecticut, London, 1995, S. 83–101.
- Lewis, David (2007) *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. 2. Auflage, London, New York, 2007.
- Lim, Le-Min / Majendie, Adam / Steffy, Loren (2001) *Three Gorges Dam Shows Investors How China Plays by Own Rules*. Bloomberg Markets, Ausgabe 12/2001, New York 2001, S. 82–88. Dieser Bericht wurde ebenso veröffentlicht von International Rivers Network mit der Überschrift *China Plays by Own Rules on Three Gorges Dam* unter IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, zu finden auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=011230_bloomberg.html (Zugriff: 19.07.2006).
- Lindenmayer, Philipp (2008) *Nichtregierungsorganisationen als spezialisierte Kapitalmarktakteure. Ein finanzintermediationstheoretischer Erklärungsansatz*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2008 (zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 2007).

- Littich, Edith (2007) *Finanzierung von NPOs*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 322–339.
- Löchte, Joachim / Hilgenstock, Marita (2007) *Fortschritt durch Dialog – Unternehmen und NGOs versuchen die Annäherung*. UmweltWirtschaftsForum (uwf), Vol. 15, No. 1, 2007, S. 24–25.
- Ma, Qiusua (2006) *Non-Governmental Organizations in Contemporary China. Paving the way to civil society?* 1. Auflage, London, New York, 2006.
- Matschke, Manfred Jürgen / Olbrich, Michael (2000) *Internationale und Außenhandelsfinanzierung*. München, Wien, 2000.
- Mayrhofer, Wolfgang / Scheuch, Fritz (2007) *Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 81–97.
- McCully, Patrick (2000) *LETTER TO OGDEN ENERGY – The following letter was sent to Ogden Energy with regard to its involvement in Maheshwar*. Schreiben von Patrick McCully, Campaigns Director International Rivers Network, an Scott G. Mackin, President and CEO Ogden Corporation, vom 27.03.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/ogden/irn.letter.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Meacher, Michael (2005) *Casualties of the oil stampede*. Kommentar von Michael Meacher (Labour MP for Oldham West and Royton, Umweltminister von 1997 bis 2003) im *The Guardian Unlimited* vom 15.06.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://politics.guardian.co.uk/comment/story/0,9115,1506700,00.html> (Zugriff: 29.11.2006).
- Meng, Richard (2000) *Undurchsichtiger Planungsstand*. Bericht von Richard Meng in der *Frankfurter Rundschau* vom 28.07.2000, Nummer 173, S. 7.
- Ming, Wu (1998) *Resettlement Problems of the Three Gorges Dam: A Field Report by Wu Ming*. Veröffentlichung durch International Rivers Network vom 11.03.1998 (Update vom 18.10.1999), IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates, auf deren Internetseite <http://www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=resettle.html> (Zugriff: 19.07.2006).
- Mitchell, Ronald K. / Agle, Bradley R. / *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. In:

- Wood, Donna J. (1997) *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, S. 853–886.
- Monbiot, George / Porritt, Jonathon (2000) *Does Working with Business Compromise the Environmentalist?* In: *The Ecologist*, Vol. 30, No. 6, 2000, S. 20–23.
- Morrison, Rod (2004) *Tale of one sea*. Bericht von Rod Morrison in *Project Finance International (PFI)*, Ausgabe 291 vom 09.06.2004, S. 32–33.
- Morse, Bradford / Berger, Thomas R. (1992) *Sardar Sarovar – Report of the Independent Review, 1992*. In: Cullet, Philippe (Ed.), *The Sardar Sarovar Dam Project*. Aldershot, England u. Burlington, VT, 2007, S. 331–352.
- Mraz, Leslie / Genthe, Henry / Leatherwood, Steve (1999) *Baiji: The Yangzi River Dolphin*. Ein Bericht von Leslie Mraz und Henry Genthe mit Steve Leatherwood vom 03.11.1999, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's Three Gorges Campaign / articles and updates, auf der IRN-Internetseite unter www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=991103_baiji.html (Zugriff: 19.07.2006).
- NBA (2000a) *GERMAN MINISTRY REPORT EXPOSES MAHESHWAR PROJECT*. Presseerklärung von Narmada Bachao Andolan vom 04.07.2000, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/juli-2000/german.ministry.report.html (Zugriff: 21.07.2006).
- NBA (2000b) *MAHESHWAR DAM AFFECTED PEOPLE DEMONSTRATE AT AMERICAN EMBASSY AND POWER FINANCE CORPORATION*. Pressemitteilung von Narmada Bachao Andolan vom 05.04.2000 (unterschrieben von Chittarooma Palit/NBA), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/april-2000/mah.embassy.protest.html (Zugriff: 21.07.2006).
- NBA (2000c) *OGDEN WITHDRAWAL PUTS MAHESHWAR PROJECT INTO JEOPARDY. NBA urges financial institutions to stop squandering public funds into this Project and stop violation of financial norms*. Presseerklärung von Narmada Bachao Andolan vom 13.12.2000 (unterzeichnet von den NBA-Mitarbeitern Chittarooma Palit, Alok Agarwal, Mangat Verma, Jagdish Patidar), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/december-2000/ogden.withdraws.html (Zugriff: 09.07.2008).
- NBA (1999) *NO GERMAN MONEY FOR MAHESHWAR DAM. Demonstration of Maheshwar Dam Affected People at German Embassy*. Pressemitteilung der Narmada Bachao Andolan (NBA) vom 30.11.1999, veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/nba-press-releases/november-1999/maheshwar.german.embassy.html (Zugriff: 21.07.2006).

-
- NBA (Press Releases) *Press Releases from Narmada Bachao Andolan.* Zusammenstellung von Presseveröffentlichungen (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) von Narmada Bachao Andolan (NBA), veröffentlicht auf der Internetseite von Friends of River Narmada unter www.narmada.org/maheshwar/maheshwar.pressreleases.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Neumann, Manfred (1979) *Industrial Organization. Ein Überblick über die quantitative Forschung.* In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg., Nr. 7, 1979, S. 645–660.
- Nevitt, Peter K. / Fabozzi, Frank J. (2000) *Project Financing.* 7. Auflage, London, 2000.
- Nick, Alexander / Salzmann, Oliver / Steger, Ulrich (2007) *NGOs und Corporate Sustainability – Entwarnung für Unternehmen?* In: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 7–12.
- Norton, Michael (1998) *The WorldWide Fundraiser's Handbook. A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations.* London, 1998.
- Norton, Simon D. (2007) *The natural environment as a salient stakeholder: non-anthropocentrism, ecosystem stability and the financial markets.* In: Business Ethics: A European Review, Vol. 16, No. 4, 2007, S. 387–402.
- Odenwald, Michael (2000) *Das Dilemma der Dämme.* Bericht von Michael Odenwald im Focus, Nr. 31 vom 31.07.2000, S. 90.
- OECD-Common Approaches (2007) *Revised Council Recommendation on Common Approaches on the Environment and Officially Supported Export Credits.* Fassung vom 12. Juni 2007, zu finden auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) unter [www.oilis.oecd.org/oilis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00002B8E/\\$FILE/JT03228987.PDF](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00002B8E/$FILE/JT03228987.PDF) (Zugriff: 11.07.2008).
- OECD-Country Classification (2008) *Country Classification 2008.* Fassung vom 25.07.2008, zu finden auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) unter www.oecd.org/dataoecd/58/13/41201923.pdf (Zugriff: 26.09.2008).
- OECD (Guidelines for Multinational Enterprises) *Guidelines for Multinational Enterprises.* Information (ohne Erstellungsdatum oder weitere Verfasserangabe) auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) unter

- www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html. Der Text der Guidelines ist zu finden unter www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html (Zugriff: 07.11.2008).
- OECD-Konsensus (2008 Revision) *'Arrangement on Officially Supported Export Credits – 2008 Revision'*, per 21. Dezember 2007, zu finden auf der Internetseite der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34171_1_1_1_1_1,00.html und hier die englische Version der ‚Revision 2008‘ unter [www.olis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00005A06/\\$FILE/JT03238355.PDF](http://www.olis.oecd.org/olis/2007doc.nsf/LinkTo/NT00005A06/$FILE/JT03238355.PDF) (Zugriff: 11.07.2008).
- OSI (2005) *Important Phase of Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline Monitoring Project Completed*. Presseerklärung des Open Society Institute & Soros Foundations Network vom 24.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.soros.org/initiatives/cep/news/baku_20050524 (Zugriff: 19.07.2006).
- OSIAF (2004) *Memorandum of Understanding*. Vereinbarung vom 22.04.2004 zwischen ‚BP Exploration (Caspian Sea) Limited‘ und ‚Open Society Institute Assistance Foundation‘ (OSIAF Azerbaijan) hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit NGOs im Rahmen des BTC-Projektes, veröffentlicht auf der Internetseite der ‚Open Society Institute Assistance Foundation Azerbaijan‘ unter www.osi-az.org/mou_osi_bp.doc (Zugriff: 19.07.2006).
- OSIAF-About Us (2008) *About Us*. Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26 (Zugriff: 10.07.2009).
- OSIAF-Boardchair's Message (2008) Boardchair's Message. Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=319 (Zugriff: 10.07.2009).
- OSIAF-FAQ (2008) *FAQ*. Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=46 (Zugriff: 10.07.2009).
- OSIAF-Public Report 2008 *Public Report 2008*. Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=1426&Itemid=249 (Zugriff: 10.07.2009).

-
- OSIAF-Staff Directory (2008) *Staff Directory*. Information auf der Internetseite der Open Society Assistance Foundation unter www.osi.az/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=44 (Zugriff: 10.07.2009).
- o.V. (2006a) *The Three Gorges dam – A terrible beauty is born*. Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 27.05.–02.06.2006, Vol. 379, No. 8479, S. 55.
- o.V. (2006b) *Nach Protesten gegen Missstände: Wieder Überfall auf Lokalpolitiker in China*. Bericht von tagesschau.de (ohne Verfasserangabe) vom 16.06.2006 um 22:50 Uhr, veröffentlicht auf deren Internetseite: www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID5624150,00.html (Zugriff: 09.07.2008).
- o.V. (2006c) *Asian bond markets: Think global, act local*. Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 03.–09.06.2006, Vol. 379, No. 8480, S. 76.
- o.V. (2006d) *BTC 30% over*. Bericht (ohne Verfasserangabe) in *Project Finance International*, Ausgabe vom 04.05.2006, S. 40.
- o.V. (2006e) *Kaspisches Öl für den Westen – Neue Pipeline soll Ölmarkt verändern*. Bericht von tagesschau.de (ohne Verfasserangabe) vom 13.07.2006 um 17:03 Uhr, veröffentlicht auf deren Internetseite im Archiv: www5.tagesschau.de/search/1,1187,,00.html (Zugriff: 17.07.2006).
- o.V. (2005a) *Where business meets geopolitics*. Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Online-Ausgabe vom 25.05.2005 / *Global Agenda*, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.economist.com/agenda/PrinterFriendly.cfm?story_id=4008148 (Zugriff: 20.07.2006).
- o.V. (2005b) *Face value: The oil satrap*. Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 11.–17.06.2005, Vol. 375, No. 8430, S. 62.
- o.V. (2005c) *USA werden unabhängiger vom Öl der Saudis: Mit der neuen Pipeline vom Kaspischen Meer bis zum Mittelmeer wollen sich die USA unabhängiger von Russland und Iran mit Öl versorgen. Die erkaufte Unabhängigkeit ist aber teuer*. Bericht (ohne Verfasserangabe) in der *Netzeitung.de* vom 25.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/340404.html (Zugriff: 09.07.2008).
- o.V. (2005d) *Celebrating success*. Bericht (ohne Verfasserangabe) in *Project Finance International*, Ausgabe vom 26.01.2005, S. 6–9.

- o.V. (2004a) *Just words but transparency will out.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 08.12.2004, S. 2.
- o.V. (2004b) *BTC work resumed.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe Nr. 296 vom 01.09.2004, S.46.
- o.V. (2004c) *TI tracks corruption.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe Nr. 300 vom 27.10.2004, S. 8.
- o.V. (2004d) *High profile BTC.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe vom 08.12.2004, S. 33.
- o.V. (2004e) *BTC gets there.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe Nr. 282 vom 04.02.2004, S. 41.
- o.V. (2003a) *China's Three Gorges: The great flood begins.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 07.–13.06.2003, Vol. 367, No. 8327, S. 54.
- o.V. (2003b) *Chinesen müssen Risse am Drei-Schluchten-Damm ausbessern.* Bericht in der Netzeitung.de vom 12.06.2003 (ohne Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite www.netzeitung.de/ausland/243286.html (Zugriff: 09.07.2008).
- o.V. (2003c) *Damming evidence. The pros and cons of big earthworks.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im The Economist, Ausgabe 19.–25.07.2003, Vol. 368, No. 8333, Survey ,Water' S. 9.
- o.V. (2003d) *BTC's II.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe Nr. 278 vom 26.11.2003, S. 43.
- o.V. (2002a) *'Cracks' in China's Three Gorges dam.* Bericht von BBC News vom 12.04.2002 um 06:43 Uhr GMT, veröffentlicht auf deren Internetseite unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/1925172.stm> (Zugriff: 09.07.2008)
- o.V. (2002b) *China: Drei-Schluchten-Staudamm zeigt Risse.* Bericht von tagesschau.de (ohne Verfasserangabe) vom 12.04.2002 um 9:31 Uhr, veröffentlicht auf deren Internetseite: www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID696506,00.html (Zugriff: 09.07.2008).
- o.V. (2002c) *Schlechter Beton am Drei-Schluchten-Staudamm.* Bericht in der Netzeitung.de vom 16.04.2002 um 08:20 Uhr (ohne Verfasserangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.netzeitung.de/wissenschaft/186158.html (Zugriff: 09.07.2008).
- o.V. (2002d) *BTC gets Georgian go-ahead.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in Project Finance International, Ausgabe Nr. 225 vom 11.12.2002, S. 41.

-
- o.V. (2000a) *China: Power clash.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 13.–19.05.2000, Vol. 355, No. 8170, S. 61.
- o.V. (2000b) *Problems of the big thirst.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 29.04.–05.05.2000, Vol. 355, No. 8168, S. 62.
- o.V. (2000c) „*Nicht transparent, nicht demokratisch*“. *Kritik an der deutschen Beteiligung am Bau des Maheshwar-Staudammes.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 03.07.2000, Nummer 151, S. 12.
- o.V. (2000d) *Siemens liefert ohne Hermes-Bürgschaft – Maheshwar-Staudamm.* Bericht in der *Frankfurter Rundschau*, Nr. 198 vom 26.08.2000, S. 1.
- o.V. (2000e) *Sintflut im Narmadatal. 3.200 Staudämme werden im indischen Alarnadatal Häuser, Felder, Strassen, Tempel unter Wasser setzen. 25 Millionen Menschen sind betroffen. Der Bevölkerung nützt das Projekt nichts, sagt eine prominente indische Schriftstellerin.* Bericht (ohne Verfasserangabe) in ‚*Die Weltwoche*‘ (Zürich), Ausgabe vom 06.04.2000, S. 12.
- o.V. (1999a) *Zhu and the dam-busters.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 23.–29.01.1999, Vol. 350, No. 8103, S. 63.
- o.V. (1999b) *Water power in Asia: The dry facts about dams.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 20.–26.11.1999, Vol. 353, No. 8146, S. 82.
- o.V. (1998a) *Storm on the Yangzi.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 21.–27.03.1998, Vol. 346, No. 8060, S. 73.
- o.V. (1998b) *China: The torrent along the Yangzi.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 15.–21.08.1998, Vol. 348, No. 8081, S. 46.
- o.V. (1998c) *The balance of power.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 06.–12.06.1998, Vol. 347, No. 8071, S. 71.
- o.V. (1997a) *Stopping the Yangzi’s flow.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 02.–08.08.1997, Vol. 344, No. 8028, S. 41.
- o.V. (1997b) *A flood of fiascos.* Bericht (ohne Verfasserangabe) im *The Economist*, Ausgabe 19.–25.04.1997, Vol. 343, No. 8013, S. 92.
- o.V. (1997c) *Full-page New York Times ad urges U.S. investors not to fund Three Gorges Dam.* Veröffentlichung (ohne weitere Verfasserangabe) von U.S. Water News Online vom Dezember

- 1997 auf deren Internetseite unter www.uswaternews.com/archives/arcglobal/7fulpag12.html (Zugriff: 11.10.2008).
- Pande, Raj / Petersen, Christian (2005) *A bigger slice*. Bericht von Raj Pande und Christian Petersen in Project Finance Magazine, Ausgabe März 2005 / Supplement: Asia Pacific Report 2005, S. 11–13.
- Perridon, Louis / Steiner, Manfred (1988) *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 5., überarbeitete Auflage, München, 1988.
- Phillips, Robert (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco, 2003.
- Pik-Kwan Chan, Vivien (2000) *Dam Officials Face Scrutiny by Anti-Corruption Taskforce*. Bericht von Vivien Pik-Kwan Chan in der South China Morning Post vom 09.06.2000, S. 8. Ebenso veröffentlicht auf der Internetseite der South China Morning Post unter <http://archive.scmp.com/results.php> sowie auf der IRN-Internetseite unter IRN's Three Gorges Campaign / articles & updates: www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=000609.scmp.html (Zugriff: 19.07.2006).
- Pinck, Axel (2006) *Noten für Engagement. Ratingagenturen nutzen soziales und ökologisches Wirtschaften als Bewertungsaspekt*. Beitrag von Axel Pinck in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage 'Corporate Social Responsibility' A2.
- Porter, Michael E. (1992) *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 7. Auflage, Frankfurt am Main, New York, 1992.
- Porter, Michael E. (1981) *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*. In: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, S. 609–620.
- Probe International (o.J.) *Who's Behind China's Three Gorges Dam – List of Financiers and Companies Involved in the Three Gorges Project*. Ein Bericht von Probe International (ohne Jahresangabe), veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.probeinternational.org/probeint/ThreeGorges/who.html und ebenso von International Rivers Network aufgeführt unter dem Weblink *International Contracts for Three Gorges Dam* (www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=articles.html) (Zugriff: 19.07.2006).
- Proffitt, W. Trexler, Jr. / Spicer, Andrew (2006) *Shaping the shareholder activism agenda: institutional investors and global social issues*. In: Strategic Organization, Vol. 4, No. 2, 2006, S. 165–190.

- Proissl, Wolfgang / Parker, George (2006) *EU-Bank erwägt Aufweichung der Kreditbedingungen. Chinas Geldsegen für Entwicklungsländer sorgt Europäer.* Beitrag von Wolfgang Proissl und George Parker in der Financial Times Deutschland vom 29.11.2006, S. 11.
- Ravindran, Pratap (2003) *Equator Principles – Why Indian Banks Too Should be Guided by Them.* Bericht von Pratap Ravindran im ‚The Hindu‘ vom 25.07.2003, zu finden auf deren Internetseite unter www.thehindubusinessline.com/2003/07/25/stories/200307250050800.htm (Zugriff: 04.09.2008).
- Rehbein, Kathleen / Waddock, Sandra / Graves, Samuel B. (2004) *Understanding Shareholder Activism: Which Corporations Are Targeted?* In: Business & Society, Vol. 43, No. 3, 2004, S. 239–267.
- Rennie, David (2002) *Three Gorges dam a ‘toxic time bomb’.* Bericht von David Rennie im The Daily Telegraph vom 09.03.2002, S. 17, sowie im The Telegraph vom 09.03.2002, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/1387232/Three-Gorges-dam-a-%27toxic-time-bomb%27.html (Zugriff: 28.07.2008).
- Reuter, Alexander / Wecker, Claus (1999) *Projektfinanzierung. Anwendungsmöglichkeiten, Risikomanagement, Vertragsgestaltung, bilanzielle Behandlung.* Schriftenreihe Der Betrieb. Stuttgart, 1999.
- Reuter, Hanna (2008) *Politische Kommunikation von NGOs. Strategien gemeinnütziger Interessenvertretung.* Saarbrücken, 2008.
- Rice, David (2003) *Contributing to wealth management.* Ansprache von David Rice, Group Policy Adviser, BP p.l.c., auf der ‚Open Society Institute Conference‘, Washington DC am 12.05.2003, veröffentlicht von BP auf deren Internetseite unter <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=2000353> (Zugriff: 09.07.2008)
- Rieger, Franz Herbert (1992) *Gegenstand, Aufgaben und Theoriekonzeptionen der Betriebswirtschaftslehre.* In: Kück, Marlene (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen*, 1. Auflage, Baden-Baden 1992, S. 11–46.
- Rieger, Franz Herbert (1983) *Unternehmen und öffentliche Verwaltungsbetriebe: Ein betriebswirtschaftlicher Vergleich zum Aufbau einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung.* Betriebswirtschaftliche Vergleiche, Schriftenreihe für Forschung und Praxis, Band 6, Berlin 1983.
- Rieger, Harald (1990) *Juristische Aspekte der Projektfinanzierung.* In: Backhaus, Klaus / Sandrock, Otto / Schill, Jörg / Ueckermann, Heinrich (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte.* Stuttgart, 1990. S. 63–75.

- Rieth, Lothar / Göbel, Thorsten (2005) *Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen*. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 6. Jg., Ausgabe 2, 2005, S. 244–261.
- Rinke, Andreas (2000) *Siemens zieht Hermes-Antrag für indischen Staudamm zurück – Konzern übt scharfe Kritik an der Bundesregierung*. Bericht von Andreas Rinke im Handelsblatt vom 28.08.2000, Ausgabe Nr. 165, S. 10.
- Rondo-Brovetto, Paolo / Ebner, Daniela (2007) *Nonprofit Organisationen und die Europäische Union*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 557–580.
- Rowley, Timothy J. (1997) *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. In: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, S. 887–910.
- Rowley, Tim / Berman, Shawn (2000) *A Brand New Brand of Corporate Social Performance*. In: Business & Society, Vol. 39, No. 4, 2000, S. 397–418.
- Rowley, Timothy J. / Moldoveanu, Mihnea (2003) *When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization*. In: Academy of Management Review, Vol. 28, No. 2, 2003, S. 204–219.
- Rühli, Edwin (1995) *Ressourcenmanagement. Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen*. In: Die Unternehmung, 49. Jg., Heft 2, 1995, S. 91–105.
- Saidel, Judith R. (2001) *Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations*. In: Ott, J. Steven (Ed.) *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, Oxford 2001, S. 380–390.
- Sama, Linda M. / Welcomer, Stephanie A. / Gerde, Virginia W. (2004) *Who speaks for the trees? Invoking an ethic of care to give voice to the silent stakeholder*. In: Sharma, Sanjay / Starik, Mark (Eds.), *Stakeholders, the Environment and Society*. Cheltenham/UK, Northampton/MA 2004, S. 140–165.
- Sandner, Karl (1990) *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Berlin, Heidelberg, 1990.
- Savage, Grant T. / Nix, Timothy W. / Whitehead, Carlton J. / Blair, John D. (1991) *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. In: Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2, 1991, S. 61–75.
- Schaltegger, Stefan (1999) *Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive*. In: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53. Jg., Nr. 1, 1999, S. 3–20.

-
- Scharnagel, Benjamin (2003) *Internationale Nichtregierungsorganisationen und die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter*. Europäische Hochschulschriften Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd./Vol. 2960, Frankfurt/Main, 2003, zugl. Köln, Univ., Diss., 2002.
- Scheibe-Jaeger, Angela (1996) *Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Der Weg zu neuen Geldquellen*. Regensburg, Bonn, 1996.
- Schepers, Donald H. (2006) *The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations*. In: *Business & Society*, Vol. 45, No. 3, 2006, S. 282–299.
- Schierenbeck, Henner (2003) *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien, 2003.
- Schill, Jörg (1990) *Projektfinanzierung aus der Sicht des Anlagen-Lieferanten*. In: Backhaus, Klaus / Sandrock, Otto / Schill, Jörg / Ueckermann, Heinrich (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*. Stuttgart, 1990. S. 29–39.
- Schneider, Jürg / Minnig, Christoph / Freiburghaus, Markus (2007) *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. 1. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 2007.
- Schreyögg, Georg (1997) *Theorien organisatorischer Ressourcen*. In: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen 1997, S. 481–486.
- Schücking, Heffa (1999) *The Maheshwar Dam in India*. Bericht von Heffa Schücking von der Nichtregierungsorganisation Urgewald vom März 1999, veröffentlicht auf der Internetseite der Nichtregierungsorganisation Friends of River Narmada unter www.narmada.org/urg990421.html (Zugriff: 09.07.2008).
- Schuhmacher, Ralph J. (2003) *The role of environmental criteria in decision making processes – an area of conflict for Export Credit Insurance Agencies*. Abschlussarbeit zur Erlangung eines Master of Arts am King's College London / University of London, Department of Geography. London, 2003.
- Schulte-Althoff, Monika (1992) *Projektfinanzierung. Ein kooperatives Finanzierungsverfahren aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Neuen Institutionenökonomik*. Volkswirtschaftliche Schriftenreihe Bd. 16, Hamburg, 1992. Zugl. Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1991.
- Schuppisser, Stefan W. (2002) *Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren*. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 92, Bern, Stuttgart, Wien, 2002.

- Schuster, Leo (2005) *Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Finanzindustrie*. In: Lange, Thomas A. / Schulze, Heiko (Hrsg.), *Wertmanagement in Banken*, Wiesbaden, 2005, S. 299–314.
- Schuster, Leo (Hrsg.) (1997) *Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken*. Berlin, 1997.
- Schwarz, Peter (2005) *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. 1. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 2005.
- Schwarz, Peter / Purtschert, Robert, Giroud, Charles (1996) *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. 2., überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien, 1996.
- Scott, W. Richard (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi, 1995.
- Shah, Saeed (2002) *Morgan Stanley switches annual meeting to London*, Bericht von Saeed Shah im *The Independent* (London) am 19.03.2002, S. 19, ebenfalls abrufbar auf deren Internetseite unter www.independent.co.uk/news/business/news/morgan-stanley-switches-annual-meeting-to-london-654637.html (Zugriff: 10.10.2008).
- Shen, Doris / Bosshard, Peter (2003) *Human Rights Dammed Off At Three Gorges – An Investigation Of Resettlement And Human Rights Problems In The Three Gorges Dam Project*. Bericht von Doris Shen und Peter Bosshard von International Rivers Network vom Januar 2003. Veröffentlicht auf der Internetseite der Nichtregierungsorganisation ‚BankTrack‘ unter [www.banktrack.org/?search= Three+Gorges&show=search](http://www.banktrack.org/?search=Three+Gorges&show=search) (Zugriff: 09.07.2008) und IRN’s Three Gorges Campaign / background unter www.irn.org/programs/threeg/pdf/3gcolor.pdf (Zugriff: 19.07.2006).
- Staehle, Wolfgang H. (1999) *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8., überarbeitete Auflage, München 1999.
- Starik, Mark (1995) *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 3, 1995, S. 207–217.
- Sternberg, Elaine (1997) *The Defects of Stakeholder Theory*. In: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 5, No. 1, 1997, S. 3–10.
- Suchman, Mark C. (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, S. 571–610.
- Sumi, Kazuo (2002) *Safety Problems of the Three Gorges Dam – Comparative Analysis with the Experience of the Vaiont Dam Failure*. Ein Bericht von Prof. Kazuo Sumi von der Niigata National University/Japan anlässlich des ‚Seminar on the Vaiont Dam

- Failure' in Longarone/Italien vom 17.–20.06.1998.
Veröffentlicht vom International Rivers Network unter IRN's
Three Gorges Campaign / articles & updates am 10.04.2002
auf der IRN-Internetseite
www.irn.org/programs/threeg/index.php?id=020410.safety.html (Zugriff: 19.07.2006)
- Take, Ingo (2002) *NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2002.
- Tarrow, Sidney (1994) *Power in movement. Social movements, collective action and politics*. Cambridge, 1994.
- Theuvsen, Ludwig (2004) *Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und muddling through*. In: Witt, Dieter / Purtschert, Robert / Schauer, Reinbert (Hrsg.), *Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, 25. und 26. März 2004*. 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 175–186.
- Thielemann, Ulrich / Weibler, Jürgen (2007a) *Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 179–194.
- Thielemann, Ulrich / Weibler, Jürgen (2007b) *Integre Unternehmensführung – Antwort auf die Replik von Horst Albach*. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Heft 2, 2007, S. 207–210.
- TI (2008) *Corruption Perceptions Index 2008*. Veröffentlichung von Transparency International auf deren Internetseite unter www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2008 (Zugriff: 14.10.2008).
- Tran, Mark (2005) *Q&A: The Baku-Tbilisi-Ceyhan pipeline*. Beitrag von Mark Tran im The Guardian vom 26.05.2005, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/business/2005/may/26/businessqandas.oilandpetrol (Zugriff: 09.07.2008).
- Trevino, Linda Klebe / Weaver, Gary R. (1999) *The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists – Not Convergent Theory*. In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 1999, S. 222–227.
- Tytko, Dagmar (1999) *Grundlagen der Projektfinanzierung*. Stuttgart, 1999.
- Ueckermann, Heinrich (1990) *Technik der internationalen Projektfinanzierung*. In: Backhaus, Klaus / Sandrock, Otto / Schill, Jörg / Ueckermann, Heinrich (Hrsg.), *Projektfinanzierung. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte einer Finanzierungsmethode für Großprojekte*. Stuttgart, 1990, S. 13–28.

- UNEP FI-Background *About UNEP FI – Background.* UNEP Finance Initiative, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite <http://unepfi.org/about/background/index.html> (Zugriff: 26.07.2008).
- UNEP FI-Statement *UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development (as revised May 1997).* UNEP Finance Initiative, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite www.unepfi.org/signatories/fi/indey.html (Zugriff: Dezember 2006).
- UNEP-Voluntary Initiatives *Joint UNEP / Industry Sector Initiatives.* UNEP Industry Sector Initiatives, Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von UNEP Industry Outreach unter www.uneptie.org/outreach/vi/initiatives.htm (Zugriff: Januar 2007).
- United Kingdom Parliament (2004) *ECDG Support for the Baku-Tbilisi-Ceyhan Pipeline: Uncorrected Transcript of Oral Evidence – House of Commons – Minutes of Evidents Taken Before Trade And Industry Committee.* Dokumenten-Nr. HC 1275-i. Protokoll der Anhörung vom 16.11.2004, veröffentlicht auf der Internetseite des ‚United Kingdom Parliament‘ unter www.publications.parliament.uk/pa/cm200304/cmselect/cmtrdind/uc1275-i/uc127502.htm (Zugriff: 01.09.2006).
- United Nations (2003) *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts.* Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Studies in Methods, Series F., No. 91, New York 2003, abrufbar auf der Internetseite des Center for Civil Society Studies (CCSS) der Johns Hopkins University Institute for Policy Studies unter www.jhu.edu/ccss/unhandbook/-handbookdraft.html (Zugriff: 20.04.2009).
- Unsöld, Daniel (2007) *Dialog zwischen Unternehmen und NGOs auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zusammenarbeit – zukunftsfähig oder unberechenbar?* In: UmweltWirtschaftsForum (UWF), Ausgabe 15, Nr. 1, 2007, S. 13–18.
- Urgewald (2004) *Indischer Anti-Staudamm Aktivist im Gespräch mit Ministerien und Banken.* Pressemitteilung von Urgewald vom 14.12.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=58&stwauswahl= (Zugriff: 30.10.2008).
- Urgewald (2000a) *Protest gegen Hermesbürgschaften – Delegation von Volksvertretern aus der Maheshwar-Region besucht Deutschland.* Pressemitteilung von Urgewald vom 02.05.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=162&stwauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008).

-
- Urgewald (2000b) *Indische Delegation fordert Ausstieg aus dem Maheshwar-Damm.* Pressemitteilung von Urgewald vom 18.05.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=161&stwauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008).
- Urgewald (2000c) *Hermesbürgschaft für Maheshwar passé – NRO rufen weltweit zur Ächtung des Siemens-Konzerns auf.* Pressemitteilung von Urgewald vom 26.08.2000, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.urgewald.de/index.php?page=3-64-156&artid=150&stwauswahl=12 (Zugriff: 30.10.2008).
- Urgewald (Aktionswoche) *Aktionswoche vom 2.–8. März 09.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=12-183-620 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Atomkraft) *Atomkraft.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=12 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Banken und Exportkreditagenturen) *Banken und Exportkreditagenturen.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=8 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Büros) *Büros.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-62-112 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Förderer) *Förderer.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-140-578 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Kampagnenübersicht) *Kampagnen.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=1 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Öl, Gas und Bergbau) *Öl, Gas und Bergbau.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=10 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Partner) *Partner.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-140-369 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Russisches Öl und deutsche Banken) *Russisches Öl und deutsche Banken.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=10-104-447 (Zugriff: 05.04.2009).

- Urgewald (Satzung) *Satzung von Urgewald e.V. in der Fassung vom 15. März 1996.* Veröffentlichung auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-56-366 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Staudämme) *Staudämme.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=11 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Verbraucher) *Verbraucher.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-52-386 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Verein) *Verein.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-56-104 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Vorstand) *Vorstand.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2-62-367 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Wald und Papier) *Wald und Papier.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=9 (Zugriff: 05.04.2009).
- Urgewald (Was wir tun) *Was wir tun.* Veröffentlichung (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf der Internetseite von Urgewald unter www.urgewald.de/index.php?page=2 (Zugriff: 05.04.2009).
- Vartak, Malavika (2002) *No Land, No Justice. Report of a Fact-Finding Tour to the Sardar Sarovar dam-affected areas of the Narmada Valley, July 2001.* Bericht von Malavika Vartak vom Juni 2002, veröffentlicht von International Rivers Network, IRN's South Asia Campaign., auf deren Internetseite unter www.irn.org/programs/india/0207_landjustice.pdf (Zugriff: 20.07.2006).
- VfU-Geschichte *Tabellarische Übersicht zur Geschichte des Vereins für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V. (VfU), veröffentlicht (ohne Angabe eines Erstellungsdatums) auf deren Internetseite unter www.vfu.de (Zugriff: 09.07.2008).*
- Vilain, Michael (2006) *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit.* 1. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Voluntary Principles on Security and Human Rights (o.J.) *Voluntary Principles on Security and Human Rights.* Veröffentlichung (ohne Jahresangabe oder weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter www.voluntaryprinciples.org (Zugriff: 06.11.2008).

-
- Watkins, John (2004) *BTC – Reaching first drawdown*. Bericht von John Watkins (,Treasury Advisor to BTC' von September 2003 bis Juni 2004) in Project Finance International (PFI), Ausgabe Nr. 298 vom 29.09.2004, S. 48–51.
- Watts, Jonathan (2006) *China's 15-year lesson in how to build a dam*. Beitrag von Jonathan Watts im The Guardian, Ausgabe vom 20.05.2006, veröffentlicht auf deren Internetseite unter [www.guardian.co.uk/china/story/ 0,,1779387,00.html](http://www.guardian.co.uk/china/story/0,,1779387,00.html) (Zugriff: 09.07.2008).
- WEED (2003a) *Augenzeugenbericht dokumentiert massive Menschenrechtsverletzungen durch Drei-Schluchten-Staudamm – Nichtregierungsorganisationen fordern Bundesregierung zum Handeln auf*. Pressemitteilung von WEED e.V. vom 20.01.2003 (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter [www.weed-online.org/service/suchen/17908.html? searchshow= drei-schluchten-staudamm](http://www.weed-online.org/service/suchen/17908.html?searchshow=drei-schluchten-staudamm) (Zugriff: 26.07.2006).
- WEED (2003b) *Review of the Environmental Impact Assessment for the Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipeline (Turkey Section)*. Bericht der Nichtregierungsorganisation WEED e.V. vom Oktober 2003 (ohne weitere Verfasserangabe), Veröffentlichung auf deren Internetseite unter [www2.weed-online.org/uploads/ EIA_critique_summary.pdf](http://www2.weed-online.org/uploads/EIA_critique_summary.pdf) (Zugriff: 26.07.2006).
- WEED (2003c) *BTC-Pipeline: Umweltverträglichkeitsprüfung zeigt eklatante Mängel*. Veröffentlichung von WEED e.V. vom 09.10.2003 (ohne weitere Verfasserangabe) auf deren Internetseite unter [www.weed-online.org/service/suchen/19965.html?searchshow =btc](http://www.weed-online.org/service/suchen/19965.html?searchshow=btc) (Zugriff: 26.07.2006).
- WEED (2003d) *Pressemitteilung: Countdown läuft für Baku-Ceyhan Pipeline*. Pressemitteilung von Urgewald und WEED vom 15.10.2003, veröffentlicht auf der Internetseite von WEED e.V. unter [www.weed-online.org/service/suchen/19968.html?searchshow =btc](http://www.weed-online.org/service/suchen/19968.html?searchshow=btc) (Zugriff: 26.07.2006).
- WEED (2002) *Fact Sheet: HERMES & MENSCHENRECHTE*, WEED e.V. vom September 2002. Siehe Ausführungen zum Drei-Schluchten-Staudamm in der Veröffentlichung auf deren Internetseite unter [www.weed-online.de: http://www2.weed-online.org/uploads/FS_Menschenrechte.pdf](http://www2.weed-online.org/uploads/FS_Menschenrechte.pdf) (Zugriff: 26.07.2006).
- Wernerfelt, Birger (1984) *A Resource-based View of the Firm*. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171–180.
- Wickel, Horst Peter (2006) *Profit und Moral passen gut zusammen*. Beitrag von Horst Peter Wickel in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage ,Corporate Social Responsibility' A8.

- Winston, Morton (2002) *NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility*. In: *Ethics & International Affairs*, Vol. 16, No. 1, 2002, S. 71–87.
- Wöhe, Günter (1986) *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 16., überarbeitete Auflage, München, 1986.
- Wolfrum, Bernd / Rasche, Christoph (1993) *Kompetenzorientiertes Management*. In: *Thexis – Fachzeitschrift für Marketing*, 10. Jg., Nr. 5/6, 1993, S. 65–70.
- Wood, Donna J. (2008) *Corporate Responsibility and Stakeholder Theory: Challenging the Neoclassical Paradigm*. In: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 2, 2008, S. 159–162.
- Wray, Richard (2002) *Morgan Stanley boycott*. Bericht von Richard Wray im *The Guardian* am 20.03.2002, abrufbar auf deren Internetseite unter www.guardian.co.uk/business/2002/mar/20/3 (Zugriff: 10.10.2008).
- WWF (2004) *Deutsches Geld für gefährliche BP-Pipeline im Krisengebiet Kaukasus – Bundesregierung und Banken finanzieren Öl-Projekt in Erdbebengebiet*. Pressebericht des World Wide Fund for Nature (WWF) vom 04.02.2004, veröffentlicht auf deren Internetseite unter www.wwf.de/presse/pressearchiv/artikel/01645/index.html (Zugriff: 18.08.2006).
- WWF (2003a) *BTC Applications to IFC and EBRD for Finance: WWF Comment, October 2003*. Veröffentlichung des World Wide Fund for Nature (WWF) vom Oktober 2003, gefunden im Internet unter <http://66.249.93.104/search?q=cache:RX5yh7nLHOgJ:www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/regionen/welt/wwf-comments-btc.pdf+BTC&hl=de&gl=de&ct=clnk&cd=13> (Zugriff: 18.08.2006).
- WWF (2003b) *WWF alarmed at World Bank impotence on BTC pipeline decision*. Veröffentlichung des World Wide Fund for Nature (WWF) vom 10.11.2003 auf deren Internetseite unter www.wwf-uk.org/News/n_0000001047.asp (Zugriff: 18.08.2006).
- Yanacopulos, Helen (2005) *The strategies that bind: NGO coalitions and their influence*. In: *Global Networks*, Vol. 5, No. 1, 2005, S. 93–110.
- Zauner, Alfred (2007) *Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 141–164.

- Zauner, Alfred /
Simsa, Ruth (2007) *Konfliktmanagement in NPOs*. In: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 389–400.
- Zhang, Chian-Fan
(1995) *The Three Gorges Project*. Information vom 04.12.1995; veröffentlicht von Chian-Fan Zhang auf der Internetseite von Goetz Kluge (Copyright 1998) unter www.smipp.com/dam.htm (Zugriff: 19.07.2006).
- Zimprich, Stephan
(2006) *Wo Klugheit fehlt, hilft schlechte Erfahrung*. Beitrag von Stephan Zimprich in der Financial Times Deutschland vom 16.11.2006, Beilage ‚Corporate Social Responsibility‘ A1.