

# Mit Danone Joghurts Armut überwinden?

Eine Studie zu Potenzialen und Schwachstellen multinationaler Social Business Joint Ventures



Die Überwindung der Massenarmut in Entwicklungsländern ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus aus Bangladesch sieht die Lösung in der Idee des Social Business und meint damit sozial motivierte Unternehmen, bei denen die Investoren auf Dividenden verzichten, um ihre soziale Wirkung zu maximieren. Wie marktfähig sind diese Unternehmen und wie wirksam bekämpfen sie die Armut tatsächlich? Inwieweit bewährt sich die Hilfe zur Selbsthilfe in der Praxis, wenn sie als Joint Venture mit multinationalen Konzernen daherkommt? Die Wirtschaftsgeografin Kerstin Humberg hat bei einer achtmonatigen Feldforschung im ländlichen Bangladesch die ersten beiden multinationalen Grameen Social Business Joint Ventures einer kritischen Analyse unterzogen: Während Grameen Danone Foods Ltd. versucht, mit nährstoffreichem Joghurt die Mangelernährung von Kindern zu überwinden, betreibt Grameen Veolia Water Ltd. eine Anlage zur Flusswasseraufbereitung, um ländliche Gemeinden in mit Arsen verseuchten Gebieten mit bezahlbarem Trinkwasser zu versorgen.

Humberg wertete die Geschäftspläne und Bilanzen der Unternehmen aus, sprach mit Milchbauern, Vertriebsfrauen und Konsumenten – und führte mehr als 100 Interviews mit Unternehmensvertretern, Entwicklungsexperten sowie mit Yunus selbst. Grundsätzlich zieht sie eine positive Bilanz: »Wenn auch keine Patentlösung, so ist Yunus' Social-Business-Ansatz doch ein gangbarer Weg, der die bisherige Entwicklungszusammen-

arbeit um einen unternehmerischen und marktbasierten Ansatz zur direkten Armutsbekämpfung ergänzt.« Die Geografin leitet aus ihrer Analyse klare Handlungsempfehlungen für sozial motivierte Unternehmer und Entscheidungsträger in der Entwicklungszusammenarbeit ab. Dazu gehört, dass sie auch deutlich auf Verbesserungsmöglichkeiten hinweist: So sind etwa die extrem Armen nur dann mit gesundheitsförderlichen Produkten und Dienstleistungen zu erreichen, wenn die Geschäftsmodelle auch Einkommensmöglichkeiten für sie bieten. Denn: Wer kein Geld hat, kann auch keines ausgeben.

Kerstin Humberg (35) hat Geografie in Hamburg und Granada studiert. Seit Januar 2006 arbeitet die gelernte Journalistin als Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company. Für ihre Promotion an der Universität zu Köln war sie für drei Jahre freigestellt. Seit Juni 2011 ist sie wieder für McKinsey im Einsatz. Darüber hinaus engagiert sie sich im Stiftungsrat der Karl Kübel Stiftung und nimmt Lehraufträge für Social Business an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland wahr.

**Beitragstitel** Mit Danone Joghurts Armut überwinden?  
**Wie multinationale Social Business Joint Ventures zur globalen Armutsbekämpfung beitragen können – und wo es bislang hakt**

## **Kerstin Humberg**

Promotion an der Universität zu Köln

McKinsey & Company

Global Sustainability & Resource Productivity Practice (SRP)

Mobil +49-175-3181508

E-Mail kerstin\_humberg@mckinsey.com