

Dr. Kerstin Maria Humberg

Mit Danone-Joghurts Armut überwinden?

Wie multinationale Social Business Joint Ventures zur globalen Armutsbekämpfung beitragen können – und wo es bislang hakt

Der vorliegende Beitrag wurde beim Deutschen Studienpreis 2012 mit einem 2. Preis in der Sektion Sozialwissenschaften ausgezeichnet. Er beruht auf der 2011 an der Universität zu Köln eingereichten Dissertation »Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh« von Dr. Kerstin Maria Humberg.

Mit Danone-Joghurts Armut überwinden?

Wie multinationale Social Business Joint Ventures zur globalen Armutsbekämpfung beitragen können – und wo es bislang hakt

Wettbewerbsbeitrag zur Teilnahme am Deutschen Studienpreis 2012

Dr. Kerstin Maria Humberg

Sumon blickt nach links, dann nach rechts. Die Luft ist rein. Ein Griff in die Sporttasche am Boden, und eine braune Löwenmaske kommt zum Vorschein. Dazu ein blau-grüner Fellanzug. Im Handumdrehen hat er Jeans und Pulli abgestreift. Wenige Augenblicke später schleicht ein menschlicher Löwe durch den Wald von Chandipur, einem Dorf im Nordwesten von Bangladesch. Stille. Bis der erste Nachbarsjunge Sumon erspäht. Ein Pfiff, Gelächter, Hundegebell. Im Nu hat der junge Bengale im Löwenkostüm eine Kinderschar hinter sich versammelt. Durch das Getöse aus dem Haus gelockt, versammeln sich die Mütter Chandipurs auf dem Marktplatz. Dort hat Sumons Kollegin Effat unterdessen an Bambusstäben ein Werbebanner mit Kindercartoons drapiert. Im landestypischen *Salwar Kameez* steht die Medizinstudentin unter freiem Himmel und doziert über Danone-Joghurts.

Sechsmal pro Woche verwandelt sich Sumon in einen Löwen. Sechsmal pro Woche veranstaltet der Wirtschaftsstudent Marketingevents für *Grameen Danone Foods Ltd.* – das erste multinationale *Grameen Social Business Joint Venture*¹, das der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus aus Bangladesch 2006 gemeinsam mit dem französischen Lebensmittelhersteller Danone gegründet hat. Das erklärte Unternehmensziel: die Verminderung von Armut – verstanden als mehrdimensionales und dynamisches Phänomen – durch ein lokal basiertes und wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell, das einkommensschwache Bevölkerungsgruppen täglich mit gesunder Nahrung versorgt. Zum Beispiel mit nährstoffreichem Joghurt für umgerechnet 6 US\$ Cent pro Becher. Im Rahmen der sogenannten Mini-Events sollen Frauen und Kinder lernen, was Mikronährstoffe und Vitamine sind, wie sich Mangelernährung überwinden lässt und welchen Beitrag ein *Shokti Doi* – so der Markenname des Joghurtprodukts – dabei leisten kann.

¹ Auf die Übersetzung ins Deutsche wird hier bewusst verzichtet, da der Begriff Sozialunternehmen anders konnotiert ist.

Trotz gemeinsamer Investitionen von bislang etwa 2,3 Millionen US\$ sollen weder Yunus' *Grameen*-Gruppe noch Danone von dem Joghurtgeschäft mit den Armen profitieren. Stattdessen sollen die Gewinne reinvestiert werden, um das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte zu verbessern und noch mehr Arme zu erreichen. So will es Yunus' *Social Business*-Konzept.

Geschicktes Marketing zur Erschließung neuer Kundengruppen oder Ausweis einer neuen Form sozialen Unternehmertums? Was genau steckt hinter Yunus' *Social Business*-Engagement mit Konzernen wie Danone, Veolia Wasser oder BASF – und welchen Beitrag kann der *Social Business*-Ansatz zur Armutsbekämpfung leisten?

Seitdem ich im Frühjahr 2007 erstmals im *Fortune Magazine* auf einen Bericht über *Grameen Danone* gestoßen bin, haben mich diese Fragen nicht mehr losgelassen. Sie waren der Anlass für meine empirische Forschungsarbeit zum Thema *Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh*. Über drei Jahre hinweg habe ich die ersten beiden multinationalen *Grameen Social Business Joint Ventures* in Bangladesch unter die Lupe genommen, um Anspruch und Wirklichkeit zu analysieren. Neben *Grameen Danone* lag mein Hauptaugenmerk auf *Grameen Veolia Water Ltd.*, Yunus' zweitem *Joint Venture* mit einem französischen Konzern.

Grameen Veolia verfolgt seit März 2008 das Ziel, ländliche Gemeinden mit Trinkwasser zu versorgen. Dazu will das Unternehmen in Regionen, in denen das Grundwasser geologisch bedingt mit Arsen verseucht ist, bis zu fünf Anlagen zur Flusswasseraufbereitung betreiben. Die erste Anlage in Goalhari ist seit April 2009 in Betrieb. Kostenpunkt für die Armen: etwa 3 US\$ Cent für 10 Liter chemisch aufbereitetes Wasser für den täglichen Bedarf. Ein Tee am Straßenstand kostet in Goalhari etwa 4 US\$ Cent.

Wie marktfähig sind die Geschäftsmodelle dieser *Social Business Joint Ventures* – und wie genau wirken sich die Aktivitäten der multinationalen Konzerne auf das Leben der betroffenen Armen aus? Inwieweit lassen sich mithilfe der Unternehmen tatsächlich erkennbare Fortschritte bei der Armutsbekämpfung erzielen? Zwei klassische Fallstudienanalysen, die einer Replikationslogik folgen, haben mir geholfen, Antworten auf diese Fragen zu finden und daraus Handlungsempfehlungen für sozial motivierte Unternehmer und Entscheidungsträger in der Entwicklungszusammenarbeit abzuleiten.

Während die staatliche Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland seit einigen Jahren verstärkt marktbasierende Ansätze verfolgt, zeigen viele Nichtregierungsorganisationen noch Berührungängste, wenn es um unternehmerische Ansätze in der Armutsbekämpfung geht. Für

sie hält meine Arbeit deshalb nicht nur eine umfassende Einschätzung der Chancen, Risiken und Grenzen von *Grameen Social Business* bereit, sondern auch eine kritisch-konstruktive Perspektive auf Entwicklung. So verdeutlichen beide Fallbeispiele die Rolle von sozialen und kulturellen Faktoren im Entwicklungsprozess und zeigen, welche Form das Leitmotiv der „Hilfe zur Selbsthilfe“ zukünftig annehmen kann. Ein Orientierungsrahmen.

Da das erste multinationale *Social Business Joint Venture (Grameen Danone)* erst im Frühjahr 2007 in Betrieb gegangen ist, lagen zu Beginn meiner Forschungsarbeit im Sommer 2008 kaum empirische Daten zu diesem neuen Praxisphänomen vor. Zu den Forschungsaktivitäten im Rahmen meiner insgesamt achtmonatigen Feldforschungsarbeit im ländlichen Bangladesch gehörten daher die Auswertung von vertraulichen Dokumenten wie Geschäftsplänen oder Gewinn- und Verlustrechnungen, neun Fokusgruppen-Diskussionen mit primären *Stakeholder*-Gruppen vor Ort (z.B. Milchbauern, Vertriebsfrauen und Konsumenten), direkte Beobachtungen sowie mehr als 100 Interviews mit Entwicklungsexperten und Unternehmensvertretern von Danone, Veolia Wasser, *Grameen Danone* und *Grameen Veolia* in Frankreich und Bangladesch. Auch der regelmäßige Austausch mit Yunus selbst, der als Mitgründer und Vorstandsmitglied von Beginn an in den Aufbau und die Entwicklung der *Joint Ventures* involviert war, war von unschätzbarem Wert für die Analyse der *Social Business*-Idee in Theorie und Praxis.

Schließlich habe ich meine Doktorarbeit bewusst in englischer Sprache verfasst, um ein internationales Publikum zu erreichen. Laut Yunus handelt es sich um die erste Dissertation weltweit, die sich konzeptionell mit seinem *Social Business*-Ansatz auseinandergesetzt und die ersten Praxisbeispiele umfassend analysiert hat. Ein entscheidender Schritt zur Verbreitung der Idee in der Entwicklungspraxis sowie zum Verständnis dieses noch sehr jungen Instruments der Armutsbekämpfung.

Zahlreiche Einladungen von Universitäten, Unternehmen und Entwicklungsorganisationen zu Workshops oder Konferenzen zeugen vom Wissensdurst nach ersten Praxiserfahrungen mit Yunus' Ansatz. So haben Dr. Karl Osner, ein früherer Unterabteilungsleiter aus dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), und ich beispielsweise schon zu Beginn meiner Forschungsarbeit im Herbst 2008 einen ersten *Grameen Social Business Workshop* für mittelständische Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Inzwischen tausche ich mich regelmäßig mit Vertretern von Institutionen wie dem Bund Katholischer Unternehmer in Deutschland, dem Cusanuswerk oder dem UN Global Compact aus, um auf Basis der Forschungsarbeit einen Beitrag zum kritischen Dialog zwischen Wirtschaft,

Wissenschaft, Politik und drittem Sektor über die soziale und marktwirtschaftliche Ausgestaltung der Armutsbekämpfung zu leisten.

Von Armut und Reichtum in der globalen Welt

Muhammad Yunus' Ziel ist zweifelsohne visionär: eine Welt ohne Armut. Der Wirtschaftsprofessor aus Bangladesch wird nicht müde, die Vorzüge des modernen Kapitalismus zu betonen, weist jedoch gleichzeitig auf dessen Mängel hin. Der Kapitalismus fördere das globale Wirtschaftswachstum, bringe technologische Innovationen hervor und habe der Menschheit Wohlstand gebracht. Dennoch bliebe ein Großteil der Erdbevölkerung bis heute von diesen Errungenschaften ausgeschlossen.

Die Statistiken der Weltbank geben ihm recht: Obwohl die Weltwirtschaft während der vergangenen 60 Jahre kontinuierlich gewachsen ist, lebt bis heute jeder zweite Mensch von weniger als 2 US\$ am Tag. Davon leben fast 1,4 Milliarden Menschen in extremer Armut – von weniger als 1,25 US\$ pro Tag. Diese materielle Armut geht in der Regel mit einem mangelnden Zugang zu elementarer Gesundheitsversorgung und Bildung sowie kultureller und politischer Partizipation einher.

Vor diesem Hintergrund hat der deutsche Geograf und Entwicklungsexperte Theo RAUCH (2007: 1) eine erschütternde These aufgestellt: „Von *Basic Needs* zu *MDGs*² – Vier Jahrzehnte Armutsbekämpfung in Wissenschaft und Praxis und kein bisschen weiter“. Obgleich bewusst provokant formuliert, ist sein Ausspruch doch Ausdruck eines wachsenden Konsenses. Trotz internationaler Bemühungen und finanzieller Entwicklungshilfe im Wert von mehr als 1,8 Billionen US\$ seit 1950 hat die internationale Gemeinschaft nur wenig Fortschritt im Kampf gegen die Massenarmut in Lateinamerika, Afrika und Asien erzielt (OECD 2009).

Gleichzeitig sind positive Trends im Sinne der Millenniums-Entwicklungsziele durch neue globale Herausforderungen gefährdet. Ob Umweltzerstörung aufgrund des wachsenden Bevölkerungsdrucks, der Verlust von Lebensraum infolge des Klimawandels oder volatile Lebensmittelpreise aufgrund von Spekulationen an den globalen Finanzmärkten – Menschen in Armut gelten als besonders verwundbar gegenüber diesen Ereignissen. Dabei ist die absolute Armut von Menschen in Entwicklungsländern nicht nur moralisch verwerflich und ungerecht. Durch Armut bedingte Not und Verzweiflung gelten auch als Triebfedern von Gewaltkriminalität,

² Die Millennium Development Goals (MDGs) der Vereinten Nationen sind acht Entwicklungsziele für das Jahr 2015, die im Jahre 2000 von einer Arbeitsgruppe aus Vertretern der Vereinten Nationen, der Weltbank, der OECD und mehreren Nichtregierungsorganisationen formuliert und beim Millenniums-Gipfel verabschiedet worden sind.

Korruption und Krieg. Vor diesem Hintergrund ist und bleibt die Überwindung von Armut ein Thema von zentraler Bedeutung für Wissenschaft und Entwicklungspraxis.

Wie aber lässt sich die Massenarmut in Entwicklungsländern wirksam bekämpfen?

Während der vergangenen 40 Jahre sind die unterschiedlichsten konzeptionellen Ansätze zum Einsatz gekommen. Vertreter makroökonomischer Wachstumsstrategien stehen bis heute im Wettbewerb mit Fürsprechern von Grundbedürfnisansätzen. Und Interventionen auf lokaler Ebene werden begleitet von der Forderung nach Strukturreformen und guter Regierungsführung. Um die Jahrtausendwende galten Mikrokredite als eines der schlagkräftigsten Instrumente zur Überwindung von Armut auf lokaler Ebene. Für ihren beispielhaften Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung von unten wurden Muhammad Yunus und die *Grameen Bank* 2006 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet.

Doch inzwischen wächst die Zahl der Kritiker und Skeptiker, die die Reichweite und Effektivität von Mikrokrediten infrage stellen; nicht zuletzt angestachelt durch eine Reihe von Selbstmorden überschuldeter Kleinbauern im indischen Andhra Pradesh im Oktober 2010. Während Mikrokredit-Experten auf den profitorientierten Missbrauch der Yunus'schen Idee durch börsennotierte Mikrofinanzinstitutionen wie *SKS Microfinance* in Indien oder *Compartamos* in Mexiko verweisen, werden deutsche Entwicklungsexperten wie Franz Nuscheler und Theo Rauch nicht müde zu betonen, dass Mikrokredite allein keine Lösung zur Überwindung der Armut sind. Das komplexe Geflecht sozialer, ökonomischer, politischer und umweltbedingter Ursachen und Effekte von Armut erfordere den Einsatz multidimensionaler Strategien.

Den Kapitalismus weiterdenken: Von Mikrokrediten zu Social Business

Im Prinzip sieht Muhammad Yunus das ähnlich, doch will sich der Banker der Armen dabei nicht auf staatliche Entwicklungshilfe verlassen. Den Friedensnobelpreisträger treibt eine neue, viel umfassendere Idee als die Vergabe von Kleinkrediten an arme Frauen. Yunus will den Kapitalismus weiterentwickeln – mithilfe von *Social Business*. Damit beschreibt der Wirtschaftsprofessor einen neuen Unternehmenstyp in Ergänzung zu profitmaximierenden Unternehmen und sozialen Organisationen, die auf Spenden beziehungsweise Wohltätigkeit angewiesen sind.

„The present theory of capitalism holds that the marketplace is only for those who are interested in profit. This interpretation treats people as one-dimensional beings. But people are multi-dimensional.“ (Yunus 2008: 5)

Nach Ansicht von Yunus liegen die Wurzeln der Armut in einer zu engen Interpretation des Kapitalismus. Der Erfolg der freien Marktwirtschaft habe uns Menschen so nachhaltig beeindruckt, dass wir es nie gewagt hätten, ihre Grundannahmen infrage zu stellen. Stattdessen

hätten wir hart an uns selbst gearbeitet, um in das vorgegebene Muster der Profitorientierung zu passen. Dabei ist für Yunus gerade diese eindimensionale Sichtweise – Profitmaximierung als Maßstab für unternehmerisches Handeln – mitverantwortlich für eine Vielzahl sozialer und ökologischer Probleme unserer Zeit. Politische, soziale, spirituelle und ökologische Dimensionen kämen in der heutigen Wirtschaftstheorie und Geschäftswelt zu kurz beziehungsweise würden zu stark auf den Non-Profit-Bereich beschränkt (YUNUS 2007, 2010).

Warum das kapitalistische System nicht weiterdenken? Warum unternehmerische Kreativität und Kompetenz nicht auch für soziale Ziele einsetzen? Einen Ausweg aus der Armut sieht Muhammad Yunus im *Social Business*. Große Hoffnung setzt der Wirtschaftsprofessor dabei in sozial motivierte Unternehmer, die kreativ und kompetent die Bedürfnisse der Armen analysieren und praxistaugliche Geschäftsmodelle entwickeln. Unternehmer, die grundsätzlich nach den üblichen Marktmechanismen arbeiten, sich dabei aber an sozialen Zielen statt an der Maximierung des persönlichen Gewinns orientieren.

Ein *Social Business* im Yunus'schen Sinne entspricht im Wesentlichen drei Grundsätzen:

1. Das Unternehmen verfügt über ein primäres soziales oder ökologisches Ziel und entsprechenden Nutzen. Entweder, weil die Produkte oder Dienstleistungen den elementaren Bedürfnissen und Anforderungen der Armen entsprechen (diese für sie erschwinglich sind und ihre Lebensbedingungen nachhaltig verbessern), oder aber, weil die Armen selbst zu Eigentümern des Unternehmens gemacht werden und auf diese Weise von Gewinnen profitieren.³ Auch die Kombination dieser beiden Typen ist möglich, wie das Beispiel der *Grameen Bank* zeigt.
2. Das *Social Business* verfügt über ein marktfähiges Geschäftsmodell. Es wirtschaftet profitabel beziehungsweise mindestens verlustfrei, obwohl der Nutzen für die Armen oberste Priorität hat. Es muss sämtliche Betriebskosten selbst decken, während es das Unternehmensziel erfüllt. Anders als die meisten Organisationen, die sozialen Zwecken dienen, hängt ein *Social Business* damit nicht dauerhaft von Spenden, Stiftungen oder staatlichen Zuschüssen ab.
3. Die Investoren verzichten auf Dividenden. Zwar können Investoren nach einigen Jahren ausgezahlt werden – grundsätzlich verzichten sie jedoch auf Dividenden. Eventuelle

³ In gewisser Weise ähnelt dieser zweite Typ dem Gedanken des Genossenschaftswesens, das in Deutschland bereits seit etwa 150 Jahren existiert und das zunehmend auch in Entwicklungsländern Verbreitung findet.

Gewinne müssen reinvestiert werden, um den sozialen oder ökologischen Nutzen des Unternehmens zu maximieren.

Vor diesem Hintergrund kann ein *Social Business* als marktfähiges Unternehmen mit sozialer Zielsetzung ohne Dividendenausschüttung für Investoren definiert werden.

Ob Einkommensarmut, mangelnde Gesundheitsversorgung oder Umweltverschmutzung – auf Basis seiner praktischen Erfahrungen mit mehr als 40 *Grameen*-Unternehmen in Bangladesch (darunter Mobilfunk-, Solarenergie- und Textilunternehmen) geht Yunus davon aus, dass sozial motivierte Unternehmen nach seinem Vorbild der Schlüssel zur Bewältigung von Armut sind. Soweit die Theorie. Was sagt die Praxis?

Aus der Praxis lernen

Gemäß Yunus' *Social Business*-Ansatz teilen *Grameen Danone* und *Grameen Veolia* den Anspruch, langfristig verlustfrei zu wirtschaften. Ihre Gewinne sollen reinvestiert werden, um den sozialen Nutzen für die Armen zu maximieren. Laut Geschäftsplan will *Grameen Danone* langfristig bis zu 50 Produktionsstätten im ländlichen Bangladesch betreiben.

Vor diesem Hintergrund habe ich in meinen Fallstudien zwei Komponenten untersucht: Während sich die betriebswirtschaftliche Analyse mit den zentralen Herausforderungen im operativen Geschäft, den Bewältigungsstrategien und Erfolgskriterien für die Marktfähigkeit der Geschäftsmodelle auseinandergesetzt hat, habe ich mithilfe eines bewährten Analysekonzepts aus der geografischen Entwicklungsforschung die Effekte der unternehmerischen Aktivitäten auf das Leben der Zulieferer, Produzenten, Vertriebsfrauen und Kunden evaluiert.

Die zentralen Ergebnisse der empirischen Forschung lassen sich in Form von zwölf Aussagen darstellen und in Handlungsempfehlungen übersetzen. Diese richten sich explizit an Entscheidungsträger in der Entwicklungszusammenarbeit sowie sozial motivierte Unternehmer, obgleich sie auch für Geschäftsleitungen oder Nachhaltigkeitsabteilungen multinationaler Konzerne relevant sind.

1. Seitdem Muhammad Yunus seine *Social Business*-Idee im Kontext der Verleihung des Friedensnobelpreises im Dezember 2006 erstmals einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt hat, hat sich der Begriff zu einem Modewort entwickelt. Während die Zahl sogenannter *Social Business*-Unternehmen und -Beratungen in die Höhe schnell, verschärft sich auch die Debatte um eine korrekte Begriffsdefinition. Erstens, weil der Begriff nicht geschützt ist. Zweitens, weil er zunehmend im Kontext von *Social Media*-Strategien genutzt wird. Drittens, weil er zwei Worte miteinander verknüpft, die schon für sich genommen

unscharf sind. Was ist sozial? Und was macht ein Unternehmen aus? Ohne den Zusatz „Yunus“ oder „Grameen“ bleibt der Begriff vage und offen für persönliche Interpretationen.

Um weitere Begriffskonfusion zu vermeiden, sollte *Social Business* um den Zusatz „Yunus“ oder „Grameen“ ergänzt werden, wann immer von Yunus' Ansatz die Rede ist.

2. Sozial motivierte Unternehmen sind generell den gleichen unternehmerischen Herausforderungen und Risiken ausgesetzt wie profitmaximierende Start-up-Unternehmen. Anfängliche Verluste müssen prinzipiell in Kauf genommen werden (*liability of newness*). Doch in Gemeinschaftsunternehmen mit multinationalen Konzernen ergeben sich zusätzliche Herausforderungen durch eventuell unüberlegte *top down*-Ansätze und Schwierigkeiten in der Unternehmensführung aufgrund komplexer Organisationsstrukturen.

Ein *Grameen Social Business* erfordert eine professionelle Geschäftsführung. Um Reibungsverluste zu vermeiden, sollten in Gemeinschaftsunternehmen Rollenverteilung und Entscheidungsgewalt von Beginn an klar definiert sein.

3. Multinationale Konzerne ohne Geschäftspraxis in Armutskontexten neigen dazu, den zeitlichen Aufwand und die erforderliche Experimentierfreude zu unterschätzen, die vonnöten sind, um typische Marktbarrieren in Entwicklungsländern zu überkommen. Im ländlichen Bangladesch umfassen diese beispielsweise eine mangelhafte Verkehrs- und Einzelhandelsinfrastruktur, unzuverlässige Energieversorgung sowie einen geringen Bildungsstand, wenig ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein und limitierte Kaufkraft auf Seiten der Kunden. Zentrale Herausforderungen im Geschäftsbetrieb liegen daher im Aufbau effektiver Vertriebskanäle.

Für multinationale Unternehmen lohnt sich der Aufbau eines eigenen *Grameen Social Business* nur dann, wenn es als Vehikel zur Gewinnung von Marktinformationen oder als Beitrag zur Forschung und Entwicklung verstanden wird (Social R&D). Sind Unternehmen in erster Linie an möglichen Reputationseffekten interessiert, empfiehlt sich stattdessen eher die Investition in einen *Social Business Fond* oder die Unterstützung von *Social Entrepreneurs*⁴.

⁴Diesen Begriff hat Bill Drayton, Gründer von Ashoka, geprägt. Gemeint sind damit sozial motivierte Unternehmer, die mit innovativen Ansätzen versuchen, ein gesellschaftliches Problem nachhaltig zu lösen. Muhammad Yunus wird oft als der Social Entrepreneur schlechthin bezeichnet.

4. Zusätzliche Hürden auf dem Weg zur Rentabilität im *Grameen Social Business* ergeben sich aus dem Lebensumfeld und den Überlebensstrategien armer Konsumenten, die westlichen Unternehmern weitestgehend fremd sind. Der Grund: Es fehlt an transparenten Marktinformationen und soziokulturellem Verständnis für bislang weitestgehend unerschlossene Märkte und Kundengruppen in Entwicklungsländern. Tatsächlich zeigen die untersuchten Fallbeispiele, wie soziokulturelle Normen und Traditionen („Bei der Nahrung hat Reis Priorität“, „Wasser muss in jedem Fall kostenlos sein“, „Frauen sollten sich nicht zu weit vom eigenen Haus entfernen“ etc.) gängige Vertriebsstrategien konterkarieren.

Marktforschung zahlt sich aus. Insbesondere für multinationale Konzerne empfiehlt sich darüber hinaus die Kooperation mit einem Partner, der über ein Minimum an lokaler Marktkennntnis verfügt (Kundeneigenschaften, Produktionsbedingungen, Wettbewerbsumfeld etc.).

5. Ein soziales Unternehmensziel bestimmt das Betriebsgerüst einer Firma und schränkt unter Umständen den strategischen Spielraum der Geschäftsleitung ein, zum Beispiel im Hinblick auf Kundensegmentierung und Preisgestaltung. Doch während eine primäre soziale Mission nicht zwangsläufig zu Zielkonflikten führen muss, erweist sich die gleichzeitige Verfolgung sozialer und/oder ökologischer Sekundärziele als kontraproduktiv. So hat *Grameen Danone* beispielsweise allen guten Vorsätzen zum Trotz aus Kostengründen letztlich auf biologisch abbaubare Joghurtbecher verzichtet.

***Grameen Social Business*-Unternehmen sollten sich auf ein primäres soziales oder ökologisches Ziel fokussieren, um unnötige Zielkonflikte zu vermeiden.**

6. Obwohl beide Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle vor zahlreichen Herausforderungen stehen, tragen die ersten multinationalen *Grameen Social Business Joint Ventures* nachweislich zur Armutsbekämpfung bei. Das heißt, sie verbessern die Existenzgrundlagen armer Familien unter anderem durch den Zugang zu neuen (gesundheitsförderlichen) Produkten sowie ökonomischen Ressourcen (Kühltaschen, Wasserkanister etc.) und Sozialkapital. Beide Unternehmen tragen zudem zur Einkommens- und Nahrungssicherheit der Mitarbeiter bei und wirken sich positiv auf das Humankapital der Zielgruppen aus (z.B. durch die Vermittlung grundlegender Fähigkeiten in der Buchhaltung oder Gesundheitserziehung). Auch wenn die Schaffung von Arbeitsplätzen im *Social Business* nicht unbedingt im Fokus steht, bleibt das Einkommen letztlich doch der Schlüssel zu Kaufkraft und Wachstum im Sinne eines *inclusive growth*.

Wenn ein *Grameen Social Business* sich mit Produkten oder Dienstleistungen an extrem Arme richtet, sollte das Geschäftsmodell in jedem Fall Einkommensmöglichkeiten für diese Zielkunden vorsehen.

7. *Grameen Social Business* steht für ein Wirtschaftsmodell, das einkommensschwache Bevölkerungsgruppen am Marktgeschehen partizipieren lässt. *Social Business* hat das Potenzial, Arme von passiven Hilfsempfängern in Zulieferer, Produzenten, Distributoren und Kunden zu verwandeln – und zeitlich befristete Entwicklungsprojekte in wirtschaftlich tragfähige Geschäftslösungen zu überführen. Im Kontrast zu spendenfinanzierten Initiativen orientiert sich ein *Grameen Social Business* nicht an den Prioritäten und Vorstellungen der Geldgeber, sondern an Marktgegebenheiten. Dazu gehört auch die Nachfrage armer Kunden.

Staatliche wie nicht staatliche Entwicklungsorganisationen sollten daher stärker als bislang in die Expansion und Replikation funktionierender *Grameen Social Business*-Lösungen investieren.

8. Kapital und Know-how aus dem Privatsektor fördern die Entwicklung technischer Lösungen zur Armutsbekämpfung, wie zum Beispiel chemische Flusswasseraufbereitung. Doch eine zentrale Herausforderung bleibt: Ob Hilfsorganisation oder Unternehmen – die Veränderung menschlicher Verhaltensweisen im Sinne eines sozialen Ziels (z.B. regelmäßiger Konsum von nährstoffreichem Joghurt oder Verzicht auf arsenverseuchtes Grundwasser) braucht Zeit. Vor allem dann, wenn die erwünschten (Gesundheits-)Effekte nicht gleich sichtbar sind. Grenzen des *Social Business* zeigen sich auch in der Wirkungsanalyse. Angesichts fehlender sozialer und ökologischer Reportingstandards und limitierter Ressourcen stellt diese auch im *Social Business* eine zentrale Herausforderung dar. Schließlich bleibt fraglich, inwieweit die Geschäftsmodelle von *Grameen Danone* und *Grameen Veolia* ohne die finanzielle und technische Unterstützung multinationaler Konzerne auf Dauer von Dritten zu replizieren sind.

Um das Monitoring der sozialen und ökologischen Effekte eines *Grameen Social Business* trotz limitierter Ressourcen zu gewährleisten, empfiehlt sich die Partnerschaft mit Universitäten und spezialisierten Forschungseinrichtungen.

9. Aufgrund der Verquickung von philanthropischen Zielen und finanziellen Verpflichtungen (beispielweise profitorientierten Anteilseignern gegenüber) tendieren multinationale Unternehmen eher dazu, nach sozialen Herausforderungen zu suchen, die in die eigene Geschäftsstrategie passen, anstatt gemeinsam mit den Armen alternative

Lösungen vor Ort zu entwickeln. Nicht ohne Grund ist Danone in das Geschäft mit Joghurts eingestiegen, obwohl das Fehlen einer funktionierenden Kühlkette im ländlichen Bangladesch von vorneherein gegen die Vermarktung frischer Milchprodukte gesprochen hat.

Um den Social Business Ansatz auf eine breite Basis zu stellen, sollten multinationale Unternehmen und Entwicklungsorganisationen in Zukunft stärker in *Social Entrepreneurs* investieren. Diese sind auf Wachstumskapital angewiesen und ermöglichen echte Basis-Innovationen.

10. Insbesondere, wenn sich Produkte und Dienstleistungen an einkommensschwache Bevölkerungsgruppen richten, ist eine realistische Preisgestaltung (beziehungsweise die Erschwinglichkeit des Angebots) entscheidend. Doch was ein *Grameen Social Business* letztlich erfolgreich macht oder scheitern lässt, sind Nachfrage und Absatz. Ob Trinkwasser oder lebenswichtige Nährstoffe – das Bedürfnis armer Menschen nach diesen Gütern allein konstituiert noch keinen Markt. Egal, wie bedürftig Menschen sind, als Konsumenten müssen sie sowohl das finanzielle Vermögen als auch die nötige Zahlungsbereitschaft mitbringen.

Bei der Entwicklung von *Grameen Social Business*-Geschäftsmodellen sollten sich sozial motivierte Unternehmer nicht allein an den augenscheinlichen Bedürfnissen armer Zielgruppen orientieren. Entscheidend ist die tatsächliche Wertschöpfung aus Sicht der Armen. In Armutskontexten sind sozial motivierte Geschäftsmodelle besonders vielversprechend, wenn sie Marktversagen adressieren; wenn sie Angebote liefern, die die Lebenshaltungskosten armer Konsumenten reduzieren und ihre Kaufkraft verbessern, zum Beispiel durch bezahlte Beschäftigung oder Produktivitätssteigerung durch den Einsatz neuer Technologien.⁵

11. Sobald *Social Business*-Pioniere wie *Grameen Danone* und *Grameen Veolia* einen überzeugenden Machbarkeitsnachweis geliefert haben, wird eine wachsende Zahl multinationaler Unternehmen den *Grameen Social Business*-Ansatz als Nachhaltigkeitsstrategie für sich entdecken. Initiativen einzelner *Social Entrepreneurs* hingegen werden in Entwicklungsländern wie Bangladesch die Ausnahme bleiben, solange

⁵ Tatsächlich haben es Unternehmen wie die *Grameen Bank* (Finanzdienstleistungen), *Grameen Shakti* (Versorgung mit erneuerbaren Energien) oder *Grameen Phone* (Mobilfunk) geschafft, sogenannte *poverty penalties* zu überwinden. Gemeint sind damit Preisaufschläge, die Arme im ländlichen Bangladesch früher für Kredite, Energie oder Ferngespräche zahlen mussten. Durch innovative Geschäftsmodelle und technische Innovationen konnten Yunus' Unternehmen die Lebenshaltungskosten der Armen reduzieren und neue Einkommensquellen schaffen (z.B. Angebot von mobilem Telefonservice dort, wo es kein Festnetz gibt).

sich die finanziellen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen nicht deutlich verbessern.

Um die Rahmenbedingungen für sozial motivierte Unternehmensgründungen in Entwicklungsländern wie Bangladesch zu verbessern, sollte sich insbesondere die staatliche Entwicklungszusammenarbeit für den Aufbau von *Social Business Fonds* und *Social Business-Ratingagenturen* einsetzen.

12. Yunus' *Joint Ventures* mit multinationalen Unternehmen haben signifikant zur Bekanntheit der *Social Business*-Idee beigetragen. Dennoch bleibt Yunus' Ansatz im Kern ein Plädoyer für mehr Unternehmertum im sozialen Sektor und für den effizienteren Einsatz philanthropischer Ressourcen.

Vor diesem Hintergrund sollten sich Wirtschaftsunternehmen und ihre Mitarbeiter in Zukunft stärker in der Beratung von sozialen Organisationen engagieren und diese bei der Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger Geschäftsmodelle unterstützen.

Fazit und Ausblick

Die Bewältigung der Massenarmut in Entwicklungsländern gehört zu den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Daher verwundert es nicht, dass Muhammad Yunus' Plädoyer für *Social Business* in den vergangenen Jahren weltweites Interesse ausgelöst hat. In einer Zeit, in der die Staatshaushalte der Industrieländer infolge der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise unter Druck stehen und die absolute Zahl der Menschen in extremer Armut weiter steigt, fällt Yunus' Idee auf fruchtbaren Boden.

Der Friedensnobelpreisträger entwirft ein praktisches Gegenmodell zu der bislang dominierenden (und oft ineffizienten) karitativen Entwicklungshilfe. Geht es nach Yunus, sollen unternehmerische und marktbasierende Lösungen nach seinem Vorbild die spendenbasierte Armutsbekämpfung ergänzen und so weit wie möglich ersetzen. Dabei zeichnet sich Yunus' Engagement durch Experimentierfreude, Risikobereitschaft und Praxisbezug aus. Er selbst hat in Bangladesch – einem Land, das hinsichtlich Bevölkerungsdruck, Klimawandel und Korruption eine Vielzahl entwicklungspolitischer Herausforderungen auf sich vereint – mehrfach nachgewiesen, was sozial motiviertes Unternehmertum in einem Entwicklungsland bewirken kann. Während *Grameen Phone* die Kommunikation in Bangladesch revolutioniert hat, gilt *Grameen Shakti* als das Erfolgsbeispiel für ländliche Energieversorgung durch Solarenergie.

Auch die ersten beiden multinationalen *Social Business Joint Ventures* sind – allen Herausforderungen im operativen Geschäft zum Trotz – auf einem guten Weg und zeigen neue

Perspektiven für die sektorübergreifende Zusammenarbeit in Entwicklungsländern auf. Auch wenn *Grameen Veolia* und *Grameen Danone* bislang weit hinter den ambitionierten Erwartungen ihrer Gründer zurückgeblieben sind, haben sie doch im zweiten beziehungsweise vierten Geschäftsjahr ein Niveau erreicht, das Bruttogewinne erlaubt. Weil die Unternehmen davon befreit sind, Profite für ihre Anteilseigner erwirtschaften zu müssen, können sie ihre Produkte und Dienstleistungen auch langfristig zu niedrigeren Preisen anbieten als gewinnorientierte Firmen.

Unter Berücksichtigung der bisherigen Lernkurve der beiden Unternehmen kommt meine Doktorarbeit zu dem folgenden Schluss: Wenn auch keine Patentlösung, so ist *Grameen Social Business* doch ein gangbarer Weg, der die bisherige Entwicklungszusammenarbeit um einen unternehmerischen und marktbasierten Ansatz zur direkten Armutsbekämpfung ergänzt.

Darüber hinaus trägt Yunus' Engagement zur kritischen Auseinandersetzung mit dem globalen Wirtschaftssystem bei. Schon heute setzen viele deutsche Unternehmen im Rahmen von *Corporate Social Responsibility* (CSR) Strategien oder Stiftungsaktivitäten freiwillig für soziale oder ökologische Belange ein. So hat sich der Otto-Konzern schon vor Gründung der *Otto Grameen Textile Company* im November 2009 mit der *Aid by Trade Foundation* für die Förderung von nachhaltigem Anbau landwirtschaftlicher Produkte in Entwicklungsländern engagiert. Diese Beispiele sind Treiber einer weiterentwickelten kapitalistischen Wirtschaftsordnung, die Arme bewusst in (globale) Wertschöpfungsketten integriert. Auslöser für dieses Engagement kann neben philanthropischer Motivation auch kluge Unternehmensstrategie sein. Im Vergleich zu klassischem Sponsoring können Investitionen in ein *Social Business* nicht nur finanziell attraktiv, sondern auch strategisch interessant sein, etwa aufgrund des Erwerbs von praktischem Know-how in Wachstumsmärkten.

Egal, welche Motivation letztlich ausschlaggebend ist: Die Bereitschaft eines Investors, auf persönlichen Profit zu verzichten und stattdessen alle Gewinne im Interesse der Nachhaltigkeit – und der Armen – in einem *Grameen Social Business* zu belassen, spiegelt soziale Gesinnung wider. Dabei bereichert ein *Grameen Social Business* die Gesellschaft um eine neue Institution, die benachteiligte gesellschaftliche Gruppen nicht als Empfänger von Wohltätigkeit, sondern als Marktteilnehmer behandelt.

Da unternehmerisch angelegt, sollte ein *Grameen Social Business* auch effektiver, kostengünstiger und nachhaltiger in der Zielerreichung sein als Programme, die dauerhaft auf Fördermittel angewiesen sind. Gleichzeitig erschließen *Grameen Social Business*-Initiativen die Entwicklungspotenziale der Ärmsten für diese selbst auf intelligente Weise: Durch ein *Social*

Business kommen sie der Lösung ihrer strukturellen Probleme näher. Sie finden ein neues Angebot an Arbeitsplätzen und werden eventuell sogar zu Miteigentümern von Unternehmen.

Die gesellschaftliche Relevanz der empirischen Forschungsergebnisse spiegelt sich schließlich im breiten Spektrum der Nutznießer wider, angefangen bei der Geschäftsleitung der untersuchten Unternehmen selbst. Beide konnten auf Basis meiner Analysen ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Während *Grameen Veolia* beispielsweise Kundensegmentierung und Marketingstrategie neu justiert hat, hat *Grameen Danone* auf die kritischen Arbeitsbedingungen der Vertriebsfrauen reagiert und erwägt nun die Einführung von Lunch-Paketen und Krankenversicherungen. Darüber hinaus hat sich auch die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen intensiviert.

Gleichzeitig helfen die Fallbeispiele mit ihren praktischen Einsichten (z.B. zum Aufbau der Wertschöpfungsketten) auch der nächsten Generation von *Social Business*-Initiativen bei der Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle. So können *BASF Grameen* oder *Grameen Adidas* bei der Konzeption ihrer Vertriebsstrategien die soziokulturellen Gegebenheiten im ländlichen Bangladesch von vorneherein stärker berücksichtigen und von bewährten Marketingmethoden profitieren (z.B. *Grameen Danone's* Mini-Events).

Dabei sind die Erkenntnisse nicht auf *Grameen Joint Ventures* begrenzt. Im Gegenteil: Seit meinem Wiedereinstieg in die Unternehmensberatung waren die Forschungsergebnisse bereits mehrfach in der Klientenarbeit gefragt, zum Beispiel im Rahmen eines Workshops zur Entwicklung neuer Geschäftsideen zur ländlichen Energieversorgung in Asien und in der Strategieberatung einer internationalen Umweltorganisation in Afrika. Tatsächlich eröffnet Yunus' *Social Business*-Ansatz gerade Non-Profit-Organisationen neue Perspektiven für die Projektfinanzierung. In der Bensheimer Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie ist der unternehmerische Entwicklungsansatz bereits Programm. So investiert die Stiftung auf den Philippinen in die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, das dort arme Familien zu Korbflechtern ausbildet. Die fertigen Produkte (Korbmöbel) werden exportiert, können aber auch für den eigenen Hausbau genutzt werden. Die besten Flechter erhalten eine Festanstellung.

Tatsächlich hat meine Doktorarbeit auch mich selbst dazu inspiriert, mittelfristig ein eigenes *Social Business* zu gründen: *Munus Vitae Social Enterprise*, ein publizistisches Unternehmen mit dem Ziel, Yunus' Idee weltweit zu propagieren. Im ersten Schritt wollen Muhammad Yunus und ich noch in diesem Jahr ein gemeinsames *Social Business*-Buchprojekt in Angriff nehmen.

Unterdessen wächst in Deutschland die Zahl privater *Social Business*-Initiativen. Ob Glovico.org (Online-Sprachschule) oder das em-Schülerfirmennetzwerk (eine Firma zur Förderung des Unternehmergeistes von Schülern) – für diese Unternehmen und ihre Gründer hält meine Arbeit praktische Tipps zur Entwicklung sozialer Geschäftsmodelle bereit – Erfolgsfaktoren und mögliche Diversifizierungsstrategien inklusive. Schließlich sollten langfristig auch benachteiligte Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern von der wachsenden Verbreitung der *Social Business*-Idee profitieren. Welche Chancen, Risiken und Grenzen bei der praktischen Umsetzung ganz konkret zu berücksichtigen sind, zeigt ein praxisbezogener Überblick im Schlussteil meiner Arbeit.

Eine der vielleicht erstaunlichsten Grenzen im *Social Business* erleben Sumon und Effat aus Bangladesch fast täglich: die der menschlichen Eigeninitiative, ohne die kein *Social Business* langfristig wachsen kann. Während die beiden Studenten in Chandipur Werbebanner und Löwenkostüm einpacken, stürzt sich die Dorfjugend auf Shufias Kühltasche mit *Shokti Doi*. Im Anschluss an ihre Mini-Events brummt das Geschäft der *Sales Lady*. Innerhalb einer Viertelstunde verkauft Shufia rund 70 Joghurts. Die 46-Jährige lacht. Für heute hat sie genug. Feierabend. Die Einnahmen reichen für Gemüse und Reis. Warum weiter schufteten? Sumon zuckt mit den Schultern: „Reich wird sie mit dem Joghurtverkauf eh nicht.“

Literaturhinweise

OECD. 2009. *ODA Net (1950–2008)*. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) [zitiert am 25. Februar 2012]. www.oecd.org/dataoecd/43/24/1894385.xls.

RAUCH, T. 2007. Von Basic Needs zu MDGs: Vier Jahrzehnte Armutsbekämpfung in Wissenschaft und Praxis und kein bisschen weiter. *Peripherie* 107 (27): 216-245.

YUNUS, M. 2007. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York, NY: Public Affairs.

———. 2008. Social business for a new global economic architecture. Vortrag im Rahmen der Glasgow University Adam Smith Lecture, Dezember 2008, Glasgow.

———. 2010. *Building social business – The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: Public Affairs.