

Mit unternehmerischer
Kreativität und Kompetenz
Armut überwinden

Überlegungen zur Umsetzung des Social Business
Ansatzes von Muhammad Yunus

Kerstin Humberg & Karl Osner

Bonn/Hamburg, 17. Juni 2008

Mit unternehmerischer Kreativität und Kompetenz Armut überwinden

Ziel dieses Konzeptpapiers ist die kurze Darstellung des *Social Business* Ansatzes, so wie in jüngster Zeit durch den Wirtschaftswissenschaftler und Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus propagiert und praktiziert. Damit wollen die Autoren Unternehmer, Wirtschaftspolitiker und Wirtschaftswissenschaftler zur kritischen Auseinandersetzung mit dem *Social Business* Ansatz anregen: Was kann einen deutschen Unternehmer bzw. eine Unternehmerin dazu bewegen, in ein *Social Business* zu investieren? Welche Konsequenzen hätte eine solche Investition? In welchem Verhältnis stehen Yunus Ideen und Praxisbeispiele wie das *Grameen-Danone Joint Venture* in Bangladesh zur sozialen Marktwirtschaft? Und inwieweit lässt sich der Kapitalismus nicht nur weiterdenken, sondern auch flächendeckend im Lebensumfeld der Armen weiterentwickeln?

Auf die überblicksartige Beschreibung des *Social Business* Ansatzes in Theorie und Praxis folgt ein erster Diskussionsbeitrag zur Bedeutung unternehmerischer Kreativität und Kompetenz in der Armutsbekämpfung. Schließlich verweisen die Autoren und Gründer des deutschen *Social Business Network* auf mögliche Perspektiven für Deutschland. Das *Social Business Network* ist eine private Initiative, die gemeinsam mit Yunus neben der inhaltlichen Diskussion der o.g. Fragen die Entwicklung von *Social Business* Praxisbeispielen mit Beteiligung deutscher Unternehmer vorantreiben will.

1. Kontext

Seitdem der eiserne Vorhang gefallen ist, kennt die marktorientierte Wirtschaft kaum noch Grenzen. Ob China, Südostasien oder Osteuropa – der globale Geld- und Warenaustausch boomt. Multinationale Unternehmen expandieren in die Märkte von Schwellen- und Entwicklungsländern, der technologische Fortschritt ist nicht mehr zu bremsen. Ohne Zweifel hat der moderne Kapitalismus der Menschheit einen nie zuvor dagewesenen materiellen Wohlstand ermöglicht.

Trotzdem verfügt jeder zweite Mensch über weniger als zwei US Dollar pro Tag. Fast eine Milliarde lebt in extremer Armut – von weniger als dem Gegenwert eines US Dollars täglich. Gepaart ist diese materielle Armut oft mit immaterieller Armut – z.B. dem fehlenden Zugang zu Bildung, Gesundheitsvorsorge oder Energie.

Wo liegen die Ursachen? Wie kommt es zu der extremen Armut in Schwellen- und Entwicklungsländern? Nach Ansicht von Muhammad Yunus, Gründer der *Grameen Bank* und Friedensnobelpreisträger aus Bangladesh, liegen die Wurzeln der meisten Probleme in einer zu engen Interpretation des Kapitalismus: "Der Erfolg der freien Marktwirtschaft hat uns so nachhaltig beeindruckt, dass wir es nie gewagt haben, ihre

Grundannahmen in Frage zu stellen. Stattdessen haben wir hart an uns selbst gearbeitet, bloß damit wir in das vorgegebene Muster der Profitorientierung passen".¹

Tatsächlich benachteiligt der Kapitalismus in seiner bisherigen Ausgestaltung einen Großteil der Menschen. Regeln und Prozesse, die auf den ersten Blick vernünftig erscheinen, schließen Menschen in Armut aus zentralen Wertschöpfungsketten aus. Ein Beispiel für dieses Marktversagen ist der fehlende Zugang von Armen zu klassischen Bankkrediten, weil sie den Banken keine Sicherheiten bieten können. Doch ohne Kapital kann niemand vorab investieren, um anschließend Geschäfte zu betreiben. Ohne Kapital (zu fairen Konditionen) lässt sich keine Ausbildung finanzieren, kein Gewerbe gründen. Dieses Marktversagen liefert viele Arme menschenverachtenden Geldverleihern mit Wucherzinsen aus und lässt jede Anstrengung zur Überwindung der Armut aussichtslos erscheinen.

Warum das kapitalistische System nicht weiterdenken? Warum unternehmerische Kreativität und Kompetenz nicht auch für soziale Ziele einsetzen? Warum dem Unternehmergeist der Menschen bei der Beseitigung von Marktversagen nicht neue Innovationen zutrauen?

Einen Ausweg aus der Armut sieht Muhammad Yunus im *Social Business* – einem neuen Unternehmenstyp in Ergänzung zum klassischen *Business* und der traditionellen Armutsbekämpfung durch Spenden und Hilfsprogramme. Yunus setzt dabei große Hoffnung in *Social Business Entrepreneurs*, soziale 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 finanziellem Profit orientieren.

Was für manch einen wie die Quadratur des Kreises klingen mag, wird in der Praxis schon umgesetzt. Zum Beispiel in Bangladesh. Dort betreibt Danone, der größte Milchproduktkonzern der Welt, seit März 2006 ein *Social Business* mit der dortigen *Grameen Bank*. Ziel des *Joint Ventures* ist die Produktion von nährstoffreichem und trotzdem für Arme erschwinglichem Joghurt, um der weit verbreiteten Mangelernährung unter Kindern Abhilfe zu schaffen. Darüber hinaus planen derzeit auch weitere französische Unternehmen wie Veolia oder Carrefour die Entwicklung eigener *Social Businesses*. Praxisbeispiele, die vielleicht auch Unternehmer in Deutschland zur Auseinandersetzung mit der *Social Business* Idee motivieren.

* * *

Gemeinsam mit Yunus verfolgen die Autoren dieses Konzeptpapiers das Ziel, auch Unternehmer und Investoren mit Sitz in Deutschland für den *Social Business* Ansatz zu gewinnen und diese bei der Umsetzung überzeugender Geschäftsideen zu unterstützen. Darüber hinaus wollen die Autoren auf Basis dieser Praxiserfahrungen dazu beitragen, den kritischen Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und drit-

¹ Yunus, M. (2007): "Wir können Armut in die Museen verbannen"

tem Sektor über die soziale und marktwirtschaftliche Ausgestaltung der Armutsbekämpfung zu stimulieren.

Damit ist diese Initiative ein weiterer Schritt in der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Muhammad Yunus und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zur dauerhaften Überwindung extremer Armut in Schwellen- und Entwicklungsländern, die Anfang der achtziger Jahre ihren Anfang genommen hat. In einem langfristig angelegten Dialog haben führende Vertreter und Selbsthilfeorganisationen aus der Dritten Welt – darunter federführend Yunus und die *Grameen Bank* – gemeinsam mit der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit und dem Deutschen Bundestag Konzepte und Programme zur Förderung der Selbsthilfe und Entwicklung des Mikrofinanzwesens als Bestandteil von Finanzsystemen konzipiert und umgesetzt.

2. Den Kapitalismus weiterdenken

Spätestens seit der Auszeichnung mit dem Friedensnobelpreis im Jahr 2006 ist Muhammad Yunus einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Doch Yunus treibt auf Basis seiner praktischen Erfahrungen eine neue, sehr viel umfassendere Vision als die Vergabe von Kleinkrediten an Arme. Er will den Kapitalismus weiterdenken.

"Unsere Vorstellung von Kapitalismus ist geprägt vom Gedanken des Freihandels: Je freier der Markt, desto besser löst der Kapitalismus ein Problem – egal welches, egal wie, egal zu welchem Nutzen"², sagt Yunus. Ganz im Sinne von Adam Smith glaubten wir Menschen, dass ein System, in dem jeder individuell nach Gewinn strebt, der Allgemeinheit am meisten nütze.³ Dabei ist für Yunus gerade diese "eindimensionale Sichtweise" (Profitmaximierung als einziger Maßstab für unternehmerisches Handeln) mitverantwortlich für eine Vielzahl sozialer und ökologischer Probleme wie Armut und Umweltzerstörung – denn politische, emotionale, soziale, spirituelle und ökologische Dimensionen der Menschheit kämen in diesem Konstrukt (einigen positiven Unternehmerbeispielen zum Trotz) oft zu kurz.

Um die Struktur des Kapitalismus zu vervollständigen, sollten wir eine weitere Art von Unternehmen einführen, so Yunus. Unternehmen, die der *mehrdimensionalen* Natur des Menschen gerecht werden. "Wenn wir unsere gegenwärtigen Unternehmen als gewinnorientierte Unternehmen definieren, so könnten wir dieses neuartige Unternehmensmodell als *Social Business* bezeichnen"⁴. Gemeint sind damit Unternehmen, die der Unternehmer bzw. Investor nicht gründet, um nach persönlichem Gewinn zu streben, sondern um soziale oder ökologische Ziele zur Armutsbekämpfung zu verfolgen. Ein *Social Business* im Yunus'schen Sinne entspricht dabei folgenden Grundsätzen:

² Yunus, M. (2007): "Wir können Armut in die Museen verbannen"

³ Dieser Ansatz ist jedoch eindimensional und muss im historischen Kontext betrachtet werden: die Idee entstammt einer Zeit ohne Erfahrung mit freier Geschäftsausübung und mit bitterer Armut für die überwiegende Mehrheit der Menschen

⁴ Anmerkung der Autoren: vgl. die Kriterien für Social Business auf S. 4

1. **Unternehmenszweck:** Das *Social Business* erfüllt einen sozialen und/oder ökologischen Nutzen, entweder
 - a. weil die Produkte oder Dienstleistungen den elementaren Bedürfnissen und Anforderungen ärmster Bevölkerungsschichten entsprechen, diese für sie erschwinglich sind und ihre Lebensbedingungen nachhaltig verbessern, oder
 - b. weil die Armen selbst Eigentümer des *Social Business* sind und somit am Profit beteiligt werden⁵
2. **Profitabilität:** Das *Social Business* wirtschaftet profitabel (bzw. mindestens verlustfrei), obwohl der soziale Nutzen für die Armen oberste Priorität hat
3. **Gewinnausschüttung:** Zwar können Investoren nach einigen Jahren ausgezahlt werden – grundsätzlich verzichten sie jedoch auf jede Dividende. Eventuelle Gewinne werden reinvestiert. Entweder um das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, das Unternehmen räumlich zu expandieren oder um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund kann ein *Social Business* als mindestens verlustfreies Unternehmen mit sozialer Zielsetzung ohne Dividendenausschüttung für den Investor definiert werden.⁶ Es muss sämtliche Betriebskosten selbst decken, während es seine soziale bzw. ökologische Aufgabe erfüllt. Anders als die meisten Organisationen, die sozialen Zwecken dienen, hängen *Social Businesses* damit nicht dauerhaft von Spenden, Stiftungen oder staatlichen Zuschüssen ab. Auf der Basis betriebswirtschaftlicher Grundsätze kann ein *Social Business* vielmehr nachhaltig wirtschaften. Mit seinen Produkten und Dienstleistungen erzielt das Unternehmen Einnahmen, während es gleichzeitig den Armen und damit der Gesellschaft insgesamt dient. Das heißt: Ein *Social Business* ist keine gemeinnützige Einrichtung im herkömmlichen Sinn, sondern ein Wirtschaftsbetrieb, das regulären betriebswirtschaftlichen Kriterien entspricht.

Als wirtschaftliche Tätigkeitsbereiche für soziale Unternehmen dieses Typs nennt Yunus vor allem das Gesundheitswesen, den Bildungssektor, Finanzdienstleistungen, Informationstechnologie und erneuerbare Energien – ausgerichtet auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Armen.

⁵ Bei diesem zweiten Typ ergibt sich der soziale Nutzen nicht aus dem Zugang zu einem Produkt (z.B. Nahrung) oder einer Dienstleistung (z.B. Kleinkredite), sondern entspringt der Eigentümerschaft am Unternehmen: Die Anteile gehören den Armen. In gewisser Weise ähnelt dieser zweite Typ dem Gedanken des Genossenschaftswesens, das sich in Deutschland seit rund 150 Jahren bewährt hat und das zunehmend auch in Entwicklungsländern Verbreitung findet

⁶ Einzige Ausnahme ist die direkte Gewinnausschüttung an Arme

Denkbare Social Business Geschäftsmodelle

- Ein Unternehmen, das Krankenversicherungen anbietet, die den Armen Zugang zu einer medizinischen Versorgung geben, die sie sich leisten können
- Ein Unternehmen, das Systeme zur Gewinnung erneuerbarer Energie entwickelt und zu erschwinglichen Preisen an ländliche Gemeinden verkauft, die sich ansonsten keine Stromversorgung leisten können
- Ein Unternehmen, das nährstoffreiche Lebensmittel für Kinder herstellt, die auch für Familien in Armut bezahlbar sind
- Ein Unternehmen, das fehlende Infrastruktur (z.B. Brücken, Häfen) bereitstellt, um Armen beispielsweise Zugang zu Märkten und Versorgungseinrichtungen zu ermöglichen

Das *Social Business* kann im Besitz des Staats, einer gemeinnützigen Einrichtung, einer bzw. mehrerer Personen oder einer beliebigen Kombination verschiedener Arten von Anteilseignern stehen (Einzelunternehmung oder Partnerschaft in Form eines *Joint Ventures*), die die nötige Ausstattung (Kapital, Wissen etc.) bereitstellen, um das Geschäftsmodell zu entwickeln und das Unternehmen aufzubauen (inkl. eines professionellen Managements).

3. Social Business in der Praxis

Was visionär klingt, funktioniert bereits in der Praxis: Gemeinsam mit vier Unternehmen der *Grameen Gruppe* hat der französische Nahrungsmittelkonzern Danone im März 2006 das erste *Social Business Joint Venture* gegründet: Die *Grameen Danone Foods Ltd.*, ein Gemeinschaftsunternehmen, das mit Nährstoffen angereicherte Joghurts produziert. Diese sollen den Mangel vieler armer Kinder an Vitaminen und Proteinen entgegen wirken – und das zu einem Preis von 5 Taka (das entspricht in etwa 5 Cents) pro Becher Joghurt. Ein Preis, der auch für Menschen in Armut erschwinglich ist. Die Qualität des Joghurts entspricht dabei internationalem Standard.

Getestet wird das Geschäftsmodell in einer Joghurtfabrik in Bogra nordwestlich von Dhaka, der Hauptstadt von Bangladesh. Das Werk in Bogra entspricht den modernsten europäischen Umweltstandards – von der Produktion bis zur Wasseraufbereitung. Selbst die Joghurtbecher werden aus biologisch abbaubaren Materialien gefertigt. 28 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen in Bogra, das die Milch von Bauern aus einem Umkreis von 50 Kilometern bezieht und diesen dann mit Joghurt beliefert. Für die Auslieferung sind derzeit 235 Mitglieder der Grameen Bank zuständig. Frauen, die den Joghurt auf Kommissionsbasis verkaufen und sich auf diese Weise ein zusätzliches Einkommen erwirtschaften.

Yunus Kriterien für ein *Social Business* entsprechend, werden alle Gewinne des Unternehmens reinvestiert – mit Ausnahme des ursprünglich eingesetzten Kapitals, das Danone nach drei Jahren zurück erhalten soll. Bislang hat Danone rund 545.000

US Dollar in das *Social Business* investiert. Für eine zweite Fabrik sind bereits weitere 725.000 US Dollar zugesagt. Läuft alles nach Plan, sollen in den kommenden zehn Jahren 50 weitere Produktionsstätten in schwach entwickelten Regionen Bangladeshs entstehen.

Für Danone ist das *Social Business Joint Venture* eine Mischung aus philanthropischem Engagement und mittelbarer Wachstumsstrategie. Denn je mehr Menschen mit dem *Social Business Joint Venture* aus der Armut befreit werden können, desto mehr potenzielle Kunden wird es in Zukunft auch für andere Danone-Produkte in Bangladesh geben.

Für Yunus ist das *Social Business* Konzept eine Weiterentwicklung seiner Arbeit mit der *Grameen Bank* in Bangladesh.

Grameen Bank

Die *Grameen Bank* (*gram* heißt "Dorf") ist ein 1983 von Muhammad Yunus gegründetes Mikrofinanz-Kreditinstitut, das ohne klassische Sicherheiten Kleinkredite an Arme zur Verfügung stellt. Initialzündung war Yunus Erkenntnis, dass die Armen zur Selbsthilfe ein Minimum an Kapital brauchen, z.B. um Materialien oder Rohstoffe für ihr Handwerk zu erwerben. Da sie aber ohne klassische Sicherheiten Kredite nur von Geldverleihern mit Wucherzinsen aufnehmen konnten oder von ihren Rohstofflieferanten abhängig waren, war die Erwirtschaftung von Gewinnen für Arme so gut wie unmöglich. Ein klassisches Beispiel für Marktversagen.

Vor diesem Hintergrund begann Yunus 1976 zunächst damit eigenes Geld zu verleihen. Seine Erfahrungen waren positiv. Im Regelfall erhielt er die ausgezahlten Kredite samt Zinsen wieder zurück. Da die klassischen Banken trotzdem nicht bereit waren, den Armen Kredite zu geben, gründete er die *Grameen Bank*. Diese entwickelte daraufhin ein informelles Regelwerk (z.B. Organisation der Kreditnehmer in Kleingruppen), das bis heute eine Rückzahlungsquote der Kredite von 99% gewährleistet. 94% der Kreditnehmer sind arme Frauen.

Inzwischen vergibt die *Grameen Bank* allein in Bangladesh Mikrokredite an 7,5 Millionen arme Menschen – als Startkapital für ein Geschäft, als Ausbildungskredit oder für den Häuserbau. Nach Angaben der *Grameen Bank* haben bereits 58% der Kreditnehmer die Armutsgrenze überschritten.

Yunus ist davon überzeugt, dass *Social Business* das Leben der Menschen in Armut (weit über die Befriedigung der Grundbedürfnisse hinaus) nachhaltig verändern und ihnen bei der Überwindung ihrer Armut helfen kann. Die unternehmerische Herausforderung besteht seiner Ansicht nach nun darin, innovative Geschäftsmodelle für die Zielgruppe der Armen zu entwickeln und umzusetzen, um die gewünschten sozialen sowie ökologischen Ziele effektiv und effizient zu erreichen.

Über die kreative Kraft und mögliche Rolle der Unternehmer

Bei der Suche nach kreativen Lösungen für soziale Probleme setzt Yunus auf den Erfindungsreichtum von Unternehmern. Auf den Unternehmergeist, der seiner Ansicht nach letztlich in jedem Menschen schlummert. Auf unternehmerische Eigenschaften und Schlüsselqualifikationen, von denen die Armutsbekämpfung profitieren könnte:

- *Leistungsmotivation:* Der Unternehmer hat eine Geschäftsidee, die ihn begeistert. Diese Vision, gepaart mit dem Wunsch, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, ist die treibende Kraft für jedes Unternehmen.
- *Kreativität:* Unternehmer sind oft schöpferisch denkende und entscheidungsfreudige Menschen – die unternehmerische Phantasie kennt dabei häufig keine Grenzen. Für das Entdecken ungenutzter Chancen, die Entwicklung neuer Geschäftsideen und Innovation ist diese Kreativität unverzichtbar.
- *Eigeninitiative:* Mit Ausdauer und Entschlossenheit entwickelt der Unternehmer Strategien, um seine Vision zu verwirklichen. Im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten strebt er nach größtmöglicher Selbständigkeit.
- *Risikobereitschaft:* Unternehmerische Aufgaben bieten Chancen, beinhalten aber auch Risiken. Der Unternehmer muss bereit sein, die Risiken für sein Handeln zu übernehmen. Dazu bewertet der Unternehmer Kosten, Nutzen, Markt- und Kundenbedürfnisse. Wenn das Geschäftsmodell Erfolg verspricht und das Verlustrisiko überschaubar ist, setzt er seine Idee in die Tat um.
- *Problemlösungskompetenz:* Unternehmerisches Handeln erfordert darüber hinaus die gezielte Analyse und Bewältigung immer neuer Herausforderungen (z.B. die Entwicklung von Geschäftsideen, die Abschätzung des Marktpotenzials oder die Suche nach geeigneten Produktionsstandorten).

Schon heute setzen sich viele deutsche Unternehmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) Strategien oder Stiftungsaktivitäten freiwillig für soziale oder ökologische Belange ein. So engagiert sich die Krombacher-Brauerei beispielsweise für den Regenwald, der Otto-Konzern mit der "Aid by Trade Foundation" um die Förderung von nachhaltigem Anbau land- und forstwirtschaftlicher Produkte in Entwicklungsländern.

Doch warum sollte ein Unternehmer Zeit und Geld in ein *Social Business* stecken? Was könnte einen Unternehmer dazu bewegen, in ein Unternehmen zu investieren, obwohl er trotz Risikoübernahme selbst im Erfolgsfall nur die Investition zurückerhält, jedoch keine Dividende?

Die Tatsache, dass Unternehmer bzw. Investoren bereits *Social Business* praktizieren (vgl. *Grameen-Danone Joint Venture*), ist konkreter Beleg für die Realisierbarkeit einer "weitergedachten" kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Treiber für dieses Engagement kann neben philanthropischer Motivation auch unternehmerischer Ehrgeiz

(z.B. Erprobung der eigenen Kreativität und Managementfähigkeiten) oder kluge Strategie sein. Im Vergleich zu klassischem Sponsoring sind Investitionen in *Social Businesses* nicht nur nachhaltiger, sondern auch strategisch interessant (z.B. aufgrund des Erwerbs von praktischem Know-how in Wachstumsmärkten).

Welche Motivation letztlich auch immer ausschlaggebend ist: Die Bereitschaft des Investors auf seinen persönlichen Profit zu verzichten und stattdessen alle Gewinne im Interesse der Nachhaltigkeit und der Armen im Unternehmen zu belassen, macht seine soziale Gesinnung glaubwürdig. Dabei bereichern *Social Businesses* die Gesellschaft um einen neuen Typ von Institutionen, die benachteiligte gesellschaftliche Gruppen nicht als Empfänger von Wohltätigkeit, sondern als Marktteilnehmer wie alle anderen Kunden- bzw. Unternehmergruppen behandeln.

Was grundsätzlich für die Investition in *Social Businesses* spricht, ist der besonders hohe Effizienz- und Wirkungsgrad. Da unternehmerisch angelegt, sind sie in der Regel effektiver, kostengünstiger und nachhaltiger in der Zielerreichung als die meisten Programme, die auf dauerhafte Fördermittel angewiesen sind. Gleichzeitig erschließen *Social Businesses* die Entwicklungspotenziale der Ärmsten für diese selbst auf intelligente Weise: Durch *Social Businesses* kommen die Armen laut Yunus am schnellsten zur Lösung ihrer strukturellen Probleme. Sie finden ein neues Angebot an Arbeitsplätzen und werden nach dem *Grameen*-Modell eventuell sogar zu Miteigentümern dieser Unternehmen. Was könnte aus entwicklungspolitischer Sicht sinnvoller sein?

Yunus selbst sieht in dem *Social Business* Ansatz die Lösung für eine Vielzahl sozialer und ökologischer Probleme der Welt. Vor allem eine Lösung im Kampf gegen die Armut und eine Lösung zur Wahrung des Friedens. Denn: "Armut ist eine Bedrohung für den Weltfrieden".⁷ Dabei sollen und können *Social Businesses* klassische Unternehmen sicher nicht ersetzen. Sie sollen den freien Markt nur um diese ergänzen.

4. Handlungsperspektiven

Wie in der Einleitung dieses Konzeptpapiers bereits angedeutet, haben die Autoren dieses Konzeptpapiers zwei Ziele im Blick:

1. Die Anregung zur praktischen Umsetzung von *Social Business* Geschäftsideen durch Investoren und Unternehmer mit Sitz in Deutschland
2. Die Etablierung eines strukturierten *Social Business* Dialogs zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft

Mit ihrer Initiative wollen sie einen Beitrag zur Erreichung dieser beiden Ziele leisten. Bislang gibt es neben dem *Grameen-Danone Joint Venture* nur wenige Praxisbeispiele für den *Social Business* Ansatz. Daher sollten u.a. folgende Fragen lösungsorientiert diskutiert werden: Was könnte einen deutschen Unternehmer bzw. eine Unternehmerin

⁷ Yunus (2007): "Wir können die Armut in die Museen verbannen"

dazu bewegen, in ein *Social Business* zu investieren – und welche Konsequenzen hätte eine solche Investition? Unter welchen Voraussetzungen sind die ersten Erfolgsbeispiele replizierbar? Was sind Erfolgsfaktoren, was Hindernisse? In welchem Verhältnis stehen Yunus *Social Business* Ideen und Praxisbeispiele zur sozialen Marktwirtschaft? Und inwieweit lässt sich der Kapitalismus nicht nur theoretisch weiter denken, sondern auch flächendeckend im Lebensumfeld der Armen weiter entwickeln?

Dialog-Plattform und persönlicher Austausch mit Yunus im Oktober

Um diese Fragen beantworten zu können, bedarf es überzeugter "Ersttäter": Unternehmerpersönlichkeiten, die mit Kreativität und Kompetenz innovative *Social Business* Geschäftsideen entwickeln und bereit sind, das unternehmerische Risiko bei der Umsetzung ihrer Ideen auf sich zu nehmen. Vor diesem Hintergrund suchen die Autoren dieses Konzeptpapiers nun im ersten Schritt den Dialog mit deutschen Unternehmern. Auf diese Weise sollen potenzielle Investoren identifiziert und angesprochen werden.

Mittelfristig soll dieser Dialog um den Austausch mit interessierten Schlüsselpersonen aus Wissenschaft, Politik sowie dem dritten Sektor erweitert werden, um den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern und das gesellschaftliche Umfeld für die Vision eines erweiterten Kapitalismus zu bereiten.

Die Bereitschaft zu eventuellen Kooperationen bei der Etablierung einer solchen Dialog-Plattform werden die Autoren dieses Papiers in verschiedenen Gesprächen auslösen. Dabei sind die Autoren offen für Anregungen und einen intensiven Austausch über ihre Initiative. Darüber hinaus ist für Oktober 2008 eine erste gemeinsame Veranstaltung mit Muhammad Yunus sowie interessierten Unternehmern und Investoren in Köln geplant.

Ansprechpartner

Autoren dieses Konzeptpapiers und Initiatoren des *Social Business Network* sind Ministerialdirigent a.D. Dr. h. c. Karl Osner aus Bonn und Kerstin Humberg, Unternehmensberaterin aus Hamburg. Beide stehen für Nachfragen sowie als Ansprechpartner für interessierte Investoren und Unternehmer zur Verfügung.

Die in diesem Papier skizzierte Initiative wurde in den vergangenen Monaten in mehreren Gesprächen mit Muhammad Yunus erörtert. Für die Diskussion und Umsetzung konkreter *Social Business* Geschäftsideen steht auch Yunus selbst zur Verfügung.

Dr. h. c. Karl Osner, Ministerialdirigent a. D., war 30 Jahre lang Mitarbeiter im deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Bonn. Dort war der studierte Jurist unter anderem zuständig für den Aufbau und die Leitung der Einheit "Armutsbekämpfung durch Hilfe zur Selbsthilfe". Darüber hinaus hat Osner (u.a. als Generalsekretär) die deutsche Kommission Organisation *Justitia et Pax* federführend mit aufgebaut und das deutsche *Exposure und Dialog Programm* gegründet.

Tel.: +49 (228) 238518; e-Mail: osnerkarl@yahoo.de

Kerstin Humberg, Diplom-Geografin und gelernte Journalistin, arbeitet seit Januar 2006 bei einer internationalen Unternehmensberatung in Hamburg. Neben Organisationen im dritten Sektor berät sie deutsche Unternehmen in den Bereichen Strategie, Marketing und Vertrieb. Für die kommenden drei Jahre ist sie von ihrem Arbeitgeber zur Promotion freigestellt. Thema ihrer Arbeit: *Social Business Joint Ventures* in der Armutsbekämpfung.

Tel.: +49 (170) 2920474; e-Mail: kerstin.humberg@gmx.net

4. Literatur

Yunus, M. (2008): Die Armut besiegen.

Yunus, M. (2007): Creating a World Without Poverty.

Yunus, M. (2007): "Wir können Armut in die Museen verbannen".