



MUHAMMAD YUNUS

Der pragmatische Visionär

Fotos: Getty Images (1), Picture Alliance (1), Kerstin Humberg (3)

Mit seinen Mikrokrediten für Arme brachte es Muhammad Yunus zu Weltruhm – und zum Friedensnobelpreis 2006. Der Banker aus Bangladesch im Exklusiv-Interview über seine Vision, die bereits in der Praxis angekommen ist: Social Business

■■ INTERVIEW: Kerstin Humberg

Professor Yunus, Ihre Vision, Armut mit Hilfe von Social Business ins Museum der menschlichen Geschichte zu verbannen, hat ihren Reiz. Andererseits erscheint das Ziel unmöglich. Welche Reaktionen erhalten Sie, wenn Sie für Ihren neuartigen Unternehmenstypus werben?

Im Allgemeinen ist die Reaktion sehr positiv – in der Wirtschaft genauso wie in der Wissenschaft. Zurzeit entstehen viele neue Institutionen, die das Thema Social Business weiter vorantreiben. Zum Beispiel das Institute of Social Business an der California State University oder das Grameen Creative Lab in Wiesbaden. Kürzlich habe ich mich mit Vertretern der Glasgow Caledonian University getroffen. Auch sie wollen die Auseinandersetzung mit Social Business unter ihren Studenten und in der Wirtschaft Großbritanniens fördern. Ob in den USA, Europa oder Japan – bislang habe ich sehr positive Rückmeldungen bekommen.

Was sagen Ihre Kritiker?

Auf der negativen Seite hören wir eigentlich nichts Neues – außer dem alten Argument, dass Social Business in der Wirtschaft vermutlich wenig Anklang finden wird, da die Leute letztlich Geld verdienen wollen. „Wer interessiert sich schon für Geschäfte, in denen Geld keine Rolle spielt?“, heißt es dann.

Wie gehen Sie damit um?

Ich antworte, dass eine solche Auffassung aus genau jener Welt kommt, die nur eine Art von Unternehmen kennt: gewinnorientierte Unternehmen. Etwas anderes gibt es in dieser Weltanschauung nicht. Doch wenn Social Business erst einmal existiert, werden wir sehen, ob sich Menschen dafür engagieren oder nicht.

Wie sieht der Praxistest aus?

Tatsächlich sind schon mehrere Social Businesses im Einsatz. Eins davon ist Grameen Danone Food Ltd., ein Unternehmen, das wir 2006 gegründet haben, um die Mangelernährung bei armen Kindern in Bangladesch zu bekämpfen. Dieses Gemeinschaftsunternehmen produziert einen mit wichtigen Mineralstoffen angereicherten Joghurt zu einem Preis von sechs Takas, den sich selbst die Ärmsten leisten können. Ein anderes Beispiel ist Grameen Veolia Water Ltd., ein Gemeinschaftsunternehmen, das armen Landbewohnern Zugang zu sauberem Trinkwasser verschaffen möchte.

Was steht als nächstes auf Ihrer Agenda?

Weitere Social Businesses sind in der Pipeline. Zum Beispiel Grameen Employment Service, eine Arbeitsagentur, die Leute aus Bangladesch für den ausländischen Arbeitsmarkt trainieren und entsprechende Jobs vermitteln will. Wir wollen diesen Menschen ein anständiges Leben ermöglichen, frei vom Missbrauch durch andere, die nur Geld an ihnen verdienen wollen.

Was schätzen die Befürworter an Social Business?

Die Tatsache, dass der Ansatz einen neuen Spielraum schafft. Niemand zwingt sie dazu. Social Business ist eine neue Option. Für Stiftungen zum Beispiel. Anstatt das Geld für wohltätige Zwecke zu spenden, könnten Stiftungen in Zukunft in ein Social Business investieren. Spenden haben nur ein Leben, während sich ein Social Business auf Dauer finanziell selbst tragen kann. Wenn das Geschäftsmodell funktioniert, wird das investierte Kapital immer wieder zurückfließen und deutlich mehr Menschen zugutekommen. Aus meiner Sicht ist das ein effektiverer Einsatz von Mitteln, von der auch die bilaterale und multilaterale Entwicklungszusammenarbeit profitieren könnte.

Für wohltätige Organisationen mag das stimmen. Aber warum sollten sich Unternehmen, die sich im freien Wettbewerb behaupten müssen, mit Social Business auseinandersetzen? >>

„Wenn Social Business funktioniert, wird das investierte Kapital immer wieder zurückfließen und deutlich mehr Menschen zugutekommen.“



Social Business im Praxistest – die Grameen Veolia Water Ltd. will armen Landbewohnern Zugang zu sauberem Trinkwasser verschaffen



„Bei den Menschen stellt sich ein Gefühl ein, dass gewinnorientierte Unternehmen allein nicht die Lösung für unsere globalen Herausforderungen sind.“

Geld, das für Maßnahmen im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) vorgesehen ist, aber letztlich für PR-Zwecke eingesetzt wird, könnte stattdessen in eine Social-Business-Investition umgemünzt werden. Das Kerngeschäft würde keinen Schaden nehmen. Gleichzeitig ergeben sich dadurch neue Möglichkeiten, die vorhandenen Mittel besser einzusetzen. **Wie klappt die Zusammenarbeit mit multinationalen Unternehmen?** Vertreter aus der traditionellen Geschäftswelt empfinden eine große Freude an dieser Arbeit. Der komplette Denkprozess macht eine gewaltige Veränderung durch. Wir beschäftigen uns mit Fragen, mit denen wir uns nie zuvor auseinandergesetzt haben – und das mit Begeisterung. Ohne Druck. Niemand zwingt uns. Sogar Mitarbeiter, die nicht direkt involviert waren, sind Feuer und Flamme. Gemeinsam entwickeln wir winzige Prototypen – und wenn wir nachweisen können, dass diese Prototypen funktionieren, haben wir damit im Prinzip einen Samen entwickelt. Der Rest ist eine Frage der Multiplikation.

Wie im Falle der Grameen Bank?

In diesem Zusammenhang sind Mikrokredite in der Tat ein gutes Beispiel. Mikrokredite sind in einem Dorf entstanden. Sobald es dort funktionierte, war der Samen entwickelt – und nachdem wir mit der Replikation begonnen haben, kann nun jeder dieses Geschäftsmodell replizieren. Inzwischen sind Mikrokredite ein globales Phänomen. Eines Tages wird sich wahrscheinlich auch die Grameen Danone Food Ltd. zu einem globalen Phänomen entwickeln, weil wir alle wissen, was zu tun ist. Die Idee wird zur Standardlösung, mit der wir Mangelernährung beheben können. Das ist der Clou: Im Social Business gibt es keine Patente.

Mit Patent meinen Sie das Schutzrecht auf eine Erfindung?

Ja, im Social Business machen wir unsere Erfahrungen öffentlich. Wir veröffentlichen unser Wissen, damit sich jeder einbringen und helfen kann. Die Entwicklung von Samen ist das Allerwichtigste. Sobald wir einen Samen entwickelt haben, kann die Idee weitere Früchte tragen.

Wie hat sich die Wirtschafts- und Finanzkrise bislang auf Ihre Social-Business-Aktivitäten ausgewirkt?

Bislang sind die Auswirkungen positiv, weil sich bei den Menschen ein Gefühl einstellt, dass gewinnorientierte Unternehmen allein nicht die Lösung für unsere globalen Herausforderungen sind. Das Vertrauen, das die Menschen in die Marktmechanismen hatten – in den freien Markt mit der Maximierung von Gewinnen – hat Schaden genommen. Es hat nicht funktioniert. Wenn wir in dieser Situation, in der viele Menschen voller Zweifel und frustriert sind, von Social Business sprechen, macht dieser Ansatz für viele plötzlich Sinn. „Ja, warum nicht? Warum müssen wir immer dem Geld hinterherrennen? Warum probieren wir nicht einfach, ein neues Gleichgewicht zu finden? Wir können uns im profitorientierten Bereich der Wirtschaft anstrengen und unsere Talente und Kreativität gleichzeitig im Social Business nutzen, um die Probleme dieser Welt zu lösen.“

Die Krise als Chance?

Die Finanzkrise hat ein sehr günstiges Umfeld geschaffen, in dem die Menschen bereit sind zuzuhören. Solange die Wirtschaft boomt, weiteres Wachstum gesichert ist und keine Risiken bestehen, sagen die Leute: „Komm schon, es läuft doch. Funke uns nicht dazwischen. Lass es laufen.“ Doch heute befinden wir uns in einem anderen Kontext.

Könnte es sein, dass es Ihren Partnerunternehmen gar nicht um Social Business geht, sondern darum, einen Wachstumsmarkt zu erschließen?

Vielleicht ist das ihre Strategie. Meine Strategie ist es, diese Unternehmen für Social Business zu gewinnen. Manche Leute sagen: „Hey, Danone be-

Wer ist Muhammad Yunus?

Oft wird Muhammad Yunus als „Banker der Armen“ titulierte – und das nicht ohne Grund: 2006 wurden Yunus und die von ihm gegründete Grameen Bank mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Seit den 70er-Jahren vergibt die Grameen Bank Mikrokredite an Arme – überwiegend an Frauen. 1940 kam Muhammad Yunus in der Hafenstadt Chittagong in Bangladesch zur Welt. Er wuchs als drittes von insgesamt 14 Kindern einer wohlhabenden Familie auf; sein Vater war Juwelier und Goldschmied. Nach seinem Wirtschaftsstudium und der Promotion in den USA kam Yunus 1972 als Wirtschaftsprofessor nach Bangladesch zurück.

nutzt dich.“ Und ich antworte: „Ich dachte, ich benutze Danone!“ Wahrscheinlich benutzen wir uns gegenseitig. In jedem Fall wird dieser Prozess Danone verändern. Social Business verändert jeden. Angenommen, Danone hatte ein Geschäft im Sinn, die Intention, einen neuen Markt zu erschließen und langfristig finanzielle Rendite zu erwirtschaften. In der Zwischenzeit hat sich die Sichtweise vermutlich verändert: „Vielleicht ist Social Business eine gute Idee, weil es die Denkweise so vieler Menschen in unserem Unternehmen verändert hat.“ Das heißt: Die anfängliche und spätere Sichtweise sind nicht unbedingt identisch.

Sie planen weitere Gemeinschaftsunternehmen. Was sind die größten Hindernisse dabei?

Letztlich geht es darum, die Menschen mit dem Konzept vertraut zu machen. Jetzt, nachdem BASF den ersten Schritt in Deutschland gemacht hat, werden andere deutsche Unternehmen sagen: „Sind die verrückt? Warum macht BASF Geschäfte in Bangladesch und nennt es Social Business?“ Andere Unternehmen bekommen Interesse und werden Gefallen an dieser Idee finden, weil sie günstig ist: „Warum machen wir so etwas nicht? Für einen Dollar investiertes Kapital bekommen wir eine Publicity im Wert von einer Millionen Dollar. Lasst uns diese Publicity nutzen!“

Das allein ist aber noch keine soziale Mission.

Nein, aber wir sollten die Unternehmen aus der Geschäftsecke kommen lassen. In der Zwischenzeit werden viele neue Dinge geschehen. Die Denkweise der jungen Leute in den Schulen wird sich verändern: „Wenn ich groß bin, werde ich ein Social Business betreiben. Ich weiß schon, was für ein Social Business ich machen möchte!“ Wir sollten Schritt für Schritt weitermachen.

Die ersten Social-Business-Praxisbeispiele versuchen, Mangelernährung zu beheben oder die Armen in Entwicklungsländern mit sauberem Trinkwasser oder Informationstechnologie zu versorgen. Welche Möglichkeiten sehen Sie darüber hinaus?

Armutsbekämpfung ist nur ein Bereich von Social Business. Letztlich wendet sich Social Business all jenen Herausforderungen zu, die gewinnorientierte Unternehmen nicht bewältigen können. Ein Social Business, von dem die Umwelt profitiert, kommt letztlich allen Menschen zugute. Ob Reiche, Arme oder Mittelschicht – Social Business ist für jeden da. Ob Gesundheit, Ernährung, Wasser, Hygiene – Social Business sollte sich idealerweise aller gesellschaftlichen Herausforderungen annehmen, die bislang unbewältigt geblieben sind.

Was ist mit dem Schutz von Menschenrechten?

Darüber habe ich noch nie nachgedacht. Aber irgendein schlauer Kopf wird herausfinden, wie sich der Schutz von Menschenrechten in ein Social Business übertragen lässt. Nicht, dass damit alle Probleme gelöst wären, aber so, dass es hilft. Jemand könnte ein Versicherungsunternehmen für Menschenrechte gründen: Wer eine kleine Gebühr bezahlt, wird geschützt. So, wie wir uns gegen Krankheiten absichern, könnten wir versuchen, uns auch gegen Menschenrechtsverletzungen zu versichern.

Wie reagieren die Menschen in Bangladesch auf Ihre Aktivitäten?

In Bangladesch schenkt uns kaum jemand wirklich Beachtung.

Warum nicht?

Im Grunde denken die Leute, dass das Wissen bislang meist aus dem Westen gekommen ist. Die Leute achten nicht auf jemanden, der nebenan verrückte Dinge tut. <<

Was bedeutet Social Business?

Nach Ansicht des Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus aus Bangladesch gibt es einen Ausweg aus der Armut: Social Business. Yunus beschreibt damit einen neuen Unternehmenstyp in Ergänzung zum profitorientierten Business und der Armutsbekämpfung durch Spenden und Hilfsprogramme; Unternehmen, die grundsätzlich nach den üblichen Marktmechanismen arbeiten, deren primärer Zweck aber in der Lösung sozialer und/oder ökologischer Probleme liegt. Eventuelle Profite dürfen nach Yunus nicht in Form von Dividenden ausgezahlt, sondern müssen reinvestiert werden. Entweder, um das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte oder Dienstleistungen für die Armen zu verbessern, oder um das Geschäft geografisch zu expandieren.

In Deutschland funktioniert zum Beispiel die HelpGroup nach dem Prinzip des Social Business, www.helpgroup.de.

Rechts: **Die Mütter dieser kleinen Jungen verkaufen Joghurt des Social-Business-Unternehmens Grameen Danone Food Ltd.**
Unten: **Autorin Kerstin Humberg unterwegs in Bangladesch**



Kerstin Humberg

Nach ihrer Journalistenausbildung durch das Münchener „Institut zur Förderung publizistischen Nachwuchses“ (ifp) hat unsere Autorin Kerstin Humberg Diplom-Geografie, Politologie und Psychologie in Hamburg und Granada studiert. Seit Januar 2006 arbeitet sie bei einer internationalen Unternehmensberatung in Hamburg. Bis April 2011 ist sie von ihrem Arbeitgeber zur Promotion freigestellt. Im Rahmen ihrer Doktorarbeit zum Thema „Poverty Reduction through Social Business – Lessons learnt from Bangladesh“ hat die Geografin Professor Muhammad Yunus kürzlich in Dhaka getroffen. Seit November ist sie erneut für fünf Monate zur Feldforschung in Bangladesch unterwegs.