



MUHAMMAD YUNUS, FRIEDENSNOBELPREISTRÄGER UND SOZIALUNTERNEHMER

EIN CHARITY-DOLLAR HAT NUR EIN LEBEN, EIN SOCIAL BUSINESS-DOLLAR VIELE

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&SPONSORING



S&S: Professor Yunus, Sie haben in Bangladesch die Grameen Bank gegründet und gelten als Pionier der Mikrokredit-Idee. Sie und Grameen wurden dafür 2006 mit dem Friedensnobelpreis gewürdigt. Bitte erklären Sie uns doch, warum der Zugang zu Krediten in Ihren Augen ein Menschenrecht ist.

Yunus: Konventionelle Finanzinstitutionen bedienen lediglich das reichste Drittel der Weltbevölkerung. Die verbleibenden zwei Drittel haben keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Also schlage ich vor, den Zugang zu Krediten als Menschenrecht zu deklarieren, denn nur durch den damit verbundenen Anspruch erhalten Bedürftige die Möglichkeit, sich selbstständig eine Einkommensquelle zu schaffen. Auf diese Weise können sie viel effektiver für Nahrung und Unterkunft sorgen, als Regierungen das jemals könnten.

Die Grameen Bank hat bewiesen, dass es möglich ist, Menschen zu erreichen, die von traditionellen Finanzinstitutionen ausgeschlossen sind. In Bangladesch zählt sie 8,4 Mio. Kreditnehmer, davon sind 96 % Frauen. Die Spareinlagen der Kreditnehmerinnen belaufen sich inzwischen auf fast 1 Mrd. US-\$. Die nächste Generation der Kreditnehmerinnen wird schon Zugang zu Bildung und Gesundheitsversorgung haben.

S&S: Welchen Vorteil hat die Mikrofinanzierung gegenüber traditionellen spendenbasierten Hilfsprojekten?

Yunus: Charity, Wohltätigkeit ist sehr wichtig, doch sie hat eine bestimmte Zeit und einen bestimmten Platz. So gibt es gesellschaftliche Herausforderungen, die hierdurch nicht nachhaltig gelöst werden können. Wohltätigkeit darf auch immer nur eine temporäre Erscheinung sein. Sie darf keine langfristige Abhängigkeit zwischen Gebern und Nehmern schaffen.

S&S: Nicht alle sehen Ihren Ansatz positiv. So heißt es, Mikrokredite könnten die Armut nicht wesentlich reduzieren. Die Geschäftsbedingungen seien zu unflexibel und die Zinsraten zu hoch. Nur 5 % der Kreditnehmer hätten ihre Situation tatsächlich verbessert, bei 45 % habe sie sich dagegen verschlechtert. Trotz steigender Zahl der Mikrokredite fielen immer mehr Menschen unter die Armutsgrenze. Wie stehen Sie zu dieser Kritik?

Yunus: Leider gibt es mittlerweile viele Institutionen, die ihre Finanzdienstleistungen Mikrokredite nennen, in Wirklichkeit aber ähnlich wie Kredithaie vorgehen. Die Zinsen, welche diese Anbieter verlangen, sind überhöht, und die Kreditvolumina viel zu hoch. Zudem werden Rückzahlungen manchmal auf höchst dubiose Weise eingetrieben. Das System der Mikrokredite, wie es beispielsweise die Grameen Bank umsetzt, funktioniert, solange es als Social Business umgesetzt wird. Falls die Bank Gewinne macht, werden diese an die Kreditnehmerinnen ausgeschüttet, die auch deren Eigner sind. Sobald Akteure involviert sind, die vor allem finanzielle Profite vor Augen haben, funktionieren die Mikrokredite nicht mehr in ihrem eigentlichen Sinn, nämlich die Armut der wirtschaftlich benachteiligten Bevölkerung zu reduzieren. Diese Erkenntnis war eigentlich der Anfang von dem, was wir heute Social Business nennen.

S&S: In der Tat gelten Sie auch als Pionier der Social Business-Bewegung. Warum bedarf es in Ihren Augen dieser neuen Form des Wirtschaftens?

Yunus: Der heutige Kapitalismus ist ausschließlich auf Profitmaximierung ausgerichtet. Neue Formen des Wirtschaftens wollen aus einem Verständnis von Corporate Social Responsibility zwar Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen. Das ist ein guter erster Schritt, aber der Fokus verbleibt auf dem Unternehmensgewinn. Bei einer Abwägung zwischen dieser Gewinnorientierung und gesellschaftlicher Verantwortung setzt sich immer der Profit durch.

Ein rein monetär getriebener Kapitalismus kann aber so nicht weiter bestehen. Im Hinblick auf die globale Finanz-, aber auch viele andere Krisen müssen wir die fundamentalen Prinzipien unseres Wirtschaftssystems in Frage stellen. Dieses System hat immer wieder darin versagt, die grundlegenden Probleme unserer Welt zu adressieren, seien es Armut, Ungleichheit, Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Umweltverschmutzung.

S&S: Und was genau ist hier Ihr Vorschlag?

Yunus: Das Modell des Social Business, das ich propagiere, richtet den unternehmerischen Fokus ausschließlich auf die Lösung eines drängenden gesellschaftlichen Problems und stellt persönlichen Gewinn dahinter zurück. Social Business

ist damit neben Charity und Nonprofit ein weiteres Werkzeug, um die drängenden Probleme der Menschheit zu lösen. Ähnlich einer gemeinnützigen Organisation verfolgt ein Social Business ein soziales oder ökologisches Ziel. Allerdings finanziert es sich nicht aus Spenden, sondern wirtschaftet wie ein profitorientiertes Unternehmen, um seine Kosten zu decken. Investoren erhalten ihren ursprünglichen Einsatz zurück, aber darüber hinaus keine Dividende. Das Social Business stellt sich so der Konkurrenz des freien Marktes und wird dadurch gezwungen, effektiv und effizient zu operieren, um die Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen. Wir erhalten einen Neuen Kapitalismus, der die Effizienz gewinnorientierten Wirtschaftens mit sozialen, philanthropischen Zielen verbindet.

S&S: Welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Art Social Business machen können?

Yunus: In den letzten 30 Jahren habe ich mehr als 60 Sozialunternehmen in Bangladesch auf den Weg gebracht, oft in Kooperation mit global tätigen Konzernen. Beispiele sind Grameen Danone, Grameen Veolia, Grameen Intel oder BASF Grameen. Einige davon gehören mittlerweile zu den größten Firmen des Landes. Sie haben unter Beweis gestellt, dass sie drängende Probleme – Unterernährung, Wasserversorgung, Gesundheitsvorsorge, Zugang zu Technologie, erneuerbare Energien oder die Schaffung von Arbeitsplätzen – effektiv lösen können. Gemeinsam mit der Boston Consulting Group haben wir eine Studie durchgeführt, welche die in zehn ausgewählten Firmen gewonnenen Erkenntnisse zusammenfasst. Ich freue mich, dass das Konzept heute weithin von den Vereinten Nationen, der Europäischen Union, multinationalen Unternehmen und akademischen Institutionen anerkannt ist.

S&S: Zusammen mit Saskia Bruysten und Sophie Eisenmann haben Sie 2011 in Deutschland Yunus Social Business gegründet. Was ist das Ziel dieser Einrichtung?

Yunus: Die Mission von Yunus Social Business – Global Initiatives, oder kurz YSB, ist es, den Erfolg, den Social Business in Bangladesch feiert, in anderen Teilen der Welt zu wiederholen. Zu diesem Zweck hat YSB den Social Business Inkubator Fonds entwickelt, der Sozialunternehmer und Sozialinvestoren zusammenbringt. Wir sind überzeugt, dass Social Business eine interessante Option für Unternehmer sein wird, aber auch für Fondsmanager, Stiftungen, bilaterale und multilaterale Entwicklungshilfeorganisationen, Regierungen und philanthropische Investoren. YSB ist derzeit in sieben Ländern auf vier Kontinenten tätig.

S&S: Wie genau funktioniert der Social Business Inkubator Fonds?

Yunus: Der Social Business Inkubator Fonds setzt sich aus zwei zentralen Bestandteilen zusammen – dem Fonds und dem Inkubator. Der Fonds bündelt Kapital von Sozialinvestoren und Spendern. Das sind sowohl Unternehmen als auch Stiftungen, NGOs, Regierungen, Entwicklungshilfeorganisa-

tionen und vermögende Privatpersonen. Sie können sowohl direkt in die Länderfonds investieren als auch in die Dachorganisation in Deutschland. Sozialinvestoren legen ihr Geld in der Regel für zehn Jahre in Form eines zinsfreien Darlehens an. Nach einer eingehenden Due Diligence-Prüfung durch die Inkubatoren investiert der Fonds dieses Kapital innerhalb von 12 bis 18 Monaten in ein diversifiziertes Portfolio aus meist fünf bis zehn verschiedenen Sozialunternehmen. Rückflüsse werden ab dem dritten Jahr nach der Investition erwartet und in andere Firmen dieser Art reinvestiert oder an die Sozialinvestoren weitergereicht. Nach Ende der vereinbarten Laufzeit soll auch die Rückzahlung bis maximal zur Höhe des Nominalwerts der ursprünglichen Investitionen abgeschlossen sein.

S&S: Und was ist die Rolle der Inkubatoren?

Yunus: Durch unsere lokalen Inkubatoren stellen wir den Entrepreneuren zusätzlich zum Investitionskapital auch Beratungsleistungen zur Verfügung. Der Inkubator unterstützt die Sozialunternehmen bei der Suche und Entwicklung von Geschäftsmöglichkeiten, bei der Erstellung eines professionellen Businessplans oder in rechtlichen und finanziellen Fragen und bereitet sie auf die Investitionsphase vor. Dabei liegt der Fokus auf einem Geschäftsmodell, welches langfristig finanzielle Unabhängigkeit sicherstellt und gleichzeitig den sozialen Nutzen maximiert. Der Inkubator legt sowohl vor als auch nach der Investitionsphase großen Wert darauf, die Fähigkeiten und Kenntnisse der Unternehmer zu verbessern. Dazu nutzt er persönliche Coachings und Fortbildungen zu allgemeingültigen Themen wie dem Rechnungswesen, aber auch zu technischen Aspekten. Des Weiteren verschafft der Inkubator einen Zugang zu seinen lokalen und internationalen Netzwerken aus Unternehmen, potenziellen Käufern, Partnern und Experten, die Unterstützung – oft pro bono – anbieten und so die Wachstumschancen eines Social Businesses langfristig verbessern. Um das Interesse von Unternehmern für solche Geschäftsmodelle zu wecken, veranstaltet YSB regelmäßig Wettbewerbe, Informationsveranstaltungen und Workshops. Jedes Jahr erhält YSB so mehrere hundert Business-Pläne pro Land, aus denen der Inkubator diejenigen mit dem größten Potenzial auswählt.

S&S: Neben sozialen Investoren können sich, wie Sie meinen, auch Spender am YSB-Fonds beteiligen. Wie werden deren Zuwendungen eingesetzt?

Yunus: Spenden sind in unserem Modell sehr wirksam, weil wir sie „recyclen“ können: Wie die Darlehen nutzen wir auch die Spendengelder als Startkapital für die Social Businesses. Nachdem die Firmen die ursprüngliche Investition an den Fonds zurückgezahlt haben, kann dieser das gleiche Geld noch einmal einsetzen. Der gleiche Euro wird also wieder und wieder – letztlich auf ewig – neu investiert und erhöht damit die soziale Effektivität der Spende um ein kaum beschreibbares Vielfaches.

Natürlich sind auch Spenden willkommen, die speziell für den Inkubator vorgesehen sind. Diese werden dazu verwendet, die

verschiedenen Beratungsleistungen zu finanzieren. In jedem Fall erhält der Spender eine Zuwendungsbestätigung, um die gegebene Summe von der Steuer absetzen zu können. In diesem Bereich arbeiten wir nun seit einiger Zeit verstärkt auch mit Stiftungen zusammen. Stiftungen haben zwar häufig das Problem, nach ihrer Satzung nicht direkt in Sozialunternehmen investieren zu dürfen. Durch seine Struktur einer gemeinnützigen GmbH kann der YSB-Fonds allerdings als Schnittstelle zwischen den Stiftungen und den Social Businesses dienen.

S&S: YSB finanziert junge sozialunternehmerische Aktivitäten, wie aber finanziert es sich selbst?

Yunus: YSB arbeitet daran, langfristig selbst vollständig als Social Business zu funktionieren. Ziel ist es, in Zukunft die umfangreichen Dienstleistungen vollständig durch die Zinsspanne zwischen den Darlehen, die an die Sozialunternehmen vergeben werden, und den zinsfreien Darlehen der Sozialinvestoren zu decken. Während wir noch in der Wachstumsphase sind, müssen wir uns allerdings auch zusätzlich durch Serviceverträge oder eben Spenden finanzieren.

S&S: Wie können Investoren sicher sein, dass ihre Investition auch Wirkung entfaltet?

Yunus: YSB pflegt eine enge Beziehung zu den Sozialunternehmen, in die es investiert hat. Einerseits hält es bei jedem Unternehmen einen Eigenkapitalanteil und kann somit bei wichtigen Entscheidungen mitbestimmen. Andererseits sind diese zu engmaschiger Erfolgsmessung und Berichterstattung angehalten. Sie melden monatlich ihre finanziellen und quartalsmäßig ihre sozialen Kennzahlen an die deutsche Dachorganisation zurück. Jedes Jahr wird zudem die Planung geprüft. Auf Basis dieser Informationen erstellt YSB eine halbjährliche Statusmeldung und einen ausführlichen Jahresbericht für unsere Investoren. Der Jahresbericht ist individuell auf das Portfolio des Investors zugeschnitten.

S&S: Im Unterschied zu den finanziellen lassen sich soziale Kennzahlen oft schwer messen. Wie geht YSB mit der Messung von gesellschaftlichem Nutzen um?

Yunus: In der Tat lassen sich soziale Kennzahlen schwieriger messen als finanzielle, aber dieser Herausforderung stellen wir uns. YSB legt sehr großen Wert auf Wirkungsmessung. Wir vereinbaren mit den Unternehmen soziale Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPI), die auf den IRIS-Standards beruhen und auf das jeweilige Geschäftsmodell abgestimmt werden. Einige sind universell anwendbar, wie z.B. die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze oder der Menschen, die von dem Produkt oder der Dienstleistung profitieren. Andere soziale Kennzahlen sind vom jeweiligen Geschäftsmodell abhängig. Unser Wiederaufforstungsprojekt in Haiti beispielsweise misst die Anzahl der gepflanzten Bäume und die damit verbundene Reduzierung von Kohlenstoffdioxid. Sozialunternehmen im Bereich Ernährung hingegen messen die Auswirkung auf die Gesundheit ihrer Kunden usw. Die große Kunst ist es, eine aussagekräftige und gleichzeitig praktikable Wirkungsmessung sicherzustellen.

S&S: Welche Rolle können Stiftungen im Bereich Social Business spielen?

Yunus: Stiftungen können einen ganz wesentlichen Beitrag zur Lösung drängender Probleme leisten, indem sie z.B. einen Prozentsatz ihres jährlichen Budgets für Sozialunternehmen zur Verfügung stellen. So können Sie testen, ob ihnen dieser neue Ansatz zusagt.

S&S: Neue Untersuchungen und auch die Praxis sehen die Entwicklung durchaus kritisch. Der langjährige Sozialunternehmer Andreas Heinecke glaubt, sie würden in Deutschland immer eine Randgruppe bleiben. Wie schätzen Sie die Entwicklung dieses Modells in Deutschland und der Welt ein?

Yunus: Auch sog. entwickelte Länder wie Schweden oder Deutschland haben soziale oder ökologische Probleme, die gelöst werden wollen. Zwar bin ich kein Experte für deutsche Angelegenheiten, doch verstehe ich Social Business als einen globalen Ansatz, der unabhängig von der geographischen Lage Probleme mittels Sozialunternehmen lösen kann.

S&S: Welche Pläne haben Sie für die nahe und ferne Zukunft?

Yunus: Ich möchte vor allem meine Arbeit an Social Business weiter-, insbesondere die laufenden Projekte zum Erfolg führen. Mein Team und ich werden aktiv daran arbeiten, unser Modell zu verbreiten und in weiteren Weltregionen aufzubauen. Ich glaube, dass die Bewegungen der letzten Jahre, wie zum Beispiel der Arabische Frühling, zeigen, dass viele junge Menschen ein starkes Bedürfnis und Elan haben, prekäre soziale und ökologische Situationen zu verbessern. Diese Dynamik wollen wir nutzen und in möglichst viele Sozialunternehmen übersetzen.

S&S: Herr Yunus, wir danken Ihnen für das Gespräch.



ZUR PERSON

Prof. Muhammad Yunus, geboren am 28.6.1940 als drittes von neun Kindern in Bathua, Bangladesch, verheiratet, zwei Kinder. 1970 Promotion in Ökonomie an der Vanderbilt University (USA). Neben umfangreicher Lehrtätigkeit an Universitäten in Bangladesch und in den USA 1972 stellvertretender Geschäftsführer des Generalwirtschaftsrats der bengalischen Regierung. 1972 bis 1975 Leiter der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Chittagong University, 1975 bis 1987 Direktor des Programms für ländliche Entwicklung. 1976 bis 1983 Direktor der Grameen Bank und anschließend deren Hauptgeschäftsführer bis 2011. Seit 2008 Vorsitzender des Yunus Centre in Bangladesch. 2011 Mitgründer von Yunus Social Business – Global Initiatives in Deutschland. Mitglied verschiedener nationaler und internationaler Berater- und Aufsichtsgremien, Ausschüsse und Kommissionen. Mehr als 50 Ehrendoktorwürden und weitere Titel sowie über 100 Preise seit 1978 weltweit. Gemeinsam mit der Grameen Bank erhielt er den Friedensnobelpreis 2006.