

HANSER

Muhammad Yunus

# Die Armut besiegen

Das Programm des Friedensnobelpreisträgers

ISBN-10: 3-446-41236-0

ISBN-13: 978-3-446-41236-1

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-41236-1>  
sowie im Buchhandel.

# Vorwort

## Es begann mit einem Handschlag

Da es der von mir gegründeten Grameen-Bank gelungen ist, arme Frauen in Bangladesch mit Mikrokrediten zu versorgen, werde ich oft von Einrichtungen eingeladen, die die Lage der Frau zu verbessern versuchen. Im Oktober 2005 sollte ich in dem Ferienort Deauville an der Nordküste Frankreichs an einer Konferenz teilnehmen. Anschließend würde ich in Paris an der renommierten Wirtschaftshochschule HEC, wo man mich zum Professor honoris causa ernennen würde, einen Vortrag halten.

Einige Tage vor meinem Aufbruch nach Frankreich erhielt der Koordinator meiner Reise eine Mitteilung des Büros von Franck Riboud, dem Hauptgeschäftsführer des französischen Lebensmittelkonzerns Danone. Darin hieß es:

*»Herr Riboud hat von der Arbeit von Professor Yunus in Bangladesch gehört und würde sich sehr freuen, ihn kennenzulernen. Da Professor Yunus in Kürze nach Deauville reist, lässt Herr Riboud fragen, ob er sich mit ihm in Paris zum Mittagessen treffen könnte.«*

Ich bin immer gerne bereit, mich mit Menschen zu treffen, die an meiner Tätigkeit und an den Mikrokrediten interessiert sind, insbesondere wenn diese Personen zum Kampf gegen die Armut beitragen können. Es war sicherlich interessant, mit dem Leiter eines großen multinationalen Konzerns ins Gespräch zu kommen. Ich war nicht sicher, ob das vorgeschlagene Treffen in meinen bereits sehr vollen Terminplan passen würde, aber ich sagte meinem Koordinator, dass ich Herrn Riboud gerne treffen würde, wenn Zeit dafür wäre.

Man sagte mir, ich solle mir keine Gedanken machen: Die Leute von Danone würden alle Vorkehrungen treffen und mich nach dem Treffen pünktlich zur HEC bringen.

Also stieg ich am 12. Oktober am Flughafen Orly in eine Firmenlimousine von Danone, die mich zum kurz zuvor von dem Schauspieler Gérard Depardieu eröffneten Restaurant *Fontaine Gaillon* brachte, wo Franck Riboud auf mich wartete.

Er hatte sieben Kollegen mitgebracht, darunter mehrere wichtige Führungskräfte, die für verschiedene Bereiche der globalen Tätigkeit des Konzerns verantwortlich waren: Jean Laurant, ein Mitglied des Vorstands von Danone, Philippe-Loïc Jadob, den Generalsekretär der Groupe Danone, und Jerome Tubiana, den Leiter der Dream Projects von Danone. Zudem hatte sich Dr. Bénédicte Faivre-Tavignot zu der Runde gesellt, die an der HEC das MBA-Programm für nachhaltige Entwicklung leitete.

Man geleitete mich in ein Nebenzimmer, wo ich sehr freundlich begrüßt wurde. Man servierte mir ein köstliches französisches Mahl und bat mich, von meiner Arbeit zu erzählen.

Ich stellte rasch fest, dass Franck Riboud und seine Kollegen bereits mit der Tätigkeit der Grameen-Bank vertraut waren. Sie wussten, dass wir zum Aufbau der globalen Mikrokreditbewegung beigetragen hatten, die den Armen hilft, indem sie ihnen ohne Sicherheiten Kleinstkredite zur Verfügung stellt, damit sie ein winziges Geschäft starten können (die Darlehen sind oft nicht höher als 30 bis 40 US-Dollar). Der Zugang zu Kapital, und sei es auch nur in sehr geringem Umfang, kann das Leben eines Menschen vollkommen verändern. Vielen Armen gelingt es mit einem Kleinstkredit, ein blühendes Geschäft aufzubauen – einen winzigen Bauernhof, eine kleine Werkstatt oder einen Laden – und sich und ihre Familien aus der Armut zu befreien. Tatsächlich haben in den 31 Jahren, die wir mittlerweile Geld an die Armen – vor allem an Frauen – verleihen, allein in Bangladesch Millionen Familien ihre wirtschaftliche Lage dank eines Mikrokredits deutlich verbessert.

Ich berichtete Franck Riboud und seinen Kollegen, dass die Mikrokreditbewegung mittlerweile viele Entwicklungslän-

der erfasst hatte. Tausende Mikrokrediteinrichtungen, die von gemeinnützigen Organisationen, staatlichen Behörden und Unternehmern ins Leben gerufen worden waren, versuchten, den Erfolg von Grameen zu wiederholen. »Ende des kommenden Jahres hoffen wir beim globalen Microcredit Summit bekannt geben zu können, dass 100 Millionen Arme in aller Welt einen Mikrokredit erhalten haben – und das, nachdem diese Bewegung erst vor wenigen Jahrzehnten aus dem Nichts entstanden ist.« (Tatsächlich konnten wir bei diesem Gipfeltreffen in Halifax im November 2006 bekannt geben, dass wir unser Ziel erreicht hatten. Nun haben wir uns noch ehrgeizigere Ziele für die nächsten zehn Jahre gesteckt. Das wichtigste dieser Vorhaben besteht darin, 500 Millionen Menschen in aller Welt mit Mikrokrediten dabei zu helfen, der Armut zu entkommen.)

Schließlich schilderte ich den Managern, wie die Grameen-Bank ihre Tätigkeit auf eine Vielzahl von Bereichen ausgeweitet hatte, um den Armen zu helfen. Wir hatten spezielle Kreditprogramme für den Wohnungsbau und die höhere Bildung eingeführt. Wir hatten begonnen, Bettlern Geld zu leihen, und Tausende Menschen konnten mittlerweile darauf verzichten, um Almosen zu bitten. Das hatte bewiesen, dass man sogar die Ärmsten der Armen als »kreditwürdig« betrachten konnte. Und wir hatten eine Reihe von Unternehmen aufgebaut, die die wirtschaftlichen Chancen für die Armen auf verschiedene Arten verbesserten. Einige dieser Unternehmen waren gewinnorientiert, andere hatten keinen Erwerbszweck. Sie brachten Telefon- und Internetdienste in Tausende abgelegene Dörfer und halfen den traditionellen Webern bei der Vermarktung ihrer Erzeugnisse. So erreichte Grameen jedes Jahr mehr und mehr Familien und Gemeinschaften.

Als ich meinen kurzen Bericht über die Fortschritte von Grameen abgeschlossen hatte, bat ich Franck Riboud, mir zu sagen, warum er mich um ein Treffen gebeten hatte. »Jetzt sind Sie an der Reihe«, sagte ich. »Ich habe von Ihrem Konzern gehört, aber soviel ich weiß, ist er in Bangladesch nicht tätig. Erzählen Sie mir also etwas über die Groupe Danone.«

»Das werde ich sehr gerne tun«, antwortete er.

Franck erzählte mir von den Ursprüngen des Unternehmens. Die Groupe Danone ist ein weltweit führender Hersteller von Milchprodukten. Seine Joghurtmarke erfreut sich in ganz Europa, Nordamerika und anderen Weltregionen großer Beliebtheit. Danone ist auch der weltweit zweitgrößte Anbieter von Flaschenwasser und Keksen. »Dieses Evian-Wasser«, sagte Franck und hielt eine blaue Flasche hoch, »ist ein Produkt von Danone.« Ich hatte dieses Wasser schon in Hotels und Restaurants in aller Welt getrunken. Nun wusste ich ein wenig mehr über das Unternehmen, das hinter dieser Marke stand.

»Das ist sehr interessant«, sagte ich, aber ich wusste immer noch nicht, was teures Mineralwasser und Markenjoghurt, zwei Produkte, die in Bangladesch Luxusgüter wären, mit mir oder der Grameen-Bank zu tun haben sollten. Franck ließ mich nicht lange im Dunkeln. »Danone ist in vielen Weltregionen ein wichtiger Lebensmittelanbieter. Wir sind auch in einigen Entwicklungsländern tätig, in denen der Hunger ein gravierendes Problem ist. Wir betreiben große Niederlassungen in Brasilien, Indonesien und China. Seit Kurzem sind wir auch in Indien tätig. Tatsächlich erzielen wir über 40 Prozent unserer Umsätze in Entwicklungsländern.

Wir wollen unsere Produkte nicht nur an die wohlhabenden Verbraucher in diesen Ländern verkaufen. Wir suchen nach einem Weg, um zu einer besseren Ernährung der Armen beizutragen. Dieses Bemühen ist Teil des historischen Bekenntnisses unseres Unternehmens zur sozialen Innovation und zum Fortschritt, das seinen Ursprung in den Grundsätzen meines Vaters Antoine Riboud hat.

Vor diesem Hintergrund wird möglicherweise verständlich, warum ich Sie um dieses Treffen gebeten habe, Professor Yunus. Wir glauben, dass ein Mann, der kreative Lösungen entwickelt hat, um so vielen Armen zu helfen, der Groupe Danone die eine oder andere Anregung geben könnte.«

Ich wusste nicht recht, wonach Franck Riboud suchte. Aber ich hatte den Eindruck gewonnen, dass ihn alles interessierte, was ich ihm bisher erzählt hatte. Zudem dachte ich seit geraumer Zeit darüber nach, wie die Unternehmenswelt den Armen der Welt helfen könnte. Andere Sektoren der Volkswirt-

schaft – zum Beispiel Freiwilligengruppen, wohltätige Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen (NRO) – wendeten sehr viel Zeit und Energie auf, um die Armut und ihre Folgen zu bekämpfen. Aber die Unternehmen – der finanziell innovativste und effizienteste Bestandteil der Volkswirtschaft – verfügten nicht über eigene Mechanismen, um ihre Methoden in den Dienst der Armutsbekämpfung zu stellen.

Die Arbeit der Grameen-Bank und ihrer Schwesterunternehmen hatte dazu beigetragen, Millionen Menschen in die lokale, regionale und globale Wirtschaft zu integrieren, sodass sie am Marktgeschehen teilhaben, Geld verdienen und ihre Familien erhalten konnten. Ich war der Meinung, dass sich den Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten eröffneten, ähnliche Leistungen für die Armen zu erbringen. Und als sich bei einem Mittagessen in einem feinen Restaurant in Paris eine solche Möglichkeit bot, entschloss ich mich, die Gelegenheit beim Schopf zu packen.

Es war ein impulsiver Vorschlag – keine jener sorgfältig vorbereiteten Geschäftsideen, die die Manager normalerweise vorziehen. Aber ich hatte im Lauf der Jahre die Erfahrung gemacht, dass einigen meiner besten Projekte keine eingehende Analyse und Planung vorausgegangen war. Stattdessen hatten wir einfach die Chance gesehen, Gutes zu tun.

Also machte ich Franck Riboud und seinen Kollegen folgenden Vorschlag: »Wie Sie wissen, zählt Bangladesch zu den ärmsten Ländern der Erde. Die Mangelernährung insbesondere der Kinder ist bei uns ein großes Problem. Sie beeinträchtigt das Wachstum unserer Kinder.

Ihr Unternehmen ist ein führender Hersteller von nahrhaften Lebensmitteln. Was halten Sie davon, mit uns ein Joint Venture zu gründen, um einige Ihrer Produkte in die Dörfer von Bangladesch zu bringen? Wir könnten ein Gemeinschaftsunternehmen gründen und es Grameen Danone nennen. Es könnte gesunde Lebensmittel erzeugen, die die Ernährung der Menschen auf dem Land – vor allem jene der Kinder – verbessern würden. Würden wir diese Produkte billig genug anbieten, so könnten wir das Leben von Millionen Menschen verbessern.«

Ich sollte rasch entdecken, dass Franck Riboud, der Leiter

eines der bekanntesten Unternehmen der Welt, ebenso impulsiv sein konnte wie der »Banker der Armen« aus Bangladesch. Er erhob sich von seinem Stuhl, reichte mir über den Tisch die Hand und sagte: »Lassen Sie uns das tun.«

Mein Entzücken war ebenso groß wie mein Unglauben. Ich fragte mich, ob es tatsächlich möglich sein konnte, dass mein Angebot derart schnell angenommen wurde. Vielleicht lag es daran, dass er mich wegen meines Akzents nicht richtig verstanden hatte. Wir setzen uns wieder, und ich entschloss mich, Franck wirklich klarzumachen, worauf er und sein Unternehmen sich einließen.

»Möglicherweise habe ich mich nicht ganz klar ausgedrückt«, sagte ich höflich. »Ich schlage ein neues Unternehmen vor, ein Gemeinschaftsunternehmen von Danone und Grameen. Ich will den Namen von Grameen voranstellen, da unser Unternehmen in Bangladesch besser bekannt ist als Ihres.«

Franck nickte. »Seien Sie unbesorgt, ich habe Sie verstanden!«, versicherte er mir. »Mir ist durchaus klar, was Sie vorhaben. Ich habe eingeschlagen, weil Sie mir gesagt haben, dass sich die Grameen-Bank auf das wechselseitige Vertrauen zwischen der Bank und ihren Kreditnehmerinnen stützt und dass für die Kreditvereinbarung ein Handschlag genügt, der den Papierkram überflüssig macht. Ich halte mich an Ihre Methode. Wir haben einander die Hand darauf gegeben, und ich für meinen Teil betrachte die Vereinbarung als bindend.«

Ich war glücklich über Francks Reaktion. Dann sagte ich ihm noch etwas anderes: »Ich habe meinen Vorschlag noch nicht vollkommen erklärt. Unser Gemeinschaftsunternehmen wird ein Sozialunternehmen sein.«

Nun wirkte er ein wenig verwirrt, so als hätte er einen Satz gehört, den er nicht sofort richtig übersetzen konnte. »Ein Sozialunternehmen? Was ist das?«

»Es ist ein Unternehmen, das dazu bestimmt ist, ein soziales Bedürfnis zu erfüllen. In diesem Fall besteht das Bedürfnis darin, die Ernährung armer Familien in den Dörfern von Bangladesch zu verbessern. Ein Sozialunternehmen ist ein Unternehmen, das keine Dividenden ausschüttet. Es verdient mit dem Verkauf seiner Produkte oder Dienstleistungen genug Geld, um

seine Kosten zu decken. Das in das Unternehmen investierte Kapital kann im Lauf der Zeit an die Eigentümer zurückgezahlt werden, aber sie erhalten keine Gewinnausschüttung in Form einer Dividende. Alle Betriebsüberschüsse verbleiben im Unternehmen, um seine Expansion zu finanzieren, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und weiteren gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen.

Das Konzept habe ich selbst entwickelt. Ich denke seit Langem darüber nach. Ich glaube, dass verschiedenste Unternehmen als Sozialunternehmen konzipiert werden können, um den Armen zu dienen. Ich suche nach einer Möglichkeit, diese Idee in der Praxis anzuwenden. Wir haben in Bangladesch bereits ein erstes Projekt gestartet und errichten Augenkliniken, die als Sozialunternehmen betrieben werden. Aber Grameen Danone wird ein wirkungsvolles neues Beispiel dafür sein, dass dieses Konzept funktioniert – sofern Sie damit einverstanden sind.«

Franck lächelte. »Das ist ausgesprochen interessant«, sagte er. Er erhob sich erneut, um mir über den Tisch hinweg die Hand entgegenzustrecken. Ich stand ebenfalls auf und ergriff seine Hand. »Lassen Sie uns das machen«, sagte er.

Ich war vollkommen verblüfft und fest davon überzeugt, dass es sich um ein Missverständnis handeln musste. Als ich mich etwa zwei Stunden später auf dem Weg zu meinem Vortrag an der HEC befand, schickte ich Franck eine E-Mail, indem ich meine Einschätzung unseres Gesprächs zusammenfasste und ihn bat, meine Interpretation zu bestätigen oder zu korrigieren. Wenn er sich tatsächlich verpflichten wollte, das erste multinationale Sozialunternehmen der Welt als Joint Venture von Grameen und Danone ins Leben zu rufen, wollte ich sichergehen, dass ihm vollkommen klar war, was das bedeutete. Und wenn es ein Missverständnis gegeben hatte – oder wenn ihm oder seinen Kollegen Zweifel gekommen waren –, wollte ich ihm Gelegenheit geben, sein Angebot rasch und einfach zurückzuziehen.

Aber Franck und seine Führungscrew waren tatsächlich fest entschlossen, das Projekt durchzuführen. Noch während ich mich an der HEC aufhielt, erhielt ich einen Anruf von Emmanuel Faber, der für das Asiengeschäft von Danone zuständig

war. Franck hatte in unserem Gespräch erwähnt, dass Emmanuel der beste Mann sein würde, um unser gemeinsames Projekt aufseiten von Danone zu leiten. Nun rief Emmanuel aus seinem Büro in Schanghai an.

»Professor Yunus«, sagte er zu mir, »ich bin begeistert darüber, dass Ihr Essen mit Franck ein konkretes Vorhaben hervorgebracht hat. Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen und mit Ihnen über das Projekt sprechen zu können. Bitte schicken Sie mir Ihre ersten Konzepte für das Unternehmen.« Ich versprach, ihn rasch zu informieren.

Franck Riboud und Danone waren nicht nur entschlossen, das Projekt durchzuführen, sondern drängten darauf, unser Gemeinschaftsunternehmen so rasch wie möglich zu verwirklichen. Das wurde mir in der atemlosen Aktivität der folgenden Monate klar, als die Groupe Danone und Grameen unablässig arbeiteten, um etwas Neues unter der Sonne zu schaffen; das erste als solches konzipierte multinationale Sozialunternehmen der Welt.