



Veröffentlicht auf CFOworld (<http://www.cfoworld.de>)

[Startseite](#) > [Yunus](#) > "Ich habe ihn nie wieder so erlebt"

Social Venture Capital

"Ich habe ihn nie wieder so erlebt"



© Yunus Social Business

Half der Nobelpreis für Mohammad Yunus weiter? Saskia Bruysten, CEO von Yunus Social Business, über die weltweite Expansion, unlösbare Probleme und politischen Gegenwind.

19. Jun 2013 von Christina Moehrle

CFOworld: Sie sind seit vielen Jahren an der Spitze der *Social Business*-Bewegung aktiv, zunächst bei *The Grameen Creative Lab* und aktuell bei *Yunus Social Business (YSB)*. Gab es Änderungen an dem Konzept infolge der praktischen Erfahrungen und der bewältigten und unbewältigten Hindernisse?

Saskia Bruysten: Ich würde nicht von grundlegenden Änderungen sprechen, sondern eher von Verfeinerungen. Wir mussten die passende Rechtsstruktur eines *Social Business* und die Umsetzung des *non-dividend*-Prinzips in konkrete Finanzierungsformen diskutieren und herausarbeiten. Professor Yunus hatte das *Social Business*-Konzept in seinem ersten Buch zunächst nur grob skizziert und mit Beispielen illustriert. In seinem zweiten Buch stellte er dann die [7 Prinzipien](#) [1] eines *Social Business* vor, die ich mitentwickelt habe und die wir in der praktischen Umsetzung erst vervollständigen mussten.

Hat sich das *Social Business*-Konzept also dadurch weiterentwickelt, was in der Praxis funktionierte und was nicht?

Ganz genau. Wir sahen uns mit Fragen konfrontiert, ob eine *Non Governmental Organisation* (NGO) ein *Social Business* sein kann und wie die Eigentümerstruktur eines *Social Business* eigentlich gestaltet sein muss, damit YSB und andere soziale Investoren in sie investieren können. Die traditionellen Rechtsformen aus der Welt der Wirtschaft, beispielsweise die GmbH oder auch die *Limited*, stellten sich als die einfachsten und sinnvollsten Lösungen heraus, auch wenn sie nicht alle sozialen Komponenten abdecken können. Ein weiteres Problem war die konkrete Auslegung von Professor Yunus Forderung, dass keine persönliche Bereicherung an einem *Social Business* stattfinden darf, sondern es allein um die Lösung eines sozialen Problems gehen muss –

also das Prinzip der *non-dividend companies*. Die Eigentümer können zwar ihr eingesetztes Kapital zurückerhalten, jeder weitere Dollar muss jedoch erneut in den *Social Business*-Kreislauf zurückfließen - gleichgültig auf welche technische Weise er aus dem *Social Business* gezogen wurde. Der Gewinn wird entweder in dasselbe oder in ein anderes *Social Business* reinvestiert. Dieses wichtige Prinzip ist eine Selbstverpflichtung der Beteiligten.

Das Prinzip der *non-dividend company* dient also primär dazu, Konflikte zwischen *Social Impact* und dem Interesse an finanzieller Rendite zu vermeiden?

Richtig. In der Praxis treten nämlich häufig Fälle auf, in denen solche Konflikte existieren. Um ein Beispiel zu nennen: *Grameen Danone* verkauft in Bangladesch mit Vitaminen angereicherte Joghurts, um die Ernährungssituation der armen Bevölkerung zu verbessern. Wenn diese Firma Ausschüttungen an ihre Anteilseigner vornehmen möchte, muss sie zwangsläufig auch die Preise ihrer Joghurts erhöhen. Umgekehrt ausgedrückt existiert ein höherer Spielraum bei der Preisbildung, wenn ein *Social Business* keine Ausschüttungen an seine Kapitalgeber leisten muss. Konfliktvermeidung ist aber auch eine Frage der *Corporate Governance*: Ein *Social Business*-Unternehmer muss sich primär an seinen Kennzahlen zum *Social Impact* messen lassen, mit der Nebenbedingung, dass er finanziell solide aufgestellt sein sollte. Das zentrale Ziel ist damit sehr eindeutig definiert. Man kann sagen, dass das *Social Business*-Konzept das genaue Gegenteil zur *Shareholder Value*-Maximierung ist. Bei uns wird der *Society Value* maximiert.

Viele der *Social Business*-Unternehmer stammen aus Entwicklungsgebieten, die bis heute sehr wenig Wohlstand erfahren haben. Kommt es nicht zwangsläufig zu Versuchungen, von diesem stringenten Konzept abzuweichen?

In Bangladesch wissen wir durch die langjährige Erfahrung mit kleinen wie auch großen *Social Businesses*, dass die praktische Umsetzung funktioniert. In Haiti und Albanien, wo wir das Konzept erst vor 2 Jahren begonnen haben einzuführen, sind wir uns zu Beginn tatsächlich nicht sicher gewesen, ob wir geeignete Unternehmer finden würden, die sich einer sozialen Problemlösung verschreiben wollen anstatt auf finanziellen Gewinn zu schießen. Die Nachfrage nach einer Zusammenarbeit war jedoch überraschend hoch. Ich bin inzwischen zuversichtlich, dass wir dort genügend Unternehmer für unser Konzept finden werden, auch wenn die Zeit dies erst noch zeigen muss.

Gibt es soziale Probleme, die mit einem *Social Business* nicht gelöst werden können?

Es ist eine Frage der genauen Betrachtungsweise und Herangehensweise an ein soziales Problem. Um ein Szenario zu skizzieren: Sind während eines Erdbebens viele Menschen umgekommen, kann ein *Social Business* den Trauernden sicher nicht den nötigen Trost spenden. Es kann den Hinterbliebenen aber eine Zukunft ermöglichen, in der es ihnen besser geht. Wir haben beispielsweise in Albanien ein *Social Business* aufgesetzt, um ehemalige Sexarbeiterinnen in die Gesellschaft zu reintegrieren. Eine dortige NGO hatte sich bereits der Sache angenommen und plante, die Frauen in den regulären Arbeitsmarkt einzuschleusen. Dieser Ansatz funktionierte jedoch nicht, da man die ehemaligen Prostituierten dort als „beschädigte Ware“ sieht. Wir bei YSB haben das NGO hingegen unterstützt, eine Bagel-Bäckerei zu gründen, in der die Frauen als Selbständige arbeiten und ihren Lebensunterhalt außerhalb eines festen Angestelltenverhältnisses verdienen können. Insofern bin ich davon überzeugt, dass jedes soziale Problem mit dem *Social Business*-Konzept adressiert werden kann, wenn auch häufig nur über einen indirekten Ansatz.

Vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell in der weltweiten Expansion der *Social Business*-Bewegung?

Die erste große Herausforderung für uns besteht darin, die nötige Aufmerksamkeit für unser Konzept zu gewinnen. Sicherlich haben bereits viele Menschen von *Social Business* gehört, doch

im *Mainstream* ist dieses Thema noch nicht angekommen. Es sollte an den Universitäten gelehrt, in den Schulen besprochen und in den Medien stärker behandelt werden. In Albanien haben wir beispielsweise einen Ideenwettbewerb initiiert, aus dem heraus eine TV-Show zum Thema *Social Business* entstand, die nun zur besten Sendezeit an neun Wochenenden hintereinander ausgestrahlt wird. Ähnliche Aktionen mit einer großen Reichweite in weiteren Ländern würden unserer Bewegung unglaublich helfen. Die zweite große Herausforderung liegt in der Infrastruktur. Im traditionellen Finanzsektor gibt es eine gut funktionierende Infrastruktur aus *Broker, Business Angels, Inkubatoren, Banken, Venture Capitalists* und *Private Equity*-Spezialisten, die sich den ganzen Tag damit beschäftigen, Geld zu verdienen. Doch im *Social Business*-Bereich - und generell im sozialen Sektor - haben wir so etwas noch nicht. Unser Markt verfügt nur über wenige *Social Venture Fonds* oder *Broker*, die *Social Businesses* mit Investoren zusammenbringen, geschweige denn über *Social Stock Exchanges*. Unser Ökosystem ist noch viel zu wenig entwickelt, um einen effizienten Markt für *Social Business* zu schaffen. Erste Initiativen wie die der EU-Kommission, die das Thema mit einer Expertengruppe fördert, sind dahingehend sicher hilfreich. Ein weiterer Aspekt ist, dass wir bislang nur auf sehr wenige Inkubatoren wie uns stoßen, die die *Social Business*-Unternehmer bei der Erstellung ihrer *Business*-Pläne und der Entwicklung ihrer Ideen unterstützen. Die dritte große Herausforderung für uns liegt darin, dass die Kapitaldecke für *Social Businesses* noch nicht ausreicht, also der Zugang zu weiteren Investorengruppen fehlt.

Für ihre Arbeit gegen die Armut erhielten Professor Yunus und die *Grameen Bank* im Jahr 2006 den Friedensnobelpreis. Was hat dieser Preis für die *Social Business*-Bewegung bewirkt? Hat es Ihnen die erhoffte Aufmerksamkeit eingebracht?

Bereits vor dem Nobelpreis ist Professor Yunus sehr gut vernetzt gewesen, hatte in Bangladesch den Status eines Stars erlangt und hat mehrere Ehrendokortitel sowie Preise erhalten. Der Friedensnobelpreis als höchste Auszeichnung hat uns jedoch noch einmal ganz andere Türen geöffnet: Wir können heute eigentlich jede Adresse auf unser Thema ansprechen. Neben dem Friedensnobelpreis hat aber auch die Finanzkrise entscheidend dazu beigetragen, dass unsere Bewegung Aufwind bekommen hat: Sie hat die grundlegende Frage aufgeworfen, ob das kapitalistische Modell, das in den letzten Dekaden gelehrt und praktiziert wurde, auf diese Weise überhaupt noch Sinn macht oder ob verstärkt über Alternativen nachgedacht werden sollte. Dennoch fehlt *Social Business*, wie zuvor erläutert, immer noch die breite Aufmerksamkeit.

Sollte man angesichts der Kampagne gegen Professor Yunus und die *Grameen Bank* in Bangladesch nicht eher folgern, dass die *Social Business*-Bewegung zu erfolgreich geworden ist?

Diese Hetzkampagne startete im Jahr 2010 mit der Dokumentation von Tom Heinemann, die im norwegischen Fernsehen ausgestrahlt wurde. Ich saß direkt neben Professor Yunus in Paris, als dieser Bericht lief und sich die Regierung von Bangladesch dazu einschaltete.

Wie hat Professor Yunus in diesem Moment reagiert?

Ich habe ihn weder zuvor noch danach je so erlebt. Ich habe ihn immer als positiven, jung gebliebenen Menschen voller Energie empfunden, der sich seiner Mission und ihrer Art der Umsetzung sehr sicher war und ist. Doch in diesem Augenblick sah ich ihn völlig überrumpelt und nicht in der Lage zu begreifen, wie seine Intention mit *Grameen* so gründlich missverstanden und ins Gegenteil verkehrt werden konnte. Wenn man bedenkt, dass Professor Yunus in einem Land wie Bangladesch aufgewachsen ist und deshalb die Themen Korruption, Lügen und das Ausschalten politischer Gegner gut kennt, wird deutlich, dass er nicht naiv war. Dennoch war er schockiert, als sich die Regierung von Bangladesch in diesem Moment zu Wort meldete und Premierministerin Sheik Hassina öffentlich verkündete, dass *Mikrofinanziers* „Blutsauger“ seien.

Professor Yunus Reaktion mir gegenüber war: „Von jetzt an wird es schlimmer“. Leider hat er Recht damit behalten.

Unterstreicht dies nicht die These, dass es sich um eine Gegenreaktion auf den großen Erfolg des *Social Business* in Bangladesch handeln könnte?

Ich glaube schon, dass die neue, ungewöhnliche Position des *Social Business* in der Gesellschaft die Regierung einschüchtert. Ein *Social Business*, gerade wenn es wie die *Grameen Bank* mit 8,4 Millionen Kreditnehmern sehr groß wird, kann die üblichen Strukturen sprengen, da es sich in einer Grauzone zwischen Wirtschaft, Regierung und klassischen NGOs bewegt. Es ist dadurch schwer greifbar und wirkt wie eine Ersatzregierung, die Themen in die Hand nimmt und löst, die von der Regierung selbst nicht bewältigt wurden. Aus Sicht einer Regierung ist dies sicher beängstigend. Es gibt aber auch andere, profane Motivationsgründe, die wohl eine Rolle spielen: Es ist sehr verlockend, ein großes, machtvoll *Social Business* für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren und finanzielle Interessen damit zu verfolgen. Es gibt aus meiner Sicht also verschiedene Gründe, warum *Grameen* in Bangladesch momentan als „Feind der Regierung“ angesehen wird - wobei, um genau zu sein, es sich nicht um die Regierung selbst, sondern um eine einzige, leider sehr einflussreiche Person darin handelt.

Wenn ein *Social Business* in einen neuen Markt eindringt, ihn sogar kreiert und eine beträchtliche Größe als Unternehmen erreicht, reagiert die traditionelle Wirtschaft dann eher freundlich oder feindlich?

Wenn *Social Business* einen Markt kreiert, dann werden ab einem bestimmten Punkt sowohl traditionelle Unternehmen, als auch NGO dort tätig und sorgen für die weitere Expansion dieses Marktes. Es existieren nicht immer Überschneidungen zwischen einem *Social Business* und einem normalen *Business*. Das ist abhängig von dem konkreten Thema und kommt zu Beginn des Markteintritts eher selten vor. Ein traditionelles Wirtschaftsunternehmen adressiert vorwiegend die mittleren bis höheren Einkommensklassen als Kunden, während sich ein *Social Business* tendenziell eher an die ärmere Bevölkerung wendet. Überschneidungen und Kannibalisierung sind aber dennoch möglich. Wir haben bereits mit vielen Firmen Diskussionen darüber geführt, wie mit dieser latenten Gefahr am besten umzugehen ist. Eine Getränkefirma in Costa Rica, die wir beraten haben und die plant, für die ärmere Bevölkerung ein nährstoffreiches Getränk auf Pulverbasis herzustellen, hatte beispielweise die Befürchtung, von einem großen Mitbewerber als Strafmaßnahme für ihre soziale Niedrigpreisinitiative in ihrem traditionellen Geschäftsbereich aus dem Markt verdrängt zu werden. Wir müssen in der Zukunft noch sehen, ob sich diese Angst vieler *Social Businesses* generell als berechtigt erweisen wird oder nicht. Ich persönlich würde mich jedenfalls sehr darüber freuen, wenn *Social Businesses* in einen gewöhnlichen Wettbewerb mit der klassischen Wirtschaft treten könnten und letztendlich das beste Produkt dabei gewinnt – das beste Produkt für die Gesellschaft und den *Society Value*, wohlgemerkt.



--- **Saskia Bruysten** ist Mitgründerin und Chief Executive Officer von [Yunus Social Business](#) [2]. ---

Quellen-URL: <http://www.cfoworld.de/ich-habe-ihn-nie-wieder-so-erlebt>

Links:

[1] <http://muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles>

[2] <http://www.yunussb.com/>

