

S I D

Society for International Development



Chapter Bonn

**Nachlese zum 94. Entwicklungspolitischen Fachgespräch am 5.2.2013 zum Thema
„Social Business & Social Business Incubator Funds - Beispiele aus der Praxis“**

Gespräch mit Frau Saskia Bruysten (Yunus Social Business)

Zur Person

Saskia Bruysten hat BWL studiert und zunächst einige Jahre in der Unternehmensberatung für die Boston Consulting Group gearbeitet. Dann stellte sich für sie allerdings die Frage, warum sie diese Arbeit eigentlich mache und sie studierte einen weiteren Master an der London School of Economics. Dort kam sie in Kontakt mit Mohammad Yunus und den Social Business Joint Ventures, in denen sie eine Möglichkeit sah, ihre Erfahrung aus der Beratung sinnvoll einbringen zu können. Frau Bruysten arbeitete zunächst für das Grameen Creative Lab. Als hieraus später das Unternehmen Yunus Social Business (YSB) hervorging, war Frau Bruysten Co-Founder und ist seit dem CEO des Unternehmens in Frankfurt.

Vortrag

1) Definition von Social Business

Social Businesses werden anhand zweier Kriterien definiert, einerseits anhand ihrer Intention und Zielsetzung, andererseits anhand ihrer Gewinnverwendung.

Social Businesses werden gegründet mit der Intention ein Problem zu lösen und nicht mit dem Ziel, das Geld von Investoren zu vermehren. Die sozialen Probleme, denen sich ein Social Business widmet, kommen aus unterschiedlichen Bereichen wie der Nahrungsmittelsicherheit, Energieversorgung, Umweltschutz, Bildung und Gesundheit.

Social Businesses verfolgen dabei einen finanziell nachhaltigen Ansatz und versuchen, das identifizierte Problem als ein Unternehmen mit einem Business-Ansatz, zu lösen. Als Unternehmen muss es also Überschüsse erwirtschaften, um die eigenen Kosten, wie z. B. Gehälter, zu decken.

Dafür benötigt ein solches Unternehmen einen Business-Plan, der aufgeht. Es muss Produkte anbieten, die auch Abnehmer finden. Das ist besonders wichtig für Produkte, die der arme Teil der Bevölkerung kaufen soll, denn hier können nur Produkte nachgefragt werden, die für den Käufer wirklich Sinn machen.

Über die eigene Kostendeckung hinaus werden keine Dividenden ausgezahlt. Ein Investor, der in ein Social Business investiert, tut dies also nicht zu seinem eigenen Vorteil, da er ja keinen Gewinn ausgezahlt bekommt. Gewinne werden in das Unternehmen reinvestiert oder stehen für weitere Social Businesses zur Verfügung. So dass mit den Worten von Mohammad Yunus gilt: „A charity dollar has only one life, a social business dollar can be invested over and over again.“

Damit werden Social Businesses aus einer Intention heraus gegründet, aus der auch NGOs hervorgehen. Im Unterschied zu NGOs erwirtschaften Social Businesses aber zugleich die

finanziellen Mittel, um ihre eigenen Kosten zu decken.

2) Social Business Beispiele aus Bangladesch

Seit einigen Jahren arbeitet die Grameen Familie in Bangladesh auch mit großen Unternehmen zusammen, um Social Businesses zu gründen. Dabei werden die spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen der Corporations genutzt, um Probleme zu lösen.

Das Unternehmen Grameen Danone widmet sich dem Problem der Unterernährung bei Kindern unter 5 Jahren, indem Danone einen mit Vitaminen, Proteinen und anderen Nährstoffen angereicherten Joghurt herstellt, der für ca. 5 Eurocent verkauft wird.

Grameen Veolia Waters vertreibt sauberes Trinkwasser, BASF Grameen verkauft beschichtete Moskitonetze und Grameen Uniqlo verkauft Kleidung.

Das Unternehmen Grameen Shakti (Energy) wurde ohne die Beteiligung eines großen Unternehmens gegründet. Das Problem, das dieses Social Business angeht, ist die mangelhafte Energieversorgung. Dazu werden Solar Home Systems angeboten, von denen bereits über 1 Mio. verkauft wurden. Die Wirkung dieser Solaranlagen ist nicht nur, dass zu Hause länger gearbeitet werden kann, da die Haushalte durch die gewonnene Energie nicht mehr vom Tageslicht oder dem Kauf von Kerosin abhängig sind, sondern auch, dass ganz neue Geschäftsfelder erschlossen werden können. Haushalte können ihre selbst gewonnene Energie weiterverkaufen oder beispielsweise das Laden von Mobiltelefonen anbieten. Zugleich werden durch den Verzicht auf Kerosin die Gesundheit der Menschen und die Umwelt geschützt. Von den ca. 11.000 Mitarbeitern werden insbesondere Frauen als Technikerinnen weitergebildet. Das Unternehmen bietet neben den Solaranlagen weitere Produkte an, wie Biogas- oder Düngemittelanlagen.

3) Der YSB-Ansatz

YSB führt Investoren, die „sozial“ investieren wollen, mit Social Businesses zusammen. Das geschieht mithilfe der Social Business Incubator Funds.

Vor Ort in Haiti, Albanien und Kolumbien arbeiten Teams von MitarbeiterInnen für den Inkubator. Sie suchen und schaffen Möglichkeiten für die Gründung von Social Businesses. Sie sprechen vor Ort mit potenziellen Unternehmern, NGOs oder Entwicklungsorganisationen, Stiftern usw., um ihnen das Prinzip und die Funktion eines Social Business nah zu bringen. Dazu finden Wettbewerbe von Business Plänen oder Workshops statt. Bei geeigneten Unternehmen werden dann Business Pläne entwickelt und es werden Business Trainings angeboten, und es wird ein Zugang zu Netzwerken verschafft. Wenn ein Unternehmen bereit ist, wird durch den Fonds Geld zur Verfügung gestellt, das zum einen aus einem Anteil Eigenkapital und einem Anteil Fremdkapital, also Krediten besteht.

Auf der Internetpräsenz von YSB ist ein Video zu finden, das die Arbeit des Unternehmens erklärt: www.yunusfb.com.

Parallel dazu bietet YSB Beratungen in diesem Bereich für Unternehmen, Regierungen, Stiftungen und NGOs an.

YSB wächst und plant, neue Standorte u.a. in Tunesien und Uganda, jeweils in Zusammenarbeit mit der African Development Bank, sowie Brasilien zu eröffnen.

Beispiele für die Arbeit der YSB in Haiti sind das Berufsausbildungszentrum Etre Ayisyen, eine Bäckerei, die nicht nur Arbeitsplätze schafft, sondern auch lokal produziertes Brot anbietet sowie eine Jatropha-Plantage, die Arbeitsplätze schafft, und auch zur Unabhängigkeit von aus dem Ausland importiertem Benzin führen soll.

In Albanien unterstützt YSB unter anderem eine Käsefabrik lokaler Bauern, ein Marketingbusiness für lokal produzierte Handarbeit, um den hochwertigen Produkten auch einen Zugang zum Markt zu verschaffen und Arbeitsplätze zu schaffen sowie ein Marketingunternehmen für Lebensmittel, das lokal produzierte Produkte in ärmere Gegenden vermarkten soll.

Auch mit dem deutschen Bauunternehmer Lindner gibt es eine Zusammenarbeit im Bereich von Weiter- und Ausbildungen und der Einführung eines dualen Arbeits- und Ausbildungsmodells in Albanien. Finanziert wird dieses Social Business zu einem Teil über die Lehrlinge, zum anderen Teil über Kredite und zu einem weiteren Teil partizipieren die Unternehmen, die die Auszubildenden später übernehmen werden.

Diskussion

Ein großer Teil der Nachfragen bezieht sich auf die Definition von Social Business. Es zeigte sich der sehr deutliche Wunsch nach einer klaren und eindeutigen Abgrenzung gegenüber traditionellen Unternehmen, anderen Institutionen und Social Entrepreneurship.

Frage: Wenn die Definition von Social Business von einer Intention, also einer inneren Einstellung, abhängt, dann ist das Kriterium kaum belast- und nachweisbar. Ist das denn nicht nur eine Frage der Präsentation des Produkts? Deutsche Unternehmerfamilien, wie z.B. die Familie Oetker, können sich selbst als Social Business verstehen, da beispielsweise mit Backpulver ein soziales Problem gelöst wurde. Andererseits hat der Brotunternehmer in Haiti vielleicht auch nur eine Marktlücke entdeckt, verkauft seine Geschäftsidee aber als Lösung eines sozialen Problems. Viele Unternehmen verpflichten sich außerdem in einem Mission Statement zu sozialen Standards. Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) betreiben Unternehmen wie RWE soziales Engagement. Das Adjektiv „sozial“ scheint daher kein belastbares Unterscheidungsmerkmal zu sein, denn „sozial“ sind sie alle irgendwie. Und jeder gute Unternehmer wird in das eigene Unternehmen reinvestieren. Was genau ist der Unterschied zwischen traditionellen Unternehmen und Social Businesses?

S. Bruysten: Die Definition eines Social Business läuft immer entlang der beiden Kriterien „Intention bei Unternehmensgründung“ und „Gewinnverwendung“. Ein Unternehmen wie Dr. Oetker hat zu Gründungsbeginn mit Sicherheit eine Intention gehabt, die sich zusammensetzt aus dem Wunsch, ein soziales Problem zu lösen, aber auch mit einer guten Geschäftsidee Geld verdienen zu wollen. Und die CSR-Strategie von RWE steht nicht für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens. Bei Social Businesses dagegen steht zu Unternehmensbeginn eine selbstlose Intention. Diese Intention kann man schließlich auch bei der Gewinnverwendung erkennen: Wenn der Gewinn benutzt wird, um Kosten zu decken, aber nicht um darüber hinaus ausgezahlt zu werden, dann ist auch die Intention selbstlos. Und genau hier zeigt sich dann bei vielen Unternehmen ein Zielkonflikt. Denn an dem Punkt, an dem Danone in Bangladesch mit seinem Joghurt Gewinne erzielen kann (welchen die Firma an seine Anteilseigner ausschüttet), dann wird das Produkt für die Zielgruppe bereits zu teuer.

Frage: In welchem Zusammenhang stehen Berufsschulen und Social Business?

S. Bruysten: Berufsschulen können als Social Business betrieben werden. Sie haben das Ziel Menschen auszubilden und müssen dafür ihre Umsätze so gestalten, dass ihre Kosten gedeckt werden. Das können sie wie im Fall der Ausbildungsstätte, die in Albanien von Lindner unterstützt wird, über Gebühren und über Beiträge, die Unternehmen zahlen, die die Auszubildenden später in ihren Betrieben übernehmen. Berufsschulen können aber auch als ganz normale Unternehmen geführt werden, die Gewinne an ihre Anteilseigner ausschütten, oder auch also subventionierter NGO. Es hängt alles vom Modell ab, welches man wählt.

Frage: Wo genau verläuft die Unterscheidung zwischen Social Business und Social Entrepreneur?

S. Bruysten: Das Unternehmen „Dialog im Dunkeln“ ist beispielsweise ein Social Business, das durch einen Social Entrepreneur gegründet wurde, der für ein besseres Verständnis zwischen blinden und sehenden Menschen sorgen will.

Wenn wir von Social Entrepreneur sprechen, interessiert der Unternehmer sowie seine Intention, die mehr oder weniger profitorientiert sein kann. Eine Social Enterprise kann in Form eines Social Business agieren, kann aber auch eine Hybridform aufweisen oder aber deutlich profitorientierter arbeiten. Sprechen wir von Social Business, dann bezieht sich das auf ein bestimmtes Business-Modell, das durch Intention und Gewinnverwendung definiert ist.

Ein weiterer Teil der Fragen bezieht sich auf die Unternehmenspraxis von YSB, seine Finanzierung und den Umgang mit den geförderten Social Businesses.

Frage: Wie finanziert sich YSB, um seine eigenen Kosten zu decken?

S. Bruysten: YSB verdient das Gehalt der Angestellten, das sich am Marktwert bemisst. Die YSB finanziert sich zum einen über das Beratungsgeschäftsmodell und den dazu gehörenden Tagessätzen, zum anderen im Fondsgeschäft über ein Management-Fee-Modell. Dabei wird ein Prozentsatz auf das Kapital erhoben, das von Investoren und Unterstützern bereitgestellt wird, um die lokalen Strukturen und die Beschäftigten von YSB zu finanzieren. Zu Beginn von Tätigkeiten in einem Land stehen allerdings zur Deckung der operativen Kosten auch Serviceverträge von lokalen Geldgebern zur Verfügung. So beispielsweise von SAP in Haiti, die Regierung in Albanien und die African Development Bank in Uganda und Tunesien.

Frage: Woher kommen die finanziellen Mittel für den Incubator Funds?

S. Bruysten: Das Kapital der YSB Fonds kommt aus zwei Quellen: Spenden und langfristige, unbesicherte Kredite. Dieses Geld wird von den YSB Fonds in Eigenkapital und Fremdkapital für die Social Businesses umgewandelt und investiert. Geldgeber sind u.a. Corporations, Entwicklungsorganisationen, reiche Individuen, Stiftungen, etc. Seit neuestem wird auch Crowdfunding über die Organisation Kiva.org angeboten. Es werden Unternehmen im Frühstadium finanziert, also in einer Situation, in der es noch keinen Markt gibt und das in Ländern wie Haiti, in denen das Geschäftsrisiko jeweils sehr hoch ist.

Frage: Was geschieht mit den Unternehmern, die mit ihrem Social Business scheitern? Steht YSB dann in der Verantwortung?

S. Bruysten: Social Businesses werden durch die lokalen Teams der YSB und durch ein Mentorennetzwerk unterstützt. Bisher ist es noch nicht vorgekommen, dass ein Social Business gescheitert ist. Wenn dies allerdings einmal der Fall ist, dann wird es auch dementsprechend abgewickelt werden müssen.

Frage: Angenommen, gefördertes Social Business ist äußerst lukrativ und es besteht die Möglichkeit, mehr als 100% der zur Verfügung gestellten Finanzmittel zurückzahlen. Ist für diesen Fall eine Deckelung nach oben vorgesehen? Und wie kann man bei einem solchen Unternehmen verhindern, dass aus dem Erfolg Geldgier entsteht?

S. Bruysten: Es können maximal 100% der Finanzmittel an die Investoren zurückgezahlt werden. Für den Fall großer Gewinne ist vorgesehen, dass das Geld im Fonds landet und in neue Social Businesses investiert wird. Die YSB hält dazu immer einen Minoritätsanteil an den Social Businesses, in die es investiert. Das geschieht, um mitarbeiten und unterstützen zu können, aber auch um kontrollieren zu können, dass ein Social Business bleibt, was es ist. Dann kann ein Veto eingelegt werden, wenn ein Unternehmer beginnt, Gewinne aus dem Unternehmen abzuführen.

Frage: Was ist die Motivation der Unternehmen, z. B. Danone oder Lindner, ein Social Business zu betreiben?

S. Bruysten: Es gibt für diese Unternehmen verschiedene Anreize. Zunächst sitzen in den Unternehmen oft Menschen, die tatsächlich einen Beitrag zur Lösung eines sozialen Problems leisten wollen. Zugleich ermöglicht ein Social Business solchen Unternehmen, einen neuen und innovativen Zugang zu ihren eigenen Produkten. Durch die Konzentration auf eine neue Zielgruppe und die Lösung des sozialen Problems gewinnen Produktentwickler eine neue Perspektive auf das Produkt und profitieren von der großen Innovationskraft dieses Prozesses. Unternehmen profitieren zudem von der Mitarbeitermotivation und -bindung, insbesondere da die junge Generation ihren Arbeitgeber durchaus bewusst auswählt und sich mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, identifizieren können wollen. Selbstverständlich kann ein Social Business darüber hinaus als PR genutzt werden.

Die Diskussion befasst sich, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der vorherigen EPFs, außerdem mit Social Business in der Theorie.

Frage: Die Idee von Social Business entwickelt sich zu einer Theorie, die eine Herausforderung zu klassischen Vorstellungen von Kapitalismus darstellt. Was gibt es für Möglichkeiten, diese Theorie in die Lehre und Forschung aufzunehmen, insbesondere vor Ort, beispielsweise in Afrika, wo schließlich auch in der Praxis Erfahrungen mit dieser Art der Unternehmen und der Mikrofinanzierung gemacht werden.

S. Bruysten: Die Zusammenarbeit mit der akademischen Welt wird von Grameen Creative Lab bereits vorangetrieben. So finden beispielsweise Vortragsreihen statt. In Haiti und Albanien gibt es außerdem diesbezüglich bereits gute Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen.

Prof. Dr. Zacharias: Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg unterhält bereits erfolgreiche und aktive Kooperationen mit Hochschulen in afrikanischen Staaten. Diese Zusammenarbeit wird unter anderem in Kooperation mit dem deutschen Verein „African Business Academy for Entrepreneurship e.V.“ (ABAFE) und der „Stiftung Partnerschaft mit Afrika e.V.“ betrieben.

Zum Abschluss der Diskussion wird Herr B. Dreyer¹ als Vertreter der DEG zur Kooperation der DEG mit YSB befragt.

Frage: Inwiefern arbeiten die DEG und YSB zusammen?

B. Dreyer (DEG): Die DEG finanziert lokale kleine und mittlere Unternehmen und achtet dabei auf die Einhaltung international anerkannter Sozial- und Umweltstandards. Während die YSB für die Gründung von Social Business mit neuen Gesellschaften zusammenarbeitet, die zu diesem Zweck gegründet werden, unterstützt die DEG in erster Linie bestehende Unternehmen, die einen inklusiven Geschäftsansatz verfolgen. Für den Bereich Social Business kommen aufgrund der hohen Ausfallwahrscheinlichkeit nur Mittel in Frage, die dem Risiko ausgesetzt sind, dass sie nicht zurückerhalten werden. Diese Mittel werden bisher nur vereinzelt und selektiv auf Zuschussbasis aus Mitteln des BMZ oder speziellen DEG-Mitteln bereitgestellt. Derartige Mittel wurden beispielsweise in Haiti in der Zusammenarbeit mit YSB für den Aufbau eines Inkubators mit SAP eingesetzt. Hier geht es darum, den Aufbau nachhaltiger und sozial orientierter Unternehmen zu fördern..

S. Bruysten: Nach der erfolgreichen Zusammenarbeit in Haiti hofft die YSB für die Zukunft außerdem auf eine strategische Partnerschaft mit der DEG, die bereits angedacht ist.

Hinweis:

Diese Veranstaltung steht im Zusammenhang mit dem 91. epf mit Prof. Dr. Zacharias (Hochschule Bonn Rhein-Sieg): „Soziales Unternehmertum – Social Entrepreneurship“, dem 92. epf mit Frau Schnell (KfW): „Soziales Unternehmertum in Entwicklungsländern – Seine Förderung durch die KfW Entwicklungsbank“ und dem 93. epf mit Herrn Dreyer (DEG): „Soziales Unternehmertum – wie die DEG zusammen mit Unternehmern nachhaltige Entwicklung fördert.“

Herr Zacharias schlägt vor, ein weiteres epf durchzuführen, in dem die Begrifflichkeiten genau definiert und unterschieden werden sollen. Da ihm im Laufe der Veranstaltungen aufgefallen ist, wie wichtig und noch nicht ganz eindeutig die Begriffszuordnung verläuft.

Anne Hemeda

Günther Oldenbruch

¹ Referent des 93. epf