

Der Privatsektor entdeckt die «base of the pyramid»

Innovative Unternehmen verbinden Armutsbekämpfung mit Geschäftszielen. Von Piera Waibel und Martin Herrndorf

Beispiele marktbasierter Armutsbekämpfung					
Unternehmen/Branche	Angebot	Länder	Entwicklungsziele	Geschäftsziele	Partner
DSM Nutritional Products Ltd. Nahrungsmittel	Anreicherung von Grundnahrungsmitteln, Produkte für die spezifischen Bedürfnisse am Sockel der Einkommenspyramide, neue Geschäftsmodelle	Entwicklungsländer in Afrika, Lateinamerika, Asien-Pazifik-Raum sowie Indien und China	Erhöhung des Ernährungsstatus der Bevölkerung und Behebung von Mangelernährung	Erschliessung neuer Märkte durch Einblicke in Bedürfnisse der Menschen in Entwicklungsländern	Nationale und internationale Organisationen, Behörden, lokale und internationale Industriepartner (z. B. Bühler, Cargill)
Holcim Baustoffe	Nachhaltige Lösungen für den Wohnungsbau, Unterstützung beim Eigenbau, Gesamtwohnlösungen inkl. Gemeindeentwicklung und Finanzierung, Maurerausbildungen, Mikroversicherungen und Rechtsberatung	Vorwiegend in Lateinamerika und Asien, z. B. Mexiko, Costa Rica, Nicaragua, Kolumbien und Indonesien	Wohnlösungen als Basis für höhere Einkommen und Lebensstandards	Erschliessung neuer Märkte, Schaffung neuer Absatzkanäle, Reputation, Erhaltung der «license to operate»	Nationale und internationale, staatliche und private Akteure (z. B. Ministerien für Bau- und Stadtentwicklung, NGOs, Architekten, Entwicklungsbanken, Finanzinstitutionen)
Nestlé Nahrungsmittel	Auf Bedürfnisse der ärmeren Haushalte abgestimmte Produkte (Popularly Positioned Products), Verkauf über neue Distributionskanäle. Auch Kreditvergabe und Schulungen in Verkauf und Ernährung	Entwicklungs- und Schwellenländer weltweit (z. B. Indonesien, Philippinen, Malaysia, Brasilien, Peru), ärmere Regionen in entwickelten Ländern (z. B. in Süditalien, Bulgarien, Rumänien)	Vorbeugung gegen Mangelernährung durch hochwertigere Lebensmittel und Einkommenssteigerung	Umsatz 2010 von 11 Mrd. Fr. mit 4860 «Popularly Positioned Products»	Sozialarbeiter und Ernährungsspezialisten
ResponsAbility Vermögensverwaltung	Investitionen in Mikrofinanz, Fair Trade, KMU und unabhängige Medien	Weltweit in Entwicklungs- und Schwellenländern	Schaffen von Märkten, z. B. für Zugang zu Kleinstkrediten	Wachstum des Anlagevermögens (> 1 Mrd. US-\$)	Diverse lokale Organisationen für die Analyse und Begleitung der Investitionen
Syngenta Agribusiness	Pflanzenschutz- und Saatgutprodukte sowie integrierte Lösungen für Bauern, Schulungen und Informationsangebote	Diverse Entwicklungs- und Schwellenländer weltweit (z. B. China, Kamerun, Indien, Brasilien, Kenya, Honduras)	Höhere Produktivität und Einkommen führen zu ländlicher Entwicklung und Nahrungssicherheit	50% des Umsatzes werden in Entwicklungs- und Schwellenländern erwirtschaftet	Unternehmenspartner (z. B. Vodafone und Nokia), aber auch private und staatliche Entwicklungsorganisationen
Zürich Versicherung	Auf die Bedürfnisse armer Haushalte ausgerichtete Mikro-Versicherungen	Bolivien, Brasilien, Chile, Mexiko, Venezuela, Indonesien, China, Marokko, Südafrika	Zusätzliche Möglichkeit der Absicherung für arme Haushalte	Nachhaltiges, profitables Wachstum, Produkt- und Prozessinnovation, Erschliessung neuer Kundensegmente	Lokale Mikrofinanz-Organisationen, Einzelhändler und Energieversorger, Schweizer Unternehmen mit lokaler Präsenz, Akteure der Entwicklungszusammenarbeit

QUELLE: FIRMIEN

Unternehmen haben Arme in Schwellen- und Entwicklungsländern bisher kaum als Konsumenten wahrgenommen. Auf diese Gruppe zugeschnittene Produkte können indessen profitabel sein und zur Armutsbekämpfung beitragen.

Eine Mikrokreditnehmerin in Jordanien schliesst eine Krankenversicherung ab – zum ersten Mal in ihrem Leben. Eine Familie in Mexiko zieht in ihr neues Haus – endlich mit Strom und fliessendem Wasser. Eine Krankenstation in Äthiopien erhält ihre Monatslieferung – dank solargekühlter Medikamenten-Box ist alles frisch. Kleine Anekdoten unterschiedlicher Art, doch mit einem gemeinsamen Nenner: Unternehmen haben arme Haushalte in Entwicklungsländern als Kunden und Geschäftspartner entdeckt.

Viefältige Bedürfnisse

Armut ist eine globale Herausforderung. Die Wege zur Lösung des Problems sind umstritten. Private Unternehmen haben in der Armutsbekämpfung lange Zeit keine aktive Rolle gespielt. Sie beziehen zwar Produkte aus Entwicklungsländern, meist Rohstoffe

oder Agrarwaren. Die eigentliche Wertschöpfung durch Weiterverarbeitung findet aber selten im Ursprungsland statt – und wenn, dann oft durch Subunternehmen zu schlechten Arbeitsbedingungen und tiefen Löhnen.

Auch als Konsumenten werden die «Armen» vielfach nicht ernst genommen. Nicht an deren Bedürfnisse angepasste Produkte und ineffiziente Distributionsnetze sorgen für hohe Preise. Selbst Güter, die sich gut verkaufen, stehen zuweilen in der Kritik. Frauenrechtsgruppen haben zum Beispiel in Indien und im Nahen Osten vertriebene Hautaufheller, deren Benutzung, wie es heisst, den Konsumenten bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt verspricht, als «rassistisch» angeprangert.

Zwar engagieren sich Unternehmen oft philanthropisch, etwa beim Bau von Schulen oder bei der Unterstützung von Entwicklungsprojekten. Nicht selten wird dieses Engagement öffentlichkeitswirksam lanciert, dann aber mangels kommerzieller Interessen nicht weiterverfolgt. Das philanthropische Engagement ist oft nur ein Tropfen auf den heissen Stein.

Ein neuer Ansatz

Unter dem Stichwort «base of the pyramid» hat 2004 der kürzlich verstorbene

amerikanische Management-Professor C. K. Prahalad die Privatwirtschaft aufgefordert, einen aktiveren Beitrag zur Armutsbekämpfung zu leisten. Organisationen wie die Vereinten Nationen und die G-20 haben diese Forderung nach einer stärkeren Rolle des Privatsektors in der Entwicklungszusammenarbeit aufgenommen. Doch wie soll diese aussehen? Wie können private Firmen ihre Ressourcen und Fähigkeiten bewusst und strategisch zugunsten der «Armen» einsetzen?

Die Idee ist, dass Unternehmen die von Armut betroffene Bevölkerung als Partner und Kunden verstehen und passende Produkte und Dienstleistungen für die an der «base of the pyramid» lebenden Menschen entwickeln sollen. Philanthropische Überlegungen können dabei am Anfang stehen, aber damit die Bekämpfung der Armut im Rahmen von Geschäftszielen stattfinden kann, muss im Unternehmen ein Umdenken stattfinden. Das Hauptproblem ist, dass herkömmliche Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmensmodelle oft nur beschränkt für die Zielgruppe der «Armen» geeignet sind.

Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern oder mit Mitarbeitenden aus dem Armutskontext kann hier Abhilfe schaffen. So hat sich Nestlé beispiels-

weise über die letzten Jahre ein grosses und gut funktionierendes Netz von Mikro-Distributoren und «selling ladies» aufgebaut. Diese meist aus tieferen Einkommenschichten stammenden Partner werden so in die Wertschöpfungskette eingegliedert. So verkaufen beispielsweise über 7700 unabhängige Einzelunternehmerinnen in Brasiliens Favelas auf lokale Bedürfnisse abgestimmte Produkte wie Joghurt und Biskuits, die helfen, Mangelernährung zu beheben. Die Mehrzahl der im Bereich dieser «popularly positioned products» tätigen Arbeitskräfte stammt aus den Favelas. Laut Hans Jöhr, Corporate Head of Agriculture bei Nestlé, verfügen diese meistens über eine Primarschulbildung oder mehr und werden intern weiter ausgebildet. Ihre tiefen Einblicke und Kenntnisse der Armenviertel, so sagt er, seien zentral, um erfolgreich zu sein.

Ganzheitliche Perspektive

Die lokale Perspektive ist auch wichtig, um Projekte zu entwickeln, die über einzelne Produkte oder Vertriebsstrategien hinausgehen. Als Lieferant von Pflanzenschutzmitteln und Saatgut arbeitet zum Beispiel Syngenta schon seit langem mit landwirtschaftlichen Produzenten in den ärmsten Ländern der Welt. Das Unternehmen erwirtschaftet mittlerweile 50% des Umsatzes in Entwicklungs- und Schwellenländern. Gemäss Juan Gonzalez-Valero, Head Public Policy and Partnerships bei Syngenta, hat der Konzern mit seinen Produkten und Zusatzdienstleistungen einen direkten Einfluss auf die ländliche Entwicklung vor Ort und versucht, diese umfassend zu fördern.

In Schulungen lernen Kleinbauern, wie sie ihre Erträge steigern und qualitativ verbessern können. Per Mobiltelefon werden zusätzliche Informationen und Dienstleistungen wie Wetterprognosen angeboten. In Indien beispielsweise nutzen über zwei Millionen Bauern solche in Zusammenarbeit mit Nokia zur Verfügung gestellten Informationen.

Mehr als nur Backsteine

Herausforderungen stellen sich ebenso im Zusammenhang mit der Behausung in den Städten. Es ist nicht damit getan, ein bezahlbares sicheres Haus anzubieten. Zu den Bauprojekten für Minderbemittelte gehören auch die Gemeindeentwicklung, passende Finanzlösungen und eine Unterstützung beim Erlangen

der Fähigkeiten, welche die Sicherung des Lebensunterhaltes gewährleisten.

Der Zementhersteller Holcim arbeitet oft jahrelang mit Gemeinden zusammen, um sicherzustellen, dass lokale Bedürfnisse und Charakteristika in Bauprojekte einfließen. Zusätzlich gewährleisten Sparprogramme, Ausbildung in Haushaltsführung, partizipativer Entscheidungsfindung und Mitverwaltung die Nachhaltigkeit der Projekte. Ziel dabei ist nicht nur die Förderung einer guten Beziehung mit den Gemeinden, sondern auch die Erschliessung neuer Märkte und Absatzkanäle. Innovationen und ganzheitliche Ansätze kommen erst durch die richtigen Partner zustande, mit denen Firmen bei der Entwicklung, Finanzierung und Umsetzung von Projekten zusammenarbeiten können.

Ein interessantes Beispiel stammt aus Indonesien, wo Holcim gemeinsam mit dem Konzern Zurich armen und bisher unversicherten Hausbesitzern eine speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Versicherung anbietet, die direkt mit den Baumaterialien verkauft wird. Die Partnerschaft erlaubte es Zurich, im schwierigen Markt der Mikro-Sachversicherung Fuss zu fassen.

Ein weiteres Beispiel stammt aus der Food-Branche. Um die Mangelernährung, unter der weltweit rund zwei Milliarden Menschen leiden, anzugehen, setzt das Nahrungsmittelunternehmen DSM bei Entwicklung und Vertrieb von Produkten ebenfalls auf Partnerschaften. Als grösster Produzent von Vitaminen und Carotinoiden stellt der Konzern sein Fachwissen einerseits dem Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen zur Verfügung, andererseits arbeitet er mit der Maschinenindustrie zusammen. In einem Joint Venture mit der Bühler-Gruppe wird mit einer neuen Technologie Reismehl mit den jeweils lokal nötigen Vitaminen und Mineralien angereichert. Daraus werden wiederum Reiskörner geformt, die am Ende unter normalen Reis gemischt werden. Äusserlich und in der Verwendung unterscheiden sich diese nicht von «normalen» Reiskörnern, enthalten aber die nötigen Mikronährstoffe.

Die lokale Zusammenarbeit wird oft durch globale Netzwerke ergänzt. Die im Bereich Mangelernährung tätigen Unternehmen, darunter neben DSM auch BASF sowie zahlreiche Lebensmittelunternehmen, haben sich dem Privatsektor-Netzwerk von GAIN, der Globalen Allianz für Verbesserte Ernährung, angeschlossen. GAIN selbst

ist ein von der Uno initiiertes Netzwerk mit Sitz in Genf, das sich dafür einsetzt, dass der Zugang zu fehlenden Mikronährstoffen in der Ernährung verbessert wird.

Firmen stehen erst am Anfang

Auch beim World Business Council for Sustainable Development (Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung, WBCSD), getragen von rund 200 global tätigen Konzernen, setzt man auf Zusammenarbeit. Hier ist man überzeugt, dass die führenden Unternehmen des 21. Jahrhunderts jene sein werden, die ihre Businessmodelle, Produkte und Dienstleistungen auf die drängenden sozioökonomischen und umweltpolitischen Herausforderungen abstimmen werden – und dies auf einer kommerziell tragfähigen Basis.

Das neue Selbstbewusstsein des Privatsektors kann auch in Überheblichkeit umschlagen. «Regierungen haben kein Talent, kein Geld, und sie können Projekte nicht umsetzen. Wir können das alles», war unlängst an der SOCAP-Konferenz in Amsterdam, einem Branchentreffen von Investoren im Entwicklungsbereich, zu hören. Doch die Realität sieht oft anders aus: Viele Unternehmen stehen noch ganz am Anfang in ihrem Versuch, neue Märkte zu erschliessen, erreichen eher die «Reicheren» unter den «Armen». Auch gibt es noch immer breite Bevölkerungsgruppen, zum Beispiel in abgelegenen ländlichen Gebieten oder in Konfliktregionen, zu denen Unternehmen keinerlei Zugang haben.

Schwer fassbarer Beitrag

Dort, wo Unternehmen aktiv werden, ist ihr Beitrag zur Armutsbekämpfung zum Teil fraglich und oft schwer zurechenbar. Sind es zum Beispiel wirklich Mobiltelefone, die dazu beigetragen haben, Einkommen und Lebenssituationen vor Ort zu verbessern? Oder sind die Fortschritte nicht eher Ausdruck der Erfolge von Politik und Zivilgesellschaft bei der Bekämpfung der Armut? Bei Mobiltelefonen ist ein direkter Zusammenhang mit der Steigerung von Einkommen erwiesen. Bestes Beispiel sind die Fischer, die sich besser über die Marktentwicklung informieren und dadurch höhere Preise für ihre Ware lösen können. Dagegen fehlt bis jetzt dieser Nachweis bei anderen Produkten, zum Beispiel bei Mikro-Lebensversicherungen; so hat eine entsprechende Studie in Indonesien nur vernachlässigbar geringe Effekte gefunden.

UNKLARE ZIELSETZUNGEN

pw./mh. · Die Frage nach den Unternehmenszielen, die mit «Base of the Pyramid»-Projekten verfolgt werden, ist nicht ganz einfach zu beantworten. In einigen Fällen stehen ganz klar die Markterschliessung und eine mittel- bis langfristige Gewinnerzielung im Vordergrund. Viele Unternehmen stehen jedoch noch in einer Anfangs- und Experimentierphase, und konkrete Geschäftsziele ergeben sich erst dann, wenn Erfahrungen gemacht worden sind. Oft entstammen die Initiativen aus den Corporate-Social-Responsibility-, Nachhaltigkeits-, Philanthropie-Abteilungen oder von Stiftungen, so dass a priori nicht Gewinne das Ziel sind. Eine Mehrheit der Unternehmen, die sich in dieses Feld vorwagt, scheint aber Unternehmensziele mit Entwicklungszielen verbinden zu wollen; Entwicklungsziele werden dabei als neuer «Markt» betrachtet. Im Minimum markieren die Firmen Präsenz und positionieren sich bei den Armen, die sich vielleicht in Zukunft die «normalen» Produkte der Firma leisten können.

Eine Sichtweise, die den Beitrag des Privatsektors überzeichnet, ist auch blind für den Beitrag, den politische Akteure und die Zivilgesellschaft über die Jahrzehnte geleistet haben. Diese

Meinung vertritt Rochus Mommartz, Geschäftsleitungsmitglied beim Vermögensverwalter ResponsAbility: Ohne die Vorarbeit der Entwicklungszusammenarbeit in den letzten 40 Jahren wäre es für den Privatsektor heute viel schwieriger, diese neuen Märkte für sich zu erschliessen, meint er. Klassische Entwicklungsorganisationen bleiben deshalb weiterhin nötig – quasi als Wegbereiter für den Privatsektor.

Durch diese Arbeitsteilung entstehen auch Herausforderungen für die klassische Entwicklungszusammenarbeit. Wenn Unternehmen die Umsetzungsarbeit leisten und sich staatliche Akteure um die Rahmenbedingungen kümmern, leidet die Sichtbarkeit der Entwicklungshilfe. Mommartz betont die Bedeutung öffentlicher Investitionen in Infrastruktur, zum Beispiel in ein nationales Kreditbüro, das die individuelle Kredithistorie von Personen und auch Kleinstbetrieben erfasst. In europäischen Ländern sind solche Einrichtungen üblich, in Indien aber werden sie erst eingeführt. Aus solchen Investitionen in Infrastruktur lässt sich politisch weniger Kapital schlagen als aus der direkten Unterstützung bedürftiger Menschen. David Keller, in der Deza Programmleiter für öffentlich-private Partnerschaften, sieht generell eine Zunahme des Wunsches nach

rasch und leicht Messbarem. Öffentlich-private Partnerschaften, die an die Bedürfnisse der Armen angepasst sind, hätten dagegen das Potenzial, über Marktmechanismen grosse Breitenwirkung zu erzielen und langfristig zu wirken.

Die Schweizer Politik kann hier Weichen stellen, auch in der anstehenden «Südbotschaft», in der das Parlament die Leitlinien für die Entwicklungszusammenarbeit der Jahre 2013 bis 2016 festlegt. Die letzte Botschaft, die aus dem Jahr 2008 stammt, schreibt eine Ausrichtung an den Millennium-Entwicklungszielen der Uno fest. Partnerschaften mit der Wirtschaft oder die Förderung von Rahmenbedingungen kommen eher am Rande vor. Wie auch immer die endgültigen Richtlinien und die auf ihnen basierenden Massnahmen aussehen werden: Eine Entwicklungspolitik, die an den Realitäten von lokalen Märkten und an den Bedürfnissen von Unternehmen vorbeiplant, wird auch den Bedürfnissen von armen Haushalten in Entwicklungsländern auf Dauer nicht gerecht.

Piera Waibel, lic. oec. publ., doktriert am Institut für Organisations- und Unternehmenstheorien (IOU) der Universität Zürich.

Martin Hermdorf, Dipl. Volkswirt, ist Doktorand am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen.