

„Nur Unternehmen, die sich heute den Armutsmärkten zuwenden, werden überleben“

Interview mit Peter Spiegel, Geschäftsführer von GENISIS Institute for Social Business and Impact Strategies gGmbH, Berlin

Peter Spiegel, geboren 1953, gehörte 2008 zu den Gründern des "GENISIS Institute for Social Business and Impact Strategies" (www.genisis-institute.org). Außerdem ist er Initiator des Vision Summit (www.visionsummit.org), der erstmals 2007 stattfand. Peter Spiegel hat zahlreiche Bücher veröffentlicht, zuletzt „Global Impact – der neue Weg zur globalen Verantwortung“.

Was heißt „Social Business“?

Unternehmen, die Social Business betreiben, wollen wirtschaftlich arbeiten – und zugleich soziale und gesellschaftliche Probleme lösen helfen, also auch ökologisch nachhaltig sein. In Social Businesses erhalten die Investoren keine Dividende für ihre Einlagen, Gewinne werden in den Gründungszweck des Business reinvestiert.

Wer engagiert sich zum Beispiel auf diese Weise?

Etwa Adidas, Veolia oder Danone – zumindest mit einzelnen Projekten, nicht als gesamtes Unternehmen.

Und warum betreiben diese Firmen Social Businesses?

Aus vielfältigen Gründen, denke ich. Auch in der Wirtschaft gibt es immer wieder herausragende Persönlichkeiten, die der Gesellschaft etwas zurückgeben wollen von dem, was sie von ihr erhalten haben. Vor diesem Hintergrund ist Social Business die klügste, die intelligenteste Form der Philanthropie.

Inwiefern?

Weil dahinter der Anspruch steht, Gutes zu tun – und zwar mit einem Modell, das sich wirtschaftlich selbst trägt. Das investierte Kapital kommt zurück und kann ein zweites, drittes oder zehntes Mal eingesetzt werden. Diese Hebelwirkung ist die eine Schiene der Motivation und ein starker Antrieb, den man nicht unterschätzen sollte. Außerdem ist es bei Unternehmen heute so, dass sie Gutes tun müssen.

Weil der öffentliche Druck größer wird?

Ja, aber auch wegen der Mitarbeiter, die sich ja mit ihrem Arbeitgeber identifizieren wollen. Der Wettbewerb um die besten Kräfte in der Wirtschaft wächst jeden Tag. Aber es gibt noch eine andere Schiene der Motivation, die nur scheinbar komplett anders gelagert ist. Vergessen Sie einmal die soziale Seite und versetzen Sie sich in die Lage eines Konzernführers. Bleiben wir beim Beispiel Danone. Danone ist heute in fast allen Ländern der Welt vertreten. Es fehlt nur noch eine Kleinigkeit zur vollständigen Abdeckung des Weltmarktes – der fehlende Teil betrifft aber immerhin zwei Drittel der Menschheit.

Sie meinen die Märkte der bevölkerungsreichen Entwicklungsländer?

Ja, mehr als die Hälfte der Menschheit lebt von weniger als zwei Dollar am Tag. Das gibt nicht viel Markt her. Nun gibt es aber mittlerweile Instrumente, etwa Kleinkredite, um Entwicklung – und damit gleichzeitig Märkte – zu fördern. Auch die chinesische Regierungspolitik der letzten 15 Jahre hat Millionen Menschen erfolgreich aus der Armutsfalle herausgeführt. Der Weg aus der Armut ist also möglich und gestaltbar, und da werden weitere Erfolge zu verzeichnen sein.

Und hierbei gehören Unternehmen zu den entscheidenden Akteuren? Warum sollten Firmen dieses Ziel verfolgen?

Nur Unternehmen, die sich heute den so genannten Base-of-the-Pyramid-Märkten – den Armutsmärkten – mit adäquaten Produkten und Dienstleistungen zuwenden, sind gut aufgestellt und werden überleben. Alle anderen werden erhebliche Probleme bekommen, wenn sie diesen Zug verpassen. Diese Dimension wird heute noch fast komplett übersehen. Es besteht ein ökonomischer Überlebenszwang, sich diesen Märkten zuzuwenden und Produkte und Dienstleistungen zu generieren, die dort funktionieren. Die also günstig genug sind und in dem Sinne gut sind, dass sie dem Weg aus der Armut oder dem Zugang zu sauberem Wasser dienen und so weiter.

Nehmen wir das Beispiel Bangladesch: Der Weltkonzern Danone hat dort eine Fabrik mit 50 Angestellten aufgebaut, die der Idee des Social Business folgt. Angesichts der heute rund 160 Millionen Einwohner ist das nur ein Tropfen auf dem heißen Stein – insbesondere, wenn man vor Augen hat, dass wir 2025 mit etwa 195 Millionen und 2050 mit 222 Millionen Bangladeschis rechnen können. Weil das Bevölkerungswachstum enorm ist, werden Fortschritte in der wirtschaftlichen Entwicklung schlichtweg aufgefressen. Was muss passieren?

Um das Bevölkerungswachstum zu bremsen, muss der Wohlstand zunehmen – oder anders ausgedrückt: die Lebenssicherheit. Genau dieser Zusammenhang wird oft übersehen. Eine Überzahl an Kindern ist oft nichts anderes als ein Ersatz für das fehlende Rentensicherungssystem.

Diese Entwicklung – wachsender Wohlstand, weniger Kinder – hat es ja auch in Deutschland gegeben.

Ja, und das zeigt: Es ist völlig egal, ob es ein christliches Land, ein muslimisches oder ein anderes ist, ob der Papst dort das Sagen hat oder Atheisten. Wir beobachten überall den gleichen Mechanismus: Wachsende Lebenssicherheit ist das beste Mittel gegen Überbevölkerung.

Das beweist etwa der Erfolg der Kleinkredite?

In den Regionen der Welt, in denen Kleinkrediten vergeben werden, insbesondere an Frauen, nimmt das Bevölkerungswachstum am radikalsten und schnellsten ab. Die Frauen haben ab dem Tag, an dem sie einen Kleinkredit bekommen, erstmals die Möglichkeit, ihr Leben zu planen und selbstständig zu handeln.

Geht es den Unternehmen nicht häufig nur um ein gutes Image statt um nachhaltiges Engagement?

Aufgesetzte Motive, und seien es auch aufgesetzte Gutmenschenmotive, sind schlechte Motive – auch im Sinne der Nachhaltigkeit. Sie verlieren an Kraft. Ethik dagegen ist das beste Geschäftsmodell. Das gilt auch für Unternehmen, die jetzt in Base-of-the-Pyramid-Märkten aktiv sind und dort Produkte entwickeln. Das mag zunächst vor allem dem Image des Unternehmens dienen. Aber wenn dieses Motiv im Vordergrund steht und nicht das beste Geschäftsmodell, dann wird die Arbeit nicht lange Bestand haben.

Was folgt daraus?

Es zeigt sich, dass gute Behandlung der Mitarbeiter, offener Zugang zu Informationen, flache Hierarchien und ökologische Nachhaltigkeit in einer sich wandelnden Wirtschaft ausschlaggebend sind für Erfolg. Warum? Weil wir beispielsweise abhängig sind von den Ökosystemen – das spüren wir. Genauso ist es mit dem Umgang auf dem chinesischen oder indischen Markt: Wer weiterhin versucht, bloß die Ressourcen dieser Länder, darunter die Arbeitskraft, auszunutzen, wird verlieren. Das ist der entscheidende Punkt im sozialen Bereich: Wer nicht die Potenziale des Weltmarktes – die Ärmsten, die Vergessenen, die Ausgeschlossenen – aktiviert, wer diese ökonomische Intelligenz nicht aufbringt, der wird nicht überleben. Diesen Wandel müssen wir begreifen. Dann werden wir auch anders handeln.

Erfordert ein solches Umdenken nicht viel Zeit?

Nein, das glaube ich nicht. Nehmen wir das Beispiel Grameen Shakti: Das Unternehmen treibt die Verbreitung von Solartechnik und die Nutzung anderer erneuerbarer Energiequellen in Dörfern in Bangladesch voran. Es verzeichnete zunächst nur geringe Wachstumsraten. Dann ging die Kurve

plötzlich so stark nach oben, dass Bangladesch heute das Land mit den meisten Solardächern der Welt ist. Innerhalb von zehn Jahren ist das Unternehmen nicht nur Marktführer in seinem Bereich geworden, sondern auch das stärkste Unternehmen in einer Ökonomie von 160 Millionen Menschen. Ein Unternehmen, das als Social Business angefangen hat, ist heute der beste Steuerzahler des Landes mit inzwischen fast 500.000 installierten Solar Home Systems und dem erklärten Ziel, bis 2015 nicht weniger als 75 Millionen Menschen zu erreichen!

Das sind gute Beispiele – und die Verbreitung dieser Ideen gehört wahrscheinlich auch zu den Beweggründen, den Vision Summit zu veranstalten. Was soll mit dieser internationalen Konferenz, die 2011 zum vierten Mal stattfindet, erreicht werden?

Wir haben zwei große Ziele: Erstens möchten wir verschiedene Bewegungen vernetzen, damit es nicht mehr so viele mehr oder minder voneinander getrennte Szenen gibt, die letztendlich alle ökonomisches Denken und gesellschaftliche Verantwortung besser zusammenführen wollen. Das will Corporate Social Responsibility, das will die Social Entrepreneurship Bewegung, das wollen Social Business und einige Bewegungen mehr. Wir wollen zweitens, dass der soziale Sektor als das große Feld für große Innovationen erkannt wird, wir wollen also die Tür aufstoßen zu einer sozialen Innovationsrevolution.

Sie wollen zu einem Umdenken nicht nur in den Entwicklungsländern, sondern auch in den Industriestaaten anregen?

Social Business, diese ganze Denkweise, kann tatsächlich auch unsere Gesellschaft revolutionieren. Wir haben eine anders gelagerte soziale Krise als in Bangladesch, das ist offensichtlich. Aber wir haben eine soziale Krise allererster Güte. Die sozialen Sicherungssysteme sind in der Form, wie sie bisher laufen, nicht mehr lange finanzierbar.

Wo sehen Sie den Veränderungsbedarf?

Der Kollaps der sozialen Systeme ist die Folge des demografischen Wandels. Wir müssen das Gesundheitssystem und alles, was ursprünglich außerhalb der wirtschaftlichen Innovationskraft steckt, komplett auf den Prüfstand stellen. Wir müssen vor allem innovativ sein! Der soziale Sektor ist der innovationsfreieste Raum in unserer Gesellschaft. Vor noch zweihundert, dreihundert Jahren war der Mensch, der mit technischen Innovationen kam, in Gefahr, in der Klapsmühle oder sogar auf dem Scheiterhaufen zu landen. Wenn Sie heute technische Innovationen verkünden, ist das ganz normal, die Zuversicht ist da, dass das funktioniert. Wir sind technikgläubig geworden. Aber wir sind gnadenlos Ungläubige für soziale Innovation.

Haben Sie ein Beispiel dafür?

Wenn wir über unser Bildungssystem reden, kommt die Forderung nach mehr Geld und mehr Lehrern – ist das tatsächlich die Antwort, die wir brauchen? Haben wir tatsächlich nicht die Phantasie, dass wir unser Bildungssystem grundlegend anders aufstellen müssen, dass wir vielleicht viel weniger Lehrer im klassischen Sinne brauchen? Es gibt ein großes Bildungsprojekt in Kolumbien, das ganz ohne Lehrer auskommt. Dort werden Einheimische in den ländlichen Regionen zu Tutoren herangebildet. Laut dem Testat des Bildungsministeriums in der Hauptstadt Bogotá sind die Schüler dieses Bildungssystems jenen der staatlichen Bildungseinrichtungen etwa eineinhalb Jahre voraus.

Was folgt daraus für Deutschland?

Dass wir uns unsere ganzen sozialen Systeme viel fundamentaler anschauen müssen. Es müssen letztlich viel mehr Gemeinschaftsleistungen entstehen. Warum – um bei der Bildung zu bleiben – führen wir nicht eine Art Zivildienst für Menschen mit hoher beruflicher Erfahrung ein, die damit dann im Bildungssektor Dienstleistungen erbringen? Die bringen nicht nur Wissen, sondern auch Lebenserfahrung mit. Kann das nicht unser Bildungssystem deutlich auffrischen? Das sind nur Beispiele dafür, welche Denkmauern eingerissen werden müssen. Plötzlich kann man sich Dinge dann ganz anders vorstellen, und sie sind möglicherweise sogar erheblich kostengünstiger.

Hat uns der Schock von Pisa nicht genug durchgerüttelt und zum Umdenken bewegt?

Was haben wir denn an neuen Lösungen vorangetrieben? Das Siegerland der Pisa-Studie war ja Finnland. Welches Land hat nun die wichtigsten Aspekte des finnischen Bildungssystems am genauesten analysiert und aufgegriffen? China. China hat seine besten Bildungsexperten für drei Jahre nach Finnland geschickt.

Und was haben die Chinesen mit den Erkenntnissen angefangen?

Sie haben anschließend in ausgewählten Regionen Chinas Pilotprojekte aufgesetzt. Diese erzielten gute Ergebnisse, und China wird die Reformen jetzt flächendeckend umsetzen. China will die Bildungsnation Nummer eins werden. Da sehen wir mit unserer Art von Bildungspolitik nicht gut aus. Der Wettbewerb in dieser Hinsicht – nach besten Konzepten, nach besten Ideen in allen Bereichen: Ökologie, Ökonomie, Technik, im Bildungsbereich, überall – ist längst da.

Und wie hängt das mit dem Konzept von Social Business zusammen?

Man könnte beispielsweise – ich benutze hier bewusst einen belegten Begriff – Freihandelszonen für soziale Experimente, für soziale Innovationen schaffen. Dies im Sinne von freier handeln. Wir brauchen im Bildungsbereich viel mehr Experimentierraum. Natürlich muss der Staat hier aufpassen, dass spezielle Kriterien erfüllt sind. Aber wir haben so viele schlechte Schulen, dass wir es verkraften sollten, wenn etwas im Experimentierfeld mal nicht so optimal läuft. Gesamtgesellschaftlich ist das ein überschaubares Risiko. Der Nutzen dagegen für die Gesellschaft ist phänomenal.

Wie soll dieser Wandel ablaufen?

Im Bildungsbereich müssen wir vor allem die Art der Innovatoren verändern. Wer ist bei uns Innovator im Bildungssystem? Die Kultusbürokratie. Deren Innovationskraft ist meiner Ansicht nach nicht sehr ausgeprägt. Und es sind die Lehrer. Und ein paar wenige Bürger, die sich trotz aller Hürden doch eine kleine Nische in dem Feld erobern. Hier braucht es Raum für Social Businesses: Unternehmerisch geführte, kreative Bildungsprojekte, sollten nach einer kurzen Phase, in der sie sich bewährt haben, den Freiraum erhalten, etwas auszuprobieren.

Aber wer entscheidet darüber, was schließlich umgesetzt wird?

Da braucht es dann wieder ein demokratisch legitimes Gremium. Aber es müsste für mehr Leute die Möglichkeit geben, sich am Entstehungsprozess der Projekte zu beteiligen. Die Menschen, von denen wir Innovationen erwarten – die Experten –, sind jedenfalls nicht die besten Innovatoren. Die Universität Potsdam hat die Methode des Design Thinking entwickelt. Dabei wird in der entscheidenden Phase der Innovationsentwicklung unter Ausschluss der Experten gearbeitet, weil diese den kreativen Freigeist blockieren. Experten denken in ihren bis dahin entwickelten technischen Umsetzungsphantasien und verlassen diese auch nicht.

Aber das Wissen der Experten ist doch unverzichtbar und wichtig?

Sie werden nicht überflüssig, im Gegenteil, aber sie bekommen einen anderen Platz. Die Experten werden nach der neuen Methode der Innovationsentwicklung eingeladen, wenn man sie braucht. Das müssen wir in allen Sektoren, in sozialen und gesellschaftlichen Feldern radikal umsetzen. Engagierte sozialunternehmerische Bürger müssen das Bildungssystem verbessern – Bürger aus der Breite der Gesellschaft, nicht nur Experten. **Ist diese Aufgabe nicht zu groß für den Durchschnittsbürger?**

Der Bürger wird staatlicherseits sehr bevormundet, wenn auch ohne böse Absicht des Staates, ohne geht es ja überhaupt nicht. Auch die Menschen an den bürokratischen Stellen sind vielleicht als Privatbürger hoch innovative Menschen. Aber die Funktionen, die man ihnen zugewiesen hat, sind beschränkt durch gegenseitige Kontrolle und Ängstlichkeit, etwas zu riskieren. Es ist ein Systemproblem, nicht ein Problem der Menschen. Wir müssen diese Abläufe öffnen. Wir müssen schauen, wo es in der Welt erfolgreiche Beispiele gibt. Warum wurde ein Banking für die Armen nicht im Westen erfunden? Wir hielten es schlicht für undenkbar.

Das Interview führte Christian Kutzner, für das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.