



# imug Impuls –

Welchen Beitrag Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung und Armutsbekämpfung leisten können

# Mit 17 Zielen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung

Mit dem Ablauf der Millennium Development Goals (MDGs) zieht der letzte Bericht über die Entwicklungsziele 2015 eine gemischte Bilanz. Die Halbierung der Armut wurde vor Ablauf der Frist erreicht. Im Vergleich zu 47 Prozent im Jahr 1990 leben 2015 „nur“ noch 14 Prozent der Weltbevölkerung in extremer Armut (definiert als weniger als 1,25 US-Dollar pro Tag). In absoluten Zahlen ausgedrückt sind das zwar über eine Milliarde Menschen weniger als 1990, aber immer noch 836 Millionen.<sup>01</sup> Die Zahl der Erwerbstätigen, die von mehr als 4 US-Dollar pro Tag leben und damit zur Mittelschicht gehören, hat sich von 1991 bis 2015 auf 48 Prozent fast verdreifacht. Umgekehrt formuliert bedeutet dies, dass die Hälfte der Erwerbstätigen immer noch von weniger als 4 US-Dollar pro Tag lebt – „working poor“<sup>02</sup> – und damit nach wie vor armutsgefährdet ist.<sup>03</sup>

Dass das Ziel weltweit gesehen erreicht werden konnte, liegt u. a. an der Entwicklung der bevölkerungsreichsten Länder China und Indien. Während in Ostasien der Anteil von Menschen in extremer Armut von 61 Prozent im Jahr 1990 auf sechs Prozent im Jahr 2011 sank, liegt die Armutsquote in Subsahara-Afrika 2011 bei 47 Prozent.<sup>04</sup>

Die auslaufenden Millennium-Entwicklungsziele machen den Weg für eine Post-2015-Entwicklungsagenda frei. Anders als die alten richten sich die neuen „Ziele für nachhaltige Entwicklung“ (**Sustainable Development Goals – SDGs**) an alle Länder und sollen den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Dimensionen von Nachhaltigkeit Rechnung tragen. Nach der erfolgreichen Verabschiedung der SDGs geht es nun um deren Umsetzung, zu der auch multinationale Unternehmen einen wesentlichen Beitrag leisten können.

Darüber hinaus ist die Wirksamkeit und Angemessenheit der gewählten Ziele und Instrumente zur Erreichung umstritten. Der Anteil, der in extremer Armut Lebenden mag sich weltweit gesehen halbiert haben, nichtsdestotrotz kann die Frage gestellt werden, ob ein Leben mit einem täglichen Einkommen von mehr als 1,25 US-Dollar, aber weniger als 2,5 US-Dollar oder 4 US-Dollar würdevoller ist. Angesichts der sich weltweit verschärfenden Ungleichverteilung der Vermögen scheint unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten das Ziel nur unzureichend erreicht. So besitzt laut Oxfam-Studie von 2016 das reichste Prozent der Weltbevölkerung mehr als die restlichen 99 Prozent.<sup>05</sup>

Neben der Armutsreduktion waren auch die Fortschritte bei anderen Zielen beachtlich. Zwischen und innerhalb der Länder, zwischen den ärmsten und reichsten Haushalten und zwischen ländlichen und städtischen Gebieten bestehen jedoch große Disparitäten. Nach wie vor leiden Millionen Menschen somit weiter unter Armut und Hunger und haben keinen Zugang zu Grundversorgungseinrichtungen. Umweltzerstörung und Klimawandel konterkarieren bereits erzielte Erfolge, Ungleichheit zwischen den Geschlechtern besteht weiterhin und insbesondere bewaffnete Konflikte stellen eine große Gefahr dar.<sup>06</sup>

Die Bilanz dieses letzten MDG-Berichts ist gleichzeitig der Ausgangspunkt für einen Post-2015-Entwicklungsprozess. Während die MDGs vor allem auf die Armutsbekämpfung in Entwicklungs- und Schwellenländer ausgerichtet waren, gelten die im September 2015 verabschiedeten neuen Ziele für nachhaltige Entwicklung – Sustainable Development Goals (SDGs) – für alle Länder.

01 Vgl. Vereinte Nationen (2015, S. 4)

02 „Working poor“ (dt. Erwerbsarmut) beschreibt Menschen, die trotz Arbeit in Armut leben oder von Armut bedroht sind

03 Vgl. Vereinte Nationen (2015, S. 18)

04 Vgl. Vereinte Nationen (2015, S. 14-15)

05 Vgl. Oxfam (2016)

06 Vgl. Vereinte Nationen (2015, S. 8-9) und Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (2016)

Neben der Notwendigkeit auch Industriestaaten einzubinden, kreist die Diskussion um wirksame(re) Instrumente zur Armutsbekämpfung auch um die verstärkte Einbindung der größten Wirtschaftsakteure. Um die nunmehr 17 globalen Ziele<sup>07</sup> mit nicht weniger als 169 Unterzielen erreichen zu können, müssen diese auf Mikro-Ebene runtergebrochen werden. Für das erste Ziel „Armut in jeder Form und überall beenden“ gilt es deutlich zu machen, auf welche Art und Weise multinationale Unternehmen durch ihre Geschäftsaktivitäten zur globalen Armutsreduktion beitragen können. Darüber hinaus können Unternehmen die Erreichung des Ziel Nummer acht wesentlich beeinflussen: „Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern“.

Eine Möglichkeit inklusives Wachstum zu realisieren liegt im „Bottom of the Pyramid“-Ansatz, der in Armut lebende Menschen als Konsumenten und als Teil der globalen Wertschöpfungskette sieht. Die Geschäftsinteressen von Unternehmen und die Ziele der Armutsbekämpfung sollen somit verbunden werden. Weitere Konzepte wie „Inclusive Business“ und „Social Business“ werden ebenfalls im Rahmen von Armutsbekämpfungsstrategien von internationalen Entwicklungsbanken und -organisationen aufgegriffen, um Unternehmen Instrumente an die Hand zu geben, mit denen sie in Entwicklungs- und Schwellenländern erfolgreich wirtschaften und zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen vor Ort beitragen können. Bei der Implementierung derartiger Ansätze ist die Beachtung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Sinne der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte essentiell.

Solche Konzepte und die SDGs können Unternehmen als Richtlinie für sozial, ökologisch und ökonomisch verantwortungsvolles Handeln dienen. Für ethisch-nachhaltige Investoren, die die SDGs als Zukunft unserer Gesellschaft verstehen, sind besonders solche Unternehmen von Investitionsinteresse, die einen Beitrag zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele leisten. Im Folgenden werden Unternehmensbeispiele aufgezeigt, die zum einen im imug Nachhaltigkeitsrating vergleichsweise gut abschneiden und die zum anderen durch gut umgesetzte BoP- oder Inclusive Business-Konzepte einen Beitrag zu Erreichung der SDGs leisten.

## Unternehmerische Lösungen zur Armutsbekämpfung – eine Begriffsabgrenzung

Die internationale Diskussion wird von vielen Begriffen geprägt. Trotz definitorischer Unterschiede verfolgen sie das gleiche Ziel.

Das **Bottom of the Pyramid**-Konzept (BoP) wurde in den 1990er Jahren von den Ökonomen C.K. Prahalad und Stuart Hart entwickelt. 2004 vertiefte der aus Indien stammende und in den USA lebende Prahalad diesen Ansatz in seinem Buch „The Fortune at the Bottom of the Pyramid – Eradicating Poverty through Profits“.<sup>08</sup>

Prahalad begreift den Sockel der Einkommenspyramide, nämlich Menschen, die mit weniger als 2 US-Dollar am Tag leben, als Konsumentengruppe, die es in die Geschäftsakti-

<sup>07</sup> Eine Übersetzung der Ziele ins Deutsche findet sich bspw. auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V.

<sup>08</sup> Das Buch ist in deutscher Sprache unter dem Titel „Der Reichtum der Dritten Welt – Armut bekämpfen – Wohlstand fördern – Würde bewahren“ im Jahr 2006 erschienen.

vitäten (multinationaler) Unternehmen einzubinden und auf diese Weise deren Armut zu mindern gilt. Indem Unternehmen gezielt dem BoP Produkte und Dienstleistungen zu günstigen Preisen und mit erleichtertem Zugang anbieten, machen sie diese zu selbstbestimmten Konsumenten und helfen ihnen, ihre Produktivität und Kaufkraft zu erhöhen.<sup>09</sup>

Ein Kritikpunkt an diesem Konzept ist die einseitige Betrachtungsweise des BoP als Konsument. Dieser profitiert zwar von den neu entwickelten oder angepassten Produkten durch eine Verbesserung der Lebensbedingungen, könne aber allein als Konsument nicht aus der Armut finden.

Das **Bottom of the Pyramid- Konzept** identifiziert den unteren Sockel der Einkommensschicht als Konsumentengruppe. **Inclusive Business / Growth-Konzepte** gehen einen Schritt weiter, indem die Integration des Sockels in die gesamte Wertschöpfungskette verfolgt wird.

Eine Weiterentwicklung des Begriffs (**BoP 2.0**) erfolgte durch Stuart Hart und Ted London. Neben der Betrachtung von in Armut lebenden Menschen als Kunden und Konsumenten auf der Nachfrageseite, betonen sie deren Betrachtung als Mitarbeiter, Produzent oder Geschäftspartner auf der Angebotsseite.<sup>10</sup> Diese Betrachtungsweise liegt auch dem Konzept des **Inclusive Business** oder auch **Inclusive**

**Growth** zugrunde. Für die International Finance Corporation (IFC) bedeutet BoP nicht nur einen Mangel an Einkommen, sondern auch einen fehlenden Zugang zu Grundgütern, Dienstleistungen und wirtschaftlichen Möglichkeiten. Dies kann sich vom fehlenden Zugang zu sauberem Trinkwasser, über fehlenden Zugang zu Energie und sanitären Anlagen bis zu einem fehlenden Zugang zu konventionellen Krediten erstrecken. Kleinbäuerliche Betriebe können ebenso darunter fallen wie Arbeiter im informellen Sektor, Slum-Bewohner ebenso wie Dorfbewohner.<sup>11</sup> Als „inclusive business“ versteht die IFC,

*„[...] dass Unternehmen in Geschäftsmodelle investieren, die arme Menschen als Konsumenten, Produzenten oder Lieferanten in ihre Wertschöpfungsketten einbeziehen. Für Unternehmen eröffnet dies neue Möglichkeiten zu wachsen, und gleichzeitig nachhaltige Entwicklung zu fördern. Einkommensschwachen Konsumenten ermöglicht dieses Konzept den Zugang zu bezahlbaren, vielfältigen und einfach nutzbaren Produkten und zu mehr Wahlmöglichkeiten in ihrer Lebensgestaltung. Kleinstproduzenten und Lieferanten erhalten Zugang zu neuen Absatzmärkten und Arbeitsplätzen. ‚Inclusive Business‘ unterstützt somit eine sich selbst tragende Entwicklung.“<sup>12</sup>*

Das Konzept des **Social Business** hingegen, beschreibt Unternehmen, deren vorrangiges Ziel die Beseitigung eines gesellschaftlichen Problems ist. Dies kann ökologischer oder gesellschaftlicher Natur sein. Die Bekämpfung von Armut ist dabei nur ein Beispiel. Die Gewinnerzielung oder Erschließung von Märkten sind nicht das vorrangige Ziel eines solchen Unternehmens. Gewinne werden wieder in das Unternehmen investiert, um das avisierte Problem noch besser zu lösen oder die Zielgruppe auszuweiten. Dieses Konzept wurde insbesondere durch den Friedensnobelpreisträger und Mikrokredit-Pionier Muhammad Yunus geprägt. Das Sozialunternehmen ist rein philanthropisch, da Investoren lediglich ihren Investitionsbetrag zurückerhalten, aber keine Dividende ausbezahlt bekommen. Beim BoP- und Inclusive Business-Konzept hingegen dient die Möglichkeit eine Rendite zu erzielen als Motivation für Unternehmen in den teilweise schwierigen Märkten aktiv zu werden.<sup>13</sup>

09 Vgl. Prahalad (2006, S. 23) und GIZ (2011, S. 7)

10 Vgl. GIZ (2011, S. 7) und BMZ (2009, S. 4)

11 Vgl. Masuoka (2011)

12 GIZ (2011, S. 7)

13 Vgl. Yunus (2008), GIZ (2011, S. 7-8) und BMZ (2009, S. 5)

# Theorien-Kritik und praktische Hindernisse

Das BoP-Konzept wird nicht nur wegen der bereits erwähnten einseitigen Betrachtung der in Armut lebenden Menschen als Konsumenten kritisiert. Ein weiterer Kritikpunkt

Nicht jedes Geschäftsmodell, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung profitabel an den BoP vertrieben wird, ist auch ein BoP-Konzept.

ist, dass multinationale Unternehmen tatsächliche Bedarfe des BoP nicht richtig erkennen würden. Durch den Verkauf von wenig sinnvollen Produkten könne dann das für die Befriedigung tatsächlicher Grundbedürfnisse verfügbare Einkommen des BoP eingeschränkt werden. Ein solches Beispiel sieht Karnani in der von Prahalad und Hammond vorgestellten

„Fair & Lovely“-Creme einer indischen Tochterfirma von Unilever. In der Werbung spricht diese Hautcreme explizit dunkelhäutige Inderinnen an, die durch die Creme eine hellere Haut bekommen sollen, um somit bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erlangen. Dabei stellt Karnani klar, dass es weder verboten ist solche Produkte zu verkaufen und damit Gewinne zu erwirtschaften, noch sie zu kaufen. Im BoP-Kontext und dem konkreten Fall müsse es aber darum gehen, Frauen dazu zu befähigen, ihre Armut zu überwinden und nicht durch irreführende Werbung dazu zu bringen, ihre begrenzten finanziellen Ressourcen in Produkte zu investieren, die sie diesem Ziel nicht näher bringen.<sup>14</sup> Folglich ist nicht jedes Geschäftsmodell, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich (aus Sicht des Unternehmens also rentabel) an den BoP vertrieben wird, ein BoP-Konzept.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sieht daher den Verbraucherschutz als zentrales Element, das es zu berücksichtigen gelte, wenn multinationale Unternehmen „Armutsmärkte“ erschließen, weil in Armut lebende Menschen weniger Möglichkeiten hätten, sich über Produkte zu informieren und somit Marketingkampagnen stärker ausgeliefert seien, als wohlhabendere Bevölkerungsschichten.<sup>15</sup>

Der Verkauf von Einmalverpackungen („single-use-packages“) und kleineren Verpackungseinheiten bspw. von Shampoo, Ketchup, Tee oder Kaffee ist ein Ansatz, um die

Einmalverpackungen und kleinere Verpackungseinheiten haben sich als Ansatz zur Förderung der Konsumkapazität am BoP schnell durchgesetzt, bergen aber auch Gefahren und Nachteile.

Konsumkapazität am BoP zu fördern, der sich schnell durchgesetzt hat.<sup>16</sup> Grund dafür ist, dass finanziell schwächer ausgestellte Menschen häufig ein unregelmäßiges Einkommen haben und daher mit Bargeld sorgsam umgehen müssen und statt Vorräte anzulegen nur den täglichen Bedarf decken. Karnani kritisiert, dass derartige Portionspackungen nur dann einen tatsächlichen BoP-Ansatz darstellen, wenn der Preis pro

Einheit auch wirklich niedriger ist. Wenn neben dem Preis des Produktes nicht auch der Preis pro Einheit angegeben wird, ist es insbesondere für ungebildete Personen und Analphabeten besonders schwierig herauszufinden, ob Einmalpackungen günstiger oder nicht sogar teurer sind als Nicht-Marken-Produkte in größeren Packungen. Erschwerend hinzu kommt das mit Einmalpackungen einhergehende höhere Verpackungs- und Abfallaufkommen.<sup>17</sup>

Darüber hinaus gelten schlechte oder ineffiziente gesetzliche und regulative Rahmenbedingungen, inadäquate Infrastrukturen und die Überschätzung der Größe des BoP und dessen tatsächliche Kaufkraft als weitere wesentliche Herausforderungen.<sup>18</sup>

14 Vgl. Karnani (2006, S. 17-18)

15 Vgl. BMZ (2009, S. 12-13)

16 Vgl. Prahalad (2006, S. 36-37)

17 Vgl. Karnani (2006, S. 8-9)

18 Vgl. BMZ (2009, S. 7), Karnani (2006, S. 4-5) und Garrette/Karnani (2010, S. 9)

# Die Praxis zeigt – es gibt erfolgreiche implementierte BoP-Kozeptte ...

Offensichtlich stehen Unternehmen vor nicht zu unterschätzenden, aber auch nicht unüberwindbaren Herausforderungen. Das zeigen zahlreiche Studien und Veröffentlichungen von Best- and Worst-Practices, die im Zuge der internationalen wissenschaftlichen Diskussion veröffentlicht wurden und werden.

Dieses Paper will über die Vorstellung einzelner implementierter Konzepte hinausgehen. Die hier gewählten Unternehmen stammen sowohl aus entwickelten als auch aus sich entwickelnden Ländern und haben nicht nur erfolgreiche Konzepte implementiert, sondern schneiden auch im imug Nachhaltigkeitsrating vergleichsweise gut ab. So werden sie in besonderem Maße den komplexen Ansprüchen von SRI-Investoren gerecht, die neben der Erfüllung grundlegender ESG-Anforderungen auch den SDGs entsprechend zu einer weltweit gerechten und nachhaltigen Entwicklung beitragen – Ziele, die beispielsweise auch von einem [Kriterienkatalog](#), der in der Praxis Anwendung findet, verfolgt werden.

Die hier vorgestellten vier Unternehmen vertreiben erfolgreich Produkte und Dienstleistungen, die der Befriedigung von Grundbedürfnissen dienen und zur Verbesserung der Lebenssituation der Konsumenten beitragen, weil sie ihnen einen sozialen, ökonomischen oder ökologischen Mehrwert bieten. Gleichzeitig reagieren sie angemessen auf die zuvor erläuterten praktischen Hindernisse bei der Implementierung armutsbekämpfender Konzepte:

► **Inadäquate Infrastruktur:**

Überwindung großer Distanzen und Erschließen ländlicher Gebiete durch Dorfentwickler (Jain Irrigation), Hausbesuche durch Gesundheitsaktivisten (Novo Nordisk), mobile Augenzentren (Essilor) und Telemedizin (Apollo)

► **Überschätzte Kaufkraft:**

Diversifikation des Angebots durch zwei Preiskategorien (Essilor), Quersubventionierung zwischen einkommensstarken und -schwachen Kunden (Apollo) und Quersubvention zwischen einkommensstarken und -schwachen Absatzmärkten (Novo Nordisk)

► **Ineffiziente gesetzliche und regulative Rahmenbedingungen:**

Zusammenarbeit mit Regierungen, zuständigen Ministerien und lokalen Partnern (Jain Irrigation, Apollo, Novo Nordisk)

Drei Fälle stellen klassische BoP-Beispiele dar, die durch die Anpassung ihres Kerngeschäfts Produkte und Dienstleistung speziell für den Sockel der Einkommenspyramide entwickelt haben und durch deren Vermarktung zusätzlichen Umsatz generieren. Bei Jain Irrigation hingegen kann von einem weitergehenden Inclusive Business-Konzept gesprochen werden, da das Unternehmen sein gesamtes Geschäftsmodell und nicht nur ein parallel zum eigentlichen Kerngeschäft laufendes Konzept so gestaltet, dass der BoP in die gesamte Wertschöpfungskette integriert wird.

Die folgenden Ausführungen basieren auf dem imug Nachhaltigkeitsrating der jeweiligen Unternehmen sowie auf Bewertungen und Einschätzungen anderer Veröffentlichungen. Am Ende eines jeden Unternehmensbeispiels erfolgt eine Einordnung inwiefern die jeweiligen Konzepte auf die 17 SDGs einwirken.

## Unternehmensbeispiel Jain Irrigation

Jain Irrigation Systems Limited (JISL) ist ein indisches Unternehmen, das sich auf Tröpfchenbewässerungssysteme und Services speziell für Kleinbauern sowie auf Nahrungsmittelverarbeitung spezialisiert hat.<sup>19</sup>

Als stark agrarwirtschaftlich geprägtes Land arbeitet über die Hälfte der indischen Bevölkerung in diesem Sektor. Ernteerträge sind somit nicht nur für die einheimische Lebensmittelsicherung, sondern auch für die Armutsvermeidung von zentraler Bedeutung.

Der Inclusive Business-Ansatz von Jain Irrigation ermöglicht den Aufbau lokaler Wirtschaftskreisläufe, Schulungsmaßnahmen für lokale Dorfgemeinden und eine erleichterten Zertifizierungsmöglichkeit für Kleinbauern.

Gleichzeitig stellt die zunehmende Wasserknappheit die Landwirtschaft vor die Herausforderung, Ernteerträge mit möglichst wenig Wasser- und Pestizideinsatz zu optimieren. Bereits vor JISL haben einige Unternehmen versucht, Tröpfchenbewässerungssysteme in Indien einzuführen, sind aber an den hohen Kosten der Systeme, die sich v. a. für große Anbauflächen eignen, gescheitert. JISL hingegen führte zunächst auf den eigenen Grundstücken ein Pilotprojekt durch, um die Machbarkeit von Tröpfchenbewässerung auch auf kleineren Flächen unter Beweis zu stellen. Die Systeme wurden sodann an befreundete Landwirte weitergegeben und gleichzeitig kommerziell in den Markt eingeführt. Über eine Umfrage unter den Landwirten holte sich JISL deren Meinung zur Technologie ein und stellte fest, dass sie nicht für alle bezahlbar sein wird. Daher kam ein simpler Import und Weiterverkauf der Technologie nicht in Frage. Vielmehr müssen alle Komponenten in Indien produziert werden. Zudem werden die Investitionen für die effizienteren Bewässerungssysteme durch den indischen Staat subventioniert.

Mit der Zeit hat JISL ein integrales Geschäftsmodell aufgebaut, das stark auf einer engen Beziehung zu Landwirten basiert. Neben dem Verkauf der Bewässerungssysteme bietet JISL den Landwirten auch technologischen und landwirtschaftlichen Supportservice wie Training, Wartung oder Reparaturen an. JISL ist zudem in der Lage maßgeschneiderte Lösungen je nach Ackerfläche, Wasserressourcen und Ausstattung anzubieten.

Darüber hinaus versteht JISL auch andere Herausforderungen der Landwirte. Die Organisation Global Agricultural Practice (GAP – gute Agrarpraxis) hat sich die sichere und nachhaltige Produktion von Lebensmitteln auf der ganzen Welt zum Ziel gesetzt und dafür einen weltweiten Standard, den GLOBAL GAP ins Leben gerufen, der die Einhaltung dieser Praxis sicherstellen soll.<sup>20</sup> Die Erfüllung derartiger Standards ist für einen Großteil der indischen Landwirte nicht nur deshalb schwierig, weil viele von ihnen Analphabeten sind und sie somit die Anforderungen nicht lesen können, sondern weil ihre Lebensumstände die Erfüllung der Anforderungen wie bspw. einen separaten Raum für Pflanzenschutzmittel nicht zulassen. Vor diesem Hintergrund hat JISL 2007 eine eigene Grundlagen-Zertifizierung namens „JAINGAP“ entwickelt, die von GAP anerkannt wird. Fokus liegt auf der Rückverfolgbarkeit der Produkte, Analyse der Boden- und Wasserqualität, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Hygiene und Wohlergehen. Dabei wird auch auf Biodiversität und Wildleben eingegangen. Wichtigster Punkt ist aber die Produktivitätssteigerung auf den Feldern der Landwirte.

Im Geschäftsbereich der Nahrungsmittelverarbeitung setzt JISL seit 2002 auf ein „contract-farming“ Modell. JISL versorgt die Vertragslandwirte mit hochwertigem Saatgut, Bewässerungssystemen, Düngern u. ä. und kauft ihnen die Ernte zu einem festgelegten Abnahmepreis ab. Insgesamt bezieht JISL Früchte und Gemüse von über 4.000 Ver-

<sup>19</sup> Für Ausführungen in Ergänzung zum imug Nachhaltigkeitsrating zu Jain Irrigation vgl. bspw. GIZ (2014, S. 17-20) und Jenkins/Ishikawa/Geaneotes/Paul (2010, S. 32-33)

<sup>20</sup> Weitere Informationen über GAP unter: [www.globalgap.org](http://www.globalgap.org) oder auch Möller (2016)

tragslandwirten. Diese langfristige Handelsverbindung ist von beiderseitigem Vorteil. Die Bauern profitieren von einer Produktivitätssteigerung bei verringertem Wasser- und Pestizideinsatz und erhalten durch die garantierte Abnahme durch JISL eine Einkommenssicherheit. JISL profitiert durch die gesteigerte Effizienz der Bauern und deren hohe, gleichbleibende Qualität und durch den Verkauf von Bewässerungssystemen. Durch die Weiterverarbeitung der Ernte durch JISL entstehen lokale Wirtschaftskreisläufe. Das heißt jedoch nicht, dass keine westlichen multinationalen Unternehmen involviert sind. So ist einer der größten Abnehmer des Mango-Fruchtmarks von JISL Coca-Cola India, die eine Mango-Limonade produzieren, für die sie verlässliche Mengen in gleichbleibender Qualität benötigen.

Über das integrale Produkt- und Serviceangebot, das Zertifizierungssystem und die vertragliche Bindung von Landwirten hinaus, startet JISL 2009 ein weiteres Bindungskonzept. So bildet JISL junge Männer aus Dörfern der Umgebung zu so genannten „Gram-Sewaks“ (dt. Dorfontwickler) aus. In einem mehrwöchigen Training werden diese zu Themen wie Bodenqualität, Bodenpflege, Wasserbedarf von Pflanzen, Wasserqualität, Wassernutzung, Bewässerungstechnik etc. geschult und über Förderprogramme der Regierung informiert. Diese Gram-Sewaks arbeiten dann im Auftrag von JISL mit den lokalen Landwirten der umliegenden Dörfer zusammen und ermitteln deren Bedarfe. Die im Zuge dessen installierten Bewässerungssysteme von JISL werden regelmäßig von den Gram-Sewaks kontrolliert. Über After-Sales Gutscheine, von denen drei kostenlos an die Landwirte vergeben werden, führt JISL neben der Technologie auch seine Serviceprodukte bei den Landwirten ein.

Zusammengefasst kann fest gehalten werden, dass die Bewässerungstechnologie inklusive dazugehöriger Dienstleistungen sowie die enge Beziehung zu den Landwirten und lokalen Gemeinden zu einer Produktivitätssteigerung, Ressourceneffizienz und Einkommenssicherheit bei den direkt Betroffenen führt. Auf Makroebene zahlt dies auf die Ziele der Armutsbekämpfung (Ziel 1), der Ernährungssicherheit (Ziel 2), des nachhaltigen Wirtschaftswachstums (Ziel 8) und der nachhaltigen Nutzung von Landökosystemen (Ziel 15) ein.

## Unternehmensbeispiel Essilor International

Laut Essilor International S.A.<sup>21</sup> leiden 2,5 Milliarden Menschen unter einer beeinträchtigten Sicht, die leicht durch Sehhilfen behoben werden kann. Allerdings haben viele Menschen keine Brillen, obwohl sie diese benötigen. In Indien trafe das auf 65 Prozent der Bevölkerung zu. Aus diesem Grund schloss sich Essilor, ein französisches und weltweit operierendes augenoptisches Unternehmen, mit indischen Augenkrankenhäusern zusammen, um eine BoP-Initiative für die ländliche und finanziell schwache indische Bevölkerung zu starten. Medizinisch unterversorgte ländliche Gebiete werden seitdem

Nach zunächst überschätzter Kaufkraft gestaltet Essilor durch eine Produkt- und Preisanpassung die BoP-Initiative zunehmend profitabler.

durch mittlerweile 18 mobile Augenzentren versorgt. Die Kleinbusse sind mit augenoptischen Instrumenten für Untersuchungen vor Ort sowie günstigen Brillen ausgestattet, um die dort lebenden Menschen direkt versorgen zu können. Auf diese Weise wurden seit 2006 insgesamt 6.000 Dörfer besucht, 900.000 Menschen in Sachen Augengesundheit aufgeklärt und 300.000 Brillenpaare ausgegeben. Die Initiative läuft mittlerweile zwar rentabel, bis dahin galt es jedoch einige Hürden zu überwinden.

Essilors eigentliche Kernkompetenz basiert auf dem Verkauf von individualisierten Kontaktlinsen und Brillengläsern über sogenannte „Prescription Laboratories“. Die Kleinbusse sind daher mit einem Optiker und einem Techniker besetzt, so dass bei jedem

21 Für Ausführungen in Ergänzung zum imug Nachhaltigkeitsrating zu Essilor vgl. bspw. Garrette/Karnani (2010)



Patienten eine Untersuchung durchgeführt, ein individuelles Rezept ausgestellt und eine entsprechende Sehhilfe angefertigt werden kann – ein sehr kostspieliges Geschäftsmodell. Den Preis von 200 Rupien (knapp 3 Euro) für eine derart angefertigte Brille kalkuliert das Unternehmen in Anlehnung an die Preissetzung in Europa. Ein Europäer kann es sich leisten, ungefähr zwei Prozent seines Jahreseinkommens für eine Brille auszugeben. Trotz der Berücksichtigung von Wechselkursen und unregelmäßigen Einkommen in Indien erweist sich dies als eine Überschätzung der Kaufkraft. Im Schnitt geben finanzschwache Inder allein rund 80 Prozent ihres Einkommens für Lebensmittel, Kleidung und Treibstoff aus, so dass die Anschaffung einer Brille, so nützlich sie auch ist, zu einem solchen Preis kaum möglich ist. Das könnte erklären, wieso weniger als die Hälfte, der von Essilor ausgestellten Rezepte, zu einem tatsächlichen Kauf im Rahmen der BoP-Initiative führt.

Diesen Hindernissen bei der Produkt- und Preisanpassung begegnet Essilor jedoch zunehmend besser. So sind die Kleinbusse mittlerweile auch mit nicht-rezeptpflichtigen und bereits fertigen Kurz- und Weitsicht-Brillen ausgestattet, wie sie auch in Europa günstig in Supermärkten zu kaufen sind. Diese sind mit rund 50 Rupien (weniger als 1 Euro) deutlich erschwinglicher. Gleichzeitig hat Essilor den Preis für die individuellen Rezept-Brillen etwas angehoben, was zu einem Volumenrückgang geführt hat. Dennoch bedient das Unternehmen die Bedürfnisse und Kaufkraftkapazitäten der ärmeren ländlichen indischen Bevölkerung auf diese Weise deutlich besser, so dass das BoP-Projekt rentabel läuft und als Vorbild für die Verbreitung in anderen Regionen dient. So wurde im Herbst 2015 bspw. ein erster Kleinbus in einem ländlichen chinesischen Gebiet eingesetzt.

Das Angebot günstiger Sehhilfen dient der Grundbedürfnisbefriedigung nach Gesundheit und zahlt auf das Ziel der Gewährleistung eines gesunden Lebens und Wohlergehens für alle Menschen (Ziel 3) ein. Der Einsatz mobiler Augenzentren kann noch in adäquate Infrastrukturen überbrücken und auf diese Weise zumindest indirekt zum Aufbau einer belastbareren Infrastruktur (Ziel 9) beitragen.

## Unternehmensbeispiel Apollo Hospitals

Ein weiteres Unternehmen, das im Gesundheitsbereich ein gut funktionierendes BoP-Konzept implementiert hat, ist Apollo Hospitals Enterprise Limited.<sup>22</sup> Das in Indien ansässige Unternehmen betreibt Krankenhäuser und andere medizinische Einrichtungen und bietet Dienstleistungen in diesem Bereich an.

Apollo Reach Hospitals bieten dank Quersubventionierung günstige medizinische Versorgung in ländlichen und bislang unterversorgten Regionen.

2008 startete Apollo die „Apollo Reach Hospitals“-Krankenhäuser, die bewusst in ländlichen und medizinisch unterversorgten Gebieten angesiedelt sind, um den dort lebenden Menschen einen Zugang zu medizinischer Behandlung zu ermöglichen. Neben dem zentralen Aspekt der geographischen Erreichbarkeit spielt die Zugänglichkeit unter Kostengesichtspunkten eine weitere Schlüsselrolle.

Die Behandlungen in den „Apollo Reach Hospitals“ werden nämlich 20 bis 30 Prozent günstiger angeboten als in anderen Krankenhäusern von Apollo oder anderen Betreibern. Finanziert wird dies durch eine Quersubvention: In den Reach Hospitals werden sowohl gering- als auch besserverdienende Patienten behandelt, wobei letztere für eine Behandlung vergleichsweise mehr bezahlen, als die finanziell schwächeren Patienten. Darüber hinaus ermöglicht das 2008 eingeführte nationale Gesundheitsversicherungs-

<sup>22</sup> Für Ausführungen in Ergänzung zum imug Nachhaltigkeitsrating zu Apollo Hospitals vgl. bspw. Jenkins/Ishikawa/Geaneotes/Paul (2010, S.18-19)

programm (RSBY) die Behandlung von einkommensschwachen Patienten. Dieses staatlich finanzierte Programm richtet sich an Familien (bis zu fünf Personen), die unterhalb der Armutsgrenze leben und deckt jährliche Kosten für Krankenhausaufenthalte bis zu 30.000 Rupien (rund 400 Euro).<sup>23</sup>

Eine weitere Möglichkeit, den Zugang zu hochwertiger Behandlung bei gleichzeitiger Kostenreduktion zu gewährleisten ist die Anwendung von Telemedizin. Die Apollo Reach Hospitals sind mit Videotelefonie ausgestattet und können so schnell eine digitale Verbindung bspw. zu einem Spezialisten aufbauen, der in einem Krankenhaus in einer weit entfernten Großstadt arbeitet. Die so erbrachte Ferndiagnose erspart in vielen Fällen eine kosten- und zeitintensive Anreise der Patienten.

Um auch in semi-urbanen und ländlichen Gebieten qualifiziertes Fachpersonal rekrutieren zu können, bieten die Reach Hospitals ihren Ärzten eine „Schnellspur-Karriere“ an, in der diese schneller Verantwortung in höhere Positionen übernehmen, wenn sie einige Jahre in den Reach Krankenhäusern arbeiten.

Medizinische Behandlungen kostengünstig für finanzschwache Menschen anzubieten, dient der Grundbedürfnisbefriedigung nach Gesundheit und zahlt auf das Ziel der Gewährleistung eines gesunden Lebens und Wohlergehens für alle Menschen (Ziel 3) ein. Durch die Errichtung von Krankenhäusern in semi-urbanen und ländlichen Gebieten, die bislang unterversorgt waren, leistet Apollo einen Beitrag zum Aufbau belastbarer Infrastrukturen (Ziel 9).

## Unternehmensbeispiel Novo Nordisk

Novo Nordisk A/S<sup>24</sup> ist ein dänisches Unternehmen der Gesundheitsbranche, das sich auf Diabetesversorgung spezialisiert hat. Dem Unternehmen zufolge hätten insbesondere Menschen aus Ländern mit geringem und mittlerem Einkommensniveau nicht immer einen verlässlichen und bezahlbaren Zugang zur Diabetesversorgung. Um dieser Herausforderung zu begegnen, verpflichtet sich das Unternehmen seit 2001 einer Preispolitik, die vorsieht, dass Insulin in den am wenigsten entwickelten Ländern der Welt (LDCs) 20 Prozent günstiger verkauft wird, als in Europa, USA, Kanada und Japan. Dafür hat Novo Nordisk stets ein günstiges Insulinprodukt im Portfolio und quersubventioniert die in LDCs verkauften Produkte durch den Verkaufserlös aus weiter entwickelten Ländern.

Darüber hinaus unterhält Novo Nordisk seit 2010 unterschiedliche „Base of the Pyramid Projects“. Deren Ziel ist es, den „Working Poor“ der Länder mit geringem und mittlerem Einkommensniveau den Zugang zu Diabetesversorgung zu erleichtern. Laut Novo Nordisk steht den in Erwerbsarmut lebenden Menschen ein jährliches Einkommen zwischen 1.500 und 3.000 US-Dollar zur Verfügung. Allein 46 Millionen dieser Menschen leiden bereits unter Diabetes – Tendenz steigend: 73,5 Millionen in 2030. Die BoP-Projects betreibt das Unternehmen in Kenia, Nigeria, Ghana und Indien. Je nach Land setzen diese Programme an unterschiedlichen Stellschrauben an. In Kenia erzielte Novo Nordisk in einer Public Private Partnership eine Einigung innerhalb der Vertriebskette, den Gewinnaufschlag auf Insulin zu begrenzen. Indem der Preis auf jede Packung gedruckt wird, wird es den Händlern erschwert einen höheren Preis zu verlangen. Auf diese Weise wurde der Verkaufspreis in Apotheken von 1800 Kenia-Schilling (ca. 16 Euro) auf 500 Kenia-Schilling (knapp 5 Euro) herabgesenkt. In Indien investiert Novo Nordisk in Sachen Diabetesversorgung in die Ausbildung akkreditierter Gesundheitsaktivisten (ASHAs). Im

<sup>23</sup> Vgl. Keppner (2014) und Schaap (2013)

<sup>24</sup> Für Ausführungen in Ergänzung zum imug Nachhaltigkeitsrating zu Novo Nordisk vgl. bspw. Purkayastha/Srinivasa Rao (2014)

Während eine auf den Entwicklungsstand eines Landes angepasste Preispolitik einen tiefergehenden inklusiven Geschäftsmodell-Charakter bei Novo Nordisk nahe legt, lassen diverse parallel laufende BoP-Einzelinitiativen annehmen, dass der Inclusive Business-Ansatz noch nicht vollumfänglich implementiert wurde.

Rahmen des nationalen Gesundheitsprogramms für ländliche Gebiete ist es die Aufgabe der ASHAs, Menschen an ihrer Türschwelle zu behandeln und aufzuklären, so dass diese nicht durch lange Wege zur nächsten Gesundheitseinrichtung ein Tageseinkommen riskieren müssen. In Nigeria und Ghana hat Novo Nordisk zusammen mit lokalen Gesundheitseinrichtungen insgesamt sechs Diabetes-Support-Center eingerichtet, die als One-Stop-Shop alle Dienstleistungen zur Behandlung des Krankheitsbildes an einem

Ort anbieten. Zum einen müssen die Patienten dadurch nicht länger lange Wege zu unterschiedlichen Einrichtungen auf sich nehmen und zum anderen werden in Krankenhäusern Kapazitäten für die Behandlung anderer Krankheiten frei.

Ein verbesserter Zugang zu Diabetesversorgung dient in erster Linie der Grundbedürfnisbefriedigung nach Gesundheit und zahlt auf das Ziel der Gewährleistung eines gesunden Lebens und Wohlergehens für alle Menschen (Ziel 3) ein. Über Quersubventionen den Preis für Medikamente in LDCs zu senken, trägt zur Verringerung der Ungleichheit zwischen Staaten (Ziel 10) bei. One-Stop-Shop und die Schulung akkreditierter Gesundheitsaktivisten können noch inadäquate Infrastrukturen überbrücken und tragen auf diese Weise zumindest indirekt zum Aufbau belastbarer Infrastruktur (Ziel 9) bei.

## ... aber das ist nur der erste Schritt

Den Sockel der Einkommenspyramide als Zielgruppe zu erkennen und durch angepasste und sinnvolle Produkte und Dienstleistungen als Konsument anzusprechen und auf diese Weise zusätzliche Umsätze zu erzielen, ist wirtschaftlich wie entwicklungspolitisch ein stimmiger Ansatz. Insbesondere wenn Unternehmen Strategien entwickeln, die einen Bezug zum Kerngeschäft haben und systematisch verfolgt werden, scheint ein dauerhaft positiver Einfluss naheliegender als durch einzelne, von den eigentlichen Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens losgelöste Charity-Projekte.

Das eigentliche Ziel muss aber der umfassendere Inclusive Business-Ansatz sein. Der BoP-Ansatz wäre dabei zwar ein wichtiger, jedoch nur ein erster Schritt, da seine Betrachtung der unteren Einkommenspyramide als Konsumentengruppe zu einseitig ist. Um eine dauerhaft positive Wirkung auf die Lebensbedingungen benachteiligter oder in Armut lebender Menschen auszuüben, ist eine Integration dieser in die gesamte Wertschöpfungskette erforderlich. Gleichzeitig gilt es, bei einer solch ganzheitlichen Integration auch ökologische, soziale und menschenrechtliche Gesichtspunkte zu beachten.

Für SRI-Investoren, die neben einer guten ESG-Performance auch Wert auf Entwicklungsförderung, globale Gerechtigkeit und nachhaltige Entwicklung im Einklang mit den SDGs legen, sind eben solche Unternehmen von besonderem Interesse, die einen Inclusive Business-Ansatz verfolgen. Eng verbunden mit der Absicht durch derartige Investments neben einer finanziellen Rendite eine positive Wirkung zu erzielen, ist das Bedürfnis diese Wirkung auch messen zu können – „Impact Investing“ (dt. wirkungsorientierte Investitionen). Gelingt diese Wirkungsmessung, erweitert dies die belastbare Argumentationsbasis, mit der neue SRI-Investoren gewonnen werden können. Die daraus resultierende Lenkung von Finanzströmen baut weiteren Druck auf diejenigen Unternehmen auf, die sich bislang weder nachhaltig noch entwicklungsfördernd verhalten.

Wirtschaftliche und entwicklungspolitische Ziele in Einklang zu bringen ist schwierig, aber machbar und birgt für Unternehmen, Investoren und Gesellschaft große Chancen für die es sich lohnt, den Weg zur nachhaltigen Entwicklung energisch voranzugehen.

## Literaturverzeichnis:

- BMZ (2009):** BMZ Diskus 016 – Geschäfte für Entwicklung – Bewertung des BoP-Ansatzes aus entwicklungspolitischer Sicht, Bonn.
- Garrette, B. / Karnani, A. (2010):** Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor, in: California Management Review, Vol.52, No.4.
- GIZ (2011):** Breitenwirksame Geschäftsmodelle für nachhaltige Entwicklung fördern – Erfahrungen aus der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Berlin.
- GIZ (2014):** Moving Innovation Forward – Case Studies: 10 Sustainable and Inclusive Business Models, Neu-Delhi.
- Jenkins, B. / Ishikawa, E. / Geaneotes, A. / Paul, J. (2010):** Inclusive Business Solutions – Expanding Opportunity and Access at the Base of the Pyramid – Report of a Conference held October 7–8, 2010, Washington DC, hrsg. von IFC.
- Karnani, A. (2006):** Mirage at the Bottom of the Pyramid – How the private sector can help alleviate poverty, William Davidson Institute Working Paper, No. 835.
- Masuoka, T. (2011):** Reaching the Base of the Pyramid through Inclusive Business Models, online verfügbar unter: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c33c47804a1ad35e9e409e02f96b8a3d/IFC%2BMDG%2BPresentation%2B%2528E%2529.pdf?MOD=AJPERES>, zuletzt aufgerufen am: 01.04.2016.
- Möller, K. (2016):** Global G.A.P.: Ein Weltstandard für gute Agrarpraxis und Weltmarktführer für Zertifizierung von Obst und Gemüse, in: Zertifizierung als Erfolgsfaktor – Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz, hrsg. von Fiedler, R. und Spindler, E.A., S. 125-141.
- Oxfam (2016):** Briefing Paper 210 – An Economy of the 1% – How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped, Oxford.
- Prahalad, C.K. (2006):** Der Reichtum der Dritten Welt – Armut bekämpfen - Weltweiten Wohlstand fördern - Würde bewahren, München.
- Purkayastha, D. / Srinivasa Rao, A. (2014):** Embedding Sustainability At Novo Nordisk – The Compassion Vs Competitiveness Dilemma, in: Case Studies in Sustainability Management, hrsg. von Gabriel, J.V., Vol. 3, Sheffield.
- Schaap, F. (2013):** Eintrittskarte ins Sozialsystem, in: Akzente das Magazin der GIZ, Demografie (Ausgabe 1/2013), S. 30-33.
- Vereinte Nationen (2015):** Millennium-Entwicklungsziele – Bericht 2015, New York.
- Yunus, Muhammad (2008):** Die Armut besiegen, München.

## Elektronische Quellen:

- Titelbild: United Nations (o. J.):** Communications materials, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>, zuletzt aufgerufen am: 29.06.2016.
- Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (2016):** 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), <http://menschliche-entwicklung-staerken.dgvn.de/menschliche-entwicklung/ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung-sdgs/>, zuletzt aufgerufen am: 09.05.2016.
- Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (2015):** Millenniums-Entwicklungsziele: Abschlussbericht 2015 vorgestellt, <http://www.dgvn.de/meldung/millenniums-entwicklungsziele-abschlussbericht-2015-vorgestellt/>, zuletzt aufgerufen am: 01.04.2016.
- Keppner, K. (2014):** Krankenversicherung für Indiens Arme, <http://dw.com/p/1BEt4>, zuletzt aufgerufen am: 01.04.2016.

# Impressum

## Herausgeber

---



**imug Beratungsgesellschaft mbH**

Postkamp 14a  
30159 Hannover

fon: 0511 121960  
fax: 0511 1219695

mail: [contact@imug.de](mailto:contact@imug.de)  
web: [www.imug.de](http://www.imug.de)

## Autoren

---



**Carolin Kollig**

ESG-Analyst Fixed Income

fon: 0511 1219658  
mail: [kollig@imug.de](mailto:kollig@imug.de)



**Patrick Weltin**

ESG-Analyst Fixed Income

fon: 0511 1219629  
mail: [weltin@imug.de](mailto:weltin@imug.de)