Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 967

Artikel: Bald wird es Armut nur noch in Museen geben
Autor: Yunus, Muhammad
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-168238

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Es begann mit Kleinstkrediten für die ärmsten Bewohner Bangladeschs. Inzwischen gibt es Mikrokreditinstitute rund um die Welt. Und den Sozialunternehmer als neuen Unternehmertyp. Wie Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus die Armut aus der Welt in die Museen verbannen will.

3 Bald wird es Armut nur noch in Museen geben

Muhammad Yunus

Der vorliegende Text beruht auf einem Vortrag, den Muhammad Yunus am 5. Liechtensteiner Dialog in Vaduz im Oktober 2008 zum Thema «Social Business for Better Capitalism» gehalten hat.

Literatur:
Muhammad Yunus: «Die Armut besiegen». München: Hanser, 2008.

Ich bin kein Banker; denn ich wurde für diesen Beruf nicht ausgebildet. Doch die Umstände haben mich dazu gedrängt, Dinge zu tun, die in das Bankgeschäft gehören. Immer wieder werde ich gefragt, ob es nicht von grossem Nachteil gewesen sei, dass ich nicht die entsprechende Ausbildung hatte. Meine Antwort war jedesmal: Nein, es war sogar von grossem Vorteil. Denn ich musste mir keine Gedanken über die üblichen Verfahren und Regeln machen. Ich war daher ein freier Mensch, der genau das tun konnte, was notwendig war.

In der Zeit, in der ich in das Bankgeschäft rutschte, lehrte ich an der Universität Chittagong in Bangladesch Wirtschaftswissenschaften. Damals, in den frühen siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts, lieh ich 42 Menschen aus dem Dorf gleich neben dem Campus Geld. Nicht etwa weil ich ein Kreditgeber werden wollte; vielmehr wollte ich den Menschen helfen, die zuvor Geld bei Kredithaien geborgt hatten. Im Dorf, wie damals in ganz Bangladesch, herrschte eine grosse Hungersnot; eine halbe Million Leute starben an Unterernährung. Ich war sehr aufgebracht, weil ich all die eleganten Theorien der Ökonomie beherrschte, die man an der Universität so lehrt, mir diese dabei aber nicht die Möglichkeit gaben, Menschen zu helfen, die verhungerten.

Ich sagte mir: Ich bin noch immer der Mensch, der ich vor meiner Ausbildung war. Als dieser Mensch muss ich in das Dorf gehen, die akademischen Bücher kann ich im Regal stehenlassen. Mein Ehrgeiz war, an jedem Tag mindestens einer Person zu helfen. Ich versuchte dies auf viele Arten. Doch mich beschäftigten besonders die Kredithaie, von deren Geschäft ist bis dahin keine Ahnung gehabt hatte.

Daher legte ich eine Liste an von den Leuten aus dem Dorf, die von diesen privaten Kreditgebern Geld geborgt hatten. Als meine Liste vollständig war, standen auf ihr 42 Namen. Der Gesamtbetrag, den diese Menschen geliehen hatten, betrug nur knapp 27 Dollar. Ich konnte das nicht glauben. Ich bin von der amerikanischen Universität mit dem Doktortitel zurückgekommen, doch hatte mir dort niemand erzählt, dass es Menschen gibt, die wegen weniger als einem Dollar leiden müssen. Das war buchstäblich Sklaverei. Ich war schockiert.

Doch dann wurde mir klar, dass ich dieses Problem lösen konnte. Wenn ich den 42 Leuten die 27 Dollar gebe, dann können sie den Kredithaien das Geld zurückgeben und sind frei. Ich war begeistert von meiner Idee und tat genau das, was ich mir vorgenommen hatte. Einen Plan, was danach kommen würde, hatte ich zu jenem Zeitpunkt nicht. Die Menschen waren sehr glücklich über das, was ich machte. Sie behandelten mich, als ob ich ein Wunder vollbracht hätte. Und ich sagte mir: Wenn du so viele Leute mit so wenig glücklich machen kannst, warum machst du das nicht öfter?

So kam mir eine weitere gute Idee. Wäre es nicht das beste, zu der Bank zu gehen, die sich auf dem Campus der Universität befindet, um ihr vorzuschlagen, den Dorfbewohnern Geld zu leihen, damit diese nicht länger zu den Kredithaien gehen müssen? Doch als ich dies dann versuchte, winkten die Bankmanager ab. Nein, sagten sie, unsere Bank kann den Armen nichts leihen. Ich war bestürzt und antwortete, der Betrag sei so klein, er könne der Bank doch sicher nicht fehlen. Die Manager blieben bei ihrem Nein.

Es wurde ein zäher Kampf. Je mehr die Bank darauf beharrte, dass sie das nicht tun könne, desto mehr insistierte ich, dass sie dies tun *müsse*. Ich sagte den Managern alle Gehässigkeiten, die man gegen das Bankensystem nur sagen kann. Ich sagte ihnen, dass es die Logik befiehlt, gerade den Menschen Geld zu geben, die keines haben und nicht denen, die schon eine Menge besitzen. Nein, das ist nicht möglich…! Lassen Sie es uns versuchen…! Nein, wir versuchen es nicht…!

Ich liess nicht locker. Ich traf immer höhere Vertreter der Bank. Immer erhielt ich dieselbe Antwort. Schliesslich kapierte ich, was der entscheidende Punkt war. Ich bot mich der Bank als Garanten an. Ich schlug vor, dass ich alle Papiere

unterzeichnen und das Risiko übernehmen würde. Damit würde das Gesetz erfüllt, die Regeln auch, und ich besässe das Geld für die Leute. Dies war endlich ein Vorschlag, der funktionierte. Es war weiterhin keine einfache Sache, doch irgendwann leistete ich die Unterschriften, erhielt das Geld und gab es den Dorfbewohnern weiter. Das Resultat verblüffte mich: die Armen zahlten fast alle ihre Kredite durchweg zurück.

Ich war damals – es war das Jahr 1976 – sehr begeistert darüber, dass die Menschen, denen ich helfen konnte, so glücklich waren. Ich wollte weitermachen. Doch die Banken waren nicht willig und wenig daran interessiert, mit der Kreditvergabe fortzufahren. Sie hofften, alles würde von selbst zusammenbrechen und sie seien dann die Sache los.

Es brach nichts zusammen. Die Sache wuchs und wuchs. Die Banken wurden widerwilliger und widerwilliger. Da beschloss ich, eine eigene Bank zu gründen, und ich begann, Verhandlungen mit der Regierung aufzunehmen. Und es funktionierte. Einige Jahre später, am 2. Oktober 1983, gründete ich die Grameen-Bank, was übersetzt heisst «Bank auf dem Dorf».

Wir schauten, was die konventionellen Banken machen und lernten von ihnen. Und dann, als wir es verstanden hatten, gingen wir hin und machten das genaue Gegenteil.

Inzwischen vergeben wir in Bangladesch an mehr als siebeneinhalb Millionen arme Menschen Kredite, fast alles Frauen. Bevor wir kamen, hatten diese Frauen das Wort «Bank» nie auch bloss einmal schon gehört, sie hatten keine Ahnung, was das sei. Wir brauchten viel Zeit, um ihnen alles zu erklären und sie davon zu überzeugen, einen Kredit von 30 Dollar aufzunehmen. 30 Dollar – einen höheren Betrag konnten sie sich nicht vorstellen. Diese armen Frauen waren erschüttert, dass es jemanden gab, der ihnen einen solch hohen Kredit zur Verfügung stellen wollte. In ihrem ganzen bisherigen Leben hatte ihnen noch niemand auch nur einen Penny anvertraut. Und nun gab ihnen unsere Bank einen in ihren Augen so enormen Betrag, ohne weitere Fragen zu stellen!

Wenn eine solche Frau die 30 Dollar schliesslich in der Händen hält, dann rollen ihr Tränen aus den Augen. In diesem Moment gibt sie sich das Versprechen, ihr Leben dafür zu geben, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Sie arbeitet hart, um den Kredit irgendwann zurückzahlen zu können. Wenn man diese Geschichte mit mehr als siebeneinhalb Millionen multipliziert, dann weiss man, was die Grameen-Bank ausmacht: Vertrauen.

Immer wieder werde ich gefragt, wie ich die Regeln gefunden hätte, die das Grameen-System ausmachen. Als ich anfangs versuchte, das zu erklären, wurde ich nicht verstanden. Also brachte ich es so auf den Punkt: wir schauten, was die konventionellen Banken machen und lernten von ihnen. Und dann, als wir es verstanden hatten, gingen wir hin und machten das genaue Gegenteil.

Die konventionellen Banken wollen die Reichen als Kunden? Also gehen wir zu den Armen. Die konventionellen Banken bedienen die Männer? Also arbeiten wir mit den Frauen. Die konventionellen Banken wollen, dass die Kunden in ihre Büros kommen? Also gehen wir dorthin, wo unsere Kunden leben. Die konventionellen Banken wollen Sicherheiten? Also fragen wir nicht danach. Die konventionellen Banken interessiert die persönliche Kreditgeschichte? Also stochern wir nicht in der Vergangenheit. Doch das Beste am Grameen-System ist: wir haben keine Rechtsanwälte!

Unsere Kunden kommen nicht zu uns. Wir haben stattdessen 2'500 Zweigstellen im ganzen Land verteilt. Der Geschäftssitz unserer Bank ist nicht der Ort, wo gearbeitet wird. Sondern wir gehen raus und könnten innerhalb nur einer Woche alle siebeneinhalb Millionen Frauen an der Türschwelle ihres Hauses treffen. Das ist der Ort, wo wir Geschäfte machen. Und wofür sollten wir Sicherheiten brauchen? Für nur 30 Dollar? Die Leute haben ja nichts. Da gibt es keine Garantien.

Wir haben auch keine Dokumente, die unterzeichnet werden müssen, weil die Leute gar nicht unterschreiben können. Sie sind Analphabeten. Unsere Aufgabe ist die Zukunft. Wir akzeptieren jede Frau in der Situation, in der sie sich gerade befindet und gehen dann gemeinsam mit ihr voran. Und das funktioniert.

Die Rückzahlungsraten liegen in den 32 Jahren seit der Gründung der Grameen-Bank bei über 98 Prozent. Was für ein Kontrast! Überall auf der Welt kollabieren zurzeit die Banken, und die Kunden zahlen nichts mehr zurück, trotz all den Sicherheiten, Rechtsanwälten und Manövern, die es so gibt. Bei uns jedoch passiert das Gegenteil. In Bangladesch, einem Katastrophengebiet mit rund 150 Millionen Menschen, die in meist extremer Armut auf nur 147'000 Quadratkilometern leben,

bedienen siebeneinhalb Millionen Frauen, die weder lesen und schreiben können, pünktlich ihre Kredite.

Inzwischen gibt es Mikrokreditinstitute rund um die Welt. Mit immer denselben Prinzipien: keine Sicherheiten, keine Garantien, keine Rechtsanwälte, dafür aber Aktivitäten, die Einkommen generieren. Die Frauen erhalten Geld, um Hühner oder Kühe zu züchten, Körbe zu flechten oder Kleider zu nähen. Jeder Mensch hat ja so viele Fähigkeiten. Es ist falsch zu denken, die armen Leute könnten nichts.

Wir geben unsere Darlehen auch für andere Dinge. So ermutigen wir die Frauen, ihre Kinder zur Schule zu schicken. Wir erzählen ihnen, dass dies nun, mit einem eigenen Einkommen, möglich sei. Und auch das funktioniert. Wir haben damit etwas erreicht, was die Regierungen bisher vergeblich versucht haben. Anfangs dachten wir, dass schon eine elementare Schulbildung ein grosser Erfolg sei. Doch dann wir lagen falsch. Manche der Kinder aus den armen Familien mit Generationen von Analphabeten wurden zu Klassenbesten. Wir waren darüber so begeistert, dass wir zur Anerkennung der Leistung Stipendien einführten. Wir wollten dem ganzen Dorf zeigen, dass Kinder aus der ärmsten Familie stammen und dennoch zu den besten Schülern zählen können. Heute vergibt die Grameen-Bank jährlich 30'000 Stipendien.

Manche Schüler erreichten die höheren Schulen. Doch die Eltern konnten sie dabei nicht weiter finanziell unterstützen. Wieder wurden wir aktiv. Wir sagten allen, sie müssten sich keine Sorgen machen, die Bank sei für sie da und würde Kredite gewähren. Niemand würde abgewiesen. Mit solchen Ausbildungskrediten konnten wir rund 35'000 Studenten ermöglichen, sich an weiterführenden Schulen und Universitäten, etwa als Mediziner oder Ingenieure, ausbilden zu lassen.

Geht man heutzutage in die Dörfer, dann kann man dort die Töchter der Frauen treffen, die früher wegen eines 30-Dollar-Kredits noch weinten. Die Mütter haben ihr Leben verändert, besitzen ein Haus, ein kleines Vermögen, haben ein blühendes Geschäft aufgebaut. Die Tochter ist vielleicht Ärztin geworden, die in der Stadt praktiziert. Sieht man diese beiden Frauen nebeneinander, dann drängt sich der Gedanke auf: diese Mutter, die weder lesen noch schreiben kann, hätte ebenfalls Ärztin werden können. Doch die Gesellschaft gab ihr keine Chance. Erst als die Grameen-Bank kam, änderte sich ihre Situation. In solch einem Moment fragt man sich: Woher kommt die Armut? Liegt es an der Frau, dass sie arm ist? Die Antwort ist: Nein! Die Armut wird ihr von aussen auferlegt.

Alle Menschen – zu diesem Schluss komme ich immer wieder – besitzen ein unlimitiertes Leistungsvermögen. Doch arme Leute können ihre Begabungen nicht einsetzen. Sie haben ein grosses Potential, wissen aber nichts davon. Armut entsteht durch das System, durch die Institutionen, die wir geschaffen haben, durch unsere Konzepte. Wir nehmen es als gegeben hin, dass es so sein muss. Warum sonst verweigern die konventionellen Banken auch heute noch Kredite, obwohl wir ihnen 32 Jahre lang demonstriert haben, wie verlässlich diese Menschen zurückzahlen?

Bei allem, was ich mache, richte ich meine ganze Aufmerksamkeit vor allem auf *ein* Konzept: Unternehmertum. Ich fühle mich nicht wohl, wenn ich sehe, wie dieses Konzept in der ökonomischen Theorie behandelt wird. Geschäfte machen, heisst hier Geld machen. Wenn du nicht den Profit maximierst, dann bist du kein guter Geschäftsmann. Das ist zwar eindimensional, aber so ist nun mal die Sicht der Theoretiker. Um Menschen zu helfen, muss man raus aus dieser Eindimensionalität.

Lassen Sie uns zwei Typen von Unternehmern unterscheiden. Beim ersten Typ heisst es: alles muss zurück zu mir. Beim anderen: alles ist für die anderen, nichts für mich.

Lassen Sie uns zwei Typen von Unternehmern unterscheiden. Beim ersten Typ heisst es: alles muss zurück zu mir. Beim anderen: alles ist für die anderen, nichts für mich. Diesen Typ nenne ihn den Sozialunternehmer. Für ihn ist es wichtig, dem Planeten Gutes zu tun, ohne dabei Geld zu verlieren. Ein Sozialunternehmer hat keinen Verlust, aber auch keine Gewinnausschüttung in Form einer Dividende.

Als ich diese Idee entwickelte, hörte ich immer wieder, das ergebe alles keinen Sinn. Man nahm mich nicht ernst. In intellektuellen Auseinandersetzungen haben die Leute ja immer viele Worte parat, um einen abzukanzeln. Also entschied ich, die Sache selbst in die Hand zu nehmen. Denn wenn ich konkret werde, meine eigenen Ideen verwirkliche, dann zählen die Fakten. Das hatte ich durch die Grameen-Bank gelernt. So baute ich ein Solar-Unternehmen auf, mit dem Ziel, Elektrizität in die Dörfer zu bringen, kostendeckend, aber ohne damit Geld zu machen. Nach diesem

Prinzip schufen wir noch viele weitere Unternehmungen.

Insbesondere ein Gemeinschaftsunternehmen erhielt viel Aufmerksamkeit. Wir trafen uns in Paris – der Geschäftsführer des französischen Lebensmittelkonzerns Danone hatte mich, als ich auf der Durchreise war, zu einem Treffen eingeladen, weil er mehr über die Grameen-Bank erfahren wollte. Im Verlauf des Gesprächs fragte ich ihn: Warum ziehen wir nicht ein internationales Sozialunternehmen auf, das wir Grameen Danone nennen, um das Leben der Leute in Bangladesch zu verändern? Das Unternehmen wird Gewinn machen, doch der Gewinn wird beim Unternehmen bleiben. Sie erhalten keine Dividende. Nur Ihre Investition können Sie zurückbekommen. Mehr nicht.

Das Ergebnis dieses Gesprächs war ein gemeinsames Sozialunternehmen, das Yoghurt in den Dörfern Bangladeschs verkaufte, wo Millionen unterernährter Kinder leben. Der Yoghurt war mit den Spurenelementen angereichert, die den Kindern fehlten. Von den Experten wussten wir, dass die Kinder gesundwerden könnten, wenn sie rund ein dreiviertel Jahr lang regelmässig unser Produkt essen würden. Dies wurde zu unserem Ziel. Es funktionierte. Bald traten weitere Firmen auf mich zu und fragten, ob ich mit ihnen nicht ein Sozialunternehmen aufziehen wolle. Ich hiess sie alle willkommen.

Es wird bald Museen für die Armut geben, weil man ansonsten ganz vergessen würde, was Armut einmal war.

Unterdessen wurde ich von Journalisten gefragt, ob mich die Danone-Gruppe nicht nur benutzen würde, um ihre Publizität zu steigern. Meine Antwort war, dass ich über diese Frage überrascht sei. Denn nicht die Danone-Gruppe benutze mich für ihre Publizität, sondern ich Danone für die meine.

Wer benutzt nun wen? Meine Botschaft ist: ich bin dazu da, benutzt zu werden. Greifen Sie zu! Ich werde darüber glücklich sein.

Als nächstes trafen wir den Präsidenten des Crédit Agricole. Auch er fragte mich, was er tun könne, und so beschlossen wir, einen Fonds für Sozialunternehmen zu lancieren, Mikrofinanzinstitute eingeschlossen. Denn auch diese müssen keinen finanziellen Gewinn erwirtschaften. Das wäre die falsche Botschaft. Der Gewinn der Mikrofinanzinstitute wie auch dieses Fonds besteht vielmehr darin, das Leben der armen Menschen auf eine unternehmerische Art und Weise zu verändern. Das heisst: die Mikrofinanzinstitute borgen sich das Geld von dem Fonds und geben es an die Armen weiter. Diese geben es später wieder zurück, und dann zahlt das Mikrofinanzinstitut das Geld wieder an den Fonds zurück. Und das ist's dann.

Menschen geben gerne Almosen und engagieren sich gerne als Philanthropen. Es ist gut, dass sie so sind. Doch es gibt ein Problem mit den Dollars, die für wohltätige Zwecke gespendet werden. Sind sie einmal ausgegeben, kommen sie nicht mehr zurück. Es ist eine Einbahnstrasse. Anders ist es bei einem Sozialunternehmen. Hier rezykliert sich jeder Dollar. Es gibt kein Ende. Man liefert etwas und verbraucht den Dollar dennoch nicht. Daher muss man nicht ständig neue Geldgeber finden. Hierin liegt die Stärke der Sozialunternehmen.

Menschen helfen zu können, ist eine grossartige Sache. Mit einer halben oder einer Million Dollar kann man ein Sozialunternehmen aufbauen. Wenn das dann funktioniert, dann profitieren davon viele Millionen Menschen. Jeder kann jetzt mitmachen und investieren. Was sich einmal als erfolgreich erwiesen hat, kann beliebig oft wiederholt werden. Es gibt kein Ende.

Jeder Mensch ist auf diesem Planeten bloss für eine kurze Zeitspanne. Und jeder sehnt sich danach, ein Zeichen zu hinterlassen. Ich frage mich immer, was mein Zeichen sein wird. Die entscheidende Frage lautet doch: Hat jeder von uns seine Möglichkeiten so eingesetzt, dass er etwas hinterlassen kann?

Die Regierungen werden allgemein als die Instanz angesehen, die alle Probleme lösen kann. Die Regierungen sollen die Armut beseitigen, für Unterkunft, Trinkwasser und das Gesundheitswesen sorgen. Arme Regierungen! Wieviel können sie denn tatsächlich tun? Jeder Bürger hat doch viel mehr Kraft als sie. Denn die Ideen der Bürger können viel schneller etwas in Bewegung setzen. Egal, wer die Regierung ist, Regierungen sind langsame Maschinen. Die Schnelligkeit, die Kreativität ist mit *uns*! Lassen Sie uns diese nutzen, um die Welt zu verändern! Dann wird es bald Museen für die Armut geben, weil man ansonsten ganz vergessen würde, was Armut einmal war. In diese Museen werden wir mit unseren Kindern gehen, so wie wir heutzutage mit ihnen Ausstellungen über Dinosaurier besuchen.

aufgezeichnet und übersetzt von Suzann-Viola Renninger

MUHAMMAD YUNUS wurde am 28. Juni 1940 in Ostbengalen, im heutigen Bangladesch geboren. 1969 promovierte er in Wirtschaftswissenschaften an der Vanderbilt University in Nashville, USA; drei Jahre darauf wurde er als Professor an die Universität seiner Geburtsstadt Chittagong berufen. In den 80er Jahren gründete er die Grameen-Bank, die «Bank auf dem Dorf». Muhammad Yunus erhielt 2006, zusammen mit der Grameen-Bank, den Friedensnobelpreis für die Förderung wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung von unten.