

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 91 (2011)  
**Heft:** 988  
  
**Artikel:** Die neuen Unternehmer  
**Autor:** Yunus, Muhammad  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735252>

### **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:** 08.02.2026

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

## 4 Die neuen Unternehmer

**Profit und soziale Rendite sind kein Widerspruch. Der neue soziale Unternehmer setzt auf Markt statt auf Staat, auf Eigeninitiative statt auf fremde Hilfe. Sein soziales Ziel verliert er dabei jedoch nie aus den Augen. Plädoyer für ein Umdenken.**

von Muhammad Yunus

Viele soziale Probleme dieser Welt sind nach wie vor ungelöst, weil wir den Kapitalismus zu engstirnig verstehen. In Übereinstimmung mit diesem engstirnigen Verständnis bilden wir eindimensionale Menschen heran, die wir in der Rolle des Unternehmers sehen. Dabei isolieren wir diese Menschen von den religiösen, emotionalen und politischen Lebensdimensionen. Die isolierten eindimensionalen Menschen haben sich in ihrem unternehmerischen Leben nur einem Ziel zu widmen – der Profitmaximierung. Sie werden unterstützt von Massen anderer eindimensionaler Menschen, die mit ihren Investitionen dieselbe Mission verfolgen. Das Spiel der freien Märkte funktioniert wunderbar mit solchen gleichgeschalteten Investoren und Unternehmern. Wir sind so hypnotisiert vom Erfolg des freien Marktes, dass wir uns kaum trauen, jemals Zweifel am Status Quo zu äussern. Wir arbeiten hart daran, uns so gut wie möglich in diese eindimensionalen Menschen zu verwandeln, wie wir sie in der Theorie entworfen haben, um so das reibungslose Funktionieren der freien Marktwirtschaft zu gewährleisten.

Die ökonomische Theorie besagt, dass wir am meisten zur Gesellschaft und zur Welt beitragen, wenn wir uns lediglich darauf konzentrieren, das Maximum für uns selber zu erwirtschaften. Wenn wir das Maximum für uns selbst erwirtschaften, dann erhalten zuletzt alle ihr Maximum. Auch wenn wir eifrig diesem Grundsatz folgen, so regen sich manchmal Zweifel in uns, ob wir wirklich das Richtige tun. Doch ignorieren wir diese Zweifel für gewöhnlich und sagen, dass das, was falsch läuft, das Resultat von

«Marktversagen» sei; gut funktionierende Märkte können keine schlechten Resultate hervorbringen.

Ich glaube nicht, dass die Probleme dieser Welt das Resultat von «Marktversagen» sind. Märkte sind in der Tat eine gute und effiziente Institution zur Erreichung unserer Ziele. Die Ursachen der Probleme reichen tiefer. Wir sollten unerschrocken sein und einsehen, dass sie das Resultat eines «Theorieversagens» darstellen. Genauer gesagt ist es das Versagen unserer Theorien, die das tatsächliche Wesen des Menschen in unseren Modellen nicht berücksichtigen. Normale Menschen sind nicht eindimensionale Entitäten, sie sind erstaunlich multidimensional und bunt. Ihre Emotionen, Überzeu-

**Ich glaube nicht, dass die Probleme dieser Welt das Resultat von «Marktversagen» sind.**

gungen, Prioritäten und Verhaltensmuster sind so vielschichtig und vielfältig wie die Grundfarben und die Millionen der von ihnen geschaffenen Farben und Schattierungen.

### Soziales Profitdenken

Nehmen wir der Einfachheit halber einmal an, dass es zwei Typen von Menschen gibt. Beide Typen sind eindimensional, verfolgen aber unterschiedliche Ziele. Typ eins ist der bekannte, also der profitmaximie-

### Muhammad Yunus

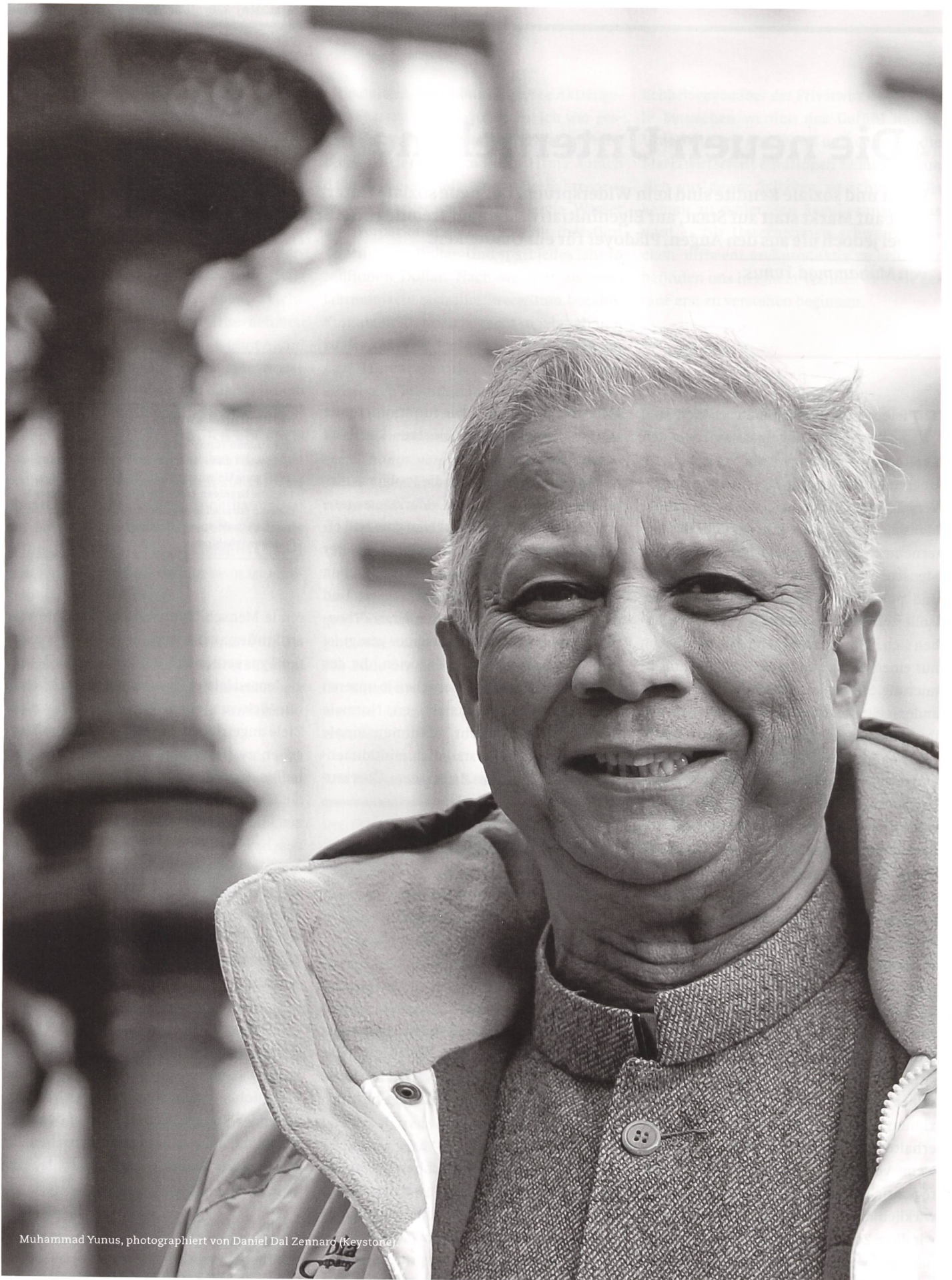
Muhammad Yunus hat in Volkswirtschaft promoviert und war Professor für Ökonomie an der Chittagong University in Bangladesch. Er gründete 1983 die Grameen Bank, die Mikrokredite vergibt.\* Für sein soziales Engagement erhielt er zahlreiche internationale Auszeichnungen, darunter 2006 den Friedensnobelpreis.

rende Mensch. Typ zwei hat kein Interesse an Profitmaximierung. Vertreter des zweiten Typs setzen sich dafür ein, ihren Beitrag zu dem zu leisten, was sie unter einer besseren Welt verstehen. Sie sind durch soziale Ziele angetrieben. Sie wollen anderen Menschen zu besseren Lebensaussichten verhelfen. Sie wollen ihr Ziel erreichen, indem sie Unternehmen schaffen oder unterstützen, die sich solche Aufgaben auf die Fahne geschrieben haben. Diese Unternehmen machen vielleicht Profit, vielleicht machen sie aber auch keinen. Doch ebenso wenig wie jedes andere Unternehmen dürfen diese Unternehmen Verlust schreiben. Diese Menschen schaffen also eine neue Klasse von Unternehmen, die wir «Nichtverlustunternehmen» nennen können.

Gibt es Menschen des zweiten Typs in der wirklichen Welt? Ja, es gibt sie. Wir alle kennen «Gutmenschen». Dieser Begriff hat für mich – ungeachtet anderer vorherrschender Konnotationen – einen positiven Klang. Ich habe Achtung vor Menschen, die von sich aus Gutes tun. Deshalb schlage ich

\* Weiterführende Informationen und Neuigkeiten zu Muhammad Yunus und der Grameen Bank sind auf [www.yunuscentre.org](http://www.yunuscentre.org) zu finden.





Muhammad Yunus, fotografiert von Daniel Dal Zennaro (Keystone)



vor, «Gutmenschen» in der Wirtschaft als «soziale Unternehmer» zu bezeichnen.

Das soziale Unternehmertum spielte historisch schon immer eine bedeutende Rolle. Viele Menschen erfreuten und erfreuen sich daran, anderen Menschen zu helfen. Alle Religionen regen zu solchem Verhalten an. Staaten fördern die Initiativen solcher Menschen durch Steuererleichterungen. Und es werden spezielle rechtliche Institutionen geschaffen, die es sozialen Unternehmern erlauben, ihre Ziele in einem geregelten Rahmen zu verfolgen.

Während viele Menschen ihre Zeit, ihre Arbeit, ihr Talent, ihr Geschick oder sonstige Dinge verschenken, um anderen Menschen zu helfen, verwenden soziale Unternehmer (SU) in erster Linie Geld dazu, um ihre sozialen Ziele zu erreichen. Ziel muss es

### Wir brauchen den Markt nicht bloss den Profiteuren zu überlassen.

stets sein, in absehbarer Zeit verlustfrei tätig zu sein, sonst ist das Projekt nicht nachhaltig. Dabei gewichten sie die Rolle des Profitdenkens unterschiedlich – es gibt die, die einfach keinen Verlust schreiben wollen, und es gibt die, die mit ihrem investierten Geld auch Gewinn erwirtschaften wollen.

Sobald ein SU mit einer Kostendeckung von 100 Prozent oder mehr operiert, betritt er das Wirtschaftsleben mit seinen unbegrenzten Möglichkeiten. Er hat das Gravitationsfeld der finanziellen Abhängigkeit verlassen und ist nun bereit zum Weltraumflug. Dies ist ein bedeutender Moment einer wichtigen institutionellen Verwandlung. Er hat sich von der Welt der reinen Philanthropie in die Wirtschaftswelt bewegt. Ich nenne diesen Unternehmertyp den «sozialen Geschäftsunternehmer» (SGU).

#### Mehr Wettbewerb, mehr Lösungen

Mit dem Markteintritt der SGU wird die Marktwelt interessanter und kompetitiver.

Interessanter deswegen, weil nun zwei Arten von Zielen im Spiel sind, die unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Bestimmung von Preisen schaffen. Und kompetitiver, weil die Anzahl der Akteure zunimmt. Diese neuen Akteure können ebenso beharrlich und geschäftstüchtig ihre Ziele verfolgen wie die herkömmlichen Unternehmer.

SGU könnten in der nationalen und internationalen Wirtschaft zu mächtigen Akteuren werden. Wenn wir heute die Vermögen aller weltweiten SGU addieren, macht diese Summe jedoch nicht einmal einen Bruchteil der weltweiten Wirtschaft aus. Dies liegt nicht daran, dass es SGU an Wachstumspotential fehlt. Der Grund ist ein anderer: wir haben die Existenz von SGU konzeptuell noch nicht anerkannt und für sie keine Funktion auf dem Markt vorgesehen. Sie gelten als Verrückte und werden von der Mainstream-Ökonomie ignoriert. Wir beachten sie nicht, weil wir aufgrund der Theorien, die wir gelernt haben, ihnen gegenüber blind sind. Das muss sich ändern. Wir sollten anerkennen, dass sie existieren, und sie in unser Vokabular aufnehmen. Wenn wir dies tun, werden irgendwann geeignete Institutionen, rechtliche Rahmenbedingungen, Regulierungen, Normen und Regeln aufkommen, die ihnen zum Durchbruch verhelfen.

#### Falsche Arbeitsteilung

Oftmals wird gesagt, der Markt sei unmöglich in der Lage, soziale Probleme zu lösen. Es wird sogar behauptet, der Markt als Institution trage massgeblich zu diesen Problemen bei (man denke zum Beispiel an Umweltprobleme, Ungleichheit, Gesundheitsprobleme, Arbeitslosigkeit, Ghettos, Verbrechen etc.). Weil der Markt angeblich versagt, wird die Verantwortung für die Lösung der Probleme an den Staat delegiert. Diese Arbeitsteilung wurde lange als der einzig gangbare Weg angesehen – bis Planwirtschaften geschaffen wurden, die alle Macht dem Staat übertrugen, den Markt abschafften, die sozialen Probleme aber auch nicht lösten. Seit wir eingesehen haben, dass Planwirtschaften nicht funktionieren, sind wir wieder bei der künstlichen Ar-

beitsteilung zwischen Markt und Staat angelangt. In dieser Umgebung wird der Markt als exklusiver Spielplatz für Profiteure konzipiert, die ihre individuellen Ziele verfolgen und das Gemeinwohl der Gemeinschaften und der Welt als ganzes zumeist ausser Acht lassen, während sich der Staat um die sozialen Ziele kümmert.

Nun leben wir in einer Zeit, in der wir wieder Wachstum erleben, in der individuelle Vermögen unvorstellbare Grössen erreichen, in der technologische Innovationen das Tempo des Wachstums weiter erhöhen und in der die Globalisierung Gefahr läuft, schwache Ökonomien und arme Leute von der wirtschaftlichen Landkarte zu tilgen. Es wäre in dieser Zeit nun an der Zeit, die Möglichkeiten der SGU genauer zu eruieren, als wir dies bisher getan haben. Wir brauchen den Markt nicht bloss den Profiteuren zu überlassen. Wir tun gut daran, das engstirnige Verständnis des Kapitalismus hinter uns zu lassen und das Konzept des Marktes zu erweitern, indem wir die Existenz der SGU anerkennen. Denn wenn wir dies tun, können SGU den Markt für soziale Ziele so fruchtbar machen, wie dies die Profiteure zur Erreichung ihrer individuellen Ziele tun.

#### Kreieren wir einen sozialen Aktienmarkt

Wie können wir SGU fördern? Welche Schritte müssen wir unternehmen, um es den SGU leichter zu machen, grössere Marktanteile zu erlangen?

Zunächst müssen wir in unserer Theorie anerkennen, dass der SGU als Typ existiert. Studierende müssen lernen, dass es zwei Arten von Unternehmern bzw. Unternehmen gibt: a) Unternehmen, die Profite erzielen wollen, und b) Unternehmen, die auf soziale Rendite abzielen. Junge Menschen müssen lernen, dass sie eine Wahl zu treffen haben: welche Art von Unternehmer möchten sie sein? Wenn wir unser Verständnis des Kapitalismus erweitern, dann haben junge Menschen aber auch die Wahl, diese zwei grundsätzlichen Typen in den für sie passenden Proportionen zu kombinieren.

Zweitens müssen wir den SGU und jenen Investoren, die in soziale Unternehmen investieren, auf dem Markt mehr Sichtbar-



keit verleihen. Solange die SGU im kulturellen Umfeld des herkömmlichen Aktienmarktes operieren, werden sie von den herkömmlichen Normen und dem herkömmlichen Jargon des Handels gehindert. SGU müssen ihre eigenen Normen, Standards, Masseinheiten, Bewertungskriterien und Begrifflichkeiten entwickeln. Dies kann nur geschehen, wenn wir einen speziellen Aktienmarkt für SGU und soziale Investoren schaffen. Wir können ihn den «sozialen Aktienmarkt» nennen. Leute werden dort ihr Geld in Ziele investieren, an die sie glauben, und in Unternehmen, von denen sie glauben, dass sie die selbst gesteckten Ziele am besten erreichen. Es würde dann auch Unternehmen auf diesem sozialen Aktienmarkt geben, die genau die Ziele der sozialen Investoren verfolgen und zugleich einen bedeutenden Profit erwirtschaften. Diese Unternehmen wären natürlich für beide Typen von Investoren attraktiv; für jene mit sozialen Zielen und für jene mit dem Ziel hoher Renditen.

Es ist wichtig zu sehen: erwirtschaftet ein Unternehmen Profit, disqualifiziert es sich nicht als soziales Unternehmen. Entscheidend ist vielmehr die Frage, ob sein soziales Ziel weiterhin im Vordergrund

### Leute werden auf dem «sozialen Aktienmarkt» ihr Geld in Ziele investieren, an die sie glauben.

steht und ob sich dieses Ziel in den Entscheidungen des Unternehmens widerspiegelt. Es werden Unternehmen entstehen, die erfolgreich soziale und kommerzielle Ziele kombinieren. In diesem Fall bedarf es jedoch klarer Regeln, die definieren, was als soziales Unternehmen gilt, bis wohin ein Unternehmen auf dem sozialen Aktienmarkt zugelassen und wann es davon ausgeschlossen wird. Denn die Investoren müssen die Gewissheit haben, dass die Unternehmen auf dem sozialen Aktienmarkt tatsächlich Unternehmen mit sozialen Zielsetzungen sind.

Zusätzlich zur Schaffung eines sozialen Aktienmarktes braucht es Ratingagenturen und Messinstrumente, die aufzeigen, welche sozialen Unternehmen am effizientesten sind – dies alles, damit die sozialen Investoren ihre Investitionen am wirksamsten tätigen können. Die soziale Industrie braucht ferner eine Art *Social Wall Street Journal* oder eine *Social Financial Times*, die über all die aufregenden, aber auch die unerfreulichen Neuigkeiten berichtet und Analysen bietet, um SGU und Investoren auf dem laufenden zu halten.

Businessschulen können damit beginnen, soziale MBAs anzubieten, um die Nachfrage nach SGU zu decken und Studenten darauf vorzubereiten, SGU zu werden. Ich glaube, dass junge Menschen sehr enthusiastisch auf die Herausforderung reagieren werden, als SGU ernsthaft zur Lösung sozialer Probleme beizutragen. Sogar der soziale Aktienmarkt könnte von einem SGU initiiert werden. Eine oder mehrere Businessschulen zusammen könnten einen solchen Aktienmarkt auf die Beine stellen. Wir müssen uns ferner um die Finanzierung der SGU kümmern. Neue Bankfilialen könnten sich auf die Finanzierung sozialer Unternehmen spezialisieren. Neue «Business-Angels» müssen die Bühne betreten. Soziale Wagniskapitalisten sollten sich mit SGU zusammentun.

#### Erster Schritt: Projektwettbewerbe

Ein guter erster Schritt zur Schaffung neuer sozialer Geschäftsunternehmen könnte darin bestehen, Projektwettbewerbe ins Leben zu rufen, die lokal, regional und global ausgeschrieben werden. Das Preisgeld für die Gewinner könnte in Form einer Finanzierung oder in Form einer Partnerschaft zur Umsetzung des Projektes ausbezahlt werden. Zudem könnten sämtliche Wettbewerbseingaben im Sinne eines freien Zirkulierens von Ideen veröffentlicht werden; die Ideen dienen so als Ausgangspunkt für die nächste Runde des Projektwettbewerbs oder als Inspiration für künftige SGU.

Wir dürfen jedoch nicht erwarten, dass neue soziale Wirtschaftsunternehmen von Anfang an das Problem, das sie im Fokus haben, vollständig zu lösen vermögen. Der Fortschritt erfolgt vielmehr in kleinen

Etappen. Jede weitere Etappe begünstigt die Lösung eines weiteren Teils des Problems. Die Grameen Bank ist ein gutes Beispiel dafür. Als ich die Grameen Bank gründete, hatte ich keinen genauen Plan, den ich verfolgte. Ich machte einen Schritt nach dem anderen, immer in der Gewissheit, dass dieser Schritt mein letzter sein würde. Aber es war nie mein letzter Schritt. Der eine Schritt führte zum nächsten, der so interessant aussah, dass es schwierig war, ihn nicht zu tun. Und mit jedem Schritt fand ich mich in der gleichen Situation wieder – bis zum heutigen Tag.

Ich habe meine Arbeit begonnen, indem ich armen Leuten ohne Sicherheiten kleine Geldsummen geliehen habe. Ich realisierte, wie glücklich und stolz dies die Leute machte. Ich brauchte mehr Geld, um mein Unternehmen zu vergrössern. Ich habe mich an Banken gewandt und für die armen Leute gebürgt. Wollte ich jedoch die ganze Unterstützung anderer Banken, musste ich mein eigenes Projekt in eine Bank verwandeln. Das habe ich getan.

So habe ich eine unabhängige Bank geschaffen, die die Arbeit tätigte, an der mir gelegen war. Als wir formal eine Bank waren, nahmen wir Geld von der Zentralbank auf, um dieses Geld den armen Leuten zu leihen. Nachdem spendable Leute anfangen, sich für unsere Arbeit zu interessieren, und unser Projekt unterstützen wollten, erhielten wir Darlehen von internationalen Spendern. Irgendwann haben wir entschieden, dass wir selbständig sein wollten. Deshalb haben wir damit begonnen, intern Geld zu schaffen, indem wir Bankkonti anboten.

Wir haben viele Programme entwickelt – Hypotheken, Studierendendarlehen, Rentenfonds, Darlehen, die in Dörfern Telefonistinnen den Kauf eines Mobiltelefons erlauben, und Darlehen, die es Bettlern ermöglichen, Hausierer zu werden. Ein Programm kam nach dem anderen.

Wenn wir die richtige Umgebung schaffen, dann können SGU einen bedeutenden Marktanteil erobern. Sie können den Markt in einen Ort verwandeln, wo soziale Probleme auf innovative und effektive Art und Weise gelöst werden. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Matthias Jenny