

C. K. Prahalad

# Ideen gegen Armut

Der Reichtum der Dritten Welt

*Übersetzung aus dem Englischen  
von Susanne Schindler und Cosima Grun*

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Ideen gegen Armut« (ISBN 978-3-86881-201-5)  
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

## Teil I

---

# Privater Sektor und Armut – Fortschritt von 2004 bis 2009



# Neue Einleitung: Privater Sektor und Armut – Fortschritt von 2004 bis 2009

Fünf Jahre sind keine lange Zeit, um die Entwicklung einer Idee zu bewerten, und noch viel weniger im Hinblick auf die Auswirkungen vor Ort. Vor weniger als fünf Jahren wurde das Buch *Der Reichtum der Dritten Welt. Armut bekämpfen, Wohlstand fördern, Würde bewahren* veröffentlicht. Der erste Artikel zu diesem Thema erschien im Jahr 2002.<sup>1</sup>

Zu dieser Zeit wurde der Theorie, dass der private Sektor eine entscheidende Rolle bei der Linderung weltweiter Armut spielen soll, mit Skepsis begegnet. Noch radikaler war die Vorstellung, dass der private Sektor den größten Einfluss nehmen könnte, indem er profitable Unternehmen erschafft, welche die 5 Milliarden Menschen des »unsichtbaren, unversorgten Marktes« bedienen. Ich bin den Vertretern von Regierungen, Nichtregierungsorganisationen und großen Unternehmen, die bereit waren zuzuhören und zu experimentieren überaus denkbar. Natürlich haben sich die Armen lange nach einem Wandel gesehnt. Ihr Enthusiasmus und ihre Einblicke waren eine große Inspiration für mich.

Wir sind noch weit davon entfernt, das Problem der globalen Armut zu lösen. Aber ich sehe Gründe zum Optimismus, dass sich die Bedingungen für einen signifikanten und nachhaltigen Wandel schnell entwickeln. Zum einen gewinnt die Vorstellung an Glaubwürdigkeit, dass der private Sektor an marktbasierter Lösungen für die ärmsten Menschen der Welt beteiligt werden kann und sollte. Der Markterfolg einiger multinationaler Unternehmen, die sich der Herausforderung stellten, hat für Bewegung gesorgt. Anerkannte Unternehmensführungskräfte wie zum Beispiel Bill Gates, die sich für den kreativen Kapitalismus einsetzen, haben ebenfalls zu einer Veränderung der Wahrnehmung beigetragen.

Zum anderen drang das aktive Engagement für Verbraucher in Bottom-of-the-Pyramid-Märkten bis zu Verbrauchern in Industrieländern vor. Die Einstellung der breiten Öffentlichkeit begann, sich weg von direkter Hilfe hin zum Austausch von Ideen und Kapital zu verlagern. Für nur 25 US-Dollar kann man Geschäftspläne bewerten lassen und Mikrolöhne bei Bottom-of-the-Pyramid-Unternehmern über *Kiva.org* einführen. Ein paar Klicks auf *Novica.com* verschaffen Zugang zu einem Netzwerk traditioneller Handwerker und Kunsthandwerker, die jedem Käufer eine Notiz beilegen.

Mobiltelefone sind gleichermaßen Bestandteil des Lebens der Reichen und der Armen. Heutzutage kommunizieren Bürger auf Wegen miteinander, die selbst vor wenigen Jahren noch schwer vorstellbar waren. Aus diesem Grund steigt das Bewusstsein über die Bedingungen und Abstufungen des Bottom of the Pyramid. Dies brachte Unternehmen zu der Einsicht, dass der Bottom of the Pyramid nicht nur die Zivilgesellschaft, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen betrifft.

Unterstützung – oder Druck – für beziehungsweise auf Unternehmen, sich am Bottom of the Pyramid zu engagieren, wird kein nachhaltiges Wachstum schaffen. Die ursprüngliche Idee dieses Buches, Armut durch Gewinne zu beseitigen, scheint heute greifbarer zu sein als vor fünf Jahren. Heutzutage gibt es Beweise dafür, dass die Innovationen am Bottom of the Pyramid zu profitablen Unternehmen führen können und geführt haben, und die Verbraucher in diesen Märkten haben gezeigt, dass sie genauso intelligent und anspruchsvoll sind wie die Verbraucher in allen anderen Ländern.

Durch meine Zusammenarbeit mit der Kommission für Entwicklung der Vereinten Nationen und großen multinationalen Unternehmen bestand die ermutigendste Lektion auf dieser Reise nicht nur in der Verifizierung des ursprünglich vorgestellten Geschäftsmodells. Weitaus signifikanter ist die in einigen Fällen eingetretene Entwicklung des Bottom of the Pyramid zu einer Plattform für globale Innovationen. Dies ist eine Entwicklung mit wichtigen Auswirkungen.

In dieser Einleitung für die aktuelle Ausgabe des Buches im Jahr 2010 bewerte ich kurz die Auswirkungen der Idee und berücksichtige die Ansichten von Managern, die wichtige Initiativen in Bottom-of-the-Pyramid-Märkten geleitet haben. Außerdem widme ich mich einigen Fragen in Bezug auf Bottom-of-the-Pyramid-Märkte. Es gibt fünf Hauptthemengebiete, über die ich explizit schreibe:

1. Wie hat sich die Rolle des privaten Sektors bei der Armutsbekämpfung entwickelt?
2. Was haben große Firmen, einschließlich multinationaler Unternehmen, daraus gelernt, dass sie aktiv neue Absatzmöglichkeiten in den Bottom-of-the-Pyramid-Märkten verfolgen?
3. Was sind die entscheidenden Faktoren, um diese Absatzmöglichkeiten zu entwickeln?
4. Erfordern diese Märkte einen »neuen sozialen Pakt« von Unternehmen?
5. Was sind die entstehenden »Regeln des Engagements«, die unseren Ansatz für BOP-Märkte begleiten sollen?

## Die Rolle des privaten Sektors

Bis vor Kurzem wurde der Rolle des privaten Sektors bei der Armutsbekämpfung wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die UN-Millenniumsziele wurden ursprünglich entwickelt, ohne eine mögliche Rolle des privaten Sektors zu berücksichtigen. Erst später schloss der neue UN-Generalsekretär Kofi Annan den sozialen Pakt mit dem privaten Sektor.

Die Pionierarbeit auf diesem Gebiet wurde von der Blue-Ribbon-Kommission geleistet, die vom Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen für den privaten Sektor und den Kampf gegen Armut ins Leben gerufen wurde. Der Bericht wurde im Jahr 2004 veröffentlicht.<sup>2</sup> Ich hatte das Privileg, ein Teil dieser Kommission zu sein. Das

Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen unterstützt nun in vollem Umfang die Vorstellung über den Beitrag des privaten Sektors zur Armutsbekämpfung.<sup>3</sup>

Auf vergleichbare Art und Weise haben Organisationen wie das Weltwirtschaftsforum Gruppen aus dem privaten Sektor speziell damit beauftragt, Lösungen für Armut zu finden – zum Beispiel das Social-Entrepreneurship-Forum oder die Gruppe von Unternehmen, die im Hinblick auf die globale Hungerbekämpfung zusammenarbeiten.

Die Akzeptanz der Rolle des privaten Sektors bei der Armutsbekämpfung ist in der Zivilgesellschaft unterschiedlich. Einige sind bereit, eine Rolle für den privaten Sektor zu akzeptieren, und einige sind erwartungsgemäß skeptischer. Jedoch lernen große Unternehmen aus dem privaten Sektor und Organisationen aus der Zivilgesellschaft immer mehr, auf eine gemeinschaftliche Art und Weise zusammenzuarbeiten.

Es wächst die Anerkennung dafür, dass die Verbindung von lokalem Wissen der gemeinnützigen Organisationen und globaler Reichweite der multinationalen Unternehmen einzigartige und nachhaltige Lösungen schaffen können. Natürlich kann der private Sektor nicht alle Probleme lösen, aber er kann technische und finanzielle Ressourcen, Organisationsfähigkeit, Verlässlichkeit und einen unternehmerischen Ansatz zur Problembekämpfung bieten.<sup>4</sup>

## **Wer oder was ist der Bottom of the Pyramid? Was haben wir gelernt?**

Es gibt viele Diskussionen darüber, was der BOP-Markt ist und wer zu diesem Markt zählt. Die ursprüngliche Definition des Bottom of the Pyramid basierte auf einer einfachen Voraussetzung. Das Konzept wurde eingeführt, um auf die 4 bis 5 Milliarden Armen aufmerksam zu machen, die vom großen organisierten privaten Sektor, einschließlich multinationalen Unternehmen, nicht oder nicht aus-

reichend versorgt werden. Diese Gruppe, die bis vor Kurzem vom privaten Sektor ignoriert wurde, könnte eine Quelle für unbedingt erforderliche Dynamik und Wachstum sein.

Die Annahmen, die den Fokus auf den Bottom of the Pyramid beeinflussten, waren ebenfalls eindeutig: 4 Milliarden Menschen können der Motor für die nächste Phase des globalen Handelns und des Wohlstands sein. Die Versorgung von BOP-Verbrauchern wird Innovationen in den Bereichen Technologie, Produkte und Dienstleistungen erfordern, ebenso wie im Hinblick auf Geschäftsmodelle. Viel wichtiger ist, dass große Unternehmen mit Organisationen aus der Zivilgesellschaft und regionalen Regierungen zusammenarbeiten müssen. Marktentwicklungen im Bottom of the Pyramid werden auch zu Millionen neuer Unternehmer an der Basis führen – von Frauen, die als Eigenhändler und Unternehmer arbeiten, bis hin zu Mikrounternehmen auf Dorfebene.

Natürlich können 4 Milliarden Menschen keine monolithische Einheit sein. Sie repräsentieren eine riesige Vielfalt – in Bezug auf ihre Bildung, die Mischung aus Stadt- und Landbevölkerung, geografische Unterschiede, das Einkommensniveau, kulturelle und religiöse Unterschiede und jedes andere Merkmal, das zu einer Aufteilung führen kann. Diese riesige Vielfalt führt zu zahlreichen Ansichten im Hinblick auf den BOP.

Der Bottom of the Pyramid ist wie ein Kaleidoskop, keine Einzelansicht zeigt alle Möglichkeiten. Jede Drehung hilft dabei, sich auf eine spezielle Facette der Möglichkeiten oder Probleme zu konzentrieren. Die Vielfalt fördert große Meinungsverschiedenheiten zwischen Wissenschaftlern und Ausübenden hinsichtlich der Gesichtspunkte, die den BOP charakterisieren. Außerdem ruft die Bezeichnung Bottom of the Pyramid unterschiedliche Bilder hervor. Es ist wenig überraschend, dass Leser dazu neigen, ihre eigene Definition auf diesen Ansatz zu übertragen.

Ich nannte das Phänomen Bottom of the Pyramid, da es der Realität entsprach, wie ich sie sah. Das Ziel war sicherzustellen, dass die Reichen – an der Spitze der Wohlstandspyramide – für die etwas weni-

ger Glücklichen sensibilisiert werden könnten. Einige mochten die Vorstellung des Fußes der Wohlstandspyramide nicht; sie nannten es die Basis der Pyramide – eine Sicht von unten nach oben.<sup>5</sup>

Eine Aufteilung der 4 Milliarden war naheliegend. Einige sprachen von der nächsten Milliarde.<sup>6</sup> Einige fokussierten sich auf die nächsten 4 Milliarden.<sup>7</sup> Einige konzentrierten sich auf die untere Milliarde.<sup>8</sup> Einige versuchten den Markt wie früher in die Kategorien A bis E einzuteilen, wobei die Kategorien C, D und E dem BOP entsprachen. Es gibt auch erhebliche Debatten darüber, wer am Bottom of the Pyramid lebt – Menschen, die von weniger als 2 US-Dollar pro Tag leben? Oder von weniger als 1 US-Dollar pro Tag? Was ist mit den Menschen, die zwar mehr als 2 US-Dollar pro Tag verdienen, aber immer noch in Armut leben, da sie keinen adäquaten Zugang zu qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen (nicht identisch mit Luxus) haben?

Die umfangreiche Studie des Weltressourceninstituts und der International Finance Corporation hat durch eine Einteilung nach Land und Einkommensniveau für mehr Klarheit bei der Zusammensetzung der nächsten 4 Milliarden gesorgt. Die Studie zeigte außerdem, dass die BOP-Verbraucher 5 Billionen US-Dollar an Kaufkraftparität beitragen.

Die Bottom-of-the-Pyramid-Debatte führte zu neuen Ansichten über die Chance. Der mittlere Teil der Wohlstandspyramide oder die aufstrebende Mittelschicht stehen im Zentrum. Eine aktuelle Studie des *Economist* schlussfolgerte, dass die Hälfte der Weltbevölkerung zur aufstrebenden Mittelschicht gezählt werden kann. Dazu zählt jener Teil der Bevölkerung, der von 2 bis 13 US-Dollar in auf Kaufkraft umgerechneten Preisen lebt. Diese Gruppe hat frei verfügbares Einkommen und investiert es in Bildung, Gesundheit, Energie, Transport und Körperpflege. Dieser Markt umfasste im Jahr 2005 gemäß einigen Schätzungen 2,6 Milliarden Menschen und wächst schnell. Es wird erwartet, dass rund 60 Prozent der weltweiten Mittelschicht allein in Asien leben werden.<sup>9</sup>

Viele Unternehmen bezeichnen den BOP nun als »aufstrebende Verbrauchermärkte« oder Schwellenländer. Dies ist eine eher neu-