

# Muhammad Yunus und die Grameen-Bank

*- Eine Bank für die ärmsten Frauen der Welt -*

## **Inhalt**

<b>1. Yunus und die Grameen-Bank</b>	<b>3</b>
1.1. biographische Daten zu Muhammad Yunus	
1.2. Was ist die Grameen Bank ?	
<b>2. Menschenbild</b>	<b>5</b>



---

<b>3. Philosophie/Kultur des Unternehmens</b>	<b>7</b>
<b>4. Funktionsweise der Grameen-Bank</b>	<b>10</b>
<b>5. Effekte von Grameen in den Regionen</b>	<b>19</b>
<b>6. Social Entrepreneurship</b>	<b>23</b>
6.1 Kritikpunkte am herkömmlichen Entwicklungs- hilfeansatz	
6.2 Kritikpunkte an der westlichen Marktwirtschaft	
6.3 Was ist Sozial-/Entwicklungsunternehmertum?	
<b>7. Schaubild der Grameen-Unternehmen</b>	<b>26</b>
<b>8. Literatur</b>	<b>29</b>



## 1. Yunus und die Grameen-Bank

„If you think you can, you can.  
If you think you can` t, you` re right.“

### 1.1. biographische Daten zu Muhammad Yunus

28. Juni 1940	Geburt in Chittagong, Bangladesch
1961 – 1965	Wirtschaftsdozent an der Universität Chittagong
1965 – 1970	Studium an der Vanderbilt-Universität in Nashville, USA
1970	Promotion in Volkswirtschaftslehre an der Vanderbilt-Universität
1970 – 1972	Assistenz-Professor an der Middle Tennessee State University
1972 – 1976	Professor der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Chittagong
1974	Hungerkatastrophe in Bangladesch Erste Experimente mit Kleinkrediten im Dorf Jobra
1976 – 1979	Versuchsphase zur Systematisierung der Vergabe von Kleinkrediten über die Landwirtschaftsbank in Jobra
1979 – 1983	Pilotprojekt für das Kleinkreditbankensystem in Tangail
2. 10.1983	formelle Anerkennung der Grameen Bank als eigenständige Bank mit Sitz in Dhaka
1989	Gründung des Grameen Trust, der Stiftung zur Förderung der Entstehung von Kleinkreditbanken in aller Welt
1995	vollständige finanzielle Unabhängigkeit der Grameen Bank
1995	Kauf einer Mobilfunklizenz, Aufbau von Grameen Phone und Grameen Telecom
1996	Gründung von Grameen Shakti zur Verbreitung von erneuerbaren Energieformen
1997	Gründung von Grameen Shikkha zur Etablierung systematischer Bildungsprogramme
Seit 1996	Berater der Regierung von Bangladesch
1998	Gründung von Grameen Knitwear, dem ersten exportorientierten Unternehmen in der Unternehmensfamilie
2.-4.2.1997	Microcredit Summit in Washington D.C., USA



---

25.6.1997	Verleihung des „Planetary Consciousness Award“ in der Frankfurter Paulskirche
1999	Gründung von Grameen Software
2004	Gründung von Grameen Cybernet
12.-15.11.2006	Global Microcredit Summit in Halifax, Kanada
10.12.2006	Verleihung des Friedensnobelpreises an Muhammad Yunus und die Grameen Bank

(Spiegel, 2006, S. 155f)

## 1.2 Was ist die Grameen Bank?

- Vergabe von Mikro-Krediten an die Ärmsten, die mit weniger als 1 US-Dollar/Tag ihr Überleben sichern und im herkömmlichen Sinne der Banken nicht kreditwürdig sind.
- Die Grameen-Bank verfügt über die höchste Kreditrückzahlungsquote der Welt von 98,4% und ist zu 94% im Besitz der Kreditnehmerinnen.
- Sie verfügt mittlerweile über 18.000 Angestellte in 2.000 Dorffilialen und hatte im Jahr 2006 6 Millionen Familien als Kunden mit einer Kreditvergabe von 800 Millionen US-Dollar.
- Ursprünglich nur in Bangladesch angesiedelt, wird das Prinzip der Grameen Bank mittlerweile auch in anderen Ländern der Welt zur regionalen wirtschaftlichen Entwicklung unter Berücksichtigung der ortsgegebenen Besonderheiten angewendet.

*„Die vermeintlich absurde Idee, man könne ausgerechnet Menschen, die nie gelernt hatten, mit Geld umzugehen, dieses Geld in Form von Krediten in die Hand geben und ihnen so den Weg aus der Armutsfalle weisen und die Ärmsten nicht als Teil des Problems sehen, sondern als Teil der Lösung erkennen und als gleichwertige Menschen ernstnehmen.“ M. Yunus*

- Vertrauen heißt auf Latein „credere“, das Ursprungswort unseres „Kredits“.
- Die Welt gibt Kredite nur an Besitzende – Muhammad Yunus mit seiner „Bank für die Armen“ nur an Besitzlose.
- Die Welt vertraut in Gelddingen nur Menschen, die bereits Geld haben – der Friedensnobelpreisträger schenkt jenen Menschen volles Vertrauen, die nichts haben, und setzt damit bei ihnen eine erstaunliche Kreativität frei.



- Der Wirtschaftswissenschaftler Yunus aus Bangladesch machte das radikale Querdenken zugunsten der Schwächsten der Welt zum erfolgreichen Modell eines neuen Sozialunternehmertums.
- Die Bank, die zu den Armen geht: Angestellte der Bank gehen in die Dörfer und stellen die Funktionsweise der Bank allen wichtigen Persönlichkeiten des Dorfes (Bürgermeister, Lehrer, Geistlicher etc.) vor.
- Sie bleiben im Dorf, wenn sie nicht auf eindeutige Ablehnung stoßen oder wenn die erste Ablehnung überwunden werden kann. Ansonsten ziehen sie weiter.
- Im Dorf erfolgen dann alle Bankgeschäfte unter freiem Himmel ohne Trennung der Beteiligten durch Tresen, Schreibtisch, Schalter etc. (Prinzip der „gleichen Augenhöhe“ aller Beteiligten)
- Traditionelle Bankhäuser errichten ihre Gebäude in den Metropolen, um Bedeutung und Macht auszustrahlen. „Wer von uns etwas will, muss zu uns kommen.“ (Institutionen sind geronnene Gewalt der Geschichte.)

## 2. Menschenbild

### Zum Potential von Menschen

- „Ich bin fest davon überzeugt, dass jeder Mensch ein nicht nutzbar gemachter Schatz mit unbegrenzten Fähigkeiten ist.“
- Jeder Mensch verdient dieselbe Achtsamkeit, dieselbe Qualität des Zuhörens. Yunus besitzt die Fähigkeit, mit höchster Aufmerksamkeit zuzuhören; so als wollte er niemals irgendwo die Lernchance, die in jeder menschlichen Begegnung steckt, versäumen.
- Ein Großteil der heutigen Weltprobleme resultiert für Yunus aus der Erschaffung einer Hierarchie des Zuhörens (nur so genannte Experten zählen wirklich und verschaffen sich Gehör).
- Die Würde des Menschen liegt in seiner Fähigkeit, sein Leben eigenständig zu meistern.
- Alle Hilfe (außer in Katastrophenfällen) hemmt den Menschen in seiner Befähigung zum Lebensunternehmer.
- Schon kleine Kinder nehmen Hilfe nur in einem ganz bestimmten Rahmen gerne an. Danach erfolgt sofort eine Abgrenzung und



- Unabhängigkeitserklärung „Ich kann das!“ als authentischer Ausdruck des Lebenswillens.
- Leben als Fähigkeit zur Selbstbestimmung.
- Nur Selbständigkeit garantiert die „gleiche Augenhöhe“ zwischen Menschen. Ohnedem entwickelt sich keine Kultur der Würde und Wertschätzung.

### „die Ärmsten als neue Professorinnen“

- Niemand weiss besser als die Armen selbst, was sie brauchen und was sie tun müssen, um sich erfolgreich selbständig zu machen und nachhaltig erfolgreich zu sein.
- Die Armen (im Sinne der UN: weniger als 2 US-Dollar/Tag) und die Ärmsten (weniger als 1 US-Dollar/Tag) als Experten für sich selbst.
- Wenn jemand über keinerlei formale Bildung verfügt und weder lesen noch schreiben kann, kein Telefon und auch keinen Fernseher besitzt, so heißt dies noch lange nicht, dass ein solcher Mensch nicht über die Probleme des Landes Bescheid wüsste. Er kennt viele davon ..... aus eigener Erfahrung.
- Die Ärmsten der Armen können mindestens so talentierte Unternehmer-Persönlichkeiten sein wie jene, die das Privileg hatten unter besseren Rahmenbedingungen zu leben und zu agieren.
- Yunus Frage an Banker und Manager in Frankfurt: „Wer von Ihnen fühlt sich in der Lage, eine Familie von weniger als einem Dollar pro Tag zu ernähren? Die Frauen in den ländlichen Regionen von Bangladesch vollbringen diese Managementaufgabe jeden Tag neu und unter den denkbar widrigsten Umständen. Wir sollten erkennen, dass diese Frauen über wunderbare Fähigkeiten verfügen müssen, denn sonst würden sie und ihre Familien nicht überleben.“
- „Die Lebenssituation der gesamten Familie verbessert sich unübersehbar am schnellsten durch die unternehmerische Tätigkeit der Frauen.“



- Menschen spüren sehr genau, ob sie in der Wahrnehmung ihrer Förderer weiterhin zumindest teilweise „Hilfeempfänger“ sind oder selbständige Unternehmer.
- Jeder Mensch soll ein „Lebensunternehmer“ werden („lebenslanges Weiterlernen“)

### 3. Kultur/Philosophie des Unternehmens

#### Ausgangspunkt von Grameen

- Eine Hungersnot in Bangladesch im Jahre 1974 bezeichnet Yunus als den Beginn seiner Arbeiten und der Entwicklung einer neuen Bank für die Armen.
- „In einem bestimmten Augenblick sind Leben und Tod so nah beieinander, dass sie kaum noch zu unterscheiden sind, und man hat Mühe zu erkennen, ob die Mutter und das Kind, die vor uns hingestreckt auf dem Boden liegen, noch leben oder sich bereits im Jenseits befinden. Das Sterben verläuft wie in Zeitlupe. Sekunde um Sekunde wird der Abstand zwischen Leben und Tod kleiner.“
- der Starprofessor wird zum Schüler und macht mittellose Analphabeten zu seinen Professoren.
- Die Ärmsten als „neue Professorinnen“: „Die einfache Tatsache, dass sie lebendig waren und mir gegenüber saßen, atmeten und Tag für Tag gegen die Not ankämpften, bewies zweifelsfrei, dass sie eine nützliche Fähigkeit besaßen – die Fähigkeit zu überleben.“
- Armut und deren Aufrechterhaltung bedingt durch Verweigerung des Zugangs zum Kapital durch die herkömmlichen Banken und durch die Tatsache, dass allein jene, die es kontrollieren, die Spielregeln definieren.
- Geldverleiher für die Ärmsten verlangten 14.200% Jahreszinsen.
- 42 Personen brauchten zusammen nur eine Kreditsumme von 27 US-Dollar



- Glaube vieler Wissenschaftler, Politiker und Banker, man dürfe Armen keine Kredite geben, da sie unfähig seien zu sparen, zu investieren sowie vorausschauend und selbständig zu denken oder zusammenzuarbeiten.
- Anfangskredite von 20 – 30 Dollar als wesentlicher Schritt aus der Armutsfalle reichen aus.

### Zur Problematik von Almosen

- „Almosen sind die schlimmste Beleidigung und Entwürdigung für die Armen.“
- Almosen = „Du kannst nichts, du bist nichts, aus dir wird nie ein selbständiger Mensch.“
- Diese Botschaft beraubt den Menschen seiner Würde. Die Würde des Menschen liegt in seiner Fähigkeit, sein Leben eigenständig zu meistern.
- Alle Hilfe (außer in Katastrophen) hemmt den Menschen in seiner Befähigung zum Lebensunternehmer.
- Nur Selbständigkeit garantiert die gleiche Augenhöhe zwischen Menschen. Und ohnedem entwickelt sich keine Kultur der Würde und Wertschätzung.
- Yunus: „Wo Menschen permanent von Hilfswerken mit der Frage angesprochen werden, welche Nahrungsmittel, welche Geräte, wie viel Geld und was sonst sie für ein besseres Leben bräuchten, werden diese Menschen mit der Zeit ihres kostbarsten Gutes beraubt – der Bereitschaft und Fähigkeit, selbst aktiv zu werden. Sie verlieren die Kraft, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.“
- Bei vielen Hilfswerken besteht tendenziell ein Interesse an einer gewissen bleibenden Abhängigkeit ihres Klientels.
- Viele soziale Probleme sind durch Sozialunternehmertum besser zu lösen als durch finanzielle Hilfe.
- Die Ärmsten und Armen als Experten für sich selbst: niemand weiß besser als die Armen selbst, was sie brauchen und was sie tun müssen,





---

um sich erfolgreich selbständig zu machen und nachhaltig erfolgreich zu sein.

### Kultur des fehlerfreundlichen Systems

- Probleme als kostbarster Treibstoff für Innovationen.
- Probleme als Freunde, als Einstieg in einen kreativen Prozess, der zu immer besseren Lösungen führt.
- Die Haltung entscheidet darüber, ob aus scheinbar unlösbaren Konstellationen eine Welt von Innovationen zu schöpfen ist.
- „If you think, you can, you can.  
If you think you can` t, you` re right.“
- Grameen betreibt bewusste konsequente Enthaltung jeglicher Ratschläge in Bezug auf Business-Pläne ihrer Kreditnehmerinnen.
- Förderung von wirklicher Marktwirtschaft, in der Arme Fähigkeiten entwickeln, Überlegungen marktgerecht zu entwickeln und flexible Anpassungsleistungen an sich stetig verändernde Bedingungen zu erbringen. Daraus entsteht eine vielfältige und damit gesunde und robuste Marktwirtschaft.

### Social Entrepreneurship/ Sozialunternehmertum

- Nur Selbständigkeit garantiert die gleiche Augenhöhe zwischen Menschen. Und ohnedem entwickelt sich keine Kultur der Würde und Wertschätzung.
- Viele soziale Probleme sind durch Sozialunternehmertum besser zu lösen als durch finanzielle Hilfe.
- „Ich werde niemals nach einer Arbeit fragen. Ich werde Arbeit schaffen.“ (= Lebensunternehmertum)



- 
- „Euer Problem ist nicht, Geld zu beschaffen. Euer Problem ist es, eine Idee zu finden. Das ist Eure Aufgabe.“ M. Yunus
  - „Wir haben ganz bewusst eine Wirtschaft der unternehmerischen Vielfalt geschaffen, im Gegensatz zu der bekannten Ein-Produkt-Ökonomie.... Bei diesem System kommt nur sehr wenig Positives bei den Menschen vor Ort an. Wir dagegen schaffen Selbständige, die dort arbeiten, wo sie leben, und in ihrer großen Zahl eine ganze Region voranbringen können.“ Yunus
  - Grameen-Frauen führen über 1.700 unterschiedlichste Arten von Unternehmen (Stand 2006).
  - „leuchtende Augen“ als Markenzeichen von Grameen
  - Grameen ist das erste profitable Großunternehmen der Ärmsten der Welt.
  - Um die Unabhängigkeit der Bank zu garantieren, nimmt sie seit 1995 weder Gelder von Stiftungen noch von staatlichen oder privaten Förderorganisationen an.

#### **4. Funktionsweise der Grameen-Bank**

- 1983: Start der Grameen-Bank als Kleinkreditbank für die Ärmsten in Bangladesch.
- Ein Banksystem zugeschnitten auf eine bis dato „vergessene“ Zielgruppe: 50 – 75 % der Menschheit, die als nicht kreditwürdig gelten, weil sie keine im herkömmlichen Sinne Sicherheiten bieten.
- Die Grameen-Bank wurde neun Jahre als offenes Experimentierfeld im Projektstatus geführt.
- Yunus benennt sogenannte „Sicherheitsfaktoren“ zur Funktionsweise der Bank



### Sicherheitsfaktor Überlebenswille

- Arme Menschen verfügen zwar über keine „dinglichen Sicherheiten“ in Form von Gebäuden oder sonstigen Sachwerten, aber über eine sehr viel bessere Sicherheit: ihren schicksalserprobten Überlebenswillen.
- Die weltweit 3,8 Milliarden besonders armen Menschen sind nicht völlig mittellos: der Wert ihrer Immobilien (Baracken) beläuft sich auf 9,3 Billionen US-Dollar. Das ist 46-mal so hoch wie alle Weltbankkredite in den letzten 30 Jahren (Untersuchungen Hernando de Soto)
- Doch für die kleinen Kredite, die die Ärmsten brauchen, um auf eine nächste Stufe wirtschaftlicher Wertschöpfung zu kommen, werden diese „dinglichen“ Sicherheiten von den Banken nicht anerkannt.
- Der Besitz der Ärmsten wird dadurch in investiver Hinsicht komplett wertlos gemacht.
- Eine schier unüberwindbare Hürde bei Unternehmensgründungen durch Arme ist der damit verbundene enorme bürokratische Aufwand. Die Anmeldung eines Unternehmens in Armenghettos dauert durchschnittlich 289 Tage und kostet das gesamte Einkommen von 2,5 Jahren (Hernando de Soto).
- Yunus Erkenntnisse: „Je weniger Sicherheiten jemand vorzuweisen hatte, desto sicherer und pünktlicher zahlte er seinen Kredit zurück. In genauer Umkehrung der Sicherheitsphilosophie der normalen Banken gewährt die Grameen-Bank Kredite auf den Nachweis hin, dass man tatsächlich über keinerlei Sicherheiten verfügt.“
- „Die größte aller Sicherheiten ist in der Tat der Überlebenswille, der Wille, aus dem Zustand modernen Sklaventums einen Ausweg zu finden.“ M. Yunus
- die Grameen-Bank übertrifft mit ihrer Kreditrückzahlungsquote von 98,4 % alle Rückzahlungsquoten sonstiger Geschäftsbanken.



### Sicherheitsfaktor Frau

- Die Erfahrungen zeigten, dass Männer bei sonst gleichen Rahmenbedingungen ihre Kredite zu 85% zurückzahlten. Die Frauen kamen auf nahezu 100%.
- Weltweit liegen unter 10% des Weltvermögens in Frauenhänden.
- Bei der Grameen-Bank sind 94% der Kreditnehmerinnen Frauen, die gleichzeitig auch zu 94% den Frauen gehört (6% sind aus rechtlichen Gründen beim Staat Bangladesch verblieben).
- Der Vorstand der Bank ist ebenfalls frauendominiert.

• „Sobald die Frauen auch nur die allerbescheidenste Möglichkeit erkennen, sich aus der Armut zu befreien, erweisen sie sich als kämpferischer als die Männer. Wenn eine arme Mutter beginnt, etwas Geld zu verdienen, so verwendet sie ihr Einkommen zuerst für ihre Kinder. Danach kommt das Haus an die Reihe. Sie erwirbt einige Utensilien, lässt das Dach ausbessern und verbessert die Lebensumstände der Familie.“

- „Frauen denken zweifelsohne unternehmerischer und ganzheitlicher als Männer.“ M. Yunus
- Seine „neuen Professorinnen“ waren die ärmsten Frauen, die Yunus beibrachten, wie Armut überwunden werden kann.

### Sicherheitsfaktor Team

- „Allein fühlen sich die Armen Gefahren aller Art ausgesetzt. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe dagegen vermittelt ihnen ein Gefühl der Sicherheit.“
- Aufbau von Grameen-Kreditgruppen in den Dörfern, den sogen. Kredit-Teams.



- Kreditvergaberegeln: eine Kreditnehmerin erhält nur dann einen Kredit, wenn sie bzw. er 4 weitere Personen findet, die ebenfalls einen Kredit von Grameen haben möchten. Alle 5 Kreditempfänger bürgen wechselseitig füreinander (Übernahme von Verantwortung für die anderen Teammitglieder). Die Sanktion bei Nichtrückzahlung der ersten Kredite: Teammitglieder erhalten ihren Kredit nicht.

- 1. Schritt der Kreditvergabe im Team: 2 von 5 Kreditwilligen erhalten ihren ersten sehr kleinen Kredit von 12 – 15 Dollar. Wenn die Rückzahlung innerhalb der vereinbarten Zeit von 4 – 6 Wochen erfolgt ist,
- 2. Schritt der Kreditvergabe: 2 weitere Mitglieder des Teams erhalten ihre Kleinstkredite und tilgen fristgerecht.
- Letzter Schritt: die Teamverantwortliche erhält als letztes ihren Mikrokredit.

- Kreditteam wird dadurch zum „Beraterteam“.

- Gegenseitige Unterstützungsstrukturen
- Gemeinsame Verbesserung von Rahmenbedingungen
- Aufbau einer synergetischen Verknüpfung der geplanten Unternehmen
- Gleiche Augenhöhe aller Beteiligten schafft größere Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit

- Effizientes und wechselseitiges Controlling, da jedes Teammitglied auf den Erfolg der anderen angewiesen ist.
- Motivationsteam: Sicherheit und Antrieb, sich in der Gruppe zu bewähren
- Solidaritätsgefühl in der Gruppe

- Mitarbeiter von Grameen unterstützen bei Teambildung und Vorbereitung auf die erste Kreditaufnahme
- In den Dörfern werden die Prinzipien und Vorgehensweise der Grameen Bank vor Ort genau erläutert, bis alle es verstanden haben. Stoßen die Mitarbeiter in einem Dorf auf Ablehnung, verlassen sie es und gehen in den nächsten Ort.



- Bis zu 8 Kreditteams werden zu einem „Zentrum“ zusammengefasst.
- Ein fester wöchentlicher gemeinsamer Termin für Rückzahlungen sowie Einzahlungen auf Sparkonten mit einem oder mehreren Bankangestellten werden unter freiem Himmel durchgeführt.
- Für Notfälle bauen die Kreditnehmerinnen eine Art Sicherheitsfonds auf (5% aller Kreditbeträge).

• Yunus: „Ein Kredit von Grameen umfasst nicht nur das reine Geld, sondern ist zugleich eine Art Passierschein zur Selbsterkenntnis und Selbsterkundung. Die Kreditnehmerin beginnt ihre Möglichkeiten zu entdecken und ihre verborgene Kreativität zu erfahren.“

- Das übliche Bankenprozedere betrachtet Bankgeschäfte als „höchst private Angelegenheit“.
- Bei Grameen sind Bankgeschäfte Teil eines Gruppen- und Gemeinschaftsprozesses.

#### Sicherheitsfaktor Transparenz und Vertrauen

- Yunus: „Wir mussten die Kundinnen so einbinden, dass es ihnen leichtfällt, rechtschaffen zu bleiben.“
- Prinzip der „absoluten Transparenz“.
- Alle Bankgeschäfte finden an öffentlichen Plätzen statt: Aus- und Einzahlungen, Vereinbarungen, Problemlösungen etc.
- Tilgen von Schulden wird zum Gemeinschaftserlebnis
- Transparenz schafft Vertrauen und ist damit ein wirkungsvoller Schutz vor Korruption und stellt die konsequenteste Transparenz in der gesamten Bankenwelt dar und gewährleistet zudem nachhaltig die hohe Rückzahlungsquote.
- Probleme werden in die Teamberatung eingebracht und gemeinsam wird nach konstruktiven Lösungen gesucht.



- Yunus: „Wir setzen voraus, dass wir unsere Probleme selbst lösen können. Wenn wir es nicht schaffen, sollten wir das Bankgeschäft besser aufgeben.“

- Es existieren keine schriftlichen Verträge zwischen Bank und Kreditnehmerinnen.

- Yunus: „Wir stellen Beziehungen zwischen Menschen und nicht zu Papieren her.“

- Die herkömmliche Bankenhaltung ist vom Prinzip Misstrauen geprägt, das sich in Bergen von Formularen und Vertragswerken widerspiegelt.
- Grameen geht von einem wechselseitigen Nutzen zwischen allen Beteiligten einschließlich der Bank aus, dem Vertrauens-Prinzip.

#### Sicherheitsfaktor Einfachheit

- „Je einfacher ein Ablauf organisiert ist, desto transparenter und effizienter ist er, desto weniger anfällig für Störungen, desto leichter zu kontrollieren und desto leichter zu vermitteln.“

- Die Laufzeit eines Darlehens ist in der Regel auf ein Jahr festgelegt.
- Die Tilgung erfolgt wöchentlich mit einem Festbetrag.
- Der Tilgungsbeginn ist eine Woche nach der Darlehenszuteilung.
- Der Zinssatz liegt bei 20% (üblicher Zinssatz in Bangladesch).
- Die Tilgung beträgt zwei Prozent wöchentlich über 50 Wochen.

- Wie bei allen zuvor genannten ungewöhnlichen Sicherheitsfaktoren gilt auch für den Faktor Einfachheit, dass dieser stark mit der in den Industrieländern weit verbreiteten Komplexität der Abläufe kontrastiert.



### Sicherheitsfaktor Vielfalt

- Ein Höchstmaß an Einfachheit = "Bürokratieabbau" schafft gleichzeitig sehr viel Freiraum für individuelle Kreativität.
- Zum Wert von „fehlerfreundlichen Systemen“:

Sie schützen einen möglichst großen Freiraum für möglichst viele Versuche von Menschen und Organisationen, gute Lösungen für jegliches Problem zu finden.

Sie erzeugen dadurch eine permanent ergebnisoffene Lernatmosphäre und alle können von den Lernerfahrungen der anderen sehr schnell und effektiv profitieren.

- „fehlerfeindliches System“: Bürokratie weiß, was richtig und gut ist, egal wie unklug und schädlich es in Wahrheit ist. Daraus resultiert eine Schwerfälligkeit in Bezug auf Lernen.

- Yunus: „Innovation kann nur in einer Atmosphäre der Toleranz, der Mannigfaltigkeit und der Neugier entstehen. In einer erstarrten Umgebung bleibt kein Platz für Kreativität.“

- Grameen-Mitarbeiter sollen ihr Hauptaugenmerk nicht etwa auf das angebotene Produkt, den Kredit, richten, sondern sich primär für die Personen interessieren, mit denen sie es zu tun haben. Sie müssen ihre Kunden in ihrer ganzen menschlichen Komplexität begreifen, wenn sie ihnen dabei helfen wollen, ihr Leben zu verändern.

### Sicherheitsfaktor Ethik

- 16 Regeln zur Werte-Orientierung in Verknüpfung mit einem Kleinkredit als freiwillige Selbstverpflichtung der Kreditnehmerinnen





### **16 Regeln**

1. Wir werden die vier Prinzipien der Grameen Bank respektieren und anwenden: Disziplin, Einheit, Mut und harte Arbeit in allen Bereichen unseres Lebens.
2. Wir werden unseren Familien zu Wohlstand verhelfen.
3. Wir wollen nicht in einer verfallenen Unterkunft wohnen. Wir werden unsere Häuser instand halten und bestrebt sein, so schnell wie möglich neue zu bauen.
4. Wir werden das ganze Jahr über Gemüse anbauen. Wir werden viel davon essen und die Überschüsse verkaufen.
5. Während der Pflanzperiode wollen wir so viele Setzlinge wie möglich pflanzen.
6. Wir werden darauf achten, wenige Kinder zu haben. Wir wollen unsere Ausgaben einschränken und auf unsere Gesundheit achten.
7. Wir wollen für eine schulische Ausbildung unserer Kinder sorgen und die Mittel bereitstellen, um eine solche Ausbildung zu ermöglichen.
8. Wir werden auf die Sauberkeit unserer Kinder wie auch der Umwelt achten.
9. Wir werden Abortgruben ausheben und benutzen.
10. Wir werden Wasser aus sauberen Brunnen trinken. Ansonsten werden wir das Wasser abkochen oder mit Alaun desinfizieren.
11. Wir werden für unsere Söhne keine Mitgift verlangen, so wie wir unseren Töchtern auch keine mitgeben werden. Die Mitgift ist in unseren Zentren verboten. Wir widersetzen uns der Verheiratung von kleinen Kindern.
12. Wir werden keine Ungerechtigkeiten begehen und uns denen widersetzen, die welche begehen wollen.
13. Wir werden gemeinsam höhere Investitionen vornehmen, um größere Einkommen zu erzielen.
14. Wir werden immer bereit sein, einander zu helfen. Wenn jemand in Schwierigkeiten gerät, wollen wir ihm alle gemeinsam helfen.
15. Wenn wir erfahren, dass die Disziplin in einem Zentrum missachtet wird, so werden wir hingehen, um sie wiederherzustellen.
16. Wir werden körperliche Ertüchtigung in unseren Zentren einführen. Wir werden gemeinsam an den gesellschaftlichen Aktivitäten teilnehmen.

- Die praktische Grameen-Ethik hat zu einer Bewusstseinsbildung in den Dörfern beigetragen, in denen Grameen tätig war und ist.



---

### Sicherheitsfaktor Konsequenz

- Konsequente Einhaltung der Verpflichtung zur Rückzahlung von Krediten

• Yunus: „Noch nie hat die Grameen-Bank einer in Not geratenen Kundin ihre Schulden erlassen. Aber auch noch nie hat die Grameen-Bank eine in Not geratene Kundin im Stich gelassen. In jedem Fall fand man eine gemeinsam abgestimmte Lösung, die dazu führte, dass die Kreditnehmerin ihren Kredit ohne Existenzangst zurückbezahlen und ihr Leben weiterhin in Selbständigkeit planen und führen konnte.“

- Andere Banken mit ihrem Schuldenerlass bezeichnet Yunus als „Wohltätigkeitsorganisation für Reiche“.
- Prinzip Hoffnung im Sinne einer möglichst positiven Lebensgestaltung wird als unumstößliches Grundrecht der Kundin betrachtet.
- Yunus: „Sie müssen nicht mehr auf die Mildtätigkeit anderer warten. Sie spüren, dass sie ihr Leben endlich selbstbestimmt führen können. Das ist ein berauschendes Gefühl.“
- Die Bank mit den „leuchtenden Augen“ als Markenzeichen.
- Die Bank praktiziert eine nahezu grenzenlose Flexibilität in der Lösungsgestaltung, wenn 2 Dinge gewährleistet sind:

Die Rückzahlung muss – zeitverschoben, gestreckt oder anders angepasst – fortgesetzt werden.

Die unternehmerische Aktivität darf nicht unterbrochen werden.

- Grameen stellt grundsätzlich keine Menschen mit Bankerfahrungen ein, da das Umlernen auf die neuen Prinzipien in der Vorgehensweise zu schwierig, zeitraubend und kostenintensiv wäre.



## 5. Effekte von Grameen in den Regionen

### Das plötzliche Ende der Bevölkerungsexplosion

- Entscheidung für viele Kinder in Armutsregionen als Ersatz für fehlendes System der Altersabsicherung (= Ursache der Bevölkerungsexplosion)
- Eine Frau mit einem Kleinkredit hat die Motivation auf ein eigenes besseres Leben und kann selbst für den Aufbau einer Altersabsicherung sorgen.
- Außerdem entscheidet sie sich meist, ihren Kindern eine bessere Ausbildung zu geben und sichert sich dadurch noch zusätzlich ab.

### Der Bildungseffekt

- Yunus: „Die Armen sind arm, weil sie die durch ihre Arbeit entstehenden Gewinne nicht behalten können. Dies wiederum ist darin begründet, dass sie keinen Zugang zum Kapital haben und allein jene, die es kontrollieren, die Spielregeln definieren.“
- Weiterer Kritikpunkt: „Neues Wissen wird so vermittelt, dass die Auszubildenden den Eindruck gewinnen, sie seien völlig unwissend und dumm.“ Viel produktiver ist es, eine Situation zu schaffen, die bei Menschen die Lust auf eine Ausbildung hervorruft.
- „Wenn sie sie selbst finanzieren müssen so werden sie sie ihren Ansprüchen entsprechend auswählen. Wer zahlt, sucht aus. Darin liegt das ganze Geheimnis.“ M. Yunus
- Befreiung von materieller Armut als absolute Voraussetzung für das Entstehen des Wunsches nach Bildung.
- Grameen vergibt Bildungskredite und alle Kinder von Grameen-Frauen gehen zur Schule.



- Grameen hat ein eigens entwickeltes Kreditprogramm zur Förderung von Hochschulbesuchen von Grameen-Kindern, das bereits 10.000 mal in Anspruch genommen wurde.
- Für die Grameen-Frauen entsteht „lebenslanges Weiterlernen“ in den Kreditteams.
- „Ich werde niemals nach Arbeit fragen. Ich werde Arbeit schaffen. Euer Problem ist nicht, Geld zu beschaffen. Euer Problem ist es, eine Idee zu finden.“
- Jeder Mensch als Lebensunternehmer.

Arbeit wird mehr wert –  
und zwar für alle

- Hunderttausende Ehemänner und erwachsene Kinder arbeiten in den Grameen-Regionen lieber im eigenen Familienbetrieb.
- Dadurch, dass dem Arbeitsmarkt Millionen Arbeitskräfte entzogen werden, wird Arbeit zu einem knapperen Gut und damit teurer.
- Steigerung der Löhne von z.B. Tagelöhnern innerhalb von wenigen Jahren um den Faktor 5.
- Erfolgreiche Kleinselbstständige in den Entwicklungsländern heben die Löhne in ihren Ländern an. Dadurch reduziert sich der Lohndruck auch in den industrialisierten Ländern wieder. Außerdem steigt das Interesse an Produkten aus den Industrieländern an.

Eine lebendigere Demokratie

- Grameen-Frauen und –gruppen sind zur Quelle vieler neuer Initiativen zur Verbesserung der dörflichen Infrastruktur geworden.
- Freiraum zu größerer Selbstbestimmung ebnet unweigerlich auch den Weg zu größerer gesellschaftlicher Mitbestimmung.



- Bisher haben 7.500 Grameen-Frauen bei Wahlen auf lokaler und regionaler Ebene kandidiert.
- Eine lebendigere Demokratie entsteht zum einen aus der Möglichkeit freier und demokratischer Wahlen und zum anderen aus einer breiten und unmittelbaren Partizipation der Menschen vor allem auf lokaler Ebene.

### Sozialliberale Marktwirtschaft

- Grameen-Philosophie: Rahmenordnungen erschaffen, die so bürokratiefrei wie möglich den Kräften des Marktes freien Raum geben.
- Wobei die Rahmenbedingungen so ausgerichtet sein sollen, dass sie eine soziale und humane Welt schaffen.
- Staatliche Steuerungen müssen liberal sein im Sinne der besten Freisetzung unternehmerischer Kreativität und marktwirtschaftlicher Effizienz und sozial im Sinne der Standards, innerhalb deren sich diese Kreativität und Effizienz entfaltet.
- Soziale Ziele können die Habgier der freien Marktwirtschaft als mächtige Motivationskraft ersetzen.
- Soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der westlichen Marktwirtschaften:

Der Staat gibt den Unternehmen den Freiraum, Gewinne zu erwirtschaften.

Dafür schöpft er von den Gewinnen Steuern ab.

Von diesen Steuern werden Schulen, Krankenhäuser usw. finanziert.

Diese Gemeinwohleinrichtungen arbeiten jedoch wenig effizient, da sie von monströsen Verwaltungen in ihrer Kreativität und Selbstverantwortung behindert werden und höchst wirksame Beharrungs- und Selbsterhaltungsmechanismen entwickeln, die sie nur schwer reformierbar machen.

- Staatliche Einrichtungen, die dem Gemeinwohl dienen sollen, sind dann oft
  - ⇒ stark überteuert,
  - ⇒ bürokratisch,
  - ⇒ ineffizient,
  - ⇒ weit von den Menschen und ihren Bedürfnissen entfernt,
  - ⇒ die intendierte Dienstleistung erreicht oft die Ärmsten nicht.



- 
- Paul Spiegel: „Da auch in Europa, dessen marktwirtschaftliche Systeme in vieler Hinsicht weder besonders sozial noch besonders liberal sind, immer mehr Menschen ausgegrenzt werden, sollten wir darüber nachdenken, Muhammad Yunus einzuladen, mit uns über eine neue sozialliberale Marktwirtschaft in Europa zu diskutieren.“ (Spiegel, „Banker der Armen, 2006, S. 103)

weitere Effekte

- Abnahme der Gewalt von Männern gegenüber Frauen und Zunahme des Schutzes von Frauen gegenüber häuslicher Gewalt wurde dadurch erreicht, dass die Frauen in ihren Kreditgruppen offen über dieses Thema sprachen.
- Lernen durch Problemlösung
- Erhöhung der Teamkompetenz und der ökonomischen Kompetenz der Frauen durch Kreditvergabe nicht an Einzelpersonen sondern an Kreditgruppen.
- Regionalübliche Zinsen statt subventionierter Zinsen: Niedrigzinsen beflügeln Moral und Motivation der Menschen nicht, sondern lassen sie in einer Abhängigkeitsmentalität beharren.
- Höhe und Einhaltung der Rückzahlung als sicheres Barometer für die dauerhafte Überlebensfähigkeit eines Projektes.
- Frauen als bessere Kreditmanagerinnen
- Die besten Kreditrückzahler sind jene, die einen Kredit am dringendsten brauchen: die Allerärmsten.

---

## 6. Social Entrepreneurship

### 6.1 Kritikpunkte am herkömmlichen Entwicklungshilfeansatz

- Yunus: „Bei jedem Projekt, das die Weltbank finanziert, übernehmen schließlich deren Experten und Berater die Kontrolle. Sie formen alles entsprechend ihren Vorstellungen um.“
- „Wir alle wissen, in welchem Ausmaß die Länder der Dritten Welt von Spendengeldern abhängig geworden sind. Aber nur selten weist man darauf hin, in welchem Ausmaß auch die Verwaltungen der Spenderorganisationen inzwischen von Beratern abhängig sind.“
- Wird ein Berater beauftragt, steckt dahinter stets die Annahme, dass das Empfängerland während aller Phasen der Projektdefinition, -vorbereitung und -durchführung Schritt für Schritt angeleitet werden muss.
- Berater haben eine lähmende Wirkung auf das Denken und Handeln der Empfängerländer.
- Dieses Vorgehen erzeugt systematisch Unmündigkeit und Abhängigkeit, und niemand kann sich ernsthaft wundern, wenn unter diesen Vorzeichen Entwicklung nicht funktionieren kann.
- Diesem Prinzip gemäß richten sich Empfänger mit ihren Hilfsbegehren nicht mehr nach den wirklichen Bedürfnissen der Armen, sondern nach dem, was ihre Berater wollen, denn nur so haben sie Aussicht, Gelder zu erhalten.
- Die Berater richten sich nach den Wünschen und Vorstellungen ihrer Geldgeber, denn nur so haben sie Aussicht, weiterhin als Berater engagiert zu werden.
- So entscheiden letztlich oft jene, die zu den wirklichen Problemen die größte Distanz haben, über das, was den Ärmsten helfen sollte.
- Und damit dieser Mechanismus nicht auffliegt, haben sich die Berater ein breites Spektrum an Argumenten zurechtgelegt, mit deren Hilfe sie zu erklären versuchen, warum immer die Hilfeempfänger schuld sind, wenn etwas nicht so funktioniert wie erwartet.
- Weltweit fließt der Hauptanteil der sogenannten Entwicklungshilfe in die Bezahlung von Beratern, Lieferanten, Ratgebern, Experten und Bürokraten.
- Sie produzieren Weltferne und Abhängigkeit. Die betroffenen Länder hingegen müssen für die dafür aufgenommenen Kredite über Generationen hinweg die Zinsen und Zinseszinsen bezahlen.
- Yunus auf die Frage, was er als Präsident der Weltbank tun würde: „Als erstes würde ich den Sitz der Weltbank nach Dhaka verlegen. Dies hätte einen doppelten Vorteil: Zum einen würden jene, die sich der Sache der Armen nicht ganzen Herzens verschrieben haben, von allein



---

den Notausgang suchen, und ich könnte an ihrer Stelle wirklich engagierte Mitarbeiter einstellen, die etwas von den Problemen verstehen. Zum anderen würde dies die Personalkosten erheblich verringern, da ich Mitarbeiter einstellen könnte, deren Lebensstil keine hohen Gehälter erfordert. Denn in Dhaka sind die Lebenshaltungskosten weitaus niedriger als in Washington.“

(Spiegel, „Banker der Armen“. S. 59)

- Das alte staatliche Prinzip der Entwicklungshilfe führt nicht zur Stärkung der Eigenverantwortung und der gemeinschaftlichen Mitverantwortung.
- Menschen spüren sehr genau, ob sie in der Wahrnehmung ihrer Förderer weiterhin zumindest teilweise „Hilfempfänger“ sind oder selbständige Unternehmen.
- Paradigmenwechsel von der Entwicklungshilfe zum Entwicklungsunternehmertum ist erforderlich.

## 6.2 Kritikpunkte an der westlichen Marktwirtschaft

- Soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der westlichen Marktwirtschaften:  
Staat gibt Unternehmen den Freiraum, Gewinne zu erwirtschaften.  
Dafür schöpft er von den Gewinnen Steuern ab.  
Von diesen Steuern werden Schulen, Krankenhäuser etc. finanziert  
Diese Gemeinwohleinrichtungen arbeiten jedoch wenig effizient, da sie von monströsen Verwaltungen in ihrer Kreativität und Selbstverantwortung behindert werden und höchst wirksame Beharrungs- und Selbsterhaltungsmechanismen entwickeln, die sie nur schwer reformierbar machen.
- Staatliche Einrichtungen, die dem Gemeinwohl dienen sollen, sind dann oft
  - ⇒ stark überteuert,
  - ⇒ bürokratisch,
  - ⇒ ineffizient,
  - ⇒ weit von den Bedürfnissen der Menschen entfernt und
  - ⇒ die intendierte Dienstleistung erreicht oft die Ärmsten nicht.
- Staatliche Steuerungen müssen liberal sein im Sinne der besten Freisetzung unternehmerischer Kreativität und marktwirtschaftlicher Effizienz und sozial im Sinne der Standards, innerhalb deren sich diese



---

Kreativität und Effizienz entfaltet. Soziale Ziele können die Habgier der freien Marktwirtschaft als mächtige Motivationskraft ersetzen.

- Yunus ist unser überbordendes und überbehütendes Sozialsystem in den westlichen Gesellschaften ein Graus. Und er spricht selbstbewusst aus: Auf diesem Gebiet kann der Westen eine Menge von den Grameen-Frauen lernen.
- Viele soziale Probleme sind durch Sozialunternehmertum besser zu lösen als durch finanzielle Hilfe.

### 6.3 Was ist Sozial-/Entwicklungs-Unternehmertum?

- „Sozialunternehmer“: Menschen, die soziale Probleme auf unternehmerische Weise aktiv selber lösen und nicht mehr von Spenden und staatlichen Zuschüssen abhängig sind.
- Soziale Ziele und wirkliche Unabhängigkeit können tatsächlich am besten erreicht werden, wenn Menschen Unternehmer ihres eigenen Lebens werden und auch im engeren Sinne Unternehmer. Das garantiert ein größtmögliches Mass an Selbständigkeit und Selbstbestimmung.
- Sozialunternehmer entwickeln neue Geschäftsmodelle, die im Idealfall so funktionieren, dass sie als soziale Dienstleistung auch wirtschaftlich nachhaltig tragfähig sind.
- Yunus Anliegen ist es, Menschen, die bisher außerhalb der normalen Wirtschaftsabläufe standen in diese zu integrieren statt für sie jenseits davon eine eigene Welt der Sozialhilfe, der finanziellen und sozialen Abhängigkeit zu schaffen und auf Dauer zu erhalten.
- Leben als Fähigkeit zur Selbstbestimmung, ohnedem sich keine Kultur der Würde und Wertschätzung entwickeln kann.



---

## 7. Schaubild der Grameen Unternehmen

**Grameen Trust**  
Gründung: 1989

Stiftung zur Förderung der Entstehung von neuen Kleinkreditbanken in aller Welt.

**Grameen Bank**  
Gründung 1983

Vergabe von Kleinkrediten an die Ärmsten,  
Finanzierung von Baudarlehen,  
Darlehen zur Förderung der schulischen Ausbildung,  
Entwicklung von Lebensversicherungen für die Ärmsten,  
Aufbau von privaten Pensionsfonds.

**Grameen Phone u. Grameen Telecom**  
Gründung 1995

Kauf einer Mobilfunklizenz, Aufbau von Grameen Phone als Mobilfunkanbieter und des Tochterunternehmens Grameen Telecom. Grameen Phone verkaufte 250.000 Handys über einen Kleinkredit an Frauen, das ihnen ein Geschäft mit dem Verkauf von Telefonminuten ermöglicht.

Grameen Phone hat inzwischen 4.000 eigene Mitarbeiter, weitere 100.000 Arbeitsplätze sind durch die Nutzung seiner Serviceangebote entstanden.

---

**Grameen Shakti**  
Gründung Juni 1996

Verbreitung von erneuerbaren Energien: Solar Home Systems (Photovoltaikanlagen), die durch Kleinkredite erworben werden können. Grameen Shakti hat es sich zum Ziel gesetzt, Kreditkonzepte zu erarbeiten, bei denen traditionelle Formen der Energiegewinnung praktisch ohne Kostenaufwand durch erneuerbare Energien wie Sonne, Wind und Biogas ersetzt werden können.

Auswirkungen: längere und flexiblere Arbeit dank elektrischem Licht, flexibleres Lernen auch am Abend usw.

**Grameen Shikha**  
Gründung 1997

Etablierung systematischer Bildungsprogramme für Schulbesuch, Ausbildung und Studium von Kindern der Grameen-Frauen

**Grameen Cybernet u. Grameen Software**  
Gründung 2004/1999

Zur Anpassung von Softwareprogrammen an die Bedürfnisse der Armen und zum Aufbau virtueller Dienstleistungen für Unternehmen von Bangladesch aus.

**Grameen Knitwear**  
Gründung 1997

Rein exportorientiertes Textilherstellungsunternehmen, das seit 1999 profitabel wirtschaftet. Grameen Knitwear produziert Qualität, orientiert sich an Exzellenz und beweist damit, dass man auch als Produzent in einem sogenannten Drittweltland einen Platz im Weltmarkt finden kann. Das Unternehmen gehört mehreren weiteren Grameen-Organisationen,



---

die sich Aufgaben im Non-Profit-Bereich gestellt haben, und trägt dadurch zu deren Finanzierung bei.

In Planung von Yunus:

### **Grameen Social Business Enterprise**

Das Ziel dieses Projektes ist die Bereitstellung von hochwertiger und zugleich bezahlbarer Nahrung für die Ärmsten.

„Beispiel Danone: Mit Konzern-Chef Franck Riboud vereinbarte Yunus im Jahr 2005 die Gründung eines ganz besonderen Joint-Venture-Unternehmens. Danone eröffnete ein Jahr später in Bangladesh eine Auslandsdependance, die einen speziellen Joghurt mit Vitaminen herstellt, die in der Ernährung der Armen meist zu kurz kommen. Doch das eigentlich bemerkenswerte daran ist: Danone führt das Auslandsunternehmen ganz im Sinne der Grameen-Philosophie. Der Konzern reinvestiert den Profit vor Ort, kassiert also keinen Gewinn, und rechnet lediglich die Investitionen ab. Heute gibt es mehrere Standorte von Danone in Bangladesh, die ihren Gewinn reinvestieren.“  
(managerSeminare, Juli 2007)



## Literatur

**Spiegel, P. (2006):** Muhammad Yunus – Banker der Armen, Herder spektrum

**Muhammad Yunus (2006):** Für eine Welt ohne Armut, Bastei Lübbe

**GEO (2006):** Die Kraft der Zuversicht, Gruner + Jahr

**ManagerSeminare (Juli 2007):** Vom Shareholder zum Careholder, managerSeminare Verlag

