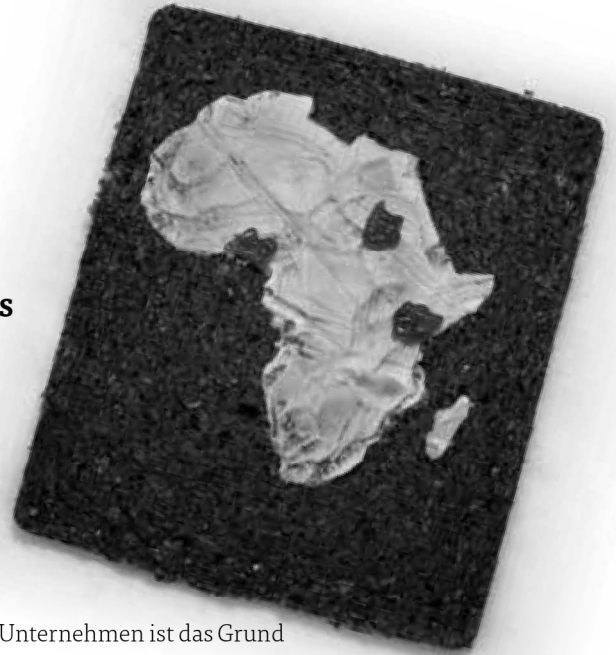


Der Markt wird's schon richten?

CSR-Verantwortliche können eine entscheidende Rolle bei der Öffnung neuer Märkte spielen. Sie suchen und bewerten potenzielle Partner, gestalten den Dialog mit internen und externen Stakeholdern und stellen die Glaubwürdigkeit einer Präsenz in Märkten sicher, die erst seit Kurzem als solche erkannt werden. VON TORSTEN SEWING



Im Jahr 2004 beschlossen der Pharmakonzern Sanofi, Hersteller von Antimalariamitteln, und die Nichtregierungsorganisation (NRO) Drugs for Neglected Diseases Initiative (DNDI) eine langfristige Zusammenarbeit für die Entwicklung und den Vertrieb eines kostengünstigen Arzneimittels zur Behandlung von Malaria in Afrika. Trotz der Entwicklungskosten von rund 50 Millionen Euro hat Sanofi kein Patent für das Medikament beantragt. Wichtiges Ziel des Geschäftsmodells: Aufgrund des geringen verfügbaren Einkommens der Zielgruppe durfte der Preis von einem US-Dollar für eine dreitägige Behandlung eines Erwachsenen nicht überschritten werden. Da es ein vergleichbares, aber teureres Medikament bereits gab, wurde ein neuer Markenname eingeführt. Und um die Zielgruppen wirklich zu erreichen, kümmerte sich die NRO um neue Vertriebskanäle ebenso wie um die Akzeptanz vor Ort – inklusive der dafür erforderlichen Produktgestaltung.

Das Medikament ASAQ erschien 2007 auf dem Markt, allein im Jahr 2010 wurden 45 Millionen afrikanische Patienten behandelt. Auch wirtschaftlich ist das Medikament ein Erfolg und schreibt schwarze Zahlen – in einem Markt, in dem die Menschen erst seit Kurzem von Unternehmen als Kunden entdeckt werden.

Drei Milliarden Menschen leben von weniger als zwei US-Dollar am Tag, eine weitere Milliarde hat zwei bis acht US-Dollar. Addiert stehen diese Zahlen für einen großen Markt: Die Weltbank schätzt die Kaufkraft dieser Zielgruppe am unteren Ende der Einkommenspyramide auf jährlich rund fünf Billionen US-Dollar.

Für mehr und mehr Unternehmen ist das Grund genug, den Markt ernst zu nehmen. Hinzu kommt, dass beim Aufbau von Infrastruktur, Handels- und Produktionsstrukturen der Wohlstand und die Kaufkraft der Bevölkerung enorm wachsen. So schätzt die Vereinten Nationen in ihrem Millennium Report (2007), dass das Einkommen in ländlichen Regionen um 80 US-Dollar bis 150 US-Dollar pro Haushalt steigen wird, wenn flächendeckend Strom bereitsteht. Gerade für Unternehmen, die neue Produkte nur noch mit großem Werbedruck und damit Kosten in weitgehend gesättigte Märkte bekommen, wird der Markt an der „Base of the Pyramid“ (BoP) zu einer Alternative.

Sensibilität gibt es seit einigen Jahren vor allem in Großunternehmen. Bekannte Beispiele dafür sind eine Reihe von sogenannten „Social Business“-Kooperationen von Unternehmen wie Danone, Veolia oder Adidas. In der Zusammenarbeit mit der NRO des Friedensnobelpreisträgers Mohammed Yunus arbeiten diese und andere Unternehmen daran, ihre Marken langfristig in BoP-Märkten zu etablieren.

BoP-Märkte stehen jedoch nicht nur multinationalen Großunternehmen mit globalen Brands offen. Und sie müssen keine PR-Übung einer der Unternehmenskommunikation zugeordneten CSR-Abteilung bleiben. Für die Präsenz in Entwicklungs- und Schwellenländern zahlen sich gerade jene Strukturen aus, die im Mittelstand zu finden sind. Hier gibt es die persönliche „unternehmerische Verantwortung“ – vorangetrieben durch die Geschäftsführung. Kurze Entscheidungswege und ein hoher Identifikationsgrad mit den Produkten nut-



Torsten Sewing
› arbeitet als Berater und Journalist. Er lebt in Berlin.

torsten.sewing@
csr-magazin.net



Mosambik: Solarpanel lädt tagsüber, Lampe gibt Licht (z. B. zum Hausaufgaben machen).

zen dabei ebenso wie die verhältnismäßig große Freiheit, die ein agierender Eigentümer verglichen mit einem gegenüber einer großen Zahl von Shareholdern rechenschaftspflichtigen Unternehmenslenker hat. Das mit dieser „ownership“ verbundene Interesse für den Bedarf der Kunden führt zum Erfolg.

Neue Partner für neue Geschäftsmodelle

Jeder Markteintritt ist ein Neuanfang. Das finanzielle Investment ist ebenso gefragt wie Beharrlichkeit, Offenheit und Neugier. Was oft fehlt, sind Erfahrungen vor Ort, Kontakte für eine lokale Marktforschung, zum Arbeitsmarkt oder zur Regierung, um nur einige Bausteine zu nennen.

Hans-Jürgen Beerfeltz (FDP), Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), weiß das: „Die Erschließung von BoP-Märkten ist alles andere als trivial und stellt Unternehmen vor Herausforderungen, zum Beispiel die hoch fragmentierte Kaufkraft der BoP-Märkte zu aggregieren, die Transaktionskosten zu senken, die kulturellen Gegebenheiten und die Ökonomie der Armen zu verstehen. Daher benötigen Unternehmen, die in diesen Märkten aktiv werden wollen, Partner, die die Strukturen vor Ort genau kennen und in diesen tätig sind: Ein solcher Partner ist das BMZ.“

Seit 1999 bietet das BMZ mit dem Programm DeveloPPP (PPP für Public-Private-Partnership) eine Zusammenarbeit, die sich für alle Beteiligten lohnen soll: Unternehmen erhalten Unterstützung für die Markttöffnung, die Menschen vor Ort erhalten Ausbildung, Infrastruktur, Produkte und Dienstleistungen – und das Ministerium bringt die in über 40 Jahren Entwicklungszusammenarbeit gemachten Erfahrungen und Kontakte ein.

Phaesun ist ein mittelständisches Solarunternehmen aus dem Allgäu, das seit Februar 2010 mit der

deutschen Investment- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) in einer solchen PPP zusammenarbeitet. Für CSR-Themen verantwortlich ist die Marketingleiterin. In Mosambik haben zwei Prozent der Bevölkerung in ländlichen Regionen Zugang zu einem Stromnetz. Die Menschen behelfen sich im Haushalt mit Petroleumlampen oder Kerzen, die Kommunen nutzen veraltete, teure, wirkungsarme und umweltschädliche Dieselgeneratoren. Ein flächendeckendes Stromnetz rechnet sich nicht. Genau hier setzen Phaesun und eine Vielzahl von Solarunternehmen an: „off-grid“ heisst das Zauberwort – das „grid“ ist das Stromnetz, so wie wir es aus Industrieländern kennen. „Off-grid“ Produkte stellen Energie dezentral bereit, die das Licht buchstäblich in jede Hütte bringen – zum Beispiel mit Solarpanelen.

Ziel der PPP ist es, dass Privathaushalte, Gewerbebetriebe, Schulen, Krankenhäuser und Verwaltungen kleine Solarsysteme nutzen. Die ersten Produkte, die Phaesun in den Markt führt, laufen unter dem Namen „PicoPV“ – und sind ein Solarpanel, eine Lampe mit integrierter Batterie und ein Handy-Ladegerät. Damit können die Käufer ihre Kleinstanlage zum Handyaufladen anbieten. Das kann der Startschuss für ein eigenes Unternehmen sein. Das klingt gut, kostet aber auch im Jahrhundert der Sonnenenergie noch 100 US-Dollar – die über einen Mikrokredit finanziert werden müssen.

Bezogen auf den Kerosinverbrauch rechnet sich die Investition innerhalb eines Jahres. Aber wie können Kunden einen solchen Zeitraum überblicken, wenn sie gar nicht wissen, ob sie morgen das Geld für die fällige Rate haben? Dem Kerosinhändler können sie das Geld genau dann geben, wenn sie es haben. Hinzu kommt, dass ein Händlernetz aufgebaut, Solartechniker ausgebildet und das Thema zum Beispiel durch lokale Pressearbeit und politisches Lobbying im Markt verankert werden muss. Aufgaben, die ein Mittelständler nur schwer übernehmen kann.

Für Geraldine Quelle, Marketingleiterin bei Phaesun, war die Zusammenarbeit mit der DEG daher der Schlüssel zum Markt: „Die Public-Private-Partnership hat uns gezeigt, wie man ein Distributionsnetzwerk in Mosambik aufbauen kann. Wir konnten eine Reihe von Schwierigkeiten beim Markteintritt lösen und die Erfahrungen in Mosambik helfen uns konkret jetzt auch für Angola.“

Dennoch: Es kann ein langer Weg sein, bis Kunden so weit vertrauen, dass sie eine existenzielle Verpflichtung eingehen. An diesem Punkt setzt DT-Power an, ein junges Start-up aus der Schweiz. Das



Ein Solarshop in Angola.

Geschäftsmodell basiert auf dem in Ostafrika äußerst erfolgreichen mobile banking „M-Pesa“, das Vodafone Anfang 2007 in Kenia eingeführt hat. Seit Mitte 2011 schalten die ersten 100 Pilotkunden ihre Solaranlage per Mobiltelefon monatlich per SMS frei. Alles, was die Kunden brauchen, ist ein „M-Pesa“ Konto – und dafür erforderlich wiederum ist ein Handy. Damit wird dann die kalkulierte Monatsrate abgebucht: Die Investition wird monatsweise verteilt, überschaubar und kann gleichsam gestundet werden, weil die Kunden von Monat zu Monat selbst entscheiden, ob sie das Solarpanel nutzen wollen.

Die Beispiele zeigen, dass eine bedarfsgetriebene Infrastruktur für Unternehmen nach und nach wächst. Damit wird nicht sofort die Mehrzahl der Menschen am unteren Ende der Einkommenspyramide erreicht – in jedem Fall scheint das Marktvolumen aber schon heute groß genug zu sein, um sich diesen Markt genauer anzuschauen. Dafür bietet das BMZ sektorbezogene Workshops zu BoP-Märkten an. Nach den ersten Dialogen zu Themen der sozialen Sicherheit, Energie und Pharma zeigt sich: Einen Königsweg gibt es nicht. Martin Herrndorf, Doktorand an der Universität St. Gallen und

Autor auf NextBillion.net, meint daher auch: „Armutsgeschäfte brauchen eine Anlauf- und Investitionsphase und sind mit Risiken behaftet – wie andere Geschäfte auch. Paradoxe Weise legen Unternehmer oft härtere Kriterien an als an ihr Kerngeschäft: Neue Ländergesellschaften werden im Aufbau jahrelang finanziell gestützt, aber das experimentelle BoP-Projekt soll nach einem Jahr schwarze Zahlen schreiben. Das geht natürlich nicht.“

Gerade als „Experiment“ hat ein BoP-Projekt das Potenzial zum Leuchtturmprojekt innerhalb des Unternehmens. Die Auswirkungen auf den Ertrag werden zunächst gering sein, aber die Produktentwicklung erhält wertvolle Impulse, der Vertrieb baut neue Partnerschaften auf, die Kommunikationsabteilung bekommt wertvolles Material fürs Reputationsmanagement, die Personalabteilung freut sich über ein weiteres Thema zur Mitarbeitermotivation – und die CSR-Verantwortlichen werten ihre Position im Unternehmen durch die Steuerung ergebnisrelevanter Prozesse auf. □



Hier geht es zum „base of the economic pyramid“-Blog der Weltbank:

<http://www.nextbillion.net>

Unpassende Werbeartikel können das Unternehmensimage ruinieren – CSR-Trends von der PSI-Messe

Guten Kunden gute Geschenke mit gutem Gewissen zu überreichen – das ist die Grundidee einer CSR-bewussten Werbeartikelbranche. Verantwortungsvolles Handeln zählt positiv auf das Imagekonto des Unternehmens ein. Andererseits bergen gerade Werbegeschenke die Gefahr, dass hier der hohe Qualitätsanspruch und die Glaubwürdigkeit Schaden erleiden – wenn man nicht auf die Herkunft der Produkte achtet, nicht auf die Herstellungsbedingungen in der Zulieferkette und nicht auf die ökologischen Produktionsbestandteile. CSR MAGAZIN hat sich auf der PSI, Europas größter Werbeartikelmesse, umgeschaut und einige originelle Werbeartikel entdeckt:

■ **Care for Nature, carry design** – Das noch junge Label KYMM für umweltfreundliche Designtaschen bietet „nachhaltige Taschen mit einer klaren Identität und einer ganz eigenen modernen Optik“. Für seine Smartphone- und Tablet-Hüllen in schickem Design nutzt KYMM natürliche Rohstoffe und umweltfreundliche Materialien wie Bambus, recycelte PET-Flaschen, Leder und wiederverwertbare Gewebe.

■ **Green Earth Products Taschen** aus Jute, Baumwolle und Papier – das Firmenlogo mit umweltfreundlicher Tinte aufgebracht. Aus Jute hergestellte Werbeartikel der Marke EcoJute, nachhaltig, umweltfreundlich und funktionell.

■ **Ich war viele CDs** – Eine Lunchbox aus CD-Plastik. „I used to be... CD cases“. Ein origineller Eyecatcher, nützlich und nachhaltig. Auf Dokumentenmappen steht „I used to be rubbish“ – hier wird offensiv Umweltbewusstsein kommuniziert. Der englische Anbieter remarkable erstellt ausschließlich Produkte aus recycelten Materialien.

■ **Holz bringt's** – Vom Kugelschreiber und Lesezeichen bis zum Einkaufs-Chip bieten e+m Holzprodukte ausschließlich Werbeträger aus bayerischem Holz. „Die Einzigartigkeit des Werkstoffs Holz fasziniert immer wieder aufs Neue“, betont e+m-Chef Wolfram Mümmeler.

■ **Die T-Shirt-Verfolgung** – Das Unternehmen Anvil bietet T-Shirts mit einem TrackMyT-Label samt Trackingnummer im Saum. So kann der Kunde den Herstellungsprozess mit einem interaktiven Multimediaerlebnis verknüpft nachvollziehen: www.anvilcsr.com.

