

# MEHRWERT<sup>2</sup>

Soziale Innovationen für  
Unternehmen und Gesellschaft



BEYOND  
PHILANTHROPY



Gefördert durch die  
**BMW Foundation**  
Herbert Quandt

## Vorwort

Deutschland geht es gut. Die Wirtschaft boomt, die Löhne steigen und die Beschäftigtenzahlen sind auf einem Rekordhoch. Und doch zeigt die lebendige Diskussion um soziale Ungleichheit, dass nicht alle an diesem Wohlstand teilhaben. Dass es Menschen in unserer Gesellschaft gibt, die sich tagtäglich einer Vielzahl von Herausforderungen in Bereichen wie Gesundheit, Ernährung oder Wohnen stellen müssen, manifestiert sich eindrucksvoll in einer Zahl: 16 Millionen Menschen sind in Deutschland von Armut und sozialer Ausgrenzung bedroht.

Ähnlich die Lage in Frankreich, weshalb bereits 2009 der „Action Tank Entreprise & Pauvreté“ gegründet wurde. Die Initiatoren, darunter Emmanuel Faber, CEO von Danone, haben erkannt, dass zunehmende Ungleichheit negative Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft hat und somit jeder einen Beitrag zur Lösung des Problems leisten muss.

Die Idee hinter dem Action Tank basiert auf dem 2002 von C. K. Prahalad entwickelten „Base of the Pyramid“- (BOP)-Konzept. Dabei wird das Fundament der Einkommenspyramide als Kunden, Lieferanten oder Intermediäre verstärkt in den Fokus von Unternehmen genommen und so die Situation der betroffenen Menschen langfristig verbessert. Es entsteht ein

Mehrwert für die Gesellschaft, aber auch für Unternehmen, die von neuen Kundensegmenten, Märkten und Innovationspotenzialen profitieren können.

Auch im Hinblick auf die UN Sustainable Development Goals bietet das BOP-Konzept Unternehmen die Chance, ihre positive gesellschaftliche und unternehmerische Wirkung weiter zu entfalten. Das mag auch ein Grund dafür sein, dass das Konzept aus Frankreich mittlerweile in Belgien und den Niederlanden repliziert wird.

Auch hierzulande ist das BOP-Konzept ein vielversprechender Ansatz, um zahlreiche gesellschaftliche Herausforderungen auf innovative Art und Weise zu adressieren. Deshalb haben sich Beyond Philanthropy und Social Impact zusammengeschlossen, um die Idee auf Deutschland zu übertragen. Der Startpunkt hierfür ist die von der BMW Foundation unterstützte vorliegende Studie. Die Ergebnisse zeigen Unternehmen, welches Potenzial in der deutschen BOP steckt und laden dazu ein, gemeinsam einen Mehrwert<sup>2</sup> zu schaffen.



**Norbert Kunz**  
Geschäftsführer  
Social Impact



**Michael Alberg-Seberich**  
Geschäftsführer  
Beyond Philanthropy

## Executive Summary

4-5

## Einführung in das Base of the Pyramid Konzept

6-7

## Armut in Deutschland

Armut und BOP in Deutschland  
Von Armut betroffene Gruppen in Deutschland  
Akteure in der Armutsbekämpfung

8-13

## Unternehmen und das BOP-Konzept

Rolle von Unternehmen in der Armutsbekämpfung  
Chancen des BOP-Konzeptes  
Marktbarrieren

14-19

## Das BOP-Konzept in der Praxis

BOP-Ansätze in Europa  
Good-Practice-Beispiele

20-29

## Herausforderungen und Marktpotenziale in Deutschland nach Branchen

30-37

## Abschluss

38

## EXECUTIVE SUMMARY

Mit dem „Base of the Pyramid“(BOP)-Konzept adressieren Unternehmen gesellschaftliche Herausforderungen und schaffen sowohl gesellschaftlichen als auch unternehmerischen Mehrwert.

Trotz positiver Wirtschaftsentwicklung bestehen in Deutschland weiter zahlreiche gesellschaftliche Herausforderungen.



Über 16 Mio. Menschen (20% der Bevölkerung) sind in Deutschland von Armut bedroht oder sozial ausgegrenzt.

Zusätzlich ist Armut oft mit weiteren Herausforderungen in Bereichen wie Gesundheit, Bildung oder Wohnen verknüpft.

Besonders Arbeitslose, Alleinerziehende und Personen mit einem niedrigen Bildungsstand sind betroffen.



Unternehmen können ihre Ressourcen nutzen, um mit dem BOP-Konzept soziale Ausgrenzung zu adressieren.

Im Zuge des BOP-Konzeptes entwickeln Unternehmen nutzerzentriert Produkte und Dienstleistungen, die darauf abzielen, die Lebensqualität von einkommensschwachen Haushalten nachhaltig zu verbessern.

So werden neuartige Angebote und Möglichkeiten geschaffen, zu denen diese Gruppe zuvor keinen Zugang hatte.

Durch BOP-Modelle profitieren neben der erreichten Dialoggruppe auch Unternehmen auf mehreren Ebenen, u.a. durch:



- Verbesserung der Mitarbeiterbindung.
- Stärkung der Innovationskraft.
- Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen.
- Stärkung der Reputation und Imagegewinn bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen.

Unternehmen haben in anderen europäischen Ländern bereits Geschäftsmodelle entwickelt, um einkommensschwache Haushalte gezielt anzusprechen.



In Frankreich, Belgien und den Niederlanden haben Unternehmen wie Danone, Renault oder Colruyt das BOP-Konzept angewandt – dabei richten sich die Vorhaben oft explizit an den UN Sustainable Development Goals aus.

Die Sektoren Wohnen, Mobilität sowie Ernährung & Lebensmittel sind besonders stark vertreten.

Das Potenzial für BOP-Konzepte in unterschiedlichen Lebensbereichen in Deutschland ist sehr groß.

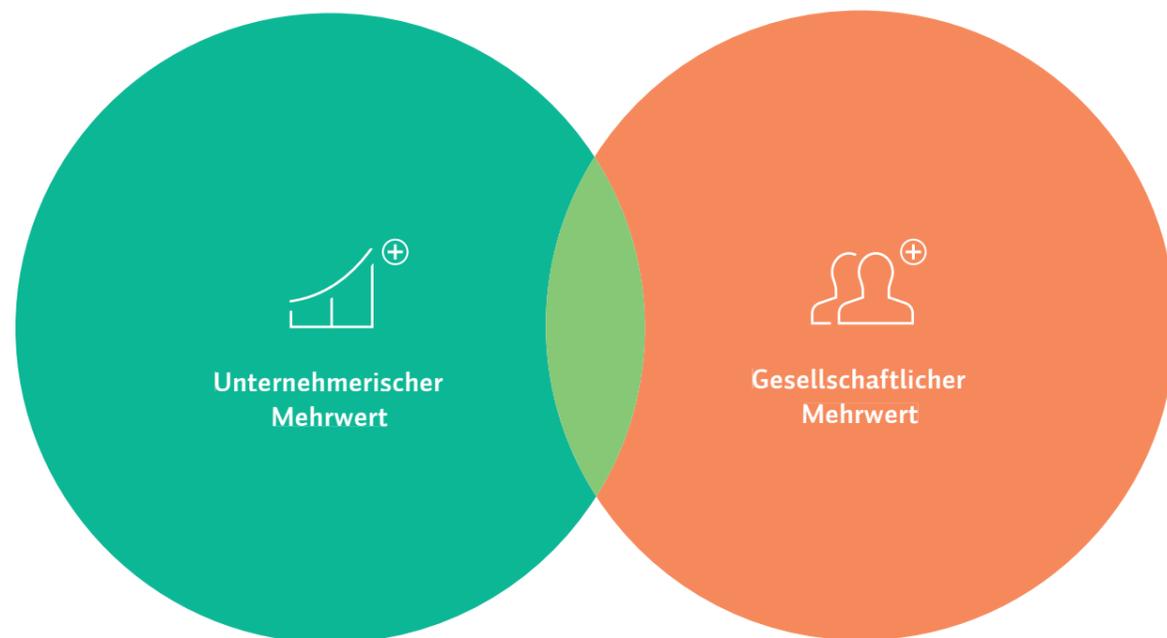


Die Marktgröße zur Deckung der Grundbedürfnisse einkommensschwacher Menschen beträgt insgesamt 80-110 Mrd. EUR. Dabei sind die Ausgaben für Wohnen & Energie, Ernährung sowie weitere Konsumgüter besonders hoch. Selbst die anteilmäßig geringsten Ausgaben für Grundbedürfnisse im Bereich Gesundheit übersteigen 2 Mrd. EUR.

Jeder der Lebensbereiche bietet großes Potenzial für innovative Produkte und Dienstleistungen mit gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert.

# EINFÜHRUNG IN DAS „BASE OF THE PYRAMID“- KONZEPT

Das „Base of the Pyramid“- Konzept sieht Unternehmen als wirkungsvolle Akteure bei der Einbeziehung einkommensschwacher Gruppen in ihre Wertschöpfungsprozesse.



## 2002

Die erste wissenschaftliche Arbeit zum BOP-Konzept wird von C.K. Prahalad und S.T. Hart veröffentlicht.

Unilever startet das Programm „Swasthya Chetna“, um in Indien über Hygiene aufzuklären.

## 2004-2005

Prahalad veröffentlicht das Buch „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits“ (2004).

Danone und andere Firmen entwickeln BOP-Strategien in Entwicklungs- & Schwellenländern.

→ ● AUF DEN PUNKT

Basierend auf innovativen Produkten und Dienstleistungen, wird mit dem BOP-Konzept zugleich gesellschaftlicher und unternehmerischer Mehrwert (z.B. Zugang zu neuen Märkten, Technologien, Imagegewinn) geschaffen.

### Grundidee

Das „Base of the Pyramid“ (BOP)-Konzept, 2002 von C. K. Prahalad entwickelt, beschreibt Geschäftsmodelle profitorientierter Unternehmen, die gezielt einkommensschwache Gruppen in Wertschöpfungsprozesse einbeziehen. Dabei können einkommensschwache Personen zum Beispiel als Kunden, Lieferanten, oder Intermediäre integriert werden.

Langfristiges Ziel des Ansatzes ist die Schaffung von Mehrwert für einkommensschwache Haushalte bei gleichzeitigem unternehmerischen Erfolg.

### Anwendung

Das BOP-Konzept wurde ursprünglich in Entwicklungs- und Schwellenländern umgesetzt.

Ein breites Verständnis von Armut, das ausgegrenzte Menschen berücksichtigt, wenn sie sich dringend benötigte Produkte und Dienstleistungen nicht leisten können, öffnet das Konzept nun auch zur Anwendung in Industrieländern.

### Fokus

Die vorliegende Unterlage konzentriert sich auf den Teil des BOP-Konzeptes, in dem einkommensschwache Haushalte vornehmlich als potenzielle Kunden verstanden werden.

Dabei werden zielgruppengerechte Produkte und Dienstleistungen durch Unternehmen entwickelt und verfügbar gemacht, zu denen die Zielgruppe zuvor keinen Zugang hatte.

## 2006

Muhammad Yunus und Grameen Bank gewinnen den Friedensnobelpreis für ihren marktorientierten Ansatz bei der Bekämpfung von Armut.

## 2007-2017

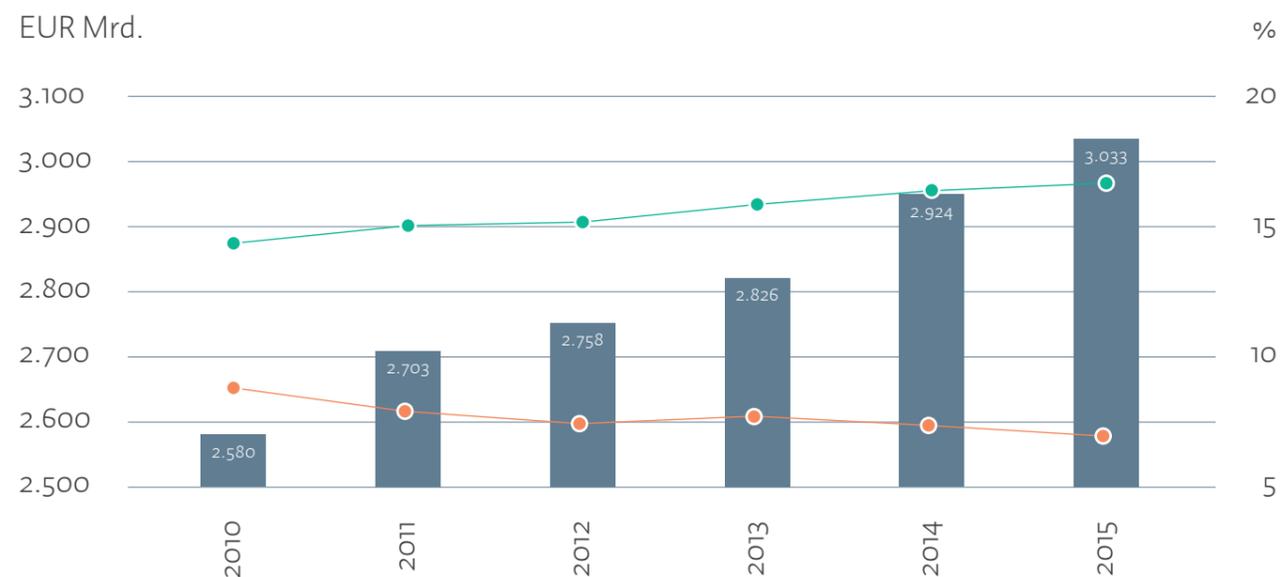
Viele weitere Firmen entwickeln BOP- Strategien und tauschen sich weltweit über Ansätze aus.

# ARMUT UND BOP IN DEUTSCHLAND

Trotz positiver Wirtschaftsentwicklung ist Armut in Deutschland nach wie vor eine große Herausforderung - ungefähr 20% der Menschen sind von Armut beziehungsweise sozialer Ausgrenzung bedroht.

## Armuts- und Wirtschaftsentwicklung von 2010-2015

● BIP ● Armutsgefährdungsquote ● Arbeitslosenquote



## Jeder Fünfte ist in Deutschland von Armut bedroht

Im Jahr 2015 waren in Deutschland 15,7% der Bevölkerung, also 12,9 Mio. Menschen, von monetärer Armut bedroht.

Damit hat, trotz positiver Wirtschaftsentwicklung und sinkender Arbeitslosigkeit, die Armutsgefährdung ein neues Hoch erreicht (BMAS, 2017; Der Paritätische, 2017). Berücksichtigt man auch soziale Ausgrenzung, erhöht sich der Anteil der Betroffenen auf 20% – 16,1 Mio. Menschen (Destatis, 2016). Im europäischen Vergleich (17,3% bzw. 23,7% lt. Eurostat 2017) liegt Deutschland damit nur knapp unter dem Durchschnitt.

→ ● AUF DEN PUNKT

Eine Person ist von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht, wenn mindestens eine der folgenden drei Lebenssituationen zutrifft:

- Das Einkommen liegt unter der Armutsgefährdungsgrenze (monetäre Armut).
- Der Haushalt ist von erheblicher materieller Entbehrung<sup>1</sup> betroffen (materielle Armut).
- Die Person lebt in einem Haushalt mit sehr geringer Erwerbsbeteiligung.

## Wer gilt als arm?

Zur Definition der Base of the Pyramid (BOP) in Entwicklungs- und Schwellenländern wird das Konzept der absoluten Armut, der Situation in der Menschen ihre Grundbedürfnisse wie Nahrung und Gesundheitsversorgung nicht befriedigen können, genutzt. Prahalad definiert die Armutschwelle bei einer Kaufkraftparität<sup>2</sup> von USD 2 am Tag, die Weltbank sieht die Grenze für extreme Armut bei USD 1,90 am Tag.

In Industrieländern ist primär das Konzept der relativen Armut anwendbar: Menschen sind von relativer Armut betroffen, wenn sie sich relativ betrachtet deutlich weniger leisten können als der Rest der Gesellschaft.

Die Europäische Union (EU) definiert die relative Armutschwelle für Menschen mit weniger als 60% des Medians des Nettoäquivalenzeinkommens (in Deutschland EUR 942 pro Monat für eine alleinstehende Person ohne Kinder). Da diese Definition nur monetäre Armut erfasst, wurde die Definition von der EU um soziale Ausgrenzung erweitert.

# 16,1



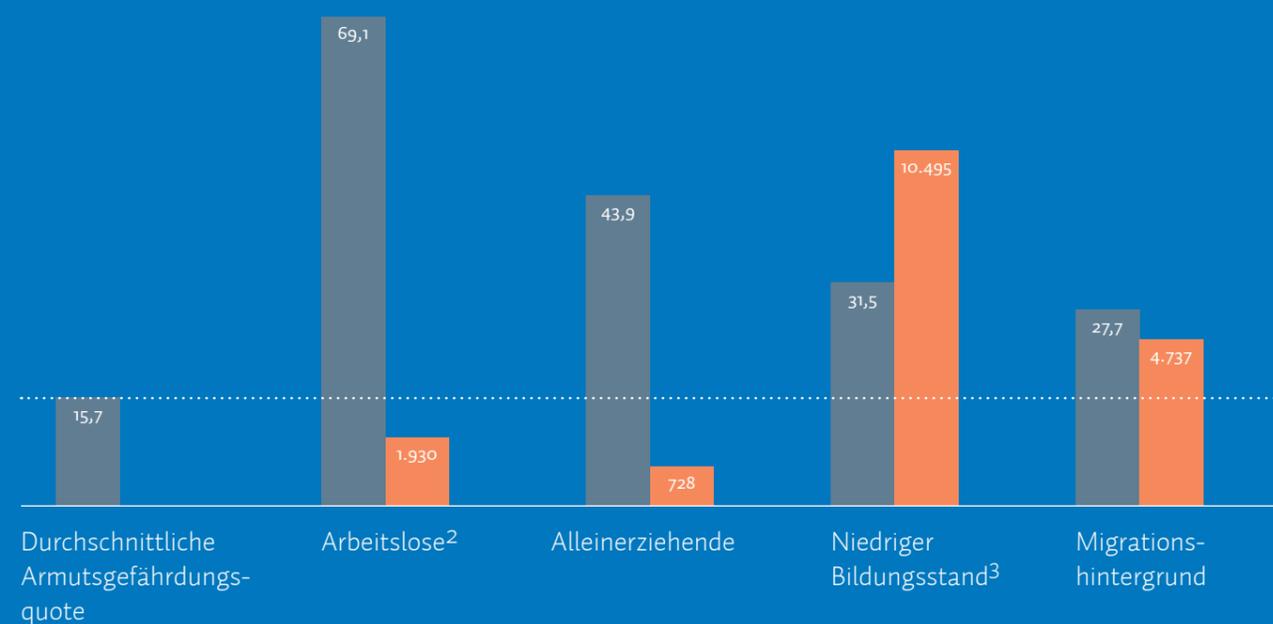
Mio. Menschen sind in Deutschland von Armut bedroht

# VON ARMUT BETROFFENE GRUPPEN IN DEUTSCHLAND

Arbeitslose, Alleinerziehende und Personen mit niedrigem Bildungsstand oder Migrationshintergrund sind in Deutschland überdurchschnittlich stark von Armut oder sozialer Ausgrenzung betroffen.

## Am stärksten von Armut betroffene Personengruppen<sup>1</sup> (Stand 2015)

● Armutsgefährdungsquote in % ● Von Armut betroffene Personen (in T)



1

**Arbeitslose** sind trotz staatlicher Grundsicherung am stärksten von Armut betroffen. In keinem anderen EU-Mitgliedsland sind Arbeitslose so häufig mit Armut konfrontiert.

2

**Alleinerziehende** sind am zweitstärksten von Armut betroffen. Im Vergleich zum Jahr 2005 ist die Armutsgefährdungsquote um 11,5% gestiegen. Das hat Konsequenzen für Kinderarmut: Rund die Hälfte aller in Armut lebenden Kinder wächst bei Alleinerziehenden auf.

3

Für **Personen mit niedrigem Bildungsstand** ist die Armutsgefährdungsquote in den letzten 10 Jahren nahezu konstant gestiegen. Mit 31,5% (2015) liegt sie mehr als 8 Prozentpunkte über dem Stand von 23,1% im Jahr 2005.

4

**Menschen mit Migrationshintergrund** sind unabhängig von Alter, Schulabschluss oder Erwerbsstatus immer stärker von Armut bedroht als Menschen ohne Migrationshintergrund.

5

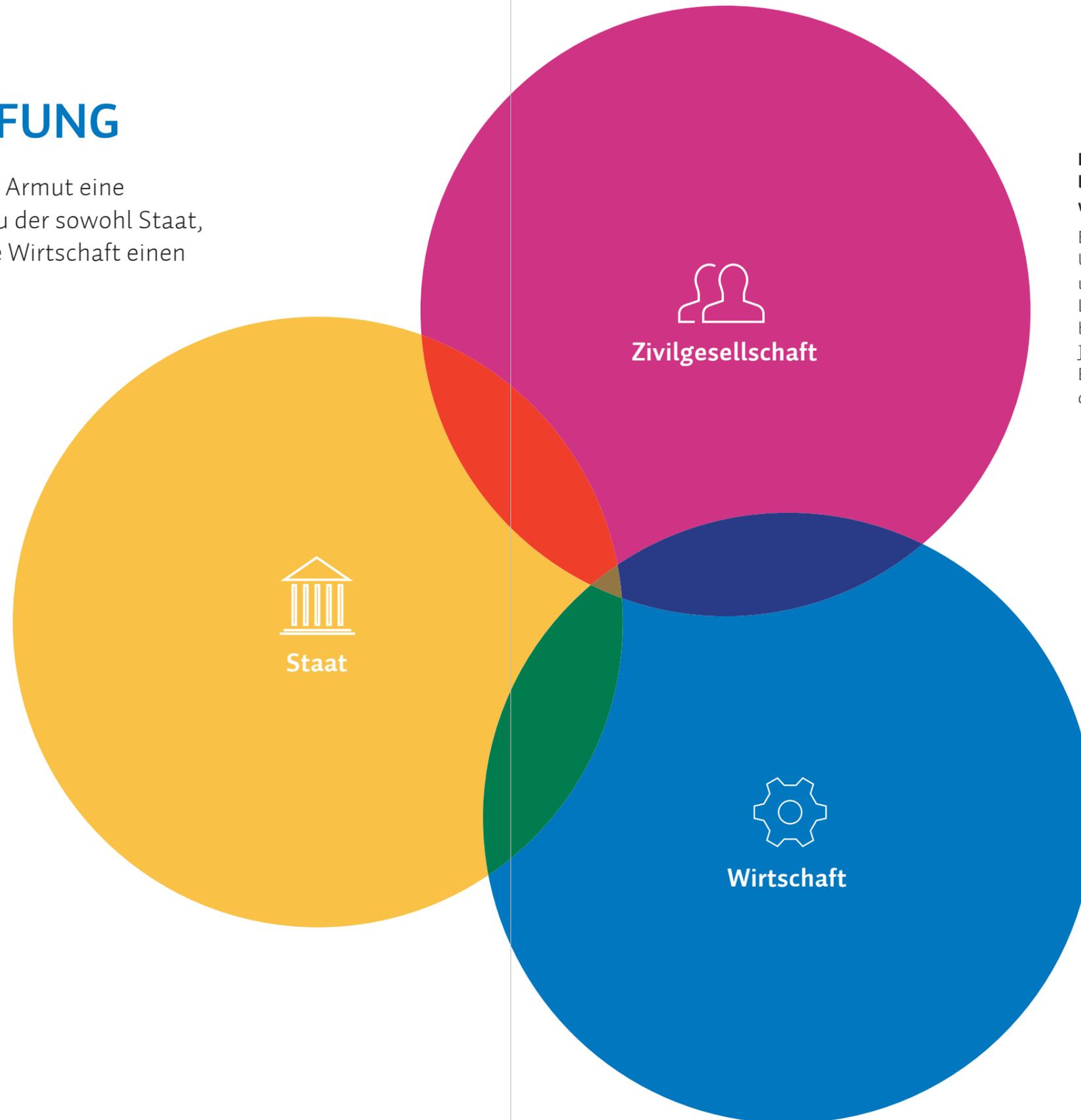
**Weitere überdurchschnittlich von Armut betroffene Gesellschaftsgruppen:** Geflüchtete, Personen im Alter, Menschen mit Behinderung, pflegende Angehörige, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, Menschen mit psychischen Erkrankungen und Familien mit drei und mehr Kindern.

# AKTEURE IN DER ARMUTSBEKÄMPFUNG

In Deutschland ist der Kampf gegen Armut eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, zu der sowohl Staat, Zivilgesellschaft als auch die private Wirtschaft einen Beitrag leisten.

**Die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung ist eines der vorrangigen Ziele des im deutschen Grundgesetz verankerten Sozialstaatsprinzips (GG, Art. 20 Abs. 1).**

Neben einem progressiven Steuersystem, Sozialgeld und der Sozialhilfe sind beispielsweise auch das öffentliche Bildungssystem (z.B. kostenlose Schulen) oder das Gesundheitssystem (z.B. gesetzliche Krankenversicherung) vorbeugende Maßnahmen gegen Armut, die die Ursachen von Armut in den Blick nehmen.



**Die Zivilgesellschaft übernimmt bei der Armutsbekämpfung zwei wichtige Funktionen:**

Einerseits nimmt sie Staat und Unternehmen in die Verantwortung und formuliert Forderungen und Lösungsvorschläge. Zum anderen bietet sie Leistungen (z.B. Kinder-, Jugend- und Altenbetreuung, Bildungsangebote der Wohlfahrt), die staatliche Angebote ergänzen.

**Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, Armut zu adressieren:**

Neben ihren wirtschaftlichen Aktivitäten (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen und Entlohnung) und gesetzlichen Verpflichtungen (z.B. Steuern) leisten sie durch philanthropisches Engagement, Corporate Citizenship und inklusive Geschäftsmodelle einen Beitrag zur Bekämpfung von Armut.

siehe nächste Seite →

# GESELLSCHAFTLICHE ROLLE VON UNTERNEHMEN

Unternehmen können über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus Maßnahmen zur Armutsbekämpfung ergreifen, wobei insbesondere inklusive Geschäftsmodelle und der BOP-Ansatz große Chancen bieten.

## Traditionelle Philanthropie

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, das über gesetzliche Verpflichtungen hinaus geht. Es ist jedoch nicht strategisch in unternehmerische Aktivitäten integriert. Dieses Engagement bezieht sich auf kurzfristig angelegte Spenden.

## Gesetzliche Verpflichtung und Besteuerung

Einhaltung geltenden Rechts in allen Unternehmensaktivitäten, Zahlung von Steuern auf erwirtschaftete Gewinne und somit Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung.

## Corporate Citizenship

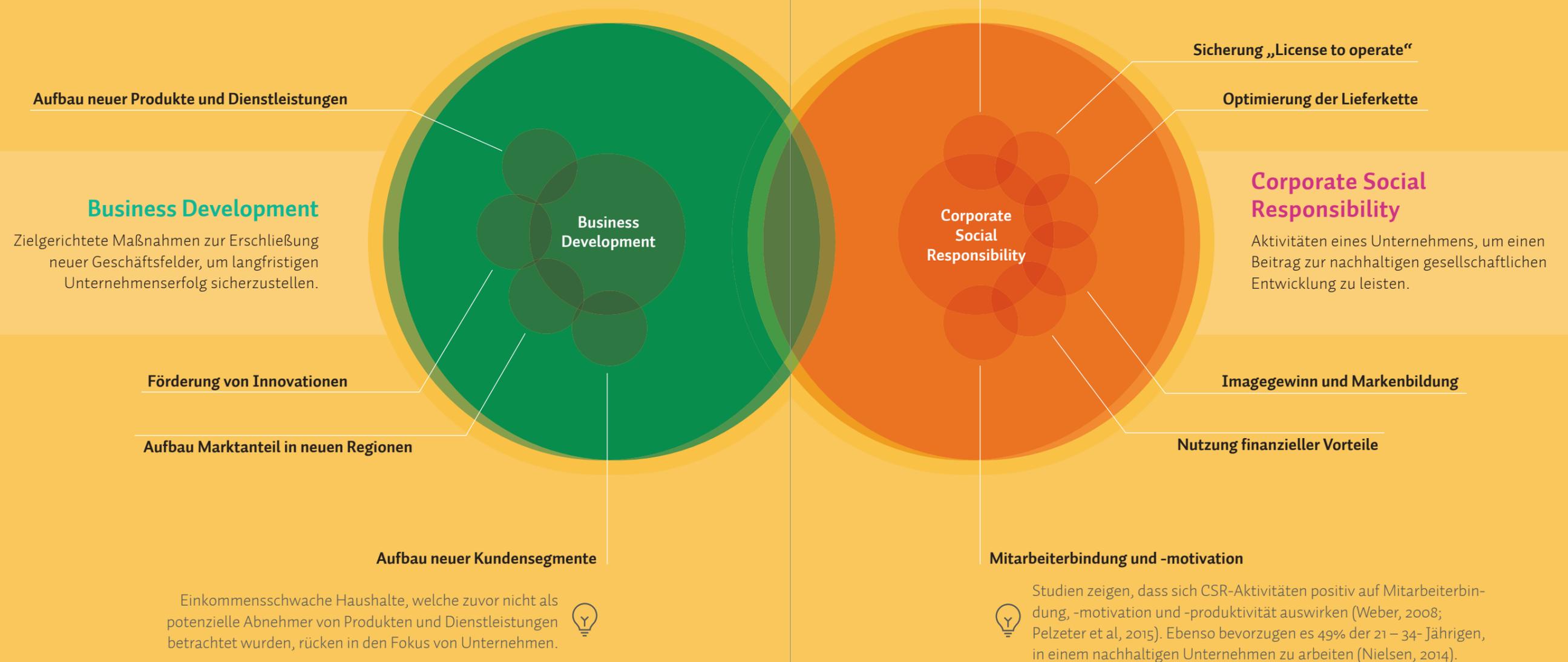
Beiträge eines Unternehmens zum Wohlergehen der Gesellschaft, welche durch Kombination von Aktivitäten des Kerngeschäfts, sozialen Investments, Philanthropie und Beteiligung am gesellschaftlichen Prozess entstehen (WEF, 2002) – im Gegensatz zu traditioneller Philanthropie stärker in das Kerngeschäft integriert.

## Inklusive Geschäftsmodelle und BOP-Konzepte

Unternehmerische Ansätze, die neben wirtschaftlichem Erfolg die Deckung gesellschaftlicher Herausforderungen zum Ziel haben. Dies stärkt unter anderem Innovationspotenzial, erschließt neue Kundengruppen und Marktsegmente.

# CHANCEN DES BOP-KONZEPTEES FÜR UNTERNEHMEN

Das BOP-Konzept verbindet die Vorteile von Business Development und Corporate Social Responsibility.



# MARKTBARRIEREN

Unterschiedliche Marktbarrieren erklären, weshalb Unternehmen bisweilen nur eingeschränkt inklusive Geschäftsmodelle für einkommensschwache Personen entwickelt haben.



Niedrige Rendite

Investitionen zahlen sich aufgrund der niedrigen Margen spät aus (z.B. Wohnungsbau).



Kollektiver Nutzen/  
Trittbrettfahrer

Maßnahmen, die einkommensschwache Personen befähigen, potenzielle Unternehmenskunden zu werden (bspw. Bildungsmaßnahmen, Gesundheitsprogramme, etc.), können auch konkurrierenden Unternehmen nutzen.



Fehlende  
Kooperations-  
bereitschaft

Unternehmen sind bei der Lösungsentwicklung auf bisher unbekannte Partner wie gemeinnützige Organisationen angewiesen, was die Unsicherheit und das Risiko erhöht.



Komplexität  
des Problems

Armut lässt sich nicht auf die fehlenden finanziellen Mittel reduzieren, sondern beinhaltet das soziale Umfeld, das Bildungsniveau und andere Faktoren, was Implikationen auf Produktdesign und Vermarktung hat.



Fehlendes  
Bewusstsein

Aufgrund fehlenden Bewusstseins für Herausforderungen der Betroffenen werden keine passenden Angebote entwickelt (z.B. Mietwohnungen, Versicherungen).

Fehlendes Bewusstsein für das Kaufverhalten der von Armut betroffenen resultiert in fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Leasingangebote).



Fehlende  
Rahmenbedingungen

Innovationen sind aufgrund komplexer Abstimmungen und Regulierungen schwer umzusetzen.

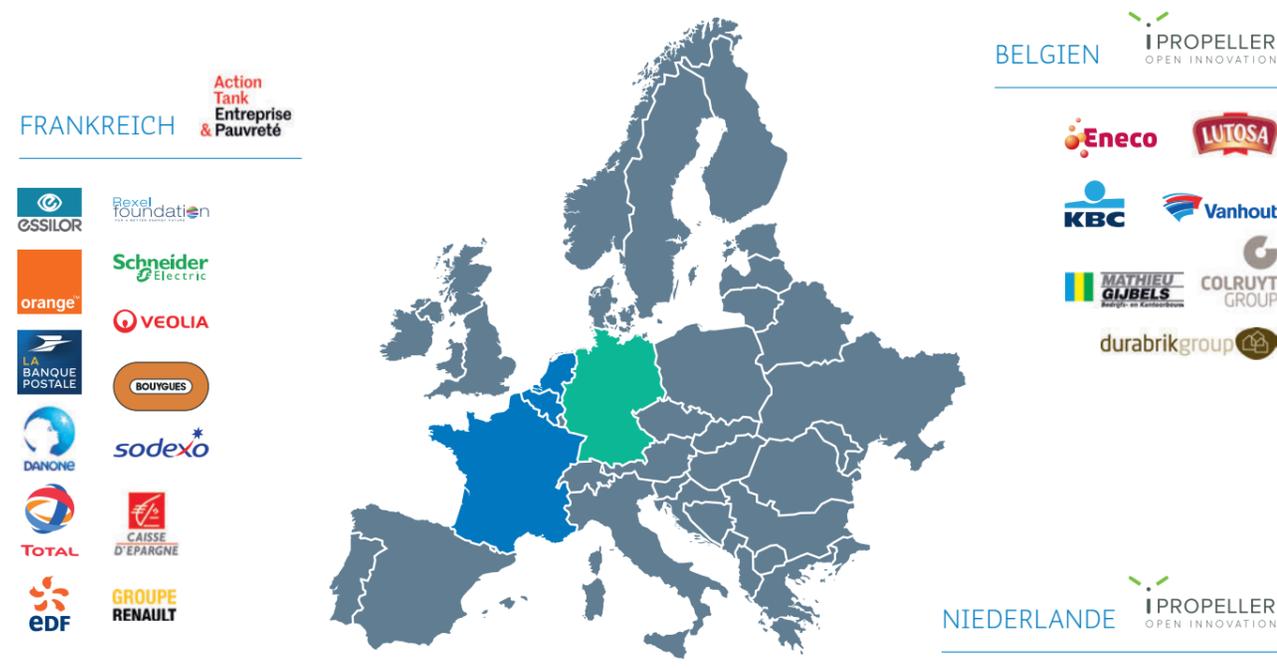
Es existieren noch keine etablierte Rahmenbedingungen und Fürsprecher zur Förderung und Entwicklung sozialer Innovationen im Unternehmensumfeld.

→ ● AUF DEN PUNKT

**Trotz der genannten Herausforderungen haben es mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern und Branchen geschafft, mit innovativen Ansätzen diese Barrieren zu überwinden. Siehe nächste Seite →**

# BOP-ANSÄTZE IN EUROPA 1/2

In Frankreich, Belgien und den Niederlanden wurde das BOP-Konzept bereits erfolgreich umgesetzt und soll nun in Deutschland realisiert werden.

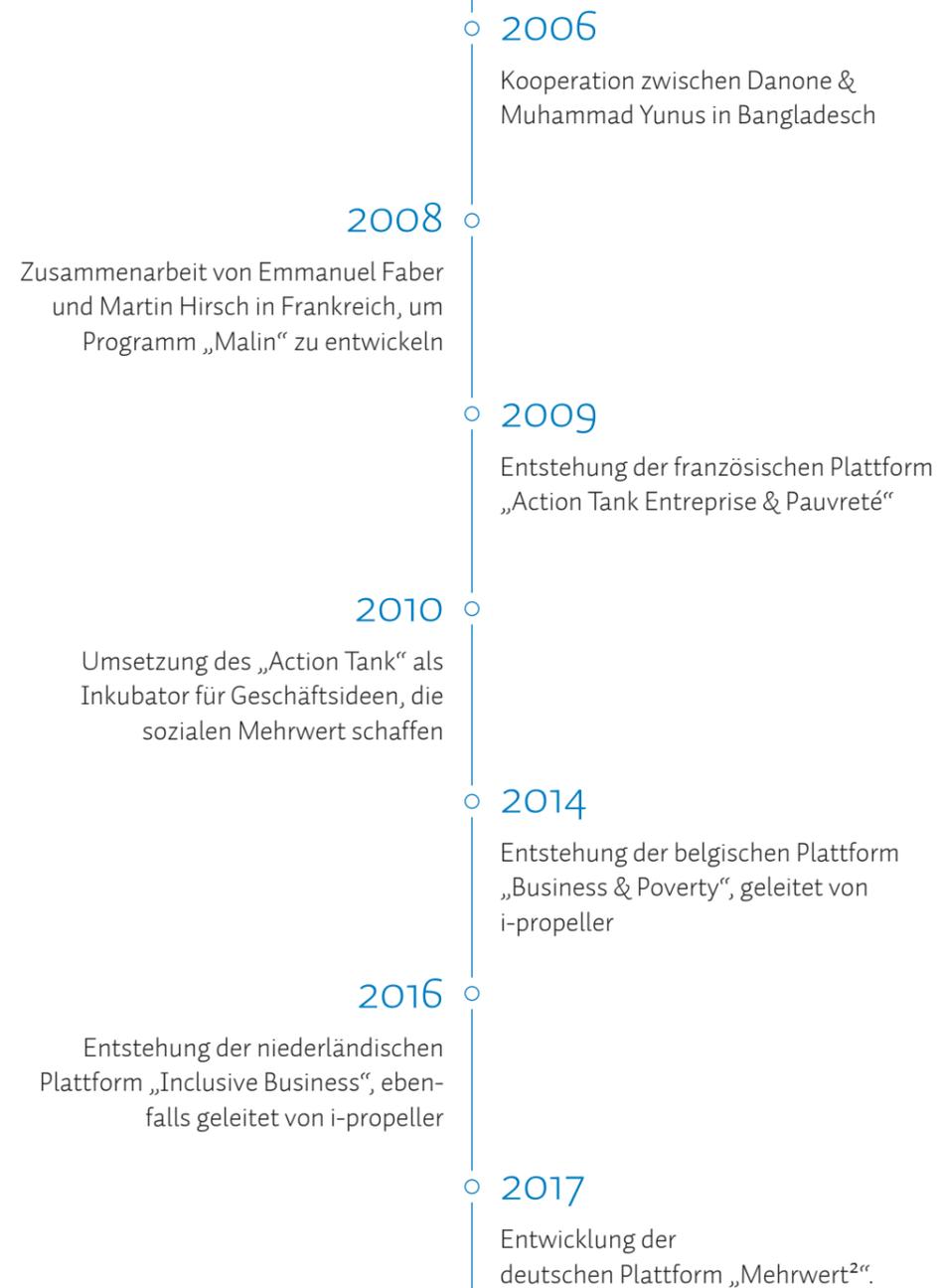


## In Europa wurde das BOP-Konzept erstmals in Frankreich umgesetzt.

Nachdem Danone bereits 2006 gemeinsam mit Muhammad Yunus in Bangladesch ein Geschäftsmodell für einkommensschwache Familien entwickelt hatte, wurde die Idee von Emmanuel Faber, Geschäftsführer von Danone, und dem französischen Politiker Martin Hirsch 2008 nach Frankreich gebracht.

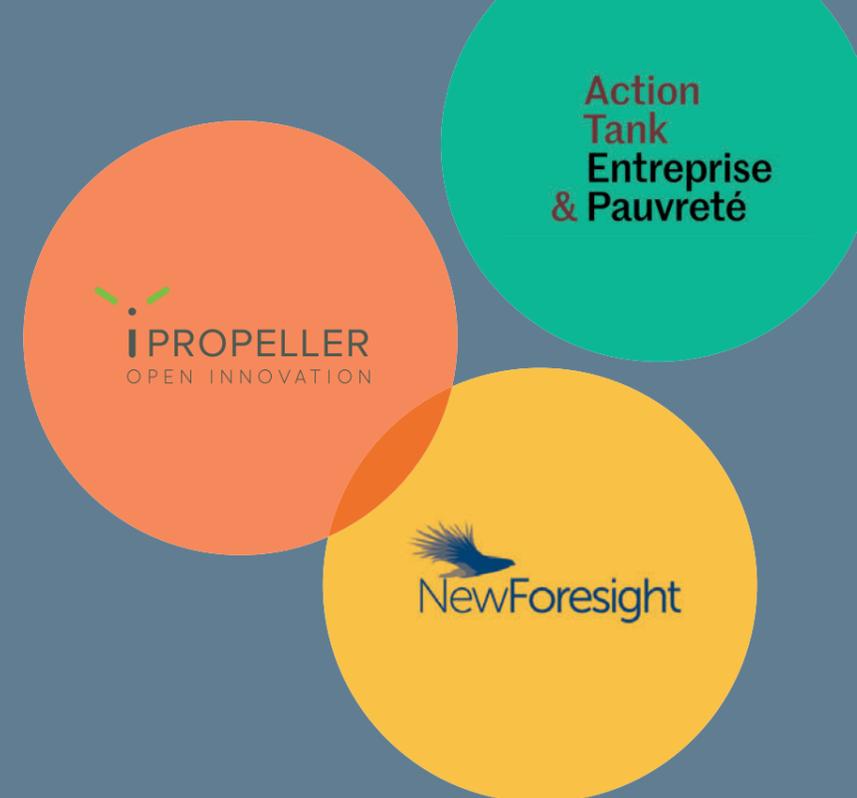
Im Jahr 2009 entstand die Plattform „Action Tank Entreprise & Pauvreté“, welche als Vorreiter weiterer Plattformen in Belgien und den Niederlanden gilt. Der Aufbau der Plattform in Deutschland startet 2017.

## Entstehung der BOP-Plattformen in Europa



## BOP-ANSÄTZE IN EUROPA 2/2

Die Modelle in Belgien und den Niederlanden orientieren sich an dem von Action Tank initiierten Ansatz.



### Action Tank „Entreprise & Pauvreté“

### Plattform „Business & Poverty“

### Plattform „Inclusive Business“

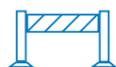
<b>Land</b>	Frankreich	Belgien	Niederlande
<b>Initiatoren</b>	Emmanuel Faber (Danone CEO), Martin Hirsch (franz. Politiker), HEC Paris (Universität), Boston Consulting Group (Strategieberatung)	i-propeller, eine Beratung für soziale Innovationen in Belgien	i-propeller; NewForesight, Beratung für soziale Innovationen in den Niederlanden
<b>Gründung</b>	2009 in Paris	2014 in Brüssel	2016 in Brüssel & Utrecht
<b>Ansatz</b>	Zusammenschluss mehrerer französischer Unternehmen mit dem Ziel, innovative Geschäftsmodelle zur Armutsbekämpfung zu entwickeln. Neben dem Angebot an Beratungsdienstleistungen werden Unternehmen in ein Netzwerk aufgenommen. Dies besteht aus öffentlicher Hand (z.B. Pôle Emploi), Wissenschaft (HEC Paris), Zivilgesellschaft (z.B. Rotes Kreuz) und anderen Unternehmenspartnern (z.B. BCG, Opinion Way). Action Tank wird finanziert durch Mitgliedsbeiträge der jeweiligen Unternehmen.	Das Konzept ist stark an den französischen Action Tank angelehnt. Ziel ist, Unternehmen durch Beratungsangebote und Vernetzung mit unterschiedlichen Akteuren bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle zur Armutsbekämpfung zu unterstützen. Im Unterschied zum Action Tank wird die Plattform durch Zahlung bestimmter Beratungsdienstleistungen finanziert.	Das Konzept entspricht dem der belgischen Plattform „Business & Poverty“.
<b>Branchen der teilnehmenden Unternehmen</b>	Wohnen (4), Mobilität (2), Ernährung (1), Finanzdienstleistungen (1), Gesundheit (1), Versicherungen (1)	Bau (3), Energie (1), Einzelhandel (1), Finanzdienstleistungen (1), Lebensmittel (1)	Farben & Chemie (1), Lebensmittel (1)
<b>Stand 2017</b>	Die Projekte befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Umsetzung und die Plattform wird weiter ausgebaut.	Die Projekte befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Umsetzung und die Plattform wird weiter ausgebaut. Das erfolgreichste Projekt wird in der Einzelhandelsbranche durchgeführt.	Die Plattform befindet sich in der Anfangsphase. Projekte sind derzeit in der Ideenentwicklung, erste Ergebnisse werden im Laufe dieses Jahres veröffentlicht.

# PRAXISBEISPIEL: BLÉDINA UND „PROGRAMME MALIN“



Das „Programme Malin“ bietet einkommensschwachen Familien rabattierte Babynahrung und ermöglicht Blédina, dem französischen Marktführer für Babynahrung, Einsichten in ein neues Kundensegment.

## Herausforderung



In Frankreich werden rund 160.000 Babys, knapp jedes fünfte Kind, in Familien geboren, die unterhalb der Armutsgrenze leben. Diese Familien sehen sich mit zwei Herausforderungen konfrontiert: (1) Babynahrung ist teuer und (2) Ernährungsexperten berücksichtigen nur bedingt die sozio-ökonomischen Lebensumstände einkommensschwacher Familien. Dabei ist Ernährung von Neugeborenen innerhalb der ersten 1.000 Tage essentiell für ihre zukünftige Gesundheit.

## Ansatz



Im Rahmen eines Multi-Stakeholder Prozesses schlossen sich das Rote Kreuz, Kinderärzte und Blédina, Marktführer für Babynahrung aus der Danone Gruppe, 2015 für Programme Malin zusammen. Das Ziel: Schwangere und Mütter im Bereich gesunde Ernährung unterstützen. Action Tank begleitet die Pilotvorhaben in ursprünglich vier Regionen. 2017 wird eine nationale Skalierung sowie Wirkungsmessung anvisiert.

### Partner

Rotes Kreuz: Operative Umsetzung  
Krankenhäuser, Kitas: Informationen f. Familien  
Kinderärzte: Wissenschaftliche Unterstützung  
Action Tank: Unterstützung bei der Umsetzung

## Lösung



Über 4.000 Familien und 7.000 Kinder nehmen teil.

Rabattierter Zugang zu hochwertigen Ernährungsprodukten

Kostenlose Information zum Thema frühkindliche Ernährung.

Kostendeckendes Geschäftsmodell.

Erschließung eines neuen Kundensegments.

Erhöhte Mitarbeitermotivation, Image und Reputation.

Das Programme Malin besteht primär aus zwei Komponenten. 1) handlungsorientierte Maßnahmen und Materialien, die Familien zum Thema frühkindlicher Ernährung mit Experten vernetzen und informieren. 2) ein Coupon-System, bei dem teilnehmende Familien die Coupons nutzen, um rabattiert Babynahrung von Blédina zu kaufen. Blédina bietet dabei eine Rabatthöhe pro Produkt (zwischen 25% – 40%) an, die der Marge pro Produkt entspricht. In den städtischen Testregionen erreicht das Programm bereits 45% einkommensschwacher Familien. Bis 2020 soll diese Quote auf 50% steigen.



Gesellschaftlicher Mehrwert



Unternehmerischer Mehrwert

# PRAXISBEISPIEL: RENAULT UND „MOBILIZ“



„Mobiliz“ bietet einkommensschwachen Haushalten kostengünstige Autos und Reparaturen an, so dass sie von erhöhter Mobilität und Arbeitsmarktzugang und Renault von innovativer Geschäftsmodellentwicklung profitieren.

## Herausforderung



In Frankreich leben mehr als 8,7 Mio. Menschen unterhalb der Armutsgrenze. Da Wohnraum in Großstädten zu teuer ist, wohnen viele dieser Menschen im ländlichen Raum, sind jedoch auf die Arbeitsplätze in den Großstädten angewiesen und können diese nur mit Transportmitteln wie z.B. Autos erreichen. Zu deren Anschaffung und Erhalt sind sie finanziell oftmals nicht in der Lage. Dies führt zu sozialer Ausgrenzung - denn eingeschränkte Mobilität ist einer der drei wichtigsten Gründe für Arbeitslosigkeit.

## Ansatz



Im Rahmen einer Pilot-Phase wurde das Projekt in drei Regionen erfolgreich getestet und ab Ende 2013 auf ganz Frankreich ausgeweitet. Die Startphase umfasste u.a. die folgenden Schritte: Aufbau von Basiswissen über „Social Business“; Durchführung von Interviews zum Thema „Mobilität“; Berechnungen unterschiedlicher Gewinn- und Verlust-Szenarien.

### Partner

Gemeinnützige Organisationen:  
Identifizieren Betroffene, die den Service nutzen können  
La Poste: Stellt Mietwagen zur Verfügung  
Action Tank: Unterstützt bei der Umsetzung

## Lösung



Über 1.000 Personen wurde bereits Mobilität ermöglicht.

Arbeitssuchenden wurde geholfen, neue Arbeit zu finden.

Kostendeckendes Geschäftsmodell.

Erschließung eines neuen Kundensegments.

Erhöhte Mitarbeitermotivation, Image und Reputation.

Inzwischen werden in über 340 Renault Werkstätten vergünstigte Reparaturservices für Autos angeboten; außerdem können Gebrauch- und Mietwagen günstiger gekauft bzw. genutzt werden. Der Reparaturservice wird zu einem kostendeckenden Preis angeboten, der, je nach Reparatur und Autotyp, 30 - 60% günstiger ist als der Standardpreis. Ziel von Renault ist es, im Jahr 2017 2.000 - 3.000 Kunden zu erreichen und diese Zahl in den nächsten zwei bis drei Jahren auf etwa 10.000 mehr als zu verdreifachen.



Gesellschaftlicher Mehrwert



Unternehmerischer Mehrwert

# PRAXISBEISPIEL: COLRUYT UND „A TABLE POUR 1-2-3 EUROS“

In Belgien erleichtert es das Projekt „A table pour 1-2-3 euros“ einkommensschwachen Familien gesund zu essen und verschafft dem Handelsunternehmen Colruyt Zugang zu sozialen Innovationen bei gesteigertem Image.

## Herausforderung



Studien zeigen, dass Kinder einkommensschwacher Familien einem vierfach höheren ernährungsbedingten Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind<sup>1</sup>. Knappe Haushaltsbudgets und damit verbundene Befürchtungen, sich gesunde Ernährung ggf. nicht leisten zu können, können zu weniger ausgewogenen Lebensmitteleinkäufen und entsprechend unausgewogener Ernährung führen. Langfristig kann dies negative Auswirkungen haben, insbesondere auf die Gesundheit.

## Ansatz



In Zusammenarbeit mit i-propeller und gemeinnützigen Organisationen wurde das Projekt „A table pour 1-2-3 euros“ entworfen, das u.a. bezahlbare gesunde Ernährung für einkommensschwache Familien fördern soll. 2016 wurde das Projekt in einer Stadt mit ca. 100 Teilnehmern erfolgreich pilotiert und mittlerweile auf über 80 Städte mit ca. 1.100 Teilnehmern ausgeweitet. Ab 3.000 teilnehmenden Familien kann das Programm komplett kostendeckend arbeiten.

### Partner

Gemeinnützige Organisationen:  
Identifizieren Teilnehmer und bieten Kochkurse an  
Universität: Unterstützt mit Marktanalysen  
i-propeller: Unterstützt bei der Umsetzung

## Lösung



1.100 Familien haben Zugang zu gesunden Lebensmitteln

Kompetenzstärkung: Essenszubereitung und Haushaltsbudgetierung

Stärkung der Familienbande durch gemeinsame Essenszubereitung

Potentiell kostendeckendes und profitables Projekt

Erschließung eines neuen Kundensegments

Zugang zu sozialen Innovationen

Gesteigertes Image und Reputation durch großes Medienecho

Alle zwei Wochen verschickt Colruyt ein Heft mit sechs gesunden und kinderfreundlichen Rezepten, inkl. passenden Einkaufslisten, an einkommensschwache Familien. Die Familien wurden zuvor von gemeinnützigen Partnerorganisationen zur Teilnahme am Projekt eingeladen. Die Zutaten für die Rezepte können bei Colruyt gekauft werden. Insgesamt entstehen Kosten von max. 1, 2 oder 3 EUR pro Portion. Die Projektteilnehmer profitieren von einer zeitlich begrenzten Preisgarantie, die – wenn nötig – via ihrer regulären Kundenkarte bei Bezahlung der Lebensmittel berücksichtigt wird. Die Nutzung der regulären Kundenkarte zielt darauf ab, eine Stigmatisierung der Projektteilnehmer zu vermeiden. Die Einkäufe in Verbindung mit den Rezepten erleichtern den Familien den Zugang zu ausgewogener und gesunder Ernährung.



Gesellschaftlicher Mehrwert



Unternehmerischer Mehrwert

# MARKTPOTENZIALE NACH BRANCHEN IN DEUTSCHLAND

In Deutschland ist das Potenzial für BOP-Konzepte in verschiedenen Lebensbereichen sehr groß – die Marktgröße zur Deckung der Grundbedürfnisse Armutsbetroffener beträgt insgesamt zwischen 80-110 Mrd. Euro.

## Grundbedürfnisse

- Die Bundesregierung und internationale Organisationen definieren mehrere Grundbedürfnisse, deren Deckung eine angemessene Lebensqualität sichert.
- Insgesamt geben einkommensschwache Personen in Deutschland etwa 80-110 Mrd. EUR jährlich für die Deckung dieser Grundbedürfnisse aus.
- Dabei sind die Ausgaben für Wohnen und Energie, Ernährung und weitere Konsumgüter besonders hoch.
- Selbst die anteilmäßig geringsten Ausgaben für Grundbedürfnisse im Bereich Gesundheit übersteigen 2 Mrd. EUR.
- Jeder der Lebensbereiche bietet großes Potenzial für Produkte und Dienstleistungen.

Marktgröße ca. **80-110 Mrd. EUR<sup>1</sup>**





## Wohnen und Energie

Armutsgefährdete in Deutschland verwenden fast die Hälfte ihrer Ausgaben auf Wohnen und Energie – dennoch drohen Wohnungsmangel und Energiearmut bis hin zur Stromabschaltung.

### Herausforderungen

**Rückgang an Sozialwohnungen** – von 4 Mio. in 1987 auf 1,5 Mio. in 2015.

**Steigender Strompreis** – Anstieg um etwa 21% zwischen 2010 und 2015.

**Wechsel zu günstigerem Stromanbieter** – setzt in der Regel positive Bonitätsauskunft voraus.

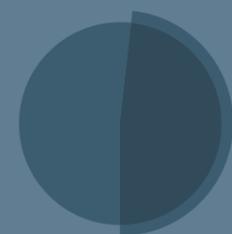
### Folgen

**Wohnungsmangel** – in den 100 einwohnerstärksten Städten sind nur etwa 12% der Wohnungen für arme Familien finanzierbar.

**Überlastung** – 51,9% der Armutsgefährdeten wenden über 40% ihres verfügbaren Haushaltseinkommens für Wohnkosten auf.

**Energiearmut** – Anteil der energiearmen<sup>1</sup> Haushalte von 2008 bis 2011 von 13,8% auf 17% gestiegen.

**Teurerer Stromanbieter** – Armutsgefährdete zahlen einen höheren Strompreis als Durchschnittshaushalte.



40 - 49  
Mrd. EUR  
Marktgröße

### Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

#### Innovative Produkte und Dienstleistungen

Günstiger Wohnraum durch den Bau sehr kleiner, aber gut ausgestatteter Häuser. Z.B.: *Tinyhaus*

#### Präventions- und Bildungsprogramme

Geschulte Stromsparhelfer helfen von Armut Betroffene mit Energiespartipps. Z.B.: *Stromsparmcheck*

#### Neue Preis- und Finanzierungslösungen

Mikrokredite für Jugendliche zur Einrichtung der ersten Wohnung. Z.B.: *First place fund for Youth*

#### Industrieübergreifende Kollaborationen

Wohnungssiedlung, die soziale und ökologische Gesichtspunkte berücksichtigt. Z.B.: *Kronsberg (Hannover)*



## Ernährung

Im Bereich Ernährung geben Armutsgefährdete jährlich zwischen 16-20 Mrd. EUR aus – In Deutschland existiert Fehlernährung, was sich negativ auf die Gesundheit auswirkt.

### Herausforderungen

In Deutschland ist Fehlernährung<sup>1</sup> unter einkommensschwachen Personen stark verbreitet. Ergebnisse der nationalen Verzehrstudie zeigen, dass von Armut Betroffene weniger Ballaststoffe und Vitamine und mehr Fette und Zucker zu sich nehmen.

#### Ursachen:

- Hohe Kosten – erschweren ausgewogene Ernährung.
- Geringes Wissen über Ernährung – bei besserem Ernährungswissen tritt der Zusammenhang zwischen Armut und Fehlernährung nicht mehr auf.

### Folgen

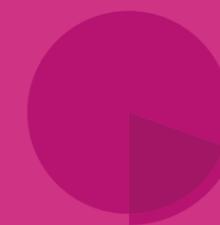
#### Gesundheitliche Folgen:

- Armutsbetroffene erkranken häufiger an Typ-2-Diabetes und Adipositas.
- Kinder aus niedrigen Einkommensgruppen sind im Vergleich zu der höchsten Einkommensgruppe bis zu dreimal häufiger übergewichtig.

#### Gesellschaftliche Folgen:

- Gesellschaftliches Essen im Restaurant ist häufig nicht möglich.
- Der Gang zur Tafel ist für viele Armutsbetroffene mit Scham verbunden.

16 - 20  
Mrd. EUR  
Marktgröße



### Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

#### Innovative Produkte und Dienstleistungen

App, über welche Gerichte, die im Restaurant/Café übrig geblieben sind, günstiger verkauft werden. Z.B.: *Too good to go*

#### Präventions- und Bildungsprogramme

Bereitstellung von Rezepten und Anbieten von Kochtraining über Partnerorganisationen. Z.B.: *Colruyt*

#### Neue Preis- und Finanzierungslösungen

Preisgarantie für einkommensschwache Familien für bestimmte Nahrungsmittel. Z.B.: *Colruyt*

# Bildung



Im Bereich Bildung investieren Armutsgefährdete insgesamt zwischen 5-9 Mrd. EUR – nach wie vor hängt das Bildungsniveau in Deutschland überdurchschnittlich stark von Eltern und sozialer Herkunft ab.

## Herausforderungen

Im europäischen Vergleich ist die Bildungsmobilität<sup>1</sup> in Deutschland unterdurchschnittlich.

### Ursachen beinhalten:

- Fehlende finanzielle Ressourcen – u.a. für kostenpflichtige Kitas, Lernmaterialien und Nachhilfeunterricht.
- Strukturelle Benachteiligung – bei gleicher Leistung haben Kinder aus sozial benachteiligten Elternhäusern eine bis zu viermal niedrigere Chance, eine Gymnasialempfehlung zu bekommen.

## Folgen

**Geringe Teilhabe an Bildungsangeboten** – Kitas und informelle Bildungsangebote werden seltener von einkommensschwachen Familien genutzt.

**Lernentwicklung** – Hauptschuleinstufung wirkt sich deutlich negativ auf die Lernentwicklung von Kindern mit hohen kognitiven Grundfähigkeiten aus.



5 - 9  
Mrd. EUR  
Marktgröße

## Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

### Innovative Produkte und Dienstleistungen

Interaktive Online-Mathematiknachhilfe mit individuellem Feedback. Z.B.: *Bettermarks*

### Präventions- und Bildungsprogramme

Diagnosetool zur frühzeitigen Erkennung von Schulverweigerern. Z.B.: *Apeiros*

### Neue Preis- und Finanzierungslösungen

Leasingangebot für Notebooks und Laptops an Schulen mit Schülern aus einkommensschwachen Haushalten. Z.B.: *Mobiles Lernen*

# Mobilität & Transport



Armutsgefährdete geben für Transport und Mobilität zwischen 4-8 Mrd. EUR aus – nach wie vor wird die gesellschaftliche und berufliche Teilhabe Armutsbetroffener durch Kostenintensität von Nah- und Fernverkehr erschwert.

## Herausforderungen

**Kosten** – Verkehrsmittel sind kostenintensiv; der aktuelle Hartz IV-Regelsatz, der 32,90 EUR pro Monat für Verkehr vorsieht, reicht oft nicht aus.

**Anbindung** – Armutsbetroffene können sich selten eine Wohnung in unmittelbarer Stadtnähe leisten und müssen daher höhere Mittel für Fernverkehr aufwenden.

**Fernverkehr** – Sonderausgaben hierfür werden bei staatlichen Unterstützungsleistungen in der Regel nicht berücksichtigt; vergünstigte Angebote sind selten.

## Folgen

**Begrenzte gesellschaftliche Teilhabe** – Teilnahme an gesellschaftlichen Anlässen, Freizeit- und Bildungsangeboten wird erschwert oder unmöglich.

**Berufliche Nachteile** – Anfahrtskosten erschweren Teilnahme an Bewerbungsgesprächen und lange Anfahrtswege erschweren Berufswahl und -ausübung.

4 - 8  
Mrd. EUR  
Marktgröße



## Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

### Innovative Produkte und Dienstleistungen

Günstiges Transportangebot durch Sharingansatz. Z.B.: *Blabla Car*

### Präventions- und Bildungsprogramme

Nicht benötigte Fahrzeuge werden kostengünstig als Mietwagen zur Verfügung gestellt. Z.B.: *Renault & Französische Post*

### Neue Preis- und Finanzierungslösungen

Vergünstigte Reparaturservices für einkommensschwache Haushalte. Z.B.: *Renault*



## Gesundheit

Im Bereich Gesundheit geben Armutsgefährdete rund 2-3 Mrd. EUR aus – fehlende finanzielle und soziale Ressourcen führen zu gesundheitlichen Benachteiligungen für Menschen in Armut.

### Herausforderungen

**Geringer Fokus auf Vorsorge** – angesichts unmittelbarer Herausforderungen des alltäglichen Lebens geringerer Fokus auf Gesundheitsvorsorge.

**Fehlendes Gesundheitswissen.**

**Geringer Zugang zu zahlungspflichtigen Zusatzleistungen** – z.B. Zahnersatzleistungen, Brillen und Hörgeräte.

### Folgen

**Physische Erkrankungen** – Armutsbetroffene leiden häufiger an Krankheiten wie Krebs, Diabetes mellitus und chronischen Lungenbeschwerden.

**Psychische Erkrankungen** – niedrige Statusgruppen leiden deutlich öfter an Erkrankungen wie Depressionen oder Substanzstörungen.

**Geringe Lebenserwartung** – Personen unterhalb der Armutsgrenze haben eine geringere Lebenserwartung, im Durchschnitt 7 bis 10 Jahre, als Personen mit einem überdurchschnittlichen Einkommen.



2 - 3  
Mrd. EUR  
Marktgröße

### Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

#### Innovative Produkte und Dienstleistungen

App, die auf künstlicher Intelligenz aufbaut und kostengünstige Online-Gesundheitsberatung anbietet.  
Z.B.: *Ada Health*

#### Präventions- und Bildungsprogramme

Krankenschwestern, die mit Obdachlosen gesundheitliche Themen adressieren.  
Z.B.: *Street Nurses*

#### Industrieübergreifende Kollaborationen

Gemeinsames Angebot von kostengünstigen Lesebrillen für von Armut betroffene Personen über 45.  
Z.B.: *Essilor & Krankenkassen*



## Weitere Konsumgüter

Armutsgefährdete geben circa 13-21 Mrd. EUR für weitere Konsumgüter aus – trotzdem sehen sich fast ein Drittel der Arbeitslosen und über 10% der Alleinerziehenden mit erheblichen materiellen Entbehrungen konfrontiert.

### Herausforderungen

**Eingeschränkter Lebensstandard** – 4,4% der deutschen Bevölkerung können sich nur maximal fünf der neun Produkte und Dienstleistungen leisten, die laut der EU für einen durchschnittlichen Lebensstandard notwendig sind.

**Materielle Entbehrungen** – fast ein Drittel der Arbeitslosen, sowie über 10% der Alleinerziehenden, sehen sich mit erheblichen materiellen Entbehrungen konfrontiert.

### Folgen

**Unflexibler Konsum** – unerwartete Ausgaben, wie beispielsweise eine defekte Waschmaschine, können für einkommensschwache Personen zu großem Stress führen. Um die Ausgaben zu decken, muss an anderer Stelle gespart werden.

**Soziale Ausgrenzung und Isolation** – Nichtbesitz, z.B. eines Telefons oder einer Waschmaschine, kann zu Isolation führen.

13 - 21  
Mrd. EUR  
Marktgröße



### Bisherige Ideen und Anknüpfungspunkte

#### Innovative Produkte und Dienstleistungen

Günstiges und abwechslungsreiches Spielzeugangebot durch Sharingansatz. Z.B.: *Meine Spielzeugkiste*

#### Neue Preis- und Finanzierungslösungen

Leasingangebote für Fernseher und andere Haushaltsgegenstände. Z.B.: *easyLeasing*

## AUF EINEN BLICK

Die Studie zeigt, wie Unternehmen mit dem „Base of the Pyramid“-Konzept sozialer Ausgrenzung in Deutschland begegnen können und somit sowohl gesellschaftlichen als auch unternehmerischen Mehrwert schaffen.



Die vorliegende Unterlage zeigt, dass trotz positiver Wirtschaftsentwicklung in Deutschland soziale Ausgrenzung nach wie vor eine große Herausforderung darstellt.

Über 16 Mio. Menschen (20% der Bevölkerung) sind in Deutschland von Armut bedroht oder sozial ausgegrenzt.

Besonders Arbeitslose, Alleinerziehende und Personen mit einem niedrigen Bildungsstand sind betroffen.



Unternehmen können ihre Ressourcen nutzen, um mit dem BOP-Konzept soziale Ausgrenzung zu adressieren.

Aktivitäten und Programme der öffentlichen Hand und Zivilgesellschaft leisten gezielt Beiträge zur Armutsbekämpfung.

Diese werden ergänzt durch eine wachsende Anzahl von Unternehmen, die über gezielte Ansätze sowohl einen gesellschaftlichen Beitrag gegen Armut leisten und gleichzeitig unternehmerischen Mehrwert schaffen.

In Frankreich, Belgien und den Niederlanden haben Unternehmen wie Danone, Renault oder Colruyt das BOP-Konzept angewandt.

Durch BOP-Modelle profitieren neben der erreichten Zielgruppe auch Unternehmen auf mehreren Ebenen, u.a. durch:



- Verbesserung der Mitarbeiterbindung.
- Stärkung der Innovationskraft.
- Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen.
- Stärkung der Reputation und Imagegewinn bei unterschiedlichen Stakeholdergruppen.

Das Potenzial für BOP-Konzepte in unterschiedlichen Lebensbereichen in Deutschland ist sehr groß



Die Marktgröße zur Deckung der Grundbedürfnisse Armutsbetroffener beträgt insgesamt **80-110 Mrd. Euro**



→ ● AUF DEN PUNKT

Noch wird dieses Potenzial von Unternehmen in Deutschland nicht strategisch genutzt; die Entwicklung zielgruppengerechter Geschäftsmodelle für einkommensschwache Gruppen erfordert innovative Lösungsansätze.

## Ansprechpartner



**Michael Alberg-Seberich**  
Managing Director  
Beyond Philanthropy

alberg-seberich@beyondphilanthropy.eu  
T +49 (0)30 240 88 240



**Fabian Suwanprateep**  
Manager  
Beyond Philanthropy

suwanprateep@beyondphilanthropy.eu  
T +49 (0)30 2408824 23



**Maximilian Grimm**  
Consultant  
Beyond Philanthropy

grimm@beyondphilanthropy.eu  
T +49-30-2408824-27



**Norbert Kunz**  
Geschäftsführer  
Social Impact

kunz@socialimpact.eu  
T +49 (0) 30 611 071 91



**Salah Said**  
Business Development Manager  
Social Impact

said@socialimpact.eu  
T +49 (0) 30 611 071 91



Special Thanks to **Alena Klatte**  
Intern  
Beyond Philanthropy

## Projektpartner



Mit der maßgeschneiderten Beratung aus den Bereichen Recherche & Analyse, Strategie Design & Entwicklung und Implementierung unterstützt Beyond Philanthropy seine Kunden dabei, sozialen Wandel wirkungsvoll zu gestalten.

Mit einem multidisziplinären Team und Experten-Netzwerk hat BP bereits erfolgreich mit mehr als 60 Kunden an Projekten in über 30 Ländern zusammengearbeitet.

[beyondphilanthropy.eu](http://beyondphilanthropy.eu)



Social Impact ist die Agentur für soziale Innovationen. Seit über 20 Jahren entwickelt Social Impact Produkte und Dienstleistungen, die zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit und zum sozialen Ausgleich beitragen. Ein Schwerpunkt liegt heute auf der Entwicklung von Infrastrukturen zur Förderung von sozialen Innovationen.

Das Angebot: Programme für Social Startups und Social Impact Labs in Deutschland, Österreich & der Schweiz, spezifische Gründungsberatung für einzelne Zielgruppen und Regionalentwicklung.

[socialimpact.eu](http://socialimpact.eu)

Gefördert durch:

**BMW Foundation**  
Herbert Quandt

Die BMW Foundation Herbert Quandt inspiriert mit ihren Programmen Führungspersonlichkeiten dazu, ihr gesellschaftliches und politisches Engagement weiterzuentwickeln – über Sektoren-, Kulturen- und Ländergrenzen hinweg.

Die BMW Foundation investiert in wirkungsorientierte Organisationen und ermutigen Führungspersonlichkeiten, Venture Philanthropy und Impact Investing als effektive Instrumente des gesellschaftlichen Wandels zu nutzen.

[bmw-foundation.org](http://bmw-foundation.org)

Gestaltungskonzept und Design-Umsetzung:  
MEHRWERKSTATT- Kompetenzkonsortium für Werbung Marketing & Consulting  
[mail@mehrwerkstatt.com](mailto:mail@mehrwerkstatt.com) / [mehrwerkstatt.com](http://mehrwerkstatt.com)





**BEYOND**  
PHILANTHROPY

Beyond Philanthropy -  
invest impact GmbH  
Monbijouplatz 2  
D-10178 Berlin  
T +49 (0) 30-24088-240  
info@beyondphilanthropy.eu  
beyondphilanthropy.eu



Social Impact gGmbH  
Schiffbauergasse 7  
D-14467 Potsdam  
T +49 (0) 30-611071-91  
info@socialimpact.eu  
socialimpact.eu

Gefördert durch die  
**BMW Foundation**  
Herbert Quandt

BMW Foundation  
Herbert Quandt  
Reinhardtstraße 58  
D-10117 Berlin  
T +49 (0) 30-3396-3500  
info@bmw-foundation.org  
bmw-foundation.org

---