

**Ein neuer
Kapitalismus für
echte Veränderungen**

IMPACT

SIR RONALD COHEN

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Impact: Reshaping Capitalism to Drive Real Change
ISBN 9781529108057

Copyright der Originalausgabe 2020:

Text © Sir Ronald Cohen 2020.

Sir Ronald Cohen has asserted his right to be identified as the author of this
Work

in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988

First published by Ebury Press in 2020

www.penguin.co.uk

Copyright der deutschen Ausgabe 2021:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Irene Fried

Satz: Daniela Dittrich

Herstellung: Timo Boethelt

Lektorat: Karla Seedorf

ISBN 978-3-86470-761-2

eISBN 978-3-86470-762-9

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der
fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder
ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche
Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: buecher@boersenmedien.de

www.plassen.de

www.facebook.com/plassenbuchverlage

www.instagram.com/plassen_buchverlage

Dieses Buch ist meinen liebsten Mitstreitern in dieser Revolution gewidmet: meiner Frau Sharon, unserer Tochter Tamara und unserem Schwiegersohn Or sowie unserem Sohn Jonny.

Mein herzlicher Dank geht an meine innovativen Kollegen bei der Social Investment Taskforce (2000-2010), bei Bridges Fund Management (seit 2002), bei der Kommission für nachrichtenlose Vermögen (2005-2007), bei Social Finance weltweit (seit 2007), bei Big Society Capital (2012-2019), bei der G8 Social Impact Investment Taskforce (2013-2014), bei der Global Steering Group für Impact-Investing (seit 2015), dem Impact Management Project (seit 2016) und der Impact-Weighted Accounts Initiative (seit 2019). Ihr seid tapfere Mitstreiter und dank eurer Führung und Leistung und dank eures Weitblicks ist die Impact-Revolution jetzt da.

Zudem geht mein herzlicher Dank an meine enge Mitarbeiterin Yaelle Ester Ben-David für ihre unbeirrte Zielstrebigkeit und tatkräftige Unterstützung bei der Recherche zu diesem Buch.

**Ein neuer
Kapitalismus für
echte Veränderungen**

IMPACT

SIR RONALD COHEN

PLASSEN
VERLAG



Geneigte Leserinnen und Leser,

bei der Drucklegung dieses Buches befinden sich unsere Volkswirtschaften aufgrund des Coronavirus im Lockdown. Breite Wirtschaftszweige stehen plötzlich still, die Arbeitslosigkeit erreicht den höchsten Stand seit der Weltwirtschaftskrise und die Aktienmärkte sind eingebrochen. Die Belastungen für unsere Wirtschafts- und Finanzsysteme dürften um ein Vielfaches höher ausfallen als in der Weltfinanzkrise von 2008.

Und wieder einmal dürften die Schutzbedürftigsten in unseren Gesellschaften diejenigen sein, die am stärksten betroffen sein werden.

Ich hoffe, dass die auf diesen Seiten vorgestellte neue Denkweise unsere Regierungen dazu anleitet, ihre enormen wirtschaftlichen Maßnahmen so zu steuern, dass sie die maximal mögliche positive soziale Auswirkung zeigen. In dieser schweren Krise muss die soziale Gerechtigkeit die Grundlage unserer ökonomischen

Antwort sein, damit wir nicht mit größerem Schmerz, größerer Ungleichheit und einem gewaltsamen Aufstand gegen die Ungerechtigkeit unseres Systems aus ihr hervorgehen.

INHALT

Einleitung

1. Die Impact-Revolution: Risiko-Rendite-Impact
2. Das Zeitalter des Impact-Unternehmertums
3. Impact Investing bestimmt die neue Normalität
4. Impact in Unternehmen verankern
5. Der Beginn der Impact-Philanthropie
6. Regierungen: Größere Probleme schneller lösen
7. Das unsichtbare Herz des Impact-Kapitalismus

Glossar

Anmerkungen

Über den Autor

EINLEITUNG

Vor knapp 20 Jahren hielt ich anlässlich einer Feier zum dreißigjährigen Jubiläum von Apax Partners, der von mir mitbegründeten Risikokapital- und Beteiligungsgesellschaft, die ich so viele Jahre lang geleitet hatte, eine Rede. Darin warnte ich, dass bald ein „Feuerring“ die Reichen von den Armen in unseren Städten, Ländern und Kontinenten trennen würde, wenn wir die Bedürfnisse der Abgehängten nicht effizienter angehen. Erst vor Kurzem konnten wir die Entstehung eines solchen Gürtels in Ländern wie Frankreich, dem Libanon und Chile beobachten, in denen sich gewaltsame Proteste Bahn brachen. Wohingegen die zunehmende Ungleichheit in Großbritannien zu dem Ergebnis des Referendums im Juni 2016, aus der EU auszutreten, beigetragen hat.

Heute hat sich die Kluft zwischen Arm und Reich massiv verschärft. Ungleichheit verursacht enorme Migrationsbewegungen aus ärmeren Ländern, insbesondere aus Afrika, in die reicheren Länder Europas. Auf der Suche nach einem besseren Leben nehmen es Menschen dabei unter Lebensgefahr auf sich, in lausigen Schlauchbooten das Meer zu überqueren. Die

Schwierigkeiten, die sich aus der Aufnahme dieser Zuwanderer ergeben, verschärfen die in den Aufnahmeländern bereits existierenden Ungleichheiten.

Dieses Buch schreibe ich, weil ich eine Lösung in greifbarer Nähe sehe, die ich als die „Impact-Revolution“ bezeichne. Angetrieben vom Impact Investing – auch wirkungsorientiertes Investieren genannt – wird sie es uns ermöglichen, die bedrohliche Ungleichheit und Schädigung unseres Planeten zu überwinden, und uns in eine neue und bessere Welt führen.

Die Reise, die mich dazu veranlasste, dieses Buch zu schreiben, begann 1998: Damals entschied ich, dass ich sieben Jahre später – mit 60 Jahren – Apax verlassen würde, um mich sozialen Themen zuzuwenden und um zur Lösung des Nahostkonfliktes beizutragen. Auf meinem Grabstein sollte nicht stehen: „Er hat eine Jahresrendite von 30 Prozent erwirtschaftet“, denn mir war stets bewusst, dass das Leben einem höheren Zweck dienen sollte.

Als ich elf Jahre alt war, waren meine Familie und ich gezwungen, Ägypten zu verlassen, doch wir hatten das Glück, in Großbritannien als Flüchtlinge aufgenommen zu werden. Bei unserer Ankunft trug jeder von uns nur einen Koffer bei sich, aber ich hatte meine Briefmarkensammlung unter den Arm geklemmt, voller Furcht, man würde sie mir wegnehmen. In unserer neuen Heimat wurden wir willkommen geheißen und so begannen wir, in London unsere Existenz wieder aufzubauen.

Mir boten sich im Leben mehrere Chancen, einschließlich der Chance auf eine erstklassige Ausbildung zunächst in Oxford und dann in Harvard, wo ich praktisch während der Entstehung das Risikokapital für mich entdeckte. Ein Henry-Fellowship-Stipendium finanzierte mein erstes Jahr an der Harvard Business School, verlangte allerdings auch,

dass ich nach meinem Studium etwas von Wert in die britische Gesellschaft einbringe. Letztlich war mein Beitrag das Risikokapital, wofür ich im Jahr 2001 zum Ritter geschlagen wurde.

Der Gesellschaft etwas zurückzugeben ist ein wesentlicher Aspekt meines Wertesystems. Denn so wie mir geholfen wurde, als ich bedürftig war, möchte ich auch anderen helfen. Dass ich Risikokapitalgeber wurde, liegt zum Teil daran, dass mir klar war, ich könnte so dazu beitragen, in einer Zeit hoher Arbeitslosigkeit Arbeitsplätze zu schaffen. Die in den 1980er- und 1990er-Jahren zunehmenden sozialen Probleme vor Augen blieb ich motiviert, etwas zu bewegen. Ich hoffte, wenn ich mit 60 Jahren Apax verlassen würde, könnte ich mich noch 20 Jahre diesen Themen verschreiben und wirklich etwas bewegen.

Bei der Gründung von Apax, das wir zu einer internationalen Private-Equity-Gesellschaft mit Büros in aller Welt ausbauten, war ich 26 Jahre alt. Heute verwaltet das Unternehmen mehr als 50 Milliarden US-Dollar.

Im Laufe meiner Karriere hatte ich verschiedene Funktionen inne: als Unternehmer, Investor, Philanthrop und als Berater von Regierungen. Alle diese Rollen ermöglichten es mir, die Welt von einem anderen Blickwinkel aus zu betrachten. Aus dieser Erfahrung heraus gewann ich die Einsicht, warum der Kapitalismus nicht mehr den Bedürfnissen unseres Planeten entspricht und dass es einen neuen Weg in die Zukunft gibt. In diesem Buch biete ich eine neue Lösung, die jeder von uns in die Tat umsetzen kann.

So wie bisher kann es jedenfalls nicht weitergehen. Durch die rasant ansteigende Ungleichheit in Industrienationen wie in Schwellenländern nehmen soziale Spannungen zu und die Zurückgelassenen haben das

Gefühl, auf Dauer festzustecken. Unser System erscheint ihnen als unfair und so rebellieren sie dagegen.

Gleichzeitig bedrohen Umweltprobleme die Lebensqualität auf dem Planeten und vielleicht sogar seine Existenz. Unser aktuelles Wirtschaftssystem kann diese Gefahr nicht korrigieren: Regierungen verfügen weder über die Mittel, um unsere menschengemachten sozialen und ökologischen Problemen zu bewältigen. Noch sind sie gut aufgestellt, um innovative Ansätze zu ihrer Lösung zu entwickeln, was unweigerlich mit riskanten Investitionen, Experimentieren und gelegentlichem Scheitern verbunden ist.

Bereits jetzt wenden die Regierungen der Länder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) jedes Jahr mehr als zehn Billionen US-Dollar für Gesundheit und Bildung auf. Das entspricht nicht nur 20 Prozent ihres Bruttosozialproduktes, sondern auch dem Doppelten dessen, was vor 60 Jahren ausgegeben wurde. Haushaltspläne setzen Regierungen enge Grenzen und sie sehen sich außerstande, ihre Ausgaben zu erhöhen. Was trotzdem nicht genug wäre. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben kann die Philanthropie Regierungen so gut wie gar nicht unterstützen: Spenden gemeinnütziger Stiftungen betragen weltweit 150 Milliarden US-Dollar pro Jahr - im Vergleich zu den Staatsausgaben ist das ein geringer Betrag.¹

Es besteht also offensichtlich das Erfordernis nach einem neuen System, die von führenden Persönlichkeiten in der Finanz- und Geschäftswelt öffentlich anerkannt wurde. Bislang haben wir jedoch sehr viel Zeit darauf verwendet, die Probleme unseres Systems zu diagnostizieren, und herzlich wenig, echte Alternativen zum Kapitalismus aufzuzeigen, wodurch wir das Gefühl bekommen, ohne Zukunftsperspektive auf der Stelle zu treten.

Dabei *hat* die Menschheit ungeheure Fortschritte erzielt. Wir sind durchaus imstande, die richtige Antwort zu finden, zu einem neuen System zu wechseln, das Chancen und Ergebnisse gerechter verteilt und wirksame Lösungen für die großen Herausforderungen unserer Zeit präsentiert. Wir brauchen ein neues System, in dem das Sendungsbewusstsein – aus moralischen, aber auch aus Gründen der Vernunft – den Eigennutz zügelt. In dem der geleistete Beitrag einen größeren Stellenwert einnimmt als der demonstrative Konsum. In dem Unternehmen, die soziale und ökologische Integrität beweisen, erfolgreicher sind als jene, die schlicht eigennützig sind. Und in dem Individuen und Organisationen animiert werden, Erfüllung darin zu finden, Teil von etwas Größerem zu sein anstatt lediglich danach zu streben, Gewinne zu erwirtschaften.

Und dieses neue System ist der Impact-Kapitalismus. Er richtet den Privatsektor auf den öffentlichen Sektor aus, sodass sie harmonisch miteinander und nicht gegeneinander arbeiten und Kapital und Innovation zur Lösung sozialer und ökologischer Belange einsetzen.

Dabei wird Kapital aus Investmentmärkten ganz nach dem Vorbild privater Kapitalgeber angeworben, die in den letzten vier Jahrzehnten Unternehmer finanziert haben, um eine technische Revolution herbeizuführen.

Der Impact-Kapitalismus vereint den sozialen und ökologischen Impact mit dem Gewinnstreben, überwindet dabei die Tyrannei des Gewinns und stellt ihm ausdrücklich die Wirkung zur Seite, um sie unter Kontrolle zu halten. Das zeigt sich längst in unseren veränderten Präferenzen: Zunehmend entscheiden wir uns für Produkte von Unternehmen, die unsere Werte teilen. Wir investieren in Firmen, die die Umwelt nicht verschmutzen und die auf Kinderarbeit verzichten. Und wir arbeiten verstärkt für

Unternehmen, die sich inspirierende Ziele in sozialen oder ökologischen Bereichen gesetzt haben.

Der Motor des kapitalistischen Systems ist Kapital. Und so überrascht es kaum, dass Impact Investing Ausdruck des neuen Systems ist. So wie das Risikokapital die Antwort auf den Investitionsbedarf von Technologie-Unternehmern war, ist Impact Investing die Reaktion auf den Bedarf von Impact-Unternehmern und -Unternehmen, die die Lebensqualität verbessern und dem Planeten helfen möchten.

Unser Verständnis von sozialer Verantwortung, Geschäftsmodellen und Investitionen verändert die Impact-Revolution ohnehin schon. Und allmählich verändert sie unsere Volkswirtschaften und macht aus ihnen einen starken Motor, durch den das Kapital nicht nur Gewinne abwirft, sondern auch Wirkung erzielt. Bereits jetzt lässt sich erkennen, dass die Impact-Revolution das 21. Jahrhundert genauso prägen dürfte wie die technische Revolution das zwanzigste.

Beim Impact Investing geht es darum, eine Kettenreaktion auszulösen, die Innovationen jenen fünf Interessengruppen näher bringt, die wir in den verschiedenen Kapiteln dieses Buches beleuchten und deren Engagement für die Bewältigung gewaltiger sozialer und ökologischer Herausforderungen in großem Stil entscheidend ist. Eine Kettenreaktion, die die Einstellung und das Verhalten von Investoren, Philanthropen, Unternehmen, sozialen Organisationen, Großunternehmen, Regierungen und der allgemeinen Öffentlichkeit verändert und die Wirkung in den Mittelpunkt der Entscheidungsfindung stellt.

Der Anstoß zur Entwicklung von Impact Investing ging größtenteils von meiner Arbeit in der Social Investment Task Force (SITF) aus, die ich auf Bitten des

Finanzministeriums des Vereinigten Königreichs im Jahr 2000 bildete.

Einige Zeit später bat mich der britische Premierminister David Cameron angesichts des erzielten Fortschritts dann im Jahr 2013, die Leitung der G8 Social Impact Investment Taskforce (G8T) zu übernehmen, um „einen Weltmarkt für soziales Impact Investing anzuregen“. Als Russland 2014 aus der Gruppe der Acht (G8) ausschied, erstreckte sich das geografische Gebiet der Taskforce auf die USA, das Vereinigte Königreich, Japan, Frankreich, Italien, Deutschland und Kanada, in das wir Australien und die Europäische Union als Beobachter aufnahmen. Und so begannen wir mit der Einteilung von 200 Personen aus all diesen Ländern in acht nationale Beiräte und vier Arbeitsgruppen.

Aus unserer Arbeit ergab sich eine frappante Schlussfolgerung. Es vollzog sich ein tiefer Wandel in der Welt, während sich die Grundlage für Entscheidungen änderte – sie fußten nicht mehr nur auf Risiko und Rendite, sondern erhielten die erzielte Wirkung als eine wesentliche dritte Säule. Der Social Impact Bond (SIB, auf Deutsch „Soziale Wirkungspartnerschaften“) – eine neue Anlagemöglichkeit, die sich „gut entwickelt“ und gleichzeitig „Gutes tut“ – bildete den Grundstein dieses fundamentalen Wandels.

Unsere Erkenntnisse wurden in dem Bericht „Impact Investment: The Invisible Heart of Markets“ formuliert, der im September 2014 veröffentlicht wurde. Darin enthalten sind Empfehlungen von Persönlichkeiten wie Papst Franziskus, der beispielsweise an Regierungen appelliert, „dringend einen internationalen Rahmen für einen Investmentmarkt zu entwickeln, der hohen sozialen Ansprüchen genügt und einer Wirtschaft des Ausschlusses und des Aussortierens entgegenwirkt“, bis hin zum

ehemaligen Finanzminister der USA Larry Summers, der den Bericht als „Ground Zero eines großen Deals“ bezeichnete.² Durch den Bericht wurde eine Bewegung losgetreten, die diese Idee in die ganze Welt tragen sollte.

Bald nach der Veröffentlichung bat mich die britische Regierung, die Federführung beim globalen Ausbau der Arbeit der G8-Taskforce zu übernehmen. So wurde im August 2015 die Global Steering Group for Impact Investment (GSG) von mir mitbegründet, in der ich den Vorsitz übernahm und die Arbeit fortsetzte, die die G8-Taskforce begonnen hatte. Die GSG konnte die meisten Vorstandsmitglieder der G8-Taskforce mit an Bord nehmen und nahm rasch fünf neue Länder auf: Brasilien, Mexiko, Indien, Israel und Portugal.

Unter der Leitung des ersten CEO Amit Bhatia expandierte die GSG in 32 Länder und band mehr als 500 Impact-Führungskräfte in ihre nationalen Beiräte ein. Mit dem Ziel, gleichzeitig „innovativ zu sein, zu erörtern und zu arrangieren“³, spielt sie bei der Förderung des weltweiten Fortschritts von Impact Investing eine führende Rolle.

Im Jahr 2007 wurde mir bewusst, dass sich etwas Grundlegendes veränderte. Für mich war es offensichtlich, dass soziale Investitionen der nächste Megatrend sein würden, und so schrieb ich in meinem ersten Buch „*The Second Bounce of the Ball*“ darüber. Heute, mehr als ein Jahrzehnt später, bin ich der Überzeugung, dass Impact-Denken, also die Auseinandersetzung mit der erzielten Wirkung, einen ebenso großen Wandel herbeiführen wird wie die technische Revolution.

Impact-Denken verändert unser Investitionsverhalten, wie es innovative Überlegungen zur Risikomessung vor 50 Jahren getan haben. Aus diesem Risikodenken heraus entstanden Portfolios, deren Risiko über viele verschiedene Anlageklassen hinweg diversifiziert ist, sodass sie die

höheren Renditen aus risikoreicheren Anlagen wie Risikokapital und Schwellenländer-Investitionen mitnehmen können. Jetzt fällt es dem Impact-Denken zu, unsere Volkswirtschaften zu verändern und die Welt neu zu gestalten.

Was mich betrifft, gelang der Durchbruch im Impact-Denken im September 2019, als wir zum ersten Mal die Messung der gesellschaftlichen Wirkung mit einer finanziellen Rendite verbinden konnten. Der erste Social Impact Bond (SIB) - der „Peterborough SIB“ - befasste sich mit der Rückfallquote junger männlicher Gefangener, die aus dem Gefängnis in Peterborough, Großbritannien, entlassen wurden. Bis zur Einrichtung von SIBs entsprach es der gängigen Meinung, dass man im Sozialbereich nichts messen könne. Wie soll denn auch die Verbesserung im Leben eines Gefangenen gemessen werden, der es vermeidet, wieder ins Gefängnis zu kommen? Durch die 192 SIBs und DIBs (Development Impact Bonds: SIBs, die sich der Herausforderungen in Entwicklungsländern annehmen), die sich heute um mehr als ein Dutzend sozialer Probleme in 32 Ländern kümmern, ist eines deutlich geworden: Wenn wir die Steigerung von sozialem und ökologischem Ergebnis mit der finanziellen Rendite verknüpfen, können wir den Schlüssel zum Investmentmarkt den Führungskräften karitativer Organisationen übergeben. Dadurch haben wir sozialen Unternehmern die finanzielle Freiheit ermöglicht, an der es ihnen zur Entwicklung innovativer Lösungen zu unseren größten gesellschaftlichen Herausforderungen mangelte.

Die Entstehung des Social Impact Bonds war ein frühes Zeichen für die heute stattfindende Impact-Innovation. Wie die Soft- und Hardwareunternehmen aus den 1980er- und 1990er-Jahren sorgen innovative „Impact“-Organisationen - also gemeinnützige „soziale Organisationen“ und

„zweckorientierte Unternehmen“ - für eine kreative Disruption der vorhandenen Modelle des Unternehmertums, Investments, der Großunternehmen, der Philanthropie und selbst der Regierung.

Die in diesem Buch vorgestellte neue Theorie befasst sich damit, wie wir durch die Impact-Revolution Fortschritte in den Bereichen Umwelt und Soziales erzielen können, und sie rückt diese Fortschritte in die richtige Perspektive. Es wird untersucht, welche Entwicklungen verschiedene Gruppierungen unserer Gesellschaft beeinträchtigen und wie diese Gruppen einander beeinflussen und Impulse für Veränderungen in unserem gesamten System schaffen.

[Kapitel 1](#) stellt neben der Impact-Revolution auch das innovative Denken vor, das die treibende Kraft dahinter ist: die Dreifachhelix Risiko-Rendite-Impact. Daneben zeigt es auf, inwiefern sich die Impact-Revolution und die ihr vorausgehende technische Revolution ähneln.

[Kapitel 2](#) beleuchtet das wirkungsorientierte Unternehmertum und demonstriert, wie junge Unternehmer disruptive Geschäftsmodelle neu definieren, die zu einer Verbesserung der Lebensqualität und zum Schutz des Planeten führen und gleichzeitig einen finanziellen Gewinn erwirtschaften.

Mit der Rolle der Investoren, die bereits jetzt Unternehmen dahin gehend beeinflussen, den Impact in ihre Produkte und Aktivitäten einzubinden, befasst sich [Kapitel 3](#).

In [Kapitel 4](#) wenden wir uns den Folgen zu, die die Impact-Revolution in Großkonzernen auslöst. Unter dem Einfluss sich verändernder Präferenzen von Konsumenten, Mitarbeitern und Investoren und gelegentlich von Geschäftsmodellen kleinerer Wettbewerber (die in [Kapitel 2](#) erläutert werden) verankern Großkonzerne allmählich

Erwägungen zu ihrer Wirkung in einigen ihrer Aktivitäten und Produktlinien.

Das als Reaktion auf die wirkungsorientierte Denkweise entstehende neue Modell der Philanthropie wird ebenso wie innovative wirkungsorientierte Werkzeuge in [Kapitel 5](#) behandelt. Wir untersuchen den Nutzen ergebnisorientierter Philanthropie und Stiftungen zur größtmöglichen Verbesserung von Lebensumständen und der Umwelt.

[Kapitel 6](#) erörtert, inwieweit die Wirkungsorientierung ein Ansatz für Regierungen ist und welche Werkzeuge ihnen bei der schnelleren Lösung tiefgreifenderer Probleme helfen können.

Und zu guter Letzt zeigt [Kapitel 7](#) richtungsweisende Impulse für die Zukunft auf. Wir können nicht an einem System festhalten, das nicht aktiv nach einer positiven Wirkung strebt, gleichzeitig aber negative Folgen aufwirft, für deren Ausgleich Regierungen ein Vermögen aufwenden müssen. Wir müssen unsere Volkswirtschaften verändern, dass sie eher Lösungen statt Probleme erzeugen. Dabei steht viel auf dem Spiel: Das Leben von Milliarden Menschen ist vom Erfolg der Impact-Revolution abhängig. Noch nie gab es eine greifbarere Chance, eine transformative Veränderung herbeizuführen, und jeder von uns ist hierbei ein wichtiger Akteur.

Der Ökonom Adam Smith hatte Ende des 19. Jahrhunderts in *„Der Wohlstand der Nationen“* die bekannte „unsichtbare Hand der Märkte“ eingeführt, die besagt, dass jeder im Interesse aller nach Gewinn strebt. Sein erstes Buch *„Die Theorie der ethischen Gefühle“* handelte von der Fähigkeit des Menschen, aus Empathie und Altruismus heraus zu agieren. Hätte er gewusst, dass wir im 21. Jahrhundert die Wirkung messen würden, hätte er vielleicht seine beiden Bücher zusammengelegt und

über die Wirkung als unsichtbares *Herz* der Märkte geschrieben, das ihre unsichtbare Hand führt.

1 DIE IMPACT-REVOLUTION: RISIKO-RENDITE-IMPACT

*Wir müssen den Impact ins Zentrum
unseres Bewusstseins verlagern*



Die Welt lässt sich nicht verändern, indem wir mehr Geld alten Konzepten hinterherwerfen, die nicht länger funktionieren - wir brauchen neue Konzepte und Ansätze. Neue Begriffe entstehen, die neue Ideen beschreiben. Das gilt für die Wirtschaftswissenschaften wie für die Welt wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Aber was ist mit Impact gemeint? Im Jahr 2007 wurde bei einem von der Rockefeller Foundation im Bellagio-Center in Italien ausgerichteten Meeting der Begriff „Impact Investing“ als Ersatz für „Soziales Investieren“ geprägt. Vereinfacht gesagt ist der Impact, also die Wirkung, die Maßeinheit einer Handlung, die Mensch und Umwelt nutzt. Dabei geht es um mehr als die Minimierung schädlicher Folgen, um durch die Erzeugung einer positiven Wirkung bessere Resultate zu erzielen. Impact weist soziale und ökologische Dimensionen auf.

Der „gesellschaftliche Impact“ steht für eine Steigerung des Wohlbefindens des Einzelnen und der Gesellschaft sowie für die Verbesserung ihrer Fähigkeit, ein produktives Leben zu führen.¹ Und er verkörpert dabei eine reale gesellschaftliche Entwicklung: die Jungen zu bilden, die Hungrigen zu ernähren, die Kranken zu heilen,

Arbeitsplätze zu schaffen und für Arme die Lebensgrundlage zu sichern.

Der „ökologische Impact“ ist das, wonach es sich anhört – die positiven Folgen, die Geschäftsaktivitäten und Investitionen für unseren Planeten haben. Einfach ausgedrückt: Bewahren wir den Planeten für künftige Generationen, damit diese ebenfalls profitieren und dasselbe tun können?

Der Impact muss in den Mittelpunkt unserer Gesellschaft gerückt werden und seinen Platz im Zentrum unseres Wirtschaftssystems einnehmen. Unser aktuelles System begünstigt Entscheidungen, die auf der Maximierung des Gewinns bei minimalstem Risiko beruhen. Was wir brauchen, ist ein Systemwechsel, in dem die Gewinnmaximierung so gefördert wird, dass die größtmögliche Wirkung mit dem geringsten Risiko erzielt wird.

Diese Wirkungsorientierung muss tief in die DNA unserer Gesellschaft verankert und Teil einer Dreifachhelix von Risiko-Rendite-Impact werden, die jede Entscheidung beeinflusst, welche wir in puncto Konsum, Beschäftigung, Unternehmen und Investment treffen. Sie muss zur treibenden Kraft unserer Wirtschaft werden.

Wenn wir diesem neuen Modell folgen, entwickelt sich der gesellschaftliche und ökologische Nutzen unserer Entscheidungen zu unserem wichtigsten Anliegen, anstatt nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Damit aber diese neue Denkweise in soziale und ökologische Verbesserungen kanalisiert werden kann, muss eine zuverlässige Messung der Auswirkungen möglich sein.

Auch wenn wir das vorherrschende Risiko-Rendite-Modell als gegeben hinnehmen: Es war nicht immer der dominierende Ansatz. Bis zum 20. Jahrhundert war für Unternehmensinhaber und Investoren das einzige Maß, wie

viel Geld je nach Art der Kapitalallokation zu erzielen war. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde der Maßstab „Risiko“ formell eingeführt, und erst dann wurde es selbstverständlich, das Risiko zu quantifizieren und seine Beziehung zur Rendite zu untersuchen.

Risiko wird definiert als die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Folgen, die Anleger teuer zu stehen kommen könnten. Das klingt nach einem unbestimmbaren Ansatz, der früher tatsächlich als nicht messbar betrachtet wurde. Letztlich hat die Wissenschaft jedoch Wege gefunden, die Bemessung über sämtliche Anlageformen hinweg zu standardisieren, sodass Ende des 20. Jahrhunderts seine Definition und Bewertung auf ein und dieselbe Weise erfolgte.

Die Bemessung des Risikos hatte tiefgreifende Konsequenzen für die Finanzwelt. So wurden innovative Theorien wie die Portfolio-diversifizierung eingeführt, die zu neuen Anlageklassen führten, welche zwar mit einem höheren Risiko, aber auch mit überproportional höheren Renditen behaftet waren. Zu diesen neuen Anlageklassen gehörten auch das Risikokapital, das die technische Revolution finanzierte, Private Equity und Hedgefonds. Darüber hinaus konnten neue Anlagethemen Fuß fassen, wie zum Beispiel Investitionen in aufstrebenden Ländern, die der Finanzierung der Globalisierung dienten.

Wenn wir einen Blick auf die heutige Situation werfen, wird deutlich, dass dieselbe Revolution, die durch das Risikodenken ausgelöst wurde, nun mit dem Impact einhergeht. Anlagen werden zunehmend auf ihre positive und negative Wirkung untersucht, und Anleger und Unternehmer zeigen Interesse, den Impact in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen. Ist er schwieriger zu messen als das Risiko? Keineswegs - es ließe sich argumentieren, es sei sogar einfacher. Weltweit arbeiten

Menschen an der Entwicklung von Methoden zur Messung des Impacts.

Die Impact-Revolution verspricht ebenso sehr, die Welt zu verändern, wie die industrielle Revolution oder die jüngere Umwälzung im Tech-Bereich. Diese friedliche Bewegung wurde von jungen Verbrauchern und Unternehmern initiiert, die erneut die dominierenden Geschäftsmodelle durcheinanderwirbeln, nur diesmal, um die Lebensqualität zu verbessern, Ungleichheit zu reduzieren und den Planeten zu schützen.

Die technische Revolution

Es ist schon erstaunlich, wie neue Technologieunternehmen - innerhalb nur weniger Jahrzehnte in meinem Leben - ganze Konzerne übernommen haben, die in ihrem Bereich lange Zeit der dominierende Akteur waren. Einst obskure Start-ups wie Amazon, Apple, Google und Facebook sind in gerade einmal 30 Jahren unter die Top 30 der wertvollsten Unternehmen weltweit katapultiert worden.² Wir alle kennen die Berichte von Unternehmern, die durch Talent und Biss neue Wege entwickelten, um alte Probleme zu lösen, Pionierarbeit leisteten für Technologien von unschätzbarem Wert und unsere moderne Welt neu prägten.

Selbstverständlich entstehen derartige Durchbrüche nicht im luftleeren Raum. Ein wesentlicher Punkt, der den Umfang und die Geschwindigkeit der technischen Revolution befeuerte, waren die verfügbaren Risikokapitalinvestitionen - die heute einen Sektor im Wert von einer Billion US-Dollar ausmachen. Hätten Sie jemandem vor 50 Jahren gesagt, Sie arbeiten im