



# SOCIAL IMPACT INVESTMENT IN DEUTSCH- LAND

## Chancen und Potenziale für Banken & Sparkassen



## **SOCIAL IMPACT INVESTMENT IN DEUTSCHLAND: CHANCEN UND POTENZIALE FÜR BANKEN UND SPARKASSEN**

*Eine Studie von Prof. Dr. Henry Schäfer und Fabian Bauer, Universität Stuttgart*  
im Auftrag der Bertelsmann Stiftung



## SOCIAL IMPACT INVESTMENT IN DEUTSCHLAND



4

Die Publikationsreihe *Social Impact Investment in Deutschland* basiert auf der Arbeit des National Advisory Board, einer sektorübergreifenden Expertengruppe. Das Gremium hat es sich zum Ziel gesetzt, den Markt für wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland zu stärken. Mandatiert wurde das National Advisory Board (NAB) durch die Social Impact Investment Taskforce (SIITF), die im Zuge der britischen G7-Präsidentschaft im Jahr 2013 entstand. Die Taskforce, und mit ihr die National Advisory Boards in den G7-Mitgliedstaaten, erhielten den Auftrag, Empfehlungen für den Aufbau bzw. für die Weiterentwicklung von internationalen Märkten zu formulieren, auf denen Angebot und Nachfrage für wirkungsorientiertes Investitionskapital effektiv zusammenfinden.

Das deutsche National Advisory Board besteht aus Vertretern der Sozialwirtschaft, Finanzwirtschaft, Stiftungen, Wissenschaft und der öffentlichen Hand. Das deutsche NAB formulierte unter anderem die Handlungsempfehlung, die Informationslage zu wirkungsorientiertem Investieren (WI) in Deutschland zu stärken. Diese Publikationsreihe nimmt sich dieser Handlungsempfehlung an und trägt systematisch in den Bereichen Kapitalangebot, Kapitalnachfrage, Marktinfrastruktur sowie übergreifenden Publikationen zum Wissensaufbau zum Thema Social Impact Investment in Deutschland bei.

Die vorliegende Kurzfassung der Studie „*Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland – aktueller Stand und Zukunftspotenziale privat finanzierter gesellschaftlicher Leistungen durch Banken und Sparkassen*“ analysiert am deutschen Finanzmarkt aktuell auffindbare Anlageprodukte deutscher Finanzintermediäre, die eine Nähe zu wirkungsorientiertem Investieren haben können. Der Fokus liegt auf Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Privat- und Landesbanken sowie ergänzend staatlichen Förderbanken. Sie repräsentieren das deutsche Bankensystem und werden als potenzielle Katalysatoren für eine Verbreitung von WI angesehen.

Die ausführliche Version der Studie von Prof. Dr. Henry Schäfer und Fabian Bauer vom betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart steht auf der Webseite des Instituts zum Download bereit.<sup>1</sup>

## Was ist Social Impact Investing?

Social Impact Investments (dt. wirkungsorientierte Investitionen) sind Investitionen in Unternehmen, Organisationen und Fonds, mit der *expliziten* Absicht, neben einer finanziellen Rendite, eine *messbare* soziale und/oder ökologische Wirkung zu erreichen.

Social Impact Investments zeichnen sich demnach durch vier Kernkriterien aus:

5

1. **Absicht:** Der Investor hat die klare Absicht, eine positive soziale und/oder ökologische Wirkung zu erreichen.
2. **Renditeerwartung:** Die Investition sollte zumindest den Kapitalerhalt ermöglichen und im besten Fall eine finanzielle Rendite erwirtschaften.
3. **Spektrum an Renditeerwartungen und Anlageklassen:** Die Ertragsraten von wirkungsorientierten Investitionen können sowohl unter marktüblichen Renditen liegen als auch marktübliche, risikobereinigte Renditen erreichen.
4. **Wirkungsmessung:** Der Investor erfasst und berichtet über die soziale und/oder ökologische Wirkung der Investitionen.

Wirkungsorientiertes Investieren bringt wirkungs- und zielgerichtet Kapital in die Bereiche der Sozialwirtschaft, wo Innovation, Prävention und die Skalierung guter Ideen unterfinanziert sind.

## Glossar

### **Wirkungsorientiertes Investieren:**

Investitionen in Unternehmen, Organisationen und Fonds, mit der expliziten Absicht, neben einer finanziellen Rendite, eine messbare soziale und/oder ökologische Wirkung zu erreichen.

### **Zweckorientiertes Investieren:**

Investitionen in Kapitalanlagen, die soziale oder ökologische Zwecke als Finanzierungsziel haben, jedoch keine Vorgaben und Überprüfungen von Wirkungen daran knüpfen.

### **Kapitalangebot:**

besteht aus Investoren aller Art, die Investitionskapital für wirkungsorientierte Investitionen zur Verfügung stellen.

### **Kapitalnachfrage:**

entsteht durch Organisationen, die Kapital benötigen, um ihre sozial und/oder ökologisch wirksame Arbeit aufzunehmen oder zu skalieren.

### **Marktinfrastuktur:**

Strukturen, die ein effizientes Zusammentreffen von Kapitalangebot und -nachfrage ermöglichen. Insbesondere Finanzvermittler (Intermediäre) wie Banken und Sparkassen können hier zu funktionierenden Marktstrukturen beitragen.

## WESENTLICHE IMPULSE DER STUDIE

Viele Investoren wollen inzwischen nicht mehr nur traditionellerweise zwischen klassischen Geldanlagen und Spenden entscheiden, sondern sie wollen genau wissen, dass ihr angelegtes Geld auch positive Wirkung entfaltet. Dieses Wissen beziehen die Anleger ganz bewusst in ihre Anlageentscheidung ein. Sobald die Werteorientierung in den Strategien von Banken und Sparkassen eine wesentliche Rolle spielen soll, dürfen wirkungsorientierte Anlageprodukte nicht fehlen. Selten lassen sich gesellschaftliche Wirkung und Verantwortung klarer in der Geschäftspolitik verankern als mit Anlage- und Finanzierungsformen, die auf eine messbare, beabsichtigte und nachweislich positive Wirkung abstellen.

Ethisches Wirtschaften wird eine wachsende Rolle in der Gesellschaft spielen. Die Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von deutschen Kreditinstituten mögen zwar derzeit noch moderat ausfallen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich das Absatzpotenzial von wirkungsorientierten Anlageprodukten in Zukunft noch beträchtlich erhöht. Diese Chance wahrzunehmen und sich frühzeitig über wirkungsorientiertes Investieren (WI) mit einem überzeugenden Alleinstellungsmerkmal zu positionieren, könnte sich für Kreditinstitute zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln. Die vorliegende Studie liefert einige zielführende und praktische Ansätze dafür. Sie zeigt einen besonderen Umstand eindrucksvoll auf: dass die WI-Umsetzung deutlich einfacher sein kann als von vielen Finanzakteuren und Marktteilnehmern zunächst vermutet.

### Wirkungsorientiertes Investieren: Gegenwart und Trends

Das Volumen an Kundengeldern, die sozial oder ökologisch wirkungsorientiert angelegt werden, wächst stetig – global seit 2012 um 30%<sup>2</sup>, in Deutschland auf niedrigem Niveau im gleichen Zeitraum sogar um knapp 300%<sup>3</sup>. Diese Zahlen und die zunehmende Beteiligung großer internationaler Finanzvermittler unterstützen die These, dass sich wirkungsorientiertes Investieren allmählich aus seinem bisherigen Nischendasein heraus entwickelt.

In Deutschland befinden sich wirkungsorientierte Investitionen noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Angebot und Nachfrage sind noch nicht effizient genug mit einander verknüpft. Das liegt vor allem an der bislang unbesetzten Rolle von Finanzvermittlern und dem damit verbundenen Mangel an funktionierenden Kapitalmärkten für WI.

Auf der Kapitalangebotsseite vermissen viele Anleger attraktive, wirkungsorientierte Produkte und Lösungen.<sup>4</sup> Vor allem die jüngere Generation an Investoren, die sogenannten Millennials, verfolgt grundlegend neue Werte. Dieser Trend hat sich vor allem durch den Druck der gesellschaftlichen

2 J.P. Morgan (2015), S.5.

3 Bertelsmann Stiftung (2016), S.8.

4 Bertelsmann Stiftung (2015).

Herausforderungen und die Nachwehen der globalen Finanzkrise herausgebildet. Das Niedrigzinsumfeld und die CO<sub>2</sub>-Diskussion verstärken diese Tendenz noch weiter.<sup>5</sup> Aber auch deutsche Stiftungen, Family Offices und sehr vermögende Privatinvestoren suchen mehr und mehr nach Anlageformen, deren ökologische und/oder soziale Wirkungen sich direkt in der Nähe ihrer Standorte zeigen.<sup>6</sup> Hier bieten sich für Kreditinstitute, die besonderen Wert auf Kundennähe legen, handfeste Marktchancen.

Auf der anderen Seite des WI-Marktes wird wirkungsorientiertes Kapital direkt und indirekt nachgefragt. Die direkte Nachfrage entsteht beispielsweise durch Sozialunternehmen, deren Geschäftsmodell sozial oder ökologisch positive Wirkung entfaltet, beispielsweise durch die Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Behinderung.<sup>7</sup> Die indirekte Nachfrage nach wirkungsorientiertem Kapital entsteht primär dadurch, dass öffentliche und philanthropische Finanzierung nicht ausreichen, kommende soziale und demographische Herausforderungen zu meistern. Diese Finanzierungslücke von jährlich schätzungsweise 80 Milliarden Euro<sup>8</sup> kann durch WI verkleinert werden – WI mobilisiert privates Kapital mit dem Anspruch, der deutschen Sozialwirtschaft<sup>9</sup> die Erbringung besserer Leistungen zu ermöglichen.

## WI und Finanzintermediäre: Position und Chancen

Auf beiden Seiten des WI-Marktes bestehen sowohl latente als auch explizite Bedarfe nach wirkungsorientierten Investitionen – diese in einer effizienten und effektiven Weise zusammenzuführen kann eine zentrale und zukunftssträchtige Rolle von Finanzvermittlern sein, insbesondere von Banken und Sparkassen. Damit der WI-Markt entscheidend skalieren kann, benötigt er Akteure, die als Vermittler im Kapitalmarkt auftreten und so ihr Engagement für gesellschaftliche Innovationen demonstrieren. Das Potenzial der „Retail“- und „Mass Affluent“-Anleger mit investierbarem Vermögen von unter einer Million Euro ist dabei von zentraler Bedeutung. Ihr bisheriger Zuspruch zu ökologisch orientierten WI und Themeninvestments beweist ihre hohe Affinität zur gesellschaftlichen Wirkung. Banken und Sparkassen haben auf diesen Trend bereits mit nachhaltigen und themenspezifischen Produkten reagiert. Dies gilt jedoch nur bis zu einem gewissen Grad. Damit es zu einem breiten WI-Angebot kommt, ist ein weiterer wichtiger Schritt nötig: der Nachweis, dass die beabsichtigte gesellschaftliche Wirkung auch tatsächlich erreicht wird. Das heißt, es braucht die Wirkungsmessung. Nur so kann WI sein Potenzial als Anlagephilosophie voll ausschöpfen und Wegbereiter für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft werden.

Momentan beschaffen sich institutionelle Anleger und vermögende Privatinvestoren, die größere Summen anlegen möchten, ihre WI-Produkte noch weitgehend selbst. Entsprechendes Fachwissen über diese Möglichkeiten der Kapitalanlage wird, sofern es nicht im eigenen Haus vorhanden

5 Deloitte (2015).

6 Bertelsmann Stiftung (2015).

7 Illustrative Beispiele für deutsche Sozialunternehmen sind Auticon, Discovering Hands oder VerbaVoice.

8 Accenture (2013), S.1.

9 Die Organisationen der freien Wohlfahrtspflege haben einen Jahresumsatz von € 67 Mrd.



ist, über externe Spezialisten eingekauft. Bei den Retail-Anlegern hingegen zeigt sich ein ganz anderes Bild: Hier sind Produktangebot, -verfügbarkeit und Fachkenntnisse bisher kaum vorhanden. Dieses Vakuum ist gerade für Banken und Sparkassen eine große Chance. Durch ihre einzigartige Marktposition, geprägt von Kundennähe und lokaler Vernetzung, wären sie wie geschaffen dafür, die Angebotslücke mit spannenden Lösungen zu füllen und gleichzeitig ihre Geschäftsmodelle entscheidend zu modernisieren. Zusätzlich winkt ein positives, zukunftsorientiertes Image – ein Bonus, der sich vor allem mit Blick auf die nächste, mehr „Wir“-geprägte Generation von Anlegern und Unternehmern in Zukunft bezahlt machen dürfte.

## WI als Breitenangebot: Status quo und Lösungswege

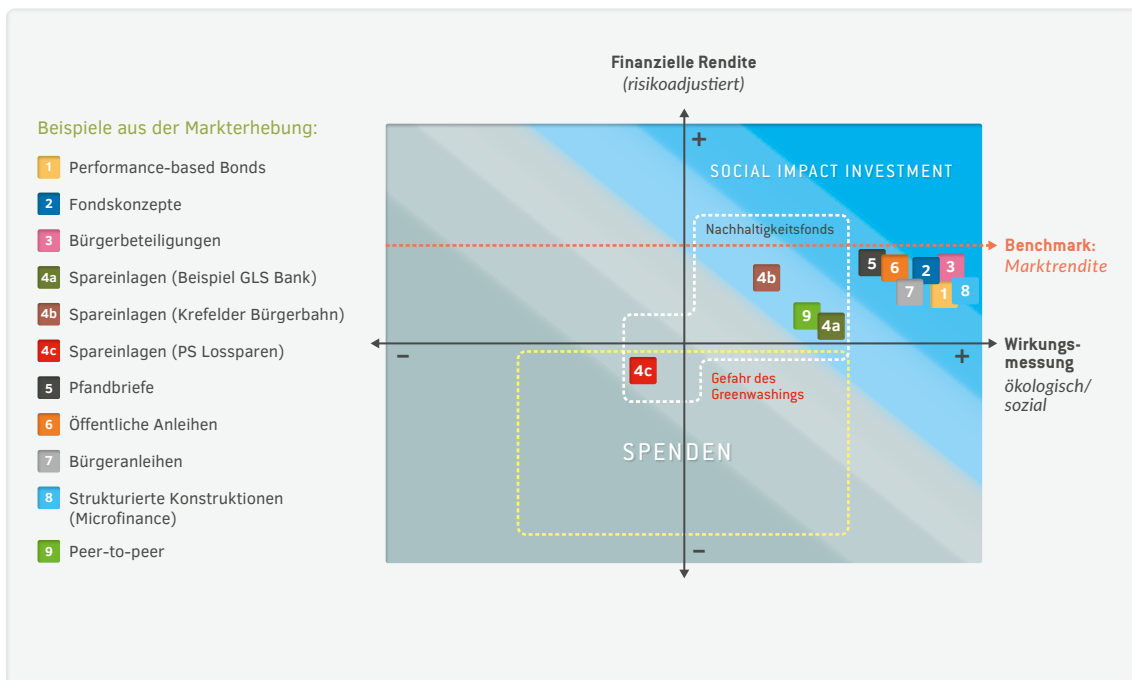
Damit deutsche Finanzintermediäre die entstehenden Marktchancen nutzen können, wurden in der Studie konkrete Ansatzpunkte und praxisbezogene Handlungsoptionen herausgearbeitet. Es werden Wege aufgezeigt, die Kreditinstituten die Annäherung zu WI hin ermöglichen und gleichzeitig den aktuellen Gegebenheiten in punkto Strukturen und Ressourcen Rechnung tragen. Das Ziel, sich über die Corporate Social Responsibility hinaus zu engagieren und die Position des Kapitalmarktvermittlers zu übernehmen, soll für Banken und Sparkassen in angemessenen Schritten erfolgen können. Dennoch duldet der Status Quo keinen allzu großen Aufschub, wie auch die folgenden Ergebnisse unserer Marktbeobachtung zeigen:

- Deutsche Kreditinstitute bieten bisher kaum WI-Produkte an. Bis auf einige Ausnahmen bei Alternativ- und Kirchenbanken beschränkt sich das Sortiment auf zweckorientierte, themenspezifische Investments (ZI) wie beispielsweise Mikrofinanz- oder Klimaschutzfonds.
- Als Produktform werden meist Spareinlagen verwendet, deren finanzielle (Untermarkt-) Renditen mit einem positiven sozialen Renditeversprechen verknüpft werden.
- Die gesellschaftlichen Themen, die bisher mit den Anlagemitteln finanziert werden, sind überwiegend ökologischer Natur, wie beispielsweise Energieeffizienzprojekte. Kreditvergaben an soziale Organisationen sowie generell die Bereitstellung von Eigenkapital spielen derzeit noch so gut wie keine Rolle.
- Die meisten ZI-Produkte werden aktionsgetrieben oder opportunistisch aufgelegt. Sie sind insofern noch kein Bestandteil einer festen Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsstrategie.
- Die bisher von Finanzintermediären angebotenen Produkte, die dem Begriff WI zugeordnet werden können, sind ein Social Impact Bond, einige wenige geschlossene Fonds deutscher wirkungsorientierter Investoren und vereinzelte Bürgerbeteiligungen mit ökologischer und/oder sozialer Zielsetzung.
- Da WI den Charakter einer Projektfinanzierung aufweist und bewusst auf die Messbarkeit gesellschaftlicher Wirkungen setzt, stellt es für viele Kreditinstitute einen Paradigmenwechsel dar. Der Innovationssprung hin zu wirkungsorientierten Angeboten erfordert deshalb von Banken und Sparkassen eine explizite geschäftspolitische Entscheidung.

Zusammenfassend zeigt sich hier das Bild einer noch weitgehend ungenutzten, aber gesellschaftlich und wirtschaftlich bedeutenden Marktchance. Die folgende Produktlandkarte verdeutlicht noch einmal das Ergebnis dieser detaillierten Marktbeobachtung. Sie zeigt vor allem das momentan vorherrschende Verhältnis zwischen finanziellen Renditezielen und dem Grad der in den Produkten enthaltenen Wirkungsmessung:

10

Abb. 1: Produktlandkarte zweck- und wirkungsorientierter Anlageprodukte in Deutschland



Ausgehend von diesem Status Quo ergeben sich für die Zukunft zwei wesentliche Lösungswege für Banken und Sparkassen: sinnvolle Kooperationen und zielführende Kompromisse. Sie bieten innovationsfreudigen Finanzproduktvermittlern nicht nur das Potenzial, ihre Wettbewerbsposition deutlich zu stärken, sondern auch die Perspektive, ihre gesellschaftliche Rolle als „Corporate Citizens“ besser wahrzunehmen. So lassen sich in Zeiten von Wertewandel, Digitalisierung und Generationenwechsel neue Kunden gewinnen und durch zukunftsweisende Produkte auf der Aktiv- und Passivseite besser und langfristiger binden.

## DIE WI-UMSETZUNG: KONKRETE HANDLUNGSOPTIONEN UND PROTOTYPEN

### I. Über die Produktvariation zur Produktinnovation: *zielführende Kompromisse*

11

Produktvariationen, die sich an bekanntem Terrain orientieren, bergen erst einmal ein geringes Risiko: Innovationsgrad, Entwicklungskosten, Regulierungsanforderungen und Vermarktungsrisiken halten sich im überschaubaren Rahmen. Doch die Lebensspanne solcher Lösungen ist kurz. Echte Innovation, wie sie im Bereich ZI und WI bislang nur von einigen Kirchen- und Alternativbanken betrieben wird, erfordert eine mittel- bis langfristige Perspektive. Der Sprung dahin ist nicht leicht. Die Lösung: Schritt für Schritt vorgehen und dabei die Gegebenheiten bei Banken und Sparkassen angemessen berücksichtigen.

Parallel dazu kommt wirkungsorientiertes Investieren zunehmend auch auf die politische Agenda: das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie beauftragte eine Studie zu erforderlichen Rahmenbedingungen für Social Entrepreneurs, die Europäische Kommission setzt über den Europäischen Fonds für strategische Investitionen (EFSI)<sup>10</sup> Impulse und internationale Organisationen wie die OECD und die G7 engagieren sich aktiv für den Auf- und Ausbau von Märkten für wirkungsorientiertes Investieren.<sup>11</sup>

Auf Produktebene können Banken und Sparkassen bereits wichtige Erfahrungen sammeln und Kompetenzen aufbauen, die ihnen schrittweise den Zugang zu den Potentialen von wirkungsorientiertem Investieren ermöglichen. Für diese produktbezogene Ebene haben wir konkrete Vorschläge erarbeitet. Die skizzierten Lösungen setzen auf gängigen Innovationsprozessen auf und ermöglichen es Kreditinstituten, sich über mehrere Kategorien kontinuierlich auf die komplexeren WI-Produkte zuzubewegen. Dadurch erweitern sie effizient die Wissens- und Kompetenzbasis, entwickeln Blaupausen und Anstöße zu mehr Innovation:

10 Europäische Kommission (2015).

11 Evers & Jung (2015).

### Modell 1: Zweck für Einsteiger

- ▶ **Ziel:** Klassische Kreditvergabe an Organisationen, die Sozialleistungen marktmäßig anbieten.
  
- ▶ **Kennzeichen:** Zweckorientierte Anlagegelder werden als Kredite mit fester Rückzahlungsverpflichtung und laufender Zinszahlung vergeben.
  
- ▶ **Drei Varianten mit ansteigendem Innovationsgrad:**
  1. **Prototyp „Sozialsparbrief“:** Themenorientierte Spar-, Termin- oder Sichteinlagen werden als Kredite mit sozialer Zwecksetzung ausgegeben.
  
  2. **Prototyp „Sozialpfandbrief“:** Immobilien mit sozialer Zwecksetzung (z. B. im Bereich Altenpflege oder Bildung) werden über Hypothekendarlehen finanziert. Die Mittel dafür bringt die Hypothekendarlehensbank über die Ausgabe von Pfandbriefen auf. Die Immobilien dienen dabei als Deckungsmasse.
  
  3. **Prototyp „Sozialzweckgesellschaft“:** Über eine Zweckgesellschaft werden Nachrangdarlehen an mehrere Sozialunternehmen gepoolt und durch mehrere mögliche Kapitalquellen und -arten finanziert: Privatanleger und Stiftungen (z. B. über Schuldverschreibungen), Förderbanken und Wagniskapitalgeber (z. B. über Eigenkapital) sowie Banken und Sparkassen (z. B. über Kredite, die wiederum über die Ausgabe von Sparbriefen refinanziert werden) können das nötige Kapital für diesen Pool bereitstellen. Damit wird ein Portfolio sozialer Projekte gemischt über mehrere Finanzierungskomponenten und -akteure gefördert, wobei die Bausteine bedürfnis- und risikogerecht für alle Beteiligten gestaltbar sind.

### Modell 2: Wirkung für Einsteiger

- ▶ **Ziel:** Die Erfahrungen und Kompetenzen aus den zweckbezogenen Modellen der Kategorie 1 werden genutzt und durch Integration von Wirkungselementen entscheidend weiterentwickelt.
  
- ▶ **Prototyp „Crowdfunding“:** Eine bereits vorhandene oder neu zu gründende webbasierte Plattform generiert Projektideen, Knowhow-Input und Spenden von der Crowd zur Finanzierung sozialer Dienstleister. Die Spenden sind von der Überzeugung der Community getragen, dass die finanzierten Projekte die gewollte gesellschaftliche Wirkung entfalten. Falls das benötigte Spenden-Volumen nicht zustande kommt, werden die gesammelten Beträge einfach zurückbezahlt. Flankiert wird die Crowd-Finanzierung von zusätzlichem Fremd- oder Eigenkapital, das andere Investoren den sozialen Dienstleistern außerhalb der Plattform bereitstellen. Dabei werden Zinszahlungen und Ausschüttungen so mit Wirkungsanreizen gekoppelt, dass sie teilweise erfolgsabhängig sind. Die Kreditinstitute fungieren in diesem Modell als Betreiber und eventuell Berater der Crowdfunding-Plattform.

### Modell 3: Zweck für Optimierer

- ▶ **Ziel:** Effektivitätssteigernde gesellschaftliche Maßnahmen, die sich auf kommerziellem, marktgängigem Weg nicht finanzieren lassen, werden über eine Kapitalsammelstelle mit den nötigen Mitteln versorgt.
- ▶ **Prototyp Zweck-Genossenschaft:** Über eine Anteilsausgabe werden gezielt Gelder von Anlegern eingesammelt und an entsprechende Sozialunternehmen zur Vorfinanzierung innovativer und effektiverer Leistungen weitergereicht. Die Vergütung für diese Sozialleistungen erfolgt über eine dritte Stelle, beispielsweise eine Regierungsbehörde. Die Sozialdienstleister zahlen im Anschluss die Finanzierung inklusive Zinsen an die Genossenschaft zurück. In diesem Modell können die Mittel entweder mit oder auch ohne Auflage eines bestimmten Wirkungserfolgs bereitgestellt werden. Kreditinstitute nehmen zwar nicht die Rolle eines Kreditgebers ein, könnten aber die Chance ergreifen, Zweckgesellschaften dieser Art gezielt zu initiieren, vor allem bei eigener Nähe zum genossenschaftlichen Modell.

### Modell 4: Wirkung für Optimierer

- ▶ **Ziel:** Die Wirkungskomponente wird weiter gesteigert, indem Rückzahlung und Verzinsung für die Finanzierung sozialer Dienstleister vollständig von dem erfolgreichen Umsetzen der beabsichtigten gesellschaftlichen Wirkung abhängig gemacht sind („Pay-for-Success“-Logik). In diesen komplexeren Modellen nehmen private Anleger zugunsten einer stärkeren sozialen Effektivität bewusst ein höheres Verlustrisiko für ihr Kapital in Kauf (Risikotransfer).
- ▶ **Prototyp Social Impact Bond (SIB):** Diese sektorübergreifende Partnerschaft zur Lösung eines sozialen Problems wurde entwickelt, um Wirkungsorientierung, Prävention und Innovation in den Vordergrund zu stellen. Ein oder mehrere soziale Dienstleister übernehmen vertraglich die Lieferung der sozialen Effektivitätsmaßnahme, während Anleger die Finanzierung dafür bereitstellen. Ein Dritter – oft eine Regierungsbehörde, die von der gesteigerten Effektivität durch geringere Ausgaben „profitiert“ – leistet bei Erfolg und nachweislich erreichter Wirkung die Zins- und Kapitalrückzahlungen an die Anleger. So werden vor allem die massiven Folgekosten sozialer Problemstellungen für die Gesellschaft verringert. Anleger können ihrerseits dazu beitragen, dass in einem thematisch und geographisch genau definierten Rahmen soziale Leistungen effektiver gemacht werden. Für Kreditinstitute entfällt hier zwar die klassische Funktion des Kreditgebers, eine alternative Rolle ergibt sich jedoch im Vertrieb solcher SIBs.

## II. Von der internen Expertise zum „Open Innovation“-Ansatz: sinnvolle Kooperationen

14

Die skizzierten Prototypen bilden die praktische Basis für eine Bewegung hin zu WI. Die dafür erforderlichen Kompetenzen lassen sich jedoch nicht nur über interne Erfahrungen gewinnen. Das „Open Innovation“-Konzept, das in anderen Wirtschaftszweigen bereits mit Erfolg eingesetzt wird, könnte sich auch in diesem Kontext bewähren.

Partnerschaften mit bankexternen Ideengebern, Fachexperten, Stakeholdern und/oder Forschungsressourcen einzugehen, kann je nach Strategie und vorhandenen Ressourcen eventuell eine schnellere und effizientere Methode sein, um an WI-Knowhow zu kommen. So müssten dieses nicht erst mühsam „in-house“ entwickelt werden. Wissen gemeinschaftlich zu erzeugen und mit anderen zu teilen, ist dabei keine neue Idee: Sie findet sich vor allem in der Welle der Social Communities und Crowdfunding-Plattformen wieder. Wie sich dieses Zusammenspiel zwischen Finanzinstituten und den übrigen beteiligten Parteien konkret gestalten lässt, verdeutlichen wiederum drei Formen, die mit einem wachsenden Radius an Netzwerk-Aktivitäten einhergehen:

- 1. Kooperationsnetzwerke auf Institutsebene:** Hier könnten beispielsweise interne WI-Branchenkoordinatoren sinnvolle Kontakte und Kooperationen mit Quellen von WI-Fachwissen herstellen.
- 2. Kooperationsnetzwerke auf Verbandsebene:** WI-Partnerschaften lassen sich auf der Ebene der bestehenden Regionalverbände von Banken und Sparkassen bilden.
- 3. Kooperationsnetzwerke auf Cluster-Ebene:** WI-Innovations-Cluster wären denkbar, wie sie bereits in der Industrie zu bestimmten Innovationsthemen üblich sind und von der öffentlichen Hand meist initiiert und gefördert werden.

Die Vorteile solcher Kooperationen liegen auf der Hand: Vorhandenes Wissen lässt sich schneller und kostengünstiger skalieren. Die Rollen in der Produktion und im Management von WI-Produkten lassen sich besser nach Kernkompetenzen aufteilen. Markt- und Anlegerdaten können einfacher gesammelt werden und gemeinsames Lernen lässt sich durch Erfahrungsaustausch gezielter fördern. Ergebnis: Die WI-Innovationsstraße wird mit ihren Kurven, Kanten und Schlaglöchern für Kreditinstitute deutlich befahrbarer.

## WI UND KREDITINSTITUTE: FAZIT UND AUSBLICK

Banken und Sparkassen, die Marktpotentiale von zweck- und wirkungsorientiertem Investieren wahrnehmen wollen, brauchen keine radikalen Wege zu beschreiten. Sie können den Prozess schrittweise, individuell und systematisch angehen. Ein Vorschlag dazu wäre, zunächst eine eigene Strategie zu entwickeln, die soziale und wirtschaftliche Szenarien für WI sowie die Anlageschwerpunkte, Governance-Strukturen und Performance-Maßstäbe und -Zielgrößen festzurrt.

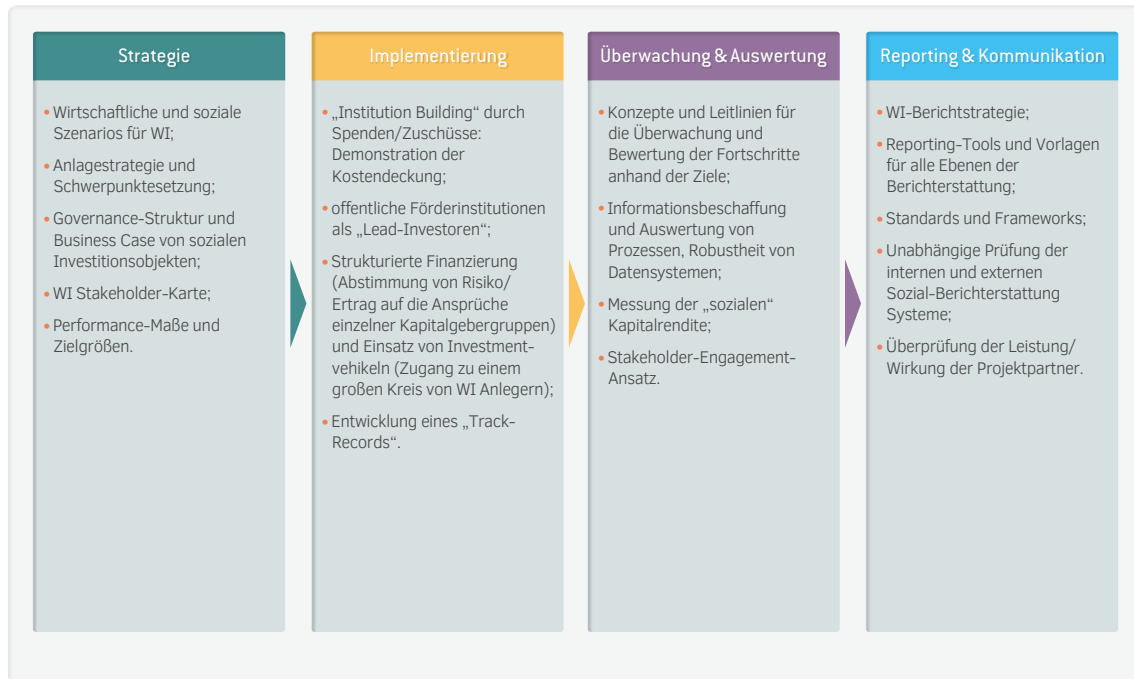
15

Im zweiten Schritt käme dann die Implementierung an die Reihe. Kreditinstitute könnten beispielsweise mithilfe von Spenden und Zuschüssen oder durch Inanspruchnahme von öffentlichen Förderinstituten als „Lead Investoren“ auftreten. Dadurch würden sie den ersten Beweis antreten, dass sich ihr innovatives Modell trägt, und so einen positiven „Track Record“ aufbauen.

Im dritten Schritt würde dann überwacht und ausgewertet: Hier wären Leitlinien für die Bewertung der Zielerreichung, eine Analyse der gesammelten Informationen über den Prozess und die Messung der „sozialen“ Rendite gefordert, um nur einige Beispiele zu nennen.

Den Abschluss würde das Berichtswesen bilden. Reporting-Tools und Standards könnten übernommen, angepasst oder erarbeitet werden, während die soziale Berichterstattung schließlich extern und intern von einem unabhängigen Experten überprüft wird. Damit schließt sich der Kreis einer innovativen Produktstrategie, die die große Chance beinhaltet, gegenwärtige Geschäftsmodelle sinnvoll zu bereichern und neue, zukunftssträchtige Betätigungsfelder zu erschließen.

Abb. 2: Beispielhaftes Schema einer schrittweisen Implementierung einer WI-Strategie für Banken & Sparkassen



Das Fazit dieser Studie lautet: Sobald die Werteorientierung in den Strategien von Banken und Sparkassen eine wesentliche Rolle spielen soll, dürfen WI-Produkte nicht fehlen. Selten lassen sich gesellschaftliche Wirkung und Verantwortung klarer in der Geschäftspolitik verankern als mit Anlage- und Finanzierungsformen, die auf eine messbare, beabsichtigte und nachweislich positive Wirkung abstellen. Eine aktuelle Umfrage unter deutschen Stiftungen, Family Offices und sehr vermögende Privatkunden im Auftrag der Bertelsmann Stiftung beweist: Es existiert bei Anlegern ein beträchtliches Potenzial, in Produkte zu investieren, deren Wirkung sich vor Ort und in ihrer unmittelbaren Nähe entfaltet.<sup>12</sup> Der aktuelle Druck des Gesetzgebers auf Banken und Sparkassen hin zu einer nachhaltigen Berichterstattung untermauert dieses Argument noch weiter. WI kann als eine zentrale Komponente dienen, die Bereitschaft von Kreditinstituten zu einer Geschäfts- und Gesellschaftspolitik im Sinne der „Triple Bottom Line“ eindrucksvoll unter Beweis zu stellen. Dabei lässt sich sinnvoll auf der vorhandenen Expertise aufbauen, die oft bereits mit zweck- und themenorientierten Investitionen im eigenen Haus gesammelt wurde. Aber auch die öffentliche Hand ist gefordert. Sie muss ihre Verantwortung stärker demonstrieren, indem sie Förderbanken einsetzt und bei diesem Weg die Funktion des Wegbereiters übernimmt.



Die Trends bei der nächsten Generation zeigen, dass zukunftsfähige Strategien von Banken und Sparkassen um das glaubwürdige Umsetzen von Werten nicht herumkommen.<sup>13</sup> Ethisches Wirtschaften wird eine wachsende Rolle in der Gesellschaft spielen. Die Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von deutschen Kreditinstituten mögen zwar derzeit noch moderat ausfallen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich das Absatzpotenzial von WI-Produkten in Zukunft noch beträchtlich erhöht. Diese Chance wahrzunehmen und sich frühzeitig über WI mit einem überzeugenden Alleinstellungsmerkmal zu positionieren, könnte sich für Kreditinstitute zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln. Die vorliegende Studie liefert einige wertvolle, zielführende und praktische Ansätze dafür. Und sie zeigt einen besonderen Umstand eindrucksvoll auf: dass die WI-Umsetzung deutlich einfacher sein kann als von vielen Finanzakteuren und Marktteilnehmern zunächst vermutet.

## LITERATUR

**Accenture** (2013).

*Delivering Public Service for the Future: Länderprofil Deutschland.*

URL: [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_/de-de/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Dot-Com/Documents/Local/de-de/PDF/Accenture-Länderprofil-Deutschland-Delivering-Public-Service-for-the-Future.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/de-de/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Dot-Com/Documents/Local/de-de/PDF/Accenture-Länderprofil-Deutschland-Delivering-Public-Service-for-the-Future.pdf)

**Bertelsmann Stiftung** (2015).

*Rendite, Risiko – und Wirkung? Die Anlagebereitschaft deutscher Stiftungen und vermögender Anleger für wirkungsorientiertes Investieren.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

**Bertelsmann Stiftung** (2016).

*Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland 2016 – Kann das Momentum zum Aufbruch genutzt werden?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

**Deloitte** (2015).

*Mind the Gaps – The Deloitte Millennial Survey.*

URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>

**Europäische Kommission** (2015).

*Europäischer Fonds für strategische Investitionen (EFSI).*

URL: [http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/plan/efsi/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/priorities/jobs-growth-investment/plan/efsi/index_de.htm)

**Evers & Jung** (2015).

*Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Enderbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).*

URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/erausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true,pdf>

**J.P. Morgan** (2015).

*Eyes on the Horizon. The Impact Investor Survey.*

URL: <http://www.thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>

**Schäfer, H. & Bauer, F** (2015).

*Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland – aktueller Stand und Zukunftspotenziale privat finanzierter gesellschaftlicher Leistungen durch Banken und Sparkassen.* Forschungsbericht Universität Stuttgart, Nr. 03/2015.

URL: [www.bwi.uni-stuttgart.de/abt3/wi2015](http://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt3/wi2015).

**Standard Life Investments** (2015): *The Rise of the Millennials - and the impact on value-based investing.*

URL: [http://www.standardlifeinvestments.com/%20sustainable\\_and\\_responsible\\_investing/rise\\_of\\_the\\_millennials.html](http://www.standardlifeinvestments.com/%20sustainable_and_responsible_investing/rise_of_the_millennials.html)



## Impressum

© 2016 Bertelsmann Stiftung  
Projekt Social Investment:  
Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

Verantwortlich  
Jake Benford, Bertelsmann Stiftung

Redaktion  
Jeremy Birnbaum, Bertelsmann Stiftung

Autoren  
Prof. Dr. Henry Schäfer, Universität Stuttgart  
Fabian Bauer, Universität Stuttgart  
Christina Moehrle, Freie Autorin & Fachjournalistin

Design und Layout  
Lucid. Berlin

Mai 2016

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)