Henry Schäfer

Banking Reloaded – innovative Geschäftsmodelle mit **Impact Investing**

„Banking is necessary, banks are not" lautete 1994 eine aufsehenerregende Zukunftsprognose, die auf den Mitbegründer des Microsoft-Konzerns, Bill Gates, zurückgeführt wird. Zwar konnte seinerzeit noch kaum jemand ahnen, dass daraus einmal eine Abkehr des Bankgeschäfts vom „Money Business" hin zum „Financial Services Information Business" (vgl. Oliver Wyman 2013) eingeläutet wurde. Doch gab die Einschätzung des Microsoft-Mitbegründers erstmals eine Vorstellung davon, was 1988 das damalige Vorstandsmitglied der Deutsche Bank AG, Ulrich Cartellieri orakelte – die deutsche Kreditwirtschaft werde früher oder später das Schicksal der Stahlbranche ereilen, also massiv Kapazitäten reduzieren und Unternehmen fusionieren müssen.

Neue Dimensionen für den Finanzsektor

Oberflächlich gesehen sprach in jenen Tagen noch wenig für die Erfüllung dieser Prophezeiungen. Aber faktisch arbeiteten schon damals Banken (und Versicherungen) an der Selbsterhaltung wie sie seinerzeit in All- und Mehrfinanzstrategien ihren Ausdruck fanden. Dabei waren die Impulsgeber schon außerhalb des Finanzbereichs zu verorten: Non- und Near Banks hatten in den USA im Finanzdienstleistungsbereich neue Geschäftsfelder erschlossen und brachten so die bis dahin geltenden Arbeitsteilungen immer mehr durcheinander. Begleitet wurden die Umwälzungen auch aus den Finanzmärkten heraus durch ein exorbitantes Wachstum der Securitization und der Disintermediation. In diesen Prozessen stand aber immer noch das Money Business und nicht das „Information Business" im Vordergrund. Jedoch sorgte spätestens der wachsende Kostendruck in weiten Teilen der Wertschöpfungsketten von Finanzdienstleistern für eine zunehmende Ausweitung von IT-gestützten Prozessautomatisierungen.

Das sprunghafte Wachstum der IT-Ausstattungen in den 1980er und 1990er Jahren bei Banken und Versicherungen zeugte davon. Aber noch waren die klassischen Geschäftsmodelle funktionstüchtig, allerdings wenig innovativ und gewinnträchtig. Eine gravierende Wende gelang erst mit dem Einzug des Investmentbankings und der dort ausufernden Rolle von informations- und wissensgetriebenen Produktinnovationen durch Ingenieur- und Naturwissenschaftler (vgl. Bieta/Milde 2014).

In historisch einmaliger Weise führte diese Innovationsfreudigkeit zum Eintritt der Subprimekrise. Im Zuge dessen wendeten sich immer mehr Institute vom Investmentbanking ab (und überließen es sogenannten Schattenbanken), doch geriet das Commercial Banking und das klassische Geschäftsmodell Bank unter neuen Druck: Bedrohungen durch die exponentiell voranschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts, die sinkende Profitabilität durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld, die Kosten einer ausufernden Regulierung, die sich wandelnden Kundenbedürfnisse und -verhaltensweisen sowie der anhaltende Trend zur Disintermediation (vgl. zum Beispiel Thun 2015, Gerlach 2015).

Prof. Dr. Henry Schäfer, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft, Universität Stuttgart

Dass die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken durch die Digitalisierung des Bankgeschäfts, eine nicht zuletzt durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld begünstigte sinkende Profitabilität, die Kosten einer intensiven Regulierung sowie sich wandelnde Kundenbedürfnisse und -verhaltensweisen bedroht sind, wird vielfach diskutiert. Der Autor verweist als weitere Dimension der Herausforderungen auf die Ökologie, verweist aber gleichzeitig auf die ungenutzten Chancen aus dem sogenannten Impact Investing. Im Zuge der Erfüllung der sozialen und ökologischen Aufgaben aus den Zielvorstellungen einer nachhaltigen Entwicklung sowie dem hohen Bedarf an gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme sieht er für Kreditinstitute und andere Finanzdienstleister Geschäftspotenziale, die zu heben sich wirtschaftlich und gesellschaftlich lohnen können. (Red.)

Die ökologische Dimension

Diese ökonomische Dimension grundlegender Herausforderungen von Banken werden angereichert durch die gewachsene gesellschaftliche Dimension: Spätestens seit der Subprimekrise, den Boni-Exzessen und Beinahepleiten einiger Banken besteht in weiten Teilen von Gesellschaften, Stakeholdern und Medien ein Image von Kreditinstituten als „Bad Corporate Citizens" und einer insgesamt verantwortungslosen oder sich der Verantwortung entziehenden Branche (vgl. Sturm 2013). Neben ökonomischer und gesellschaftlicher Dimension wächst quasi im Hintergrund eine dritte Dimension mit zukünftig nicht minder starker Bedeutung: neue soziale und ökologische Herausforderungen für das Geschäft von Banken und deren Geschäftsmodelle.

Spätestens mit der Verkündung der Sustainable Development Goals durch die Vereinten Nationen und des Klimaschutzabkommens (aufgrund von COP21) Ende 2015 kommt auf Banken und Sparkassen eine völlig neue, bislang von ihnen verkannte Rolle zu: Sie haben maßgeblich die Allokation von privatem Kapital zu ermöglichen, mit dem die Ziele dieser Vereinbarungen und ihre nationalen Umsetzungspläne verwirklicht werden können (vgl. OECD 2016, UNCTAD 2015, UNEP 2015, WEF/OECD 2015). Derzeit wird vor

allem die ökologische Dimension mit dem Schwerpunkt auf fossile Rohstoffe als Risiko- und Bewertungsthema diskutiert (zentrale Stichworte sind „Stranded Assets" und „Carbon Bubble").

Dass dies nur erst der Anfang einer völlig neuen, als politisch dringend notwendig erachteten Integration sozialer und ökologischer Einflussfaktoren in die Geschäftsmodelle von Finanzmärkten und Finanzdienstleistern erfordert, wird deutlich von den führenden Regierungsoberhäuptern der Welt im Herbst 2016 im Green Finance Synthesis Report gefordert (vgl. G20 Green Finance Study Group 2016, S. 4). Zudem verfestigt sich in Ausschüssen der internationalen Finanzmarktgremien wie dem Financial Stability Board oder der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich die Haltung, dass in der nächsten Regulierungsrunde der Baseler Kommission zur Bankenaufsicht (Basel IV) Umweltrisiken zum integralen Bestandteil aufsichtsrelevanter Tatbestände werden sollten. Auch hierzu baut der aktuelle Report der G20 einen starken Druck auf (vgl. G20 Green Finance Study Group 2016, S. 22).

Integration von Umweltrisiken in das Bankgeschäft

Unter solchen Vorzeichen reicht es aufseiten deutscher Banken und Sparkassen nicht mehr aus, gesetzlichen Minimalanforderungen wie das (stark kritisierte) Gesetz zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erfüllen (vgl. BMJV 2016), sondern es wird zu einschneidenden Veränderungen in den Geschäftsmodellen von Kreditinstituten kommen müssen. Interessanterweise agieren derzeit schon einige nationale Finanzaufsichten in Schwellenländern wie China (Green Credit Guidelines), Brasilien oder Peru in diesem neuen Sinne. Dort wurden nationale Regulierungen in Kraft gesetzt, die eine Integration von Umweltrisiken in das Bankgeschäft verlangen (vgl. Alexander 2015). Gerne wird von den Vereinten Nationen und anderen supranationalen Organisationen solchen Entwicklungen eine Vorreiterrolle beigemessen, auch um in Industrieländern wie Deutschland bankseitigen Bedenken gegen solcherart kostentreibenden Regulierungsansinnen den „Wind aus den Segeln" zu nehmen: „Financing for sustainable development cannot be understood as an exclusively incremental cost challenge, but requires an appreciation of broader changes needed across the financial system." (UNEP 2015, Seite 8). Gemeint ist damit aber auch, dass von der Kreditwirtschaft (und auch anderen Finanzintermediären) eine aktive Rolle in der Umsetzung der SDGs (Sustainable Development Goals) erwartet wird, die weit über das reine Erfüllen von Regulierungsvorschriften hinausreicht.

Banken und Sparkassen werden belegen müssen, wie sie messbare Beiträge, also Outputs, Outcomes und Impacts, zur Erreichung von SDGs ermöglichen wollen und wie sie deren Erreichung messbar nachweisen können (vgl. diesbezüglich den Anspruch dazu im G20 Abschlussreport, G20 Green Finance Study Group 2016, S. 27 f.). Klimaschutzabkommen und SDGs werden eine neue Dimension von Nachhaltigkeit anstoßen, die viele Wertschöpfungsstufen von Kreditinstituten durchziehen und ihre Geschäftsmodelle verändern werden (vgl. Senft 2015). Erste Anzeichen einer solchen neuen Rolle von Banken und Sparkassen werden in Deutschland sichtbar.

Die derzeit arbeitende Kommission zur Aktualisierung der „Hightech-Strategie" der Bundesregierung räumt erstmals dem Bereich „Nachhaltige Finanzen" eine gleichrangige Bedeutung für die Hightech-Strategie ein wie es zuvor begrenzt auf „Nachhaltiger Konsum" und „Nachhaltige Produktion" galt. Flankiert werden solche Impulse auf die Kreditwirtschaft aus dem politischen Raum durch das Rahmenprogramm für Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA) des BMBF. Es begleitet Milliarden Euro schwer die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (vgl. BRD 2016) und der Hightech-Strategie der Bundesregierung (vgl. BMBF 2014). Ziel ist die Schaffung einer nachhaltigen Gesellschaft durch innovative Lösungsansätze und zukunftsorientiertes Handeln (vgl. BMBF 2016).

Banking heute: die Verweigerung disruptiver Innovationen

Die Geschäftsmodelle von Kreditinstituten scheinen heute festgefahren und Veränderungen nur noch disruptiv, also aufgrund wegweisender Innovationen in Produkten und Geschäftsmodellen möglich. Die Regulierung bewirkt eine erlahmende Vertriebsaktivität, langfristige Kreditausleihungen werden durch die Eigenkapitalunterlegung aufgrund Basel III eher unattraktiv und am Rande machen ihnen Fintechs potente Teile der Kundschaft abspenstig. Auf der einen Seite – so die Antwort der Europäischen Zentralbank auf die Bankenkritik an den Folgen des Quantitative Easings – sollen sich Banken als Reaktion auf das anhaltende (zentralbank)politisch gewollte Niedrigzinsumfeld neuen Geschäftsfeldern zügiger als bisher öffnen (vgl. FAZ 2016a, S. 24). Und der Präsident der deutschen Finanzaufsicht empfiehlt den Kreditinstituten, sie sollten sich ein Beispiel am Islamic Banking nehmen, indem kein Zins genommen wird (vgl. FAZ 2016b, S. 23). Auf der anderen Seite verlangt die Politik von Kreditinstituten mehr gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln.

Verfolgt man die Verhaltensweisen vieler Vorstände und Geschäftsführungen von Kreditinstituten, so wirken etliche zunehmend wie paralysiert und sind eher handlungsgehemmt. Es besteht eine auffällige Zurückhaltung im Mainstream von Banken und Sparkassen im Angehen von radikalen Strategien und der Hinwendung zu disruptiven Innovationen.[1)] Einzig die sogenannten Alternativ- und Kirchenbanken haben solche Strategien und Innovationen vorzuweisen und fallen durch ihre schon langjährig am Markt agierenden Geschäftsmodelle auf, die noch am ehesten dem Leitbild eines an SDGs orientierten Bankings entsprechen (vgl. Weber/Remer 2011).

Informationsbedarfstransformation

Die meisten Kreditinstitute haben im Prinzip eine gute Ausgangslage, um die hier skizzierten neuen Herausforderungen meistern zu können. So beschreiben die SDGs in weiten Teilen sozial und ökologisch wirkende Infrastrukturmaßnahmen. Der Bedarf wird hier für Deutschland durch die Fratzscher-Kommission beim Bundeswirtschaftsministerium auf 180 Milliarden Euro für die nächsten drei Jahre (vgl. Expertenkommission 2015, S. 1 ff. und S. 45), auf der EU-Ebene ebenfalls für drei Jahre auf 315 Milliarden Euro geschätzt und weltweit rechnet die internationale Energie-Agentur mit einem Investitionsbedarf zwischen 2015 und 2030 in Höhe von fast 20 Billionen US-Dollar (vgl. IEA 2015). In einem aktuellen Report der renommierten Global Commission on the Economy and Climate (vgl. New Climate Economy 2016) wird weltweit ein Aktionsprogramm gefordert, mit dem privates Kapital in der Größenordnung von 90 Billio-

nen US-Dollar für die nächsten 15 Jahre erschlossen werden sollte. Dahinter verbergen sich erhebliche Geschäftspotenziale auch für Kreditinstitute – nur diese sind nicht mehr auf althergebrachte Weise auszuschöpfen.

Kreditinstitute werden zwar nach wie vor auch hier als Finanzintermediäre gebraucht, aber ihre Scharnierfunktion wird sich ändern (müssen). Dreh- und Angelpunkt ist die aus der modernen Kapitalmarkttheorie bekannte Funktion der Informationsbedarfstransformation (vgl. Schäfer 2002, S. 80 ff.). Allerdings werden Banken und Sparkassen zukünftig immer weniger als Finanziers unterwegs sein. Dies liegt zum einen daran, dass aufgrund der gewachsenen Pflicht zur Eigenkapitalunterlegung von Krediten und bei begrenzt verfügbaren zusätzlichem Eigenkapital die Kreditvergabekapazitäten zurückgefahren werden dürften.

Zum anderen, so wird nachfolgend gezeigt, werden Banken und Sparkassen unter anderem aufgrund der geforderten Beiträge zu den SDGs neue Geschäftsmodelle entwickeln müssen, in denen sie als Strukturierer, Vermittler und Berater gefragt sein werden. Damit einhergehen wird eine stärkere Verlagerung ihrer Kompetenzen vom Corporate Finance hin zum Project Finance, vom Asset/Liability Manager hin zum Arrangeur von Finanzierungen und Investitionen, von der Competition zur Cooptition.

Blended Banking: Bewältigung der SDG-Herausforderungen

Die Finanzierung von Investitionen zur Erreichung der SDGs und ihr starker Infrastrukturcharakter stellen für die Allokation von Privatkapital und auch für Finanzintermediäre damit neue Anforderungen:

– Die Rechtfertigung für die Vornahme solcher Investitionen ist gesellschaftlich-politisch bedingt. Dies führt dazu, dass nichtfinanzielle Zielsetzungen erfüllt werden müssen und deren Erfüllungsgrad auch kontrolliert wird. Damit rücken neben den konventionellen finanziellen Key Performance Indicators (KPIs) auch nichtfinanzielle KPIs (zum Beispiel Reduktion des CO_2-Austoßes, Zunahme an beruflich qualifizierten Migranten) mit in die Finanzierungsentscheidung ein.

– Es verändern sich die zu finanzierenden Objekte und Einrichtungen. Etliche Kapitalnehmer werden eher auf Projektbasis zu beurteilen sein, weil die betriebswirtschaftlichen Maßstäbe wie eine aussagekräftige Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung nicht verfügbar sind, insbesondere, wenn es sich bei den Kapitalnehmern um Not-For-Profit- und Non-Profit-Organisationen, öffentliche Stellen oder Public Private Partnerships handelt, was gängige Typen von Kapitalnehmern vor allem im Bereich sozialer Infrastruktur sind.

– Nicht selten wird katalysierendes Kapital ergänzend benötigt, um eine Ingangsetzung solcher SDG-relevanten Projekte zu ermöglichen. Während in vielen Staaten gerade des angelsächsischen Raums philanthropisches und Stiftungskapital hierfür bereitgestellt wird, dürfte aufgrund des großen Unterschieds zu Deutschland hier nur eine mit öffentlichen Stellen (zum Beispiel staatlichen Förderbanken) verbundene Finanzierung private Investoren zu einem Burden Sharing veranlassen.

– Häufig zeichnen sich soziale Infrastrukturprojekte und Sozialdienstleister durch erhöhte Agency Costs aus und das Screening sowie Monitoring erfordert neue Kompetenzen und Transparenzen, über die konventionelle Banken und Sparkassen meist nicht verfügen. Dadurch ergeben sich unter Umständen relativ höhere (verhaltensbedingte) Risiken, vor allem aufgrund von asymmetrischen Informationsverteilungen und opportunistischen Handlungsspielräumen. Neben über den Bankenbereich hinausreichenden externen Kompetenzen vor allem von Stakeholdern sind auf die Cashflow- und Risikostrukturen abgestimmte besondere Kontraktformen notwendig, insbesondere auch, um die Wirkungskomponente ausreichend mitzuberücksichtigen.

Solche Anforderungen und Spezifitäten sind aus dem Bereich der Entwicklungsfinanzierung bestens bekannt. Die International Finance Corporation, Tochtergesellschaft der Weltbank, hat hierzu das Konzept und den Begriff des Blended Finance geprägt, bei dem das Impact Investing eine zentrale Rolle spielt.[2)] In dem hier zitierten Beitrag wird ein entscheidender Bezug hergestellt, der für die folgenden Ausführungen von elementarer Bedeutung ist: die spezielle Rolle des Impact Investings, auch im deutschsprachigen Raum als wirkungsorientiertes Investieren bezeichnet (vgl. NAB 2014, S. 42). Sie bilden die Grundlage des Konzepts des Blendend Bankings.

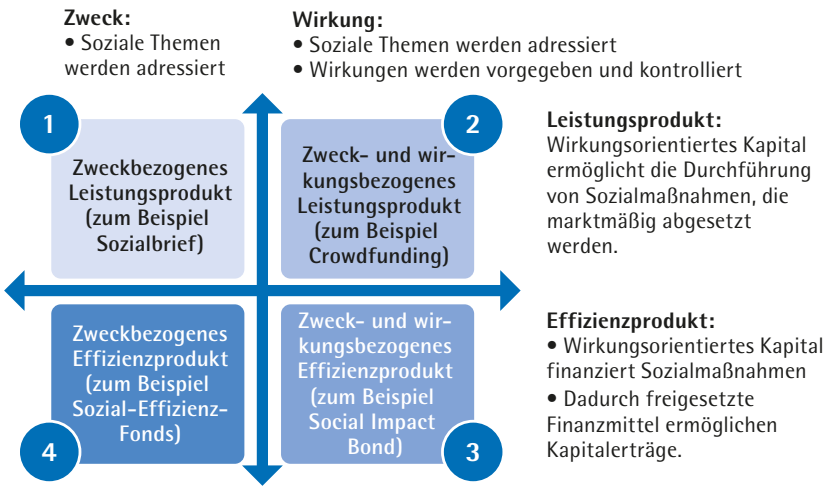
Impact Investing als disruptive Innovation

Bei Impact Investing handelt sich um eine Geldüberlassung auf der rechtlichen Grundlage einer Gläubiger- oder Eigentümerbeziehung mit der Maßgabe, dass die Finanzmittel für bestimmte, im Voraus festgelegte gesellschaftliche Zwecke investiv eingesetzt werden (vgl. Schäfer/Bauer 2014, S. 65 f.). Dies kann unmittelbar durch Kreditvergaben oder Beteiligungsnahmen geschehen oder mittelbar durch Erwerb von entsprechenden Anlagetiteln auf dem Sekundärmarkt (zum Beispiel Erwerb eines Fondanteils). Schäfer/Bauer (2015, S. 69) unterscheiden hierbei zwischen Impact Investing im engeren Sinne, bei denen bestimmte Metriken, mit welchen Output, Outcome und vor allem Impact im Zuge eines vereinbarten Monitorings vertraglich verkoppelt sind. Vom wirtschaftlichen Ergebnis können weitere Rechte und Pflichten für die jeweilige Kapitalseite von vornherein vertraglich verknüpft sein (zum Beispiel, ob und in welchem Umfang eine nächste Kapitaltranche bereitgestellt wird).

Davon zu unterscheiden sind Impact Investings im weiteren Sinne, die Schäfer/Bauer (2015, S. 69) als zweckgerichtetes Investieren verstehen. Bei ihnen sind nicht von vornherein durch spezielle Metriken Wirkungsziele vorgegeben, sondern im Wesentlichen nur Wirkungsbereiche (sozialer oder ökologischer Natur). Sie haben eine enge Verwandtschaft mit den Themeninvestments wie sie im Rahmen nachhaltiger Geldanlagen bekannt sind (vgl. Schäfer/Mayer 2013, S. 142 bis 196).

In Deutschland haben Themeninvestments rund um das Thema „erneuerbare Energien" bereits einen gewissen Reifegrad erreicht. Carbon Funds, Klimaschutzfonds, Cleantech Funds, Energieeffizienzfonds etwa illustrieren solche Produktinnovationen von heimischen und ausländischen Kapitalanlagegesellschaften, Privatkapital für Investitionen mit ökologischem Outcome, Output und Impact zu mobilisieren (vgl. Steiauf/Schäfer 2013, S. 7). Daneben sind hier auch Bürgerbeteiligungsmodelle, wie sie im Sparkassenbereich verschiedentlich zum Tragen kommen, und Genossenschaftsmodelle einzuordnen (vgl. Degen-

Prototypen wirkungs- und zweckorientierten Investierens als Gestaltungsvorschläge



Quelle: Schäfer/Bauer 2015, Seite 39

hart/Schomerus 2013, S. 180 ff.). In einer Studie für die Bertelsmann Stiftung haben Schäfer/Bauer (2015) erhoben, wie in Deutschland Impact Investing im engeren und im weiteren Sinne bereits bei Banken und Sparkassen praktiziert werden – allerdings ohne dass dieser Begriff bisher dort eine Bekanntheit oder Verbreitung hat. Ähnliches gilt für die große Anzahl von Verwandten des Impact Investings im Immobilienbereich, in denen Leistungen der Pflege, der Krankenversorgung oder der Behindertenhilfe praktiziert werden und für die oft Stiftungen und betriebliche Altersvorsorgeeinrichtungen als Kapitalgeber fungieren.

Handlungsoptionen bankenseitiger Impact Investings

Schäfer/Bauer (2015) kommen in ihrer Analyse zum Schluss, dass bei deutschen Kreditinstituten Impact Investing noch weitgehend brach liegt und damit gesellschaftlich und wirtschaftlich sehr bedeutende Marktchancen unausgeschöpft sind. Dabei bestehen sowohl in den eher regional ausgerichteten Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken als auch bei den überregionalen Banken durchaus gute Zugänge zu möglichen, den SDGs entsprechenden Finanzierungsanlässen. Sie bieten innovationsfreudigen Finanzintermediären nicht nur das Potenzial, ihre Ertragsquellen zu stärken, sondern auch die Perspektive, ihre gesellschaftliche Rolle als „Corporate Citizens" besser wahrzunehmen.

Solche Potenziale zu ergreifen, verlangt von Banken und Sparkassen strategische Grundsatzentscheidungen sowie die Bereitschaft, kurz- bis mittelfristig in systematischer Weise aktiv zu werden. Dabei spielen Neuorientierungen in Prozess- und Produktinnovationen eine zentrale Rolle, insbesondere weil es sich um offene Systeme handeln muss, bei denen Stakeholder eine wichtige Rolle übernehmen. Dadurch bedingt wird ein Verständnis der Open Innovation und ein netzwerkartiger Charakter von Innovationen (vgl. Reichwald/Piller 2009).

Prototypen des zweck- und wirkungsorientierten Investierens

Da in der Regel im Bankbereich unter anderem wegen der mangelnden Patentierbarkeit von Produktinnovationen eher Produktvariationen an der Tagesordnung sind, stellen Schäfer/Bauer (2015) auf einer ersten Stufe auf die Weiterentwicklung vorhandener verwandter Bankprodukte ab, von denen eine Verbreiterung der Produktpalette und der Professionalisierung von Prozessen für Impact Investings umgesetzt werden können. Zu diesen stellen Schäfer/Bauer (2015, Seiten 35 bis 49) vier Kategorien von Prototypen des zweck- und wirkungsorientierten Investierens vor (siehe Abbildung).

– **Zweckbezogene Leistungsprodukte:** Hierfür kennzeichnend ist die konventionelle Kreditvergabe an Organisationen, die Umwelt- und Sozialleistungen marktmäßig anbieten. Zweckorientierte Anlagegelder werden als Kredite mit fester Rückzahlungsverpflichtung und laufender Zinszahlung herausgereicht. Drei Varianten mit ansteigendem Innovationsgrad werden hier unterschieden: Sozialsparbrief, Sozialpfandbrief und Nachrangdarlehen für Sozialzweckgesellschaften.

– Mit **zweck- und wirkungsbezogenen Leistungsprodukten** werden von Kreditinstituten die Erfahrungen und Kompetenzen aus den zweckbezogenen Modellen der vorgenannten Kategorie nutzbar und können durch Integration von Wirkungselementen weiterentwickelt werden. Als Prototyp dient das Modell des „Crowdfunding": Eine bereits vorhandene oder neu zu gründende webbasierte Plattform generiert Projektideen, Knowhow-Input und Spenden von der Crowd-Gemeinschaft zur Finanzierung sozialer Dienstleister. Hier werden Kooperationen für Kreditinstitute wichtig, wie etwa die Zusammenarbeit der Plattform LeihDeinerUmweltGeld.de mit der Fidor Bank zeigt.

– Als weitere Klasse von Prototypen sind **zweckbezogene Effizienzprodukte** zu sehen. Sie zielen auf die Finanzierung effizienzsteigernder gesellschaftlicher Maßnahmen, die sich auf kommerziellem, marktgängigem Weg nicht finanzieren lassen. Hier spielen Kapitalsammelstellen als Finanzierer eine maßgebliche Rolle. Als Prototyp dient die sogenannte Zweck-Genossenschaft. Über eine Anteilsausgabe werden gezielt Gelder von Anlegern eingesammelt und an Sozialorganisationen zur Vorfinanzierung innovativer und effizienterer Leistungen weitergereicht. Die Vergütung für diese Sozialleistungen erfolgt über eine dritte, beispielsweise öffentliche Stelle. Die Sozialorganisation zahlt im Anschluss die Finanzierung inklusive Zinsen an die Genossenschaft zurück. Kreditinstitute nehmen zwar nicht die Rolle eines Kreditgebers ein, können aber die Chance ergreifen, Zweckgesellschaften dieser Art gezielt zu initiieren (vor allem bei eigener Nähe zum genossenschaftlichen Modell).

– Mit **zweck- und wirkungsbezogenen Effizienzprodukten** kann die Wirkungskomponente weiter gesteigert werden, indem Rückzahlung und Verzinsung für die Finanzierung von Erstellern sozialer oder ökologischer Dienstleistungen vollständig von dem erfolgreichen Umsetzen der

beabsichtigten gesellschaftlichen Wirkung abhängig gemacht sind (Pay-for-Success-Logik). Der Prototyp dieser Kategorie ist der Social Impact Bond (vgl. Schäfer/Höchstötter 2015). Für Kreditinstitute entfällt hier zwar die klassische Funktion des Kreditgebers, eine alternative Rolle ergibt sich als Strukturierer und Vermittler solcher Finanzprodukte.

Mit Stakeholder-Kooperationen von der internen Expertise zur „Open Innovation"

Die vorgestellten Prototypen bilden die Basis für Impact Investing. Die dafür erforderlichen Kompetenzen lassen sich jedoch nicht nur über bankinterne Erfahrungen gewinnen. Das „Open Innovation"-Konzept, das in anderen Wirtschaftszweigen bereits mit Erfolg eingesetzt wird, könnte sich auch für Kreditinstitute als passender Innovationsmotor erweisen. Partnerschaften mit bankexternen Ideengebern, Fachexperten, Stakeholdern und/oder Forschungseinrichtungen einzugehen, kann je nach Strategie und vorhandenen Ressourcen eventuell eine schnellere und effizientere Methode sein, an Impact-Investing-Know-how zu kommen, als dieses erst mühsam im eigenen Haus zu entwickeln.

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, Fintechs und Crowdfunding-Plattformen wieder. Wie sich dieses Zusammenspiel mit Finanzinstituten gestalten lässt, verdeutlichen drei Formen von Netzwerkaktivitäten (vgl. Schäfer/Bauer 2015, S. 51 ff.):

1. Kooperationsnetzwerke auf Institutsebene, zum Beispiel über interne Impact-Investing-Koordinatoren, die sinnvolle Kontakte und Kooperationen mit Quellen von Impact Investing-Fachwissen herstellen. So unterhält die GLS Bank spezielle Branchenkoordinatoren innerhalb des Instituts, deren Aufgabe es ist, Fachwissen und Vernetzungen herzustellen und aufrecht zu erhalten (zum Beispiel mit Behinderteneinrichtungen).

2. Kooperationsnetzwerke auf Verbandsebene wie die Partnerschaften auf der Ebene der bestehenden Regionalverbände von Banken und Sparkassen. Ein Praxisbeispiel liefert der baden-württembergische Sparkassenverband, der in einem Stakeholder-Dialog die Vorstellungen und Präferenzen verschiedener Stakeholder (-Gruppen) im Hinblick auf vordringliche Sozial- und Umweltthemen kennengelernt hat (Verbandsprojekt „Impulsgeber Nachhaltigkeit") und die Erkenntnisse den Verbands-Sparkassen als Grundlage für eigene Impact-Investing-Produkte bereitstellt.

3. Kooperationsnetzwerke auf Cluster-Ebene: Bislang gibt es in Deutschland keine nichttechnologischen Innovationscluster. Aber aufgrund der meist guten Erfahrungen aus der Industrie bietet sich die Adaption dieses Konzepts für soziale und ökologische Infrastrukturprojekte und damit als Wegbereiter für Impact Investing an. Prägend wäre die Vielfalt der dort vertretenen Stakeholdergruppen, aus denen heraus praktikable Finanzierungsmodelle entwickelt werden, die einzelne Kreditinstitute dann auf ihre Weise zu Produkten weiterentwickeln.

SDGs und Weltklimaschutzabkommen werden die seit langer Zeit bereits unter hohem Anpassungsdruck stehende Kreditwirtschaft mehr als bisher bewusst fordern (und einige Institute überfordern). Ein latent sich anbahnender Regulierungsdruck hin zu mehr Berücksichtigung von Klimarisiken in den bankinternen Ratings sowie die gesetzliche Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht ab 2017 werden aus dem politischen Raum begleitend wirken. Wie beschrieben werden solche Entwicklungen für Banken und Sparkassen starke Herausforderungen auf ihre Geschäfts- und Produktmodelle bewirken. Sich ihnen zu stellen und aktiv damit einen Wandel in den festgefahrenen Geschäftsmodellen einzuläuten, stellt eine zukunftsfähige Chance dar.

Innovative langfristige Anlagemöglichkeiten gesucht

Mit dem Begriff des Blended Bankings wird ein Konzept skizziert, in dem der immer mehr aufkeimende Gedanke des Impact Investings eine wichtige Hebelfunk-

Deutsches GmbH-Recht

Zweisprachige Ausgabe: synoptisch angeordnet **deutsch-französisch**

Die nach wie vor häufigste Gesellschaftsrechtsform in Deutschland, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), wird hier in französischer Sprache dargestellt. Dem beschreibenden Teil schließt sich eine synoptische Übersetzung des GmbH-Gesetzes an. Ein umfangreicher Anhangteil (ebenfalls synoptisch angeordnet) enthält Gründungsunterlagen nebst Mustersatzung, einen Handelsregisterauszug und die Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung.

Das Buch stellt auch in seiner 3. Auflage ein unverzichtbares Handwerkszeug für Juristen, Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Investoren aber auch Privatpersonen dar, die im Rahmen deutsch-französischer Beziehungen tätig sind.

Oleg de Lousanoff und Benoît Laurin
La GmbH
3., neu bearbeitete Auflage 2011.
672 Seiten, gebunden, 84,00 Euro.
ISBN 978-3-8314-2958-5.

Fritz Knapp Verlag | 60553 Frankfurt am Main

Postfach 70 03 62 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de/buecher

tion für die Erfüllung der sozialen und ökologischen Aufgaben aus den SDGs und dem Weltklimaschutzabkommen sowie dem hohen Bedarf an gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme durch Kreditinstitute umsetzen kann.

Die vorgestellten Ansätze mögen auf den ersten Blick vermutlich noch praxisfern anmuten. Jedoch sollten derzeitige Entwicklungen auf den Finanzmärkten auch aus diesem Blickwinkel betrachtet werden. So brauchen Lebensversicherer neue innovative langfristige Anlagemöglichkeiten, weil auf den Anleihemärkten aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfelds die Renditen nicht ausreichen, um Garantiezinsen alter Lebensversicherungsverträge zu erwirtschaften. Ferner erfordern die langen Laufzeiten von Lebensversicherungsverträgen aus Sicht der Fristenkongruenz langfristige Anlagen, um keiner hohen Eigenkapitalbelastung (gemäß Solvency II) zu unterliegen.

Bislang weitgehend nicht erkannte Potenziale

Banken und Sparkassen ihrerseits können aufgrund Basel III immer weniger langfristige Finanzierungen bereitstellen, da diese aufgrund der kurzfristigen Einlagen der Kunden (bedingt durch das niedrige Zinsniveau) knappes und teures Risikokapital hinterlegen müssen. Kommunen wiederum geraten öfter in Bedrängnis, weil ihnen die für die Finanzierung sozialer Projekte erforderlichen Kassenkredite immer weniger bewilligt werden, unter anderem, weil sich viele Banken und Sparkassen aus der Kommunalfinanzierung wegen der hohen Hebelwirkung großvolumiger Kredite zurückziehen. Da die Träger von Sparkassen die Kommunen sind, verfügen sie über die direkten Verbindungen zu Bürgermeistern, Landräten und Kämmerern über beste Ansatzpunkte, um in dem oben genannten Netzwerkansatz soziale und ökologische Infrastrukturprojekte zu initiieren, zu strukturieren und zu platzieren.

Die Bedarfe hierfür liegen etwa im sozialen Wohnungsbau, in den Alten- und Pflegeheimen, Flüchtlingsunterkünften, der Qualifizierung schwer vermittelbarer Jugendlicher. Dadurch werden neue und innovative Sozialfelder bestellbar, die ihren Schwerpunkt vor allem in der Prävention haben und höher skalierbare Finanzierungen ermöglichen. Blended Banking bietet mit Impact Investing also bei genauerem Hinsehen bislang weitgehend nicht erkannte Potenziale, die zu heben sich wirtschaftlich und gesellschaftlich lohnen kann.

Quellennachweise

Alexander, Ph., 2015, Environmental risk pushes onto Financial Risk Agenda, in: Global Risk Regulator, Jg. 19, Nr. 8, S. 3 bis 5.

Bieta, V./Milde, H., 2014, Das naive Weltbild der „Modell-Affen", in: Neue Zürcher Zeitung, 28. Oktober 2014, S. 26.

BMBF 2014, Die neue Hightech-Strategie. Innovationen für Deutschland, https://www.bmbf.de

BMBF 2016, Forschung für Nachhaltige Entwicklung – FONA³. Rahmenprogramm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, http://www.fona.de

BMJV 2016, Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlagebericht, https://www.bmjv.de.

Bower, J. L./Christensen, C. M., 1995, Disruptive Technologies: Catching the Wave, in: Harvard Business Review, January-February 1995, S. 43 bis 53.

BRD 2016, Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016, Entwurf: Stand 30. Mai 2016, https://www.bundesregierung.de

Degenhart, H., Schomerus, T., 2013, Erneuerbare Energien in der Region und deren Finanzierung. in H. Schäfer, K. Krummrich (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeit: Strategie – Forschung – Praxis. Stuttgart, S. 172 bis 185.

Expertenkommission „Stärkung von Investitionen in Deutschland" 2015, Stärkung von Investitionen in Deutschland – Bericht der Expertenkommission im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft und Energie, Sigmar Gabriel, http://www.bmwi.de

FAZ 2016a, Banken und EZB geben sich gegenseitig Schuld an der Misere, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. Oktober 2016, S. 24.

FAZ 2016b, Finanzaufsicht sieht Betriebsrenten in Gefahr, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Mai 2016, S. 23.

G20 Green Finance Study Group 2016, G20 Green Finance Synthesis Report, 5. September 2016, https://www.unepinquiry.org

Gerlach, R., 2015, Sparkassen, Landesbausparkassen, öffentliche Versicherer: Gemeinsam neue Rahmenbedingungen meistern, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 68. Jg., Heft 14, S. 703 ff.

IEA (International Energy Agency), 2015, Energy and Climate Change, https://www.iea.org

NAB (National Advisory Board), 2014, Wirkungsorientiertes Investieren. Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, Abschlussbericht NAB Deutschland, Bertelsmann Stiftung, 2014.

New Climate Economy 2016, The Sustainable Infrastructure Imperative, Financing for Better Growth and Development, The 2016 New Climate Economy Report, http://newclimateeconomy.report

OECD 2016, Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities, http://dx.doi.org

Oliver Wyman, 2013, A Money and Information Business. The State of the Financial Service Industry 2013, http://www.oliverwyman.de

Reichwald, R., Piller, F., Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2009, 2. Auflage, Wiesbaden.

Schäfer, H., 2002, Unternehmensfinanzen. Grundzüge in Theorie und Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg u. a.

Schäfer, H.; Mayer, N. (2013) Nachhaltige Geldanlagen in: Schäfer, H.; Krummrich, K. (Hrsg.), Handbuch Nachhaltigkeit. Strategie – Forschung – Praxis, 2013, Stuttgart, S. 131 bis 155.

Schäfer, H., Bauer, F. 2015, Wirkungsorientiertes Investieren in Deutschland – Aktueller Stand und Zukunftspotenziale privat finanzierter gesellschaftlicher Leistungen durch Banken und Sparkassen, Forschungsbericht 03/2015, Universität Stuttgart, 2015, http://ssrn.com

Schäfer, H./Bauer, F., 2014, Social Impact Investing – aktuelle Entwicklungen und Perspektiven, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 67. Jg., Heft 16/17, S. 858 ff.

Schäfer, H., Höchstötter, D., Social Impact Bonds - Vertrags- und Transaktionsstrukturen sowie eingebettete Optionen, 2015, Working Paper, Nr. 02/2015, Stuttgart, http://papers.ssrn.com

Senft, R., 2015, Der Beitrag von Banken zu den UN Sustainable Development Goals aus Sicht der Commerzbank AG, in: FORUM Wirtschaftsethik, 23. Jahrgang, Nr. 4, S. 74 bis 82.

Steiauf, Th. und Schäfer, H. (2014) From integration to impact – a new investment climate for Germany's SRI landscape, in: Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol. 4, Issue 1, S. 38 bis 60.

Sturm, P., 2013, Operational and Reputational Risk in the European Banking Industry: The Market Reaction to Operational Risk Events, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 85, S. 191 bis 206.

Thun, Chr., 2015, The Future of Banking. Herausforderungen für das Geschäftsmodell Bank, in: Risiko Manager, Nr. 1, 30. Dezember 2015.

UNCTAD 2015, Investing in Sustainable Development Goals. Action Plan for Private Investments in SDGs, 2015, http://unctad.org

UNEP 2015, The Financial System We Need. The UNEP Inquiry Report. Aligning the Financial System With Sustainable Development, http://apps.unep.org

Weber, O., Remer, S., 2011, Social Banks and the Future of Sustainable Finance, Abingdon, u. a.

WEF/OECD, 2015, Blended Finance Vol. 1 – A Primer for Development Finance and Philanthropic Funders. An overview of the strategic use of development finance and philanthropic funds to mobilize private capital for development, http://www3.weforum.org

Fußnoten

1) Der Begriff „disruptive Innovationen" lehnt sich an das Konzept disruptiver Technologien an: „(…) disruptive technologies tend to be used and valued only in new markets or new applications, in fact, they generally make possible the emergence of new markets" (Bower/Christensen 1995, S. 45). Solche disruptiven Innovationen sind im Bankgewerbe eher selten. Die letzte Ausprägung haben die in die Subprime führenden Collateral Debt Obligations und ihren vielfältigen Verwandten.
2) „Blended Finance is an approach to structured finance that enables development & philanthropic funding to mobilize private capital into a project or company that promotes development outcomes, by mitigating risk and/or ensuring commercial risk adjusted returns. Blended Finance attempts to achieve similar goals to Impact Investing (intentional approach to create societal and financial impacts) by using a structuring approach to 'blend' the different intents of a range of investor motivations to achieve these development objectives at scale" (WEF/OECD 2015, S. 8).