

# » DIE IMPACT ECONOMY

Es gibt eine wachsende Bewegung von Unternehmen, die Regeneration, Nachhaltigkeit und langfristiges Denken als Grundprinzipien anwenden. Einer solchen Impact Economy geht es um Handlungsweisen, die von den planetaren Grenzen und von Werteorientierung geprägt sind. Geld verdienen ist dabei nur ein Mittel, um wirklich Bedeutendes zu schaffen: ein gutes Leben für Menschen und Umwelt im Einklang.

Von Stephan Grabmeier

Unternehmen, die „Impact First“ statt „Profit First“ in ihrem Purpose verankert haben, sind Vorreiter, die sich konsequent an den konkreten Bedürfnissen und Problemen der Menschheit orientieren. Die Macher einer solchen Impact Economy denken die Herausforderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt radikal neu, denn der Übergang zu einer solchen Wirtschaftsweise ist dringend notwendig. Dazu braucht es ein Impact Business Design mit Instrumenten, die einen neuen Standard der Organisationsentwicklung im 21. Jahrhundert setzen.

#### Pioniere der Impact Economy

Weltweit gibt es bereits Tausende von Unternehmen, die nicht nur nach Profit streben, sondern Verantwortung in einer sozial und ökologisch ausgerichteten Marktwirtschaft übernehmen. Sie zeigen ein neues Verständnis von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Einige Initiativen und Trends sind nachfolgend beschrieben:

- 1. Impact Investing:** zielt ausschließlich auf nachhaltige Investitionen mit messbar positiven sozialen und ökologischen Auswirkungen ab. Sogenannte ESG-Kriterien spielen die entscheidende Rolle. Zwischen 2017 und 2021 wuchs so das Vermögen nachhaltiger Fonds in Deutschland von 83 Milliarden Euro auf 361 Milliarden Euro, global von 2,1 Billionen auf 4,1 Billionen Euro. Laut der Bundesinitiative Impact Investing entwickelt sich der Impact Investing-Markt in Deutschland sehr dynamisch. Das Volumen an Impact-Assets liegt 2022 bei insgesamt 38,9 Milliarden Euro. Je mehr dieses Investitionsvolumen wächst, umso eher wird ein positiver Tipping Point mit Lenkungswirkung erreicht.
- 2. Impact statt Exit:** Viele Gründer:innen haben das Streben nach möglichst schnellem Wachstum satt. Der Begriff des Einhorns für Unternehmen mit einer Bewertung von mehr als einer Milliarde Dollar ist überstrapaziert. Bereits 2017 formulierten vier Gründerinnen die alternative Idee des Zebras: „Zebras fix what Unicorns break“. Seit über 16 Jahren verfolgt beispielsweise der Impact Hub in Wien das Ziel „Building better Business“: Die weltweit mehr als hundert beteiligten Impact Hubs unterstützen hierbei Social-Business-Organisationen, die sich an sozialen und ökologischen Werten orientieren ([impacthub.net](http://impacthub.net)). In Deutschland hat sich die Impact Factory von Anthropia



zu einem europäischen Hot Spot mit mehreren hundert Impact Start-ups entwickelt ([impact-factory.de](http://impact-factory.de)). Mit 35 Prozent hat der Anteil grüner Unternehmen unter deutschen Start-ups 2023 gegenüber dem Vorjahr (29 Prozent) einen neuen Höchststand erreicht. Nachhaltiges Handeln setzt sich in der Breite der Gründungslandschaft immer stärker durch (Deutscher Start-up Monitor 2023).

- 3. Gemeinwohlökonomie (GWÖ):** Die Gemeinwohlökonomie startete 2010 in Wien. Sie umfasst heute weltweit 11.000 Unterstützer, rund 5.000 Mitglieder in über 170 Regionalgruppen und über 1.000 bilanzierende Organisationen in 35 Ländern. Bekannte Vorreiter der GWÖ-Bewegung im deutschsprachigen Raum sind zum Beispiel Sonnentor, Vaude, Sparda Bank München, Elobau, Voelkel oder die Stadtwerke München. Die GWÖ beschreibt eine nachhaltige Form des Wirtschaftens, bei der die Wirtschaft im Einklang mit ethischen Werten steht. Organisationen können ihr Handeln mit der Gemeinwohl-Matrix messen und in einer Gemeinwohl-Bilanz veröffentlichen. Der Rahmen besteht aus 20 Punkten, die eine Orientierung für die Bewertung des Beitrags zum Gemeinwohl bieten. Die GWÖ-Bilanz, ist eine „Impact-Bilanz“, die parallel zur finanziellen Bilanz erstellt wird. Sie ist ein Instrument, um alle Dimensionen ethischen Handelns zu berücksichtigen und zu dokumentieren ([ecogood.org](http://ecogood.org)).
- 4. B-Corporations:** Das B-Corp Movement ist eine wachsende globale Bewegung von Unternehmen, die sich seit 2006 für eine nachhaltige, soziale und faire Zukunft einsetzen ([bcorporation.net](http://bcorporation.net)). Es gibt mehr als 6.600 zertifizierte B-Corporations in über 89 Ländern, darunter Marken wie Patagonia, The Guardian, Ben & Jerry, Danone Waters, Alpro, Ecosia, Weleda oder Sympatex. Sie alle teilen die Überzeugung, dass Unternehmertum verpflichtet und messen ihren sozialen und ökologischen Impact regelmäßig mit dem Ziel, ihn kontinuierlich zu verbessern. Das Messinstrument ist das sogenannte B-Impact Assessment, ein Rahmenwerk aus 150 bis 200 Fragen, die je nach Branche und Unternehmensgröße beantwortet werden müssen. Ab einer Punktzahl von 85 kann sich ein Unternehmen von einem Analysten zertifizieren lassen. Die verbindende Mission der B-Corps ist es, die besten Unternehmen für die Welt zu sein, nicht die besten Unter-

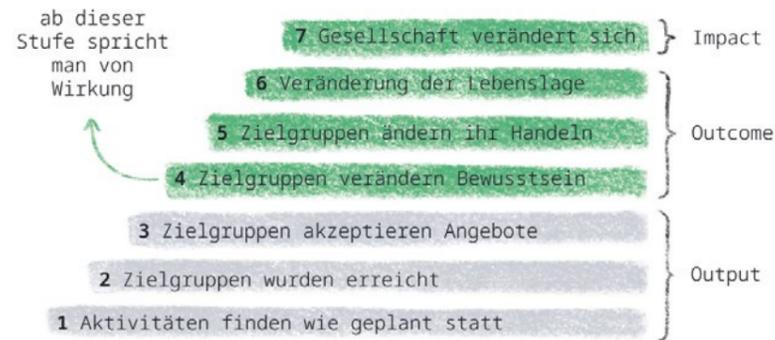
nehmen in der Welt. Im Jahr 2023 sind 380 Unternehmen in Deutschland B-Corp-zertifiziert, ein starker Zuwachs von 67 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

- 5. Value Balancing Alliance:** Die Initiative spielt in der Liga der großen Unternehmen. Sie geht auf eine Kooperation der Unternehmen BASF, Bosch und Novartis mit den Universitäten Oxford und Harvard zurück. Die Allianz multinationaler Unternehmen will Möglichkeiten schaffen, die Beiträge von Unternehmen für Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt neu zu messen und zu vergleichen. Die Allianz übersetzt ökologische und soziale Auswirkungen in vergleichbare Finanzdaten und nutzt damit eine ganzheitliche monetäre Metrik, die sich aufgrund fehlender und teils veralteter Modelle in der Betriebswirtschaft bisher nicht in der Bilanz eines Unternehmens widerspiegelt. Der Bewegung haben sich Konzerne wie Schäffler, Deutsche Bank, Dräger, ZF, Bosch, L’Oreal, Michelin, Otto oder Roche angeschlossen ([value-balancing.com](http://value-balancing.com)).
- 6. Das Geno-Prinzip:** Eine altbekannte Organisationsform hat den Impact-First-Faktor bereits seit 1847 eingebaut – die Genossenschaften. Das Geno-Prinzip lautet: „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele gemeinsam.“ Als Wertegemeinschaften stehen Genossenschaften für kooperatives und solidarisches Wirtschaften in Reinkultur. Werte wie Selbstverantwortung, Demokratie, Ehrlichkeit, Gleichheit, Gerechtigkeit und Vertrauen spielen eine zentrale Rolle und klingen wie eine Blaupause für die Idee des enkelfähigen Wirtschaftens. Heute erleben Genossenschaften eine Renaissance. Im Jahr 2016 hat die UNESCO die Genossenschaftsidee als immaterielles Kulturerbe der Menschheit ausgezeichnet. Weltweit gibt es rund drei Millionen Genossenschaften mit mehr als einer Milliarde Mitgliedern (in Deutschland sind es rund 8.000 Genossenschaften mit 23 Millionen Mitgliedern). Genossenschaften schaffen global über 100 Millionen Arbeitsplätze – circa 20 Prozent mehr als multinationale Konzerne.

Die hier beschriebenen Bewegungen sind nur einige von zahlreichen Impact-Initiativen. Die Liste ließe sich um weitere ergänzen, wie zum Beispiel um die der Purpose-Unternehmen ([purpose-economy.org](http://purpose-economy.org)) oder um den Ansatz der Regenerative Value Creation, der Regenerativen Wertschöpfung ([now.partners](http://now.partners)). **forum** berichtet laufend davon.



### Erfassung des Impacts durch die Wirkungstreppe



### Die Wirkungstreppe – eine Messlatte für Impact

Eine Methode zur Bewertung des Impacts ist die Phineo Wirkungstreppe. Auf Stufe 1 bis 3 geht es nur darum, Output zu generieren, sprich mit seinen Aktivitäten Zielgruppen lediglich anzusprechen. Auf Stufe 4 bis 6 beginnt der Outcome: Man spricht erstmals von (gesellschaftlicher) Wirkung, wenn Services oder Produkte eines Unternehmens Verhaltensweisen oder sogar Lebenslagen von Zielgruppen verändern können. Echter Impact entsteht auf der letzten Stufe (7), wenn Organisationen es schaffen, gesellschaftliche Änderungen nachhaltig anzustoßen.

#### Der Wegweiser für die Umsetzung

Jahrzehnte nach dem Boom des fossilen Konsumkapitalismus entsteht nun ein neues Verhältnis von Wirtschaft und Kapital zu Gesellschaft, Natur und Individuen. Heutige Innovationen müssen einen echten Beitrag zur Lösung der globalen Probleme leisten. Doch viele Unternehmen wissen noch nicht, wie sie dorthin kommen. Das Impact Business Design ist eine noch junge Disziplin, die solchen Unternehmen hilft, nachhaltige, enkelfähige Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Konkret gestaltet ein Impact Business Design nachfolgende Übergänge:

- » von Shareholder Value zu Stakeholder Value,
- » von destruktiven Marken zu transforming Brands,
- » vom Massenkonsum zu neuem, qualitativem Wachstum,
- » vom Raubbau an der Natur zu regenerativen Kreisläufen,
- » von Gewinnmaximierung zu Purpose,
- » vom betriebswirtschaftlichen Ergebniszwang zu gesellschaftlicher Verantwortung,
- » von negativen Finanzhebeln zu positiven Lenkungseffekten der Finanzmärkte,

- » von take, make, waste zu Cradle to Cradle und Kreislaufwirtschaft,
- » von Design zu Planet Centric Design
- » von Innovationen zu frugaler Innovation.

Auf diese Weise können Unternehmen die Geschäftsmodelle der Zukunft erkennen und anwenden. Die Methode setzt damit einen neuen Standard in der Organisationsentwicklung für das 21. Jahrhundert. «

[www.impact-business-design.de](http://www.impact-business-design.de)

#### STEPHAN GRABMEIER

zählt zu den Vordenkern für enkelfähiges Wirtschaften, arbeitet mit Thinktanks und Zukunftsforschern in Europa an einer Green Transformation und begleitet seine Kunden hin zum regenerativen Wirtschaften. Als B Corp Leader und Business Angel unterstützt er Impact-Start-ups und ist Teil der Social Business-Aktivitäten des Friedensnobelpreisträgers Professor Muhammad Yunus. Er ist Autor des Playbooks „Impact Business Design – der Guide zur Modellierung enkelfähiger Organisationen“, das ergänzt wird von einer digitalen Tool Box und einem Impact Profiler für die Messung der Bewusstseins-ebenen eines Unternehmens. [www.stephangrabmeier.de](http://www.stephangrabmeier.de)

Die Impact Economy fordert ein Umdenken der Ökonomie: Sie entwickelt ein Konzept für einen richtungsweisenden Strukturwandel in der Wirtschaft.

# Pax Bank stärkt Nachhaltigkeit.

**Nachhaltigkeit ist seit jeher Teil unserer Identität. Mit nachhaltigen Geldanlagen oder der Finanzierung von Projekten, die Mensch und Umwelt stärken – etwa die Umstellung auf Photovoltaikanlagen – gestalten wir gemeinsam mit Ihnen die Zukunft.**



**Pax-Bank stärkt Gutes.**

**Wir sind die Bank für Veränderung.**

Erfahren, was die Pax-Bank noch stärkt: [die-bank-fuer-veraenderung.de](http://die-bank-fuer-veraenderung.de)

