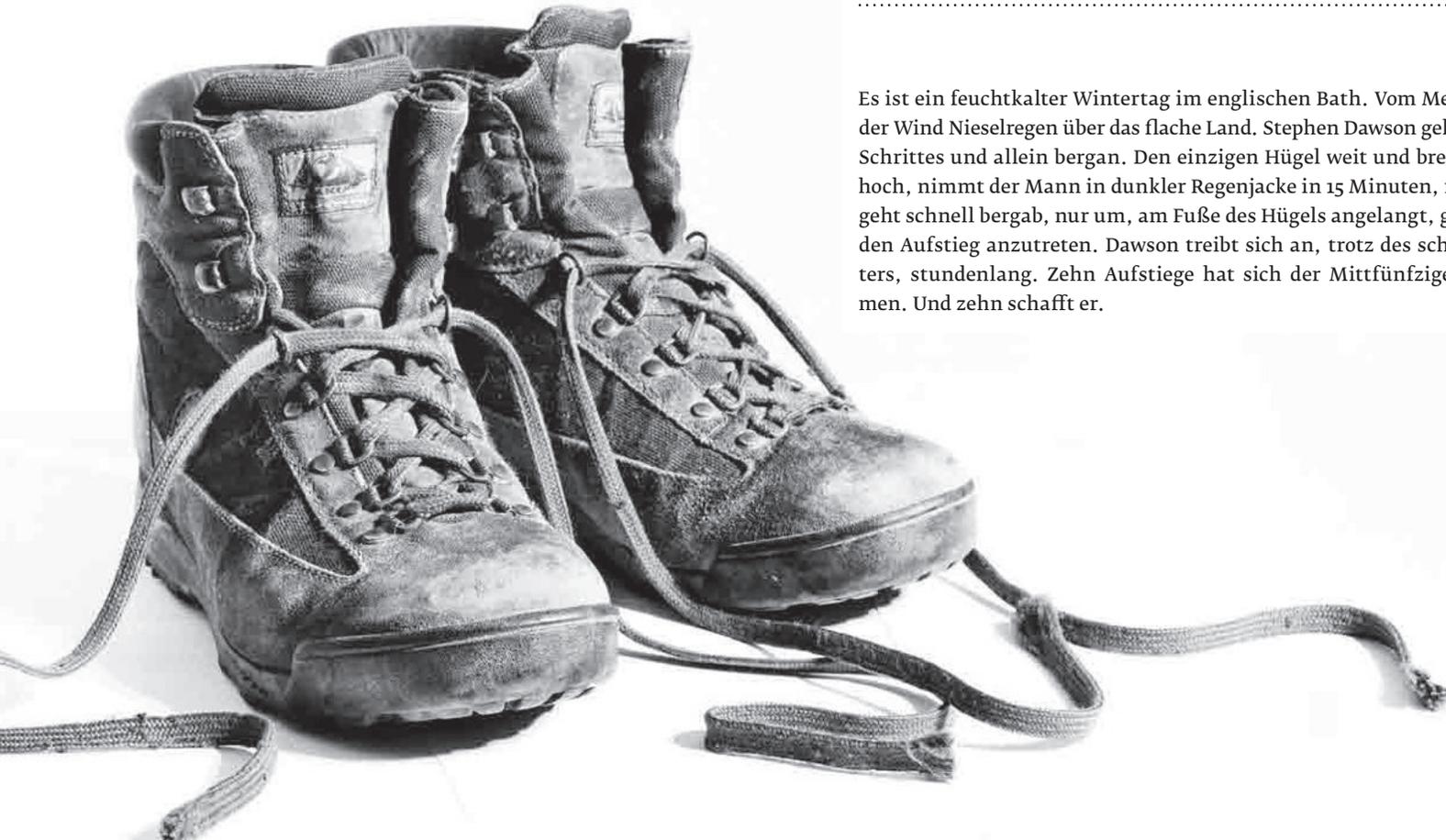


Pendler zwischen den Welten

STEPHEN DAWSON war erfolgreicher Risikokapitalist – dann schwor er dem Business ab und wurde zum Helfer in Afrika. Heute verbindet er beides: Gutes tun und Geld verdienen.

Es ist ein feuchtkalter Wintertag im englischen Bath. Vom Meer her treibt der Wind Nieselregen über das flache Land. Stephen Dawson geht strammen Schrittes und allein bergan. Den einzigen Hügel weit und breit, 150 Meter hoch, nimmt der Mann in dunkler Regenjacke in 15 Minuten, macht kehrt, geht schnell bergab, nur um, am Fuße des Hügels angelangt, gleich wieder den Aufstieg anzutreten. Dawson treibt sich an, trotz des schlechten Wetters, stundenlang. Zehn Aufstiege hat sich der Mittfünfziger vorgenommen. Und zehn schafft er.



Stephen Dawson brauchte das Training. Im Winter 2005 bestieg er mit einer Gruppe von Investoren den Kilimandscharo. Es ging um einen guten Zweck – sie sammelten Geld für die Wasserleitungen und Toiletten einer Dorfschule in Tansania. Aber für Dawson ging es auch um die Herausforderungen. Denn die liebt der Brite. Die Anekdote zeigt aber auch, wie er seine Aufgaben angeht: ausdauernd und energisch.

Schon als junger Mann bezwang er als Kletterer Steilhänge. Dann stürzte er sich voll in den Beruf. In den 70ern, den Pionier-Jahren des Computer-Zeitalters, beriet er Konzerne beim Aufbau ihrer IT-Systeme. 1985 stieg er um ins damals noch junge Geschäft mit Risikokapital. Den Boom der Branche nahm er mit ECI, einer der führenden britischen Private Equity Firmen, deren Geschäftsführer er für viele Jahre war.

Fast zwei Jahrzehnte lang drehte sich Dawsons Leben um Gewinnmaximierung. Im Jahr 2003 kehrte er der Welt des großen Geldes den Rücken und widmete sich ganz dem guten Zweck. Als Mitgründer des Impetus Trust – frei übersetzt „Stiftung des Antriebs“ – baute er Englands ersten Fonds für Venture Philanthropy mit auf. Renditen und Profite waren plötzlich unwichtig, monetärer Gewinn war ausdrücklich nicht erwünscht. Stattdessen ging es um die soziale Wirkung von Projekten. Impetus unterstützt Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen, die Hilfe für Menschen in Armut im Blick haben.

Noch heute schwärmt Dawson für die Projekte, die er damals mit seinen Mitstreitern ins Leben gerufen hat: zum Beispiel für die Initiative Leap, die Jugendlichen in Problemvierteln die friedliche Bewältigung von Konflikten beibringt.

Mit nassen, festen Winterschuhen sitzt Stephen Dawson in einem modern eingerichteten Kellergewölbe, dem privaten Club unter zwei alten Londoner Bürohäusern in Covent Garden, und erzählt. Wege von weniger als einer Stunde geht er gern zu Fuß. „Ich mag die Bewegung und brauche den Ausgleich“, sagt er. Sein weißes Hemd ist weniger akkurat gebügelt als die glatten Oberhemden der Tischnachbarn. Es ist aus robusterem Stoff und braucht keine Krawatte. Dawson verzichtet auf die typischen Zeichen des Geschäfts. Er legt beim Gespräch auch keinen Blackberry auf den Tisch. Und doch ist er zurück in der Welt des Big Business.



Dass es so kommen würde, darüber war er zunächst selbst erschrocken. Gemeinsam mit einem Partner wollte er im südlichen Afrika helfen. Zunächst recherchierten die beiden über reine Sozialprojekte versus Geschäftsmodelle, die Profite zuließen. „Wir merkten schnell, dass echtes Risikokapital langfristiger und nachhaltiger wirken kann als Spenden“, erzählt Dawson. „Das war schon ein Schock für mich.“

Den Spendenmarkt für Afrika teilen sich eine Reihe von Großen wie Oxfam, Ärzte ohne Grenzen oder Unicef auf. Sie arbeiten mit kleinen Organisationen vor Ort zusammen, die stark von ihnen abhängig sind. „Wir glaubten nicht, dass wir auf diesem Feld noch viel Mehrwert hätten liefern können“, sagt Dawson. Auf einem anderen Gebiet dagegen schon: „Es gibt in vielen Ländern kaum Kapital für gute Geschäftsideen. Es ist ähnlich wie vor 30 Jahren in Großbritannien, als ich dort ins Risikokapital-Business eingestiegen bin“, erzählt Dawson. „Es fehlt an erfahrenen Managern, an Vorbildern, an Unternehmenskultur und natürlich an Geld.“

Dawson will helfen, das zu ändern. Im Jahr 2008 war er Mitgründer des Jacana Venture Partnership. Das ist ein Dachfonds, der Risikokapitalgeber in Afrika unterstützt. Die Afrikaner investieren vor Ort in junge Wachstumsunternehmen. Die Briten helfen ihnen nicht nur mit Kapital, sondern auch mit dem Rat von verschiedenen Experten. Der erste Jacana-Fonds soll rund 20 Millionen Dollar groß sein. Partnerschaften für die Länder Tansania, Kenia und Ghana sind bereits geknüpft. Die künftigen Investments

sollen breit gefächert sein, in der näheren Auswahl sind eine Augenklinik, ein Wasserkraftwerk und ein Steinbruch.

Ein Jacana, das ist ein schlanker afrikanischer Vogel, der so geschickt auf Seerosenblättern balanciert, dass es aussieht, als könne er über Wasser gehen. Um erfolgreich zu sein, brauchen auch die Fonds-Manager sehr viel Geschick. Investitionen in junge Unternehmen sind immer riskant – ganz besonders aber in Afrika. Die Gesetze sind unsicher, Politiker unberechenbar, und es gibt keinen etablierten Mittelstand. Investoren können zwar viel Geld verdienen, aber auch leicht alles verlieren. Zunächst sammelte Dawson deshalb Geld bei Privatleuten und Stiftungen ein, die nur einen kleinen Teil ihres Vermögens investieren. „Sie sind überzeugt von unserer Idee und teilen den Wunsch, die Armut in Afrika zu bekämpfen“, sagt Dawson. Im zweiten Schritt wendet er sich an Entwicklungshilfeorganisationen wie die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) und ihre Pendants in vielen europäischen Ländern. Auch sie haben kleine und mittlere Unternehmen als Motor für Entwicklung erkannt und könnten Risikokapital zur Verfügung stellen.

Erst wenn Jacana Erfolge vorweisen kann, man mit den Investitionen in Afrika Geld verdient, will Dawson die dritte, vermögendste Gruppe angehen: die kommerziellen Investoren. Die Investmentfonds, die Versicherungen und Pensionsfonds in den Industrieländern verwalten gigantische Summen. Wenn sie erkennen, dass Investitionen in afrikanische Firmen lohnen, würde viel Geld nach Afrika fließen. „Das könnte mehr bewirken als die gesamte bisherige Entwicklungshilfe“, sagt Dawson. Die Hilfe von Staat zu Staat ist in seinen Augen womöglich sogar Teil des Problems. Seit dem Zweiten Weltkrieg seien Billionen nach Afrika geflossen – und ein großer Teil davon in Korruption versickert.

Für Stephen Dawson ist die Lehre daraus klar: „Wir haben es in Afrika zum größten Teil mit ökonomischen Problemen zu tun. Und dafür müssen wir ökonomische Lösungen finden.“ Über die Aussage von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, man könne entweder Gewinne machen oder etwas Gutes tun, kann Dawson nur den Kopf schütteln. „Yunus stoppt künstlich an einem bestimmten Punkt. Warum sollten wir auf die Dynamik und die Kraft verzichten, die der Kapitalismus entfesseln kann?“



Flourierende kleine und mittlere Unternehmen könnten viele Länder in Afrika voranbringen. „Die Unternehmer und ihre Beschäftigten werden Teil einer Mittelschicht, die in Afrika noch schmerzlich fehlt. Sie zahlen Steuern und interessieren sich dafür, wie ihr Steuergeld ausgegeben wird. So entsteht Entwicklung von unten und die Demokratie wird gestärkt.“

Wie mühsam es ist, Entwicklung anzuschieben, hat Dawson als junger Mann selbst erlebt. Mit 21 Jahren, direkt nach seinem Wirtschaftsstudium, verpflichtete er sich bei einer UN-Hilfsorganisation für zwei Jahre als Lehrer auf Madagaskar. Gruppen von 30 bis 40 Kindern brachte er Englisch bei. „Das war eine großartige Erfahrung“, sagt er heute. „Sie hat bei mir ein Interesse für Entwicklungshilfe und Wohltätigkeit geweckt, das mich nie mehr losgelassen hat.“

Ob er dabei allerdings jemals selbstlos gehandelt hat, da ist sich Dawson nicht so sicher. „Ich weiß nicht, ob es so etwas wie Altruismus überhaupt gibt“, sagt er. Ihn jedenfalls mache das Helfen glücklich – viel glücklicher als das Geldverdienen. „Es ist das Erfüllendste, was ich je in meinem Leben gemacht habe.“



Commuter Between Worlds

STEPHEN DAWSON was a successful venture capitalist – then he walked away from business and became a donor in Africa. Today he combines both – doing good and making money.

It's a damp, cold winter's day in Bath, in England. The wind is blowing drizzle from the sea over the flat land. Stephen Dawson is walking purposefully uphill, by himself. The man in a dark anorak tackles the only hill far and wide, 150 metres high, in 15 minutes, turns around and heads quickly back downhill only to start the ascent again as soon as he reaches the bottom. Dawson keeps himself at it for hours, in spite of the bad weather. The man in his mid-50s had set himself ten climbs. And ten is what he does.

Stephen Dawson needed the training. In winter 2005 he and a group of investors climbed Mount Kilimanjaro. It was for a good cause – they were raising money for water pipes and lavatories for a village school in Tanzania – but also for the challenge. Dawson loves challenges. As a young man he conquered sheer faces as a rock climber. Then he plunged himself into his job. In the 70s, the pioneer years of the computer era, he advised companies on the development of their IT systems. In 1985 he moved into the venture capital business, then still in its infancy. He was there for the boom in the sector, at one of Britain's leading private equity firms, ECI, where he was Managing Director for many years.

Almost two decades of Dawson's life were dedicated to profit maximisation. In 2003 Dawson took a radical step. He turned his back on the world of big money and devoted himself entirely to good causes. He co-founded the

Impetus Trust, England's first fund for venture philanthropy. Returns and profits no longer existed. Financial gain was expressly ruled out. Instead, the social impact of projects was paramount. Impetus supports charitable organisations and social enterprises which focus solely on providing help for people in poverty. Even today, Dawson still gushes about projects from this time. About the Leap initiative, for example, which teaches young people in problem areas how to resolve conflicts peacefully.

Stephen Dawson has walked through cold, wet London in sturdy winter shoes – if the distance is less than an hour, he prefers to walk. "I like the movement and I need the balance," he says. Now he is sitting in a vaulted cellar with modern furnishings, a private club under two old office buildings in London's Covent Garden. His white shirt is less meticulously ironed than those of the people on neighbouring tables, the fabric less fine. It doesn't need a tie. Dawson dispenses with the typical symbols of business. He doesn't set a BlackBerry on the table during our conversation. But nevertheless, he's back in the world of big business.

He above all was shocked that things panned out this way. Together with a partner, he wanted to help in Southern Africa. First, the pair weighed up purely social projects against business models that left room for profit. "We quickly noticed that genuine venture capital has a longer-term and more sustainable impact than donations," Dawson says. "That was a real shock for me."

The market for donations in Africa is shared between a number of large organisations such as Oxfam, Médecins Sans Frontières and Unicef. They work with small organisations on the ground which are heavily dependent on them. "We didn't believe that we could bring much added value to this field," says Dawson. In another field, on the other hand, they could: "In a lot of countries there's hardly any capital for business ideas. It's just like it was in Great Britain 30 years ago when I got into the venture capital business there. There's a shortage of experienced managers, examples to follow, a culture of entrepreneurialism and of course money."

Dawson wants to help to change that. In 2008 he co-founded Jacana Venture Partnership. It provides funding and expertise to support venture capitalists in Africa. The Africans invest in young, growing businesses on the

ground. The Brits help them not only with capital but also with advice from various experts. The first Jacana fund is planned to be worth around 20 million US Dollars. Partnerships have already been established covering Tanzania, Kenya and Ghana. The prospective investments are extremely diverse, and include an eye clinic, a hydroelectric plant and a quarry.

A Jacana is a small African bird which balances so delicately on water lilies that it looks as if it could walk on water. In order to be successful, the fund managers need a lot of delicacy as well. Investments in young businesses are always risky – especially in Africa. Laws are unstable, politicians unpredictable and there is no established middle class. Investors can certainly earn a lot of money, but it’s also easy to lose everything. Which is why Dawson first raised money from individuals and foundations who only wanted to invest a small proportion of their capital. “They believe in our vision and they share our wish to fight poverty in Africa,” says Dawson. In his second step he is going to development finance organisations, such as the German DEG (German Investment Corporation) and its equivalents in most European countries. They have also recognised small- and medium-sized businesses as an engine of development and are able to provide venture capital.

Not until Jacana can prove its success, when it earns money from its investments in Africa, will Dawson go after the third, the wealthiest group: commercial investors. Investment funds, insurance firms and pension funds in developed nations administer colossal sums of money. If they recognised that investments in African firms were worthwhile a lot of money would flow into Africa. “That could achieve more than all development aid up to now,” says Dawson. In his eyes, aid given by one state to another may well be a part of the problem, not part of the solution. Since the Second World War, a trillion dollars has been sent to Africa – and a large part of it has been lost to corruption.

The lesson from this is clear to Stephen Dawson: “In Africa it’s mostly economic problems that we have to deal with. And we need to find economic solutions to them.” Dawson can only shake his head when Nobel Peace laureate Muhammad Yunus’ statement that you can either do good or make a profit is mentioned. “Yunus stops unnecessarily at a particular point.

Why should we pass up the strength and dynamism that capitalism can unleash?”

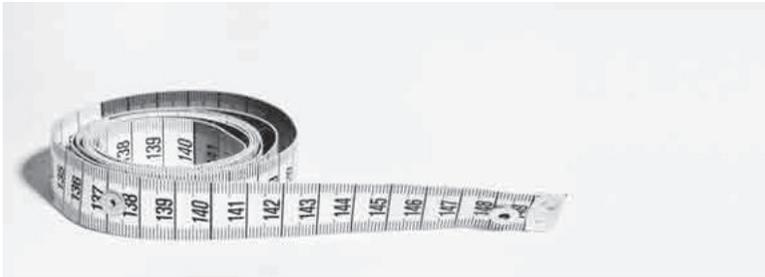
Many countries in Africa could bring forward thriving small- and medium-sized businesses in any case. “Entrepreneurs and their employees become part of a middle class which is painfully absent in Africa. They pay taxes and have an interest in how their tax money is spent. This is how development comes from the bottom up. And democracy is strengthened in the process.”

Dawson experienced himself as a young man just how laborious it is to get development started. At 21, having just completed his economics degree in England, he committed himself to a two-year stint as a teacher in Madagascar for a UN aid organisation. He taught English to groups of 30 to 40 children. “That was a fantastic experience,” he says today. “They awoke an interest in development aid and philanthropy in me that has never left me.” Whether he has ever gone about that entirely selflessly Dawson is not entirely sure. “I don’t know if there’s really such a thing as altruism,” he says. Helping makes him happy in any case – much happier than earning money. “It’s the most fulfilling thing that I’ve ever done in my life.”



Helfen nach Zahlen

JAMIE COOPER-HOHN will das Leben von Kindern in Entwicklungsländern verbessern – messbar. Dazu arbeitet sie mit Daten, Korrelationen und Charts, wie eine Finanzanalystin.



Jamie Cooper-Hohn ist entschlossen, sich nicht in unnötigen Details zu verheddern. Auf dem Weg durchs Großraumbüro schnappt sie ein paar Gesprächsfetzen auf. Es geht um Farbe, darum, was wohl der rechte Wohlfühlanstrich für ein Krankenzimmer sei. Das genügt. Die schlanke, blonde Frau weiß, dass dieses Projekt ihrer Stiftung auf dem falschen Weg ist. „Die Farbe von Wänden oder die Dekoration eines Klassenzimmers, mit so etwas können wir uns nun wirklich nicht aufhalten“, sagt sie mit resolutem Lächeln.

Jamie Cooper-Hohn trimmt ihr Team auf diejenigen Faktoren, die sie für „erfolgskritisch“ hält. Ihr Ziel ist hoch gesteckt. Sie will das Leben von Hunderttausenden von Kindern in Entwicklungsländern „spürbar und nachhaltig“ verbessern. Ihr Werkzeug ist die Children’s Investment Fund Foundation, kurz CIFF genannt, eine der größten Stiftungen Großbritanniens. Einziger Geldgeber ist der Hedgefonds TCI, den ihr Mann, Chris Cooper-Hohn, gründete und bis heute führt.

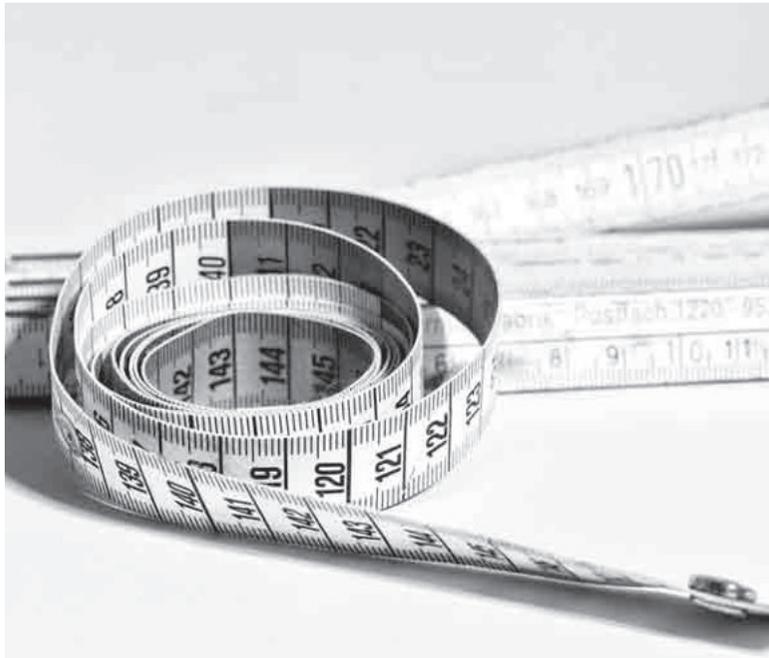
Er brachte einst Deutsche-Börse-Chef Werner Seifert zu Fall. Chris Cooper-Hohn verhandelt hart, verdient prächtig – und überweist an den guten Zweck. Im Jahr 2008 machte TCI die größte Einzelspende in der Geschichte des Landes und steckte umgerechnet mehr als eine halbe Milliarde Euro (466 Millionen Pfund) in die neu gegründete Stiftung. Jedes Jahr kommen mehrstellige Millionen-Beträge dazu. Ein fester Anteil der Einnahmen aus den Geschäften des Fonds geht an CIFF.

Wer solche Summen einsetzen kann, muss die große Linie sehen. Und die macht Jamie Cooper-Hohn an Zahlen fest. Wie ihr Mann mit seinem Investmentfonds, so setzt auch sie sich, ihrem Team und jedem Projekt messbare Ziele. Sie arbeitet zum Beispiel daran, den Anteil der Kinder mit Wurmbefall in ganzen Landstrichen in Afrika auf unter fünf Prozent zu drücken. Dann, das haben Studien gezeigt, sinkt die Ansteckungsgefahr signifikant und Tausende von Kindern sind gesund genug, um in der Schule den Stoff verfolgen zu können.

Die Mission von CIFF ist es, einen messbaren Unterschied im Leben von Kindern in Entwicklungsländern zu machen. Dazu erheben die Mitarbeiter der Stiftung zunächst möglichst detaillierte Grunddaten, zum Beispiel über die Höhe der Kinder- und Säuglingssterblichkeit in einzelnen Regionen der Subsahara und Indiens. Sie listen mögliche Ursachen auf, hinterlegen diese wiederum mit Zahlen, malen Schaubilder, suchen Korrelationen und schließlich Ansatzpunkte für konkrete Hilfe.

Ist sie von einem Weg überzeugt, geht Cooper-Hohn mit weicher Härte vor. Die Amerikanerin, die in Harvard Politik studierte, hat eine bestimmende Freundlichkeit, an der so schnell niemand vorbeikommt. Sie bittet ihre Mitarbeiter mit weicher Stimme und großem Lächeln, doch bitte dieses und jenes zu bedenken. Und jedem ist klar, was gemacht werden muss. „Ich schaffe die Struktur, um komplexe Probleme zu lösen“, sagt Jamie Cooper-Hohn von sich. In die kommerziellen Unternehmensberatungen hat sie als Studentin kurz hineingeschnuppert, aber es fehlte ihr der große Sinn dahinter. Schon früh war Jamie, der Bürgertochter aus Chicago, klar, dass sie in den Non-Profit-Sektor wollte. „Ich bin einfach so erzogen worden, dass ich für eine Schwangere im Bus aufstehe“, sagt sie. „Ehrenamtliche Arbeit hat bei uns in den USA Tradition und ich habe schon als Kind überall mitgemacht.“

Ihr Mann Chris hatte eine andere Sicht auf die Welt. Er ist Sohn eines Mechanikers aus Jamaika, der in den 60er-Jahren nach England einwanderte. „Als Emigrant wusste er, wie es sich anfühlt, ein Außenseiter zu sein“, sagt seine Frau. Was echte Armut ist, erlebte er in einem fünfmonatigen Praktikum auf den Philippinen. „Besonders hart hat ihn die Not der Kinder getroffen“, erzählt Jamie. Schon damals muss Chris Cooper-Hohn den Beschluss gefasst haben, irgendwann einmal in großem Stil zu helfen. Zunächst allerdings ging der begabte junge Mann nach Harvard. Dort traf er seine zukünftige Frau. Er war begeistert von ihrem Engagement – und entschloss sich dennoch zunächst für den Finanzsektor, stieg ein in die Welt der Investmentfonds. „Er hat eine Gabe für Zahlen und dafür, Muster zu erkennen.“



Zahlen und ihre genaue Analyse wurden nach Ansicht von Jamie Cooper-Hohn in der Philanthropie bisher viel zu wenig beachtet. „Unser gesamter Sektor ist über Jahrzehnte weit hinter seinen Möglichkeiten zurückgeblieben“, findet sie. Anstatt effizient an klaren Zielvorgaben zu arbeiten, sei es viel zu viel um Konsens und „das gute Gefühl“ gegangen. „Wandel braucht Zeit, heißt es immer. Das ist die Entschuldigung für jeden Misserfolg.“

Cooper-Hohn braucht konkrete Erfolge. So wie bei den Verhandlungen mit der Pharma-Industrie über Medikamente für HIV-infizierte Kinder. Gemeinsam mit der Initiative des ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton gelang es, die Kosten für eine Jahresdosis von 1.500 auf unter 50 Euro zu senken. Zusammen mit der Stiftung von Microsoft-Gründer und Milliardär Bill Gates und seiner Ehefrau Melinda arbeitet CIFF gerade daran, Grundnahrungsmitteln wie Mehl und Reis in Entwicklungsländern bei der Produktion lebenswichtige Vitamine und Mineralstoffe zuzusetzen. „Das brächte für überschaubare Kosten bahnbrechende Ergebnisse.“

Für die Strategie ihrer Stiftung hat Jamie Cooper-Hohn viel von der Arbeit ihres Mannes gelernt. Auch im Private Equity Geschäft geht es darum, Erfolge zu messen und zu kontrollieren. Auch in der Philanthropie kann ohne vernünftiges Zahlenmaterial viel schiefgehen. In Uganda beispielsweise hatte CIFF ein Projekt für aidskranke Kinder gestartet. Erst nach einigen Monaten wurde klar, dass die Basisdaten falsch waren und der Anteil der Infizierten die zuvor als kritisch definierte Grenze von neun Prozent gar nicht überstieg. CIFF zog sich aus dem Projekt zurück.

Ein klassischer Fehler sei es auch, sich zu sehr mit Details aufzuhalten, sagt Cooper-Hohn. Auch im Alltag muss die Mutter von vier Kindern Prioritäten setzen. Ihre Tage sind klar strukturiert. Morgens macht sie für die Kinder Frühstück. Meist setzt sie sie persönlich an der Schule ab und fährt per U-Bahn ins Büro im feinen Londoner Stadtteil Mayfair. Dort arbeitet sie strikt organisiert und versucht, wenn keine wichtigen Termine dazwischenkommen, zum Abendessen zurück zu sein. Nach der Gute-Nacht-Geschichte setzt sie sich oft wieder an den Computer.

Die Cooper-Hohns schwelgen nicht im Luxus, auch wenn sie es könnten. Die sechsköpfige Familie lebt in einem gepflegten Backstein-Reihenhaus (Townhouse) im Nordwesten Londons. „Es ist nicht gigantisch groß, aber wir

Helping by Numbers

JAMIE COOPER-HOHN wants to improve the lives of children in developing countries – measurably. So she works with data, correlations and charts, just like a financial analyst.

haben genug Platz“, sagt Jamie Cooper-Hohn. Regelmäßig lädt sie Besucher aus afrikanischen Partnerorganisationen zum Abendessen. „Die Kinder bekommen mit, was wir tun, und wachsen mit unseren Werten auf.“ Die Familie hat keinen Privatjet und keine Motorjacht, „das wäre völlig unnötig“, sagt Cooper-Hohn.

Ihre Stiftung hat inzwischen mehr als 30 Mitarbeiter. Was deren Bezahlung angeht, ist Jamie Cooper-Hohn ihren Prinzipien treu geblieben: Sie hat zunächst valide Grunddaten gesammelt. Sie beauftragte die Unternehmensberatung Accenture mit einer Vergleichsstudie. Was macht die Konkurrenz? Was zum Beispiel zahlen Bill und Melinda Gates, was andere Stiftungen wie der Wellcome Trust, Dell oder Hewlett? Für jede zu besetzende Position wurde ein „Gehaltskorridor“ erstellt. Mit Erfolg, findet Cooper-Hohn. „Wir haben genau die Leute gefunden, die wir suchen.“ Noch allerdings sind einige Positionen zu besetzen.

Zu tun gibt es genug. In Indien zum Beispiel will Cooper-Hohn die Bildung für Vor- und Grundschulkindern revolutionieren. Eine nationale Bildungsstudie brachte ans Licht, dass dort zwar fast alle Kinder zur Schule gehen, über die Hälfte aber nach der fünften Klasse immer noch nicht richtig lesen und rechnen kann. Gemeinsam mit einer Hilfsorganisation aus den USA finanzierte CIFF Lehrerfortbildungen und neues Lehrmaterial im Bundesstaat Tamil Nadu. Mit Erfolg, wie es scheint: Schon nach einigen Monaten sank der Anteil der Fünftklässler mit Leseschwäche an einigen Testschulen auf dem Land von 50 auf 30 Prozent. „Wir haben den Beweis erbracht, dass wir mit unserer Art der Bildung die besseren Leistungen erzielen“, sagt die Stiftungs-Chefin – und das ist für sie auch ein persönlicher Triumph.

Jamie Cooper-Hohn has decided not to get bogged down in unnecessary details. On her way through the open-plan office she picks up a few snatches of a conversation. It's about colour – what colour would give a patient's room the most comfortable atmosphere, to be precise. That's enough. The slim, blonde woman knows that among her foundation's projects this one might be heading in the wrong direction. “The colour of walls or the decor in classrooms simply isn't something we should be focussing on,” she says with a resolute smile.

Jamie Cooper-Hohn wants her team to focus on those issues, which are critical to the success of their projects. Ultimately she wants to improve the lives of hundreds of thousands of children in the developing world “visibly and sustainably”. She has built the Children's Investment Fund Foundation, CIFF for short, into one of the largest foundations in Britain. The sole donor is the hedge fund TCI, which was founded and is managed by her husband, Chris Cooper-Hohn. He brought about the downfall of then CEO of Deutsche Börse AG (German stock exchange), Werner Seifert. He is intensely analytical and negotiates hard which has made TCI highly successful. Almost all of its earnings are passed directly on to CIFF to fund its good work. In 2008 TCI made the largest single donation in the UK's history and put more than half a billion Euro (£ 466 million) into CIFF. Further multi-million pound sums have and should follow each year as a fixed proportion of the income from the fund's operations is passed on to CIFF.

When you're dealing with sums like this you have to see the big picture. And Jamie Cooper-Hohn pins it down with figures. Just as her husband does with his investment fund, so she too sets herself, her team and each project measurable goals. For example, she is working in many African countries, including Mozambique and Tanzania, on reducing the proportion of children infected with hookworms to below five percent. Then, studies show, the risk of infection drops significantly, and thousands of children will finally have the strength to learn something at school. Substantial funding for a number of new programmes in Africa should be forthcoming in the next year.

CIFF's mission is to make a measurable difference in the lives of children in developing countries. With this in mind, they are first gathering the most detailed data possible on, for example, the rate of child and infant mortality in individual regions of sub-Saharan Africa and India. They list possible causes, combine them with figures, draw up charts, look for correlations and finally choose where to implement concrete help.

When she is set on a course of action, Cooper-Hohn proceeds with a sort of steely softness. The American, who studied politics at Harvard and gained her Masters Degree in Public Administration, is friendly but resolute, and nobody gets past too easily. She asks her colleagues to think about this and that with a gentle voice and a big smile: and it is clear to everyone what needs to get done.

"I create the structure to solve complicated problems," says Jamie Cooper-Hohn of herself. She explored the waters in the world of commercial consultancy as a student, but she struggled to find the real purpose behind it. From an early stage it was clear to Jamie, a middle-class girl from Chicago, that she wanted to go into the non-profit sector. "I was simply raised to always give up my seat on the bus to a pregnant lady," she says. "There's a tradition of volunteer work in the USA, and I joined in with everything as a child."

Her husband Chris had another view of the world. He is the son of a mechanic from Jamaica who emigrated to England in the 60s. "As an immigrant he knew how it felt to be an outsider," says his wife. He learnt what real poverty is during a five-month internship in the Philippines. "He was

particularly affected by the plight of the children," explains Jamie. Even then Chris Cooper-Hohn must have made the decision to one day help on a grand scale.

In any case, the extraordinarily talented young man went to Harvard Business School. It was there that he met his future wife. He was excited and inspired by her involvement – but nevertheless decided to focus on finance, and entered into the world of investment funds. "He has a gift for numbers and recognising patterns in them."

In Jamie Cooper-Hohn's view, numbers and accurate analysis of them has been paid far too little attention up to now. "Our whole sector is decades behind where it could be," she finds. Instead of working efficiently on clear targets, there has been too great a focus on consensus and "the feel-good factor." "Change takes time they keep saying. That's the excuse for every failure."

Jamie Cooper-Hohn needs real success, such as that in the negotiations with the pharmaceutical industry about medication for HIV-positive children. Together with the initiative of former US President Bill Clinton they were able to lower the cost of a year's medication from 1,500 to less than 50 Euro. CIFF is currently working with the Bill and Melinda Gates Foundation to develop even more nutritious foods for children in several developing countries through the production of essential vitamins and minerals additives for basic foods such as wheat and rice. "That could bring groundbreaking results at manageable costs."

Jamie Cooper-Hohn has learnt a lot for the strategy of her foundation from her husband's work. It is also important in the investment sector to measure and track successes. But in philanthropy, there is more to go wrong. In Uganda, for example, CIFF started a project for children with AIDS. Even after a few months it was clear that the basic numbers were wrong and that the proportion of the population infected did not, in actual fact, exceed the nine percent estimate previously designated as critical. CIFF pulled out of the project.

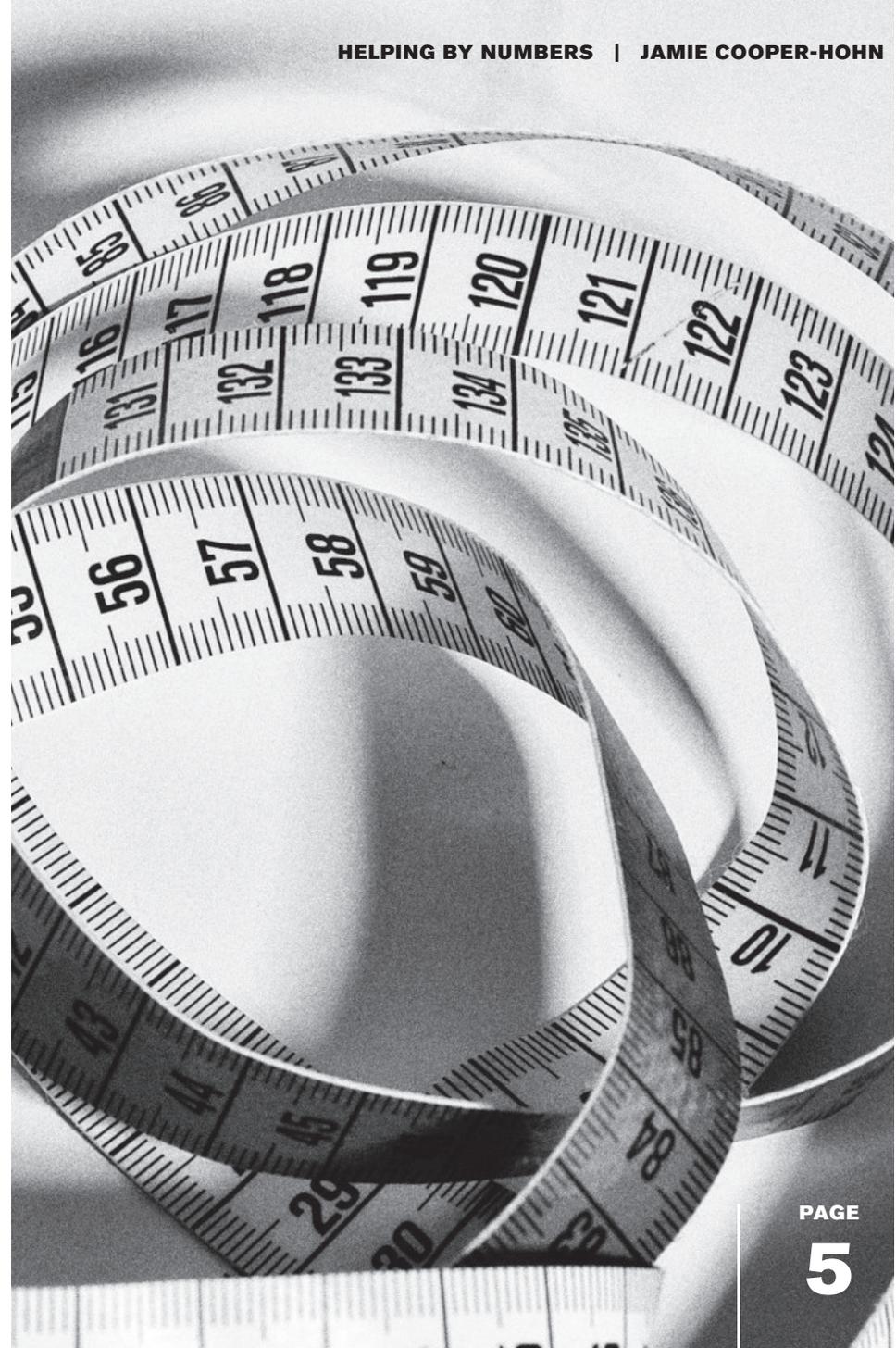
It is apparently also a classic mistake to become too involved with too many details. The key is prioritising those elements which are critical to the expected impact of the programme. The mother of four has to prioritise in

her day-to-day life as well. Her days are clearly structured: in the morning she makes breakfast for her four children and usually drops them off at school herself before taking the Tube to the office in central London. There, her work is strictly organised and she tries, if no important meetings get in the way, to be back for dinner. After reading a bedtime story she often sits back down at the computer.

The Cooper-Hohns don't wallow in luxury, even if they well could. The family of six lives in a well-kept brick terraced house (a townhouse) in North-West London. "It's not huge, but we have plenty of space," says Jamie Cooper-Hohn. She regularly invites visitors from African partner organisations to dinner. "The children understand what we do and are growing up with our values." The family has no private jet and no yacht; "I think that's completely unnecessary," says Cooper-Hohn.

Her foundation currently has just over 30 employees. In regard to their salaries, Jamie Cooper-Hohn has stayed true to her principles: first of all, she gathered the relevant data. She commissioned the management consultants Accenture to conduct a comparison study. What is the competition doing? What does the Bill and Melinda Gates Foundation pay, and what about those other foundations such as Wellcome, Dell and Hewlett that CIFF benchmarks itself against? A "salary band" was created for each of the positions to be filled. With some success, says Cooper-Hohn. "We've found exactly the people we were looking for." There are, however, still some jobs to be staffed.

There's plenty to be getting on with. In India, for example, Cooper-Hohn wants to revolutionise education for pre-school and primary school children. A national study of education revealed that although almost all children do go to school, over half still cannot read and count properly after their fifth year. Together with an aid organisation from the USA CIFF funded additional training for teachers and new teaching materials in the province of Tamil Nadu. Successfully, it appears: already after a few months the proportion of fifth-year children in test schools with poor reading skills had dropped from 50 to 30 percent. "With that result we've got the proof that these education methods can achieve better performance," Jamie Cooper-Hohn says – and that to her is also a personal success.



Internet-Milliardäre und Weltverbesserer

Skype-Gründer **NIKLAS ZENNSTRÖM UND SEINE FRAU CATHERINE** unterstützen heute in großem Stil findige Organisationen zum Schutz von Umwelt und Menschenrechten.

Niklas Zennström kann nicht anders. Das ist ihm erst am vergangenen Wochenende wieder bewusst geworden. Da war er mit seiner Frau, seinem Vater und seiner Schwester im kleinen Sommerhaus der Familie in Sörmland, südlich von Stockholm. In dem dunkelrot gestrichenen Holzhäuschen hat er schon als kleiner Junge seine Ferien verbracht, als es dort noch kein fließend Wasser gab. Vom Fenster aus kann man die Ostsee sehen. Da gingen sie früher segeln und schwimmen und fischen. Heute gibt es fast keine Fische mehr. Und das Schwimmen ist unappetitlich geworden – zu viele Algen. „Am Meer sehe ich: Wir müssen jetzt etwas tun, um die Umwelt zu retten. Das kann nicht mehr warten“, sagt Zennström. Deshalb ist der Schutz der Ostsee einer der Schwerpunkte seiner gemeinnützigen Gesellschaft Zennström Philanthropies. Die anderen beiden Hauptthemen sind der Klimawandel und die Menschenrechte.

Die finanziellen Mittel zum Wohltäter hat Zennström. Im Jahr 2005 verkaufte er seinen Welterfolg, die Internet-Video-Telefonfirma Skype, für 2,6 Milliarden Dollar an Ebay. „Aber Geld ist in der Philanthropie gar nicht das Wichtigste“, sagt der Multi-Unternehmer. „Es kommt auf die richtige Strategie an.“ Und da will er sich langsam und vorsichtig vortasten. Nur nichts überstürzen.



Niklas Zennström ist ein zurückhaltender Mensch, schüchtern vielleicht. „Bin ich hier richtig“, fragt er, als er in den Meetingraum seines Londoner Büros kommt. Er macht einen Schritt zurück, so als wolle er gleich wieder gehen. Manche Unternehmer füllen den ganzen Raum mit ihrem Ego. Niklas Zennström, schlank und 1,90 Meter groß, möchte niemandem im Weg sein.

Als Unternehmer jedoch hat er es mit den ganz Großen aufgenommen. Zusammen mit seinem Freund, dem dänischen Computerfreak Janus Friis, gründete er 2001 die Musiktaschbörse KaZaA und brachte damit die Musikindustrie gegen sich auf. Zwei Jahre später sagte das Duo mit der Gründung von Skype den Telefonriesen der Welt den Kampf an: „Es gibt keinen Grund, warum Telefonieren so teuer sein sollte“, sagte Zennström damals. 2007 folgte der Versuch, die Fernsehwelt zu revolutionieren. Die Video-Plattform Joost ist aber inzwischen eingestellt. Heute arbeiten die beiden Freunde als Investoren. Ihnen gehört die Firma Atomico Ventures, die in schnell wachsende Technologieunternehmen investiert.

Die Firma arbeitet unter einem Dach mit Zennström Philanthropies. Gerade sind sie umgezogen in ein liches Büro in einer der elegantesten Straßen Londons. Die puristischen Einbauregale und hochwertigen Schiebetüren

zu diversen Konferenzräumen sind noch im Bau. „Die Immobilienpreise waren günstig, das ist eine gute Investition“, sagt Niklas Zennström wie zur Entschuldigung für die feine Adresse. Aus den Fenstern schaut man über die Bond-Street, wo Gucci, Armani und Chanel ihre Boutiquen haben.

Niklas' Frau, Catherine Zennström, sieht nicht so aus, als fände sie das wichtig. Sie trägt einen knöchellangen dunkelblauen Rock mit konservativem Jacket, eine weiße Bluse und eine runde Hornbrille. Sie ist eine Frau, die ihre Arbeit macht, keine gestylte MilliardärsGattin.

Schon bevor das Ehepaar reich wurde, war Catherine Zennström als Menschenrechtlerin aktiv. Sie arbeitete je zweieinhalb Tage die Woche ehrenamtlich in den Londoner Büros von Amnesty International und Ärzte ohne Grenzen. Nach dem Verkauf von Skype, der auf der ganzen Welt Schlagzeilen machte, konnten viele Kollegen gar nicht fassen, dass Catherine weiter täglich zum Dienst antrat. So als sei nichts gewesen.

„Die Idee, etwas Eigenes zu machen, musste gründlich reifen“, erklärt sie heute. Und: „Es klingt verrückt, aber viel Geld macht die Sache nicht unbedingt einfacher.“ Im Bereich Menschenrechte, den Catherine bei Zennström Philanthropies verantwortet, geht es vor allem darum, die Politik zu beeinflussen. Die Staaten müssen Gesetze zum Schutz von Frauen, Andersdenkenden oder Minderheiten machen und diese dann auch wirklich durchsetzen. „Da sind die richtigen Kontakte und die richtige Strategie wichtiger als viel Geld.“

In ihrer Strategie sind sich Niklas und Catherine Zennström einig. Sie sehen sich als „Investoren in Ideen“, nicht als Sozialunternehmer, die eine



eigene Organisation an der Basis aufbauen. „Bei unserem Vermögen macht es Sinn, nicht alles auf eine Karte zu setzen“, erklärt Niklas Zennström. Sie investieren zwar bewusst in risikoreiche und deshalb unterfinanzierte Projekte. Aber sie streuen ihren Einsatz. Bisher unterstützt Zennström Philanthropies je zehn bis 15 Organisationen aus den beiden Bereichen Umweltschutz und Menschenrechte.

Ein Beispiel ist die Unterstützung der sogenannten „P8 Group“, in der auch der ehemalige US-Vizepräsident Al Gore und der britische Prinz Charles aktiv sind. Die Gruppe bringt die größten Pensionsfonds der Welt zusammen und zeigt ihnen Investitionsmöglichkeiten auf, die helfen, den weltweiten CO₂-Ausstoß zu verringern. „Die Fonds verwalten zusammengenommen über drei Billionen Euro. Da haben wir mit unseren Ratschlägen einen riesigen Hebel.“

Darum geht es den Zennströms. Sie wollen an den großen Schrauben drehen, um die Dinge zum Besseren zu verändern. Ihre Entscheidungen fällen sie strategisch, nicht aus dem Bauch heraus. „Man muss zwischen der Sympathie für Menschen und ihrem Geschäftsmodell trennen“, sagt Niklas. „Nur wenn die Idee und das Team zusammen funktionieren, ist es die Investition wert.“ Er und seine Frau sprechen in einzelnen Interviews über ihre Arbeit. Unabhängig voneinander benutzen sie Worte aus der Finanzwelt, wie „Portfolio-Ansatz“, „Leverage Effekte“ (Hebelwirkungen von Investitionen) und „Due Diligence“ (die sorgfältige Prüfung der Bücher vor einer Unternehmensübernahme oder -beteiligung).

Die beiden sind ein starkes Team mit starken Persönlichkeiten. Sie haben keine klassische Rollenteilung. Vor über 15 Jahren trafen sie sich beim europäischen Telefonanbieter Tele2. Für einige Jahre bestritt Catherine das Haupteinkommen, damit Niklas seinen Geschäftsideen nachjagen konnte. „Und jetzt hat Niklas uns die Philanthropie ermöglicht.“

Manchmal ist Catherine Zennström diejenige, die ihrem Mann den entscheidenden Schubs gibt. So ermunterte sie ihn, im Jahr 2008 eine von der gemeinnützigen Beratung Forum for Active Philanthropy und der Europäischen Umweltagentur organisierte Expedition nach Grönland mitzumachen. Sie blieb zu Hause. „Natürlich wäre ich gerne mitgefahren, aber dann wären wir mehr aufeinander fixiert gewesen und Niklas hätte sich nicht so

stark eingelassen auf die anderen Stifter und die Eindrücke“, sagt sie. So sah er schmelzende Eisberge und bedrohte Lebensräume in der Arktis. „Das war ein beeindruckendes Erlebnis“, erzählt Niklas Zennström. „Und ich kam raus aus dem Theoretisieren und baute eine emotionale Verbindung zum Thema Klimawandel auf.“ Genau das hatte sich seine Frau gewünscht. Sie selbst ist durch ihre jahrelange ehrenamtliche Arbeit im Thema Menschenrechte ohnehin stark verwurzelt.

„Manchmal vermisse ich den Kontakt zur Basis“, erzählt sie. Um ein Gefühl für die Arbeit der Organisationen zu bekommen, die sie unterstützen will, gibt sie sich erst oft gar nicht als Investorin zu erkennen. Sie bietet auch schon mal ihre Arbeit als Ehrenamtliche an, um ein Projekt wirklich kennenzulernen.

Ehemann Niklas hat weniger Zeit für die Wohltäterei. Einige Stunden in der Woche sind für strategische Entscheidungen reserviert, ansonsten widmet er sich seinem neuen Geschäft als Venture Capitalist. Hier allerdings bemüht er sich um Synergien zur Philanthropie. Er hat die ZPA-Initiative (Zennström Philanthropies and Atomico) aufgesetzt, bei der er Firmen aus seinem Investment-Portfolio mit Sozialunternehmern zusammenbringt. „Oft können beide voneinander lernen.“

Er selbst habe als Philanthrop auch noch eine Menge zu lernen, sagt Niklas Zennström. Deshalb wolle er bei all seinen Investitionen nichts überstürzen und Schritt für Schritt vorgehen. „Das ist anders als im Internet-Geschäft. Wir können uns viel Zeit nehmen.“ Fehler passieren dennoch. So habe Zennström Philanthropies bei einigen frühen Spenden zu viel Geld über einen zu langen Zeitraum zugesagt. „Dann werden die Empfänger abhängig und man kann sich als Geldgeber schwer wieder zurückziehen.“ Besser sei es klein zu starten, Projekt und Menschen gut kennenzulernen und das Engagement nach einer Testphase langsam auszubauen.

Dass sich die Zennströms überhaupt als Wohltäter engagieren, das haben sie nie infrage gestellt. „Wenn Du erfolgreich im Geschäft bist, wirst Du zum Philanthropen“, sagt Niklas Zennström. „Das ist für mich der natürliche Gang der Dinge.“ Der Reichtum hat die Möglichkeiten der Zennströms verändert, nicht ihre Haltung. Sie treten bescheiden auf, arbeiten hart und sind ein gutes Team – ob mit viel Geld oder ohne.





Internet Billionaire and Force for Good

Skype founder **NIKLAS ZENNSTRÖM AND HIS WIFE CATHERINE** give support on a grand scale to resourceful organisations working to protect human rights and the environment.

Niklas Zennström can't help himself. He became aware of this again last weekend when he was with his wife, his father and his sister in the family's little summer house in Södermanland, south of Stockholm. As a young boy, he spent his holidays in the small, dark-red painted wooden house, back when it still didn't have running water. From the window you can see the Baltic Sea, where they used to go sailing, swimming and fishing. Today, there are hardly any fish left, and the volume of algae makes swimming an unappealing prospect.

"When I'm by the sea I see it: we have to do something to save the environment now. It can't wait any longer," says Zennström. Protecting the Baltic Sea is therefore one of the focuses of his charity Zennström Philanthropies. The other two are climate change and human rights.

Zennström has the financial resources to be a philanthropist. In 2005 he sold his global success story, the internet video- and telecom company Skype, to Ebay for 2.6 billion dollars. "But money is by no means the most important thing for philanthropy," says the serial entrepreneur. "It really depends on having the right strategy." And this is where he wants to move forward, slowly and carefully, without rushing anything.

Niklas Zennström is a reserved man, even shy. "Am I in the right place?" he asks, as he comes into the meeting room of his London office. He takes a step back, as if he were about to leave straight away. Some businessmen

fill the entire room with their ego. Niklas Zennström, slim and 1.90 metre tall, doesn't want to get in anybody's way.

As a businessman, however, he's up there with the biggest. In 2001 he founded the music sharing service KaZaA with his friend, Danish computer whizz Janus Friis, and turned the music industry on its head. Two years later the pair took on the world's telecoms giants by founding Skype: "there's absolutely no reason using the telephone should be so expensive," Zennström said at the time. In 2007 followed an attempt to revolutionise the world of television. The video platform Joost has however now been abandoned. Today, both friends work as investors. They own the firm Atomico Ventures, which invests in fast-growing technology companies.

The firm shares a roof with Zennström Philanthropies. They have just moved into a bright office in one of the most prestigious streets in London. The puristic in-built shelves and expensive sliding doors between various conference rooms are still under construction. "The price for the property was low, it's a good investment," says Niklas Zennström almost as an apology for the smart address. The windows look onto Bond Street, where Gucci, Armani and Chanel have their boutiques.

Niklas' wife, Catherine Zennström, doesn't look as if that interests her. She wears a knee-length dark-blue skirt, a conservative jacket, a white blouse and round horn-rimmed glasses. She is a woman doing her job, not a dressed-up billionaire's wife.

Even before the couple became rich, Catherine Zennström was active in her support of human rights. She did two-and-a-half days a week of voluntary work in the London offices of Amnesty International and Médecins Sans Frontières. After the sale of Skype, which made headlines all over the world, many of her colleagues could scarcely believe that Catherine continued to show up to work every day as if nothing had happened.

"The idea to do something of our own still had some maturing to do," she explains today. "It sounds crazy, but having a lot of money doesn't necessarily make things easier." In the sphere of human rights, which is Catherine's responsibility at Zennström Philanthropies, the most important thing is influencing politics. States must make laws to protect women, dissidents and minorities, and must then actually implement them. "When it comes

to that, having the right contacts and the right strategy are more important than having lots of money.”

Niklas and Catherine Zennström agree on their strategy. They see themselves as “investors in ideas,” not as social entrepreneurs, setting up their own organisation from scratch. “With our resources it makes sense not to put all of our eggs in one basket,” explains Niklas Zennström. Indeed they consciously invest in high-risk, and therefore underfinanced, projects. But they spread their involvement around. To date Zennström Philanthropies has supported between ten and 15 organisations in each of the two areas of environmental protection and human rights.

One example is the so-called “P8 Group”, in which former US Vice President Al Gore and British heir apparent Prince Charles are also active. The group brings the world’s largest pension funds together and introduces them to investment opportunities that help to reduce global CO₂ emissions. “Taken together the funds administer over 3 billion Euro. So we have huge leverage with our suggestions.”

For the Zennströms, that’s what it’s all about. They want to turn the big screws to change things for the better. They base their decisions on strategy, not on gut feeling. “You have to be able to separate sympathy for the people from the business model,” says Niklas. “It’s only worth the investment if the team and the idea work together.” He and his wife talk about their work in separate interviews. Quite independently of each other they use terms from the world of finance, like “portfolio approach”, “leverage effects” and “due diligence” (the careful checking of financial statements, accounts and other records of a company before becoming involved).

The couple are a strong team with strong personalities. Their division of roles is not the traditional one. They met over 15 years ago at the European telecoms provider Tele2. For several years Catherine was the chief breadwinner, allowing Niklas to pursue his business ideas. “And now Niklas has made philanthropy possible for us.”

Sometimes Catherine Zennström is the one who gives her husband the decisive nudge. This is how in 2008 she encouraged him to join an expedition to Greenland organised by the charitable platform Forum for Active Philanthropy and the European Environment Agency. She stayed at home. “Of

course I would have liked to go, but then we would have spent too much time on each other and Niklas wouldn’t have been as open to the other donors and the impressions,” she says. So he was the one to see melting icebergs and threatened habitats in the Arctic. “That was a powerful experience,” says Niklas Zennström. “And I moved beyond the theory and built an emotional connection to the subject of climate change.” This is exactly what his wife had hoped for. She herself has in any case taken deep root in the sphere of human rights through her years of voluntary work.

“Sometimes I miss that contact to the ground level,” she says. To get a feeling for the work that organisations she wants to support do, she often doesn’t let on that she’s an investor at all. She first offers her help as a volunteer to thoroughly get to know a project.

Husband Niklas has less time for philanthropy. Several hours a week are reserved for strategic decisions, but otherwise he concentrates on his new business as a venture capitalist. Although here too, he tries to tie things in with philanthropy. He started the ZPA Initiative (Zennström Philanthropies and Atomico), for which he brings companies from his investment portfolio together with social enterprises. “They often find they can learn from each other.”

Niklas Zennström says that he himself still has a lot to learn as a philanthropist. Which is why he is keen with all of his investments not to overstep the mark and keep moving forward step by step. “It’s not like internet business. We can take our time.” Mistakes happen nevertheless. With some of their early donations Zennström Philanthropies promised too much money over too long a period. “Then the recipients become dependent and it becomes hard to step back as a financial backer.” He reckons it’s better to start small, get to know the project and the people well, and build up the involvement slowly after a test period.

That the Zennströms would get involved in philanthropy has never been in question. “If you’re successful in business, you become a philanthropist,” says Niklas Zennström. “For me that’s just the natural progression.” Wealth has changed the Zennströms’ possibilities, not their attitude. They behave modestly, work hard and are a good team – whether with a lot of money or without.

Der Netzwerker und Anstifter

AREND OETKER ist erfolgreicher Unternehmer und einer der mächtigsten Ehrenamtlichen der Republik. Er will sein Geld, seinen Namen und seine Kontakte hebeln.

Arend Oetker holt aus und führt den rechten Arm mit großer Geste über sein Publikum. „100 Prozent Ihrer Beiträge gehen an die Wissenschaft“, sagt er. Das „Ihrer“ zieht er zur Armbewegung in die Länge. Es ist sein Auftritt, seine Bühne. Zu Füßen des Unternehmers und Mäzens sitzen über 1.000 Wissenschaftler, Unternehmer, Manager und Politiker. Auch Bundeskanzlerin Angela Merkel und Bundespräsident a.D. Richard von Weizsäcker sind zum 90. Geburtstag des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft ins Konzerthaus am Berliner Gendarmenmarkt gekommen.¹ Oetker ist seit zwölf Jahren Präsident des Verbandes. Der Festakt ist ein Heimspiel.

Noch eine Woche später erinnert er sich, an welcher Stelle der erste Applaus im Saal aufbrandete. „Da wusste ich, ich habe die Menschen abgeholt“, sagt Oetker beim Gespräch in seinem Berliner Büro. Vor jeder Rede überlege er sich, „wie kann ich die mitnehmen, die da gerade sitzen“. Er will Menschen für sich und seine Ideen begeistern.

Der Urenkel des Bielefelder Lebensmittelfabrikanten August Oetker, der das Erbe seiner Mutter sanierte, ist nicht nur erfolgreicher Unternehmer. Er ist auch einer der einflussreichsten Ehrenamtlichen in Deutschland. Den „Multi-Funktionär der deutschen Wirtschaft“ nannte ihn der Autor Rüdiger Jungbluth in seiner Oetker-Biografie. Gleich in vier gewichtigen Organisationen hat er bis heute führende Ämter inne; kaum ein anderer hat eine solche Machtfülle im deutschen Verbändestaat. Oetker ist Vizepräsident



im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Präsidiumsmitglied der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP). Darüber hinaus engagiert er sich als Geldgeber und Berater für Projekte in Kultur und Wissenschaft: Er ist Förderer der Leipziger Galerie für Zeitgenössische Kunst, er unterstützte die Sanierung der Lübecker St.-Petri-Kirche und die Stiftung „Freunde von Bayreuth“. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der Berliner Philharmoniker GmbH und initiierte die Stiftung Atlantik-Brücke, die sich für die deutsch-amerikanische Freundschaft einsetzt.

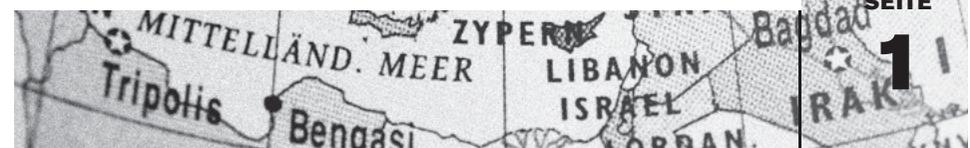
Einen Masterplan dahinter, ein klares System seiner Wohltaten, sieht er selbst nicht. Es kam eins zum anderen. Von der Musik und der Bühne war er schon als kleiner Junge fasziniert. Drei Jahre lang sang er im Opernchor des Landestheaters Detmold, tingelte als Chinese in Puccinis „Turandot“ und Gralsritter bei „Parzival“ über Bühnen im Westfälischen. Das Unternehmertum war ihm, dem ältesten Sohn, in die Wiege gelegt. Dazu kam das Interesse für Kunst und Musik – und die Begeisterung für die Wissenschaften und das Thema Bildung.

Dass er sich mit dem Engagement auf so vielen Gebieten verzetteln könnte, fürchtet Arend Oetker nicht. Sein Vorbild ist der „Renaissance-Mensch“ mit weit gefächerten Interessen. Und er schwärmt von den Synergieeffekten.

Oetkers Passion ist es, Menschen zusammenzubringen. Eine Idee zur Wohltätigkeit ist für ihn nur dann gut, wenn er auch andere dafür begeistern kann. Deshalb geht er als Mäzen und Stifter nie allein. Keines der von ihm unterstützten Projekte trägt seinen Namen. Darin unterscheidet sich Oetker von vielen anderen Wohltätern im Land. „Anstifter“ nennt er sich gern. Er möchte sein Geld, seinen Namen und seine Kontakte hebeln. Mindestens einen Multiplikator von 1:2 soll ein Projekt haben, das er unterstützt. Er gibt etwas – und es müssen sich andere finden, die zusammen noch einmal das Doppelte drauflegen. Gäbe es eine „Arend-Oetker-Stiftung“, ließen sich nur schwer Zustifter motivieren, sagt er. „Die erwarten, dass der, der schon seinen Namen gibt, auch das Geld gibt.“

Bestes Beispiel für Arend Oetkers Arbeit ist die Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig. Auf einer Reise durch die DDR im Sommer 1989 hörte Oetker eine Idee, die ihn begeisterte. Vor dem Gremium Bildende Kunst

¹ Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft feierte sein 90jähriges Bestehen am 10. Juni 2010.



des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI – eine der vielen Gruppen, der er vorsitzt – sprach der Kunsthistoriker Klaus Werner. Er träumte von einem „Stiftermuseum“ mit Werken von Künstlern aus Ostdeutschland. Oetker tat, was er besonders gut kann. Er brachte Menschen zusammen, ermunterte und packte mit an. Gemeinsam mit 32 anderen gründete Oetker einen Förderkreis und stellte Stadt und Land eine ansehnliche Summe für eine Galerie in Aussicht. Voraussetzung: Die öffentliche Hand stockt den Betrag noch einmal auf. Es entstand eine sogenannte Public Private Partnership – ein Gemeinschaftsprojekt von Staatlichen und Privatleuten. 1998 eröffnete eine renovierte Gründerzeitvilla im Leipziger Musikerviertel, 2004 kam ein 1.000 Quadratmeter großer Neubau hinzu. Einen wesentlichen Teil des Betriebes finanziert bis heute Arend Oetker.

Auch mit über 70 Jahren sprüht der Mäzen noch vor Begeisterung für Ideen. Bei dem Gespräch in seinem Büro berichtet er von einem Projekt zum Thema „Theologie und Islamwissenschaften an deutschen Hochschulen“, das der Wissenschaftsrat mit Unterstützung des Stifterverbandes gerade durchgeführt habe. Weitere Projekte sind bereits in der Spur. Gemeinsam mit der BMW-Erbin Johanna Quandt etablierte das Ehepaar Oetker den Internationalen Liedwettbewerb unter der Leitung des Startenors Thomas Quasthoff. Oetker ist Träger und Beirat des Projekts „Schule mit Zukunft Leipzig Ost“, das helfen soll, die verschiedenen Bildungseinrichtungen in dem Problembezirk, vom Kindergarten bis zu den Berufsschulen, miteinander zu verzahnen.

Bei den vielen Sitzungen, die er Tag für Tag absolviert, hat Oetker einen klaren Anspruch an sich: „In jeder Sitzung muss ich einen Beitrag leisten“, sagt er. „Es muss mir gelingen, einen Gedanken einzubringen. Wenn ich das nicht mehr kann, dann muss ich abtreten.“ Oetker, aufgewachsen im reformierten Ostwestfalen-Lippe, ist Calvinist. Daher rühre vielleicht „eine gewisse Strenge“ gepaart mit Disziplin und Pflichtgefühl, sagt er.

Max Weber beschrieb Calvinisten aufgrund ihrer Arbeitsmoral als Wegbereiter des modernen Kapitalismus. Viele von ihnen waren erfolgreiche Unternehmer. So auch Arend Oetker. Seine Mutter hatte weniger lukrative Teile des Familienkonzerns geerbt. Neben dem Marmeladenhersteller Schwarztauer Werke gehörten ihr etwa Aktienpakete an einer Nähmaschinenfabrik

und an einem Druckhaus sowie einem Getränkehersteller. Als das Unternehmen in den 60er Jahren in die Krise geriet, stieg der damals 28-jährige Arend ins Management ein. „Ich musste retten, was zu retten war“, sagte er einmal. Als Sanierer erzielte er Erfolge, sodass ihn sein späterer Schwiegervater Otto Wolff von Amerongen 1986 zum Vorstandschef seines krisengeschüttelten Stahlkonzerns machte.

Wieder gelang Oetker ein Turnaround. Im Jahr 1990 verkauften Wolff von Amerongen, Oetker und einige andere Mitglieder der Familie ihre Anteile für eine stattliche Summe an den Stahlriesen Thyssen. Die Anteile an den Schwartauer Werken dagegen hält Oetker bis heute. Auch der schweizerische Lebensmittelkonzern Hero AG sowie Beteiligungen an verschiedenen Rohstoffhändlern, an einer Fährgruppe und einem Saatguthersteller gehören heute zur Dr. Arend Oetker Holding.

Gefragt, wofür er im Gedächtnis bleiben möchte, wenn er einmal nicht mehr ist, gibt sich der Vater von fünf Kindern nüchtern. „Ach, die Erinnerung, die nimmt doch sehr schnell ab.“ Aber das sollen die Menschen schon über ihn sagen: „Er hat versucht zu tun, was in seinen Kräften stand.“ Viel mehr nicht. „Man kann nicht alles absichern, nicht alles bestimmen“, findet Oetker.

Solange er aber noch da ist, so lange möchte er die Zukunft mitgestalten. Ein „Haus der Zukunft“, das ist sein Anstoß auf der Feierstunde des Stifterverbandes am Gendarmenmarkt. Berlin solle nicht nur eine Stadt der Denkmäler sein. Die Wissenschaft und die Wirtschaft brauchten einen zentralen Ort der Zukunft in der Hauptstadt. Das ist der Gedanke, den Arend Oetker heute aufgreift. Dafür bekommt er Applaus vom Publikum. Dafür, glaubt er, könne man die Menschen begeistern. Sie anstiften vielleicht.

The Networker and Instigator

AREND OETKER is a successful businessman and one of the most powerful pro bono officials in Germany. He wants to leverage his money, his name and his contacts.



Arend Oetker steps back and sweeps his right arm over his audience with a grand gesture. “100 percent of your contributions go to science,” he says. The “your” he stretches out with the movement of his arm. This is his scene. His stage. At the feet of the magnate and patron sit more than a thousand scientists, businesspeople, managers and politicians. Germany’s Chancellor Angela Merkel and retired President Richard von Weizsäcker are also in attendance at the 90th birthday of the Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Association for the Promotion of Science and Humanities in Germany – usually referred to simply as the “Stifterverband”) at the concert hall in Berlin’s Gendarmenmarkt.¹ Arend Oetker has been the President of the association for 12 years. For him, the ceremony is a home game.

A week later he still remembers exactly the point at which the first burst of applause filled the hall. “I knew then that I’d got them,” says Oetker speaking in his Berlin office. Before every speech he asks himself “how can I take those people sitting there with me.” Taking people with him is precisely what he wants to achieve. To make other people excited about his ideas.

Great-grandson of Bielefeld food tycoon August Oetker, Arend Oetker was able to whip his mother’s inheritance back into shape, but is more than just another successful businessman. He is also one of the most influential volunteers in Germany. In his biography of Oetker, author Rüdiger Jungbluth called him “the multi-functionary of the German economy”. To this day he holds leading positions in four important organisations; almost no other person wields as much power in German associations. In addition to his job as President of the Stifterverband, Oetker is Vice President of the Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI – Federation of German Industry), member of the board of the Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA – Confederation of German Employers’ Associations) and President of the Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP – German Council on Foreign Relations).

In addition, he acts as a donor and advisor to numerous cultural and scientific projects. He is a patron of the Leipzig Gallery of Contemporary Art. He supports the restoration of the Church of St. Petri in Lübeck and the “Friends of Bayreuth” foundation. He is Chairman of the Supervisory Board of Berliner Philharmonie GmbH (Berlin Philharmonics Ltd.) and established the

¹ On the occasion of its 90th birthday the Association for the Promotion of Science and Humanities in Germany had a ceremony in Berlin on 10 June 2010.

Atlantic Bridge Foundation, which works to promote German-American relations. His advice is sought as a permanent guest of the executive board of the Deutsche Forschungsgemeinschaft (German Research Foundation), a member of the Senate of the Max-Planck-Gesellschaft (Max Planck Society) and a trustee of the Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung (Fritz Thyssen Foundation for the Encouragement of Science).

He has no grand scheme, no clear system for his charitable works. They just came, one after another. Even as a little boy he was fascinated by music and the stage. He sang in the choir of the Theatre of Detmold (a town and eponymous region in North Rhine-Westphalia), and flitted from stage to stage in Westphalia as a Chinaman in Puccini's *Turandot* and a Knight of the Holy Grail in *Parzival*. His interest in the visual arts manifested itself at a young age as well. His sister is an artist. As the eldest son, entrepreneurship was instilled in him from birth. The sciences and education later joined his list of passions.

The idea that he might spread himself too thin across all these different areas doesn't worry Arend Oetker in the slightest. His ideal is the "renaissance man", a "merchant of Venice" with many diverse interests. And he practically effervesces from the effects of the synergy.

It is Oetker's joy to bring different people together. For him, an idea for a charity is only good if he can get other people excited about it. He therefore never works alone as a patron or donor. None of the projects he supports bears his name. And it is here that Oetker differentiates himself from the country's other philanthropists. He likes to call himself an "agitator". He likes to leverage his money, his name and his contacts. Any project that he supports should have a multiplier of at least 1:2 – he gives something, and then others have to band together to put up twice that. If there were an "Arend Oetker Foundation" it would be very hard to motivate further donors, he says. "They expect the person who gives it his name to give the money as well."

The best example of Arend Oetker's work is the Gallery of Contemporary Art in Leipzig. Whilst on a trip through the GDR in the Summer of 1989 Oetker heard an idea that excited him. Art historian Klaus Werner gave a talk to the BDI's Board of Visual Arts in the Cultural Sphere of the German econ-

omy – one of the many groups Oetker chairs. Werner dreamt of a museum supported by donors with works by artists from East Germany. Oetker did what he does best. He brought people together, encouraged them and got involved. Together with 32 others, Oetker founded a group of sponsors and offered the city and Federal State the possibility of a considerable sum for a gallery – on one condition: that the public purse increase the amount even more. A so-called Public-Private Partnership therefore arose – a joint project of public bodies and private individuals. In 1998 a renovated "Gründerzeit"-period (late 19th century) villa was opened in the "Musikerviertel" (musicians' quarter) in Leipzig, and in 2004 a 1,000 m² extension was added. Arend Oetker continues to finance a substantial part of the organisation.

Even at 70 the patron is still buzzing with enthusiasm for ideas. During our conversation in his office he talks about a project on "Theology and Islamic Studies in German Universities" that the Wissenschaftsrat (German Science Council) has just completed with the support of the Stifterverband. Further projects are already underway. Together with BMW heiress Johanna Quandt, Oetker and his wife started an international song competition under the direction of star tenor Thomas Quasthoff. Oetker is a supporter and advisor of the "East Leipzig Schools with a Future" project, which seeks to help the different educational establishments in the problem area, from kindergartens to vocational schools, to strengthen community ties.

In the many meetings that he has every day, Oetker asks one thing of himself: "in every meeting I have to make a contribution," he says. "I have to manage to bring a thought to the table. When I stop being able to do that, I'll have to step back."

Arend Oetker, raised in the largely Protestant Ostwestfalen Lippe region, is a Calvinist. It's perhaps from that that he gets "a certain strictness" paired with discipline and a sense of duty, he says. Sociologist Max Weber described Calvinists as the forerunners of modern capitalism because of their strict work ethic. Many of them were successful businessmen.

So too is Arend Oetker. His mother had inherited few lucrative parts of the family business: in addition to marmalade producer Schwartauer Werke, she owned several tranches of shares in a sewing machine factory, a printing works and a beverage manufacturer. When the firm slid into crisis in

the 60s, the 28-year-old Arend joined the management. “I had to save what could still be saved,” he told the business magazine *Wirtschaftswoche*. He achieved success as a rehabilitator – so much so in fact that his future father-in-law Otto Wolff von Amerongen made him Chairman of his troubled steel company in 1986. Again Oetker managed to turn the business around. In 1990 Wolff von Amerongen, Oetker and several other family members sold their stakes to steel giant Thyssen for an impressive sum. The family holding in Schwartauer Werke, on the other hand, is owned by Oetker to this day. The Dr. Arend Oetker Holding also currently owns the Swiss food company Hero AG and interests in commodity traders, a ferry group and a seed producer.

When asked what he would like to be remembered for when he’s gone, the father of five gives a prosaic answer. “Ah, memory – it fades very quickly.” But people should say this at least: “he tried to do what was within his powers.” Not much more. It’s Oetker’s belief that “you can’t protect against everything, you can’t determine everything.”

But for as long as he is still here, he wants to help shape the future. A “house of the future” is his toast to the ceremony of the Stifterverband on the Gendarmenmarkt. Berlin should not just be a town of memorials. Science and the economy need a central place of the future in the capital. That is the thought that Arend Oetker is taking up today. For that thought, he is getting applause from the audience. For that thought, he believes, he will be able to excite people. They may join in.

