



# **Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken**

## **Zusammenfassung**

- Gesamtreport –

Thomas Scheuerle, Gunnar Glänzel,  
Rüdiger Knust, Volker Then

August 2013

**Eine Studie im Auftrag der KfW**

**Autoren und Korrespondenzadresse:**

Thomas Scheuerle, [thomas.scheuerle@csi.uni-heidelberg.de](mailto:thomas.scheuerle@csi.uni-heidelberg.de)

Gunnar Glänzel, [gunnar.glaenzel@csi.uni-heidelberg.de](mailto:gunnar.glaenzel@csi.uni-heidelberg.de)

Rüdiger Knust, [ruediger.knust@csi.uni-heidelberg.de](mailto:ruediger.knust@csi.uni-heidelberg.de)

Volker Then, [volker.then@csi.uni-heidelberg.de](mailto:volker.then@csi.uni-heidelberg.de)

Wir danken alle Interview- und Gesprächspartnern für die Einblicke und wertvollen Kommentare sowie Albrecht Bauer von der KfW für die Koordination und inhaltliche Begleitung des Projekts.

## Zusammenfassung TEIL I.

### Einschätzung von Größe und Strukturen des Feldes Sozialunternehmertum in Deutschland im internationalen Vergleich - Aufarbeitung der aktuellen Datenlage

#### I.1 Vorbemerkung zur definitorischen Eingrenzung von Sozialunternehmen

Sozialunternehmen sind in vielfältigen gesellschaftlichen Bereichen aktiv (u.a. Bildung, soziale Dienste, Inklusionsangebote, Energie und Umweltschutz, wirtschaftliche (Regional-)Entwicklung, Themenanwaltschaft, nachhaltiger Konsum...). Sie haben in Deutschland in jüngerer Vergangenheit verstärkte Aufmerksamkeit als Problemlöser für verschiedene soziale und ökologische Probleme erfahren. Allerdings handelt es sich in Deutschland nicht um ein neues Phänomen, sondern es besteht spätestens seit dem 19. Jahrhundert eine eigene sozialunternehmerische Tradition mit beispielsweise Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Herman Schultze-Delitzsch oder Adolf Kolping. Treiber der neuen Aufmerksamkeit sind u.a. der Auf- und Ausbau weltweit tätiger Förderorganisationen wie Ashoka oder der Schwab Stiftung, aber auch öffentliche Sparzwänge und Budgetkürzungen im Sozialsektor sowie die demographischen Entwicklung oder die Energiewende.

Nach aktuellem Erkenntnisstand entwickeln sich Sozialunternehmen in Deutschland aus der Zivilgesellschaft bzw. dem Dritten Sektor heraus. Die Entwicklung vollzieht sich zu einem wesentlichen Teil – wenn auch nicht ausschließlich – in Leistungsbereichen, die vom Wohlfahrtsstaat abdeckt werden. Dementsprechend treffen die Sozialunternehmen auf sehr ausdifferenzierte und teilweise lange gewachsene Strukturen, die erst in jüngerer Vergangenheit begonnen haben, sich gegenüber ökonomischen Instrumenten zu öffnen und einen stärkeren Innovationsfokus einzunehmen. Unternehmerische Initiativen aus diesen etablierten Strukturen heraus werden auch als *Social Intrapreneurship* bezeichnet. Aber auch Sozialunternehmertum mit einem klaren Markthintergrund (v.a. in Bereichen wie nachhaltiger Konsum oder auch Bildung) verzeichnen in jüngerer Zeit einen Zuwachs. Ein Grund dafür liegt in der Attraktivität des Phänomens für junge Talente (Zitat eines Interviewten: „Generation Business School“). Stellenweise wird eine Zusammenfassung dieser unterschiedlichen Hintergründe über den Begriff *Social Economy* versucht (vgl. Abbildung 1).

Vor diesem Hintergrund werden bei der definitorischen Eingrenzung von Social Entrepreneurship im Wesentlichen drei Kriterien diskutiert:

- **Lösung sozialer und ökologischer Probleme (*Gemeinwohlbezug*):** Dieses Ausschlusskriterium ist besonders für die Abgrenzung gegenüber klassischen kommerziellen Unternehmen relevant. Sofern kein Gemeinnützigkeitsstatus besteht wird der Gemeinwohlbezug u. a. auch am Umgang mit Profiten und möglichen Gewinnausschüttungen festgemacht (daher der Ausschluss profitorientierter Felder wie e-mobility oder Biotechnologie aus der SE-Debatte). Gemeinwohlziele können unterschiedlich stark dominant gegenüber ökonomischen Zielen gewichtet sein, und die unterschiedlichen Ziele können sich sowohl verstärken (im besten Fall) als auch in einem Trade-Off-Verhältnis zueinander stehen. Die Erhebung ist v.a. bei Organisationen ohne Gemeinnützigkeitsstatus schwierig.
- **Innovation:** Die teilweise sehr innovative Herangehensweise ist zentral für die Attraktivität des Phänomens Social Entrepreneurship in Politik und Öffentlichkeit. Innovative Produkte und Services im Sozialsektor haben beispielsweise oft einen *Präventionscharakter* oder setzen auf *Freiwilligenengagement*, um langfristige Kosten für die öffentliche Hand bzw. die Sozialversicherungssysteme (durch Arbeitslosigkeit, Pflege- oder Betreuungskosten) zu verringern und die Betreuungsqualität zu erhöhen. Ansätze, die eher einer Marktlogik zuzuordnen sind, setzen dagegen häufig auf *Hilfe zur Selbsthilfe* durch die Bereitstellung von Kapital und Wissen, oder es werden besonders hohe *ethische oder ökologische Kriterien beim Herstellungsprozess* angelegt (Fair Trade, alternative Energien etc.). Eine verlässliche Indikatorik zur *Erhebung* soziale Innovation besteht bisher allerdings nicht.
- **Leistungsbasiertes Einkommen:** Dieses Abgrenzungsmerkmal ist vor allem gegenüber klassischen zivilgesellschaftlichen Organisationsformen wie Nichtregierungsorganisationen, Stiftungen o.ä., die auf Fundraising basieren, relevant. Seine Relevanz hängt mit dem oft assoziierten Versprechen zusammen, dass es Sozialunternehmen gelänge, Marktversagen zu überwinden. Tatsächlich erwirtschaften Sozialunternehmen in einigen Bereichen marktbasierendes Einkommen (z.B. Fair Trade, alternative Energien oder ökologische Landwirtschaft). Dabei handelt es sich aber in der Regel um Leistungen und Produkte, die auch bisher an Märkten gehandelt wurden. In Bereichen wie z.B. Altenpflege, Jugendhilfe oder auch bestimmten Bildungsbereichen herrscht dagegen eine *quasi-marktliche Logik* vor: Leistungen werden über die Gesundheits- und Sozialversicherungssysteme oder öffentliche Mittel nach festen Sätzen für bestimmte Leistungen finanziert. Grundsätzlich werden von Sozialunternehmen jedoch meist verschiedene Einkommensformen kombiniert.

Die verschiedenen Kriterien finden sich zusammengefasst in der Definition der Europäischen Kommission, die in jüngster Zeit im Rahmen der *Social Business Initiative* als Teilbereich des *Single Market Act* verschiedene Förderinstrumente für Social Entrepreneurship entwickelt. Die Kommission definiert Sozialunternehmen (KOM(2011) 682 endgültig, S. 2-3) als

„Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind.“

Basierend auf diesen Überlegungen lassen sich eine weite und eine enge Definition von Sozialunternehmen ableiten:

- **Social Entrepreneurship im engeren Verständnis**

Bei SE im engeren Verständnis treffen alle genannten Kriterien zu; und zwar wie bereits angesprochen oft in sich wechselseitig verstärkender Art und Weise: Ein innovativer Ansatz ermöglicht es, gemeinnützige Ziele effektiver und/oder kostengünstiger zu erreichen. Dabei wird Sozialunternehmen im engeren Sinne oft ein transformativer Aspekt unterstellt. Sie gestalten konsequent und oft radikal neu und um, so dass gemeinnützige Ziele systematisch effektiver und nachhaltiger erreicht werden können.

- **Social Entrepreneurship im weiteren Verständnis**

Bei Social Entrepreneurship im weiteren Verständnis bleibt die soziale bzw. ökologische Grundausrichtung das Ausschlusskriterium. Zusätzlich sind allerdings als Abgrenzungsmerkmal entweder Innovationskraft oder (teilweise) marktbasierendes Einkommen ausreichend. Dementsprechend werden einerseits stark innovative Drittsektor-Organisationen ohne leistungsorientierte Einkünfte in einem weiteren Verständnis von SE eingeschlossen. Eine weitere Gruppe sind (teilweise) einkommensbasierte Drittsektor-Organisationen, die keine nennenswerten innovativen Aktivitäten aufweisen und weitestgehend bestehende Ansätze umsetzen (freie Träger der Pflege, Jugendhilfe, Arbeitsmarktintegration, freie Kindergärten), sowie Marktorganisationen, die bestehende Grundideen kopieren und allenfalls im Sinne inkrementeller Innovationen in neuen Kontexten adaptieren (Fair Trade/nachhaltiger Konsum).

Abbildung 1: Aufgliederung von Organisationen mit Gemeinwohlbezug im Rahmen des Social Economy Konzepts (Hubrich et al. 2012, 10)

Mission-Driven Organisations				
Type	Tax-exempted status	Mission driven legal forms	Inherent legal characteristics	For-Profit Social Goal Organisations
Description	Organisation is proven to be mission driven due to the tax-exempted status which is given for organizations fulfilling or aiming at a social and/or ecological purpose	Organisation is proven to be mission driven due a legal form that is only accessible for organizations fulfilling or aiming at a social and/or ecological purpose	Organisation is proven to be mission driven due a legal form that shows characteristics that either give hints to mission driven operations or democratic governance	Organisation has a for-profit legal status, but is strongly committed to a social mission. Often a tax-exempted status is not possible due to legal constraints
Example	Non-Profit Organisation, Charity	CIC, L3C	Co-operatives	GEPA
Data access	Easy or less difficult	Easy	Easy to less difficult depending on national data	Only accessible on a case to case analysis

## I.2 Bestehende Studien zu SE in Deutschland und international

Verschiedene Studien wurden recherchiert, von denen insbesondere die folgenden in die Auswertung einbezogen wurden.

### **National:**

- **MEFOSE - Mercator Forschungsnetzwerk Social Entrepreneurship**

<i>Jahr:</i>	2011 (Datengrundlage)
<i>Art:</i>	Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)
<i>Institution:</i>	Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; Civil Society Center (CiSoC) Zeppelin Universität Friedrichshafen, Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance, TU München
<i>Datengrundlage:</i>	Deal-Flow-Listen Ashoka, Schwabstiftung, Start Social; Datenbanken BAG Integrationsfirmen; Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft Integration durch Arbeit (IDA) im Deutschen Caritasverband e.V.; Desktoprecherche; <i>respondent driven sampling</i> (Grundgesamtheit ca. 1700 Organisationen)
<i>Fallzahl (N):</i>	244 Organisationen
<i>Inhalte:</i>	Tätigkeitsfeld, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gründerbiographien, Finanzierung, Skalierungsstrategien und -problematiken, Kommunikation etc. von SE in Deutschland

- **WZB Organisationsstudie: „Organisationen heute - zwischen eigenen Ansprüchen und ökonomischen Herausforderungen“**

<i>Jahr:</i>	2012/13 (Datengrundlage 2011)
<i>Art:</i>	Primärdatenerhebung (repräsentativ)
<i>Institution:</i>	Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB)
<i>Datengrundlage:</i>	615.000 Drittsektor-Organisationen In Deutschland (DSO)
<i>Fallzahl (N):</i>	11.971 Organisationen
<i>Inhalte:</i>	Tätigkeitsfelder, Umsätze und Finanzierung, Mitarbeiterstruktur, Sekordynamiken etc. von DSO in Deutschland

- **Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ), Abschlussbericht Modul 1**

<i>Jahr:</i>	2010/11 (Datengrundlage 2007)
<i>Art:</i>	Sekundärdatenauswertung (repräsentativ)
<i>Institution:</i>	Statistisches Bundesamt (destatis); Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Fritz Thyssen Stiftung
<i>Datengrundlage:</i>	3,6 Millionen Unternehmen des Unternehmensregisters (URS)
<i>Fallzahl (N):</i>	105.000 Organisationen
<i>Inhalte:</i>	Bestimmung Organisationen, Bruttowertschöpfung und Beschäftigte des Dritten Sektors nach Wirtschaftsbereichen und Regionen in Deutschland

Branchenspezifische Studien, die für unser Erkenntnisinteresse einen signifikanten Mehrwert liefern, wurden im Rahmen der Recherche nicht gefunden. Perspektivisch interessante Datengrundlagen könnten noch das **Mannheimer Unternehmenspanel (MUP)** und das **Mannheimer Innovationspanel (MIP)** am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) sein, die vor allem die Marktseite des SE Bereichs noch stärker beleuchten könnten. Anders als die bisherigen Studien sind diese Studien im kommerziellen Unternehmensbereich angesiedelt. Zudem wurden in einer Sonderauswertung die öffentliche Pflegestatistik bzw. Statistik der Kinder- und Jugendhilfe (destatis, siehe Extra Dokument) ausgewertet.

**International:**

- **SELUSI - Social Entrepreneurs as Lead Users For Service Innovation**

*Jahr:* 2009/2010  
*Art:* Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)  
*Institution:* Catholic University of Leuven; IESE Business School; London School of Economics and Political Science; SITE at Stockholm School of Economics; the Harvard Business School; i-propeller; NESsT; The Hub; the Global Institute  
*Datengrundlage:* respondent driven sampling in SE Netzwerken  
*Fallzahl (N):* 579 Sozialunternehmen in Ungarn (n=103), Rumänien (n=74), Spanien (n=139), Schweden (n=97) und Großbritannien (n=168).  
*Inhalte:* Tätigkeitsfelder, Umsätze, Innovationsaktivitäten, Wertesettings von SE

- **Fightback Britain - A Report in the State of Social Enterprise Survey (UK)**

*Jahr:* 2011  
*Art:* Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)  
*Institution:* Social Enterprise UK  
*Datengrundlage:* 8.111 Sozialunternehmen aus den Netzwerken der Verfasser  
*Fallzahl (N):* 865 Sozialunternehmen  
*Inhalte:* Tätigkeitsfeld, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gründerbiographien, Finanzierung, Skalierungsstrategien und -problematiken, Kommunikation etc. von SE in UK

- **National Social Enterprise Field Study (USA, KAN)**

*Jahr:* 2008  
*Art:* Primärdatenerhebung (nicht repräsentativ)  
*Institution:* Community Wealth Ventures; The Social Enterprise Alliance; The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) at Duke University (Durham, NC und Washington).  
*Datengrundlage:* 750 Nonprofit-Organisationen (NPO) aus Netzwerken der Verfasser  
*Fallzahl (N):* 400 NPOs  
*Inhalte:* Anzahl, Tätigkeitsfelder, Art, Einkommen, Regionen und Einschätzungen von Sozialunternehmen durch deren NPO-Trägergesellschaften für USA und Kanada

### I.3 Strukturdaten und Einschätzung des Marktpotentials von SE

Die Datenrecherche zur Eingrenzung des Marktpotentials anhand verschiedener Strukturdaten von SE in Deutschland im internationalen Vergleich bestätigte den Eindruck, dass insgesamt eher wenige quantitative Informationen zu Social Entrepreneurship (SE) in Deutschland, aber auch international vorliegen. Es zeigte sich, dass einige explizite SE-Studien bestehen, die ihre Samples allerdings vorwiegend aus Datenbanken und Netzwerken von Sozialunternehmen oder entsprechender Förderorganisationen und nur in zweiter Linie nach formalen Kriterien aufbauen. Bei den Gesamterhebungen zu den jeweiligen Sektoren finden sich relevante Daten insbesondere für den Dritten Sektor, bei denen der Gemeinwohlbezug als Ausschlusskriterium für SE vorausgesetzt werden kann. Für Marktorganisationen liegen keine Daten vor, die ohne weitere Maßnahmen auf einen Gemeinwohlbezug schließen lassen könnten. Auf Basis der gefundenen Daten lassen sich folgende Kernaussagen zusammenfassen:

#### **Anzahl der Organisationen nach Rechtsform und Tätigkeitsfeld**

- Die Datenlage erlaubt für Deutschland im Moment keine Eingrenzung von SE im engeren Sinne, insbesondere da das Innovationskriterium nirgends belastbar erhoben wurde. Nach einer Schätzung des CSI dürfte die Zahl aber im unteren vierstelligen Bereich liegen.
- Aus den vorliegenden Drittsektor-Daten lassen sich über die Rechtsform und Einkommensdaten Eingrenzungen vornehmen, die auf eine deutlich höhere Zahl von SE im weiteren Sinn hinweisen.
- Daten zu Sozialunternehmen, die originär dem Marktsektor zuzuordnen sind, fehlen fast vollständig.
- Die Einordnung in Tätigkeitsfelder wird international nach unterschiedlichen Systematiken (ICNPO; URS; EU-Klassifikation ökonomischer Aktivitäten) vorgenommen. In der Regel liegen die Schwerpunkte jedoch in den Bereichen *Soziale Dienste, Bildung, Arbeitsmarktintegration, Inklusion und Wohnen*.
- Die internationale Vergleichbarkeit ist wegen unterschiedlicher Rechtsformen und Definitionskriterien nur bedingt gegeben.

#### **Größe der Organisationen: Umsatz, Beschäftigungszahlen und geographische Reichweite**

- Sozialunternehmen weisen zur Hälfte geringe jährliche Einnahmen unter € 0,25 Mio. auf und sind damit zum Großteil eher im Bereich der Kleinstunternehmen anzusiedeln. Es gibt aber auch einige wenige Akteure mit einem Jahresumsatz von über € 5 Mio.
- Die Mitarbeiterzahlen sind ebenfalls eher im unteren Bereich, allerdings scheint es einen umgekehrten Zusammenhang zur Anzahl der Ehrenamtlichen zu geben.
- Die meisten Sozialunternehmen in Deutschland sind vorwiegend lokal aktiv.
- Insgesamt besteht im Dritten Sektor vor allem im Bereich *Sozialer Dienste* eine hohe Unternehmenskonzentration mit großen, umsatzstarken Akteuren (v.a. Wohlfahrtsverbände und größere Trägerstiftungen), die allerdings häufig Tochtergesellschaften wie gGmbHs ausgründen.
- Im internationalen Vergleich bestätigten sich diese Befunde teilweise. Während in anderen europäischen Ländern ebenfalls viele kleine Organisationen mit eher lokalem bis regionalem Fokus zu finden sind, zeigt sich in den USA bereits ein größerer Anteil von Sozialunternehmen mit höherem Umsatz und größeren Mitarbeiterzahlen. Dies spiegelt möglicherweise den im angelsächsischen Sozialsystem gegenüber den deutschen gesetzlich geregelten Quasimärkten üblicheren Ansatz des Government Contracting als Form der Finanzierung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen wider.



### **Alter und Stadium der Organisationsentwicklung**

- Sozialunternehmen sind in Deutschland nach bestehender Datenlage vorwiegend junge bis sehr junge Organisationen. Es gibt aber auch einige ältere Akteure, die unterstreichen dass es sich bei SE nicht um ein neues Phänomen handelt.
- Insgesamt besteht derzeit eine starke Gründungsdynamik vor allem bei gGmbHs und Genossenschaften, die auch von Seiten etablierter Akteure ausgeht, die neue Geschäftsfelder erschließen oder interne Umstrukturierungen vornehmen (Intrapreneurship, Ausgründungen).
- Im internationalen Vergleich zeigt sich ein ähnliches Bild. In anderen europäischen Ländern und insbesondere Großbritannien gibt es ebenfalls viele junge Organisationen (Start-Up Boom), und auch in den USA weist die Zahl an Ausgründungen von Sozialunternehmen durch klassische NPO einen aufsteigenden Trend vor.

### **Ressourcen- und Finanzierungssituation**

- Sozialunternehmen weisen über verschiedene Entwicklungsstadien häufig eine hybride Einkommensstruktur aus privaten und öffentlichen Mitteln auf.
- Mit steigender Organisationsgröße nimmt der Anteil an leistungsbezogenen Mitteln aus Sozialversicherungssystemen und öffentlicher Hand tendenziell zu. Insgesamt tragen öffentliche Mittel einen wesentlichen Teil zum Einkommen sowohl von Drittsektor-Organisationen im Allgemeinen als auch Sozialunternehmen im Besonderen bei.
- Freiwilligenengagement spielt bei Drittsektor-Organisationen insgesamt, aber auch bei Sozialunternehmen im weiteren und engeren Sinne eine wichtige Rolle.
- Im internationalen Vergleich ist der Anteil an selbsterwirtschafteten privaten Mitteln in anderen Ländern höher. Ein öffentlicher Finanzierungsanteil ist vor allem in Europa immer gegeben, in den USA spielen allerdings Stiftungen eine dominierende Rolle, zumindest in der Gründungsfinanzierung.
- Eine Finanzierung per Investitionslogik (etwa über Darlehen oder Eigenkapitalbeteiligung) ist auch im internationalen Vergleich geringer ausgeprägt.

### **Innovation**

- Die Datenlage zur Innovativität ist sowohl für Sozialunternehmen als auch für Drittsektor-Organisationen insgesamt fast nicht existent.
- Im europäischen Vergleich deutet sich an, dass Sozialunternehmen gegenüber konventionellen Unternehmen über relativ höhere Innovationsaktivitäten verfügen.
- Die wichtigste Motivation für Innovationstätigkeit bei Sozialunternehmen ist die Verbesserung der sozialen und/oder ökologischen Wirkung, aber auch die Verbesserung der finanziellen Tragfähigkeit.

Auf Basis der geschilderten Überlegungen kann man potentiell von einer höheren fünfstelligen Anzahl an Organisationen ausgehen, auf die die Kriterien von *Sozialunternehmen zumindest im weiteren Sinne* zutreffen (vgl. Abbildung 2), wengleich darauf zu verweisen ist, dass diese Aussage aufgrund der eingeschränkten Datenverfügbarkeit nicht in wissenschaftlich belastbarer Weise zu treffen ist. Für die Zahl an *Sozialunternehmen im engeren Sinne*, die wegen fehlenden Innovationsdaten noch schwerer zu quantifizieren sind, ist von einer geringen vierstelligen Zahl auszugehen. Besonders die stark innovativen Organisationen stellen dabei als eine Art „Forschungs-

und Entwicklungsabteilung des Sozialstaats“ eine aus Fördersicht interessante Zielgruppe dar, die ihre Wirkung oft indirekt als Rollenmodell für bessere Versorgungsqualität bei gleichzeitiger Entlastung der öffentlichen Hand und der Sozialversicherungssysteme gewinnt.

Abbildung 2: Grobschätzung der Anzahl von Sozialunternehmen in Deutschland auf Basis der bestehenden Datenlage (Stand: April 2013)

	Stark innovativ	Nicht/wenig innovativ
<b>Stark einkommensbasiert</b> (inklusive Quasi-Märkte)	ca. 1.000 – 1.500 <sup>1</sup>	ca. 40.000 – 70.000 <sup>2</sup> (Sozialökonomie bzw. Sozialunternehmen im weiteren Sinne)
<b>Nicht/gering einkommensbasiert</b>	ca. 1.500 – 2.500 <sup>3</sup>	Keine Sozialunternehmen

<sup>1</sup> Schätzung auf Basis von Preisen und Förderprogrammen zur Identifikation sozialer Innovationen, z.B. Ashoka, Schwab Stiftung, startsocial, Innovatio (Wohlfahrtsbereich) sowie Experteninterviews. Die jeweiligen Kandidatenlisten liegen am CSI vor, auch bei den nicht Ausgezeichneten kann hier zumindest teilweise von einer stärkeren Innovationstätigkeit im Sinne von neuartigen oder transformativen Ansätzen und nicht nur inkrementellen Verbesserungen ausgegangen werden. Belastbare Messungen sozialer Innovationen befinden sich noch in der Entwicklung und sind voraussichtlich in den nächsten 2-3 Jahren verfügbar.

<sup>2</sup> Schätzung *Obergrenze*: ca. 106.000 Organisationen (Daten aus ZiviZ, Organisationen mit Gemeinnützigkeitsstatut und mindestens 1 sozialversicherungspflichtig Beschäftigter oder € 17.500 zu versteuerndes Einkommen) – ca. 25.000 Kirchengemeinden (Eigenrecherche zur Kirchengemeinden in Deutschland) – ca. 10.000 Förderstiftungen (Verzeichnis Deutscher Stiftungen); Schätzung *Untergrenze*: ca. 9000 gGmbHs/gUGs + ca. 8000 Genossenschaften (aufgrund partizipativer Governance-Struktur in der Regel auch der Sozialökonomie zugeordnet) + ca. 3.000 operativ tätige bzw. Trägerstiftungen (Daten aus WZB Studie Organisation heute, Verzeichnis Deutscher Stiftungen) + Unbekannte Zahl X; zusätzlich haben Sozialunternehmen häufig auch Rechtsformen ohne Gemeinnützigkeitsstatus (GmbH, Gbr etc.), teilweise als Rechtsform in Verbindung mit einer e.V. oder einer Stiftung; weiterhin sind marktbasiertere Unternehmen mit sozialer/ökologischer Ausrichtung zu berücksichtigen (z.B.: ca. 800 Weltläden, ca. 1240 Unternehmen im Netzwerk der Gemeinwohlökonomie etc.), zu denen keine Daten vorliegen, so dass hier derzeit letztlich nur ein recht breiter Korridor geschätzt werden kann.

<sup>3</sup> Schätzung vgl. 1 sowie Annahmen aus weiteren Forschungsprojekten; diese Unternehmen sind für Investorenlösungen aber normalerweise grundsätzlich uninteressant.

### Einschätzung der Entwicklungspotentiale von SE

Verschiedene Entwicklungen geben Hinweise für die Einschätzung von Entwicklungspotentialen, aus denen auf ein Wachstum und eine Etablierung des Feldes geschlossen werden. Diese sind:

- Stattfindender **Ausbau politischer Fördermaßnahmen** in Deutschland und Europa
- **Ausdifferenzierung der privaten Förderlandschaft und Infrastruktur** in Deutschland
- **Ökonomisierungstendenz im Sozialsektor** und **Verstärkung des Innovationsfokus bei etablierten Sozialverbänden**
- **Positive Nachfrageentwicklung in bestimmten Sektoren** (Kinderbetreuung, Pflege, nachhaltiger Konsum)

## Zusammenfassung TEIL II.

### Problematiken und Lösungsansätze bei der Skalierung von Sozialunternehmen in Deutschland – Schwerpunkt Eigenkapital-Finanzierung

#### II.1 Skalierung von Sozialunternehmen

Für die Skalierung kommt bei Sozialunternehmen im Kontrast zum Wachstum (rein) kommerzieller Unternehmen **indirekten Mechanismen eine stärkere Rolle zu**. Durch den Fokus auf die soziale und ökologische Wirkung kann eine erfolgreiche Skalierung auch indirekt gelingen, etwa durch *Social-Franchise-Lösungen*. Zudem sind Sozialunternehmen auch im Bereich politischer Themenanwaltschaft und/oder öffentlicher Meinungsbildung aktiv und versuchen, gesetzliche oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen für alle Akteure in ihrem Feld zu verändern (scaling of ideas). **Typische Skalierungsstrategien in Deutschland** umfassen neben der qualitativen Verbesserung des eigenen Angebotes und der Entwicklung neuer Produkte vor allem die Erweiterung der Zielgruppe am Standort sowie Kooperation mit anderen Anbietern.

#### II. 2.1 Allgemeine Skalierungshemmnisse

Allgemeine **Probleme der Organisationsentwicklung** bei Sozialunternehmen umfassen:

- Starke und komplexe lokale **Verwurzelung**
- Fehlendes **Angebot an Fachkräften** und qualifizierten Talenten
- **Status-Quo-Präferenz und Konkurrenzdenken** innerhalb wichtiger Anspruchsgruppen
- **Legitimationsprobleme** durch schwierige Wirkungsnachweise
- Veränderung der **Organisationskultur** und **Authentizitätsprobleme**
- Höhere **Fixkosten** und ein entsprechender Flexibilitätsverlust
- Probleme bei der **Qualitätssicherung**
- **Überlastung** und **fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenzen**
- **Kein Interesse an Wirkungsskalierung**

#### II.2.2 Spezifische Hemmnisse in der Finanzierung von Sozialunternehmen

Finanzierungshemmnisse haben wir differenziert nach unterschiedlichen Finanzierungsformen sowie nach Unternehmens- und Investorenperspektive betrachtet:

Die **öffentliche Finanzierung** findet hauptsächlich über Projektförderung, leistungsbasierte Einkünfte in Quasi-Märkten und über Zuschüsse statt. Insgesamt ergibt sich eine recht lange Liste an Problemen dieser Finanzierungsquelle, die eine Finanzierung besonders innovativer Lösungen aus öffentlichen Quellen erheblich erschwert, wenn auch nicht vollständig ausschließt. Hauptsächlich vier Problembereiche lassen sich identifizieren:

- Hoher **Administrationsaufwand** und mangelnde **Flexibilität**
- Unzureichende **Anreizstrukturen** für Innovationen
- Schrumpfende öffentliche **Budgets**
- **Föderalismus** und sonstige politische Rahmenbedingungen

Die **Finanzierung durch private Geldgeber ohne Renditeerwartung** wie etwa Stiftungsmittel, CSR-Mittel, Spenden wird häufig in der Gründungsphase genutzt, kann aber auch dauerhafte Finanzierungsinstrumente darstellen oder gar im Skalierungsprozess eine wichtige Rolle einnehmen, da einige Stiftungen auch in diesem Entwicklungsstadium unterstützen. Hemmnisse dieser Finanzierungsform sind:

- Hoher **administrativer Aufwand** für Einwerbung und Reporting
- **Gründerbias** bei einigen Stiftungen
- **Eigeninteresse und Gestaltungswille** der Geldgeber
- Eingeschränkte **Vereinbarkeit** mit renditetragenden Finanzierungsinstrumenten

Die **Finanzierung durch Leistungsempfänger**, also das Erzielen von Markteinkünften, Schulungs-/Lizenzgebühren oder Mitgliedsbeiträgen im Austauschverhältnis Leistung gegen Geld wird von zunehmend mehr Sozialunternehmern als Mittel zur Wahrung ihrer Autonomie geschätzt und angestrebt. Gleichzeitig wird dadurch die eigene Leistung in der eigenen und der Fremdwahrnehmung aufgewertet. Einige Problematiken sind allerdings auch hier zu nennen:

- **Volatilität** und oft zu geringes **Volumen** für Wachstum
- Eingeschränkte Möglichkeit der **Rücklagenbildung** bei gemeinnützigen Organisationen
- Geringe **Patentierungsmöglichkeiten und -interessen** im Sozialbereich

Über diese Instrumente hinaus spielt die Finanzierung durch **private Geldgeber mit Renditeerwartung** im Rahmen der „klassischen“ Investmentinstrumente Eigenkapital, Mezzaninkapital und Fremdkapital in jüngerer Vergangenheit eine immer stärkere Rolle. Von den genannten Finanzierungsformen wird in Deutschland im sozialen Bereich vor allem das klassische Kreditgeschäft genutzt. Gerade für junge Organisationen ist es jedoch häufig schwierig, an entsprechende Finanzierungen heranzukommen, weil Bankvertreter zu wenig mit Geschäftsmodellen vertraut sind, die zu Teilen oder insgesamt auf quasi-marktlichen Einkünften oder öffentlichen Zuschüssen basieren. Um diese Lücke zu schließen, gibt es derzeit drei fokussierte Social Investment Fonds (BonVenture; Social Venture Fund, Tengemann Ventures (neu)) und eine geringe zweistellige Zahl an abgeschlossenen Investments bei innovativen Sozialunternehmern im engeren Sinne. Ein neuer Intermediärsakteur im Feld, der die Entwicklung beschleunigen soll, ist die von der Förderorganisation Ashoka gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE).

### **Problematiken privater Finanzierung mit Investitionslogik aus Unternehmensperspektive**

Nach derzeitiger Bedarfslage besteht aus Sicht der Sozialunternehmen (v.a. aus dem Dritten Sektor) vor allem eine Lücke hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten, die eine hohe Flexibilität in der Verwendung erlauben, nicht unmittelbar projektbezogen eingesetzt werden müssen und längerfristig verfügbar sind. In der Regel geht es um Volumina, die Investitionen für Skalierungsaktivitäten erlauben, also Investitionsvolumina von ca. € 50.000 bis € 500.000 Euro, wobei auch verstärkt Stimmen nach mehr Verfügbarkeit geringerer Beträge laut werden. Die bisher identifizierten Problematiken aus Unternehmenssicht werden im Folgenden kurz dargestellt:

**- Risiken und Unwägbarkeiten in der langfristigen Entwicklung**

Bei Sozialunternehmen sind die Einkommens- und Geschäftsmodelle mit erheblichen Risiken in der langfristigen Perspektive behaftet, die mit dem Innovationsgrad im Zusammenhang stehen. Erfolgchancen sind nicht ausschließlich von der eigenen Performance und der Nachfrage bei der Zielgruppe abhängig.

**- Gestaltungswille und Autonomiebedürfnis vs. Mitspracherechte**

Sozialunternehmer gehen allein durch die Gründung der Organisation oft schon erhebliche persönliche und finanzielle Risiken ein. Sie identifizieren sich außerordentlich mit ihrem sozialunternehmerischen Projekt und möchten es möglichst autonom gestalten. Dem entgegen steht das Interesse von Eigenkapitalgebern, die Geschicke des Unternehmens (mit) zu bestimmen.

**- Mangelnde Berücksichtigung sozialer und ökologischer Rendite**

Wenn auch Investoren aus dem Venture-Philanthropy-Bereich nicht vorwiegend aus ökonomischem Interesse in dem Feld aktiv sein dürften (vgl. unten), so bemängelten Sozialunternehmer häufig doch eine gewisse Eindimensionalität der Perspektive in Verhandlungen, die finanzielle Tragfähigkeits- und Renditeaspekte ins Zentrum stellt.

**- Konflikte mit anderen öffentlichen und privaten Finanzierungsformen**

Sowohl Regularien öffentlicher Finanzierung als auch die Verwendungsvorstellungen privater Spender erschweren oder verhindern oft die Kapitalakquise bzw. die Bedienung einer Renditeerwartung.

**- Hohe Anforderungen an Reporting und Wirkungsmessung**

Das von Investoren (aber auch von öffentlichen Geldgebern und Stiftungen) verlangte Ausmaß an Dokumentation übersteigt in der Wahrnehmung mancher Interviewpartner ein vernünftiges Maß. Dadurch sehen sich einige Sozialunternehmer in ihrem Wirkungspotential gefährdet.

**- Sprachliche und kulturelle Unterschiede**

Sozialunternehmer, deren berufsbiographische Wurzeln oft eher im dritten Sektor liegen, sprechen häufig eine „andere Sprache“ als Personen aus der Wirtschaft, und diese wiederum kommunizieren anders als Personen aus Politik und Verwaltung.

**- Fehlendes Verständnis für langfristige Entwicklung von Sozialunternehmen**

Bei Sozialunternehmen dauert die Ausarbeitung in aller Regel noch einmal erheblich länger als bei „herkömmlichen“ Start-ups, was vor allem mit der Komplexität aus Zielvorstellungen und heterogenen Akteursgefügen zusammenhängt. Aus Sicht der Sozialunternehmer wird diese Langwierigkeit durch Investoren und andere Geldgeber bislang noch nicht ausreichend berücksichtigt.

**- Verfügbare Investitionsvolumina, mangelnde Transparenz und „Matthäus-Prinzip“**

Während oft betont wird, dass hinsichtlich verfügbarer Förder- und Investitionsvolumina vor allem die Größen zwischen € 50.000 und € 250.000 in der Investitionslandschaft zu wenig angeboten werden, wird häufig auch ein Mangel im unteren fünfstelligen Bereich hervorgehoben. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass sich gerade am Anfang die Finanzierungslandschaft für Sozialunternehmer als sehr intransparent darstellt. Auch deswegen

herrscht im Feld das „Matthäus-Prinzip“ vor, also das Problem, dass große, etablierte und erfolgreiche Sozialunternehmen zahlreiche Preise, Förderungen und auch Investitionen anziehen, während kleine, junge Start-ups, die diese Förderungen eigentlich viel nötiger hätten, leer ausgehen.

**- Risikoaversion und fehlende Angebotsvielfalt auf Seiten der Investoren**

Aus Sicht einiger Sozialunternehmer wird eine generell weit verbreitete Risikoaversion unter deutschen Investoren rückgemeldet, die eine Finanzierung in der Frühphase in der Regel nicht eingehen. Zudem wurde in den Interviews deutlich, dass es durch die geringe Zahl an Investoren keinen Wettbewerb um die besten Sozialunternehmer gibt, sondern dass die Konditionen vielmehr von Seiten der Investoren diktiert werden können.

**- Ausschüttungsansprüche vs. Gemeinnützigkeitsrecht**

Eine weitere Schwierigkeit besteht in der Governance-Struktur bzw. dem Gemeinnützigkeitsstatus vieler Sozialunternehmen. So ist die Auszahlung einer Rendite im herkömmlichen Sinne beispielsweise bei gGmbHs gar nicht möglich, da alle Profite in das Unternehmen reinvestiert werden müssen.

**Problematiken privater Finanzierung mit Investitionslogik aus Investorenperspektive**

Anders als in anderen Feldern zielen die bisherigen Investoren in ihrem kommunizierten Selbstverständnis nicht ausschließlich auf eine finanzielle Rendite, sondern sind vielmehr aus einer philanthropischen Motivation heraus entstanden. Die Gestaltung der Förderung in dieser Form soll neben der Effizienzsteigerung bei den geförderten Organisationen auch dem Kapitalerhalt bei den Förderern dienen, um einerseits die Anlagemöglichkeit 'Sozialunternehmen' konkurrenzfähiger gegenüber klassischen Anlagealternativen zu halten und um andererseits mit denselben Mitteln mehrfach fördern zu können. Viele der oben diskutierten Problematiken schlagen sich dabei natürlich spiegelbildlich in der Investorenperspektive nieder:

**- Unzureichende Finanzierungsfähigkeit wegen fehlender Management-Expertise**

Dass der Business-Plan von Sozialunternehmern oder auch ihre personelle Ausstattung insbesondere bezüglich nötiger Managementkompetenzen in vielen Fällen Mängel aufweisen ist immer noch eine der am häufigsten genannten Schwierigkeiten des Social-Investment-Felds.

**- Geringe Investitionsvolumina gegenüber hohen Transaktionskosten**

Für Social Venture Capital-Investoren lohnt sich ein Investment aufgrund der relativ hohen Due-Diligence- und Overhead-Kosten erst ab einer Höhe, die für viele Sozialunternehmer zu groß ist.

**- Ungünstiges Risiko-Gewinn-Verhältnis**

Aus Sicht der Investoren ist bei Investitionen in Sozialunternehmen das Risiko relativ hoch, das sich zudem durch fehlende Erfahrungswerte im Umgang mit und der Bewertung von sozialunternehmerischen Ansätzen noch verschärft. Dem steht eine tendenziell eher unterdurchschnittliche Renditechance gegenüber.

**- Fehlen von Verständnis, Voraussetzungen, Interesse bei potentiellen Kapitalgebern**

Social Investments sind unter potenziellen Kapitalgebern noch nicht sehr weit verbreitet bzw.



nicht angemessen verstanden. Es herrscht stattdessen noch immer eher eine Spendenmentalität vor. Weitere potenzielle Geldgeber wie Stiftungen, Sozial- und Nachhaltigkeitsbanken, Wohlfahrtsorganisationen, Unternehmen oder reguläre Venture Capital Fonds sind aus den hier genannten Gründen ebenfalls (noch) zurückhaltend.

**- Spannung zwischen Missionszielen und Nachweisbarkeit**

Das Fehlen zufriedenstellender Wirkungsmessungsansätze oder gar solide vergleichbarer Standards erschwert es auch den sozialen Investoren, die in der Mission mitgedachte Bewertung sozialer und/oder ökologischer Rendite einzuschätzen. Vergleichbare und nach Möglichkeit einheitliche Standards könnten auch helfen, institutionelle und sonstige Investoren zu gewinnen, die ihren jeweiligen Geldgebern ja Rechenschaft schuldig sind.

**- Schwierige Bewertung von Sozialunternehmen**

Gerade bei Eigenkapitalbeteiligung besteht die Schwierigkeit, zunächst den Unternehmenswert zu bestimmen. Soll auch hier die soziale Mission mit berücksichtigt werden, so greifen Instrumente der klassischen Wirtschaftsprüfung wegen der oben geschilderten Problematiken (*value capturing* etc.) zu kurz.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unsere Gespräche mit Investoren, Sozialunternehmern und Intermediären ein recht vielschichtiges Bild verschiedenster Problemkomplexe hinsichtlich der Finanzierung von Sozialunternehmertum zeichnen. Insgesamt kann dabei keine einheitliche Einschätzung für Sozialunternehmen gegeben werden, sondern es muss nach Branchen und Einkommensmodellen differenziert werden. Während bei umsatzorientierten Einkommensmodellen in Bereichen wie Kindertagesstätten, erneuerbare Energien oder Arbeitsintegrationsbetrieben Überschüsse denkbar sind, ist dies in beteiligungs- oder fundraisingbasierten Feldern wie Inklusion, Suchtbetreuung oder Drogenrehabilitation nur bedingt zu erwarten. Wir gehen aber davon aus, dass die wesentliche Rolle (sozialer) Investoren im Bereich Sozialunternehmertum (v.a. Dritter Sektor) im Idealfall im Selektionsmechanismus liegen wird, der besonders vielversprechende innovative Ansätze von Sozialunternehmen identifiziert und sie bei ihrer Verbreitung im sozialen Bereich gegen eine relativ geringe Verzinsung unterstützt. Eine flächendeckende, lukrative Anlagemöglichkeit mit höheren Renditen kann für die Zukunft zumindest in typischen Feldern des Dritten Sektors ohne fragwürdige Gemeinwohleffekte kaum erwartet werden, wie die oben geschilderten Ausführungen verdeutlichen. Eine Ausnahme hiervon könnten Social Impact Bond-Logiken bilden, bei denen die Verzinsung aus vermiedenen öffentlichen Folgekosten erfolgt, also „Social Return on Investment“ partiell in „Return on Investment“ überführt wird.

### **II.3 Best-Practice Perspektiven und Lösungsansätze**

Zum Einsatz von Kapitalmarktinstrumenten bei Sozialunternehmen ergibt sich ein differenziertes Bild. Neben verschiedenen organisationalen und kommunikativen Hürden, die weitestgehend auch im klassischen Venture-Capital-Bereich eine Rolle spielen dürften, allerdings durch die soziale und ökologische Zielstellung und hohe ideelle Motivation bei Sozialunternehmen verschärft werden (Autonomiefragen, unterschiedliche Kulturen, Finanzierungsfähigkeit, unterschiedliche Risikowahrnehmungen), spielen vor allem die institutionellen Rahmenbedingungen eine Rolle.

Im **Dritten Sektor** sind *Eigenkapitalfinanzierungen* unterschiedlich relevant. Zum einen gibt es hier relativ einfache Fälle in den genannten Bereichen (z.B. Kinderzentren Kunterbunt mit Kindertagesstätten), die Gewinne erwirtschaften und für Investoren ohne größere Umstände attraktiv sind. Prinzipiell denkbar sind sie auch in anderen Bereichen, aber selbst erfolgreiche Ideen von Sozialunternehmen können einen relativ langen Anlauf brauchen, bis sie flächendeckend durch öffentliche Kostenträger anerkannt sind. Durch die im sozialen Bereich häufig vorherrschende Dreieckskonstellation zwischen Kostenträger, Benefiziar und Leistungserbringer sind Angebot und Nachfrage nicht unmittelbar gekoppelt. Eigenkapitalbeteiligungen bei (sozial) erfolgreichen Sozialunternehmen sind deshalb nicht notwendigerweise auch ökonomisch erfolgreich. Das Erreichen einer *Finanzierungsfähigkeit* impliziert dementsprechend nicht nur den Aufbau professioneller Strukturen, sondern häufig auch die Entwicklung kreativer Querfinanzierungsideen wie Schulungszentren, Lizenzierungsverfahren, Materialvertrieb o.ä. Dadurch kann dann auch die eigentliche, wegen fehlender Anerkennung der Kostenträger nicht profitable Tätigkeit, zumindest vorübergehend querfinanziert werden, bis eine öffentliche Regelfinanzierung erreicht wird. Dennoch sind solche Sozialunternehmen insbesondere für Investoren mit sozialer und ökologischer Renditeerwartung wegen der hohen Aufmerksamkeit und Innovativität am attraktivsten.

Im **Marktbereich** wie beispielsweise nachhaltiger Mode, der jenseits der eigentlichen Sozialunternehmerdebatte im engeren Sinn stattfindet, sind klassische Investoren dagegen bereits durchaus üblich, auch hier wurde allerdings von „unterschiedlichen Wellenlängen“ berichtet, und die Renditeerwartung von Investoren wird von manchen Sozialunternehmern kritisiert.

Zu den meisten der genannten Probleme und Hemmnisse existieren sowohl praktizierte als auch diskutierte bzw. denkbare Lösungsansätze. Oftmals bestehen praktikable Lösungen, denen für eine weitere Verbreitung nur zusätzliche Ressourcen oder Unterstützung fehlen. Einige dieser Best-Practices zur Lösung der jeweiligen Problembereiche stellen wir hier vor:

#### **- *Transparenz und Vermittlung***

Für bessere Finanzierungsmöglichkeiten sind die Herstellung einer besseren Transparenz zu Finanzierungsmöglichkeiten und der Ausbau von Intermediärstrukturen nötig; ein anderer Aspekt ist die derzeit noch unzureichende Wirkungstransparenz. Einen wesentlichen Versuch unternimmt hier die von Ashoka gegründete Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship (FASE), die als Vermittlungsagentur/Intermediär mittel- bis langfristig eine Investitionspipeline mit etwa 100-150 Organisationen aufbauen sowie neue Investoren ansprechen und gewinnen soll. Sie soll auch als Übersichtsplattform und Netzwerk zu Finanzierungsmöglichkeiten und Wirkungsmessungsansätze entwickeln und etablieren helfen fungieren.

#### **- *Kompetenzaufbau bei allen beteiligten Parteien***

Auf Seiten der Sozialunternehmer als auch der Investoren müssen Kompetenzen im jeweils anderen Feld aufgebaut werden. Für Sozialunternehmer heißt das, betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu vertiefen, für Investoren geht es darum, beispielsweise das Funktionieren von Wohlfahrtsmärkten besser zu verstehen. Auch hier ist die FASE von Ashoka aktiv und geht das Problem der Finanzierungsfähigkeit in puncto Kompetenzaufbau im Rahmen eines Pro-Bono-Netzwerks an.



**- Effizienzsteigerung/Transaktionskostensenkung**

Um Transaktionskosten zu senken und die Effizienz von Investments zu steigern, ist es notwendig, Selektions-, Analyse-, Due-Diligence- sowie Beratungs- und Begleitungskosten zu senken. Bemühungen zur Vereinheitlichung der Präsentation von Sozialunternehmen gegenüber potenziellen Investoren wie etwa die Social Reporting Initiative sind wohl ein erster Schritt in die richtige Richtung. Eine Datenbank (vgl. FASE) kann ein zielgerichtetes Profiling erfolgen und so insgesamt die Effizienz im Feld gesteigert werden.

**- Konstruktive Verbindung verschiedener Finanzierungsformen**

Problematiken, die sich aus unterschiedlichen Interessen und Motivationslagen heterogener Investoren ergeben, können durch sinnvolle Arrangements gelöst oder gemindert werden. Denkbar ist etwa die Übernahme von Kapitalkosten oder Bürgschaften durch Stiftungen oder andere Spender. Auch die Finanzierung von Wirkungstransparenz als Voraussetzung für öffentliche Finanzierung wäre eine Kooperationsmöglichkeit, um Ressourcen sinnvoll für die Freisetzung von Kapital zu bündeln.

**- Risikominderung und Risikostreuung**

Neben entstehenden Erfahrungswerten wäre insgesamt eine Entwicklung wünschenswert, in der Risiken weniger von denen getragen werden, die von der Finanzierung „leben müssen“, nämlich Sozialunternehmern und Investoren, und stärker von Stiftungen und Spendern geschultert werden, für die ein finanzieller Verlust weniger bedrohliche Konsequenzen hat, und die darin möglicherweise eher die soziale Wirkung positiv sehen können. Zudem können Modelle wie Gewinn- und Umsatzbeteiligungen, die derzeit erstmals getestet werden, zur Risikominderung beitragen.

**- Angebotserweiterung quantitativ und qualitativ**

Neben der Gewinnung neuer Investoren, für die vor allem Erfolgsgeschichten und Best Practice Beispiele wichtig sind, können die Finanzierungsangebote für Sozialunternehmen am Kapitalmarkt auch durch Mikrofinanzangebote, Crowdfunding und Peer-to-Peer-Lending oder auch Social Impact Bonds weiter entwickelt werden.