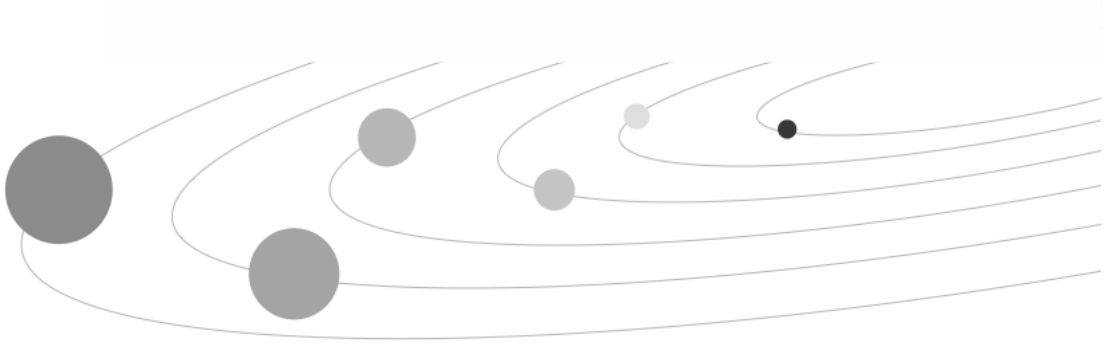
# Vom Planetensystem zum Ökosystem
# Finanzierungen für Sozialunternehmer neu denken

Thesenpapier, Februar 2013
von Thomas Friemel und Felix Oldenburg



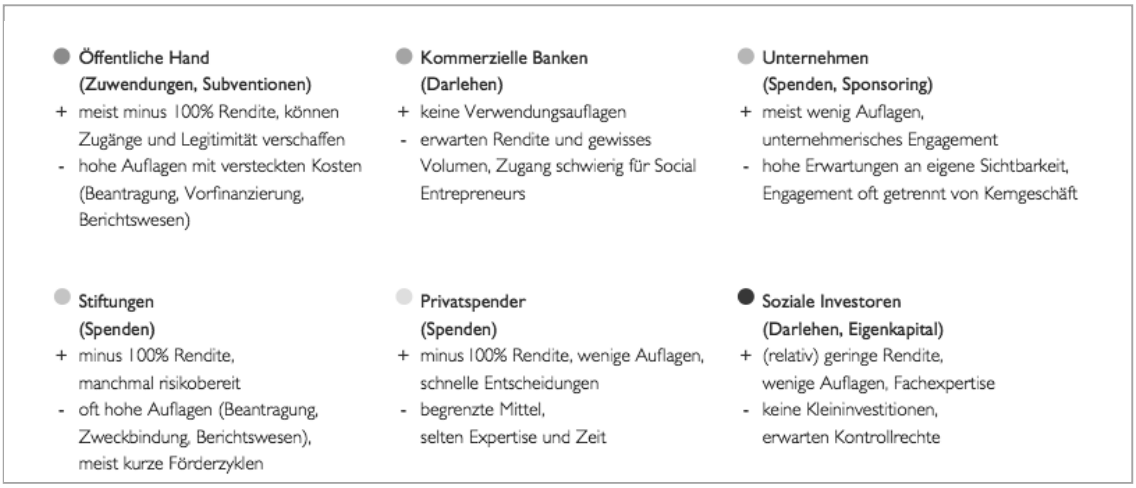
**Finanzierungen wie von verschiedenen Planeten**

So ein Planet ist ein äußerst eigener Typ. Jupiter zum Beispiel: Der Gasriese ist der Big Boss in unserem Sonnensystem, 318mal schwerer als die Erde und doch braucht er nur zehn Stunden für eine Rotation. Und er hält den Asteroidengürtel in Schach – ohne Jupiter würde statistisch gesehen alle 100.000 Jahre einer der Gesteinsbrocken auf die Erde stürzen. Oder Saturn: 29 Jahre und 166 Tage braucht der Planet mit den Ringen für seine Sonnenumrundung, hat Wolken aus Ammoniak und am Südpol tobt ein Sturm von 8000 Kilometer Durchmesser, der immer an derselben Stelle bleibt. Oder Merkur, wieder ganz anders: Der kleinste in unserem Sonnensystem bringt es tagsüber auf Temperaturen von 430 Grad, nachts rauscht das Thermometer auf -170 Grad in den Keller. Die Atmosphäre ist dünner als ein im Labor erreichbares Vakuum, die Oberfläche übersät mit Kratern.

Jeder Planet sieht anders aus, hat seine eigene Geschwindigkeit, seine eigenen Gesetze. Und jeder ist für sich und kreist um sich selber.

Genauso, wie die verschiedenen Kapital-Player im sozialunternehmerischen Sektor. Hier ein Programm der öffentlichen Hand, da die Spende einer Stiftung, dort das Darlehen eines Sozialfonds – alle mit ihren eigenen Standards, eigenen Regeln, eigenen Konditionen.

Für die Social Entrepreneurs ein kaum zu durchschauender Dschungel, in dem sich die wenigsten nur zurechtfinden. Dann doch lieber das Friends & Family-Programm starten und Daumen drücken, dass man damit durchkommt.




Wissenschaftler haben sich die Situation genauer angesehen: Finanzierungen bis €50.000 bekommen die meisten Sozialunternehmer von Spendern und Förderern oft ohne große Probleme. Finanzierungen über €250.000 sind auch nicht so schwer zu bekommen, denn hier stehen soziale Investoren bereit – die ihr Geld allerdings mit Zinsen zurück bekommen wollen. Zwischen €50.000 und €250.000 ist das Niemandsland. Und noch schlimmer: Die Experten zeigen sogar Konflikte zwischen verschiedenen Finanziers auf, die dazu führen können, dass Sozialunternehmer zum Beispiel ihre Spender vergrätzen, wenn sie auf der anderen Seite Zinsen für Kredite zahlen oder dass sie mit unflexiblen öffentlichen Mitteln andere Investoren abschrecken.

Die gute Nachricht ist: Es gibt genügend Kohle auf den einzelnen Planeten, es ist nur in unterschiedlichen Mengen verteilt.

Alle wissen voneinander – die öffentliche Hand, die Stiftungen, die Fonds, die Social Investors, die Banken –, doch niemand baut eine Brücke zum anderen. So läuft der Sozialunternehmer mit der jeweils stimmigen Geschichte im Kopf und der angepassten Präsentation im Koffer von potenziellem Geldgeber zu potenziellem Geldgeber. Er passt seine Finanzierungsgeschichte immer wieder neu an, gerade so, wie es gerade opportun erscheint. Wenn er großes Glück hat, füllt sich am Ende sein Konto mit Kapital aus den unterschiedlichsten Quellen. Gelingende Wachstumsfinanzierungen werden so zu einem Produkt des Zufalls.

**Kein entweder-oder: Förderungen und Investitionen**

Das ist schade, denn eigentlich ist doch alles da. Das Geld, der Wille, die Projekte. Und auch ein Blick in den Investitionssektor der herkömmlichen Wirtschaft beweist: Selbst geeignete Finanzierungsinstrumente liegen bereit, der sozialunternehmerische Sektor muss sie nur für sich übersetzen und definieren.

Das Problem: Es wird noch zu oft vom Finanzierungsinstrument her gedacht: Was etwa nicht genau auf die Kombination von Rendite, Umfang, Instrument und auch noch thematisches Interesse des Finanziers passt, das kommt meist nicht einmal zu einem Gespräch.

Die Realität der Finanzierungsbedarfe ist dagegen nicht nur bunt, sondern auch dynamisch. Ein Blick auf die Finanzierungsmodelle und Rechtsformen allein der 45 von Ashoka geförderten Sozialunternehmer zeigt: Es gibt kein entweder-oder, weder hinsichtlich der Finanzierung aus sogenannten Eigenerträgen einerseits oder Förderungen andererseits, noch hinsichtlich der Entscheidung für eine gemeinnützige oder eine kommerzielle Rechtsform. Typisch sind sogenannte Hybridfinanzierungen, die verschiedenste Einkommensströme kombinieren. Auch kombinieren viele Sozialunternehmer eine gemeinnützige und eine kommerzielle Rechtsform unter einem Dach, um das gemeinsame Ziel zu erreichen und Finanziers jeweils den Partner zu geben, den sie brauchen. Fast alle Kombinationen werden genutzt – und noch wichtiger: Erfolgreich wachsende Ideen gibt es überall. Ein Modell ist nicht besser als das andere, und meist gibt es auch bei Projekten, die im Ganzen keinen Gewinn abwerfen können oder wollen einzelne Geschäftsbereiche, die getrennt positive Cashflows erzeugen und damit auch rückzahlbare Finanzierungen anziehen können.

Um noch eine Komplikation hinzuzufügen: Viele erwarten, dass sich Sozialunternehmen komplett aus eigenen Einnahmen finanzieren sollen statt aus Spenden und Fördermitteln. Oft aber sind genau diese Spenden und Fördermittel genauso verlässlich wie Bezahlungen für eine Leistung. Die Sozialunternehmerin Anja Kersten beispielsweise übersetzt mit Hilfe von Medizinstudenten/innen unverständliche Diagnosen in verständliches Deutsch. Für durchschnittliche jede dritte Übersetzung erhält sie eine kleine Spende.

Kurzum, Sozialunternehmer leben nicht von Luft und Liebe, sondern sind oft ausgesprochen pragmatisch, sich die Finanzierungen dort zu suchen, wo es sie gibt.

## Maßanzüge mit Schnittmustern

Finanzierungen für Sozialunternehmer sind also eher Maßanzüge als Standardware. Diese Herausforderung gibt es freilich nicht nur im Sozialsektor, sondern auch in der Wirtschaft. Wer etwa ein Windkraftwerk finanzieren möchte, der wird unterschiedliche Finanzierungsquellen dafür kombinieren: Von einer staatlichen Förderung oder Bürgschaft über Eigenkapital bis hin zu Krediten zu unterschiedlichen Konditionen. Niemand würde allein die komplette Finanzierung liefern. Warum soll die Finanzierung eines Sozialunternehmens nicht gelingen wie die Finanzierung eines Windparks? Mit einem Mix aus öffentlichen Geldern, Bürgschaften, persönlichen Investoren, Fonds. Und übrigens: Wer macht diese Arbeit für den Windpark? Nicht der Architekt, sondern ein spezialisiertes Finanzierungsteam.

Wie in der Wirtschaft wird keine Finanzierung der anderen gleichen, aber auch für die Maßanzüge gibt es Schnittmuster, die sich bewähren. Einige davon kennen wir schon. Es könnte also eigentlich ganz einfach sein, der interplanetarische Dialog um die geeignete Finanzierungskooperation:

### 1. Stiftungen und Soziale Investoren: Bürgschaft statt Spende

Heute ist es so: Stiftungen spenden gerne und freizügig für die unterschiedlichsten, zumeist sozialen Projekte, mitunter entsteht sogar ein zähes Ringen um die „Objekte" – schließlich müssen jedes Jahr rund 4 Milliarden Euro untergebracht werden. Da wird gerne auch Geld in Unternehmungen gesteckt, deren Sinn und Wirkung durchaus infrage gestellt werden dürfen. Vor klassischen Darlehen in den sozialunternehmerischen Sektor schrecken sie bislang zurück, selbst wenn ein Projekt den Stiftungszweck erfüllt. Der juristische Aufwand für ein solches Engagement ist derzeit noch zu hoch, denn grundsätzliche rechtliche Fragen sind bis heute nicht geklärt.

Prof. Hans Fleisch, Chef des Bundesverbands deutscher Stiftungen, sieht Stiftungen in der Pflicht, neue Wege zu gehen: „Eine Idee, die es ankommenden Astronauten erleichtern würde, bei Stiftungen zu landen, wäre eine neue Zwischenstiftung, die es anderen Stiftungen ermöglicht, Gelder an Sozialunternehmer auszuzahlen. Dadurch wird das Risiko für die einzelne Stiftung deutlich verringert. Und wir könnten auf dem Planeten Stiftungen einen Ort schaffen, dem die anderen Stiftungen vertrauen."

Morgen könnte es also vielleicht so sein: Die Stiftungen übernehmen eine Bürgschaft für das Darlehen zum Beispiel einer Bank oder eines Fonds, zum Beispiel vermittelt über eine Durchleitungsstiftung, die darauf spezialisiert ist. Vorteil für die Kapitalgeber: Null Risiko. Für die Stiftungen ist bei einem Scheitern des sozialunternehmerischen Projekts das Geld zwar verloren – aber das wäre es bei einer Spende auch. Im Erfolgsfall steht das Geld wieder zur Verfügung. Allein dieses Instrument könnte im Sektor ein großer Hebel zur Finanzierung von Sozialunternehmen sein. Welche Kraft Bürgschaften innewohnt, sehen wir Jahr für Jahr am Ranking der globalen Exportweltmeister, in dem Deutschland in der Vergangenheit stets unter die Top 3 kam. Ein großer Baustein für diesen Erfolg liegt in den staatlichen Exportbürgschaften.

### 2. Öffentliche Hand und Soziale Investoren: Social Impact Bonds

Womit wir beim zweiten Beispiel wären. Sozialunternehmer helfen, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Damit helfen sie nicht nur den Menschen, sondern auch dem Fürsorgestaat bei der Bewältigung seiner Aufgaben. Warum sollte sich also die Öffentliche Hand nicht auch mit neuen Finanzinstrumenten beteiligen?

Öffentliche Bürgschaften wie für Windparks wären naheliegend, aber seit einiger Zeit kursiert ein anderes Zauberwort im Markt: Social Impact Bonds. Bei diesen Bonds finanziert der private Sektor Projekte, die von staatlichen Geldern finanziert werden sollten, vom Staat aber erst noch auf Wirksamkeit getestet werden wollen. Beim englischen Pilotprojekt geht es um Straftäter, aber die Idee könnte auch in Bildung und Gesundheit funktionieren. Der Staat verpflichtet sich, bei Erfolg des Projekts das Geld plus Zinsen zurückzuzahlen – mittel- und langfristig gedacht ist das weitaus günstiger. Denn: Ohne diese Projekte, ohne erfolgsversprechende Maßnahmen wären die Folgekosten um einiges höher. Bei einem Misserfolg müssen die Kapitalgeber das Investment abschreiben (es sei denn, eine Stiftung hat dafür gebürgt). Gelingt aber das Projekt, lockt eine nette Rendite.

Erwin Stahl, Geschäftsführer des sozialen Fonds BonVenture, hält Social Impact Bonds sogar für

„die zur Zeit klügste und effizienteste Form der Finanzierung sozialer Leistungen und Dienste, da sie von einem unabhängigen Koordinator gesteuert werden, Probleme individuell zugeschnitten vom Bedürfnis her angehen und nicht von einer allgemein gültigen Lösung ausgehen. Denn Zahlungen sind nur dann zu leisten, wenn die Kombination der Leistungserbringer auch tatsächlich nachweisbar erfolgreich ist; für den meist öffentlichen Auftraggeber sind sie somit risikofrei. Leider scheitert das Aufsetzen von Social Impact Bonds häufig an fehlendem Wissen bei Auftraggebern, an der Kameralistik bzw. Strukturen bei öffentlichen Stellen oder an der Tatsache, dass es in Europa bisher nur wenige Beispiele gibt."

### 3. Andere Konstellationen: Umsatzbeteiligungen, Leih- und Schenkgemeinschaften usw.

Klingt kompliziert? Sicher, das ist komplizierter als eine Spende. Aber eben auch wirkungsvoller, wenn ein Vorhaben über Jahre hinweg im Wachstum finanziert werden soll. Im Prinzip haben die Schnittmuster aber immer Einiges gemeinsam: Sozialunternehmer haben weniger Motivation und Möglichkeiten, Gewinne anzusammeln als der typische kommerziell orientierte Gründer. Daher haben sie in der Regel auch weniger Sicherheiten vorzuweisen und weniger hohe Renditen zu bieten. Trotzdem haben die Investoren einen nicht geringen Aufwand für jeden Deal, und insbesondere Spender und Stiftungen haben die psychologische Hürde zu nehmen, dass aus ihren Mitteln Zinsen an eine dritte Partei gezahlt werden könnten.

Genau das ist aber oft der Hebel, der aus einem Euro zwei oder mehr für den Sozialunternehmer machen kann. So konnte beispielsweise der Sozialunternehmer Björn Czinczoll für das Wachstum seiner Kinderzentren €400.000 mobilisieren. Die Renditeerwartung eines interessierten sozialen Investors konnte sein Finanzplan aber in den ersten Jahren nicht erfüllen. Durch ein zinsloses Darlehen eines philanthropischen Geldgebers für die Hälfte des benötigten Kapitals sank die Rückzahlungsverpflichtung effektiv auf die Hälfte – und war damit erschwinglich. Dr. Christian Meyn der Auridis gGmbH: „Mir geht es darum, gute Ideen zu unterstützen, die mittelfristig am Markt der Kinderbetreuung strukturelle Veränderung erzielen. Dass ich als Ko-Investor mit einem zinslosen Darlehen den Zinsertrag eines anderen Kapitalgebers finanziere, ist zweitrangig. Viel mehr Stiftungen könnten dieses Instrument nutzen, da ihre Vertragswerke grundsätzlich eine höhere Bandbreite von Investitionsmöglichkeiten bieten würden."

Einen weiteren Hebel für Philanthropen hat die GLS Gemeinschaftsbank schon vor langer Zeit erfunden, um ein typisches Problem spendenbasierter Organisationen zu beheben: Auch wenn sie langfristig gebundene Spender haben, können sie dieses Einkommen nicht als Sicherheit einsetzen, um einen Kredit zu erhalten. Die Leih- und Schenkgemeinschaft bietet einen Ausweg. Die Spender schließen einen Vertrag mit der GLS, die daraufhin die Spenden einzieht und der sozialen Organisation sofort die Gesamtsumme zur Verfügung stellt.

Und ein für deutsche Sozialunternehmer ganz neues Modell erkennt Dr. Wolfgang Spiess-Knafl vom Civil Society Center der Zeppelin Universität im Modell der Umsatzbeteiligungen: „Im Rahmen eines Umsatzbeteiligungsmodells teilen sich der soziale Investor und das Sozialunternehmen das unternehmerische Risiko, da die Zahlungsströme von der Umsatzhöhe abhängen. Damit wird die Rückzahlung für den Sozialunternehmer viel flexibler." Die ersten solcher wegweisenden Transaktionen sind gerade in Vorbereitung und dürften bald eine weitere interplanetarische Reiseroute aufzeigen.

Es gibt noch mehr Ideen und Ansätze. Und daran wird es auch in Zukunft nicht mangeln, wenn die Kapitalgeber zu Dialog und Kooperation bereit sind. Aus dem Planetensystem mit festen Umlaufbahnen muss also ein Ökosystem werden, also laut Wörterbuch ein System „interagierender Organismen verschiedener Arten, die eine Einheit bilden."

- *„Gehen zwei Unternehmer in die Bank. Einer hat ein neues Maschinenteil mit Weltmarktpotenzial. Der andere verdoppelt den Bildungserfolg von Kindern mit Migrationshintergrund. Die Preisfrage: Wer von beiden bekommt die Wachstumsfinanzierung?" (Vertreter von Ashoka)*
- *„Wir haben sechs unterschiedliche Einkommensströme: Förderbeiträge und Einzelspenden, Dienstleistungen, Lizenzgebühren, öffentliche Förderungen, Werbung – und ein Darlehen, das wir gerade zurück zahlen." (Sozialunternehmer)*
- *„Wenn ich Investoren an Bord nehme, heißt das dann, dass ich den Spendenmarkt verlassen muss?" (Sozialunternehmer)*
- *„Wir brauchen einen intergalaktischen Rat zur Finanzierung." (Stiftungsvertreter)*
- *Wir müssen die Erwartungen und Sprachen auf den unterschiedlichen Planeten kennen und sprechen – das ist nicht leicht." (Sozialunternehmerin)*
- *„Sozialunternehmer müssen sich am Markt orientieren, und das heißt, dass unterschiedliche Finanziers unterschiedliche Geschichten brauchen." (Investor)*
- *„Die Krankheit der öffentlichen Fehlbedarfsfinanzierung muss beseitigt werden. Dann können Sozialunternehmer öffentliche Finanzierungen auch besser mit anderen Finanzierungen verbinden." (Vertreter Öffentliche Hand)*
- *„Sozialunternehmer brauchen jemanden, der sich professionell um Investor Relations kümmert." (Investor)*
- *„Ich brauche Freunde als Finanziers, da nie alles genau nach Plan läuft. Ein Netzwerk an Unterstützern, die die Mission komplett mittragen ist extrem wichtig." (Sozialunternehmer)*
- *„Oft ist es besser einfach mal mit wenig Geld ein gutes Modell aufzubauen, da zu viel Geld am Anfang auch den falschen Einfluss haben kann." (Sozialunternehmer)*
- *„Förderlogiken sind manchmal paradox – ich bin günstig und wirksam und werde bezahlt nach Fällen, daher werden Anreize gesetzt, teurer zu sein, um mehr Geld zu erhalten." (Sozialunternehmer)*
- *„Wenn man Stiftungs- und öffentliche Gelder nicht zur Rückzahlung nutzen kann, können einem Darlehen das Genick brechen." (Sozialunternehmer)*
- *„Finanzierungen sind auch eine Frage der Haltung: Sozialunternehmer können die Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Gesellschaft sein. Deshalb sollte man sie nicht finanzieren, als seien sie ihr Reparaturbetrieb." (Vertreter von Ashoka)*
- *„Auch Stiftungen haben Spielraum: Wenn sie durch einen Spenden-Euro vier Darlehens-Euro hebeln können, dann ist das eine schöne Botschaft. Es muss nur rechtlich sauber getrennt sein." (Stiftungsvertreter)*

*Stimmen der Sozialunternehmerkonferenz „Finanzierung neu denken" am 6. November 2012 in München*

**Drei Projekte für mehr und bessere Finanzierungen**

Das Planetensystem ist also in Bewegung geraten. Einen Anstoß hat dazu vor einem Jahr ein besonders großer Brocken gegeben: Die KfW hat mit dem BMFSFJ und Ashoka ein Finanzierungsinstrument für Sozialunternehmer geschaffen. Dieses Projekt und zwei weitere haben das Potenzial, das System neu zu sortieren.

**Projekt 1**
Parallelinvestitionen der KfW

*(Start 1/2012, läuft)*

Die Idee der KfW ist einfach: Sie will private Investoren mobilisieren, indem sie ihre rückzahlbaren Investitionen an Sozialunternehmer zu den gleichen Konditionen bis zu einer Summe von Hunderttausend Euro verdoppelt. Ein einzigartiges Angebot in der Landschaft, das Kooperationen fördern und den Markt verbreitern soll. Nach einem Jahr ziehen alle Beteiligten ein zufriedenes Zwischenfazit. Eine Handvoll Investitionen sind unter Dach und Fach, und etwa ein Dutzend weitere Sozialunternehmer und Investoren sind in Gesprächen.

Unterstützung findet die Idee bei keinem geringeren als dem Aufsichtsratschef der Deutschen Börse, Dr. Joachim Faber: „Die KfW hilft enorm bei der Glaubwürdigkeit und kann andere Investoren anziehen, für die Social Entrepreneurs bisher nur als Spendenempfänger und damit in einer anderen Kategorie interessant waren. Als Co-Investoren sehe ich zuerst Privatleute und Family Offices oder andere Organisationen, die flexibel mit ihren Mitteln umgehen können und an das Denken in Investitionen gewöhnt sind."

Interesse ist aber nicht gleich Dealflow. Bis sich Sozialunternehmer und Parellelinvestor gefunden haben, dauert es oft Monate, manchmal Jahre. Zu eingefahren sind die Planetenbahnen. „Die KfW soll Märkte bauen, wir sind es also gewohnt, einen langen Atem zu haben" sagt Klaus Müller, der das Projekt verantwortet. „Aber wir können nicht abwarten, bis sich Sozialunternehmer und Investoren von selbst finden und bei uns anklopfen, sondern wir müssen bei der Partnersuche ein wenig unter die Arme greifen."

**Projekt 2**
NEU: Eine Finanzagentur für Sozialunternehmer und Geldgeber

*(Start 1/2013)*

Das nehmen Ellinor Dienst und Dr. Markus Freiburg als Ansporn. Die Investorin und der McKinsey-Berater haben viele Jahre ehrenamtlich Sozialunternehmer begleitet und sind nun das Kernteam einer neuen Organisation, der ersten Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurhip. Proaktiv wollen sie mehr Wachstumsfinanzierungen aus den unterschiedlichen Ecken des Planetensystems zusammen bauen. Mehr Dealflow also.

Hinter den beiden steht ein Kreis von erfahrenen Experten, Spendern und Investoren von Unternehmerfamilien über den Wagniskapitalgeber Apax bis hin zur BMW-Stiftung Herbert Quandt, dessen Chef Markus Hipp das Ziel des Vorhabens so beschreibt: „Bisher baut jeder Geldgeber seine eigene Pipeline an Projekten auf. Wenn eine Finanzierung zustande kommt, dann haben sie selten die idealen Bedingungen gefunden. Und wenn sie nicht zustande kommt, war die Mühe auf beiden Seiten umsonst, und der ganze Aufwand fällt für den nächsten Investor noch einmal an. Eigentlich brauchen wir eine offene Investitionspipeline für unseren ganzen Sektor."

Andreas Lange ist einer dieser Investoren, die Sozialunternehmer mit dem ganzen Spektrum von der Spende bis hin zum Eigenkapital unterstützen möchten, und von dem Konzept einer Finanzagentur, die Transparenz in das Planetensystem der Finanzierung bringen kann, angetan ist. „Durch die Kombination von mehreren Finanzierungsquellen werden manche Finanzierungen von Sozialunternehmern überhaupt erst möglich, denn im Regelfall genügt eine Form der Finanzierung über die verschiedenen Unternehmensphasen hinweg nicht aus." Investoren wie Andreas Lange gibt es auch in Deutschland zunehmend häufiger, und sie finden den Weg zu den Sozialunternehmern oft über auf „Impact Investoren" fokussierte Netzwerke wie TONIIC, GoBeyond oder brains-to-ventures. Hier sammeln sich meist vermögende Privatleute, um gemeinsam zu investieren – ein idealer Verteiler für die Finanzagentur, die sich in ihre Veranstaltungen und Telefonkonferenzen einklinken wird, um auch die Tiefen des Planetensystems auszuleuchten.

**Projekt 3**
Ein Qualifizierungsprogramm für Berater

*(Start 2013)*

Damit ist ein entscheidendes Stichwort genannt: Coaching. Sozialunternehmer und soziale Investoren brauchen Orientierung und Fähigkeiten im Planetensystem, die sie heute noch nicht haben. Die wenigsten der vielen ehrenamtlichen Coaches in den Unterstützernetzwerken kennen aber das Leben auf dem Planeten Stiftungen, wenn sie eine Karriere im Bankensektor gemacht haben. Die Coaches brauchen erst einmal Coaching.

Björn Strüwer, Senior Advisor für die neue Finanzagentur, hat das selbst erlebt. „Selbst Private Banker und Wealth Manager mit langjähriger Erfahrung im Bereich Social Responsible Investing und Philanthropie lernen eine ganz neue Welt kennen und müssen erst die Welt aus der Perspektive von Social Entrepreneurs kennenlernen, bevor sie sinnvolle Ratschläge geben können."

Ein Fall für die Social Entrepreneurship Akademie in München, die in Kooperation mit Ashoka derzeit ein Mini-Zertifikat entwickelt, das innerhalb von wenigen Stunden Fachwissen über die Finanzierungsmöglichkeiten, aber auch Themen wie Haltung gegenüber den Sozialunternehmern behandeln soll. Nur wer ein solches Zertifikat vorweisen kann, darf im Rahmen der Finanzagentur als ehrenamtlicher Coach in einem Team mitwirken – eine Qualitätsgarantie für Investoren, aber auch eine wichtige Bedingung für ein Engagement auf Augenhöhe mit den Sozialunternehmern.

*Die Autoren: Thomas Friemel ist Chefredakteur der Zeitschrift ENORM – Wirtschaft für den Menschen, und Felix Oldenburg ist Deutschlandchef von Ashoka, der größten Förderorganisation für Social Entrepreneurs weltweit.*

**Weiterführende Informationen:**

- Informationen und Artikelsammlung auf der Ashoka-Webseite
- Ashoka-Blog auf http://www.forbes.com/sites/ashoka
- Merkblatt der KfW zum Parallelinvestitionsprogramm für Sozialunternehmer

*Verantwortlich für den Inhalt: Ashoka Deutschland gGmbH | Geschäftsführung: Konstanze Frischen, Oda Heister, Felix Oldenburg | Geschäftsanschrift: Prinzregentenplatz 10, 81675 München | Sitz: Frankfurt am Main, Amtsgericht FFM | HRB 5774*