

## Der Social Return on Investment als ein Konzept zur Messung des Mehrwerts des Sozialen

Prof. Dr. Klaus Schellberg

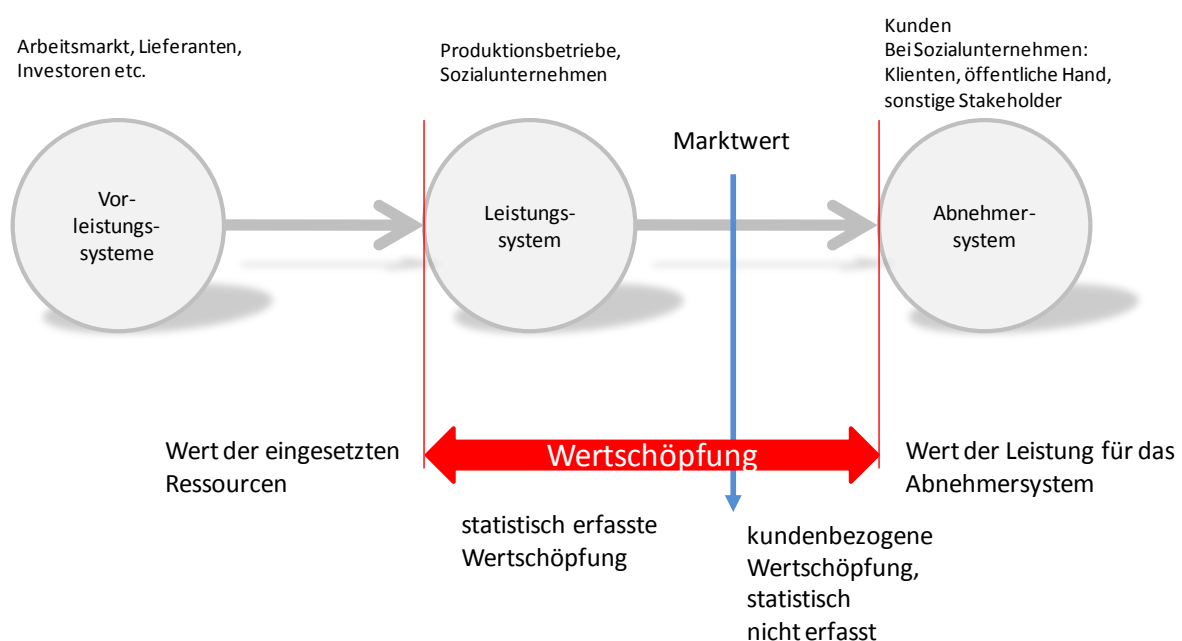
### Mehrwert des Sozialen oder Kostenfaktor?

Sind Sozialunternehmen wertschöpfend tätig oder sind sie in erster Linie Kostenfaktor? Die Antwort auf die Frage ist aus ideeller Sicht schnell gefunden – die sozialen Dienstleistungen eines Sozialunternehmens sind Ausdruck des sozialpolitischen Systems und der sozialen Gerechtigkeit. Diese innerhalb des Systems schlüssige Antwort ist jedoch nicht anschlussfähig an „benachbarte“ Systeme, insbesondere das politische und ökonomische System. Die allgemein übliche Wertschöpfungsdefinition aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ist auf marktwirtschaftlich organisierte Wirtschaftszweige konzentriert und berücksichtigt die Besonderheiten von Wirtschaftszweigen mit starkem gesellschaftlichem Bezug nur begrenzt.

Wertschöpfung beschreibt in der Ökonomie die Wertänderung durch die Produktion oder Transformation von Ressourcen von Vorleistungssystemen in Leistungen für Abnehmersysteme, also etwa die Verarbeitung von Schrauben, elektronischen Bauteilen und Plastik durch Arbeit in Fernsehgeräte. Der Verkaufspreis des Fernsehgerätes abzüglich der eingesetzten Ressourcen beschreibt die Wertschöpfung. Dabei geht die Ökonomie grundsätzlich davon aus, dass der „wahre“ Wert eines Produktes objektiv nicht beschreibbar ist – und es auch eine freie Entscheidung jedes mündigen Konsumenten ist, welchen Wert er welchem Produkt zuschreibt. Der Wert des Produkts ist daher von außen statistisch nicht erfassbar.

Erfassbar ist jedoch der Preis, den das Abnehmersystem zu zahlen bereit ist, der Transaktionspreis. Es ist davon auszugehen, dass die Untergrenze des Transaktionspreises beim Wert der eingesetzten Ressourcen liegt (ab hier lohnt sich die Produktion für den Anbieter nicht mehr) und die Obergrenze beim Wert der Leistung für den Kunden (ab hier lohnt sich der Kauf für den Kunden nicht mehr). Die statistisch erfasste Wertschöpfung erfasst also nur einen Teil der „wahren“ Wertschöpfung.

Ganz allgemein lässt sich Wertschöpfung wie folgt skizzieren:



Übertragen auf ein Sozialunternehmen bedeutet dies, dass der in Geld bewertete Nutzen der sozialen Dienstleistung eben genau der Höhe der empfangenen Leistungsentgelte entspricht. Aus Sicht der Abnehmer (Politik und Gesellschaft) sind dies Kosten. Die kundenbezogene Wertschöpfung, die nicht statistisch erfasst wird, ist der soziale „Mehrwert“ der Leistung, der sich eben nicht im Leistungsentgelt widerspiegelt.

Das Selbstverständnis der Sozialwirtschaft geht aber gerade davon aus, dass sie Leistungen erbringt, die eben mehr wert sind als diese Entgelte, die sozialen Dienstleistungen der Gesellschaft also einen zusätzlichen Nutzen stiften. Dieser zusätzliche Nutzen kann einerseits inhaltlich und sozial begründet sein, aber auch finanziell. Dieser Nutzen ist der Politik und Gesellschaft aufgrund der komplexen und sehr spezifischen Zusammenhänge oft nicht in vollem Umfang deutlich. Es bedarf also eines Instrumentes, diese soziale Wertschöpfung messbar und transparent zu machen.

Diese Kommunikations- und Begründungsaufgabe kommt in erster Linie dem Sozialunternehmen zu. Zum einen, weil schlichtweg die Existenz des Sozialunternehmens davon abhängen kann. Zum anderen, weil ein Sozialunternehmen im Sinne der sozialen Verantwortung sich für den Erhalt dieser Dienstleistung für die Zielgruppe einsetzen wird.

#### *Der Social Return on Investment - Konzept zur Messung der Wertschöpfung von Sozialunternehmen*

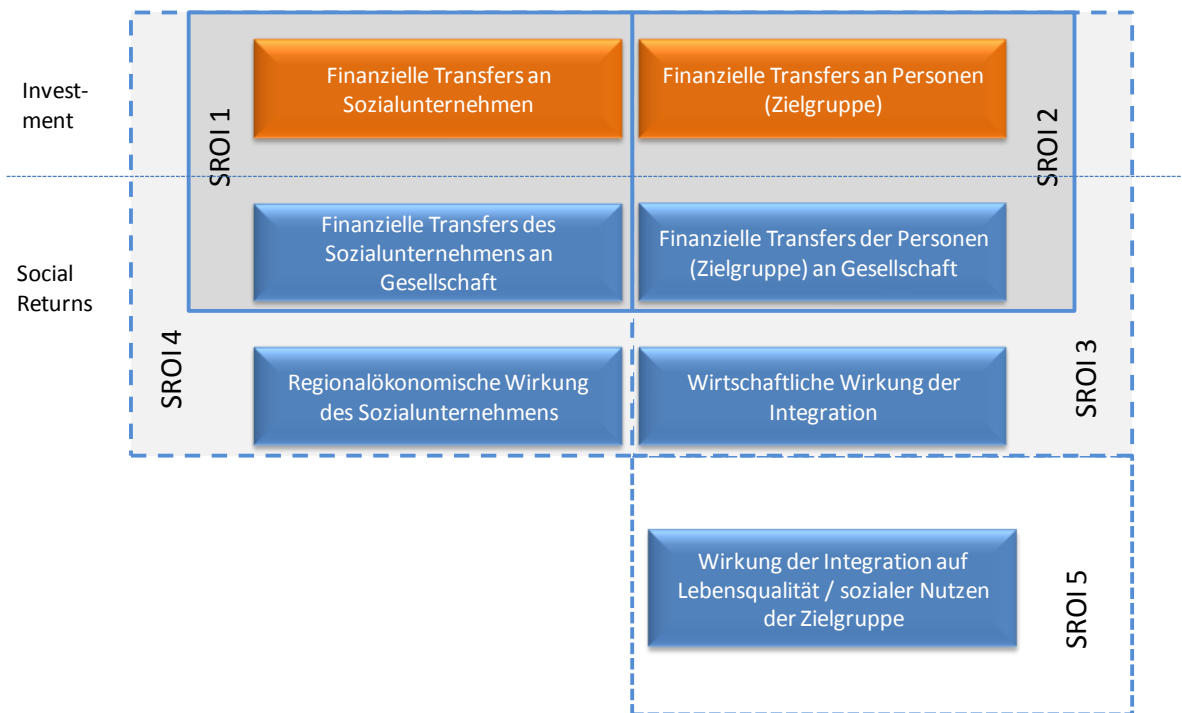
An dieser Stelle setzt der Social Return on Investment (SROI) an. Er ist ein Konzept zur Messung des gesellschaftlichen Nutzens („Social Return“) von Investitionen, oder breiter gefasst, von Ausgaben für soziale Unternehmen, Maßnahmen oder Projekte. Erfasst werden dabei die Kosten, die der Gesellschaft für eine spezifische Maßnahme entstehen und die gesellschaftlichen Erträge, die aus den Wirkungen entstehen und - soweit möglich - finanziell bewertet werden. Der SROI stellt damit eine Weiterentwicklung der allgemeinen Kosten-Nutzen-Analysen oder gesundheitsökonomischen Analysen für den Sozialbereich dar.

Die ursprünglichen Konzepte des SROI, die aus den USA stammten, sahen eine Renditekennzahl vor, die mit umfangreichen Methoden der Investitionsrechnung ermittelt wurde. Diese Betrachtung vernachlässigt jedoch, dass es eben nicht „die Gesellschaft“ gibt, sondern unterschiedliche Anspruchsgruppen. Notwendig ist daher ein Konzept, das den SROI in verschiedene Perspektiven (den Perspektiven wesentlicher Anspruchsgruppen) differenziert. So wie heute das Controlling von mehrperspektivischen, ausbalancierten Kennzahlen ausgeht, bedarf es auch eines mehrdimensionalen Systems des SROI. Das Ergebnis wird eine Sozialbilanz oder ein „Social Reporting“ mit verschiedenen Perspektiven sein.

Die xit GmbH forschen. planen. beraten hat den SROI in fünf Dimensionen unterteilt:

- (1) SROI 1 beschreibt die gesellschaftliche Wirkung des Sozialunternehmens in Form von empfangenen und geleisteten Zahlungen an die öffentliche Hand und Sozialversicherungsträger.
- (2) Der SROI 2 erfasst die direkten monetären Wirkungen des Sozialunternehmens beim Leistungsempfänger.
- (3) Mit dem SROI 3 wird dann eine gesellschaftliche Bewertung der Wirkungen des Sozialunternehmens vor dem Hintergrund von vermiedenen gesellschaftlichen Kosten eingeführt.
- (4) Der SROI 4 stellt die regionalökonomische Wirkung des Sozialunternehmens im umgebenden Wirtschaftsraum in den Mittelpunkt.
- (5) Der SROI 5 beschreibt die individuelle Wirkung des Sozialunternehmens beim Leistungsempfänger und misst sie in Form von gewonnener Lebensqualität.

Die Messung des „Social Returns“ erfolgt in den SROIs 1 bis 4 monetär, im SROI 5 werden nicht-monetäre Größen angesetzt.



#### *SROI 1 – eine Transferanalyse für das Sozialunternehmen*

Der SROI 1 beschreibt die gesellschaftliche Wirkung des Sozialunternehmens in Form von empfangenen und geleisteten Zahlungen an die verschiedenen „öffentlichen Hände“ und Sozialversicherungsträger.

Der SROI 1 stellt dar, ob das Sozialunternehmen gegenüber Staat und Sozialversicherung ein Nettoempfänger von Leistungen oder ein Nettozahler von Leistungen ist. Die reine Existenz eines Sozialunternehmens führt in der Regel dazu, dass Zahlungen an die öffentliche Hand ausgelöst werden. In seltenen Fällen wird ein Sozialunternehmen zu einem Nettozahler an den Staat werden. Doch in vielen Fällen gibt es eine hohe Rückflussquote der öffentlichen Gelder. Insbesondere Sozialunternehmen, die neben öffentlichen Leistungserträgen auch einen hohen Anteil Selbstzahler oder wirtschaftliche Nebenbetriebe unterhalten sowie nicht-steuerbegünstigte Sozialunternehmen, werden im SROI 1 positiver abschneiden.

Die sehr klare, einfache Struktur des SROI 1 ermöglicht eine direkte Erhebung aus den im Unternehmen vorrätigen Daten.

#### *SROI 2 – Transferanalyse für die Zielgruppe*

Der SROI 2 erfasst die Wirkung des Sozialunternehmens beim Leistungsempfänger in Form von entstehenden Zahlungsströmen. Eine Fragestellung könnte etwa sein, zu welchen Steuer- oder Beitragszahlungen die Einrichtung einer Integrationsfirma seitens der Zielgruppe führt. Der SROI 2 ist eine Analogie zum SROI 1, bei dem festgestellt wird, in welchem Umfang die Zielgruppe zu Nettoempfängern von Leistungen werden, oder ob Rückflüsse in bedeutendem Umfang entstehen.

In den meisten Fällen wird der SROI 2 nicht positiv ausfallen – die Sozialleistung besteht ja gerade in der Geld- oder Sachleistungen. In manchen Fällen kann der SROI 2 jedoch auch positiv ausfallen, etwa bei Integrationsfirmen oder bei einer langfristigen Betrachtung. In diesem Fall kann der SROI 2 entweder eine finanzielle Aussage treffen, oder aber auch einen Grad an Selbstbestimmung oder Teilhabe ausdrücken.

Menschen mit Behinderung, die z. B. ihre Krankenkasse selber bezahlen statt von staatlichen Leistungen abhängig zu sein, verfügen gegenüber dem Staat über ein höheres Maß an Teilhabe.

### *SROI 3 – Finanzielle Wirkungen der Maßnahme*

Der SROI 3 betrachtet die Wirkungen der Maßnahmen auf die Zielgruppe. Durch eine soziale Maßnahme werden soziale Veränderungen bewirkt, die sich finanziell auswirken. Als Inputs werden alle Zahlungen der öffentlichen Hand für die Sozialleistungen herangezogen; einmalige Zahlungen werden auf eine zu erwartende Wirkungsdauer umgelegt.

Die Returns werden durch einen Vergleich von alternativen Verläufen verglichen. Dazu werden die direkten Rückzahlungen der Zielgruppe (wie SROI 2) herangezogen, jedoch auch vermiedene Kosten für alternative Sozialleistungen. Neben der Zielgruppe zählt auch das nähere Umfeld dazu, die Familie. Weitergehende Wirkungen (im Sozialraum, indirekte Wirkungen durch verbessertes Sozialklima etc.) bleiben auf der Basis des aktuellen Forschungsstandes und des verfügbaren Materials außer Betracht.

Ein Beispiel für den SROI 3 kann eine Untersuchung der Pfennigparade (München) bieten. Im Rahmen einer Untersuchung der Wirkungen der Besonderen Werkstatt wurden die Wahrscheinlichkeiten mit und ohne Besondere Werkstatt arbeitslos zu werden ermittelt. Anschließend wurden die Kosten alternativer Erwerbsbiografien mit und ohne Besondere Werkstatt sowie die Kosten der Arbeitslosigkeit berechnet und mit den Eintrittswahrscheinlichkeiten für Arbeit bzw. Arbeitslosigkeit multipliziert. Hieraus konnten Erwartungswerte für die Wirkung der Besonderen Werkstatt ermittelt werden. Das Ergebnis für die Besonderen Werkstätten war durchaus erfreulich: Ohne Besondere Werkstatt entstehen Kosten von ca. 15.000 € pro Beschäftigtem pro Jahr, mit Besonderer Werkstatt ein Überschuss von immerhin + 1.000 € pro Beschäftigtem pro Jahr. Für den SROI 3 sind in der Regel konzeptionelle Anpassungen an das jeweilige Arbeitsfeld und die spezifischen Angebote des Sozialunternehmens erforderlich.

Mit dem SROI 3 können gesellschaftliche Wirkungen von Maßnahmen allgemein (etwa den Vorteilen von Ambulantisierung), aber auch der spezifischen Wirkung einzelner Sozialunternehmen (etwa der Wirkung der Fördermaßnahme bei diesem Anbieter) dokumentiert werden. Während der SROI 4 eher eine wirtschaftspolitische Argumentation ermöglicht, bietet der SROI 3 damit Ansatzpunkte für eine sozialökonomische Argumentation.

Der SROI 3 basiert grundsätzlich auf der normativen Vorgabe des Sozialstaats: Für die Zielgruppe muss es grundsätzlich ein Hilfe- bzw. Leistungsangebot geben; eine Nulloption (das Unterbleiben jeglicher Förderung) wird ausgeschlossen. Es werden daher nur Alternativen verglichen, die grundsätzlich dem Sozialstaatsgebot entsprechen. Der SROI 3 wird jedoch an Grenzen stoßen, wenn die soziale Maßnahme weder auf die Teilhabe am Arbeitsmarkt oder den Wechsel der Angebotsform zielt, noch eine Verbesserung eine wirtschaftliche Wirkung erwarten lässt.

### *SROI 4 – Die regionalökonomische Perspektive*

Der SROI 4 entwickelt die Logik des SROI 2 weiter und betrachtet das Sozialunternehmen als Wirtschaftsfaktor. Im SROI 4 wird die Region und nicht die gesamte Volkswirtschaft betrachtet, da sich die Wirkung des einzelnen Sozialunternehmens im umgebenden Wirtschaftsraum deutlicher analysieren lässt und umgekehrt der Einfluss der Region auf das Sozialunternehmen höher sein wird als der Einfluss der Wirtschaft allgemein.

Das Sozialunternehmen zieht durch seine Aktivität neben den regionalen Entgelten und Zuschüssen weitere Umsätze an, etwa überregionale Zuschüsse, Umsätze von Selbstzahlern, Umsätze aus wirtschaftlichen Nebenbetrieben, aus denen es dann den Umsatz generiert. Dieser Umsatz entfaltet dann eine

regionalökonomische Wirkung, die auf zusätzlicher Nachfrage, zusätzlicher Beschäftigung und zusätzlichen öffentlichen Einnahmen in der Region beruhen.

Der SROI 4 kann insofern für die regionale Wirtschaftspolitik von hohem Interesse sein, denn er dokumentiert, welche wirtschaftliche Bedeutung das Sozialunternehmen für die wirtschaftliche Aktivität in der Region hat, für die Beschäftigung und für die öffentlichen Einnahmen. Es empfiehlt sich, den SROI 4 nicht nur als eine Kennzahl auszuweisen, sondern die einzelnen Wirkungen zu dokumentieren, um hier eine differenzierte Argumentation für die verschiedenen Akteure in der Region zu bieten.

Die Erhebung des SROI 4 kann einem standardisierten Untersuchungsdesign folgen, in dem neben einer Auswertung von Controllingdaten des Sozialunternehmens noch einzelne Daten des Wirtschaftsraums, der Kommune und des Einzelhandels einfließen. Eine umfangreiche Erhebung vor Ort ist dann nicht erforderlich.

#### *SROI 5 – Nicht-monetarisierbare Wirkungen*

Mit dem SROI 5 werden nicht-monetarisierbare Wirkungen, Integrationserfolge, Entwicklungsfortschritte, Lebensqualität etc., gemessen und den monetären Inputs gegenüber gestellt. Das Ergebnis ist dann eine Kennzahl, bei der keine Renditekennziffer in € steht, sondern eine Gegenüberstellung von Wirkung zu eingesetzten finanziellen Mitteln.

Der SROI 5 ist noch nicht standardisiert und Entwicklungsgebiet. Es müssen für die jeweiligen Arbeitsfelder Erfolgskriterien festgelegt werden (also z. B. Integration in den ersten Arbeitsmarkt) und dann die Fortschritte in Richtung Integration messbar gemacht werden. Anschließend müssen dann die Fortschritte mit Hilfe empirischer Forschung auch gemessen werden.

#### *Was SROIs leisten können*

Die SROIs sind analytisches und kommunikatives Instrument in einem. Ein SROI bringt einen Sachverhalt, der sonst als vage Wirkungsvermutung geäußert würde, auf den Punkt und macht ihn inhaltlich greifbar. Er dient insofern weniger zur Kommunikation innerhalb des Systems der Sozialunternehmen als zur Kommunikation mit anderen Umsystemen, den wirtschaftlichen, politischen Umsystemen und anderen Stakeholdern. Insofern könnte der SROI als Sozialbilanz zu einer regelmäßigen gesellschaftlichen Berichterstattung werden. Langfristig kann der SROI auch zu einer Bewusstseinsveränderung führen und den „Investitionscharakter“, den „Mehrwert“ des Sozialen untermauern, etwa wenn deutlich wird, dass die Ausgaben in den Sozialbereich zu einem großen Teil wieder an die öffentliche Hand direkt zurück fließen oder damit andere Kosten vermieden werden können.

Der SROI kann allerdings nicht betriebswirtschaftliches Denken ersetzen. Solange das Personal und der Vermieter der Immobilie in echtem Geld bezahlt werden will, müssen auch echte betriebswirtschaftliche Controllingkennziffern angesetzt werden. Die Dokumentation des sozialen Nutzens ist hier nur eine Dimension, die eher die Finanzierung und das Marketing unterstützen kann.

Der SROI betont den sozialen Auftrag des Unternehmens. Mit dem SROI wird deutlich, worin eigentlich der soziale Nutzen des Unternehmens bestehen kann. Die diffuse ideelle Motivation wird dadurch in konkrete soziale Ziele überführt, die damit auch dem Management zugänglich werden. Der SROI in der derzeitigen Konstruktion geht dabei von allgemeinen gesellschaftlichen Zielen aus. Die Verantwortung des Sozialunternehmens bleibt, diese Ziele zu konkretisieren und mit einem eigenen ideellen Profil zu versehen – und vielleicht an manchen Stellen auch bewusst von den allgemeinen Zielen abzuweichen.

#### **xit GmbH forschen. planen. beraten.**

Frauentorgraben 73, 90443 Nürnberg; Tel.: +49 911/20 22 70;  
info@xit-online.de - www.xit-online.de