

Erfolge messen und belegen

Transparenz schaffen mit der 'Social Return on Investment'-Methode



Der Ansatz Die 'Social Return on Investment'-Methode (kurz: SROI) hilft zu bestimmen, welche 'soziale Wertschöpfung' eine gemeinnützige Organisation, eine Stiftung oder eine öffentliche Einrichtung erzielt. Sie betrachtet das gemeinnützige Handeln als 'soziale Investition' und ermittelt dessen positive Effekte im Sinne einer 'sozialen Rendite'.

Mit der SROI-Methode lässt sich nachweisen, inwiefern Projekte erfolgreich sind und für die Gesellschaft ein echter Mehrwert entsteht. So können vergangene Entscheidungen überprüft und strategische Entscheidungen fundiert werden. Im SROI-Analyseprozess hinterfragt eine Organisation eigene Ziele, Strategien und Vorgehensweisen. Die erhobenen und berechneten Zahlen und Daten dienen auch dazu, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Für wen? Die SROI-Methode hilft Stiftungsmanagern, CSR-Verantwortlichen, Politikern oder 'Venture Philanthropists', ihre Entscheidungen über Kapitaleinsatz bzw. Mittelverwendung auf eine fundierte Grundlage stellen. Nonprofit-Organisationen hilft der SROI-Wirkungsnachweis im Fundraising. Stiftungen können so gegenüber der Öffentlichkeit die Wirkung ihrer Tätigkeit demonstrieren.

Hintergrund SROI wurde 1996 von der US-amerikanischen Stiftung 'Roberts Enterprise Development Fund' entwickelt. Eine weiterentwickelte Fassung stellte 2003 die britische 'New Economics Foundation' vor. Das CSI setzt SROI seit 2006 ein und erarbeitete eine methodische Weiterentwicklung des Ansatzes.

Auf einen Blick

- **Soziale Wertschöpfung sichtbar machen**
Stiftungen, Nonprofit-Organisationen oder CSR-Programme zielen auf gesellschaftliche Wertschöpfung. Die SROI-Methode macht diese Wertschöpfung sichtbar.
- **Integrierte Gesamtrechnung**
Indem die SROI-Methode bestimmte Aspekte sozialer Wertschöpfung in finanzielle Größen übersetzt, lässt sich das Verhältnis einer 'sozialen Investition' zu ihrem gesellschaftlichen Nutzen darstellen.
- **Transparenz schaffen und priorisieren**
Die SROI-Methode schafft Transparenz gegenüber Geldgebern und Öffentlichkeit und sie hilft, Förderentscheidungen auf Basis einer klaren Grundlage zu treffen.

Die CSI kompakt Reihe

Die Titel der Reihe 'CSI kompakt' informieren soziale Investoren wie Stifter, Stiftungen und Unternehmen über praxisrelevante Themen, Ansätze oder Methoden.

Weitere Titel:

- **Navigation zum Erfolg**
Die fünf Schritte der Arbeit mit Wirkungslogiken
- **Effektives Corporate Citizenship**
Was zählt ist die tatsächliche gesellschaftliche Wertschöpfung
- **Marktnahe Strategien**
Ein Weg zur Schaffung nachhaltiger sozialer Wirkungen

Diese und weitere Titel der Reihe CSI kompakt finden Sie zum Download unter: www.csi.uni-heidelberg.de/kompakt



Nutzen für wen?

Die SROI-Methode hilft unterschiedlichen Akteuren und Organisationen, die Wirkungen sozialer Investitionen zu bestimmen und Entscheidungen zu begründen.

Stiftungen bzw. Stiftungsmanager

Mit der SROI-Methode lassen sich fundierte Wirkungsanalysen erstellen, um vergangene Entscheidungen gegenüber der Öffentlichkeit zu legitimieren. Darüber hinaus liefert SROI eine gesicherte Basis für die Strategieentwicklung einer Stiftung: Wenn man weiß, was welche Wirkungen erzielt,



wird die Entscheidung über Aktivitäten oder Mittelvergabe einfacher. Durch den Prozess, der mit einer SROI-Analyse einher geht, kann eine Stiftung ihre eigenen Ziele, Methoden, Strategien und Strukturen hinterfragen und zum Nutzen ihrer Zielgruppen optimieren.

Unternehmen bzw. CSR-Verantwortliche

Mithilfe von SROI lässt sich der Erfolg von CSR-Projekten gegenüber der Öffentlichkeit oder dem eigenen Vorstand nachweisen. Durch die Anlehnung an die klassische Investitionsrechnung werden soziale Themen und Erfolge dabei aus der Perspektive der Wirtschaft leichter verständlich: Mit SROI spricht man über soziale Wirkungen in der 'Sprache' der Wirtschaft. Zudem unterstützt ein fundierter Wirkungsnachweis auch die erfolgreiche Kommunikation von Corporate-Social-Responsibility-Maßnahmen.

Politik / kommunale Entscheidungsträger

Für die Politik oder auch Kostenträger der Wohlfahrtspflege kann SROI als Rechtfertigung für Entscheidungen oder als Entscheidungshilfe für zukünftige Projekte dienen.

Marketing von Nonprofit-Organisationen

SROI-Berichte helfen gemeinnützigen Organisationen für ihr Marketing. Sie können darstellen, dass die bereitgestellten Mittel sinnvoll eingesetzt werden und gesellschaftlichen Nutzen und Mehrwert schaffen.

Soziale Wirkungen sichtbar machen

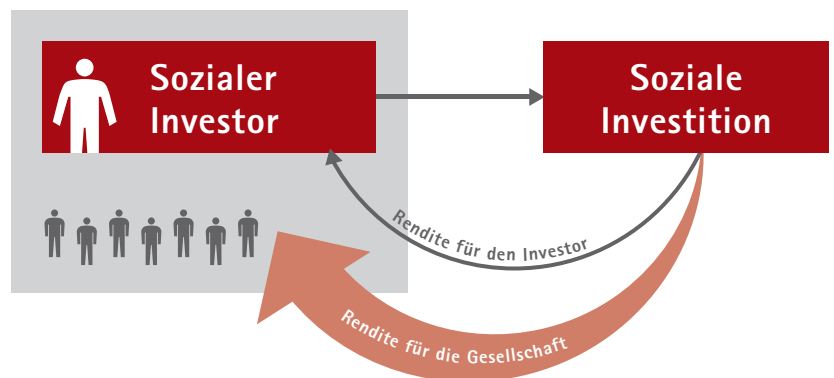
Unternehmen und Organisationen bewirken Dinge von sehr unterschiedlicher Art. Durch ihre Aktivitäten kann sich beispielsweise der Umsatz erhöhen oder vermindern, es kann die Umwelt geschont oder geschädigt werden und es kann öffentliche Reputation aufgebaut oder zerstört werden.

Einige dieser Wirkungen werden in der traditionellen Finanzbuchhaltung abgebildet. Doch bestimmte Arten von Wirkung bzw. Wertschöpfung kommen in der klassischen Buchhaltungssicht gar nicht erst in den Blick. Insbesondere gilt dies etwa für Effekte sozialer Fördermaßnahmen. Gerade für gemeinnützige Organisationen ist es aber wichtig, dass sie neben der Finanzbuchhaltung auch ihre sozialen Wirkungen sichtbar machen können. Es geht darum, dass sie die Erfolge in ihrem Kerngeschäft – dem gemeinnützigen Wirken – messen und belegen können. Das müssen sie tun, um gegenüber ihren Geldgebern, engagierten Freiwilligen und der Gesellschaft Rechenschaft abzulegen. Diese Transparenz wird zunehmend eingefordert und die SROI-Methode hilft, diese soziale Wertschöpfung sichtbar zu machen.

**Sozialer Mehrwert:
Im Controlling
schwer zu fassen**

Eine SROI-Analyse ist nicht als 'einmalige Aktion' zu sehen. Vielmehr kann sie Teil der Bemühung um kontinuierliche Verbesserung sein. Es bietet sich beispielsweise an, die in der SROI-Analyse bestimmten Wirkungsdimensionen bzw. Zielindikatoren regelmäßig zu überprüfen. In fördernden Stiftungen können sie zudem die Projektauswahl unterstützen.

Tipp!



SROI nimmt die soziale Rendite in den Blick: den Mehrwert für die Gesellschaft (CSI Grafik)

Rendite entsteht für die Gesellschaft

Man kann das Handeln gemeinnütziger Organisationen als 'soziale Investitionen' verstehen – als Investitionen ins Gemeinwohl. Wenn man aber die Wertschöpfung durch eine solche soziale Investition messen will, steht man vor einer Herausforderung. Die klassische Investitionsrechnung fragt: Was kommt für den Investor zurück, was ist sein 'Return' bzw. seine Rendite. Bei sozialen Investitionen entsteht die eigentlich wichtige Rendite jedoch nicht für den Investor, sondern für die Gesellschaft (vgl. Grafik).

**Mehrwert entsteht
nicht für den
Investor – sondern
für die Gesellschaft**

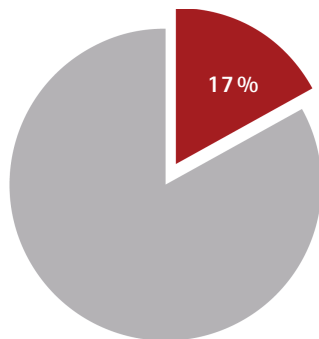
Die SROI-Methode trägt dem Rechnung: Sie berücksichtigt zwar auch die Rendite, die für den Investor entsteht. Vor allem aber untersucht sie, für welche weiteren gesellschaftlichen Gruppen ein Mehrwert entsteht.

Sozio-ökonomische Wertschöpfung

Ein wichtiger Ansatzpunkt der SROI-Methode ist das Konzept der 'sozio-ökonomischen Wertschöpfung': Wenn ein gemeinnütziges Projekt einen direkten Effekt auf staatliche Sozialtransferzahlungen hat, dann lässt sich dieser Effekt monetär bestimmen – und ganz im Sinne einer klassischen Investitionsrechnung in Bezug zu den Kosten für die Aktivitäten der Organisation setzen (vgl. Anwendungsbeispiel).

Wussten Sie schon, ...

... dass SROI bisher in 83% aller Fälle für Analysen in den Themenfeldern Qualifizierung, Integration, Pflege und Gesundheit eingesetzt wird?



Wachsendes Potenzial: Zunehmend wird SROI auch zur Wirkungsanalyse in neuen Themenfeldern eingesetzt

Quelle: CSI-Studie (2011), Auswertung publizierter SROI-Studien weltweit, Stichprobe n=50.

Der SROI-Abschlussbericht: weit mehr als eine Zahl...

SROI-Koeffizient, Hintergründe, nicht-monetäre Wertschöpfung

Die SROI-Methode dient der Erfassung sozialer Wertschöpfung. Dazu liefert sie eine Kennzahl, welche das Verhältnis eingesetzter Mittel zum erreichten sozialen Nutzen ausdrückt: den SROI-Koeffizienten.

Doch hinter dem Ansatz steckt weit mehr: Erstens umfasst die Bestimmung des SROI auch einen Prozess, in welchem die Organisation für sich selbst lernt, wie sich eine solche Kennzahl bestimmen lässt. Zweitens hilft der SROI-Bericht auch den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, die Zahl in Bezug auf die Organisation und ihre Arbeit zu interpretieren. Drittens schließlich beschreibt der SROI-Bericht auch, welche nicht-monetär erfassbaren Aspekte sozialer Wertschöpfung – über diese Kennzahl hinaus – das Handeln der Organisation charakterisieren.

Soziale Wirkungen sind vielfach nicht monetär zu bestimmen

Letzteres ist ungemein wichtig: Denn viele Aspekte des Wirkens von Nonprofit-Organisationen lassen sich nicht in 'Geldwerten' beschreiben. Nicht selten sind es aber gerade diese sozialen Wirkungen, auf die es ankommt. Die SROI-Methode bestimmt diese Wirkungen mit quantitativen oder qualitativen Erhebungsinstrumenten. Und im SROI-Bericht kommt es dann darauf an, diese Wirkungen als wichtige Ergänzung der Kennzahl sichtbar zu machen.

SROI Anwendungsbeispiel



Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende

Eine gemeinnützige Organisation unterstützt jugendliche Arbeitssuchende, indem sie diese als Mechaniker ausbildet und zunächst in der eigenen Autowerkstatt beschäftigt. Der Organisation entstehen durch die Ausbildung Kosten, gleichzeitig erwirtschaftet sie mit der Autowerkstatt Erträge, die den Kosten gegenüber stehen.

Doch finden die Jugendlichen nun einen Job auf dem ersten Arbeitsmarkt, spart der Staat – und damit die Gesellschaft – die ansonsten anfallenden Leistungen für Arbeitssuchende. Darüber hinaus erzielt der Staat Einnahmen aus den Steuerzahlungen der neu eingestellten Automechaniker.

Die SROI-Methode bezieht solche volkswirtschaftlichen Effekte ein, wenn sie die 'soziale' Rendite der Organisation bestimmt.

SROI als Blick in die Zukunft



Vollversammlung der Vereinten Nationen

SROI bietet Politikern oder Stiftungsstrategen auch die Möglichkeit, die zukünftige Wirkung diskutierter Maßnahmen einzuschätzen, Stichwort 'Folgenabschätzung'.

Das Ergebnis einer solchen prospektiven SROI-Analyse ermöglicht es einzuschätzen, welche soziale Rendite sich mit einer Maßnahme erzielen lässt – aber auch, welche möglichen negativen Wirkungen sich ergeben können. Zudem können wichtige Stakeholder und hemmende oder unterstützende Faktoren frühzeitig erfasst werden.



Weiterführendes

- Webseiten zur SROI-Methodik**
www.thesroinetwork.org
www.redf.org/learn-from-redf/publications/119
<http://neweconomics.org/projects/social-return-investment>
- Artikel zur Weiterentwicklung von SROI**
 Kehl, Then & Münscher (2012): Social Return on Investment. In: Anheier et al.: Soziale Investitionen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Ss. 313-331.

CSI Beratung



Das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) ist ein Zentralinstitut der Universität Heidelberg. Es kombiniert interdisziplinäre Forschung zum Thema sozialer Investitionen mit umfassenden praktischen Erfahrungen im Bereich Strategie und Management sozialer Institutionen. Über unsere Abteilung Beratung stellen wir das am Institut vorhandene und entwickelte Wissen unterschiedlichen Kundenkreisen als Dienstleistung zur Verfügung.

Kontaktieren Sie uns:



Dr. Volker Then
Geschäftsführender Direktor des CSI
Tel.: 06221 / 54119-55



Carsten Eggersglüß
Abteilung Beratung
Tel.: 06221 / 54119-56
Carsten.Eggersgluess@csi.uni-heidelberg.de

SROI nutzen: Schritt für Schritt...

Wie muss man sich den Prozess einer SROI-Analyse vorstellen? Zu den Ergebnissen gelangt man in unterschiedlichen Arbeitsschritten, wobei häufig auch die Etappenziele bereits interessante Erkenntnisgewinne für die Organisation beinhalten.

Wofür soll die soziale Rendite bestimmt werden? Projekte in den **klassischen SROI-Themenfeldern** (Integration, Qualifizierung, Pflege & Gesundheit) bieten einfachere Möglichkeiten der monetären Bestimmung des gesellschaftlichen Mehrwerts (z.B. Einsparung von Transferleistungen, höhere Steuereinnahmen). Solide SROI-Analysen in **anderen Themenfeldern** sind daher in der Regel aufwändiger.

Wer ist betroffen? SROI nimmt eine möglichst breite Perspektive ein und klärt, welche gesellschaftlichen Gruppen von Ihrer Arbeit betroffen sind. Dies gilt nicht nur **im Hinblick auf die Wirkungen Ihrer Arbeit**, sondern **auch für die Kostenseite**. Welches sind die unterschiedlichen Gruppen, für die Wirkung bzw. Mehrwert entsteht? Und wer außer Ihnen bzw. Ihrer Organisation erbringt Leistungen, die mit dazu beitragen, diesen Mehrwert zu schaffen?

Kern des SROI-Verfahrens ist die **möglichst umfassende Analyse, wie Ihr Programm Wirkung erzielt**. Beispielsweise kann eine Qualifizierungsmaßnahme für Jugendliche nicht nur diese in Jobs bringen, sondern sie gleichzeitig inhaltlich weiter qualifizieren, ihre sozialen Schlüsselqualifikationen verbessern und ihr Selbstbewusstsein stärken. Der Effekt kann sich u.a. auch positiv auf ihre Gesundheit auswirken. In allen diesen Bereichen lässt sich klären, worin genau die Wirkung besteht – und **anhand welcher Indikatoren** man sie bestimmen kann. Mit diesem Vorgehen weisen Sie nicht nur nach, dass Sie Ihre **Ziele erreicht** haben. Sie können darüber hinaus zeigen, inwiefern Ihre Arbeit eine **breitere positive Wirkung erzielt als gemeinhin sichtbar**. So wie es in Qualifizierungsmaßnahmen nicht allein auf die Vermittlungsquote ankommt, sondern etwa auch auf die Verbesserung des Selbstbewusstseins oder der Gesundheit.

Welche Rendite erzielt Ihre Investition für die Gesellschaft? Nachdem Sie entsprechende Daten erhoben und ausgewertet haben, können Sie erstens ausdrücken, **wieviele € soziale Wertschöpfung Sie für jeden € Ihrer Investition geschaffen haben**. Zweitens können Sie detailliert aufzeigen, **welche nicht monetär erfassbaren Werte darüber hinaus geschaffen wurden**. Beides zusammen illustriert der SROI-Abschlussbericht.

Jetzt sind Sie dran...!

Projekt auswählen, Ressourcen planen

Stakeholder identifizieren

Wirkungsarten und Indikatoren bestimmen

SROI-Reporting: Wirkung darstellen

Impressum

'CSI kompakt' ist eine Informationsreihe des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg | Herausgeber: Dr. Robert Münscher. Autoren dieser Ausgabe: Robert Münscher, Carsten Eggersglüß © 2011 CSI | Bildnachweis: Fotolia (1,2), Getty Images (3), Wikimedia Commons\Marcelo Cassal (4), CSI (5,6,7). Druck: Baier Digitaldruck, Heidelberg | Kontakt: kompakt@csi.uni-heidelberg.de | Internet: www.csi.uni-heidelberg.de/kompakt | Telefon: +49 (0)6221-541195-0