



Social Return on Investment (SROI) –

Unternehmen bewerten zwischen Ansprüchen und Leistungen. Eine erste Erfahrungsbilanz

*Rainer Loidl, FH JOANNEUM Graz
Fachtagung, 6. Mai 2010 Berlin*



Zwischenbilanz – Modell-Logik

- Werte in Unternehmen darstellen?
- SROI Grundlagen und Konzept?
- SROI Grenzen und Potentiale?

Werte in Unternehmen „integriert“ darstellen

Modelle zur Darstellung und Bewertung sozial-ökonomischer Leistungen und Unternehmen



„Spreu und Weizen“

- Viele „Verfahren“ zur Feststellung von „Werten“ von Leistungen, Unternehmen, Maßnahmen etc. existieren.
- Welche Vorteile und Nachteile hat ein Bewertungsverfahren gegenüber anderen?
- Was beansprucht ein „Verfahren“ bzw. „Modell“, was leistet es?
- *Wie „tickt“ ein Modell wie SROI?*

Kosten und Nutzen ermitteln – bewerten – monetarisieren

■ 3 Entwicklungsstränge

- Kommerzielle Unternehmen: soziale Effekte? Nachhaltigkeit? CSR?
- Sozialwesen und Gesundheitswesen: soziale Wirkungen und deren Ökonomie nachweisen?
- Sozialforschung und Evaluationsforschung: Programme, Maßnahmen, Leistungen beurteilen?

Ökonomie sozialer Dienste und Dienstleistungen?

- **Bedarf und Druck nach Transparenz und Nachweis der Mittelverwendung und Leistungsprozesse (Zurechnung) nehmen zu**
- **Paradigmenwechsel – *Wertäquivalente***
 - „Markt“ setzt sich durch
 - „Rationalität“ zur Steuerung sozialer Dienste
- **→ Ansätze und Schwerpunkte in Modellen zwischen „Moral“ und „Profit“?**

Analysedimensionen

Quelle: The Rockefeller Foundation, 2003

Beobachtungsfeld	Prozess, Wirkung, monetäre Bewertung
Anwendungsfeld	Non-profit oder For-profit
Bezugspunkte im Prozess der Leistungserstellung	Input, Output, Outcome, Impact, Zielerreichung
Ziel der Methode	Investitionsentscheidung, Vertrauensbildung, MIS, Bewertungen, externes Reporting, Ausstiegsentscheidungen, summative Evaluation
Kosten im Zeitverlauf	Erstmaliger Einsatz; Laufend
Einsatzmöglichkeiten	Startup, Wachstum, reife Organisation
Zeitaufwand	für Management, MitarbeiterInnen, BeraterInnen, InvestorInnen
Kritikpunkte	Grenzen des Modells

Modelle zur Darstellung sozialer und ökonomischer Leistungen

	Non-Profit	For-Profit
Prozess	Theory of Change Balanced Scorecard Acumen Scorecard ISO-Normen SVN Best Practice	Balanced Scorecard Acumen Scorecard Social Return Assessment ATKisson Compass Assessment ISO-Normen
Wirkung	Balanced Scorecard REDF OASIS REDF SROI Benefit-Cost-Analysis World Bank PSIA	Balanced Scorecard ATKisson Compass Assessment World Bank PSIA
Monetäre Bewertung	REDF SROI Benefit-Cost-Analysis World Bank PSIA	World Bank PSIA

Bezugspunkte im Prozess der Leistungserstellung

<i>Modelle</i>	Input	Prozess	Outputs	Outcome	Zielerreichung
<i>Theory of Change</i>					
<i>PSIA</i>					
<i>SROI</i>					

Zielsetzung der Modelle

Quelle: The Rockefeller Foundation, 2003

Modelle	Investitions- entscheidung	Vertrauens- bildung, Stakeholder	MIS	Transparenz in der Wertschöpf- ung	Externes Reporting	Ausstiegs- entscheidung	summative Evaluation
<i>Theory of Change</i>							
<i>PSIA</i>							
SROI							

Kritikpunkte

Quelle: The Rockefeller Foundation, 2003

	PSIA	SROI	Theory of Change
Geringe Transparenz der Leistungswirkungen			
Fehlende Transparenz der Kausalzusammenhänge			
Geringe Testung der Kausalmodelle			
Misinterpretation von Forschungsergebnissen, speziell im Wirkdialog			
Outputs/Outcomes werden als Wirkungen misinterpretiert (Interpretation)			
Geringe Messung der Wirkungen, basierend auf einer schwachen Forschungsbasis			
Schwache Transparenz der Zurechenbarkeit der Wirkungen (welche Perspektive?)			
Fehlende Berücksichtigung "weicher" Faktoren und/oder Kosten			

Vom Bewerten von Leistungen zum Bewerten von Unternehmen

- **Bewertung auf der Basis zu erwartender Erträge, Rückflüsse bzw. auf Basis von Außenbewertungen (z.B. Aktienmarkt)**
- **Beleuchtung der unterschiedlichen Wertschöpfungsprozesse**
- **Erträge/Rückflüsse bei sozialen Diensten:**
 - Verbesserung der Lebenssituation von Menschen , Autonomisierung der Lebensbewältigung
 - Reduktion öffentlicher Leistungen = Einsparungen für die öffentliche Hand (Volkswirtschaft)

Unternehmensbewertung (1)

- **Bewertung von Unternehmen bzw. –steilen anhand einer „Rendite“, „Rentabilität“, „Wertschöpfung“, „Profit“**
- **Gegenüberstellung von Überschüssen und Gesamtkapital (Gesamtkapitalsrendite)**
- **Unterschiedliche Zugänge und Berechnungsmodelle (Controlling)**

Unternehmensbewertung (2)

- **Kennzahlen-Systeme für:**
 - Unternehmensbewertung
 - Strategische Entscheidungen
 - Berichtswesen
- **Vorbereitung von Investitionsentscheidungen**

Sozial-ökonomische Wertschöpfung – Integratives Modell

- Welche „Werte“ schafft ein Unternehmen?
- Wie „effizient“ setzt es betriebliche Ressourcen ein?
- „Lohnen“ sich die ausgegebenen öffentlichen Mittel?
- Profit und Moral – Bewertungsgrundlagen
 - Ökonomisch – Betriebswirtschaftlich / „Kapital“
 - Sozial – Fiskalisch, kollektiv / „Gemeinnützigkeit“
 - Personal – Persönlich / „Individualnutzen“

Social Profit – Verbindungsmodell und Bekenntnis

- **Wirtschaftlichkeit und Rentabilität – Wie rentabel setzt das Unternehmen das Gesamtkapital ein?**
- **Werte erzeugen, erkennen, abbilden – Von Wirtschaftlichkeit zur Sozialen Wertschöpfung**
- **Kosten und Nutzen – Investitionen und Erträge – Aufwände und Einsparungen/Wirkungen ermitteln *und* nachweisen**
- **Zahlenbasierte Steuerung auf verschiedenen Ebenen – Politik und Unternehmen**
- **Unternehmerische Entscheidungen – *auch* basierend auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen**
- **Nützlichkeit für Entscheidungen**

SROI – Grundlagen und Konzept

SROI – Entwicklungskontext und Modellannahmen



SROI – Modellgrundlagen und Ausgangspunkt

- **Unternehmensbewertung**
- **Zukunftsorientiertes Verfahren
(Discounted Cash-Flow-Methode)**
- **Betriebswirtschaftliche Steuerung**
- **Kostenrechnung**

SROI – Investitionen und Erträge werden gegenübergestellt

- Unternehmensbezogene Maßzahlen für Verhältnis von Investitionen zu (gesellschaftlich/gesellschaftspolitisch relevanten) Rückflüssen
- Was passiert mit dem investierten „Kapital“?
- Unternehmenskennzahl – Aussagen *über* das Unternehmen
- Effizienz als Rentabilität und Wertschöpfung

Auf welchem Boden gedeiht SROI?

- **Rechenschaftspflicht und Verantwortung**
 - *Zurechnung – Wirktransparenz*
- **Philantropie und Investment**
 - *Surplus-Logik – Unternehmertum*
- **Steuerung und Entwicklung**
 - *(Erweiterte oder verschärfte?)
Rationalisierung – Kontextualität*

SROI – Varianten: „Social Impact Assessment“

- **REDF – Roberts Enterprise Development Fund** (Jed Emerson et al., ab 1997)
- **Community SROI** (Betty J. Richmond et al., 1998)
- **ETP – Returns on Employment Training Programs** (Dennis K. Benson, 1999)
- **nef SROI** (new economy foundation, ab 2002)
- **TROI** (Rockefeller Foundation, 2003)
- **Double bottom line ventures** (Rockefeller Foundation, 2003)
- ... **für Deutschland**: Münster, Heidelberg, Eichstätt ...

SROI – das Modell des REDF (1)

- **San Francisco Bay Area, 1989**
- **“Fond zur Wirtschaftshilfe für Obdachlose” von Roberts Foundation und Sozialen Organisationen / NPO gegründet**
- **Zusammenführung von Bedarfen der Obdachlosen, der öffentlichen Hand und des Marktes.**
- **Gründung gewinnorientierter Sozialer Unternehmen – Arbeitsplätze über kleine Unternehmen schaffen**

SROI – das Modell des REDF (2)

- **Konzepte, Strategien und Instrumente für soziale und betriebswirtschaftliche Aspekte wurden entwickelt**
- **SROI von REDF erstmals 1996 eingesetzt**
- **Herstellung marktfähiger Produkte und Verbesserung der Lebensverhältnisse benachteiligter Menschen**
- **Übernahme von Aufgaben der öffentlichen Hand**

Sozio-ökonomische Wertschöpfung (1)

Das Berechnungsverfahren SROI (REDF)

- **Wertschöpfung als Konzept für Soziale Unternehmen – Vorgangsweise zur Durchführung einer Sozialen Investitionsrechnung**
- **Ausgangspunkt: DCF-Berechnung zur monetären Bewertung des wirtschaftlichen Werts eines Sozialen Unternehmens (WACC)**
- **Integration zu einer Kennzahl in 6 Schritten: wirtschaftlicher und monetarisierter sozialer Wert – Berechnung von ...**

Wertmessung	Messung des Kapitalrückflusses
1.: Unternehmenswert	4.: ROI des Unternehmens
2.: Sozialen Unternehmenswert	5.: ROI des sozialen Uw.
3.: Gemischten Unternehmenswert	6.: ROI des gemischten Uw.

Sozio-ökonomische Wertschöpfung (2)

Das Berechnungsverfahren SROI (REDF)

- **Wertschöpfung definieren ...**
 - Wirtschaftliche Wertschöpfung – Kapitalrückflüsse durch Verkauf von Produkten / Dienstleistungen
 - Soziale Wertschöpfung – Verbesserung der (individuellen) Lebensqualität
 - Sozio-ökonomische Wertschöpfung: welche sozialen Werte werden geschaffen und wie können sie in Geldeinheiten ausgedrückt werden?
 - Darunter befinden sich auch Einsparungen für die öffentliche Hand.
- **Werte festlegen und Wertsteigerungen „ermitteln“ in**

...


 Nutzung von Ressourcen

- Ausgaben reduzieren

Sozio-ökonomische Wertschöpfung (3)

Das Berechnungsverfahren SROI (REDF)

- **Werte berechnen ...**
 - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen werden an Messung sozio-ökonomischer Wertschöpfung angepasst
 - Analysemethoden: Kostenrechnung zu Eckkosten, Kapitalkostenrechnung, DCF, Kapitalwertmethode (WACC)
 - SROI-Analyse: Messung der Wertschöpfung durch Relationsverhältnis von erwirtschafteten sozio-ökonomischen Erträgen zu investiertem Kapital

SROI – Modell zur Darstellung sozialökonomischer Wertschöpfung? **Prämissen und Implikationen, Grenzen und Potentiale**



Grundverständnis finden – ... was vor einer Kennzahl kommt

- Analysen und Bewertungen sind von *Perspektive und Zweck* abhängig
- Bewertungsmethodik folgt dem *Bewertungsinteresse*
- Betrieb als *Ort der Leistungserbringung* – Mikroebene

Quo vadis? Am Beispiel SIU

- **Von Arbeitsmarktpolitik zu Unternehmenspolitik**
- **Von Beschäftigungsprojekten zu Sozialen Integrationsunternehmen**
- **Von Maßnahmenevaluation zu Unternehmensbilanz**
- **Von bürokratischer Außenadministration zu unternehmerischer Selbststeuerung**

Was ist an Modellen wie SROI grundsätzlich fragwürdig?

- Prüfen von „Wirtschaftlichkeit“ – Frage des Horizonts und der Evidenz
- Modell-Tool-Relation: „Logische Qualität“ und „Anwendungsqualität“
- „Zurechnungsproblematik“: Zurechnen von „Profiten“, „Effekten“ – bis in die Ewigkeit ...
- Von Effektivität zur Effizienz – bei mangelhaften logischen Wirkmodellen
- Perfektionistische Selbstpräsentation

Was ist problematisch am SROI?

- **„Ent-Kontextualisierung“:**
Erfolgsverantwortung wird in das Unternehmen definiert – Wirkzusammenhänge im System re-kontextualisieren
- **„Kontrollkonzept“:** Etablierung und Verständnis von Controlling und dessen Erfolgsprobleme
- **„Formalismus“** – rein formaler Soll-/Ist-Vergleich von „Plan-“ und „Real-Rentabilität“

Problematische Modellarchitektur: (S)ROI als Steuerungskennzahl ... (1)

- **Steuerung: „Management by Exception“ (Soll-/Ist-Vergleich, negative Abweichungen)**
- **Soll-Ist-Vergleich liefert lediglich historische Daten – für aktuelle Steuerung häufig zu spät – verleitet zu kurzfristigem Handeln**
- **Fokussierung auf Formalziel „Rentabilität“ bildet nur einige (und kurzfristige) Steuerungsziele ab, andere bleiben nachrangig / nicht berücksichtigt**
- **Berechnungen beruhen auf Erwartungswerten, Prognosen und Schätzungen**

Problematische Modellarchitektur: (S)ROI als Steuerungskennzahl ... (2)

- (S)ROI steigernde Strategien liegen nur bedingt im Gesamtinteresse des Unternehmens
- Effizienz bedeutet nicht „automatisch“ Effektivität: „Drivers“ (Index-steigerer) versus „Größte sozial-ökonomische Bedarfslagen“

Was ist erforderlich – oder bleibt offen?

- **Differenziertere Konzepte – eine Forderung für ROI bereits seit 1980er Jahre (!)**
- **Ansprüche: unternehmenspraktische oder sozialwissenschaftliche?**

Was kann mit „tool“ passieren?

- Betroffene “erkennen” Leistungs- und Wertschöpfungsprozesse
- Reflexives und sozialökonomisch integriertes Handlungswissen steigert betriebliche Leistung
- Betroffene formulieren Ziele selbst und bleiben (werden) Prozesseigner

Oder: Renaissance einer Humanökonomie?

- **SROI interpretationsbedürftig**
- **Qualitative, quantitative und “monetarisierbare” Kenngrößen – Viele Werte bleiben unerfasst**
- **Bekenntnis zu sozialer Verantwortung - Es gibt Werte ohne offensichtliche Rückflüsse.**
- **SROI versteht sich als Modell, welches wesentliche entwicklungsrelevante Informationen für die Unternehmenssteuerung bereits im Zustandekommen liefert.**

Horizonte – Le(e/h)re und Zahlen?

- **Sozialökonomische Wertschöpfung als Prinzip**
- **Unternehmensstrategie – Langfristige Perspektive**
- **Investitionen – Ablegen von “Spenderlogik” – Private und Öffentliche**
- **Variationen in Modellen und Prämissen und Praxisfeldern. – Es gibt nicht den “einen” SROI.**



**Soziale Einrichtungen
schaffen Werte.**

www.redf.org

www.sroi.at



**Fragen und Anregungen
zum SROI-Modell?**



**FH-Prof. Dr.Mag. Rainer Loidl
Mag. Wolfgang Laskowski**

**Studiengang Sozialarbeit und Sozialmanagement
Fachhochschule JOANNEUM
Eggenberger Allee 11
8020 Graz**

**LQUADRAT Sozialforschung, Evaluation und Unternehmensberatung
www.lquadrat.at , office@lquadrat.at**

Zum SROI: www.sroi.at / www.sroi.de , office@sroi.at

**Mobil RL ++43 (0)664 1008073
Mobil WL ++43 (0)676 83059830**