

Soziales wirkt.

Teil I: Der Social Return on Investment bewährt sich in der Praxis

So etwas wie voraussetzungsfreien Artenschutz genießt das Soziale nicht mehr. Vermehrt wird die Frage gestellt: Was geschieht da eigentlich in den sozialen Einrichtungen? Tun wir das Richtige für die Zielgruppe und tun wir es richtig? Und folgerichtig: Sind die Sozialausgaben angemessen eingesetzt? Setzen wir einmal kühn voraus, dass normativ Einigkeit über die fachlichen Ziele in einem Arbeitsfeld herrscht. Dann benötigen wir Aussagen über die *Wertschöpfung* der sozialen Dienstleistung, um sie in den öffentlichen, politischen und fachlichen Diskurs einzuspeisen. Nur so lassen sich oft sehr emotionale und tabubehaftete Diskussionen versachlichen. Umso besser, wenn die Initiative von denen ausgeht, von denen es landläufig nicht erwartet wird: den Einrichtungen und Verbänden.

Soziale Dienstleistungsunternehmen erfüllen nicht nur einen kostenintensiven öffentlichen Versorgungsauftrag, sie tragen zur sozialen Sicherung bei, sie sind Arbeitgeber und regionaler Nachfrager. Soziale Unternehmen sind nicht nur *sozial*, sondern auch *Unternehmen*. Dies gerät allzu oft in Vergessenheit, wenn es um die Beurteilung von Sozialausgaben geht.

Ebenfalls in Haushaltsdebatten oft wenig beachtet ist die Frage nach den Kosten für die Alternativen. Was wäre denn, wenn es ein Sozialunternehmen mit seinem Leistungsangebot nicht gäbe? Wie hoch wären die Kosten dann für die Öffentliche Hand, also die Gesellschaft im Allgemeinen, die Kommune oder andere Kostenträger im Speziellen? Welchen Wert eine Sache wirklich hat, merkt man oft erst, wenn man sich ihr Fehlen vor Augen führt.

Der im vorliegenden Teil 1 des Fachbeitrags vorgestellte Ansatz des Social Return on Investment entstammt einer Entwicklungsgemeinschaft der Arbeitsstelle NPO-Controlling der KU Eichstätt-Ingolstadt und der xit GmbH. Gemeinsam wird der Ansatz derzeit in Richtung eines wirkungsorientierten Controllings weiterentwickelt, den wir im Teil 2 des Fachbeitrags behandeln werden. Denn es wird künftig im Hinblick auf Zielvereinbarungen und Entgeltverhandlungen immer wichtiger, im regelmäßigen Reporting Wirkungskennzahlen zu etablieren und die Leistung des Unternehmens für seine Stakeholder transparent zu machen.

1. Nicht jeder Euro ist verbraucht.

Wertschöpfung sozialer Unternehmen und vermiedene Kosten

***Wertschöpfung und die Schwierigkeit ihrer Messung*¹**

Wertschöpfung tritt auf, wenn ein Produkt *mehr wert* ist, als das, was man für seine Produktion eingekauft hat. Sie wird in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung als Differenz zwischen dem Wert der erbrachten Güter und Dienstleistungen und der eingesetzten Vorleistungen verstanden. Die folgende Grafik stellt die beteiligten Systeme in Zusammenhang und macht deutlich, warum es um Wertschöpfung geht, wenn wir die Wirkung eines Sozialunternehmens messen wollen.

Betrachten wir ein Beispiel: Ein hungriges Abnehmersystem kommt an eine Imbissbude (Leistungssystem) und kauft eine Currywurst. Vom Verzehr der Wurst verspricht sich der

¹ Die Ausführungen sowie die Grafik zur Mehrwertproduktion sind zum Teil an den Überlegungen von Klaus Schellberg angelehnt (vgl. beispielsweise: Schellberg, Klaus (2010): Auf der Suche nach der gemeinsamen Währung. Der SROI als Konzept der Wertschöpfungsmessung von Sozialunternehmen. In: Wendt, Wolf R. (Hrsg.): Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität. ZIEL: Augsburg. S. 237-253.)

Käufer eine Wirkung: Stillen des Hungers, Geschmackserlebnis, Plausch am Stehtisch, kulturelles Erleben ... Den Wert dieser Wirkung bemisst er mindestens auf Höhe des Verkaufspreises (Transaktionspreises) von 2,60 Euro, vermutlich liegt er aber höher und mit Sicherheit lässt sich dieses *Mehr* nicht in objektivem Geldwert bemessen.

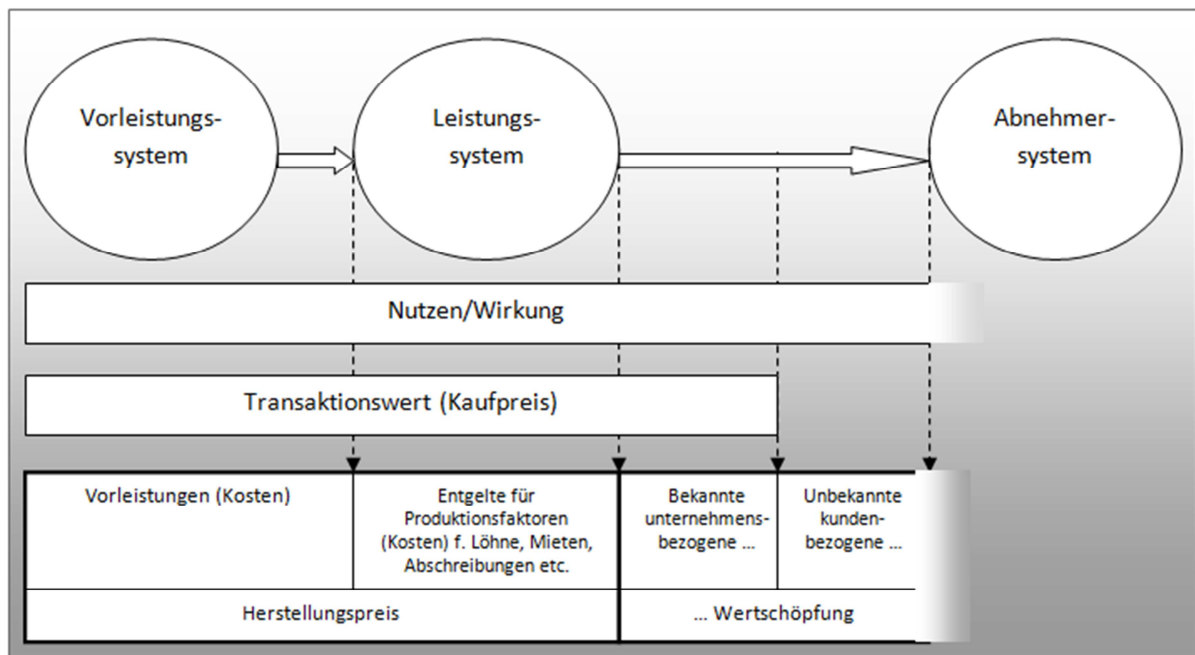


Abb. 1: Unternehmens- und kundenbezogenen Wertschöpfung

Zieht man von diesem (unbekannten) Wert zum einen die Summe ab, die der Budenbesitzer für die Beschaffung von Wurst, Currysoßenzutaten und Brötchen aufwenden muss (Vorleistungen) und zum anderen jene Summe, die er für die Abschreibungen, Strom und seinen Unternehmerlohn ausgibt (Entgelte für Produktionsfaktoren), erhalten wir die Wertschöpfung der Imbissbude. Sie entsteht durch die Kreation einer einzigartigen Currysoße, den Charme des Budenbetreibers und seine Arbeitskraft. Da aber der tatsächliche Wert der Wurst für den Käufer unbekannt ist, ist auch die tatsächliche Wertschöpfung des Unternehmers unbekannt. Wir kennen nur den Teil der Wertschöpfung, den der Transaktionspreis uns verrät: Den Gewinn des Budenbesitzers, in der Grafik als unternehmensbezogene Wertschöpfung bezeichnet. Die kundenbezogene Wertschöpfung kennen wir nicht.

Das Problem der Wertschöpfungsmessung in der Sozialwirtschaft

Will man die Wirkung – also die Wertschöpfung – eines sozialen Unternehmens bestimmen, ist der Fall noch etwas komplizierter, denn im Vergleich zur Imbissbude handelt sich nicht um *ein* Abnehmersystem, sondern um *viele*; die sogenannten Stakeholder. Aus wirtschaftlicher Sicht sind die *Sozialleistungsträger* am wichtigsten; sie bezahlen und bestimmen den Transaktionspreis. Aus Sicht der Dienstleistung sind es die *Klienten*. Dann kommen die *Angehörigen* und die *Gesellschaft* (regional wie überregional). Letztere ist wiederum finanz- und sozialpolitischer Quell der Entgelte, die die Einrichtung in den Stand versetzen, die Leistung überhaupt zu erbringen.

2. Problemorientiert - stakeholderorientiert

Die Perspektiven des SROI

Der *Social Return on Investment (SROI)* ist ein Verfahren zur Berechnung der gesellschaftlichen Wertschöpfung sozialer Unternehmen und Einrichtungen, indem Erträge zum Aufwand ins Verhältnis gesetzt werden. Weil es *die* Wirkung einer sozialen Dienstleistung nicht gibt, hat die xit GmbH mit der KU Eichstätt-Ingolstadt verschiedene Perspektiven des SROI entwickelt. So gibt es eine *institutionelle* (SROI 1) und eine *individuelle* (SROI 2) monetäre Perspektive. Des Weiteren fragen wir nach den gesellschaftlichen Kosten, die das Sozialunternehmen vermeidet (SROI 3), und nach der monetären Wirkung, die das Unternehmen auf die regionale Wirtschaft zeitigt (SROI 4). Alle Analysen basieren auf Primär- oder Sekundärdaten eines Kalenderjahrs. Schließlich fehlt die Abbildung der Wirkung der Einrichtung auf die Lebensqualität der Klientel, die man nur mit nichtmonetären Größen messen kann, aber durchaus in Bezug zu monetären Größen zu setzen ist (SROI 5).

Die letztgenannte Frage nach der Wirkung auf die Lebensqualität der Leistungsnehmer ist die mit Abstand wichtigste. Denn ein Sozialunternehmen legitimiert sich nicht etwa durch seine regionale Beschäftigungswirkung und erst recht nicht – das zeigte die Geschichte in erschütternder Weise – über die Kosten der Alternativen. Sie legitimiert sich durch die Qualität ihrer Arbeit am Klienten, dadurch, dass sie die Lebensqualität der Klientel steigert. Das lässt sich nicht so einfach messen und monetarisieren. In der nächsten Ausgabe der *BFS-Info* beschäftigen wir uns daher speziell mit einem System zur Wirkungsmessung, das vergleichsweise einfach in das etablierte Dokumentationswesen integriert werden kann. Am Ende soll eine Summe von individuell ermittelten Lebensqualitätspunkten stehen, die innerhalb eines Jahres produziert wurden und zusammen mit ausgewählten monetären SROI-Kennzahlen den Weg beispielsweise in die Jahresbilanz finden.

SROI 1 – Institutionelle Perspektive

Die Perspektive des SROI 1 nimmt den institutionellen Standpunkt ein. Das Denkschema „Was erhält die Gesellschaft für jeden investierten Euro zurück?“ ist hier am klarsten wiederzuerkennen: Analysiert werden alle Zuflüsse aus der Öffentlichen Hand an das Sozialunternehmen (z. B. Entgelte, Zuschüsse); sie werden mit den Rückflüssen aus dem Unternehmen an die Öffentliche Hand (z. B. Steuern, Sozialversicherungsbeiträge) in Relation gesetzt. Die Kennzahl drückt den Anteil der Rückflüsse in Prozent der Zuflüsse aus.

$$\text{SROI 1} = \frac{\text{Rückflüsse aus der Organisation an die Öffentliche Hand}}{\text{Zuflüsse aus der Öffentlichen Hand an die Organisation}}$$

In den bislang abgeschlossenen SROI-Projekten in verschiedenen Arbeitsfeldern der Behindertenhilfe bewegte sich dieser Wert zwischen 34 % und 57 %. Das bedeutet von einem Euro, den die Öffentliche Hand für diese soziale Dienstleistung ausgegeben hat, hat sie zwischen 34 und 57 Cent wieder eingenommen.

In manchen Arbeitsfeldern und Konstellationen ist es außerdem interessant, die Rückflüsse und die Zuflüsse nach den konkreten *Öffentlichen Händen* getrennt aufzuschlüsseln, um die implizierte Umverteilung von öffentlichen Geldern zwischen Kommune und Bund transparent zu machen.

SROI 2 – Individuelle Perspektive

Der sogenannte SROI 2 stellt sich auf den Standpunkt des individuellen Klienten. Die Kennzahl fragt danach, wie viel Geld die Öffentliche Hand individuell an den Klienten zahlt (z. B. Arbeitsförderungsgeld, Fahrdienst, Arbeitshilfen) und was sie direkt von diesem Kli-

enten wieder zurückerhält (Steuern, Sozialversicherungsbeiträge). Wichtig ist hierbei, dass nur jene Geldströme berücksichtigt werden, die aufgrund der Teilnahme des Klienten an den Angeboten des betrachteten Sozialunternehmens entstanden sind.

$$SROI\ 2 = \frac{\text{Rückflüsse vom Individuum an die Öffentliche Hand}}{\text{Zuflüsse aus der Öffentlichen Hand an das Individuum}}$$

In Arbeitsfeldern, die einen eher therapeutischen Ansatz haben, wie die berufliche Rehabilitation, bringt diese Perspektive den wichtigsten Anteil der intendierten Wirkung zum Ausdruck. In eher versorgenden Arbeitsfeldern wie stationären Wohneinrichtungen ist dieser Blick weniger relevant.

SROI 3 – Vermiedene Kosten, entgangene Erträge

Was wäre, wenn es ein Sozialunternehmen nicht gäbe? Ein Beispiel: Die Öffentliche Hand würde 40 Mio. an Entgelten und Zuschüssen einsparen, die sie direkt an eine Einrichtung bezahlt. Gleichzeitig würden ihr aber Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von vielleicht 20 Mio. Euro fehlen. Außerdem fehlten nun Steuern und Sozialabgaben von Angehörigen, die nun nicht mehr arbeiten können, weil sie Betreuungsleistung erbringen müssen.

Die größte Lücke, die die Organisation hinterließe, entstünde bei der Klientel, denn der gesetzliche Betreuungs- und Integrationsanspruch bleibt unberührt. So modellierten wir gemeinsam realistische Alternativen, die ihrerseits wieder gesellschaftliche Kosten und Erträge mit sich bringen. Angenommen, diese alternativen Angebote kosteten netto insgesamt 30 Mio. Euro (Rückflüsse berücksichtigt) und das Angebot unserer Beispielinrichtung nur die benannten 20 Mio. Euro, dann sparte die Öffentliche Hand durch das Unternehmen 10 Mio. Euro; die alternativen Angebote wären um 50 % teurer.

SROI 4 – Regionalökonomische Wirkung

Für die Ermittlung der regionalökonomischen Wirkung des Sozialunternehmens werden zunächst die Zuflüsse nach regionalen und überregionalen Quellen getrennt. Welche Region hier als Einheit betrachtet werden soll, ist zu Beginn einer Analyse zu entscheiden.

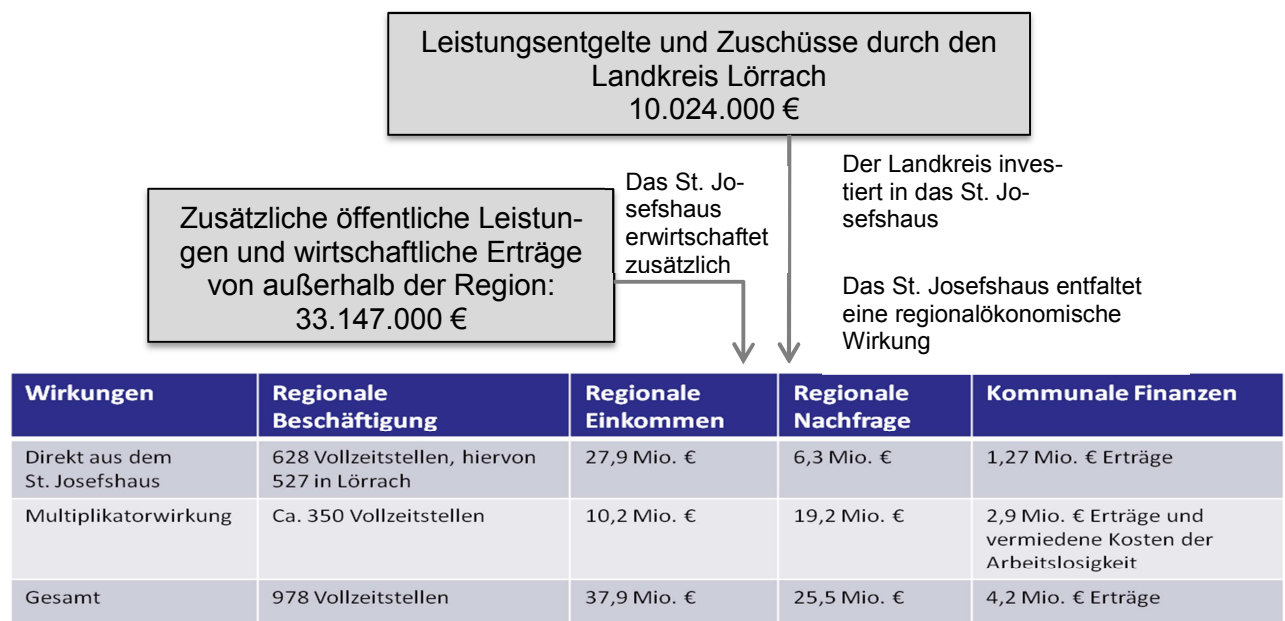
Bei der Betrachtung der regionalökonomischen Wirkung (Beschäftigung, Nachfrage, fiskalische Wirkung) auf die Region ist es wichtig, drei Ebenen und damit drei Kennzahlen zu unterscheiden:

- *Direkte Wirkungen*, die durch die Aktivität des Unternehmens in der Region entstehen (direkte Beschäftigungswirkung, direkte Nachfragewirkung, kommunal wirksame Steuern und Abgaben, durch Beschäftigung erhöhte Umlageeinnahmen).
- *Induzierte Wirkungen*, die durch die Aktivität des Sozialunternehmens bei anderen Unternehmen in der Region erzeugt werden (induzierte Beschäftigungswirkung, induzierte Nachfragewirkung).
- *Vermiedene Kosten*, die für die Kommune entstünden, wenn ein Teil der Beschäftigten ohne das Sozialunternehmen längere Zeit arbeitslos wäre.

Das St. Josefshaus in Herten² erzeugt im Landkreis Lörrach eine Nachfragewirkung von 25,5 Mio. Euro. Das ist das Zweieinhalbfache der vom Landkreis hierfür eingesetzten Mit-

² Dieses gemeinsame SROI-Projekt fand im Jahr 2010 statt und bezieht sich auf Daten aus 2009.

tel. Lörracher Einwohner, die im Josefshaus beschäftigt sind, erwirtschaften 38,2 Mio. Euro an Einkommen. Außerdem erzielt der Landkreis durch das Josefshaus Einnahmen und vermeidet Sozialleistungen in Höhe von 4,2 Mio. Euro.



Dass diese Bilanz für den Landkreis so positiv ausfällt, liegt vor allem daran, dass gerade im spezialisierten Wohnbereich des St. Josefshaus ein großer Teil der Betreuten aus der ganzen Bundesrepublik nach Herten kommt und damit Sozialleistungen „mitbringt“.

3. Mit dem SROI arbeiten.

Ergebnisse stoßen auf breites Interesse

Unsere Projektpartner haben bereits positive Erfahrungen gemacht, die Ergebnisse *ihres SROIs* der Öffentlichkeit vorzustellen. Das *St. Josefshaus in Herten* beispielsweise hat den SROI für die Bereiche Wohnen und Arbeit in der Behindertenhilfe berechnen lassen und diesen 2010 im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung im Rathaus Rheinfeldern vor Landrat, Kämmerer, Sozialdezernentin, Landtagsabgeordnetem und weiteren Interessierten vorgestellt. Die regionale und überregionale Presse griffen das Thema ebenfalls auf. Die neue Sicht auf die Dinge überraschte positiv und auch von fachlicher Seite wurde dem Projekt die nötige Fundierung bescheinigt. Letzteres ist unerlässlich und benötigt absolute Transparenz über Annahmen, die in den Modellen getroffen wurden.

Das *Sozialwerk St. Georg* veröffentlichte in diesem Jahr ihr SROI-Gutachten für die Em-scher-Werkstatt in Gelsenkirchen als Broschüre und stellte auf Einladung des nordrhein-westfälischen Landesbehindertenbeauftragten Norbert Killewald die Ergebnisse im Rahmen eines Fachgesprächs zu wirtschaftlichen und sozialökonomischen Aspekten der Behindertenhilfe vor. Unter anderem aus den Beiträgen des Fachgesprächs entstand die umfangreiche Publikation „Inklusion macht die Gesellschaft reicher. Durchsetzen, mitwirken, anregen“.

Das Thema Wirkung ist unübersehbar in der Sozialpolitik angekommen. Die systematische Wirkungsmessung in den sozialen Organisationen steckt aber noch in den Kinderschuhen. Wie nicht nur monetäre Wirkungen sozialer Dienstleistungen gemessen werden können,

sondern auch nichtmonetäre Effekte beispielsweise auf die Lebensqualität der Klientel im Rahmen eines wirkungsorientierten Controllings – auch und vor allem im Hinblick auf neue Entgeltgestaltung – stellen wir in der nächsten Ausgabe der BFS INFO vor.

Autoren: Dr. Britta Wagner und Prof. Dr. Bernd Halfar, xit GmbH forschen.planen.beraten, Nürnberg, www.xit-online.de

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 10/2011.