

Social Return on Investment

Autor: P. Scholten

Einleitung

Social Return on Investment (SROI) ist eine Methode, die den Ertrag sozialer Investitionen misst. Die Methode kommt aus den Vereinigten Staaten und wird seit kurzem auch in den Niederlanden und anderen europäischen Ländern eingeführt. Dieser Artikel beschreibt Hintergrund und Arbeitsweise der Methode sowie die daran gekoppelten Themen wie 'Qualität' und die 'Festlegung von Zielen'.

SROI geht von der Annahme aus, dass jeder Beitrag eines Subventionsgebers (gemeinnützige Fonds, Staat) an ein sozial-gesellschaftliches Projekt faktisch eine 'Investition' in dieses Projekt darstellt und also auch als solche beurteilt werden kann. Dies erscheint einfacher als es ist. Dennoch wird bei der Zuteilung von Mitteln an eine Einrichtung oder an ein Projekt selten eine solche 'Investitionsanalyse' durchgeführt.

Wenn ein Unternehmer ein Projekt startet oder ein Unternehmen gründet, wird er im Allgemeinen zunächst einen Geschäftsplan formulieren und damit zu einem Financier, meist einer Bank, gehen und dort einen Kredit beantragen. Die Bank beurteilt - neben den Fähigkeiten des Unternehmers und Dingen wie dem Marketing - vor allem auch die Notwendigkeit der Investition und die Prognose der zukünftigen Umsätze des Unternehmens. Letzteres ist natürlich von Bedeutung, da man zu gegebener Zeit sehen möchte, dass der gewährte Kredit zurückgezahlt werden kann. Der Unternehmer trifft also auf der Basis eines plausiblen Plans eine Vorhersage der zu erwartenden Einkünfte und Ausgaben (Cashflow).

Bei sozialen Initiativen geht es nicht in erster Linie darum, Geld zu verdienen. Das bedeutet, dass bei der Beurteilung eines Antrags nicht einfach nach den zukünftigen Geldströmen (Cashflows) geschaut werden kann, um den Erfolg der Initiative einzuschätzen. Dennoch erwarten wir von diesen sozialen Initiativen auch ein Ergebnis, und zwar nicht (nur) ein finanzielles Resultat, sondern vor allem ein 'gesellschaftliches' Resultat: einen sozialen Ertrag.

Bereits seit Jahren wird in der Welt des Karitas und des Non-Profit nach einer Methode, diesen sozialen Ertrag messbar und transparent zu machen, gesucht. Schließlich ließe sich, wenn das gelingt, eine Investition in soziale Tätigkeiten in Bezug auf ihren Ertrag beurteilen, wie auch ein Unternehmen nach seinem Ertrag beurteilt wird.

Blended Value

Jedes Unternehmen, kommerziell oder gemeinnützig, kreiert einen Wert. Es gibt unterschiedliche Arten von Werten: ökologische Werte (u. a. Naturerhalt), soziale Werte, ökonomische Werte. Diese Werte können positiver, aber auch negativer Art sein. Ein Betrieb, der die Umwelt verschmutzt, hat einen negativen ökologischen Wert. Eine Initiative, die in Schulen in der Dritten Welt investiert, kreiert einen sozialen Wert. Ein Unternehmen, das Gewinn generiert, kreiert ökonomischen Wert. Jedes Unternehmen oder Projekt kreiert in einem oder mehreren Feldern Werte, weshalb die Kunst darin besteht, diese messbar und quantifizierbar zu machen. Die Gesamtheit all dieser Werte ist der 'blended value': der gemischte Wert.

Wenn wir etwas messen wollen, müssen wir uns zunächst darüber im Klaren sein, was wir wissen wollen. Darin besteht faktisch bereits die erste Herausforderung, da vieles dessen, was wir jetzt messen, auf den *Output* basiert. Und *Output* sagt noch nicht viel über die Qualität der Auswirkungen, die eine Organisation auf die Gesellschaft ausübt, und das Maß, in dem man sich der Bestimmung der Organisation angenähert hat, aus.

Ein inzwischen häufig gebrauchter Begriff in Amerika lautet "bucks and acres" der *Nature Conservancy*, einer Einrichtung für Naturdenkmäler in den USA. Deren Resultate wurden über Jahre in Geldmengen (den "bucks"), die eingeholt wurden, und der Anzahl Hektar an Landschaft (den "acres"), die man mit dem Geld angekauft hat, angegeben. Bis man nach Jahren festgestellt hat, dass zwar jedes Jahr mehr Geld und Boden angeworben wurde, die Erfüllung der eigentlichen Aufgabe (des Schutzes der Natur) aber immer schlechter vonstatten ging. Die Anzahl an Tieren und Pflanzen, die ausstarben, nahm immer mehr zu!

Man fragte sich seinerzeit, ob man auch wirklich das Maß, was man messen wollte. Mit anderen Worten: Ob es nicht besser wäre, den *Output* durch Daten über den *Impact*, also der Auswirkungen, der Organisation zu ersetzen. Was wurde in Bezug auf die 'Mission' der Organisation erreicht? Das erforderte einen völlig anderen Ansatz.

Ziele und Impact

Zunächst muss die 'Mission' in konkret messbare Ziele übersetzt werden. Im Falle der Naturverwaltung könnten das der Schutz aussterbender Tierarten und deren Anzahl sein. Aber auch für andere Sektoren können Ziele messbar formuliert werden, wie zum Beispiel: die Anzahl an Teilnehmern, die bei einer Arbeitsgelegenheit tatsächlich eine bezahlte Stelle bekommen; die Anzahl Kinder, die eine besondere Schule besucht, und die Auswirkungen dessen (Partizipation, Entwicklung des Landes usw.). All diese *Impacts* können messbar gemacht werden und sind in den meisten Fällen auch in Termen von Geld zu übersetzen. Letzteres kann umgesetzt werden, indem die Initiative Kosten spart (z. B.: zusätzliche Steuereinnahmen, wenn jemand wieder einer bezahlten Arbeit nachgeht, Einkünfte für die Wirtschaft eines Entwicklungslandes, wenn sich die Ausbildung verbessert, Einkünfte aus steigenden Museumsbesuchen, Einkünfte aus Bewaldung usw.). Natürlich ist das nicht immer so einfach, weshalb die Darstellung des *Impacts* einer Organisation nicht immer so einfach sein wird.

Wie lässt sich schließlich die Tatsache, dass sich jemand durch die Teilnahme an einer Maßnahme "besser fühlt" quantifizieren? Oder wie quantifiziert man den Wert eines "beschützten Lebens"? Nichtsdestotrotz stellt sich heraus, dass sich auch in diesen Fällen mehr messen lässt als gemeinhin angenommen wird. Schließlich kann ein "besseres Gefühl" möglicherweise zu einer Änderung von Verhaltensweisen und damit eventuell zu einer geringeren Inanspruchnahme von Pflegediensten führen.

Die Tatsache, dass es nicht immer einfach ist, Dinge messbar zu machen, ist kein Grund, damit nicht zu beginnen; stärker noch: Es ist für jeden innerhalb einer Organisation sehr interessant, sich über den Nutzen, den Impact und das Sichtbarmachen desselben Gedanken zu machen. Es 'zwingt' eine Organisation, über die eigene Mission nachzudenken und konkrete Ziele zu stecken. Ziele, die SMART formuliert sind.

SMART steht für: Spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und temporär bestimmend.

Obwohl fast jeder diese Art der Formulierung von Zielen kennt, wird immer noch allzu häufig schlecht mitgearbeitet, was sich allerdings erklären lässt. Menschen haben Angst, zur Rechenschaft gezogen zu werden, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Wenn ein Projekt eine Zielsetzung formuliert hat, bei der im kommenden Jahr eine bestimmte Anzahl an Aktivitäten stattfinden soll, und aus verschiedenen Gründen wird diese Anzahl nicht erreicht, besteht das Risiko - und sicher die Angst - dass die Spenden und Subventionen gekürzt werden.

Indem Projekte also sehr vorsichtig bei der Benennung messbarer Ziele sind, kann allerdings

auch nicht viel aus Fehlern gelernt werden. Und das bringt uns zum letzten Ziel der Formulierung von Zielen: dem *Lernen*. Wenn wir die Arbeit verbessern wollen, dann müssen wir schon wissen, was verbessert werden kann, und wir sind auf ehrliche und verlässliche Daten angewiesen. Der gegenseitige Austausch 'guter Neuigkeiten' allein bringt wenig. Gemeinnützige Vereinigungen können diesen Teufelskreis durchbrechen, indem sie gerade die Formulierung von Zielen und den daraus resultierenden Lernprozess belohnen.

Zurück zum *Social Return on Investment*. Die Ergebnisse der gemessenen Resultate sind auf zu erwartende zukünftige Resultate, die quantifizierbar sind, zu projizieren. Und damit haben wir uns wieder ganz nah dem Unternehmer, der bei der Bank seine Prognose zukünftiger Erträge einreicht, genähert.

Die Methode des *Social Return on Investment* basiert auf oben stehender Argumentation und es lassen sich diverse Beispiele von Projekten, bei denen die Methode erfolgreich angewandt wurde, aufzeigen.

Die Methode arbeitet global wie folgt:

- Man untersucht eine soziale Maßnahme während eines bestimmten Zeitraums (meist 5 bis 10 Jahre).
- Berechnet die Menge an 'Investitionen', die erforderlich sind, um diese Maßnahme zu fördern und untersucht die Kapitalstruktur der Non-Profit-Organisation, die diese Maßnahme durchführt.
- Identifiziert die verschiedenen Kosteneinsparungen, rückläufigen Ausgaben und andere damit zusammenhängende Vorteile, die infolge dieser sozialen Maßnahme entstehen.
- Quantifiziert diese Einsparungen und verwandten Vorteile (mit anderen Worten: Man berechnet den Wert dieser Kosten in Termen echter Euro).
- Diskontiert diese Einsparungen mit Hilfe von Netto Barwerten und/oder der Discounted-Cash-Flow Methode an den Anfang der Investitionsperiode zurück.
- Präsentiert den sozial-ökonomischen Wert, der in diesem Zeitraum realisiert worden ist, und bringt diesen in Termen von Netto Barwerten, SROI-Werten und Ratio zum Ausdruck.

Die SROI-Methodik ist für ein zweiteiliges Publikum gedacht:

- Projektleiter, Unternehmer, Manager und andere, die Interesse an der Sichtbarmachung der sozialen Resultate ihres Unternehmens haben. Dies können sowohl non-profit als auch kommerzielle Organisationen sein.
- Investoren, gemeinnützige Fonds, Behörden, Kreditgeber und Fördergeber für soziale und gesellschaftliche Projekte, die die ökonomischen und sozialen Erträge ihrer Investitionen beurteilen möchten.

Weitere Informationen über Social Return on Investment erhalten Sie bei:

- Scholten & Franssen Consultancy BV, Postbus 59695, 1040 LD Amsterdam, Tel. +39-(0)20-4894364, E-Mail: peter@scholtenfranssen.nl.