

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

Christian Schober/Volker Then (Hrsg.)

# **Praxishandbuch Social Return on Investment**

**Wirkung sozialer Investitionen messen**

2015  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3396-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt (Foto: Shutterstock.de)  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany  
Februar 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# 1 Was ist eine SROI-Analyse? Wie verhält sie sich zu anderen Analyseformen? Warum sind Wirkungen zentral? Die Einleitung

*Christian Schober/Volker Then*

Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, Programm oder eine Organisation erstellt. Die solcherart identifizierten Wirkungen werden gemessen und, wo sinnvoll möglich, in Geldeinheiten umgerechnet. Damit wird es möglich, die einzelnen Wirkungen zu aggregieren und in Summe auf den Input zu beziehen. Ergebnis ist eine Spitzenkennzahl, der SROI-Wert, der das Verhältnis der monetarisierten Wirkungen zum Input darstellt. Ein SROI-Wert von 1:2 zeigt somit eine gesellschaftliche Rendite von 200% an. Anders ausgedrückt wurden für einen investierten Euro Wirkungen im Gegenwert von 2 Euro hervorgerufen.

Das Wesentliche an der SROI-Analyse ist die Konzentration auf Wirkungen, deren Messung, Analyse und Darstellung. Dies ist wesentlich sinnvoller als der Fokus auf Leistung. Es gilt insbesondere dort, wo Leistungen zum Zweck positiver gesellschaftlicher Entwicklungen erbracht werden und nicht Selbstzweck sind. Das im vorliegenden Buch zentrale Verständnis von Wirkung umfasst hierbei nicht einfach nur das, was passiert, sondern das, was ohne die Intervention nicht passiert wäre. Grundlegend für Wirkungsmessung im Sinne der hier vorgestellten SROI-Analyse ist eine systematische Analyse des Wirkungsmodells. Dies umfasst auch die Analyse nicht intendierter Wirkungen, die integraler Bestandteil jeder SROI-Analyse sind.

Wirkungsmessung und auch SROI-Analyse in diesem Sinn verstanden, ist nicht einfach daran interessiert, möglichst in Geld auszudrückende Kennzahlen zu generieren, sondern die Wirkung einer sozialen Investition in ihren kausalen Zusammenhängen zu verstehen, zu messen und dort, wo es sinnvoll möglich ist, zu monetarisieren. Es kommt also nicht nur auf eine eventuelle Ersparnis von Folgekosten oder positive monetäre Erträge an, sondern es kommt darauf an, bei einer Wirkungsmessung den Wirkungszusammenhang zu verstehen und zurechenbare Ergebnisse zu identifizieren.

Wirkungsmessung und SROI-Analyse sind für Nonprofit-Organisationen und die öffentliche Hand sowie alle Organisationen, deren Fokus die Verbesserung gesellschaftlicher Zustände ist, intuitiv sinnvoll. Sie wird aber auch zunehmend für Unternehmen relevant, die von CSR-Maßnahmen angefangen bis hin zum Kerngeschäft ihre gesellschaftlichen Wirkungen analysieren wollen. Eine Spitzenkennzahl, wie der SROI-Wert, ist hier mit Blick auf laufende Berichtslegungsanforderungen reizvoll.

Wie die bisherigen Ausführungen bereits zeigen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass es nur eine einzig wahre SROI-Analyse gibt. SROI-Analyse meint im Kern lediglich, dass mehr oder weniger umfangreich monetarisierte Wirkungen auf den monetären und (eingeschränkt) monetarisierten Input bezogen werden. Es gibt, wie hier aufgezeigt wird, vier unterschiedliche Möglichkeiten der Ausgestaltung, die von SROI-Analyse »light« über »medium« hin zu »advanced« und »integrated« reichen. Dies deutet schon darauf hin, dass es sich bei dieser Analyseform nur um einen analytischen Rahmen handelt, der inhaltlich sehr unterschiedlich ausgestaltet werden kann. Die Analysebrille kann metaphorisch gesprochen unterschiedliche Stärken, farbige Gläser und Designs haben. Das Bild im Rahmen wird somit erst durch konkrete Auswahlentscheidungen bei der Identifikation der Wirkungen, der Messung der Wirkungen und der Monetarisierung der Wirkungen gezeichnet. Das vorliegende Buch gibt hierzu einen konkreten Einblick und Anleitung zur Vorgehensweise.

In Abgrenzung zu anderen Methoden der Wirkungsmessung bzw. -analyse, von denen in diesem Kapitel einige knapp beschrieben werden, zeigt sich, dass die SROI-Analyse eine vergleichsweise

breite und fundierte Analyse ist. Konzeptionell durchaus in der Tradition der Kosten-Nutzen-Analysen stehend, verwendet sie jedoch den sinnvolleren Begriff der Investition und des entsprechenden Rückflusses (Return). Beides bringt stärker zum Ausdruck, dass Gelder, die beispielsweise in den Sozialbereich fließen, gesellschaftlich investiert werden, um Wirkungen hervorzurufen. Das Schöne an der SROI-Analyse ist zudem, dass sie das Praxisinteresse an Entscheidungsgrundlagen und wissenschaftliche Solidität in der Datengenerierung vereint.

## 1.1 Warum ein Buch zur SROI-Analyse?

Der gemeinwohlorientierte Sektor verändert sich. Die Wirkung sozialer Investitionen oder auch einfach der privaten Beiträge zum Gemeinwohl gewinnt für alle Beteiligten an Bedeutung: Die Investoren, also die Stifter, Spender, Freiwilligen und ehrenamtlich Engagierten, aber in manchen Sozialunternehmen auch die Investoren von Eigenkapital mit sozialer oder ökologischer Zielsetzung, die sich immer mehr dafür interessieren, was mit ihren Beiträgen erreicht werden konnte. Dies geht einerseits darauf zurück, dass für das Geben weniger klassische Motive des Altruismus bzw. des symbolischen Austausches (vgl. Maus 2007) und stärker moderne Selbstentfaltungswerte eine Rolle spielen. Wer gibt, will gestalten, und dies impliziert: Er will die Resultate seines Beitrages erfasst sehen.

Ein wachsendes Interesse an Wirkung geht aber auch vom Wettbewerb zwischen den Sektoren um die beste Art, öffentliche Aufgaben zu erledigen bzw. öffentliche Güter bereitzustellen, aus. Beobachtungen zur Verwischung der Sektorgrenzen (»Blurring of the boundaries«) (Anheier/Then 2004) zwischen Drittem Sektor bzw. Zivilgesellschaft, Markt und Staat führen dazu, dass bei wachsenden Notwendigkeiten zur Ko-Produktion, d. h. zur gemeinsamen Erledigung bestimmter Aufgaben bzw. Lösung sozialer Probleme Steuerungsinformationen benötigt werden, die helfen, die Zusammenarbeit zu koordinieren und zu finanzieren. Dieser Einflussfaktor ist besonders mit Fragen der sozialen Innovation und dabei vor allem mit innovativen Finanzierungsinstrumenten wie Impact Investing oder Social Impact Bonds verbunden. Evidence-based Politics ist kein leeres Schlagwort mehr, sondern in manchen Feldern politischer Steuerung schon seit Jahren Stand des Geschehens, wie etwa in der Entwicklungszusammenarbeit, die, wie die Gesundheitsökonomie oder die Scientometrie, zu den Pionieren des Interesses an Messungsverfahren für ihre Wirkung bzw. ihren Erfolg gehört.

Schließlich zwingt das wachsende gesellschaftliche und ökonomische Gewicht des Dritten Sektors (in manchen Ländern über 4 oder über 5 % des BIP) und seine Bedeutung für die Beschäftigung am Arbeitsmarkt zu mehr Legitimationsanstrengungen, die Leistungsfähigkeit und die Berechtigung starker öffentlicher Finanzströme oder umfassender Steuererleichterungen in bzw. für den Sektor zu dokumentieren, Rechenschaft zu legen und die Finanzierung zu begründen<sup>1</sup>. Dieser Rechenschaftsdruck geht Hand in

<sup>1</sup> Für Deutschland: 4,1 % des BIP, vgl. Abb. 7.3. Ziviz 2011, S. 74, sowie 9,2, % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (absolut 2,3 Mio.), vgl. ebd., S. 51.

Für Österreich: 5,2 % aller in Österreich Erwerbstätigen, 5,9 Mrd Euro an Bruttowertschöpfung, vgl. Pennerstorfer et al. 2013: 63, 71.

Für die Schweiz: 4,5 % des Arbeitsvolumens, vgl. Helmig et al. 2010: 174.

Hand mit einer durch die mediale Welt des Internet gestärkten Erwartungshaltung der Öffentlichkeit nach umfassender Transparenz und jederzeit verfügbarer Information.

Dieses umfassende Interesse an Wirkung geht also von den Einzelnen, den Organisationen im Sektor, aber auch der Öffentlichkeit und der Gesamtgesellschaft aus. Dabei geht es auf diesen drei Ebenen um die Motivation der Geber, die strategische Steuerung der Organisationen und die Allokation von Ressourcen in der Gesellschaft. Entsprechend gewinnen Fragen nach Verfahren, die diese Wirkung messen können, an Bedeutung. Zugleich hat sich mit den Erfahrungen des New Public Management, also der Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente in der öffentlichen (Leistungs-) Verwaltung, die Perspektive auf steuerungsrelevante Informationen geändert: Diese Ansätze haben geholfen, vielfach die Effizienz der Aufgabenerledigung zu steigern, zugleich verhalten sie aber einem gestiegenen Interesse an Effektivität auf die Tagesordnung. Es wird nicht mehr nur gefragt, ob die Dinge richtig gemacht werden, sondern ob die richtigen Dinge (von den richtigen Akteuren) gemacht werden (vgl. Drucker 1967).

Diese Verschiebung hin zu anderen Maßen von Wirkung, die der Tatsache Rechnung tragen, dass ökonomische Kennzahlen allein kein geeignetes Maß für die Wirksamkeit sozialer Investitionen sind, folgte auf eine Verfeinerung ökonomischer Messinstrumente, die zunehmend die »Externalitäten« ökonomischen Handelns einbezogen, sei es bei den umfassenden Kosten-Nutzen-Betrachtungen, die noch sehr nahe an betriebswirtschaftlichen Instrumenten liegen, sei es bei den in den letzten Jahren bedeutsamen Nachhaltigkeitsmessungen. Eine verhaltensökonomische Denkrichtung, die sich für Lebenszufriedenheit bzw. Glück interessiert, verstärkte diesen Trend. Dabei sind zwei grundsätzliche Entwicklungsrichtungen erkennbar: Die monetär ausgedrückten Maße von Wirkung haben erheblich an Aussagekraft und analytischer Schärfe gewonnen, bilden also soziale Zusammenhänge und den Ertrag von Investitionen in das Gemeinwohl sowie zugunsten sozialer Innovation immer besser ab, indem sie eine volkswirtschaftliche Perspektive einnehmen (anstatt einer rein betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung). Gleichzeitig traten nicht-monetäre Maße an ihre Seite, die es erlauben, den sozialen Ertrag einer Investition wesentlich differenzierter, präziser und mit teils quantitativen, teils qualitativen Methoden zu erfassen und nicht nur anekdotisch zu beschreiben.

In diesem rasant wachsenden Feld der Wirkungsmessung, das sich verstärkt und weit über den Nachweis der klassischen Evaluation, dass ein Ansatz, Projekt oder Programm »funktioniert«, also seine Ziele erreicht, hinausreicht, ist es an der Zeit, sich umfassend mit Methodenfragen auseinanderzusetzen. Die nach unserer Überzeugung in ihrem Grundansatz weitreichendste und für die Weiterentwicklung vielversprechendste Methode stellt der Social Return on Investment dar, den wir in diesem Buch für Praktiker, aber auch an der Wirkungsforschung interessierte Kollegen analysieren wollen. Beide Institute, das Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien und das CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg, verfügen über jahrelange Erfahrung in der Anwendung und Weiterentwicklung des Instruments. Das CSI hat dabei mit dem konzeptionellen Begründer der Methode, Jed Emerson, als Senior Fellow am CSI zusammengearbeitet. Es schien uns also an der Zeit, fast zwanzig Jahre nach den ersten Arbeiten mit dem SROI<sup>2</sup> Zwischenbilanz zu ziehen: Wofür setzt man den SROI ein? Welche Fragen sind bei der Planung des Vorgehens zu stellen? Wie sehen methodische Eigenarten des Vorgehens aus? Welche Herausforderungen sind bei der

---

2 Siehe REDF: [www.redf.org](http://www.redf.org).

Anwendung im Detail zu beachten und zu meistern? Aber auch: Welche Chancen der Weiterentwicklung bietet das Instrument? Dieses Buch haben wir also mit dem klaren Fokus geschrieben, Praktikern eine Informations- und Urteilsgrundlage für ihren Umgang mit Wirkungsmessung anzubieten, zugleich aber die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Vorgehens mit im Blick zu behalten.

### 1.1.1 Wirkungen über Alles? Trend zur Wirkungsmessung und -analyse

In der wachsenden Wirkungsdebatte kommt zum Ausdruck, dass die Organisationen des gemeinwohlorientierten Sektors nach langjährigen Erfahrungen mit ursprünglich für wirtschaftliches Handeln entwickelten Instrumenten der »Erfolgsmessung« die Erfüllung ihres Zwecks immer mehr in den Mittelpunkt ihrer Steuerungserfahrungen stellen. Organisationen konzentrieren sich damit auf das Essenzielle und nicht auf Stellvertretervariablen, die scheinbar völlig ausreichende Aussagen zum eigenen Erfolg ermöglichen, aber eigentlich nur Input-Output-Relationen, nicht aber Wirksamkeit thematisieren. In der Wirkungsdiskussion steigt die Sensibilität für Fragen des »Mission Drift« (Achleitner et al. 2013: 159, Anheier 2005), der Verschiebung der Arbeit einer gemeinwohlorientierten Organisation hin zu den »Ertrag versprechenden« Aufgaben anstatt der ursprünglichen Zwecksetzung. Dazu zwingt nicht zuletzt ein Trend zur Hybridisierung, also der Erledigung von Aufgaben in Organisationen, in denen sich Sektorlogiken mischen bzw. in mehreren Rechtsformen aufeinander bezogen sind. Solche sozialunternehmerischen Organisationen suchen danach, den »Blended Value« aufzuschlüsseln zu können.<sup>3</sup>

Die Vorgehensweisen der Wirkungsmessung werden ihrer Aufgabe jedoch nur gerecht, wenn sie auf kritische Stimmen, die anzweifeln, dass das Bemühen um (womöglich quantitative) Messung von Wirkung den Zielen der Beiträge zum Gemeinwohl zuwiderlaufe und einen unangemessenen Rationalisierungsdruck ausübe, angemessen antworten können. Diese Gefahr wird als noch kritischer angesehen, wenn Wirkung vor allem in monetären Kategorien erfasst werden soll. Eine solche »Monetarisierung des Sozialen« (Then/Kehl 2013) wird als Entwicklung kritisiert, die von Werten geleitetes Handeln dem Diktat der Ökonomie unterwerfe. Enger mit dem methodischen Ansatz des Vorgehens einer Wirkungsmessung verbunden entsteht die Frage, ob schon der schiere Versuch, Wirkung zu messen, das zu messende Geschehen verändere und damit unzulässig in sensible soziale Zusammenhänge eingreife.<sup>4</sup>

Die Kritik an der Wirkungsmessung zielt also einerseits generell darauf, dass die Messung selbst den Charakter der sozialen Investitionen, also der Gaben, die Menschen einander entgegenbringen, verändere. Deshalb gefährde schon das Bemühen um Rationalisierung, das in einer Messung zum Ausdruck kommt, die sensible Balance reziproker Gaben, in der eine Seite der Reziprozität oft symbolisch zu sehen ist oder der Stärkung von Vertrauensbeziehungen und sozialen Bindungen dient. Für diese Kritiker ist es gerade die Zweckfreiheit, die eine altruistische Gabe auszeichnet, so dass sich Messung, die immer im Sinne von Zielsetzungen ausgerichtet sein und Ziel-Mittel-Relationen zum Gegenstand haben muss, per se verbietet.

---

<sup>3</sup> Emerson, Jed: [www.blendedvalue.org](http://www.blendedvalue.org).

<sup>4</sup> Siehe zu diesen kritischen Stimmen auch Then et al. 2012.

Für andere Kritiker steht vor allem die Art der Wirkungsmessung auf dem Prüfstand. Sie leiten aus den Erfahrungen mit dem Handeln des öffentlichen Sektors unter der Ägide des New Public Management, denen gemeinwohlorientierte Organisationen (nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen) ausgesetzt sind, eine weitreichende Skepsis gegenüber Verfahren der Wirkungsmessung ab, die im Grundsatz Weiterentwicklungen oder Spielarten einer Cost-Benefit-Analyse sind. Für diese Kritikströmung geht es vor allem darum, den Eigenwert anderer Werteorientierungen und Zielsetzungen als der ökonomischen Effizienz stärker zur Geltung zu bringen und damit gegebenenfalls Kostenargumentationen entgegenzutreten. Hier kommt ganz besonders zum Tragen, dass viele Beiträge zum Gemeinwohl von Wertvorstellungen geleitetes Handeln darstellen und deshalb ihren Erfolg anders verstehen als im Sinne rein ökonomischer Rationalität.

Diese kritischen Debattenbeiträge verdienen durchaus hohe Aufmerksamkeit, wenn man sich mit Wirkungsmessung auseinandersetzen will. Sie sind besonders ernst zu nehmen, weil wir gleichzeitig mit steigendem Rationalisierungsdruck auf das Handeln zugunsten des Gemeinwohls einen wachsenden Legitimationsdruck auf das wirtschaftliche Handeln und eine Moralisierung der Märkte (vgl. Stehr 2007, Then/Kehl 2013, Nicholls 2006) beobachten können. Dies ist nicht nur an Entwicklungen in Nischenmärkten des Sozialunternehmertums abzulesen, sondern mit Entwicklungen wie der Triple Bottom Line bzw. Blended-Value-Betrachtung<sup>5</sup> in den Kernmärkten der Volkswirtschaften zu beobachten. Auch diese Entwicklung verlangt nach differenzierten Instrumenten der Messung sozialer und ökologischer Wertschöpfung einerseits (das ist der soziale oder ökologische Ertrag wirtschaftlicher Investitionen), und nach einer integrierenden Betrachtung der umfassenden sozialen Investitionen (jede Art von Ressourcen, auch soziale, kulturelle und politische) mit einem differenzierten Mix an Ertragserwartungen, die ebenfalls mehrdimensional zu messen sind.

Wirkungsmessung in einem solchen kritisch verstandenen Sinne ist deshalb nicht einfach daran interessiert, möglichst in Geld auszudrückende Kennzahlen zu generieren, sondern die Wirkung einer sozialen Investition in ihren kausalen Zusammenhängen zu verstehen. Es kommt also nicht nur auf eine eventuelle Ersparnis von Folgekosten oder positive monetäre Erträge an, sondern es kommt darauf an, bei einer Wirkungsmessung den Wirkungszusammenhang zu verstehen und zurechenbare Ergebnisse zu identifizieren.

Die Autoren dieses Bandes nutzen deshalb ihre eigenen Arbeitserfahrungen mit dem Instrument des SROI zu einer Bestandsaufnahme, die einerseits der kritischen methodischen Auseinandersetzung nicht aus dem Weg geht, andererseits den an der Anwendung interessierten Praktikern aufzeigt, wie mit dem Instrument umzugehen ist und welche Grenzen auch bei seriöser methodischer Vorgehensweise zu beachten sind. Dieser Charakter eines Handbuchs kommt auch darin zum Ausdruck, dass wir mit zusammenfassenden Passagen die jeweiligen Kapitel erschließen und im Buch immer wieder an Beispielen illustrieren, wie die jeweiligen systematischen Passagen in der Anwendung zu verstehen sind.

---

<sup>5</sup> Emerson, Jed: [blendedvalue.org](http://blendedvalue.org). Zu Shared Value vgl. auch Porter/Kramer 2006, 2011 und Elkington 2004.

## 1.1.2 Was wollen wir mit dem Buch beitragen? Überblick über die Herangehensweise

Eine Wirkungsanalyse ist Teil der Führungs-, Steuerungs- und operativen Managementprozesse einer Organisation. Das Buch nimmt seine Leser deshalb »an die Hand« und begleitet sie durch die Phasen des Arbeitens mit dem Social Return on Investment als Instrument der Wirkungsanalyse. Dies führt zu einer Abfolge von Kapiteln, die vom Interesse der Organisation an der Wirkungsmessung in Kapitel 2 ausgehen (Wozu führt eine Organisation die Messung durch bzw. plant dies?) über die genauere Ausarbeitung des Wirkungsmodells, in Kapitel 3, zu dessen Anwendung in der Praxis der Messung, in Kapitel 4 und zu den Methodenfragen der quantitativen und qualitativen Vorgehensweise, in den Kapiteln 5 und 6. Der einer SROI-Analyse inhärente und gleichzeitig viel diskutierte Aspekt der Monetarisierung von Wirkungen wird in Kapitel 7 thematisiert. Schließlich setzen wir uns mit den Auswirkungen und Nutzungsmöglichkeiten einer Wirkungsmessung für die Organisation in Kapitel 8 auseinander. Fallstudien von vier SROI-Analysen, die am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen bzw. dem Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship durchgeführt wurden, geben in Kapitel 9 einen durchgängigen Einblick in die Durchführung. Sehr praxisnah widmet sich Kapitel 10 der Frage, welche Voraussetzungen eine Organisation mitbringen muss, um eine SROI-Analyse sinnvoll durchführen zu können.

Eine andere Seite der Wirkungsmessung, die nicht behandelt wird, sind Vorgehensweisen der Evaluation, die zunächst den Nachweis der Wirksamkeit einer Intervention überhaupt, also der Programmkonzeption, oder den Prozess der Durchführung zum Gegenstand haben. Solche »Proof-of-Concept« bzw. Prozess-Ansätze unterscheiden sich dadurch, dass die intervenierende Organisation selbst und ihr Handeln, nicht aber in differenzierter Betrachtung alle möglicherweise von einem Vorgehen betroffenen Stakeholder im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Die Autoren haben sich beim Schreiben dieses Buchs von der Abfolge an Entscheidungen leiten lassen, die Praktiker im Umgang mit Wirkungsmessung zu treffen haben. Wir wollen deshalb den unterschiedlichen an einer systematischen Anwendung des SROI interessierten Gruppen – Führungskräften der Organisationen genauso wie ihren Beraterinnen, den Investoren ebenso wie den politisch für viele Rahmenbedingungen des gemeinnützigen Sektors verantwortlichen Akteuren, aber auch den Studierenden und Forschungskolleginnen – ein Handbuch an die Hand geben, das einerseits in die Nutzung des Instruments einführt und dabei aufzeigt, welche durchaus innovativen Möglichkeiten der Anwendung bestehen, aber andererseits auch die Grenzen einer nutzbringenden Anwendung sichtbar macht, bzw. vor den Risiken einer fragwürdigen bzw. unsystematischen Nutzung warnt.

## 1.1.3 Wie ist das Buch zu lesen?

Das Buch ist entlang der Entscheidungs- bzw. Planungssituationen einer Wirkungsmessung gegliedert. Für den schnellen Überblick ist jedes Kapitel mit einer vorangestellten eigenen Zusammenfassung erschlossen, die separat gelesen werden kann, so dass dem nachschlagenden, an bestimmten systematischen Fragen interessierten, Leser ein schnel-

ler Zugang ermöglicht wird. Diese Zusammenfassungen am Anfang jedes Kapitels sollen helfen, die Entscheidung zu erleichtern, was für die jeweilige Leserin relevant und vollständig lesenswert ist, während anderes vielleicht nur durchgesehen werden muss. Zugleich sind in die einzelnen Kapitel nach Kräften anschauliche Beispiele eingefügt, die die systematischen Argumente illustrieren helfen. In Kapitel 9 des Bandes unterstreichen im knappen Überblick dargestellte Fallbeispiele von SROI-Analysen aus unserer Erfahrung diesen Praxisbezug.

## 1.2 Wie steht die SROI-Analyse zu anderen Methoden der Wirkungsmessung und -analyse? Ein umfassender Ansatz

Das Messen und Bewerten der Wirkungen von Nonprofit-Organisationen und sozialen Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Trend selbst ist aber nicht neu. Wirkungsmessung wird als Querschnittsthema in unterschiedlichen Kontexten zum Teil schon seit Jahrzehnten diskutiert (Schober/Rauscher 2014). Die Bereiche Evaluationsforschung, soziale Rechenschaftslegung (Sozial Accounting), Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (Social Impact Assessment) seien hier als wesentliche Impulsgeber genannt. Aber auch der Diskurs in Wissenschaft und Praxis bei NPOs und staatlichen Einrichtungen, sozialen Unternehmern (Social Entrepreneurs) sowie gewinnorientierten Unternehmen trug und trägt zur Weiterentwicklung bei.

Neuerdings agieren jedoch Akteure im Nonprofit-Sektor und gegenüber der öffentlichen Hand, die sich deutlich stärker am markt- und ertragsorientierten Denken orientieren. Sozialunternehmerinnen (Sozial Entrepreneurs) und Venture-Philanthropen, teilweise gestützt von Stiftungsgeldern, bringen unter eigenen Begrifflichkeiten mehr oder weniger bekannte Konzepte der Wirkungsbetrachtung und -messung ins Spiel. Die SROI-Analyse ist eine dieser Methoden, die breitere Rezeption erfahren hat und mittlerweile v. a. in Großbritannien häufig angewendet wird (Krlev et al. 2013). Dort hat sich auch das internationale SROI-Network etabliert, das zur Standardisierung und weiteren Verbreitung der SROI-Analyse beitragen will. Aber auch im deutschsprachigen Raum wurden nicht zuletzt von den Autorinnen des vorliegenden Bandes etliche SROI-Analysen zu unterschiedlichen Bereichen wie Feuerwehrwesen (Schober et al. 2012a), Wohn- und Ausbildungsstätten für ehemalige Straßenkinder (Rauscher et al. 2011a), Mikrokredite zur Verbesserung der Wohnsituation (Rauscher/Pervan-Al Soqauer 2012), Mehrwert von Quartierswohnmodellen (Netzwerk Soziales neu gestalten 2009), innerbetrieblicher Kinderbetreuung (Then et al. 2014), einem neuen Universitätsschwerpunkt in Norwegen (Then et al. 2012b) oder Existenzgründungsberatung für Menschen mit Behinderung (Jahnke/Wascher 2008) durchgeführt.

Nachfolgend wird in Subkapitel 1.2.2 geklärt, wo Unterschiede zwischen Wirkungsanalyse, Wirkungsmessung und Social Impact Analysis bestehen und wie die SROI-Analyse hier hineinspielt. Aufbauend darauf wird in Subkapitel 1.2.3 auf einige wirkungsorientierte Mess- und Analysemethoden bzw. Denkrichtungen eingegangen, die zueinander in Bezug gesetzt werden. Subkapitel 1.2.4 verortet schließlich diese Methoden gemeinsam mit der SROI-Analyse in einem konzeptionellen Schema. Hieraus wird deutlich, dass die SROI-Analyse ein umfassender Analyseansatz mit ökonomischem Fokus ist, der sich relativ stark an einem sozialwissenschaftlichen Vorgehen orientiert.

Zunächst wird in Subkapitel 1.2.1 aber als Einstieg und Hintergrund für die weiteren Ausführungen die Logik der SROI-Analyse knapp skizziert.

## 1.2.1 SROI-Analyse in a nutshell. Der Überblick

Im Rahmen einer SROI-Analyse wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, ein Programm oder eine Organisation erstellt. Die solcherart identifizierten Wirkungen in den einzelnen Wirkungsketten werden gemessen und, wo möglich, in Geldeinheiten umgerechnet<sup>6</sup>. Die SROI-Analyse verfolgt im Kern den Ansatz, nach Möglichkeit in Geldeinheiten dargestellte Wirkungen, von allen möglichen Interventionen, Aktivitäten, Projekten, Programmen oder Organisationen, dem dort investierten Kapital gegenüberzustellen. Das Ergebnis wird in Form einer hochaggregierten Kennzahl, dem SROI-Wert, dargestellt. Hierbei wird stark anspruchsrgruppenorientiert vorgegangen. Diese sogenannten Stakeholder erhalten eine konkrete Leistung, die Wirkungen auslöst. Abbildung 1.1 gibt diesen grundlegenden Zusammenhang wieder.

Konkret fließt also in eine bestimmte analysierte Organisation, beispielsweise eine nichtgewinnorientierte Pflegeeinrichtung, eine bestimmte Summe an Euros. Mit diesem Geld werden Leistungen für unterschiedliche Stakeholder erbracht. Beispielsweise werden alte Menschen mit einer bestimmten Anzahl an Stunden unterschiedlicher Qualität gepflegt und betreut. Dies ist die konkrete Leistung für die Stakeholdergruppe »betreute Personen«. Diese erbrachten Leistungen sind aber nicht Selbstzweck, sondern bewirken

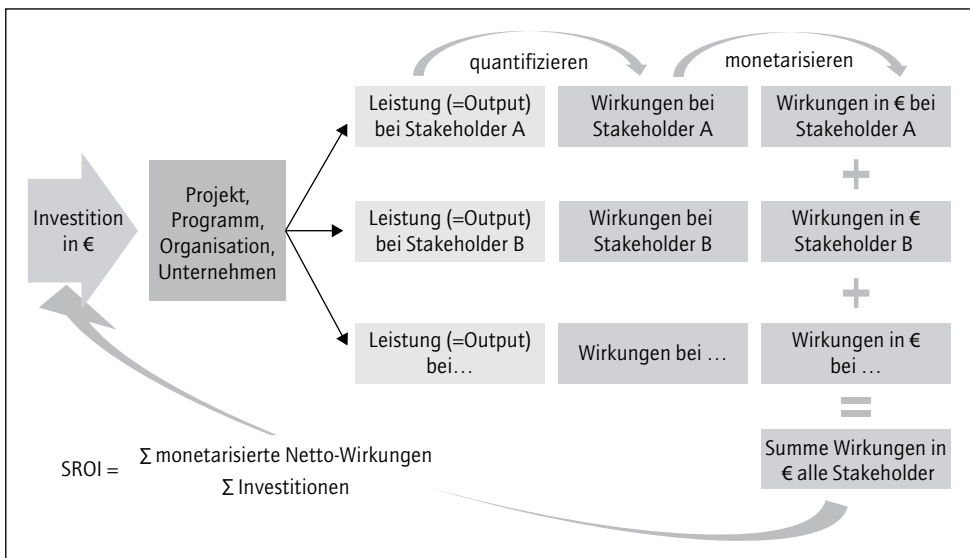


Abbildung 1.1: SROI-Analyse in a nutshell (Quelle: eigene Darstellung; der Begriff Nettowirkungen wird in Kapitel 3 erläutert.)

<sup>6</sup> Je nach Typ der SROI-Analyse wird mehr oder weniger stark monetarisiert (siehe Kapitel 1.3 und Kapitel 5).

etwas. Beispielsweise erfreuen sich die Betroffenen einer besseren Gesundheit. Eine weitere Stakeholdergruppe können die Angehörigen der pflege- und betreuungsbedürftigen Personen sein. Diese erhalten quasi indirekt die Leistung der Betreuung und daraus entfaltet sich mutmaßlich die Wirkung der psychischen Entlastung und die Möglichkeit, einer Erwerbsarbeit (weiter) nachzugehen.

Die genannten Wirkungen müssen im Rahmen der SROI-Analyse zunächst identifiziert und anschließend quantifiziert werden. Es ist also darauf zu achten, wie viele Angehörige beispielsweise aufgrund der Leistungen der Pflegeeinrichtung tatsächlich einer Erwerbsarbeit nachgehen können. Der Frage, wie Wirkungen identifiziert und quantifiziert werden können, ist Kapitel 5 dieses Buches gewidmet.

Die quantifiziert vorliegenden Wirkungen werden in einer SROI-Analyse dann, je nach konkretem Analysetyp, mehr oder weniger breit monetarisiert, also in Geldeinheiten ausgedrückt. Dies ist je nach spezifischer Wirkung manchmal leichter, manchmal schwerer möglich. Im Falle der Erwerbsarbeit ist es beispielsweise relativ leicht, da hier das (entgangene) Erwerbseinkommen herangezogen werden kann. Im Falle der psychischen Entlastung ist es schon ungleich schwieriger. Kapitel 7 des Buches widmet sich deshalb den unterschiedlichen Methoden der Monetarisierung.

Grundsätzlich ist bei Identifikation, Quantifizierung und Monetarisierung der Wirkungen immer darauf zu achten, ob im Falle der Nichtexistenz der beobachteten Intervention nicht alternative Möglichkeiten existiert hätten, die gleiche oder ähnliche Leistungen und Wirkungen hervorgerufen hätten. Gäbe es die Pflegeeinrichtung nicht, wären wohl einige pflegebedürftige Personen auf andere Betreuungsmöglichkeiten ausgewichen und die Angehörigen wären ebenfalls entlastet worden und einer Erwerbsarbeit nachgegangen. Diesen Personen sind dann die Leistungen und Wirkungen nicht zuzuschreiben. Damit wird im Rahmen der SROI-Analyse primär auf sogenannte Nettowirkungen fokussiert. Hierzu gibt es eine Begriffsklärung und genauere Ausführungen in Kapitel 3 des Buches.

Sind am Ende der Analyse die Nettowirkungen der Stakeholder erhoben und monetarisiert worden, werden sie addiert und dem investierten Geld gegenübergestellt. Daraus ergibt sich der SROI-Wert, der als Kennzahl die soziale Rendite (Social Return) im Sinne von gesellschaftlicher Rendite des investierten Kapitals darstellt.

Die Gegenüberstellung der (monetarisierten) Wirkungen zu den investierten Geldern stellt die SROI-Analyse in die Tradition der ökonomischen Evaluation und ihrer unterschiedlichen Spielarten.

## 1.2.2 Wirkungsmessung vs. Wirkungsanalyse vs. Social Impact Analysis. Welche Rolle spielt SROI?

Das Thema Wirkungsmessung bzw. Wirkungsanalyse wird in mehreren Strängen, zum Teil unter dem Begriff des Social Impacts, diskutiert. Social Impact hat in den letzten Jahren im Rahmen des Diskurses um Konzepte wie Social Investment, Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy an Aufmerksamkeit gewonnen. Zahlreiche Akteure und Promotoren dieser sozialunternehmerischen Denkrichtung verstehen die Erzielung des größtmöglichen Social Impacts als handlungsanleitend für ihre Aktivitäten. Social Impact wird hier als gesellschaftliche Wirkung verstanden. Im Zuge dessen ist der Social Impact derzeit maßgeblich für viele Fördergeber, NPO-Managerinnen und Sozialunter-

nehmer, die die Wirkung ihrer Aktivitäten besser verstehen, aufzeigen und kommunizieren möchten. Social Impact-Measurement-Methoden versuchen entsprechend, Wirkungen auf die relevanten Zielgruppen (z. B. Klientinnen, Stakeholder, die Gesellschaft), die das Ergebnis einer Aktion, Aktivität, eines Projekts, Programms oder einer Policy sind, zu erfassen, zu messen und eventuell zu bewerten. Diese Wirkungen können negativ oder positiv, intendiert, unintendiert oder eine Kombination sein (vgl. Mildenerger et al. 2012). Auch können Interventionen Wirkungen entfalten, die mittelbare oder unmittelbare Wirkungen auf Personen, Organisationen, Institutionen haben, die nicht direkt eingebunden bzw. an der Intervention beteiligt sind. Ganz allgemein formuliert, umfasst der Social Impact die Darstellung irgendeiner Form der Veränderung bei der Zielgruppe oder relevanten Stakeholdern auf Basis einer Intervention, die eben dieser Intervention auch zuordenbar ist. Damit sollen Fördervergaben und Finanzierungsentscheidungen einer Investitionslogik folgend besser begründet werden, wobei der angestrebte Social Impact meist als Return, also als Rückfluss der Investition, konzeptualisiert wird.

Bisher wurden unter dem Label Social Impact-Measurement zahlreiche Methoden und Vorgehensweisen entwickelt (Bertelsmann Stiftung/New Philanthropy Capital 2009, Maas/Liket 2011, Mildenerger et al. 2008), die unterschiedliche Dimensionen berücksichtigen, aber letztlich nicht nur für Nonprofit-Organisationen oder Sozialunternehmen anwendbar sind (siehe auch Kapitel 1.2.3.4). Die meisten Methoden zielen darauf, diese gesellschaftlichen Wirkungen darzustellen. Hierbei wird allerdings völlig unterschiedlich vorgegangen. Meist entstanden die Methoden in NPOs, die, aufgrund fehlender Standardinstrumente gezwungen waren, Verfahren für die eigenen Bedürfnisse zu entwickeln. Diese wurden dann später abstrahiert und verallgemeinert anderen Organisationen zur Verfügung gestellt (Mildenerger et al. 2012: 283). Die Vielfalt reicht einerseits von auf Management ausgerichteten Planungs- und Steuerungsinstrumenten über Berichtsvorlagen und konzeptionelle Analysetools bis hin zu umfassenden Wirkungsevaluationen.

Andererseits zieht sich die Bandbreite der Methoden von reinen Beschreibungen erwarteter Wirkungen über fallbeispielhaftes Aufzeigen von Wirkungen bis hin zu sozialwissenschaftlich rigiden Messungen der Wirkungen. Gerade der Versuch der Messbarmachung scheint hier die Trennung zwischen den Sektoren aufzuheben. Damit könnte Social Impact-Measurement auch einen entsprechenden Transfer der Wirkungsorientierung in den Profit-Sektor bewirken. Dies ist beispielsweise bei der Beurteilung von CSR-Maßnahmen bereits heute der Fall.

Der Diskurs in Richtung Wirkungsorientierung wird allerdings auch bei Unternehmen unter dem Schlagwort der Nachhaltigkeit hinsichtlich ihres Kerngeschäfts geführt. Diverse Rating- und Reporting-Ansätze, die vor allem in Richtung Investoren gerichtet sind, spielen hier eine immer wichtigere Rolle. Die meisten Ansätze fokussieren hierbei nur zum Teil auf Wirkungen, wobei dieser Bereich an Bedeutung zunimmt. Kapitel 1.2.3.2 geht hierauf genauer ein. Zudem haben die Konzepte rund um Social Impact-Measurement auch Auswirkungen auf den Diskurs im Bereich der sozialen Rechnungslegung (Social Accounting). Die bereits in den 1960er und 1970er Jahren geäußerten Kritikpunkte an der rein finanziellen Berichterstattung fanden hierdurch wieder verstärkt Gehör. Der »triple bottom line«-Ansatz (Elkington 2004), der neben dem finanziellen Erfolg, eine soziale und ökologische Erfolgsmessung beinhaltet, sei hier als Ausgangspunkt genannt. Langfristig könnten hierbei die unter Verweis auf mangelnde Messbarkeit und Bewertbarkeit aus den Unternehmensbewertungen exkludierten Externalitäten von Unternehmen (besser) berücksichtigt werden. In diese Richtung gehen auch diverse Reporting-Ansätze, auf die nachfolgend in Kapitel 1.2.3.2 eingegangen wird.

Nicht zuletzt wird Wirkungsmessung in einer deutlich längeren Tradition im Kontext der Evaluationsforschung diskutiert. Unter Evaluation ist eine systematische Bewertung eines Sachverhalts anhand festgelegter Kriterien zu verstehen, die meist mithilfe sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden erfolgt. Evaluationen können grundsätzlich in drei Hauptarten unterteilt werden, die neben der Evaluation der Programmkonzeption und der Prozessevaluation auch Wirkungsanalysen umfassen (vgl. Rossi et al. 1988). Jeder Evaluation liegt grundsätzlich ein Evaluationsobjekt zugrunde, das in irgendeiner Form bewertet wird. Dies können Interventionen jeder Art wie Projekte, Programme, aber auch ganze Organisationen sein. Für Wirkungsanalysen ist es besonders wichtig, nicht nur Wirkungen zu identifizieren, sondern auch zu verstehen, wie die betrachteten Projekte, Programme, Organisationen funktionieren. Welche Aktivitäten werden getätigt, welche Leistungen erbracht und welche Wirkungen entfalten sich daraus? Die begründete logische Ableitung von Wirkungen aus Aktivitäten und Leistungen, kann in einem Wirkungsmodell verdichtet dargestellt werden oder, in Bezug auf die intendierten Wirkungen, als Theory of Change definiert werden (siehe hierzu genauer Kapitel 3). Gerade im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit werden wirkungsorientierte Ansätze wie Outcome Mapping oder der Logical Framework Approach schon seit geraumer Zeit als Evaluationsmethode eingesetzt (siehe unten Kapitel 1.2.3.3).

Der Unterschied zwischen Wirkungsanalyse und Wirkungsmessung ist fließend und liegt in Art und Umfang des Einsatzes sozialwissenschaftlicher Untersuchungsdesigns und Erhebungsmethodik. Wirkungsmessung umfasst immer (auch) empirische Erhebungen, wohingegen reine Wirkungsanalyse grundsätzlich auch anhand theoretischer und logischer Überlegungen sowie im Rückgriff auf bestehende Erkenntnisse durchgeführt werden kann. In letzter Zeit wird, gerade auch vor dem Hintergrund des Aufwandes korrekt durchgeführter empirischer Erhebungen und mit Fokus auf stärker evidenzbasiertes Vorgehen, diskutiert, wie viel Messung notwendig ist. Im Rahmen der SROI-Analyse taucht die Frage nach Art und Umfang der empirischen Erhebungen ebenfalls regelmäßig auf (siehe Kapitel 5). Fundiert durchgeführt beinhaltet sie jedenfalls Messung und Analyse der identifizierten Wirkungen. Die SROI-Analyse bezieht zudem, wie bereits unter 1.2.1 skizziert, die identifizierten, quantifizierten und monetarisierten Wirkungen auf die finanziellen Mittel, die in ein Projekt, ein Programm oder eine Organisation fließen. Damit folgt sie eindeutig einem ökonomischen Paradigma und steht in Tradition der ökonomischen Evaluationen. SROI-Analysen verwenden allerdings andere Begrifflichkeiten als herkömmliche ökonomische Evaluationen und sind im Sinne der Stakeholderorientierung tendenziell breiter angelegt, wie im nachfolgenden Kapitel skizziert wird.

### **1.2.3 Wie grenzt sich die SROI-Analyse zu anderen Methoden der (ökonomischen) Wirkungsanalyse bzw. des Social Impact-Measurement ab?**

#### **1.2.3.1 Ökonomische Wirkungsanalysen in der Tradition der Evaluation**

Ökonomische Evaluation kann als Sonderform der Wirkungsmessung gesehen werden. Es handelt sich hierbei um die verschiedenen Spielarten der Kosten-Nutzen-Analysen, die bereits eine lange Tradition aufweisen (Drummond/McGuire 2001). Dennoch sind ökonomische Evaluationen im Vergleich zu reinen Leistungs- oder Wirkungsmessungen