

# Wirkungsorientiertes Investieren

## Social Investment on Return als Treiber von Legitimation und Innovation

MARKUS NACHBAUR UND  
ULRICH DOBLER

Dr. Markus Nachbaur, promovierter Diplom-Kaufmann, ist seit 2005 Vorstandsmitglied der Stiftung Liebenau. Ulrich Dobler, Diplom-Verwaltungswissenschaftler, ist seit 2010 bei der Stiftung Liebenau als Referent für Sozialpolitik & Projektmanagement tätig. Die Stiftung Liebenau bietet für Menschen mit Behinderungen Ausbildungs-, Wohn- und Beschäftigungsmöglichkeiten und medizinische Versorgung an. Ihre Einrichtungen in Baden-Württemberg und Sachsen beschäftigen insgesamt rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.  
[www.stiftung-liebenau.de](http://www.stiftung-liebenau.de)

**Zunehmend verlangen Sozialleistungsträger ebenso wie Nutzer und Spender immer öfter von sozialen Organisationen, dass sie ihren gesellschaftlichen und individuellen Nutzen nachweisen. Eine dafür mögliche Vorgehensweise ist die Methode des Social Return on Investment.**

Seit Vorliegen der ersten systematischen Studien in unterschiedlichen sozialen Handlungsfeldern ist das Thema Wirkungsnachweise nach der Methode »Social Return on Investment (SROI)« in den letzten Jahren zunehmend auf die Agenda sozialwirtschaftlicher und sozialpolitischer Akteure gerückt.

Mittlerweile ist die Disziplin weiter gereift und bietet differenzierte Einsatzmöglichkeiten. So werden SROI-Ergebnisse zunehmend für die politische Lobbyarbeit eingesetzt und es gibt erste praktische Verknüpfungen mit wirkungsbasierten Bilanzkennzahlssystemen und dem Bereich der Innovationsentwicklung.

### **Soziale Dienstleistungen: Kostentreiber oder lohnendes Investment?**

Bei aktuellen sozialpolitischen Debatten ist regelmäßig zu beobachten, dass öffentliche Ausgaben für den Sozialbereich zunächst als wesentliche Kostentreiber explodierender Sozialbudgets (Deutscher Landkreistag 2014) dargestellt werden – ein investives Fass ohne Boden? Doch diese Kostentreiber-Argumentation zeigt mitnichten das notwendige ganze Bild auf. Der SROI-Ansatz ermöglicht genau hier einen Perspektivenwechsel: Sozialausgaben sind eben nicht nur staatliche Ausgaben, sondern Investitionen in hochwirksame soziale Dienstleistungen.

Mit der Frage, ob Sozialunternehmen durch die soziale Dienstleistungserbringung in erster Linie wertschöpfend tätig oder Kostenverursacher sind, ist die Sozial-

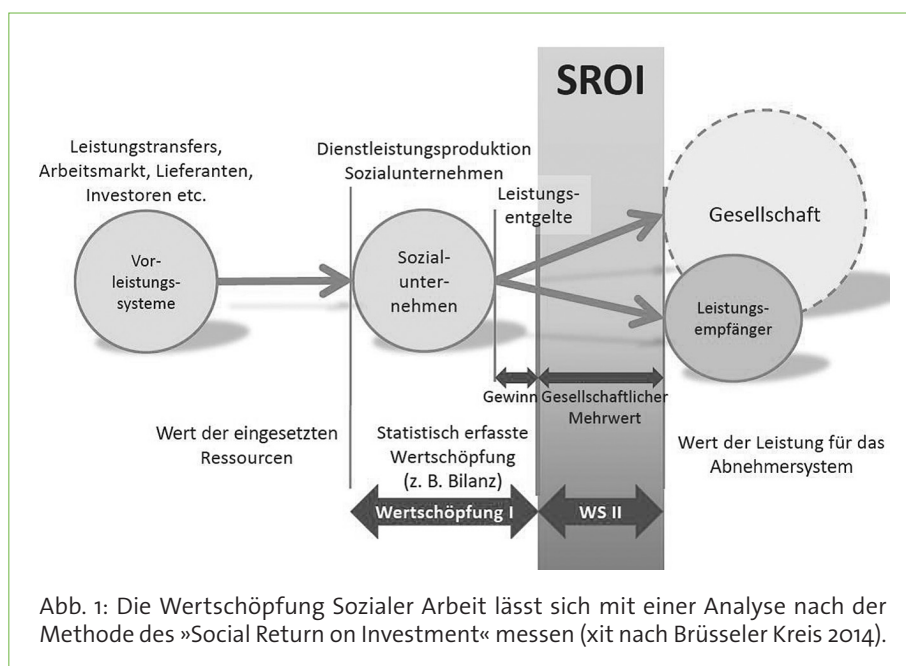
wirtschaft seit spätestens Mitte der 1990er Jahre konfrontiert: »Wie viel Sozialarbeit bekommt man für eine definierte Menge Geld?« (Halfar 2013) entwickelt sich seitdem zu einer zentralen Fragestellung.

### **Wertschöpfung sozialer Dienstleistungen und deren Messbarkeit**

Der monetär bewertete Nutzen einer durch Sozialunternehmen erbrachten sozialen Dienstleistung entspricht der Höhe der empfangenen Leistungsentgelte, welche seitens Politik, Kostenträgern und der Gesellschaft, entweder als aus Sozialabgaben oder aus dem Steueraufkommen finanzierte Kosten verbucht werden (Schellberg 2010).

Der soziale Mehrwert sowie eine tiefer gehende ökonomische Betrachtung sowohl für den einzelnen Unterstützungsbedürftigen als auch für die Gesellschaft insgesamt kommt in einer solchen Betrachtung zu kurz. Um positive Effekte im Sinne eines Mehrwerts oder einer sozialen Rendite darzustellen, bedarf es eines aussagekräftigen Instruments. Hier hilft die SROI-Analyse (siehe Abb. 1).

Mittels der SROI-Analyse ist ein Konzept zur Messung des gesellschaftlichen Nutzens von Investitionen in soziale Dienstleistungsangebote entwickelt worden. Neben den durch die Dienstleistungserbringung entstehenden Kosten werden mit Social Return on Investment die gesellschaftlichen Erträge, die aus den Wirkungen entstehen, berücksichtigt und soweit möglich monetarisiert abgebildet.



Social Return on Investment ermöglicht somit einen Perspektivenwechsel bei der Betrachtung sozialer Dienstleistungen von der Output-Orientierung zur Wirkungsorientierung. Der entstehende Mehrwert fällt dabei auf mehreren Wirkungsebenen an (Wagner 2013; siehe Abb. 2 und den Textkasten »Die unterschiedlichen Dimensionen von Social Return on Investment«).

Fasst man die Ergebnisse aktueller Studien (Brüsseler Kreis 2014, BAG WfbM 2014) hinsichtlich der SROI-Dimensionen 1 bis 3 zusammen, lässt sich konstatieren, dass ein Großteil der aufgebrachten Mittel für die verschiedenen sozialen Bereiche zurück an den Staat und die Sozialversicherungen oder andere Nutznießer fließen. Der Sozialbereich verursacht in der Nettobetrachtung effektiv geringere Kosten, als häufig suggeriert.

### Politikberatung und die politische Dimension von Wirkungsnachweisen

Neben der Argumentationslinie der effektiv geringeren Kostenbelastung für die öffentliche Hand liefert die Betrachtung des Social Return on Investment eine weitere wichtige Grundlage für die politische Überzeugungsarbeit (Brüsseler Kreis 2014, BAG WfbM 2014).

Die hohe regionalökonomische Bedeutung von Sozialunternehmen wird durch den SROI 4 eindrucksvoll belegt: Sie sind regionaler und überregionaler Wirtschaftsfaktor (Beschäftigung, Nachfrage, Steueraufkommen, Sozialversiche-

rungsbeiträge), es entstehen Arbeitsplätze vor Ort, die regionale Nachfrage und die Einkommen wachsen, damit mehr sich die Einnahmen für die öffentliche Hand.

Der Multiplikatoreffekt durch soziale Dienstleistungen wird deutlich: Geld bleibt in der Region und wirkt. Dabei können entsprechende Kennzahlen in Gesamtschau mit der klassischen Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung eines Sozialunternehmens gestellt werden. Inwieweit über einzelunternehmerische Eigenentwicklungen gegebenenfalls die Angebote Dritter, wie

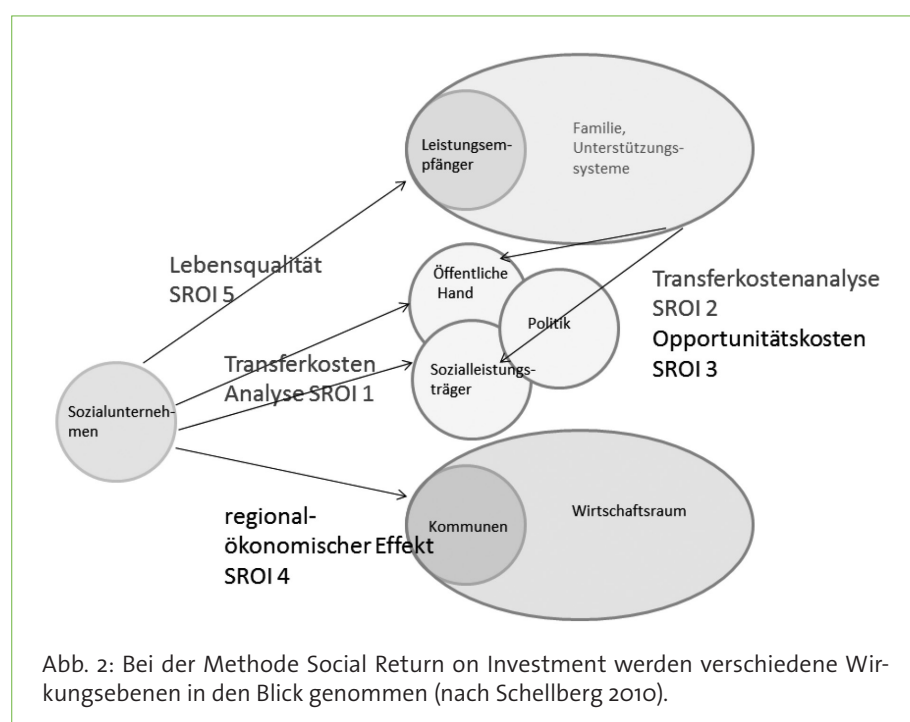
zum Beispiel der aktuell diskutierte Social Reporting Standard (Phineo 2014), hierbei ein Weiterkommen befördern, bleibt weiterhin abzuwarten.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass durch erbrachte soziale Dienstleistungen die Entstehung anderer und gegebenenfalls höherer Kosten verhindert wird, wenn man die potentiellen Alternativen berücksichtigt. Jedoch halten solche mittels SROI-Analysen erbrachten Ergebnisse die Politik teilweise nicht davon ab, erwiesenermaßen hochwirksame Leistungen beispielsweise im Bereich der beruflichen Bildung für lernbehinderte junge Menschen in Berufsbildungswerken (IW Köln 2010) zu rationieren. Es liegt auch am »nicht wollen« der Agentur für Arbeit, dass die Budgets hier beschränkt sind, obwohl durch entsprechende Maßnahmen höhere Folgekosten vermieden werden können.

Im Dialog sollte die Politik zudem laufend davon überzeugt werden, dass SROI-Nachweise nicht als Rationierungsinstrumente zweckentfremdet werden dürfen. Hier gibt es auch ethische Grenzen (keine Ökonomisierung im Bereich der Hospizarbeit).

### Innovationsnachweise durch Social Return on Investment und Treiberfunktion

Mittels SROI-Analysen ist die Wirkung innovativer Dienstleistungsangebote belegbar. →



Im Fokus einer SROI-Analyse des Netzwerks SONG standen neue innovative Wohn- und Betreuungsformen der Altenhilfe mit Quartiersbezug (Netzwerk SONG 2009). Die untersuchten, sozial-raumorientierten Wohn- und Betreuungsprojekte fördern die gegenseitige nachbarschaftliche Unterstützung durch den flankierenden Einsatz von Sozialarbeitern durch (fallunspezifische) Quartiers- und Gemeinwesenarbeit. Die Ergebnisse deuten auf substanzielle sozioökonomische Kostensenkungspotenziale für die öffentliche Hand in den Projekten hin. Die Unterstützungskosten für ältere Bewohner sind teilweise signifikant niedriger als in herkömmlichen Wohnformen.

Diese Kostenunterschiede resultieren zu einem gewissen Maß aus nachbarschaftlicher Hilfe, die in den Modellprojekten explizit angeregt wird. Doch die Finanzierung des Netzwerkmanagements ist keine regelfinanzierte Leistung im SGB XI-Leistungskatalog und wird von den Projektträgern in Eigenleistung oder gemeinschaftlich mit Kommunen gewährleistet. Im Sinne der Überzeugungsarbeit gegenüber der Politik für solch eine nachhaltige soziale Infrastrukturgestaltung wäre es erstrebenswert, hier eine Refinanzierung zu gewähren, die sich aus den vermiedenen Kosten zu Gunsten der Pflegeversicherung ergibt (Then und Kehl 2014).

Um vermiedene Kosten im Gesundheitssystem geht es auch beim Projekt »Discovering Hands«: Blinde Frauen, die häufig auf dem Arbeitsmarkt schwer Fuß fassen können, werden zu medizinischen Tastuntersucherinnen für die Brustkrebsfrüherkennung ausgebildet. Das Projekt vereint Arbeitsintegrationsziele, und senkt durch die frühzeitige Entdeckung von Karzinomen hohe Behandlungs- und Folgekosten. Möglich war das Projekt nur durch Privatinvestoren. Die Rendite der vermiedenen Kosten zahlen hier bereits die Krankenkassen.

Beide Praxisbeispiele werden u. a. im Kontext der aktuellen Social Impact Investing-Debatte angeführt (Bertelsmann Stiftung 2014). In Deutschland setzt sich hierfür zunehmend die Bezeichnung »Wirkungsorientiertes Investieren« durch. Hierbei handelt es sich um private Kapitalanlagen, die, über die Rendite hinaus, festgelegte und nachweisbare positive soziale Wirkung erzielen sollen.

Wirkungsorientiertes Investieren kann vor allem dort zum Tragen kom-

## Die unterschiedlichen Dimensionen von Social Return on Investment



Die Methode Social Return on Investment (SROI), zu deutsch etwa »Sozialrendite«, will mit betriebswirtschaftlichen Mitteln den gesellschaftlichen Nutzen sozialer Investitionen nachweisen. Dabei werden verschiedene Wirkungsebenen in den Blick genommen:

**SROI 1:** Beschreibt die gesellschaftliche Wirkung von Sozialunternehmen in Form von empfangenen und geleisteten Zahlungen an die verschiedenen öffentlichen Hände und Sozialversicherungsträger (Nettoempfänger/Nettozahler).

**SROI 2:** Beschreibt die Wirkung von Sozialunternehmen bei den Leistungsempfängern in Form entstehender Zahlungsströme.

**SROI 3:** Bildet im Sinne einer Opportunitätskostenanalyse, die einer Gesellschaft alternativ entstehenden Kosten einer sozialen Dienstleistung im Vergleich zu einer realisierten sozialen Dienstleistung ab.

**SROI 4:** Betrachtet die regionalökonomischen Wirkungen. Durch sozialunternehmerische Aktivität werden weitere Umsätze angezogen, aus denen sich wiederum Umsatz generiert.

**SROI 5:** Erfasst die nicht-monetarisierbare Wirkung sozialer Dienstleistungserbringung; es geht um den Mehrwert für die Leistungsempfänger und ihr direktes Umfeld.

men, wo ein gesellschaftlicher Bedarf besteht, aber keine Refinanzierung erfolgt. Im regelfinanzierten Sozialsystem gibt es keine Budgets für Forschung und Entwicklung. Ebenso sind präventiv wirkende Angebote nicht durchgängig oder gar nicht finanziert. Und hier sind SROI-Wirkungsnachweise als ein »Muss« elementar, um einerseits die Wirkung und das Finanzierungspotential solcher innovativen Angebote privaten Finanziers aufzuzeigen. (1) Entsprechende Finanzierungsvehikel sind dabei als Ergänzung zum regelfinanzierten System zu verstehen.

### Qualitätssicherung und Lebensqualität

Im Fokus des Social Return on Investment 5 steht der einzelne Mensch und die Förderung dessen individueller Lebensqualität durch eine soziale Dienstleistung. Dieser Wirkungsaspekt gilt gemeinhin als schwer oder gar nicht monetarisierbar.

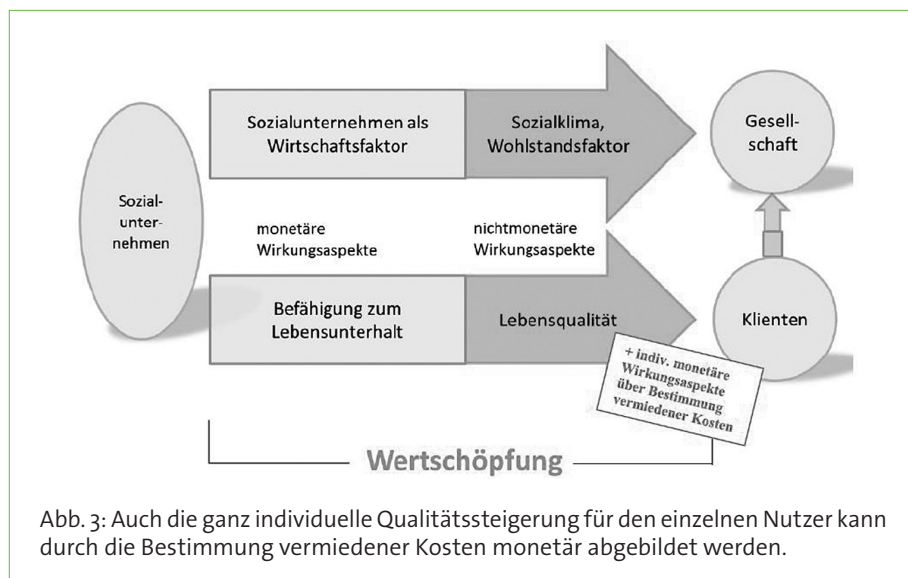
Die Bestimmung der individuellen Lebensqualität im Sinne von Ergebnisqua-

lität spielt in der einrichtungsinternen Qualitätssicherungspraxis bereits heute eine Rolle. Zwar ist die Qualitätssicherung auf Struktur- und Prozessqualität ausgerichtet, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Aber ohne Beschreibung von Prozessen kann man in der Dienstleistungserbringung oftmals keine Ergebnisqualität erreichen (z. B. Dekubitusprophylaxe).

Kundenbefragungen der Träger von Diensten und Einrichtungen ermöglichen in Kombination (2) mit der Beobachtung objektiver Veränderungen (z. B. geringere Sturzquote) durch das Fachpersonal durchaus belastbare Aussagen über die Wirkung einer sozialen Dienstleistung (3), ausgedrückt in nicht monetärer Ergebnisqualität.

Die beiden aufgeführten Praxisbeispiele machen aus unserer Perspektive jedoch deutlich, dass für den einzelnen Leistungsempfänger über nichtmonetäre Wirkungsaspekte hinaus, die individuelle Qualitätssteigerung durch die Bestimmung vermiedener Kosten dennoch monetär abzubilden ist (siehe Abb. 3).





## Fazit

Der Ansatz des Social Return on Investment und der hierdurch mögliche Perspektivenwechsel liefert eine breitere Diskussionsbasis über eine bloße Kostenbetrachtung hinaus.

Soziale Dienstleistungen sind kein investives Fass ohne Boden, sondern eine lohnende Investition in die Gesellschaft. Hinsichtlich der Frage nach der Bestimmung der individuellen Lebensqualität gilt es, dass Praxis und Forschung bereits entwickelte Verfahren integrativ kombinieren und weiter feinjustieren. Hierdurch kann die Entwicklung praxistauglicher und lebensweltnaher Messinstrumente zur ergänzenden Bestimmung des Social Return on Investment 5 im Sinne individuell vermiedener Kosten für die Sozialwirtschaft und die Politik gewinnbringend vorankommen. Perspektivisch erscheint es nicht zuletzt im Kontext der aktuellen Social Impact Investing-Debatte lohnenswert, an diesen praktischen Fragestellungen in Richtung eines SROI-Instrumentariums weiterzuarbeiten, das auch der Vorfinanzierungslegitimation sozialer Innovationen dienen kann.

Zudem bietet die intensive Befassung mit dem Social Return on Investment 5 und dem Aspekt der Ergebnisqualität die Chance, in der mittlerweile stagnierenden Debatte über die hohe Bürokratiebelastung für die Praxis in Folge der hohen gesetzlichen Anforderungen und Qualitätsvorgaben Brücken zu bauen: Mit einem gültigen und zuverlässigen Messinstrument zur Bestimmung und Überprüfung der Ergebnisqualität gäbe es eine solide Argumentationsbasis in der fachpolitischen Diskussion über die

nötige Senkung der Struktursicherungskosten.

Bei aller berechtigten Kritik an der Fixierung staatlicher Instanzen auf die Struktur- und Prozessqualität: Staatliche Schutzpflichten werden immer bestehen bleiben (müssen). Hinsichtlich der Vorgaben gilt es aber, eine akzeptable Balance zwischen Struktur- und Prozessqualität einerseits und der Ergebnisqualität andererseits zu finden. In dieser Diskussion voranzukommen, wäre ein weiterer Mehrwert ohne das Eine gegen das Andere auszuspielen.

## Anmerkungen

(1) Andererseits wird die Wirkung entsprechender Angebote für die öffentliche Hand transparent und somit finanzierbar.

(2) Eine wesentliche Herausforderung hierbei ist generell, dass Lebensqualität ein individuell-subjektives Empfinden darstellt. Daher ist Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse geboten (wenn ein Drittel befragter Personen zufrieden mit ihrer Situation sind, sind dann die anderen zwei Drittel automatisch unzufrieden?).

(3) Pflegewissenschaftliche Forschungsprojekte arbeiten zudem seit längeren an der Entwicklung aussagekräftiger Qualitätsindikatoren (BMG und BMFSFJ 2011). Die bisher vorliegenden Ansätze lassen noch keine skalierbaren Schlussfolgerungen für die Entwicklung und Implementierung eines generalisierbaren Messinstrumentariums für die individuelle Ergebnisqualität zu. Kürzlich startete in Hannover ein Modellprojekt, in welchem eine alternative Messung von Ergebnisqualität in der stationären Pflege getestet wird (Wohlfahrt-Intern 3/2015, S. 29).

## Literatur- und Internetverzeichnis

### Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten

**für behinderte Menschen e. V.:** Bundesweite Studie Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen der xit GmbH im Auftrag der BAG WfbM, [www.bagwfbm.de/page/sroi\\_materialien](http://www.bagwfbm.de/page/sroi_materialien), Berlin 2014.

### Bundesministerium für Gesundheit und Bundesministerium für Familie, Senioren, Familien und Jugend:

Abschlussbericht Entwicklung und Erprobung von Instrumenten zur Beurteilung der Ergebnisqualität in der stationären Altenhilfe, Berlin, 2011.

### Bertelsmann Stiftung:

Wirkungsorientiertes Investieren: Neue Finanzierungsquellen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen, [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/Studie\\_Wirkungsorientiertes\\_Investieren.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/user_upload/Studie_Wirkungsorientiertes_Investieren.pdf), Gütersloh, 2014.

### Brüsseler Kreis e. V.:

Soziale Dienstleistungen: Kostentreiber oder lohnendes Investment? Der Wertschöpfung von Sozialunternehmen auf der Spur, [www.bruesseler-Kreis.de/kunden/000000087/media/Broschüre\\_Parl\\_Abend\\_2014\\_SROI\\_aktuelle\\_Auflage.pdf](http://www.bruesseler-Kreis.de/kunden/000000087/media/Broschüre_Parl_Abend_2014_SROI_aktuelle_Auflage.pdf). Durchgeführt von der xit GmbH, Meckenbeuren, 2014.

**Deutscher Landkreistag:** Kommunale Sozialausgaben höher als erwartet – Kassenkredite von 50 Milliarden Euro – Einhaltung des Fiskalpakts nicht gesichert, [www.landkreistag.de/themen/kreisfinanzen/finanzprognose-2012.html](http://www.landkreistag.de/themen/kreisfinanzen/finanzprognose-2012.html), Berlin, 2014.

**Halfar, Bernd:** Die Wirkung sozialer Arbeit ist messbar. In: neue caritas Heft 7/2013, S. 9–13, Freiburg im Breisgau, 2013.

### Institut der Deutschen Wirtschaft Köln:

Kosten und Nutzen der beruflichen Rehabilitation junger Menschen mit Behinderungen oder funktionalen Beeinträchtigungen – eine gesamtwirtschaftliche Analyse im Auftrag der BAG Berufsbildungswerke, [www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63653](http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63653) Köln, 2010.

**Phineo:** SOCIAL REPORTING STANDARD – Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung, [www.phineo.org/themen/social-reporting-standard-srs](http://www.phineo.org/themen/social-reporting-standard-srs) Berlin 2014.

**Schellberg, Klaus:** Der Social Return on Investment als ein Konzept zur Messung des Mehrwerts des Sozialen, [www.prof.schellberg.net/SROI\\_Artikel\\_17\\_03\\_2010\\_Endversion.pdf](http://www.prof.schellberg.net/SROI_Artikel_17_03_2010_Endversion.pdf), Nürnberg 2010.

**Netzwerk:** Soziales neu gestalten (SONG): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden: Band 3 Soziale Wirkung und Social Return, Gütersloh, 2009.

**Then, Volker und Kehl, Konstantin:** Geld für Gutes. In: Die Zeit, Ausgabe vom 01.10.2014.

**Wagner, Britta:** Social Return on Investment – Gesellschaftliche Kosten und individuelle Kosten. In: SOZIALwirtschaft 5/2013, S. 11–14, Baden-Baden, 2013.