

Verfahren zur Messung und Bewertung des Social Impacts



Tim Lukas Kirsch, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, Technische Universität Dresden.

Neue Herausforderungen für Unternehmen

Der Social Impact, d. h. die nachhaltige Wertschöpfung für alle Stakeholder einer Unternehmung, nimmt an Bedeutung zu. Der vorliegende Beitrag liefert einen Überblick über Verfahren, die zur Messung und Bewertung von Social Impact in der Privatwirtschaft angewandt werden können. Anhand von fiktiven, aber realitätsnahen Beispielen werden die praktische Anwendbarkeit der einzelnen Verfahren aufgezeigt und Herausforderungen für die Unternehmen dargestellt.

Tim Lukas Kirsch, Marc Janka, Stefanie Einhorn, Xaver Heinicke und Thomas Günther

1. Stakeholder Value statt Shareholder Value in amerikanischen Großunternehmen

Im „Statement on the Purpose of a Corporation“ des *Business Roundtable*, das im August 2019 von 181 Topmanagern unterzeichnet wurde, wird die Wichtigkeit aller Stakeholder anstatt einer reinen Shareholder Value-Sicht hervorgehoben und die generelle Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft betont. Zu den Unterzeichnern gehören unter anderem die CEOs von *Amazon, GM, Ford, Coca-Cola, Exxon* und *Blackrock*, aber auch Geschäftsführer einiger deutscher Unternehmen wie *SAP* und *Siemens* (vgl. *BR*, 2019).

In Deutschland wurden bereits vor rund 10 Jahren im Rahmen der Novellierung des *Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)* die konstituierten Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands börsennotierter deutscher Aktiengesellschaften verändert. Bis dahin sah der *DCGK* die Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands einzig an das Unternehmensinteresse gebunden und in einer **Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes**. Dieses Verständnis folgte dem jahrzehntelang vorherrschenden Prinzip des Shareholder Value-Konzeptes, das alle Maßnahmen an der übergeordneten Zielsetzung der Steigerung des Unternehmenswertes in Form des Marktwertes des Eigenkapitals ausrichtet. Im Fokus des Shareholder Value-Konzeptes steht dabei der Eigenkapitalgeber, dem der Vorstand primär verpflichtet ist.

Durch die Novellierung des *DCGK* im Jahr 2009 wurden die Aufgaben und Zuständigkeiten des

Vorstands im Regelwerk insofern geändert, als dass der Vorstand das Unternehmen zwar nach wie vor „in eigener Verantwortung im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, [zusätzlich jedoch auch unter Berücksichtigung der Belange] seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung“ leitet (Fassung vom 07.02.2017). Anstelle der Unternehmenswertsteigerung tritt **das Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung**, womit der Shareholder Value durch das Stakeholder Value-Konzept erweitert wird. Konzeptionell sind der Shareholder Value und der Stakeholder Value nicht gegensätzlich, sondern vielmehr ergänzend zu betrachten (vgl. *Figge/Schaltegger*, 2000). Selbst bei einer reinen Shareholder Value-Orientierung hatte die Geschäftsleitung schon immer die Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu berücksichtigen, um letztlich Gewinn oder Wertsteigerung erzielen zu können.

Eine Komplementarität vom Shareholder Value und Stakeholder Value sieht der *DCGK* augenscheinlich noch nicht endgültig erreicht. Im aktuellsten Entwurf des *DCGK* (Fassung vom 09.05.2019) soll neben dem Vorstand ausdrücklich auch der Aufsichtsrat den Belangen der Stakeholder verpflichtet sein. Zudem sollen der Vorstand und der Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft, zukünftig den sozialen Einflüssen (Social Impact) einer Unternehmung mehr Aufmerksamkeit schenken. Die Ermittlung der anteiligen Wertzuwächse der unterschiedlichen Stakeholder (Stakeholder Value Ad-



Dr. **Marc Janka** war bis Oktober 2019 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am zuvor genannten Lehrstuhl und ist seither Unternehmensberater bei *BearingPoint*.



Stefanie Einhorn, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, Technische Universität Dresden.

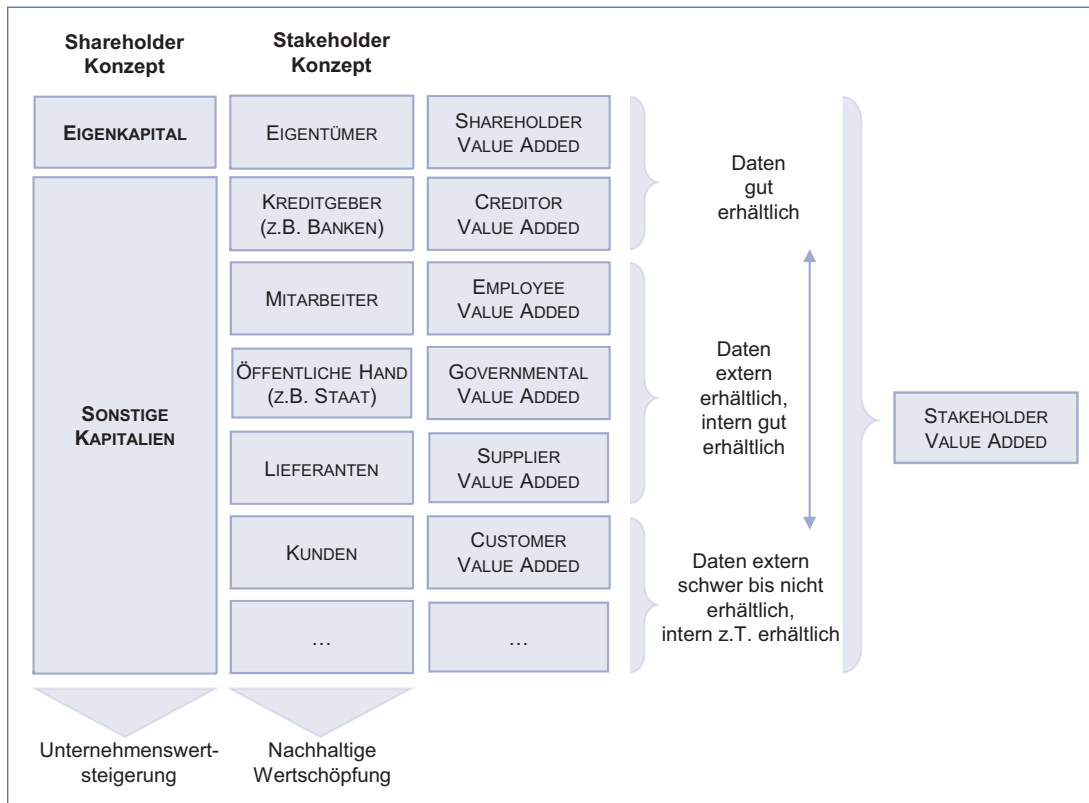


Abb. 1: Vergleich von Shareholder- und Stakeholder-Konzept (in Anlehnung an Figge/Schaltegger, 2000, S. 29)

ded) in Hinblick auf die Nachhaltigkeitsziele als grundlegende Zielstellung von **Corporate Social Reporting (CSR)** und darauf aufbauend die **quantitative Messung und monetäre Bewertung von Social Impact** als logische Erweiterung birgt jedoch Herausforderungen für die praktische Umsetzbarkeit. Mit dieser Frage beschäftigt sich der vorliegende Beitrag.

Obwohl der DCGK primär nur für börsennotierte Unternehmen Geltung besitzt, kommt ihm eine Ausstrahlungsfunktion auf Unternehmen aller Rechtsformen zu, da er quasi für „gute Unternehmensführung“ steht. **Abb. 1** vergleicht die Grundkonzepte des Shareholder und Stakeholder Value-Konzeptes und stellt Wertschöpfungsanteile (Value Added) einzelner Stakeholdergruppen (z. B. Kreditgeber, Mitarbeiter, öffentliche Hand, Lieferanten, Kunden etc.) als mögliche Ausgangspunkte einer Messung und Bewertung von Social Impact dar. Eine Value Added-Betrachtung beinhaltet dabei stets eine differenzierte Gegenüberstellung der Kosten und der Wirksamkeit oder der Kosten und des Nutzens für die einzelnen Stakeholder eines Unternehmens. Eine vollständige Auflistung aller Teilgrößen ist praktisch nicht möglich, da sich die dargestellte Liste bspw. noch um weitere Stakeholder beliebig ergänzen ließe (z. B. Kosten und Nutzen von geographischen Nachbarn eines Unternehmens aufgrund des Einflusses einer Bodenversiegelung). Eine große Herausforderung der Messung von Social Impact stellt die häufig, insbesondere im Hinblick auf eine monetäre Bewertung, schlechte Datengrundlage dar.

Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, die Messung und Bewertung des Social Impacts von Unternehmen im Rahmen des Stakeholder Value-Konzeptes näher zu beleuchten und Vorschläge zu deren praktischer Umsetzung zu unterbreiten. Nach einer kurzen Gegenüberstellung von Value Added und Social Impact im zweiten Abschnitt werden im dritten Abschnitt einige ausgewählte Bewertungsverfahren vorgestellt und anhand eines fiktiven Praxisbeispiels plausibilisiert. Abschließend wird die Anwendbarkeit der Verfahren in der Praxis diskutiert sowie ein Fazit gezogen.

2. Vom Value Added zum Social Impact

In der Präambel verdeutlicht der DCGK „die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Ein-

Zentrale Aussagen

- Die Prinzipien des jahrzehntlang vorherrschenden Shareholder Value-Konzeptes werden zunehmend durch die Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder herausgefordert.
- Die Ermittlung von anteiligen Wertzuwächsen bei den Stakeholdern sollte zur grundlegenden „Pflicht“ beim Corporate Social Reporting werden.
- Die quantitative Messung oder monetäre Bewertung von Social Impact wird zur „Kür“ für die Unternehmenssteuerung.
- Für die Bewertung von Social Impact stehen verschiedene geeignete Methoden für die praktische Umsetzung zur Verfügung.
- Die Messung und Bewertung von Social Impact birgt einige Herausforderungen für die Unternehmenspraxis, insbesondere hinsichtlich einer oft schlechten Datengrundlage für eine monetäre Bewertung.



Dr. **Xavier Heinicke** war bis März 2020 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am genannten Lehrstuhl und ist seither Controller bei einem IT-Unternehmen.



Prof. Dr. **Thomas Günther** ist Professor für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling und Gründungsmitglied von PRISMA Zentrum für Nachhaltigkeitsbewertung und -politik, beides Technische Universität Dresden.

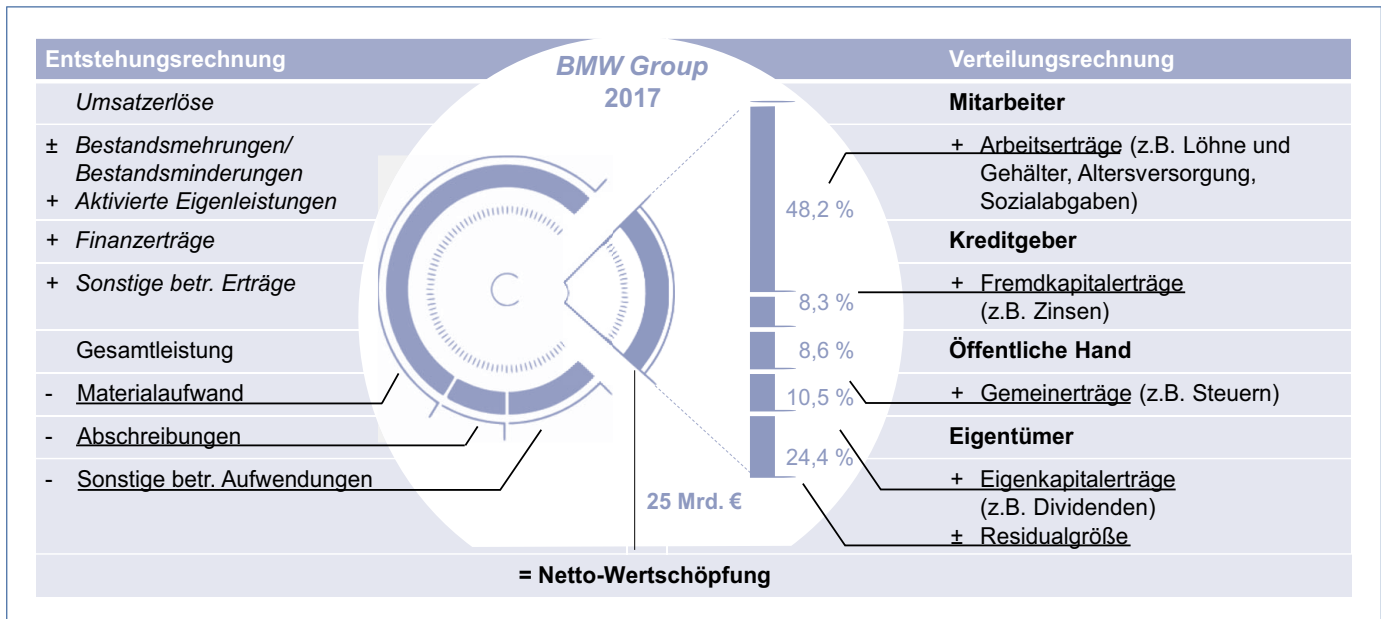


Abb. 2: Wertschöpfungsrechnung am Beispiel der BMW Group (entnommen aus Geschäftsbericht BMW, 2017, S. 85)

Die Wertschöpfungsrechnung ermöglicht eine Schätzung des Stakeholder Value.

klang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der [...] verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen“ (Fassung vom 09.05.2019). Obwohl mit der Wertschöpfungsrechnung seit Jahrzehnten ein adäquates Rechnungswesensinstrument zur Bestimmung und Darstellung der anteiligen Wertbeiträge einzelner Stakeholder im Rahmen von CSR existiert (vgl. Haller, 1997), wird diese bisher nur von wenigen deutschen Unternehmen publiziert (vgl. Haller et al., 2018). Das Ziel einer Wertschöpfungsrechnung besteht darin, zunächst im Rahmen einer Entstehungsrechnung den Wertzuwachs einer Unternehmung in einer bestimmten Periode zahlenmäßig zu erfassen. Im Anschluss kann die Wertschöpfung mittels einer Verteilungsrechnung anteilmäßig einzelnen Stakeholdern zugeordnet werden. Abb. 2 stellt die Wertschöpfungsrechnung am Beispiel der BMW Group dar.

Dabei werden zur Berechnung der Netto-Wertschöpfung durch die Entstehungsrechnung, ausgehend von der Gesamtleistung der Unternehmung, alle Vorleistungen (Materialaufwand, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen) abgezogen. Durch die Verteilungsrechnung, die die jeweiligen Arbeits-, Kapital- und Gemeinerträge ins Verhältnis zur Netto-Wertschöpfung setzt, ist schließlich ersichtlich, wie sich die Wertbeiträge auf die einzelnen Stakeholder verteilen. Die so errechneten relativen Wertbeiträge können vereinfachend als Stakeholder Value betrachtet werden. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Wertschöpfungsrechnung kann eine Bewertung des Social Impacts durch die Ergänzung oder Erweiterung um weitere Verfahren durchgeführt werden.

Die Bewertung von Social Impact ist ein relativ junger Ansatz für Unternehmen. Als **Social Impact**

wird dabei eine nennenswerte, meist positive Veränderung des sog. sozialen Systems verstanden (z. B. der Beziehungen im Unternehmen oder zwischen dem Unternehmen und Stakeholdern) (vgl. Clark et al., 2004, S. 7). Abb. 3 stellt der Berechnung des Value Added im Rahmen einer Wertschöpfungsrechnung die Definition des Social Impacts gegenüber. Im Gegensatz zum Value Added, bei der sich die Ergebnisse vorwiegend auf das Unternehmen beziehen, geht es bei der Bewertung von Social Impact um Vorhaben, die darauf abzielen, messbare soziale Ergebnisse auch außerhalb des Unternehmens zu quantifizieren.

Für Unternehmen gibt es allgemein anerkannte Grundsätze der Rechnungslegung (d. h. GoB oder IFRS) und eine internationale rechtliche Infrastruktur, um finanzielle Effekte zu erfassen. Ein vergleichbarer Standard für die Bewertung von Social Impact existiert bisher jedoch nicht. Infolgedessen sind in den letzten Jahren einige Verfahren zur quantitativen Messung und monetären Bewertung



Abb. 3: Gegenüberstellung von Value Added und Social Impact (in Anlehnung an Clark et al., 2004, S. 7)

von Social Impact entstanden. Die im folgenden Abschnitt dargestellten Verfahren wurden überwiegend von Non-Profit-Organisationen (NPOs) entwickelt. Aus diesem Grund beziehen sich häufig angeführte Beispiele der Social Impact-Messung auf gesellschaftliche Problemstellungen.

Grundlegend können diese Verfahren zwei Kategorien, der Kosten-Wirksamkeits-Analyse (Cost-Effectiveness-Analysis) und der Kosten-Nutzen-Analyse (Cost-Benefit-Analysis), zugeordnet werden. **Kosten-Wirksamkeits-Analysen** kombinieren Auswirkungen von Maßnahmen mit deren Kosten bspw. das Verhältnis der Kosten zu einem nichtmonetären Nutzen oder einer nichtmonetären Wirkung (z. B. Kosten pro Kind, das von Malaria geheilt wurde). **Kosten-Nutzen-Analysen** monetarisieren den Nutzen und die Kosten, die mit einer Interventionsmethode verbunden sind, um daraus dann bspw. ein Kosten-Nutzen-Verhältnis, eine interne Rendite oder einen Nettowert oder Barwert zu ermitteln (vgl. Tuan, 2008a, S. 13).

3. Bewertungsverfahren von Social Impact am Praxisbeispiel Elbflorenz GmbH

Im Folgenden werden ausgewählte Bewertungsverfahren hinsichtlich ihrer Entstehung und ihrer Vorgehensweise vorgestellt. Ausgehend von der Verfahrensübersicht von Maas/Liket (2011), die 30 Verfahren vorstellen, wurden nur diejenigen berücksichtigt, die den Social Impact monetarisieren. Die Übersicht wurde durch ergänzende Recherchen überprüft und gegebenenfalls erweitert.

Durch die Ähnlichkeit vieler Verfahren konnte die Auswahl auf die folgenden vier Verfahren komprimiert werden: Best Available Charitable Option, Social Return on Investment, Benefit-Cost-Ratio und Expected Return.

Zur Darstellung der Übertragbarkeit der Verfahren auf einen konkreten Fall erfolgt für jedes Verfahren die exemplarische Anwendung anhand eines fiktiven, aber realitätsnahen Unternehmensbeispiels. Die fiktive *Elbflorenz GmbH* ist als Mittelständler aus dem Großraum Dresden international bei der Planung und Umsetzung von spezialisierten Großbauprojekten tätig. Dabei plant das Unternehmen einzelne abgeschlossene Bauabschnitte. Der Planungsaufwand sowie die Vergabe an und die Koordination von Unterauftragnehmern haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Gleichzeitig konnte die Fertigungstiefe des Unternehmens wie geplant reduziert werden. Um für die hochqualifizierten Mitarbeiter attraktiv und in einem rückgängigen Bewerbermarkt konkurrenzfähig zu bleiben, hat das Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt in Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und in ein betriebliches Gesundheitsmanagement investiert. Zur besseren Steuerung der Investitionen möchte die Geschäftsführung den Social Impact dieser Maßnahmen abschätzen und bewerten. Wie wirken sich die Maßnahmen beispielsweise auf die Steigerung der Mitarbeitermotivation aus oder auf die Prävention von Rückenschmerzen sowie die Prävention von Stress aufgrund von Zeit- und Leistungsdruck? Welche Auswirkungen haben Änderungen dieser Faktoren auf die Wertschöpfung?

Es sind zwei Verfahrenskategorien verbreitet: die Kosten-Wirksamkeits- und die Kosten-Nutzen-Analyse.

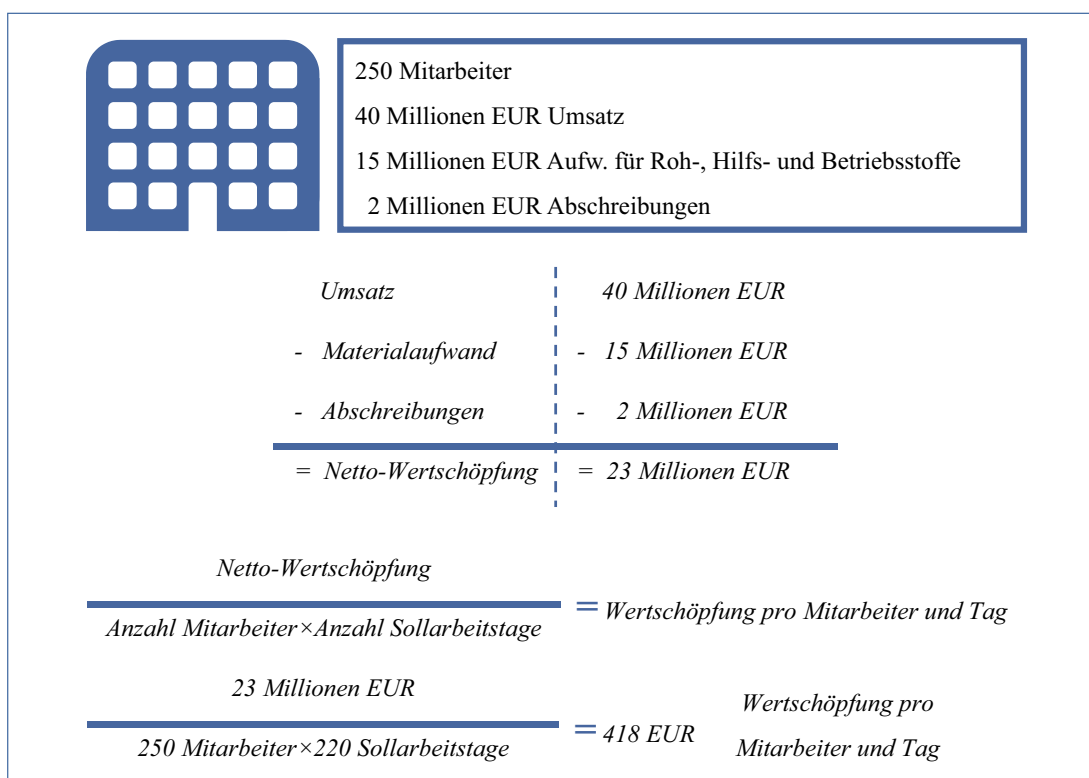


Abb. 4: Wertschöpfungsrechnung der Elbflorenz GmbH

Der durchschnittliche Wertschöpfungsrückgang je Mitarbeiter liegt in Deutschland bei 317 EUR pro Krankheitstag.

Im Fall der *Elbflorenz GmbH* lässt sich, ausgehend von einer Wertschöpfung von 23 Mio. EUR im aktuellen Geschäftsjahr für das gesamte Unternehmen die Wertschöpfung pro Mitarbeiter und Tag bestimmen (vgl. **Abb. 4**). Somit entsteht als erste Schätzung durch einen einzelnen Krankheitstag eines Mitarbeiters ein Wertschöpfungsrückgang von 418 EUR (vgl. zur Methodik *Günther/Albers*, 2009). Dies liegt deutlich über dem deutschen Durchschnitt von 317 EUR pro Tag und Mitarbeiter (vgl. *BMAS/BAuA*, 2018, S. 117). Da psychische Erkrankungen die zweithöchste Anzahl an Arbeitsunfähigkeitstagen hervorrufen und eine große Zahl dieser Erkrankungen auf Stress zurückgeführt wird, lassen sich die direkten Auswirkungen dieses Stresses auf die Wertschöpfung des Unternehmens als erste Schätzung zahlenmäßig darstellen (vgl. *BMAS/BAuA*, 2018, S. 117).

Der Effekt anderer weicher Faktoren, wie der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Auswirkungen auf die Produktivität, lässt sich über den Wertschöpfungsansatz nur schwer quantifizieren. Im Folgenden werden deshalb weitere Verfahren vorgestellt.

Best Available Charitable Option

Das Bewertungsverfahren **Best Available Charitable Option** (BACO) der NPO *Acumen* dient als Einschätzung für Investoren zu der sozial effektivsten Investition, indem der Social Impact einer geplanten Investition quantifiziert und anschließend mit der derzeit besten gemeinnützigen Alternativinvestition verglichen wird (vgl. *Tuan*, 2008b, S. 28 f.). Die Ermittlung des Social Impacts folgt hierbei nicht einem „Geldwert“, sondern einer nichtmonetären Größe, wie im Originalfall dem Malaria-schutz in Menschenjahren. Dabei wurde z. B. die Anzahl der Menschen, die durch die Investition in die Produktion effizienter Moskitonetze geschützt werden, mit der Anzahl der Nutzungsjahre dieser Moskitonetze multipliziert. Nach der Ermittlung der Nettokosten für die Investition (Investitionskosten – Investitionserlöse) werden die Kosten für die Organisation pro Einheit des Social Impacts ermittelt.

Das BACO-Ratio verdeutlicht abschließend die Kosten-Wirksamkeitsrelation der betrachteten Investition im Vergleich zur Alternativinvestition.

$$\text{BACO – Ratio} = \frac{\frac{\text{Nettokosten der Alternativinvestition (BACO)}}{\text{Social Impact}}}{\frac{\text{Nettokosten der geplanten Investition}}{\text{Social Impact}}}$$

Der *Elbflorenz GmbH* ist bewusst, dass Rückenschmerzen bei ihren primär am Bildschirm arbeitenden Mitarbeitern mit erheblichen Krankheitstagen und somit Wertschöpfungsverlusten einhergehen. Das Unternehmen schätzt, dass im vergangenen Jahr 200 Krankheitstage aufgrund von Rückenschmerzen entstanden. Aus diesem Grund möchte das Unternehmen in das betriebliche Gesundheitsmanagement investieren und die 100 Büromitarbeiter mit einem elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisch ausstatten, der 1.000 EUR kostet und das Arbeiten im Stehen ermöglicht. Durch die Investition sollen 40 % der Krankheitstage im Jahr vermieden werden können. Die Alternativinvestition wäre die Anschaffung von normalen Schreibtischen für je 400 EUR pro Schreibtisch. Die Anpassung der normalen Schreibtische an die optimale Sitzhöhe des Mitarbeiters führt dabei nach einer ersten groben Schätzung zu einer Reduktion der Krankheitstage um lediglich 4 %. Die höhenverstellbaren Schreibtische können aufgrund der mechanischen Bestandteile nur acht Jahre genutzt werden, wohingegen die normalen Schreibtische mindestens 20 Jahre genutzt werden können (vgl. **Abb. 5**). Vereinfachend wird angenommen, dass die Gesundheitseffekte über die Nutzungsdauer gleichbleiben.

Der **Social Impact** beider Investitionsmöglichkeiten wird ermittelt, indem die Anzahl der reduzierten Krankheitstage pro Jahr, die durch die Investition in 100 Schreibtische erzielt wird, mit den Nutzungsjahren der Schreibtische multipliziert wird. Dabei ergibt sich die nichtmonetäre Größe reduzierte Krankheitstage in Nutzungsjahren (vgl. **Abb. 6**).

Nach der Ermittlung der Investitionssumme werden die Kosten pro Total Social Impact (reduzierte Krankheitstage in Nutzungsjahren) ermittelt, indem die Investitionssumme durch den Total Social Impact dividiert wird. Das BACO-Ratio ergibt sich anschließend, indem beide Investitionsmöglichkeiten ins Verhältnis gesetzt werden.

$$\text{BACO – Ratio} = \frac{\frac{40.000 \text{ EUR}}{160 \text{ reduzierte Krankheitstage innerhalb der Nutzungsdauer}}}{\frac{100.000 \text{ EUR}}{640 \text{ reduzierte Krankheitstage innerhalb der Nutzungsdauer}}} = 1,6$$

Das ermittelte BACO-Ratio von 1,6 verdeutlicht die Kosten-Wirksamkeit der Investition in die höhenverstellbaren Schreibtische und quantifiziert somit

100 Büromitarbeiter
200 Krankheitstage aufgrund von Rückenschmerzen
normaler Schreibtisch
400 EUR pro Schreibtisch
20 Nutzungsjahre
Reduktion der Krankheitstage um 4 % durch 100 Schreibtische
höhenverstellbarer Schreibtisch
1.000 EUR pro Schreibtisch
8 Nutzungsjahre
Reduktion der Krankheitstage um 40 % durch 100 Schreibtische

Abb. 5: Ausgangsdaten zur Berechnung des BACO-Ratio

	<u>normaler Schreibtisch</u>	<u>höhenverstellbarer Schreibtisch</u>
Social Impact:	200 Krankheitstage × 4 % = 8 reduzierte Krankheitstage pro Jahr	200 Krankheitstage × 40 % = 80 reduzierte Krankheitstage pro Jahr
Total Social Impact: (über Nutzungsdauer)	8 reduzierte Krankheitstage pro Jahr × 20 Jahre = 160 reduzierte Krankheitstage innerhalb der Nutzungsjahre	80 reduzierte Krankheitstage pro Jahr × 8 Jahre = 640 reduzierte Krankheitstage innerhalb der Nutzungsjahre
Investitionssumme:	40.000 EUR	100.000 EUR

Abb. 6: Berechnung des BACO-Ratio

deren soziale Effektivität für die *Elbflorenz GmbH*. Eine Investition in die normalen Tische kostet 60 % mehr pro reduziertem Krankheitstag als die Investition in höhenverstellbare Tische.

Social Return on Investment

Das bekannteste Bewertungsverfahren der Kosten-Nutzen-Analyse ist der von *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* entwickelte **Social Return on Investment (SROI)**. Der SROI quantifiziert und monetarisiert den Social Impact einer Investition über ausgelöste sozioökonomischen Wirkungen. Beispielsweise führt die Förderung von Jugendlichen, eine produktive Arbeit aufzunehmen, zunächst zu staatlichen Mehrausgaben. Die in der Folge höheren Steuerbeiträge für die Regierung und die reduzierten Inanspruchnahmen öffentlicher Gelder und Dienstleistungen können diese Ausgaben potenziell ausgleichen. Diese monetarisierte Nettowirkung wird dem investierten Kapital gegenübergestellt, sodass der gesellschaftliche Mehrwert deutlich wird (vgl. *Rauscher et al., 2012, S. 9*).

$$SROI = \frac{\text{Summe monetarisierter Nettowirkungen}}{\text{Investitionssumme}}$$

Für die Ermittlung des SROI im Beispiel wird im Folgenden auf die Annahmen und Daten des BACO-Ratio zurückgegriffen. Dabei soll vergleichend analysiert werden, ob ein normaler oder ein höhenverstellbarer Schreibtisch zu präferieren ist. Als Investitionssummen werden 40.000 EUR für die normalen und 100.000 EUR für die höhenverstellbaren Schreibtische angenommen (vgl. **Abb. 6**). Bei einer Wertschöpfung pro Mitarbeiter und Tag von 418 EUR (vgl. **Abb. 4**) und 160 reduzierten Krankheitstagen beim normalen im Vergleich zu 640 reduzierten Krankheitstagen beim höhenverstellbaren Schreibtisch ergeben sich monetarisierte Nettowirkungen von 418 EUR × 160 = 66.800 EUR (normaler Schreibtisch) bzw. 418 EUR × 640 = 267.520 EUR (höhenverstellbarer Schreibtisch). Somit ergibt sich folgende Vergleichsrechnung:

$$SROI_{\text{normaler Schreibtisch}} = \frac{\text{Summe monetarisierte Nettowirkungen}}{\text{Investitionssumme}} = \frac{66.800}{40.000} = 1,67$$

$$SROI_{\text{höhenverst. Schreibtisch}} = \frac{\text{Summe monetarisierte Nettowirkungen}}{\text{Investitionssumme}} = \frac{267.520}{100000} = 2,68$$

Beide Alternativinvestitionen weisen einen ROI größer eins auf, sodass absolut betrachtet beide Schreibtische aus Sicht des Social Impact positiv zu bewerten sind. Relativ betrachtet hat der höhenverstellbare Schreibtisch den höheren SROI.

Benefit-Cost-Ratio

Ein weiterer Kosten-Nutzen-Ansatz ist das **Benefit-Cost-Ratio** der *Robin Hood Foundation* (vgl. *Tuan, 2008b, S. 21 f.*). Der Nutzen wird hierbei berechnet, indem die geschätzte Gesamterlössteigerung mit dem sog. „Robin Hood Faktor“ multipliziert wird. Dabei wird die Gesamterlössteigerung auf der Basis von externen und internen Untersuchungen als Steigerung des Einkommens bzw. des Lebensstandards jedes Teilnehmers durch ein soziales Programm geschätzt. Der „Robin Hood Faktor“ entspricht dem Finanzierungsanteil des jeweiligen Unternehmens an der Gesamtinvestition des Programmes. Die Berechnung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses erfolgt durch die Division des Nutzens mit der Investitionssumme.

Benefit – Cost Ratio

$$= \frac{\text{Kumulierte Erlössteigerung} \times \text{„Robin Hood Faktor“}}{\text{Investitionssumme}}$$

Die *Elbflorenz GmbH* führt ein einjähriges Programm zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit ein (vgl. **Abb. 7**). Dafür werden vier Inhouse Consulting-Mitarbeiter beschäftigt. Das durchschnittliche Jahresgehalt liegt bei 75.000 EUR pro Mitarbeiter. Die Steigerung der Arbeitszufriedenheit wird durch verschiedene Maßnahmen erreicht. Zum einen werden 100 höhenverstellbare Schreibtische für je 1.000 EUR pro Schreibtisch zugekauft. Da sich ungesunde Ernährung und Stress oft negativ auf die Mitarbeiter auswirken, werden in den Räumen der *Elbflorenz GmbH* außerdem einmalig zwei 2-tägige Seminare zu den Themen gesunde Ernährung und Stressmanagement angeboten, die jeweils 10.000 EUR kosten. Als abschließende Maßnahme

Die Quantifizierung des Social Impacts ermöglicht die Messung des gesteigerten Lebensstandards aller Teilnehmer.

1 Million EUR kumulierte Steigerung der Wertschöpfung	
80 % „Robin Hood Faktor“	
1 Jahr Projektdauer	
420.000 EUR Investitionssumme:	
300.000 EUR	Gehalt Inhouse Consulting-Mitarbeiter
100.000 EUR	Höhenverstellbare Schreibtische
20.000 EUR	Seminar Stressmanagement, Seminar Gesunde Ernährung
0 EUR	Prozesse im Unternehmen optimieren

Abb. 7: Ausgangsdaten zur Berechnung des Benefit Cost Ratio

des Projektes werden mithilfe von Interviews Prozesse im Unternehmen analysiert und optimiert. Die dafür entstehenden Kosten sind mit den Gehältern der Consultants abgegolten. In Summe kann auf diese Weise die Wertschöpfung (d. h. Umsatz – zugekaufte Materialien und Dienstleistungen) der *Elbflorenz GmbH* um 1 Million EUR gesteigert werden. Die Investitionskosten werden zu 80 % vom Unternehmen getragen und die restlichen 20 % werden durch verfügbare staatliche Förderungen abgedeckt, wodurch sich ein „Robin Hood Faktor“ von 0,8 ergibt.

Benefit Cost Ratio

$$\begin{aligned}
 & \frac{\text{Kumulierte Ertragssteigerung} \times \text{„Robin Hood Faktor“}}{\text{Investitionssumme}} \\
 &= \frac{1.000.000 \text{ EUR} \times 0,8}{420.000 \text{ EUR}} = 1,90
 \end{aligned}$$

Daraus resultiert ein Benefit Cost Ratio von 1,90, dementsprechend stehen einem Euro Investition in das Maßnahmenpaket ein Nutzen von 1,90 EUR gegenüber.

Expected Return

Der **Expected Return** der *William und Flora Hewlett Foundation* basiert sowohl auf der Kosten-Wirksamkeits-Analyse als auch auf der Kosten-Nutzen-Analyse, in Abhängigkeit davon, ob Social Impact quantifiziert (Wirksamkeit) oder monetarisiert (Nutzen) wird (vgl. *Tuan*, 2008a, S. 13). Nach der Schätzung des **Social Impact** unter der Annahme „perfekter“ Bedingungen erfolgen die Schätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit für die getätigte Investition (unter Berücksichtigung von strategischen, organisatorischen und externen Risiken) sowie die Schätzung des Beitrages der Organisation. Bei der Schätzung des Anteils einer Organisation, der für die Steigerung des Social Impacts verantwortlich ist, wird einerseits der Finanzierungsbeitrag der Organisation an der Gesamtinvestitionssumme und andererseits der Grad der Einflussnahmen berücksichtigt. Der Expected Return wird anschließend durch die Multiplikation des Social Impact in einer perfekten Welt mit der Erfolgswahrscheinlichkeit und dem Beitrag der Organisation

dividiert durch die geplante Investitionssumme (Programm- und Gemeinkosten) errechnet.

Expected Return =

$$\frac{\text{Social Impact} \times \text{Erfolgswahrscheinlichkeit} \times \text{Beitrag}}{\text{Investitionssumme}}$$

Eine der Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation bei der *Elbflorenz GmbH* bestand in einer entsprechenden Schulung der Führungskräfte. Zur monetären Bewertung dieser Investition nutzt das Unternehmen den Expected Return.

Durch eine höhere Mitarbeitermotivation können die Produktivität und Profitabilität des Betriebes deutlich gesteigert werden (vgl. *Harter et al.*, 2002, S. 273). Daraus leitet die *Elbflorenz GmbH* für sich einen konservativ angesetzten **Impact im Idealfall** von 25 % Umsatzsteigerung ab. Bei einem Umsatz von 40 Millionen EUR in 2018 kann also von einer Steigerung um 10 Millionen EUR ausgegangen werden. Bei einem variablen Kostenanteil von ca. 40 % und unter der Annahme, dass der Mehrumsatz mit der bestehenden Personal- und Anlagenkapazität zu bewerkstelligen ist, folgt hiermit eine Wertschöpfungssteigerung von 6 Mio. EUR.

Da einige Hürden bestehen, dass die Trainingsinhalte von allen Führungskräften angewandt und umgesetzt werden können und auch entsprechende Wirkung in der Belegschaft zeigen, schätzt das Unternehmen die **Erfolgswahrscheinlichkeit** der Maßnahme auf 10 % ein.

Auf der Basis langjähriger Erfahrung ist der Führungsebene des Unternehmens bewusst, dass die Art der Mitarbeiterführung einen großen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Es gibt jedoch weitere Faktoren, wie etwa die Arbeitsplatzbedingungen, das Betriebsklima und die Vergütung, die ebenfalls die Motivation beeinflussen, sodass der anteilige **Einfluss (Beitrag)** der Unternehmensführung auf die Motivation auf 25 % geschätzt wird.

Das eintägige Training der Manager kostet das Unternehmen pro Teilnehmer 1.100 EUR. Hinzu kommt ein geschätzter durchschnittlicher Wertschöpfungsentfall pro Manager von 900 EUR pro Tag. Bei 35 Mitarbeitern mit Führungsverantwortung im Unternehmen ergibt sich so eine **Investitionssumme** von 70.000 EUR.

Aus den getroffenen Annahmen ergibt sich als Expected Return, dass ein investierter EUR in die Maßnahme einen positiven betrieblichen Effekt von 2,14 EUR zur Folge hat.

Expected Return

$$\begin{aligned}
 & \frac{\text{Wertschöpfungssteigerung} \times \text{Erfolgswahrscheinlichkeit} \times \text{Beitrag}}{\text{Investitionssumme}} \\
 &= \frac{6 \text{ Mio. EUR} \times 10 \% \times 25 \%}{70.000 \text{ EUR}} = 2,14
 \end{aligned}$$

Der Expected Return verallgemeinert die bestehenden Verfahren.

WISSEN

Hierbei handelt es sich allerdings lediglich um den quantifizierbaren Teil des Social Impacts der Maßnahme. Dieser hat aus Sicht des Unternehmens auch weitere wünschenswerte und relevante qualitative Effekte für die Mitarbeiter wie z. B. geringere Fluktuation, reduziertes Stressempfinden oder höheres strategisches Commitment zum Unternehmen.

4. Anwendbarkeit der Verfahren

Während allen hier dargestellten Verfahren verschiedene Annahmen und Berechnungen zu Grunde liegen, sind es im Kern entweder Kosten-Nutzen- oder Kosten-Wirksamkeits-Analysen. Laut *Paul Brest*, Präsident der *Hewlett Foundation*, basieren alle Verfahren im Wesentlichen auf dem **Expected Return**:

Expected Return

$$= \frac{\text{Impact oder Benefit} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit}}{\text{Kosten}}$$

wobei manche eine Quantifizierung der Wirkung des Social Impact durchführen (Kosten-Wirksamkeits-Analyse) und andere eine Monetarisierung (Kosten-Nutzen-Analyse). Trotz dieser Verallgemeinerung haben die ausgewählten Verfahren unterschiedliche Herangehensweisen hinsichtlich folgender Fragen (vgl. **Abb. 8** und *Tuan*, 2008a, S. 13 f.):

- Wie werden die **Impacts** oder **Benefits** geschätzt?

- Wie werden die Impacts oder Benefits in **nicht-monetäre Einheiten** umgewandelt oder **monetarisiert**?
- Wie werden die **Kosten** berechnet?
- Wie werden **Unsicherheiten** oder **anteilige Beiträge** zur Realisierung des Impacts oder Benefits berücksichtigt?

Bei näherer Betrachtung der vorgestellten Verfahren wird ersichtlich, dass einer der wesentlichsten Einflüsse auf die Ergebnisse in der Qualität der eingehenden Daten und Annahmen steckt. Keines der Verfahren kommt ohne die Verwendung von Erfahrungs- oder Vergleichswerten aus (vgl. **Abb. 8**). Oftmals führt allerdings bereits die Reflektion und Diskussion dieser annahmebehafteten Werten zu einem besseren Verständnis der Zusammenhänge der betrachteten Investition und somit zu einer verbesserten Entscheidungsgrundlage. Die Datenverfügbarkeit ist auch ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Auswahl eines geeigneten Verfahrens. So kommt das BACO-Ratio als Vergleichsmaß ohne eine explizite Monetarisierung aus, während bei der Anwendung des Expected Return auch Annahmen zum eigenen Beitrag sowie zur Erfolgswahrscheinlichkeit zu treffen sind.

Die Ansätze bieten den Vorteil, eine erste Schätzung für den Wert einer sozialen Investition zu liefern. Die wesentlichen Nachteile der Verfahren sind dabei übergreifend ähnlich: unzureichende Datenqualität, unerwünschte Schlussfolgerungen aus der Bewertung, falsche Verwendung der Verfahren und die Kosten der Messung (vgl. im Detail *Tuan*, 2008, S. 18).

Ergebnisse werden wesentlich durch die Qualität der Daten und Annahmen beeinflusst.

	BACO-Ratio	SROI	Benefit-Cost-Ratio	Expected Return
Kosten-Wirksamkeits-Analyse	X			X
Kosten-Nutzen-Analyse		X	X	X
Schätzung und Monetarisierung des Social Impact	Ableitung einheitlicher Vergleichswerte	Geldwert z.B. über Wertschöpfungs-entgang	Erfahrungswerte	Vergleichs- und Erfahrungswerte
Berechnung Kosten	Nettokosten = Investitionskosten - Investitionserlöse	Investitionssumme	Investitionssumme	Investitionssumme
Unsicherheiten/ anteiliger Beitrag berücksichtigt	Nein	Nein	anteiliger Beitrag wird berücksichtigt	Beitrag und Erfolgswahrscheinlichkeit werden berücksichtigt

Abb. 8: Vergleich der Bewertungsverfahren

Implikationen für die Praxis

- Eine Ausrichtung am Stakeholder Value als modernem Standard erfordert die Bewertung des Social Impacts von Investitionen und Maßnahmen.
- Die Berechnung eines Social Impacts kann entweder über eine Kosten-Nutzen- oder eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse durchgeführt werden.
- Herausforderungen bei der Berechnung des Social Impacts bestehen in den Kosten der Messung, der Datenqualität und der richtigen Interpretation und Nutzung der Ergebnisse.

5. Fazit

Hinter den Bewertungsverfahren von Social Impact stehen oft alte Konzepte (bspw. der Rechnungslegung oder des Controllings), die häufig „nur“ einen neuen Namen bekommen haben. Alle Verfahren können der Kosten-Nutzen-Analyse und der Kosten-Wirksamkeits-Analyse zugeordnet werden, die schon Anfang der 1930er Jahre diskutiert wurden. Die Bewertungsverfahren zum Social Impact wurden hauptsächlich von sozialen Unternehmen, NPOs oder Stiftungen wie der *Robin Hood Foundation*, dem *Acumen Fund*, der *REDF* etc. gefördert und eingeführt. Das Statement des *Business Roundtable* sowie die Empfehlungen des *DCGK* verdeutlichen die zunehmende Relevanz dieser Bewertungsverfahren für die unternehmerische Praxis. Auf diese Weise lassen sich die gesellschaftlichen Einflüsse und Auswirkungen einzelner Investitionen darstellen. Infolgedessen ist eine Verschiebung von einer kostenorientierten Debatte mit ihren negativen Konnotationen hin zu einer wertschöpfungsorientierten Debatte mit einer eher positiven Perspektive zu erkennen.

Die Monetarisierung von Social Impact stellt immer noch eine große Herausforderung dar, da sie auf einer hohen Komplexität und einer Vielzahl von Annahmen basiert. Eine solide Datengrundlage ist deshalb kaum oder gar nicht vorzufinden. Außerdem fehlt es nach wie vor an einschlägigen Forschungsbeiträgen, die sich mit der Messung und Bewertung des Social Impacts befassen.

Der Übergang vom Shareholder Value- zum Stakeholder Value-Konzept, wie er gerade durch den *Business Roundtable* und den *DCGK* empfohlen wird, wird jedoch in den Unternehmen in Zukunft viele Fragestellungen zur Wirkung und zum Nutzen von Maßnahmen und Investitionen in Social Capital wie Mitarbeiter- und Kundenbeziehungen, Stress, Diversity, Arbeits- und Gesundheitsschutz etc. aufwerfen, die auch das Controlling herausfordern werden, Antworten auf diese Fragen zu geben.

Förderhinweis:

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „Gesundes Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln“ (GADIAM; FKZ: 02L15A200). Das Projekt wurde als Teil des Programms „Zukunft der Arbeit“ im Dachprogramm „Innovationen für Pro-

duktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ vom *Bundesministerium für Bildung und Forschung* und dem *Europäischen Sozialfonds* gefördert.

Literatur

- *BMAS/BAuA (Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)*, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2017, Dortmund, (2018). Download von www.baua.de/suga, Stand: 12.04.2019.
- *BMW Group*, Geschäftsbericht 2017.
- *BR (Business Roundtable)*, Statement on the Purpose of a Corporation, <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>, Stand: 03.09.2019.
- *Clark, C./Rosenzweig, W./Long, D./Olsen, S.*, Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures, Rockefeller Foundation, (2004), S. 2–9.
- *Figge, F./Schaltegger, S.*, Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, in: Association with the United Nations Environmental Program, Lüneburg 2000.
- *Günther, T./Albers, C.*, Kosten und Nutzen von Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: *Controlling*, 21. Jg. (2009), H. 7, S. 388–395.
- *Haller, A.*, Wertschöpfungsrechnung: ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext. Finanzwirtschaftliche Führung von Unternehmen, Stuttgart 1997.
- *Haller, A./Van Staden, C. J./Landis, C.*, Value added as part of sustainability reporting: reporting on distributional fairness or obfuscation?, in: *Journal of Business Ethics*, 152. Jg. (2018), H. 3, S. 763–781.
- *Harter, J. K./Schmidt, F. L./Hayes, T. L.*, Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg. (2002), H. 2, S. 268–279.
- *Maas, K./Liket, K.*, Social impact measurement: Classification of methods, in: *Bennett, M./Pohjola, T./Csutora, M.* (Hrsg.), *Environmental management accounting and supply chain management*, Delft 2011, S. 171–202.
- *Rauscher, O./Schober, C./Millner, R.*, Social Impact Measurement und Social Return on Investment (SROI)-Analysis: New Methods of Economic Evaluation?, Working Paper (2012), S. 1–15.
- *Rusbult, C.E./Farrell, D.*, A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments, in: *Journal of Applied Psychology*, 68. Jg. (1983), H. 3, S. 429.

Die Bewertungsverfahren zum Social Impact wurden bisher von sozialen Unternehmen, NPOs und Stiftungen angewandt.

WISSEN

- Shields, M.D./Deng, F.J./Kato, Y., The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models, in: Accounting, Organizations and Society, Jg. 25 (2000), H. 2, S. 185–202.
- Tuan, M. T., Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches, in: Bill & Melinda Gates Foundation, Impact Planning and Improvement, Seattle, (2008a), S. 1–45.
- Tuan, M. T., Profiles of eight integrated cost approaches to measuring and/or estimating social value creation – Appendices, in: Bill & Melinda Gates Foundation, Impact Planning and Improvement, Seattle, (2008b), S. 1–44.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Andreas Hoffjan, Christoph Endenich und Rouven Trapp, Trends und Herausforderungen im internationalen Controlling, Ausgabe 6/2017, S. 11–16.
- Philipp Wagner, Michael Georgi und Volker Nietzel, Finanzielle Unternehmensführung mittels Nachhaltigkeitsperformancekennzahlen, Ausgabe 3/2013, S. 169–176.

Stichwörter

Bewertungsverfahren # Monetarisierung
Social Impact # Wertschöpfung

Keywords

Measurement # Monetization # Social Impact
Value Added

Summary

The social impact, i.e. the sustainable value added for all stakeholders, of a company continues to grow in importance. This article provides an overview of methods that can be used in private business practice to measure and evaluate social impact. Using fictitious, but realistic examples, the practical applicability of the individual methods is demonstrated and special challenges for companies are highlighted.

Für agile Arbeitskulturen.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/27786528

Edmondson Die angstfreie Organisation


2020. XXI, 196 Seiten. Kartoniert € 34,90
ISBN 978-3-8006-6067-4 | **Neu im Februar 2020**

Dieses Grundlagenwerk

ist ein praktischer Leitfaden für die Schaffung von Unternehmenskulturen, in denen Wissen und Innovation gedeihen können, weil sich die Menschen sicher, aufgehoben und geschätzt fühlen.

Basierend auf Amy C. Edmondsons

20-jähriger Forschung hilft dieses wertvolle Buch dabei, die menschliche Seite der Innovationsgleichung anzugehen, um Arbeitsplätze zu schaffen, die sicher, angstfrei und befähigend sind, um ungezügelten Ideenstrom zu ermöglichen. Es bietet einen schrittweisen Rahmen für die Etablierung psychologischer Sicherheit in Organisationen. Es ist gefüllt mit anschaulichen szenario-basierten Beispielen und bietet einen klaren Weg zur Umsetzung einer Kultur, die von der freien Meinungsäußerung von Ideen und der Förderung von Engagement lebt.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 171644 |  [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen