

# Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung

Stand 2012

Ein Gemeinschaftsprojekt von Ashoka Destschland gGmbH, Auridis GmbH,  
BonVenture Management GmbH, Phineo gAG, Schwab Foundation, spenden.de,  
Technische Universität München, Universität Hamburg mit Unterstützung des  
Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ),  
der Vodafone Stiftung und der PricewaterhouseCoopers AG

## Warum ein sozialer Berichtsstandard?

Organisationen von Social Entrepreneurs, Nonprofit-Organisationen und andere Organisationen mit sozialem Geschäftszweck (wie Social Businesses) berichten regelmäßig über ihre Arbeit – an die Öffentlichkeit, an Spender, Investoren und Förderer, an öffentliche Stellen, an Partner. Bisher hat sich für diese Berichte kein einheitlicher Rahmen etabliert. Das ist nicht nur aufwändig und ineffizient. Auch die Qualität und die Vergleichbarkeit der Berichte leiden unter dieser Vielfalt.

Mit dem Social Reporting Standard (SRS) schlagen wir Ihnen einen Rahmen für Ihre Berichterstattung vor. Er hilft Ihnen insbesondere dabei, die Wirkungskette Ihrer Angebote zu dokumentieren und zu kommunizieren. Aber auch alle anderen wesentlichen Elemente der Berichterstattung werden vom SRS erfasst – von der Organisation bis zu den Finanzen.

Mit dem SRS erzielen Sie mehrere Vorteile:

- Sie können Ihre Wirkung klarer gegenüber Unterstützern nachweisen und überzeugender für Fördermittel werben.
- Die genaue Dokumentation der Wirkungskette hilft Ihnen bei der internen Steuerung, d.h. um Ihre vorhandenen Ressourcen effizient für die höchstmögliche Wirkung einzusetzen.
- Durch den SRS wird Ihre Berichterstattung einheitlich. Sie können Ihre Dokumentation

Immer mehr Stiftungen, Investoren, Social Entrepreneurs und gemeinnützige Organisationen verwenden den SRS oder sind dabei, ihn einzuführen:

Ashoka	Ashoka akzeptiert einen Bericht nach SRS statt des Bewerbungsbogens. Alle Ashoka-Fellows berichten an Ashoka im SRS-Format. Interne Strategiegelgespräche werden nach der Struktur der SRS-Wirkungskette geführt.
Auridis	Auridis unterstützt die von ihr geförderten Organisationen bei der Einführung des SRS als Basis für die interne und externe Berichterstattung und wird den SRS zukünftig bei der Erarbeitung von Businessplänen mit den geförderten Organisationen verwenden.
BonVenture	Bonventure akzeptiert einen Bericht nach SRS als Bewerbungsunterlage für Eigenkapital, Kredite und Spenden. Er muss lediglich durch drei Finanzübersichten ergänzt werden. Die Wirkungsindikatoren werden bei einem Engagement zur Planung und Evaluation des Social Impact verwendet.
Phineo	Für die Prüfung einer Organisation in der Tiefenphase des Phineo-Analyseverfahrens wird die Einreichung eines SRS empfohlen.
Schwab Foundation	Für den Auswahlprozess zum „Social Entrepreneur des Jahres“ Deutschland und das Netzwerk der Schwab Stiftung akzeptiert die Stiftung den SRS als Bewerbung. Etwaige Halbfinalisten müssen nur Geschäftsberichte einreichen und drei zusätzliche Fragen beantworten. Für Mitglieder des Netzwerks der Stiftung werden die SRS-Berichte als jährliches Reporting akzeptiert.
spenden.de	Non-Profit-Organisationen können sich nach SRS auf spenden.de online präsentieren.
Der Social Reporting Standard spricht keine Bewertung oder Empfehlung für oder gegen ein Angebot oder eine Organisation aus. Vielmehr ist dieser Bericht Grundlage für eine transparente Darstellung nach außen.	

über verschiedene Jahre hinweg vergleichen und haben deutlich weniger Aufwand, wenn Sie sich bei verschiedenen Förderorganisationen bewerben oder an sie berichten.

**Hinweis zur Erfassung des SRS**  
 Sie können die Medien und Formate für die Berichterstattung nach diesem Standard frei wählen. An vielen Stellen können Tabellen, Abbildungen, Grafiken und Organigramme sinnvoll sein. Vorlagen und Beispiele können Sie unter [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de) herunterladen.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4	TEIL C	
Worüber Sie mit dem SRS berichten können	4	5. Organisationsstruktur und Team	16
Wie Sie Ihren Bericht gliedern	4	5.1 Organisationsstruktur	16
Wenn Sie zu einem der Punkte keine Angaben machen	5	5.2 Stand der Organisationsentwicklung	16
		5.3 Vorstellung der handelnden Personen	16
		5.4 Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke	17
TEIL A		TEIL D	
1. Gegenstand des Berichts	6	6. Profile der beteiligten Organisationen	18
1.1 Geltungsbereich	6	6.1 Organisationsprofil	18
1.2 Berichtszeitraum und Berichtszyklus	6	6.2 Governance der Organisation	18
1.3 Grad der Anwendung des SRS	6	6.3 Beteiligungsverhältnisse	19
1.4 Berichtsform und Berichtsbestandteile	6	6.4 Umwelt- und Sozialprofil	20
1.5 Ansprechpartner	6		
TEIL B		TEIL E	
2. Das gesellschaftliche Problem und Ihr Lösungsansatz	7	7. Finanzen	21
2.1 Themenfeld	7	7.1 Buchführung und Bilanzierung	21
2.2 Das gesellschaftliche Problem	7	7.2 Vermögensverhältnisse	21
2.3 Ihr Lösungsansatz	8	7.3 Einnahmen und Ausgaben	22
2.4 Verbreitung des Lösungsansatzes	9	7.4 Lagebericht	22
3. Gesellschaftliche Wirkung	11	Über die Initiatoren und Förderer des SRS	24
3.1 Eingesetzte Ressourcen (Input)	11		
3.2 Leistungen (Output)	11		
3.3 Wirkungen (Outcome/Impact)	12		
3.4 Evaluation und Qualitätssicherung	13		
4. Weitere Planung und Ausblick	14		
4.1 Planung und Ziele	14		
4.2 Entwicklungspotenziale und Chancen	14		
4.3 Risiken	14		

## Einleitung

### Worüber Sie mit dem SRS berichten können

Mit diesem Standard können Sie über einzelne oder mehrere Angebote oder auch ganze Organisationen berichten.

Unter Angeboten verstehen wir das, was eine Organisation tut, um ein soziales Problem zu lösen – also abgrenzbare Programme, Projekte, Aktivitäten und Vorhaben inklusive darunter fallender Teile wie Beratungen, Kurse und Schulungen, Dienstleistungen, Konferenzen, technische und andere Produkte, Publikationen, Preise, Lobby-Aktivitäten, Online-Plattformen, etc.

### Wie Sie Ihren Bericht gliedern

Ein Bericht nach diesem Standard besteht aus den fünf Teilen A bis E:

#### Teil A: Gegenstand des Berichts

1. Überblick und Abgrenzung, worüber berichtet wird und wer Ansprechpartner ist.

#### Teil B: Ihr Angebot und seine Wirkung

2. Das gesellschaftliche Problem und der Lösungsansatz: Darstellung des Themenfelds, des gesellschaftlichen Problems, der Ursachenanalyse und des Lösungsansatzes.
3. Gesellschaftliche Wirkung: Eingesetzte Ressourcen, Leistungen und gesellschaftliche Wirkungen.

4. Weitere Planung und Ausblick: Ziele für die nächsten Jahre, wesentliche Chancen und Risiken und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung.

#### Teil C: Organisationsstruktur

5. Überblick über die beteiligten Organisationen und die wichtigsten handelnden Personen.

#### Teil D: Profile der beteiligten Organisationen

6. Detaillierte Darstellung der beteiligten Organisationen (rechtliche Struktur, Anzahl der Mitarbeiter).

#### Teil E: Finanzen

7. Darstellung der Vermögenssituation sowie der Einnahmen und Ausgaben. In diesem Teil können Sie Ihre vorhandene Finanzberichterstattung integrieren oder die vorgeschlagenen Muster verwenden.

Für die meisten Benutzer dieses Standards trifft einer von drei Fällen zu:



Die meisten Benutzer des SRS berichten über ein einzelnes Angebot, das von einer speziell zu diesem Zweck ins Leben gerufenen Organisation zur Verfügung gestellt wird. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A bis E jeweils ein Mal.



Manche Organisationen berichten über mehrere ihrer Angebote. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A, C, D und E ein Mal und verwenden für die Darstellung jedes einzelnen Angebots jeweils Teil B.



Manchmal wird ein einziges Angebot durch einen Zusammenschluss mehrerer Organisationen umgesetzt. In diesem Fall verwenden Sie die Teile A, B und C ein Mal und füllen für jede beteiligte Organisation die Teile D und E aus.

In jedem Fall sollten Sie die Reihenfolge A bis E einhalten. Die Überschriften Ihres Berichts dürfen von den Überschriften in diesem Leitfaden abweichen, solange die Struktur des SRS klar erkennbar bleibt und die Inhalte Ihres Berichts den Kapiteln des SRS-Leitfadens weiterhin eindeutig zuordenbar sind. Darüber hinaus können Sie den Bericht durch einen Anhang und/oder weitere Dokumente als Anlage ergänzen.

### Was Sie bei der Berichterstattung auf jeden Fall beachten sollten

Die folgenden allgemeinen Grundsätze gelten für die Berichterstattung nach diesem Standard:

- Relevanz und Vollständigkeit: Nur wenn der Bericht alle relevanten Angaben enthält, ist er vollständig.
- Vergleichbarkeit: Wählen Sie für Ihre Berichte möglichst jedes Jahr den gleichen Zeitraum sowie dieselben Organisationen und Angebote. So machen Sie die Informationen über die Jahre hinweg vergleichbar.
- Zuverlässigkeit: Die Berichterstattung soll ein zutreffendes Bild der Lage geben (Validität). Nennen Sie die Quellen bzw. zugrundeliegenden Annahmen für Ihre Daten (Willkürfreiheit).
- Angemessenheit: Der Nutzen der Erfassung soll größer als ihre Kosten sein.

### Wenn Sie zu einem der Punkte keine Angaben machen

Grundsätzlich sollten Sie zu allen in der Gliederung aufgeführten Inhalten berichten.

Häufig werden Ihnen in der Praxis zunächst einige Informationen oder Zahlen fehlen. Manchmal lassen sich bestimmte Werte auch nur ungenau schätzen. Das ist kein Grund, den SRS nicht zu verwenden. Weisen Sie in diesen Fällen auf die Schwierigkeiten hin und überlegen Sie, ob sich relevante Daten in Zukunft mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen oder ob es andere Indikatoren gibt, von denen sich auf die relevanten Informationen schließen lässt.

Wenn zu einzelnen Gliederungspunkten nicht (oder noch nicht) berichtet wird, ist das unter 1.3 („Grad der Anwendung des SRS“) zu erläutern. Es gilt der Grundsatz „Berichten, ansonsten Begründen“ (comply or explain).

## TEIL A

### 1. Gegenstand des Berichts

Im ersten Kapitel beschreiben Sie, worauf sich Ihr Bericht bezieht. Dem können Vorworte oder Einleitungen vorangestellt werden. Darin sollten Sie die Inhalte des Berichts nicht vorwegnehmen. Sie können aber zum Beispiel die Vision oder Mission eines Angebots oder einer Organisation prominent am Anfang platzieren oder auf besonders wichtige aktuelle Ereignisse hinweisen.

#### 1.1 Geltungsbereich

Der Leser muss verstehen, worauf sich der Bericht bezieht. Beschreiben Sie also hier kurz, über welches Angebot (oder welche Angebote) berichtet wird und welche Organisation(en) das Angebot zur Verfügung stellt bzw. stellen.

Änderungen des Geltungsbereichs gegenüber dem Vorjahr sind zu kennzeichnen und zu begründen.

#### 1.2 Berichtszeitraum und Berichtszyklus

Der Berichtszeitraum ist in der Regel das Kalenderjahr und bezieht sich – im Einklang mit der Finanzberichterstattung – auf das vorangegangene Geschäftsjahr. Abweichungen hiervon müssen Sie erläutern.

Es wird empfohlen, den Bericht bis zum Ende des 1. Quartals des auf den Berichtszeitraum folgenden Geschäftsjahres (parallel zum Jahresabschluss) fertig zu stellen.

#### 1.3 Grad der Anwendung des SRS

Hier erklären Sie, dass Sie den Bericht in Orientierung an den vorliegenden Standard und seine Gliederung erstellt haben. Auf Abweichungen sollten Sie ggf. hinweisen und diese kurz begründen. Auch wenn Sie zu einzelnen Punkten keine Informationen vorliegen haben oder aus anderen Gründen nicht dazu berichten, sollten Sie dies hier erläutern.

#### 1.4 Berichtsform und Berichtsbestandteile

Der Bericht sollte nach Möglichkeit in einem Dokument zusammengefasst sein und die vorgegebene Gliederung einhalten. Er kann durch Anlagen und weitere Dokumente ergänzt werden. Wir empfehlen, den Bericht mit Hilfe der Berichtsvorlage zu erstellen. Diese können Sie unter [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de) herunterladen.

#### 1.5 Ansprechpartner

Es sollten Ansprechpartner für die Organisation(en) benannt werden, über die berichtet wird. Ebenso sollten etwaige an der Erstellung des Berichts beteiligte Dienstleister aufgeführt werden.

TEIL B

## 2. Das gesellschaftliche Problem und Ihr Lösungsansatz

Dies ist das erste von drei Kapiteln, die sich auf Ihr Angebot (oder eines Ihrer Angebote) beziehen. Hier beschreiben Sie die gesellschaftliche Ausgangslage und den spezifischen Lösungsansatz Ihres Angebots für ein bestimmtes gesellschaftliches Problem.

Der Leser soll verstehen, welche Probleme Sie identifiziert haben, von welchen Ursachen dieser Probleme Sie ausgehen und mit welchen Aktivitäten Sie diese Ursachen angehen. Soziale Organisationen sprechen manchmal eher von einem sozialen Anliegen („Kinder in Deutschland sollen mehr Sport treiben“) als von einem sozialen Problem („Kinder in Deutschland treiben zu wenig Sport“). Dennoch ist es für eine an der Wirkung orientierte Berichterstattung zentral, den tatsächlichen oder vorherzusehenden Mangel darzustellen, der behoben werden soll.

Unter „gesellschaftliches Problem“ verstehen wir deshalb jedes gesellschaftliche Bedürfnis, dessen Befriedigung für Sie ein Anliegen ist und für das Sie ein Angebot geschaffen haben.

### 2.1 Themenfeld

Für viele Investoren ist es hilfreich, gleich am Anfang eine Zuordnung zu einem Thema oder mehreren Themen zu erkennen. Gängige und wieder erkennbare Themenfelder sind zum Beispiel:

- Bildung und Wissenschaft
- Soziale Dienste und Integration
- Wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung
- Klima-, Umwelt- und Naturschutz
- Gesundheitswesen
- Kultur, Kunst und Medien
- Themenanwaltschaft (Advocacy) und Politik

### 2.2 Das gesellschaftliche Problem

#### 2.2.1 Gesellschaftliche Ausgangslage

Um den spezifischen Lösungsansatz des Angebots zu verstehen, muss der Leser wissen, wie Sie das gesellschaftliche Problem, dessen Umfeld und die Ursachenzusammenhänge verstehen. Dabei sollten Sie auf die folgenden Punkte eingehen:

- Welches spezifische Problem soll gelöst werden? Das gesellschaftliche Problem sollte möglichst konkret beschrieben werden. Wenn sich mehrere Probleme abgrenzen lassen, sollte versucht werden, diese zu gewichten bzw. zu priorisieren.

- Wer ist von dem Problem betroffen? Beschreiben Sie möglichst konkret, welche Gruppen in welcher Weise von dem Problem betroffen sind.
- Wie hat sich die gesellschaftliche Problemlage in der Vergangenheit entwickelt? Wie ist die aktuelle Situation? Wie wird sich die Problemlage zukünftig weiter entwickeln, wenn nichts unternommen wird?
- Welche Ursachen führen zu dem Problem? Wie hängen die verschiedenen Faktoren miteinander zusammen?

Die Darstellung der Zusammenhänge der verschiedenen Ursachenfaktoren ist von zentraler Bedeutung. Nur so können die Leser Ihren spezifischen Lösungsansatz verstehen.

#### 2.2.2 Ausmaß des Problems

Angaben zum Ausmaß des Problems helfen, die Relevanz des Problems zu erkennen und einzuschätzen, in welchem Umfang Ihr Angebot zur Lösung beitragen kann.

- Wie viele Menschen sind von dem Problem betroffen? Angaben sollten für Deutschland und, sofern relevant und möglich, auch ergänzend für andere Länder gemacht werden. Je nach Lage des Problems sind andere und/oder weitere Angaben zum Ausmaß des Problems erforderlich und sinnvoll, etwa bei Angeboten im Umweltschutz (z.B. Ausmaß der betroffenen Flächen, Anteil

der betroffenen Pflanzen oder Tiere, etc.).

- Wie lässt sich das Problem in Zahlen beschreiben? Hier können zum Beispiel der Prozentsatz der Betroffenen im Verhältnis zur Grundgesamtheit und die mögliche weitere Entwicklung beschrieben werden.
- Welche gesellschaftlichen Konsequenzen sind bisher eingetreten und welche Kosten sind der Gesellschaft dadurch entstanden? Welche Konsequenzen und Kosten erwarten Sie, wenn das Problem nicht gelöst wird?

Die Angaben zu den einzelnen Punkten sollten so konkret wie möglich und quantifiziert erfolgen. Die Informationsquellen und Datengrundlagen sollten konkret und nachvollziehbar angegeben werden.

### 2.2.3 Bisherige Lösungsansätze

Es ist sehr wahrscheinlich, dass bereits versucht wird, das oben beschriebene gesellschaftliche Problem mit anderen Methoden zu lösen. Damit die Leser Ihre Herangehensweise verstehen und beurteilen können, beschreiben Sie hier, wie und mit welchem Erfolg andere Akteure bisher versuchen, das Problem zu lösen. Zusätzlich können Sie erläutern, weshalb und in welcher Hinsicht diese Ansätze nicht ausreichen. Wenn es bisher noch keine Lösungsansätze gibt, kann es hilfreich sein, zu schildern, aus welchen Gründen dies so ist.

## 2.3 Ihr Lösungsansatz

### 2.3.1 Vision – was möchten Sie erreichen?

Eine Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, das zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht realisierbar ist, jedoch angestrebt wird – Ihre langfristige Zielsetzung, an der sich Ihre Aktivitäten orientieren. Hier beschreiben Sie deshalb den (idealen) gesellschaftlichen Zustand, den Sie anstreben.

### 2.3.2 Strategie – an welcher Stelle setzen Sie an?

Hier beschreiben Sie kurz Ihre grundlegende Herangehensweise. Unter „Gesellschaftliche Ausgangslage“ haben Sie dargelegt, welche Ursachen zu dem Problem führen. Hier stellen Sie dar, an welcher Stelle der Ursachenkette Sie mit Ihren Aktivitäten (die Sie unten genauer beschreiben) ansetzen und was Sie damit grundsätzlich erreichen möchten.

Diese Kurzbeschreibung Ihrer Wirkungskette erlaubt dem Leser, nachzuvollziehen, ob und wie Ihre Aktivitäten dazu führen, das Problem zu lösen. In Kapitel 3 stellen Sie Ihre Wirkungskette nochmals ausführlich dar.

### 2.3.3 Zielgruppen

Hier wird beschrieben, an wen Sie sich mit Ihrem Angebot richten.

Zu Ihren Zielgruppen gehören zunächst die direkten Adressaten Ihrer Leistungen, zum Beispiel die Teilnehmer an einem Workshop. Zum Teil profitieren darüber hinaus weitere Gruppen indirekt von Ihren Leistungen, zum Beispiel die Kinder derjenigen Eltern, die an einem Elterntraining teilnehmen. Daneben kommen noch Multiplikatoren wie zum Beispiel Journalisten oder Lehrer als Zielgruppen in Betracht, an die Sie sich wenden, um Ihre Ziele zu erreichen.

Auf allen drei Ebenen kann es mehrere abgrenzbare Gruppen von Personen oder Institutionen geben. Konzentrieren Sie sich der Übersichtlichkeit halber jeweils auf wenige, besonders wichtige Gruppen.

Folgende Informationen sollten zu den einzelnen Zielgruppen angeführt werden:

- Wer gehört zur jeweiligen Zielgruppe?
- Wie groß ist die jeweilige Zielgruppe?
- Welche Anliegen und Ziele haben die Mitglieder der jeweiligen Zielgruppen? Welche dieser Anliegen oder Ziele können im Rahmen Ihres Angebots verwirklicht oder erreicht werden?

Organisationen oder Personen, die durch Ihr Angebot negativ beeinflusst werden oder die den Erfolg Ihrer Bemühungen gefährden können, können Sie unter 3.3. (negative Nebenfolgen) und 4.3 (mögliche Risikofaktoren) darstellen.



#### 2.3.4 Aktivitäten und erwartete Wirkungen

Hier berichten Sie, mit welchen konkreten Aktivitäten Sie Ihre Strategie umsetzen.

Folgende Punkte sollten genannt werden:

- Welche Aktivitäten führen Sie für die jeweiligen Zielgruppen durch bzw. welche Produkte und/oder Dienstleistungen bieten Sie an? Stellen Sie hier auch dar, wie sich Ihr Angebot von anderen Angeboten unterscheidet.
- Erheben Sie für die jeweiligen Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen ein Entgelt? Wenn ja, in welcher Höhe? Hier geht es nur um Entgelte von Nutzern oder Auftraggebern für spezifische Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen. Umfassende Finanzübersichten sind Teil E vorbehalten.
- Welche sozialen Wirkungen erwarten Sie jeweils als Folge Ihrer Aktivitäten bei den einzelnen Zielgruppen? Unter „sozialen Wirkungen“ werden im SRS auch alle ökologischen Wirkungen verstanden.

#### 2.4 Verbreitung des Lösungsansatzes

Hier stellen Sie dar, ob – und wenn ja, wie – Sie Ihren Lösungsansatz verbreiten. Im Mittelpunkt steht dabei die Verbreitung der Lösung und/oder der Herangehensweise.

In einigen Fällen bedeutet dies ein Wachstum der eigenen Organisation(en). In vielen Fällen werden Sie die Lösung jedoch nicht selbst an anderen Orten umsetzen, sondern entweder mit lokalen oder regionalen Partnern zusammenarbeiten oder aber lokale Akteure dafür gewinnen, die Lösung selbstständig und unabhängig umzusetzen.

##### 2.4.1 Was wird verbreitet?

Manche Organisationen verbreiten bestimmte Angebote oder Leistungen. Andere vermitteln Dritten eine Methode oder setzen sich für die Verbreitung einer Haltung oder Einstellung ein. Beschreiben Sie so präzise wie möglich, was genau von Ihnen verbreitet wird.

##### 2.4.2 Wie wird Ihr Lösungsansatz verbreitet?

Es gibt ein breites Spektrum von Möglichkeiten, Lösungsansätze zu verbreiten – von der Publikation von Wissen und Erfahrungen über die Lizenzierung bis hin zur Ausweitung der eigenen Aktivitäten durch Wachstum der eigenen Organisation. Sie können sich bei der Darstellung an den folgenden Modellen orientieren (vgl. Julia Meuter, „Nachmachen erwünscht.“, Gütersloh 2009):

- Offene Verbreitung: Der Initiator stellt seine Erfahrungen und sein Know-how Dritten entgeltlich oder kostenlos zur Verfügung, nimmt aber allenfalls beratend oder begleitend Einfluss auf die Umsetzung vor Ort. Drei

häufig verfolgte Strategien zur offenen Verbreitung sind dabei:

- Publikation von Ergebnissen, z.B. durch Broschüren, Handbücher, Websites oder Vorträge
- Schulung und Beratung
- Definition von Standards, ggf. ergänzt um eine entsprechende Akkreditierung
- Lizenz- und/oder Social Franchise-Modelle: Der Initiator arbeitet mit selbstständigen Partnern zusammen, die das Angebot vor Ort in eigener Verantwortung, aber auf der Grundlage einer (vertraglichen) Vereinbarung mit dem Initiator umsetzen. Partner dürfen z.B. das Know-how, die Marke und anderes geistiges Eigentum des Initiators nutzen. Gleichzeitig müssen sie etwa an Schulungen oder gar regelmäßigen Rezertifizierungen teilnehmen, Qualitätsstandards einhalten oder Gebühren oder Entgelte für Leistungen des Initiators zahlen.
- Das eigene Angebot kann auch verbreitet werden, indem man sich mit anderen Akteuren im Markt zu einem Netzwerk zusammenschließt oder Kooperationen eingeht.
- Filialmodelle (eigenes Wachstum): Der Initiator eröffnet eigene Standorte mit eigenem Personal und implementiert sein Angebot vor Ort selbst oder erweitert sein Angebot aus der Zentrale heraus.

### 2.4.3 Wie ist der Stand der Verbreitung?

Hier beschreiben Sie, welche Erfolge Sie bei der Verbreitung bisher erzielt haben bzw. in welchem Umfang Ihr Lösungsansatz von anderen übernommen worden ist.

Leitfragen: Streben Sie eine lokale, regionale, überregionale, nationale oder internationale Verbreitung an? Ist es Ihnen wichtiger, Ihr derzeitiges Angebot oder dessen Wirkung in der Tiefe zu intensivieren, oder streben Sie vorrangig eine Verbreitung in neue Regionen an? Welche Regionen oder Standorte haben Sie bereits erreicht und welche befinden sich ggf. bereits in einer konkreten Planung?

Manchmal verbreitet sich Ihre Lösung durch Nachahmer, die Ihre Lösung ohne Ihr aktives Zutun übernehmen oder adaptieren (Replikation). Das kann ein Indikator für die Übertragbarkeit und Attraktivität des Ansatzes sein und die gesellschaftliche Wirkung erhöhen.

Leitfragen: Wird Ihre Idee/Ihr Ansatz nachgeahmt oder kopiert? Wie und durch wen? Wie bewerten Sie das Vorgehen und die Umsetzung? Ist Ihr Ansatz von Meinungsbildnern oder in der Politik aufgegriffen worden? Mit welchem Resultat?

### 3. Gesellschaftliche Wirkung

Die Darstellung der gesellschaftlichen Wirkungen, die Ihr Angebot erzeugt, ist ein Kernstück des Berichts. Hier wird gezeigt, in welchem Umfang Sie Ihre Ziele realisieren, welche Ressourcen Sie dafür eingesetzt haben und welche Effekte Sie mit Ihren Bemühungen erzielen.

Zur Darstellung hat sich die Unterscheidung der Ebenen eingesetzte Ressourcen, Leistungen und Wirkungen bewährt. Der SRS lehnt sich hier an das verbreitete Schema „Input – Output – Outcome – Impact“ an, fasst unter „Wirkung“ aber die Kategorien „Outcome“ und „Impact“ zusammen.

Eingesetzte Ressourcen, Leistungen und Wirkungen sollten nach Möglichkeit und im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren anhand von geeigneten Indikatoren quantifiziert werden. Für alle Indikatoren gilt: Falls exakte Zahlen nicht bekannt oder ermittelbar sind, sollten Schätzungen erfolgen. Diese und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen sollten Sie im Anschluss begründen und die Quellen für die jeweiligen Ausgangsdaten angeben.

Die Darstellung sollte ermöglichen, Entwicklungen über mehrere Jahre nachzuvollziehen. Daher sollten Sie möglichst immer dieselben Indikatoren verwenden. Wenn Sie neue Indikatoren einführen oder die Definition bereits verwendeter Indikatoren im Zeitverlauf ändern, sollten Sie

dies nachvollziehbar darstellen. Soweit möglich sollten Zahlen der Vergangenheit nach Maßgabe der geänderten Definition neu berechnet werden, um den Vergleich zu ermöglichen.

#### 3.1 Eingesetzte Ressourcen (Input)

Zu den eingesetzten Ressourcen zählen sowohl finanzielle und sachliche Mittel als auch Pro-Bono-Aktivitäten von Partnern, außerdem Arbeitsleistungen von Mitarbeitern und Freiwilligen.

Wird das Angebot, über das Sie berichten, von mehreren Organisationen gemeinsam zur Verfügung gestellt, sollten Sie hier nur die dem Angebot zuzurechnenden Ressourcen darstellen. Gleichzeitig sollten Sie deutlich machen, welcher Partner welchen Anteil übernimmt oder bereitstellt.

Für den Berichtszeitraum sind anzugeben:

- Finanzielle Ressourcen: Personal- und Sachkosten einschließlich (anteiliger) Verwaltungskosten, Bürgschaften, ausgereichten Darlehen
- Sachmittel: zur Verfügung gestellte Sachmittel, Räume, Rechte und Lizenzen, etc.
- Zeitliche Ressourcen: aufgewandte Zeit der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der Einsatz, der durch Pro-Bono-Partner erbracht worden ist

Zu der Frage, ob (und wenn ja, mit welchen Beträgen) man freiwillige Arbeitsleistungen monetär bewerten soll, gibt es keine einheitliche Auffassung. Soweit Leistungen bewertet werden, ist die Bewertungsgrundlage anzugeben (z.B. Stundensatz bei Pro-Bono-Leistungen von Beratern).

#### 3.2 Leistungen (Output)

Als Leistungen werden die direkten Ergebnisse Ihrer Aktivitäten bezeichnet. Diese Ergebnisse lassen sich in der Regel leicht messen oder zählen. Geeignete Indikatoren beziehen sich zumeist auf Personen, Institutionen oder Aktivitäten. Sie sind abhängig vom jeweiligen Themenfeld und von den Zielgruppen, an die sich die Organisation oder das Vorhaben wendet, und müssen im Einzelfall von Ihnen identifiziert werden.

Beispiele für Leistungs-Indikatoren:

- Personenbezogene Leistungen: Anzahl der Personen, die von den Aktivitäten erreicht wurden (z.B. Anzahl der Schüler, der Teilnehmer an einer Maßnahme)
- Institutionsbezogene Leistungen: Anzahl der erreichten Institutionen (z.B. Anzahl der Schulen, der Kooperationspartner)

- Aktivitätsbezogene Leistungen: Anzahl der durchgeführten Aktivitäten (z.B. Anzahl der Kurse, Schulungen, Veranstaltungen, Betreuungsstunden, gepflanzten Bäume)

Wenn möglich, sollten Sie zusätzlich angeben:

- Kosten pro Leistungseinheit (z.B. Kosten für eine Schule, Kosten für einen Arbeitsplatz)
- Benötigte Zeit pro Leistungseinheit (z.B. Zeit für die Durchführung eines Kurses, Zeit für die Vermittlung einer Arbeitsstelle)

Die Indikatoren sind auf den jeweiligen Berichtszeitraum zu beziehen. Das kann zum Teil Abgrenzungen erforderlich machen, die zu erläutern sind. Beginnt zum Beispiel eine dreimonatige Maßnahme im Berichtszeitraum, wird aber erst im folgenden Berichtszeitraum beendet, so legen Sie fest und erläutern, wie dies angemessen dargestellt wird. Zum Beispiel kann sowohl angegeben werden, wie viele Teilnehmer im Laufe des Jahres überhaupt an Maßnahmen teilgenommen haben, als auch, wie viele sie (erfolgreich) beendet haben.

### 3.3 Wirkungen (Outcome/Impact)

Als Wirkungen werden die gesellschaftlichen Veränderungen bezeichnet, die sich als Folge der Leistungen des Angebots beobachten lassen. Als gesellschaftliche Wirkungen werden hier auch ökologische Wirkungen verstanden.

Welche Wirkungen Sie erwarten, haben Sie bereits unter 2.3 bei der Darstellung Ihres Lösungsansatzes beschrieben. Hier stellen Sie dar, ob und in welchem Umfang die erwarteten Wirkungen tatsächlich eingetreten sind und an Hand welcher Indikatoren Sie dies feststellen.

Veränderungen (Wirkungen) können zum einen bei den Adressaten der Leistungen selbst eintreten, zum Beispiel Änderungen im Erziehungsverhalten bei den Teilnehmern eines Elternkurses.

Daneben können sich aber auch weitere Folgewirkungen ergeben, etwa bei der Entwicklung der Kinder derjenigen Eltern, die an dem Elternkurs teilgenommen haben. Zum Teil lassen sich auch gesellschaftliche Folgen angeben, zum Beispiel eingesparte volkswirtschaftliche Kosten, wenn die straffälligen Teilnehmer an einer Resozialisierungsmaßnahme eine auffallend niedrige Rückfallquote haben, oder die Menge eingesparten Kohlendioxids als Folge einer Energiesparkampagne.

Die Beschreibung gesellschaftlicher Wirkungen ist häufig nicht einfach, insbesondere, wenn letztlich eine veränderte Haltung in der Bevölkerung zu einem bestimmten Thema erreicht werden soll. Dies könnte nur durch umfangreiche Umfragen o.ä. ermittelt werden, deren Aufwand häufig in keinem Verhältnis zum Informationsertrag und/oder zur Größe des Angebots steht.

Entscheidend sind hier – wie überhaupt bei der Darstellung der Wirkungen – die Identifikation und Auswahl geeigneter Indikatoren. In vielen Fällen wird es nicht möglich sein, Wirkungen direkt zu messen. Geeignete Indikatoren, die mit den beabsichtigten Wirkungen erfahrungsgemäß in einem engen Zusammenhang stehen, können gleichwohl Aussagen über die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten erlauben, auch wenn der Nachweis der Kausalität in manchen Fällen letztlich nicht schlüssig geführt werden kann. Für das Verständnis ist es hilfreich, wenn Sie erläutern, warum Sie aus bestimmten Indikatoren auf die Wirksamkeit Ihres Angebots schließen.

Beispiele für Wirkungs-Indikatoren:

- Angaben von Teilnehmern einer Schulungsmaßnahme über Gelerntes und dessen Umsetzung
- Angaben zu Partner-Organisationen, die nach einer Schulung oder im Rahmen einer Kooperation ihre Aktivitäten verändert haben
- Ergebnisse in Entwicklungstests von Kindern
- Anzahl der Teilnehmer eines Existenzgründungsprogramms, die sich erfolgreich selbständig machen
- Veränderungen der schulischen Leistungen (z.B. Durchschnittsnote, Abbrecherquote) von Schülern in einem Nachhilfeprogramm

- Volkswirtschaftliche Einsparungen (soweit sich diese seriös berechnen bzw. abschätzen lassen) auf Grund geringerer Rückfallquoten bei Teilnehmern eines Resozialisierungsprogramms
- Änderung der Einstellung zu Minderheiten als Ergebnis einer Aufklärungskampagne
- Anzahl von ehemaligen Arbeitslosen, die ein Jahr nach der in einem Angebot begleiteten Vermittlung noch in einem festen Arbeitsverhältnis sind

Um die Wirkung Ihrer Aktivitäten einschätzen zu können, ist häufig die Angabe von Vergleichswerten erforderlich (z.B. die deutschlandweite Rückfallquote von Strafgefangenen). Achten Sie hierbei darauf, dass Ihre Referenzgruppen wirklich vergleichbar sind (z.B. freiwillige Teilnahme, Alter, etc).

Zum Teil lässt sich durch einen solchen Vergleich auch ermitteln oder abschätzen, ob oder in welchem Umfang die beobachteten Veränderungen tatsächlich ursächlich auf Ihre Aktivitäten zurückzuführen sind. Mit anderen Worten: Welche der Wirkungen wären auch dann eingetreten, wenn Sie nichts getan hätten? Eine solche Angabe hilft, die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten einzuschätzen.

Wenn Sie (noch) keine Wirkungs-Indikatoren darstellen können, können Sie die Wirkungen

Ihrer Aktivitäten häufig zumindest qualitativ darstellen, zum Beispiel an Hand von Erfahrungsberichten oder Experteneinschätzungen. Sie sollten dann angeben, auf welche Grundlagen Sie Ihre Annahmen zur Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten stützen.

In manchen Fällen führen Ihre Aktivitäten zu nicht beabsichtigten – positiven oder negativen – Nebenfolgen. So können zum Beispiel kostenlose Angebote den Markteintritt für kommerzielle Anbieter erschweren, oder Ehrenamtliche beenden frühzeitig ihr Engagement, weil sie auf Grund der Qualifizierung und Motivation wieder eine bezahlte Arbeit gefunden haben. Manchmal zeigen sich auch erst langfristig bestimmte Effekte, die für Sie ursprünglich nicht relevant waren, aber gleichwohl als Folge Ihrer Aktivitäten eintreten. Soweit Sie solche Effekte beobachten, sollten Sie diese hier zur vollständigen Beschreibung Ihrer Wirkungen aufführen. Zum Teil lassen sich solche Effekte auch zukünftig in Ihrer Strategie berücksichtigen.

### 3.4 Evaluation und Qualitätssicherung

Hier stellen Sie dar, welche Evaluationen oder anderen besonderen Maßnahmen zur Wirkungsmessung im Berichtszeitraum abgeschlossen und/oder veröffentlicht wurden.

Darüber hinaus stellen Sie hier den aktuellen Stand Ihrer Maßnahmen und Systeme zur

Qualitätssicherung dar. Diese Systeme können nach internationalen Standards eingerichtet werden, zum Beispiel nach der ISO-Norm 9001. Selbst entwickelte Systeme zur Qualitätssicherung sind z.B. Supervision von Mitarbeitern und Partnern oder die (Re-) Zertifizierung von Trainern. Hier sollten sowohl die eingesetzten Systeme beschrieben als auch die Ergebnisse der Qualitätssicherung angegeben werden.

Soweit möglich sollten spezifische Indikatoren für die Qualität der Leistungserbringung angegeben werden. Außerdem sollten Sie Faktoren benennen, die sich negativ auf die Qualität der Leistungen auswirken können.

Wenn das Angebot (oder die tragende Organisation) zertifiziert werden, sollten die zertifizierende Stelle oder Organisation, das Datum und ggf. der Gültigkeitszeitraum (oder das Datum der nächsten Rezertifizierung) genannt werden. Bei nicht allgemein bekannten Zertifikaten sollten diese kurz beschrieben werden; ggf. ist auf Informationen zu Inhalt und Umfang der Zertifizierung zu verweisen (etwa im Internet).

Geben Sie auch an, in welcher Weise Erkenntnisse aus diesen Prozessen bereits in ihre Arbeit eingeflossen sind und/oder zukünftig berücksichtigt werden.

## 4. Weitere Planung und Ausblick

Hier beschreiben Sie Ihre weitere Planung und wie Sie die weitere Entwicklung Ihres Angebots sehen.

### 4.1 Planung und Ziele

Soweit möglich, sollten Sie konkrete Ziele für das nächste Jahr oder die nächsten Jahre angeben. Häufig lassen sich Ziele aus der Vision und der Wirkungskette ableiten. Die Ziele bezüglich Ihres Angebots sollten konkret, messbar und positiv formuliert werden und den Indikatoren entsprechen, die auch – wie in Kapitel 3 dargestellt – zur Erfassung und Darstellung der gesellschaftlichen Wirkung verwendet werden.

Zusätzlich können Sie auch Ziele für die weitere Organisationsentwicklung darstellen, sofern diese relevant für Ihr Angebot sind, zum Beispiel die Entwicklung und Einführung neuer Prozesse, eine Änderung der rechtlichen Struktur, Ihrer Trägerorganisation oder Veränderungen in der Zusammensetzung der Mitarbeiter. Sie lassen sich am besten durch eine Darstellung des angestrebten Zustands beschreiben. (Beispiel: „Bis zum Ende des Jahres wollen wir die Prozesse ‚Spenderbetreuung‘ und ‚Kommunikation‘ neu strukturiert und organisationsweit umgesetzt haben.“)

Über Ihre finanziellen Ziele berichten Sie in Kapitel 7, allerdings kann an dieser Stelle ein zusammenfassender Ausblick nicht schaden. (Beispiel: „Wir streben im Jahr 2010 ein ausgeglichenes Betriebsergebnis an und wollen dazu unsere Einnahmen aus Spenden um 30 Prozent steigern.“)

Wenn Sie in der Vergangenheit Ziele für den Berichtszeitraum festgelegt haben, sollten Sie hier ergänzend darstellen, ob oder in welchem Umfang diese Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden, welche Gründe es ggf. für Abweichungen gab und wie Sie auf darauf reagiert haben oder reagieren werden.

### 4.2 Entwicklungspotenziale und Chancen

In manchen Fällen können Sie gesellschaftliche Trends, Gesetzgebungsverfahren oder andere externe Veränderungen beobachten, aus denen sich in der Zukunft zusätzliche Möglichkeiten und Chancen für Ihr Angebot ergeben. Hier stellen Sie dar, welche Trends Sie beobachten, wie und unter welchen Bedingungen sich aus diesen Entwicklungen Chancen für Sie ergeben können und wie Sie sich ggf. darauf vorbereiten, diese wahrzunehmen.

### 4.3 Risiken

Externe Veränderungen können Ihren Erfolg auch negativ beeinflussen. Hier stellen Sie Risiken dar, also äußerliche Ereignisse, auf die Sie keinen oder nur begrenzten Einfluss haben, die aber für Ihren Erfolg relevant sind. Beispiele möglicher Risiken:

- Politische Risiken: Änderungen von Gesetzen, die für das Geschäftsmodell bedeutend sind (z.B. Festlegung staatlicher Zuschüsse, Förderquoten, Antidiskriminierungsgesetze); Widerstände in der Politik, wenn Sie bestehende Grundsätze in Frage stellen.
- Rechtliche Risiken: drohende oder laufende Rechtsstreitigkeiten und/oder behördliche Verfahren.
- Marktrisiken: Existenz gefährdende Wettbewerber, die ein Interesse an der Nicht-Verbreitung der Lösung haben; Veränderungen der Nachfrage oder der Preisstrukturen.
- Gesellschaftliche Veränderungen, die eine Lösung mit Ihrem Ansatz unmöglich machen könnten.
- Finanzielle Risiken: Risiken, die sich aus der Finanzierungssituation ergeben (z.B. Verfügbarkeit von Darlehen); Insolvenzrisiko bei knapper Liquidität; konjunkturelle Risiken; Risiken aus der Struktur öffentlicher Förderungen (Auslaufen von Projektfinanzierungen). Details können Sie unter 7.4 ausführen.

- Interne Risiken (Risiken, die in der Organisationsstruktur des Angebots, seiner Träger oder der beteiligten Personen begründet liegen können): Risiken im Personalbereich (Verlust von Schlüsselpersonen, Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter, Ausbildungs- / Qualifizierungsstand der Belegschaft); Abhängigkeit von technischer Infrastruktur (z.B. keine redundanten Server-Systeme); Schwierigkeiten bei der Organisationsentwicklung.

Für die einzelnen Risiken ist jeweils zu bewerten, wie relevant sie für das Erreichen der Ziele des Angebots sind und wie wahrscheinlich es ist, dass sich das Risiko realisiert. Dazu ist anzugeben, ob – und wenn ja, welche – Maßnahmen ergriffen werden oder geplant sind, um den Eintritt des Risikoereignisses zu verhindern oder dessen Folgen zu neutralisieren.

## TEIL C

### 5. Organisationsstruktur und Team

Hier skizzieren Sie knapp die Organisationsstruktur (also die aktiven Organisationen, Personen und Kooperationspartner), die an der Bereitstellung Ihres Angebots beteiligt sind.

Häufig ist nur eine einzelne Organisation aktiv. In anderen Fällen sind mehrere Organisationen beteiligt, zum Beispiel ein gemeinnütziger Verein und seine gewerbliche Tochtergesellschaft oder mehrere Partner einer engen Kooperation, die gemeinsam ein Angebot bereitstellen. Füllen Sie in diesem Fall die Teile D und E mehrfach aus.

#### 5.1 Organisationsstruktur

Erläutern Sie hier, wie die einzelnen Organisationen verfasst sind, welche (Teil-) Aufgaben sie im Rahmen des Angebots haben und wie ihre Beziehungen untereinander aussehen. Darüber hinaus geben Sie an, wie viele Personen sich insgesamt für Ihr Angebot einbringen, unterteilt in fest angestellte, freie und ehrenamtliche Mitarbeiter.

Sind mehrere Organisationen an Ihrem Angebot beteiligt, so machen Sie Angaben dazu, welche Organisation jeweils wie viele Mitarbeiter stellt (Anzahl der Personen sowie rechnerische Vollzeitstellen). Bitte weisen Sie auch auf relevante Veränderungen der Organisationsstruktur im Berichtszeitraum hin.

#### 5.2 Stand der Organisationsentwicklung

Für das Verständnis Ihrer Organisation ist es hilfreich, den gegenwärtigen Stand Ihrer Entwicklung einzuordnen, etwa anhand der folgenden Phasen. Dabei können einzelne Bereiche unterschiedlich weit entwickelt sein (z.B. reifes Kerngeschäft, neues Pilotangebot):

- Ideen-/Seedphase: Noch keine Lösung umgesetzt.
- Pilotphase: Testphase, in der verschiedene Lösungsansätze ausprobiert werden.
- Wachstumsphase: Die Idee wird von der Organisation regelmäßig umgesetzt, in der Regel zunächst lokal oder regional. Der Fokus liegt auf der Verbreitung der Idee, durch eigenes Wachstum oder Zusammenarbeit mit Partnern.
- Reife-/Etablierungsphase: Die Organisation ist für ihren Lösungsansatz bekannt und finanziell nachhaltig aufgestellt. Die Zielgruppen werden auf einem hohen Niveau dauerhaft erreicht.
- Erweiterungs- und Erneuerungsphase: Die Organisation wendet sich weiteren oder anderen Zielen zu, zum Beispiel, weil ihr Angebot zur Lösung des gesellschaftlichen Problems nicht (mehr) ausreicht oder an Relevanz verliert (etwa durch Aufnahme bestimmter Leistungen in staatliche Regelangebote oder eine veränderte Problemlage).

#### 5.3 Vorstellung der handelnden Personen

Dieser Teil soll dem Leser einen Eindruck der wichtigsten handelnden Personen verschaffen. Wie viele und welche Personen relevant sind, müssen Sie selbst entscheiden. Wir regen an, nicht mehr als drei vorzustellen. In erster Linie kommen der oder die Gründer und ggf. einzelne Mitglieder des führenden Managements in Betracht. Neben biografischen Angaben und der Position innerhalb der Organisation(en) sollten sie auf folgende Punkte eingehen:

- Motivation
- Einschlägige Erfahrungen und Kompetenzen, zum Beispiel bei der Initiierung von Angeboten oder Unternehmensgründungen
- Führungserfahrung
- Spezielle Kenntnisse des Themenfelds, Erfahrungen mit den Zielgruppen
- Besondere Qualifikationen für die Herangehensweise



#### 5.4 Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke

Die Partnerschaften und Kooperationen, die die Organisation eingegangen ist, sind ein wichtiger Bestandteil ihrer Positionierung und Wirksamkeit. Stellen Sie folgende Punkte dar:

- Partner (z.B. Einzelperson, soziale Organisation, öffentliche Stelle)
- Gegenstand und Ziel der Partnerschaft
- Grundlage (z.B. Kooperationsvereinbarung, mündliche Absprache)
- Strategische Bedeutung

Zu den Partnerschaften können auch Mitgliedschaften in Netzwerken, staatlichen bzw. EU-Arbeitsgruppen und Fachverbänden gehören. Bitte machen Sie auch hier Angaben zu relevanten Veränderungen im Berichtszeitraum.

TEIL D

## 6. Profile der beteiligten Organisationen

Hier werden alle am Angebot beteiligten Organisationen einzeln vorgestellt. Füllen Sie Teil D mehrfach aus, wenn Sie über mehrere Organisationen berichten möchten.

Eine Organisation wird hierbei als rechtlich einheitliche Einheit verstanden. Wenn beispielsweise ein Verein und eine Stiftung zusammen beteiligt sind, ist 6. einmal für den Verein und einmal für die Stiftung auszufüllen. Dies gilt auch, wenn beide Organisationen über Beteiligungen miteinander verknüpft sind. Hierzu sollten Sie unter 5.1 bereits berichtet haben.

### 6.1 Organisationsprofil

Hier geben Sie die wichtigsten Grunddaten der Organisation an.

- Wie heißt die Organisation und wo ist ihr Sitz?
- Gibt es weitere Niederlassungen? Sie sollten diese nicht hier anführen, wenn es sich um eigenständige Organisation handelt, für die Sie ein separates Profil erstellen.
- Welche Rechtsform hat die Organisation?
- Geben Sie die Kontaktdaten an, insbesondere Adresse, Telefon, Fax, E-Mail, Website.
- Wann wurde die Firma gegründet? Wer sind die Gründer?
- Gibt es eine Nachfolgeregelung?
- Sie sollten Ihre Satzung öffentlich zugänglich

machen. Geben Sie den Link zu Ihrer online verfügbaren Satzung an.

- Wenn Sie im Vereins- oder Handelsregister eingetragen sind, sollten Sie hier ebenfalls unter Angabe des Registers und des Datums der Eintragung Ihrer Organisation darauf hinweisen.
- Ist Ihre Organisation gemeinnützig i.S.d. § 52 der Abgabenordnung? Erläutern Sie in diesem Falle den gemeinnützigen Zweck. Geben Sie ebenfalls das bestätigende Finanzamt an sowie das Datum des letzten Feststellungsbescheids.
- Wenn es eine Arbeitnehmervertretung gibt, machen Sie an dieser Stelle Angaben zur organisatorischen Struktur, insbesondere Anzahl der Mitglieder, Funktion, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Vertreter.
- Geben Sie die Anzahl der in Ihrer Organisation tätigen Mitarbeiter an, unterteilt in fest angestellte, freie und ehrenamtliche Mitarbeiter für das abgeschlossene Jahr und mindestens zwei Vorjahre. Rechnen Sie die Anzahl der Mitarbeiter ebenfalls in Vollzeitstellen um.

Wenn mehrere Organisationen am Angebot beteiligt sind, machen Sie zusätzliche Angaben:

- Wie ist die Organisation am Angebot beteiligt?
- Welche Aufgaben werden von der beschriebenen Organisation erfüllt?

### 6.2 Governance der Organisation

Corporate Governance beschreibt, wie Leitung und Überwachung in Ihrer Organisation organisatorisch und inhaltlich gestaltet sind.

#### 6.2.1 Leitungs- und ggf. Geschäftsführungsorgan

- Geben Sie die juristische Bezeichnung des Leitungsorgans an, z.B. Vorstand oder Geschäftsführung, und erklären Sie die Funktion des Organs in Ihrer Organisation.
- Benennen Sie die Mitglieder des Leitungsorgans namentlich sowie mit ihrer Stellenbezeichnung innerhalb der Organisation, z.B. „Mitglied des Vorstands“. Sind die im Leitungsorgan tätigen Personen hauptamtlich oder ehrenamtlich tätig?
- Geben Sie für jedes Mitglied des Leitungsorgans an, ob es Vertretungsberechtigung hat und welche Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten die jeweilige Person im Sinne der Leitung der Organisation wahrzunehmen hat. Machen Sie kenntlich, wenn dies aus der Satzung oder Geschäftsordnung folgt.
- Wenn das Leitungsorgan einen Tagungsrythmus hat, beschreiben Sie ihn hier.
- Wenn Sie die Bezüge des Leitungsorgans offen legen möchten, können Sie dies hier tun. Wir empfehlen dies. Geben Sie entweder die Bezüge der einzelnen Mitglieder des Leitungsorgans (präferierte Methode) oder die Summe

der Bezüge an. Beziehen Sie in die Bezüge Gehälter, Aufwandsentschädigungen und Sachbezüge (z.B. Firmenwagen) ein.

Wenn in Ihrer Organisation ein Geschäftsführungsorgan zusätzlich zum Leitungsorgan existiert, wiederholen Sie oben genannte Angaben separat für die Geschäftsführung.

#### 6.2.2 Aufsichtsorgan

- Geben Sie die juristische Bezeichnung des Aufsichtsorgans an, z.B. Mitgliederversammlung bei Vereinen oder Gesellschafterversammlung bei (g)GmbHs, und erklären Sie die Funktion des Organs.
- Benennen Sie die Mitglieder des Aufsichtsorgans namentlich sowie mit ihrer Stellenbezeichnung innerhalb der Organisation, z.B. Mitglied des Vorstands. Sind die im Aufsichtsorgan tätigen Personen hauptamtlich oder ehrenamtlich tätig? Wer ist stimmberechtigt? Sollte die Anzahl der Mitglieder (z.B. bei Vereinen) sehr hoch sein, können Sie Ihre Ausführungen auf die wichtigsten Personen beschränken. Geben Sie dann ebenfalls die Gesamtzahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans an.
- Geben Sie für jedes Mitglied des Aufsichtsorgans an, welche Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten die jeweilige Person wahrzunehmen hat. Machen Sie kenntlich,

wenn dies aus der Satzung oder Geschäftsordnung folgt.

- Wenn das Aufsichtsorgan einen Tagungsrhythmus hat, beschreiben Sie ihn hier.
- Wenn Sie die Bezüge des Aufsichtsorgans offen legen möchten, können Sie dies hier tun. Wir empfehlen dies. Geben Sie entweder die Bezüge der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsorgans (präferierte Methode) oder die Summe der Bezüge an. Beziehen Sie in die Bezüge Gehälter, Aufwandsentschädigungen (z.B. Tagungspauschalen, Sitzungsgelder) und Sachbezüge (z.B. Firmenwagen) ein.

Wenn es ein zusätzliches „besonderes“ Aufsichtsorgan gibt, z.B. Aufsichtsrat, Beirat, Verwaltungsrat, wiederholen Sie die Angaben entsprechend.

Wenn es weitere Organe in Ihrer Organisation gibt, die für Leitung und Aufsicht relevant sind, wiederholen Sie oben genannten Angaben separat für diese zusätzlichen Organe.

#### 6.2.3 Interessenskonflikte

- Erklären Sie, welche internen Kontrollmechanismen in Ihrer Organisation installiert sind und wer für die Kontrollen zuständig ist, z.B. Kassenprüfung, interne Revision, Controlling, Risikomanagement, Vieraugenprinzip, Korruptionsprävention.

- Sollten in Ihrer Organisation personelle Überschneidungen in Leitung und Aufsicht bestehen, erklären Sie diese hier und nehmen Sie Stellung zu den Auswirkungen auf Ihre Aktivitäten.
- Wenn in Ihrer Organisation sonstige finanzielle, persönliche oder rechtliche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Mitgliedern der Organe oder mit anderen beteiligten Organisationen bestehen, skizzieren Sie die Beziehung und ihre Auswirkung auf die Tätigkeit. Hierunter fallen z.B. auch Verwandtschaftsverhältnisse innerhalb der Organisation oder innerhalb der gesamten Organisationsstruktur.
- Sollten Mitglieder in den Organen Ihrer Organisation Geschäfte mit nahestehenden Personen tätigen, berichten Sie hier darüber.

### 6.3 Beteiligungsverhältnisse

#### 6.3.1 Eigentümerstruktur der Organisation

Beteiligungsverhältnisse beschreiben, welche natürlichen und juristischen Personen Anteile an Ihrer Organisation halten. Vereine können und müssen hier keine Angaben machen.

- Geben Sie die Gesamthöhe des Stamm- bzw. Grund- bzw. Kommanditkapitals (im Folgenden „Kapital“) an.
- Geben Sie die Anzahl der an der Organisation beteiligten Inhaber, Gesellschafter, Aktionäre (im Folgenden „Eigentümer“) an.

- Nennen Sie namentlich mindestens die Eigentümer, die 10% oder mehr des Kapitals halten und geben Sie an, mit welchem Anteil sie am Kapital der Organisation beteiligt sind. Im Falle einer Organisation mit einer sehr hohen Anzahl gleichberechtigter Eigentümer kann auf die einzelne Auflistung verzichtet werden.
- Erläutern Sie, ob in Ihrer Organisation vom gesetzlichen Regelfall abweichende Stimmverhältnisse gelten, beispielsweise im Falle einer Unterscheidung in stimmberechtigte und nicht stimmberechtigte Eigentümer, Vetorechte oder Vorzugsaktien.

#### 6.3.2 Beteiligungen der Organisation

Ebenfalls ist von Interesse, wenn eine Organisation an anderen Organisationen beteiligt ist. Hierzu gehören verbundene und assoziierte Organisationen sowie Joint Ventures. Wenn Ihre Organisation Beteiligungen an anderen Organisationen hält, machen Sie folgende Angaben:

- Listen Sie alle Organisationen auf, an deren Kapital Ihre Organisation beteiligt ist.
- Geben Sie Ihre Anteile am Kapital (in Euro und Prozent) sowie an den Stimmrechten (in Prozent) zu jeder der aufgeführten Organisation an.

- Sollte Ihre Organisation Vertragspartei eines Beherrschungsvertrags oder eines Gewinnabführungsvertrags sein, so erläutern Sie hier die grundsätzlichen Vertragsmodalitäten.

#### 6.4 Umwelt- und Sozialprofil

Auch Organisationen, die ihrem Zweck nach sozial engagiert sind, müssen sich mit den Fragen nach möglichen nachteiligen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auseinandersetzen.

Zum Sozialprofil der Organisation gehört zum Beispiel, wie sie mit den Themen Geschlechter- und Einkommensverteilung, Diversität der Mitarbeiterschaft, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Life-Work-Balance oder Burn-Out-Prophylaxe umgeht. Im Umweltbereich können Fragen des Energieverbrauchs, des Umgangs mit Dienstreisen, der Abfallvermeidung oder des Umgangs mit schädlichen Stoffen relevant sein.

Relevante Sachverhalte sollten unter Verwendung geeigneter Indikatoren dargestellt werden. Eine gute Hilfestellung bieten hier einschlägige Werke wie die Guidelines der Global Reporting Initiative ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) oder der Standard AA 1000 ([www.accountability.org](http://www.accountability.org)).

## TEIL E

### 7. Finanzen

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Organisation ist von kritischer Bedeutung für ihr langfristiges Fortbestehen. Die Darstellung der Vermögensverhältnisse sowie der Einnahmen und Ausgaben gibt hierüber Aufschluss.

Viele Organisationen verfügen bereits über eine umfassende Finanzberichterstattung (z.B. handelsrechtlicher Jahresabschluss oder Einnahmen-/ Ausgaben-Rechnung mit Vermögensrechnung). In diesem Fall können die vorhandenen Dokumente dem Bericht als Anlage angefügt werden, sofern diese die unter 7.2 und 7.3 enthaltenden Kriterien bereits erfüllen.

#### 7.1 Buchführung und Bilanzierung

In 7.1 machen Sie allgemeine Angaben zu Ihrer Buchführung, die dem Adressaten helfen, die Zahlenwerke in 7.2 und 7.3 nachzuvollziehen.

##### 7.1.1 Buchführung

Falls Sie über eine Finanzberichterstattung verfügen, die den Kriterien unter 7.2 und 7.3 entspricht, erläutern Sie hier, nach welcher Methode Sie Buch führen, z.B. „doppelte Buchführung“.

##### 7.1.2 Jahresabschluss

- Falls Sie über eine Finanzberichterstattung verfügen, die den Kriterien unter 7.2 und 7.3 entspricht, erläutern Sie hier, nach welchen gesetzlichen Vorschriften der Jahresabschluss erstellt wurde, z.B. HGB, IFRS, etc.

- Erläutern Sie, wer in Ihrer Organisation für die Buchführung und die Jahresabschlusserstellung zuständig ist und ob es sich jeweils um interne oder externe Personen handelt.
- Geben Sie ebenfalls an, ob und von wem Ihr Jahresabschluss geprüft wird (Name, Funktion, Firma, Ort) und ob es sich hierbei um eine interne oder externe Person handelt.

##### 7.1.3 Controlling

- Sollte es in Ihrem Unternehmen ein internes Controlling geben, erläutern Sie den Umfang und die Prozesse des Controllings.
- Geben Sie ebenfalls an, wer in Ihrer Organisation für das Controlling zuständig ist.

#### 7.2 Vermögensverhältnisse

##### 7.2.1 Vermögensrechnung

Wenn Sie bereits eine Bilanz oder Vermögensrechnung erstellt haben, können Sie auf diese verweisen, sofern sie die unten aufgeführten Kriterien erfüllt.

Sollten Sie bisher keine Bilanz oder Vermögensrechnung aufstellen oder sollte sie die folgenden Kriterien nicht erfüllen, stellen Sie eine entsprechende Rechnung auf. Dafür können Sie die Berichtsvorlage unter [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de) verwenden.

Die Kriterien des SRS für eine Bilanz oder Vermögensrechnung lauten wie folgt:

- Sie dokumentiert und erläutert die Zusammensetzung des Vermögens und der Verbindlichkeiten detailliert und nachvollziehbar.
- Zu allen Werten sind mindestens die Vorjahreswerte der letzten zwei Jahre angegeben, wesentliche Abweichungen zum Vorjahr sind erklärt. Änderungen der Erfassungsmethode sind erklärt und Vorjahreswerte sind entsprechend der neuen Methode angepasst.
- Das Vermögen in Ihrer Bilanz oder Vermögensrechnung ist mindestens in folgende Posten gegliedert: Immaterielles Vermögen, Sachanlagen, Finanzanlagen, Forderungen, liquide Mittel. Immobilien sind innerhalb der Sachanlagen gesondert ausgewiesen. Richten sich Forderungen gegen Mitglieder oder Gesellschafter der Organisation, sind diese gesondert ausgewiesen und erläutert.
- Die Verbindlichkeiten in Ihrer Bilanz oder Vermögensrechnung sind mindestens in folgende Posten gegliedert: aufgenommene Darlehen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten. Darlehen von Mitgliedern/Gesellschaftern sind separat ausgewiesen und erläutert.
- Ihre Bilanz oder Vermögensrechnung weist den Saldo aus Vermögen und Verbindlichkeiten aus. Zweckgebundene Mittel sind separat von diesem Saldo abgesetzt.

- Sollten Sie bis zur Veröffentlichung Ihres Jahresberichts Insolvenz angemeldet haben, ist dies an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt.

### 7.2.2 Darlehen

- Die aufgenommenen Darlehen sind separat aufgelistet.
- Zu jedem Darlehen sind folgende Angaben gemacht: Darlehensgeber, Summe, Verzinsung, Laufzeit, Tilgungsregelung, Sicherheiten, ggf. Angaben zur Nachrangigkeit, Stand der Aus- bzw. Rückzahlungen.

### 7.3 Einnahmen und Ausgaben

Wenn Sie bereits eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung oder Gewinn- und Verlustrechnung erstellt haben, können Sie auf diese verweisen, sofern sie die unten aufgeführten Kriterien erfüllt. Sollten Sie bisher keine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung aufstellen oder sollte sie die folgenden Kriterien nicht erfüllen, stellen Sie eine entsprechende Rechnung auf. Dafür können Sie die Berichtsvorlage unter [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de) verwenden.

Die Kriterien des SRS für eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung lauten wie folgt:

- Sie dokumentiert und erläutert die Zusammensetzung der Einnahmen und der Ausgaben detailliert und nachvollziehbar.
- Zu allen Werten sind mindestens die Vorjahreswerte der letzten zwei Jahre angegeben, wesentliche Abweichungen zum Vorjahr sind erklärt. Änderungen der Erfassungsmethode sind erklärt und Vorjahreswerte sind entsprechend der neuen Methode angepasst.
- Die Einnahmen sind mindestens in folgende Posten gegliedert: Erlöse, Zuwendungen, Beiträge, sonstige Einnahmen. Unter den Erlösen sowie unter den Zuwendungen sind Einnahmen aus öffentlichen Aufträgen separat ausgewiesen und erläutert. Posten, die weniger als 5% der Gesamteinnahmen ausmachen, sind unter den sonstigen Einnahmen ausgewiesen.
- Die Ausgaben sind mindestens in folgende Posten gegliedert:
  - Bei Organisationen mit weniger als 500.000 € Gesamteinnahmen: in die Kostenarten: Personalkosten, Sachkosten, Finanzierungskosten, Steuern, Sonstige Ausgaben.
  - Bei Organisationen mit mehr als 500.000 € Gesamteinnahmen nach Kostenstellen: Projektkosten, Werbekosten, Verwaltungskosten, Finanzierungskosten, Steuern, Sonstige Ausgaben. Je Kostenstelle ist anzugeben, ob es sich um unmittelbar oder mittelbar der Aufgabenerfüllung dienende

Kosten handelt. Die Projektkosten sind mindestens aufzuschlüsseln nach projektbezogenen Personal- und Sachkosten.

- Abweichungen zwischen hier angegebenen Projektkosten und den in 3.1 gemachten Angaben zu eingesetzten Ressourcen sind erklärt, wenn sich dies nicht direkt aus der Beteiligung weiterer Organisationen an einem Angebot ergibt.
- Der Saldo aus Einnahmen und Ausgaben ist ausgewiesen.

Die Anwendung zusätzlicher Empfehlungen, die sich aus IDW Standard IDW RS HFA 21 ergeben, wird ausdrücklich begrüßt, aber nicht vorausgesetzt.

### 7.4 Lagebericht

Hier setzen Sie die vergangenheitsorientierten Zahlen aus 7.2 und 7.3 in den Kontext Ihrer Tätigkeiten.

- Erläutern und beurteilen Sie kurz den Geschäftsverlauf des Berichtsjahres mit Fokus auf die finanzielle Situation und erklären Sie, wie sich die finanzielle Lage der Organisation darstellt.
- Gehen Sie auf Ereignisse ein, die zwischen Bilanzstichtag und Fertigstellung des Berichts eingetreten sind und die maßgebliche Auswirkungen auf die Entwicklung im Folgejahr haben.

- Erläutern Sie kurz Ihre finanziellen Ziele und geben Sie einen Ausblick auf die Vermögensverhältnisse sowie Einnahmen und Ausgaben für das kommende Jahr. Gehen Sie insbesondere auf bereits erhaltene Zusagen für Zuwendungen oder Aufträge ein, außerdem auf Ihrerseits geplante und ggf. bereits zugesagte Projekte und auf die damit verbundenen erwarteten Ausgaben.
- Erläutern und beurteilen Sie Chancen und Risiken für die Vermögens- bzw. Einnahmen-Ausgaben-Situation Ihrer Organisation.

## Über die Initiatoren und Förderer des SRS

Um Sozialunternehmer und andere soziale Projekte und Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Wirkung zu dokumentieren und Spendern, Investoren und Interessierten über ihre Fortschritte zu berichten, haben wir diesen Berichtsstandard entwickelt.

Grundlagen sind die Forschungsarbeiten der Universität Hamburg und der Technischen Universität München und insbesondere die Dissertation von Dr. Barbara Roder (Barbara Roder: „Reporting im Social Entrepreneurship“, Gabler 2010). Die Heinz Nixdorf Stiftung hat diese Forschung großzügig gefördert. Ihnen allen danken wir herzlich.

Der Berichtsstandard ist ein offenes Projekt, zu dem wir alle sozialen Organisationen in Deutschland einladen. Wir möchten ihn gemeinsam weiter entwickeln und einen Dialog zu unternehmerischem Denken und wirkungsorientiertem Handeln zu Gunsten des Gemeinwohls und darüber hinaus befördern.

Weitere Information über das SRS-Konsortium erhalten Sie unter [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de).



Ashoka fördert weltweit 2.500 führende Social Entrepreneurs und arbeitet in 60 Ländern an gesellschaftlichen Innovationen.



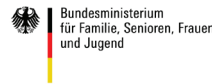
Die gemeinnützige Auridis GmbH unterstützt die Verbreitung wirksamer Angebote für sozial benachteiligte Familien mit kleinen Kindern.



Bonventure fördert Sozialunternehmen mit Spenden, Darlehen, Eigenkapital, Beratung und Netzwerk.



PHINEO baut eine Brücke für alle, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. Diese Brücke verbindet Soziale Investoren und gemeinnützige Organisationen.



Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) unterstützt seit dem Jahr 2011 das Projekt „Social Reporting Standard“, im Rahmen der Förderung von Modellvorhaben zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements.



Die gut.org betreibt die Internetplattform betterplace.org. Diese ermöglicht es weltweit jedem Menschen für ein Hilfsprojekt Unterstützung zu finden oder selbst ein Hilfsprojekt auszuwählen, das er unterstützen möchte.



Die Schwab Stiftung verbindet ausgezeichnete Social Entrepreneurs mit Entscheidern aus Wirtschaft und Politik.



Prof. Dr. Alexander Bassen lehrt Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Kapitalmärkte und Unternehmensführung.



Die Technische Universität München forscht zu Social Entrepreneurship und Venture Philanthropie.



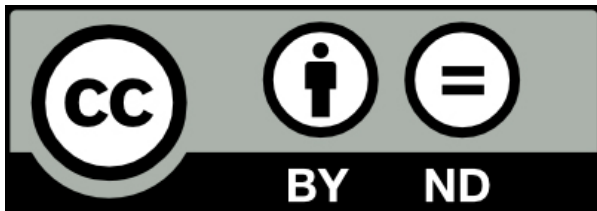
Die Vodafone Stiftung fördert und initiiert Programme für sozial benachteiligte Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in dem Bereich Bildung und Integration mit dem Ziel Bildungsgerechtigkeit und soziale Mobilität zu befördern.



Die PricewaterhouseCoopers AG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften.



Der Social Reporting Standard (SRS) wird vom Verein Social Reporting Initiative e.V. (SRI) unter der Creative Commons Namensnennung - Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz veröffentlicht (CC BY-ND 3.0, Details: <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/>). Sie dürfen den SRS nutzen und verbreiten, wenn Sie dabei den SRI als Herausgeber nennen, auch in anderer gestalterischer Form einschließlich elektronischer Bearbeitungen (zum Beispiel als Wiki, Mobil-App, etc.). Alle Bearbeitungen, Übersetzungen, Abwandlungen oder anderen Veränderungen -einschließlich jeder Änderung des Textes- bedürfen der vorherigen ausdrücklichen Zustimmung des SRI. Wenn Sie Interesse daran haben, den SRS für eigene Vorhaben in veränderter Form zu nutzen, sprechen Sie uns bitte an.



Gefördert vom:

