

## Alternativen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

# Gestaltung einer Balanced Scorecard nach den Prinzipien der Gemeinwohl-Ökonomie

Kann eine Balanced Scorecard nach den Prinzipien der Gemeinwohl-Ökonomie gestaltet werden? Wie können die Inhalte der Gemeinwohl-Ökonomie in Form strategischer Ziele Teil einer Balanced Scorecard sein? Ein innovatives Modell zeigt vielversprechende Ansätze für eine Anwendung in der Praxis auf.

Von Wolfgang Gehra und Darryl Kiermeier

Der hohe und zusätzliche Arbeitsaufwand des Bilanzierungsprozesses zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz wird immer wieder von Praktikern als großes Hindernis genannt, der einer breiteren Akzeptanz und Anwendung in Unternehmen entgegensteht. Im aktuellen System ist die Gemeinwohl-Bilanz für Unternehmen immer eine Art „Add-On mit Zertifizierungscharakter“. Mit dem damit verbundenen zweijährigen Überprüfungsrhythmus wird eine enorme Fülle an Daten abgefragt, für die oft nicht klar ist, wo und wie sie erfasst werden oder erfasst werden können. Die Kennzahlen der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)-Bilanz sind damit üblicherweise nicht in das alltägliche Steuerungssystem einer Organisation integriert.

Viele Unternehmen werden durch diesen Aufwand abgeschreckt, zumal der unmittelbar sichtbare Nutzen lediglich die Zertifizierung als „Gemeinwohl-Unternehmen“ ist, die sich allein auf den guten Willen von Kund/innen verlässt und zudem großer Konkurrenz, durch verschiedenste Zertifikate, Siegel, Tests et cetera, die auf dem Markt präsent sind, ausgesetzt ist. Wenn die GWÖ jedoch das Wirtschaftssystem auch von innen heraus transformieren will, muss sie Wege finden, sich auf eine „natürlichere“ Weise in den unternehmerischen Alltag zu integrieren. Einer dieser Wege könnte sein, die Vorgehensweise der Gemeinwohl-Ökonomie mit Werkzeugen zu verknüpfen, die bereits weitgehend in Wirtschaftsprozessen etabliert sind – in diesem Fall die *Balanced Scorecard*. Aufbauend auf erste Erkenntnisse zur Frage nach den Überschneidungen zwischen einer *Balanced Scorecard* und der Gemeinwohl-Bilanz der GWÖ (Gehra/Schmidt 2020) soll in diesem Beitrag eine *Balanced Scorecard*, entwickelt aus der Sicht der Gemeinwohl-Bilanz, skizziert werden.

Ziel ist es, die Mechaniken der Gemeinwohl-Ökonomie mit einem strategischen Management-Tool – der *Balanced Scorecard* (BSC) – zu verbinden, das sich in den letzten Jahrzehnten global in vielen Unternehmen verankert und seine Wirksamkeit sowie Effektivität unter Beweis gestellt hat. Idealerweise stellt diese Verbindung ein logisches Konzept dar, das von Unternehmen genutzt werden kann, um den Arbeitsaufwand im Bilanzierungsprozess zu reduzieren und um die Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie in das strategische Steuerungssystem und damit in die tägliche Zielorientierung zu integrieren.

Neben ihrer breiten Anerkennung fiel die Wahl auf die *Balanced Scorecard*, weil der Ansatz der BSC, die Vision und Strategie eines Unternehmens in konkretes Vorgehen zu übersetzen, ideal zu den Ansätzen der GWÖ, die Vision einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft zu verwirklichen, passt. Kann eine *Balanced Scorecard* nach den Prinzipien der Gemeinwohl-Ökonomie gestaltet werden und welchen Nutzen würde eine solche *Gemeinwohl Balanced Scorecard* für das Unternehmen bieten?

## Balanced Scorecard und Gemeinwohl

Die *Balanced Scorecard* wurde in den 90er-Jahren von Kaplan und Norton entwickelt (Kaplan et al. 1997) und fusst auf der der mangelnden Fähigkeit des klassischen Rechnungswesens, auch immaterielle Werte im Unternehmen zu erfassen, mit einem alleinigen Fokus auf vergangene, finanzielle Kennzahlen. Ergebnis war die *Balanced Scorecard*, die ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen schafft (ebd./Töpfer 2000). Schon 2009 hatten zirka 50–60% der Fortune-1000-Unternehmen das BSC-Konzept implementiert und die *Harvard Business Review* es zu einer der 75 prägendsten Ideen des 20. Jahrhunderts gezählt (Niven/Gockel 2009). Den Rahmen der *Balanced Scorecard* schaffen vier Perspektiven, aus denen die Unternehmensleistung beobachtet wird. Die finanzielle Perspektive, die Kund/innenperspektive, die Perspektive auf die internen Geschäftsprozesse und die Innovations- beziehungsweise Lern- und Entwicklungsperspektive (Kaplan et al. 1997). Diese vier Perspektiven sind eine konkrete Übersetzung der Vision und Strategie des Unternehmens, die der Verwirklichung und Umsetzung beider Elemente dient. Zu diesem Zweck werden innerhalb der jeweiligen Perspektive Ziele formuliert, denen relevante Kennzahlen zugeordnet werden. Da-

raufhin werden Zielvorgaben definiert und Maßnahmen geplant, um diese zu erreichen.

Die Gemeinwohl-Ökonomie ist gleichermaßen eine Idee wie eine Bewegung. Als Idee stellt sie die Vision einer alternativen Wirtschaftsordnung dar. „Sie versteht sich als liberale und ethische Marktwirtschaft, die nicht auf Gewinnstreben und Konkurrenz beruht, sondern auf Gemeinwohl-Streben und Kooperation.“ (Pfuhlstein 2020) Erfolgskriterium für Unternehmen und Volkswirtschaften sind in dieser Vision nicht Finanzgewinne und das Bruttoinlandsprodukt, sondern positive Gemeinwohl-Bilanzen und ein „Gemeinwohl-Produkt“ (ebd.). Ebenso versteht sie Würde als den höchsten und wichtigsten Wert. Aus dieser Würde, die allen Menschen gleich zusteht, erwächst ein Recht auf „Gleichheit, in dem Sinne, dass in einer Demokratie alle Menschen die gleichen Freiheiten, Rechte und Chancen genießen sollten.“ Erst so wird die Basis für eine freie Gesellschaft geschaffen (Felber, 2018). Zentrale Werte sind damit Menschenwürde, Demokratie und Gleichheit. An der Umsetzung dieser Vision arbeitet die GWÖ seit 2010 als Bewegung.

Die Verkörperung der Prinzipien der GWÖ stellt die Gemeinwohl-Matrix und -Bilanz dar. Diese ergibt sich zum Teil aus einem durch das Unternehmen erstellten Gemeinwohl-Bericht. Der erste Schritt ist eine Selbstuntersuchung des Unternehmens auf seine Leistungen in den 20 Themen der Gemeinwohl-Matrix (siehe Abbildung 1). Leitfaden hierfür ist ein von der GWÖ entwickeltes Arbeitsbuch. Vervollständigt wird die Bilanz durch ein von externen Gemeinwohl-Auditor/innen ausgestelltes Testat, das die evaluierte Bewertung im Design der Matrix darstellt.

Der zugrunde liegende Gedanke beider Modelle ist überraschend ähnlich. „Das Erreichen eines Ziels, durch die konsequente Umsetzung von Maßnahmen auf allen Ebenen des Unternehmens.“ Der wesentliche Unterschied liegt in den Zielen. Die Sicherstellung der wirtschaftlichen Leistung und das Schaffen von Wettbewerbsvorteilen aufseiten der BSC und dagegen die Mehrung des Gemeinwohl-Beitrags aufseiten der Gemeinwohl-Bilanz. Gleichzeitig wäre in einem System, das die GWÖ auf allen Ebenen umsetzt, eine Verbesserung des eigenen Gemeinwohl-Beitrags auch ein Vorteil gegenüber Wettbewerbern. Eine Grundkompatibilität ist durch den ganzheitlichen Ansatz gegeben und die Flexibilität der BSC erlaubt auch die Rolle der Perspektiven, falls nötig, zu überdenken und an den Kontext anzupassen.

Im Unterschied zu einer bereits 2001 entwickelten *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) (Figge et al. 2001), deren Begriffe „Umwelt- und Sozialaspekte“ um ein wesentliches vager gehalten sind als die konkret benannten Themen und Aspekte der Gemeinwohl-Bilanz, geht es bei der angestrebten *Gemeinwohl Balanced Scorecard* um eine konkrete Einbindung in das Gesamtkonstrukt der Gemeinwohl-Ökonomie. Den Unternehmen werden mit den Ausführungen, Bewertungsstufen und Indikatoren aus dem Arbeitsbuch der GWÖ wegweisende Ziele aufgezeigt, die das Erarbeiten von Kennzahlen, Vorgaben und strategischen Aktionen direkt unterstützen.

## Beschreibung des Entwicklungsverfahrens

Die Skizzierung dieser *Gemeinwohl Balanced Scorecard* orientiert sich an dem Verfahren zur Entwicklung einer BSC nach Horváth & Partners:

- Ableiten von strategischen Zielen
- Erstellen von *Strategy Maps*/Aufbauen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Auswählen von Messgrößen
- Festlegen von Zielwerten
- Strategische Aktionen bestimmen

Im ersten Schritt müssen die Themen und Aspekte der Gemeinwohl-Bilanz in strategische Ziele umformuliert und den passenden Perspektiven zugeordnet werden. Bei Betrachtung der von Figge im Rahmen der SBSC erörterten Integrationsvarianten erscheint es sinnvoll, eine ergänzende Nicht-Markt-Perspektive aufzunehmen, insbesondere da die meisten Aspekte unter „E: Gesellschaftliches Umfeld“ sich eben mit solchen nichtmarktlichen Faktoren beschäftigen.

Daraufhin werden die so formulierten Ziele auf ihre möglichen, erwartbaren und im Rahmen dieses Artikels geplanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge untersucht, diese in einer *Strategy Map* dargestellt und durch eine *Story of Strategy* veranschaulicht. Kennzahlen können nur exemplarisch anhand der Indikatoren aus dem Arbeitsbuch genannt werden und müssen bei einer Anwendung vom Unternehmen selbst entwickelt werden. Gleichmaßen kann die Formulierung von Zielvorgaben und strategischen Aktionen nur direkt im Unternehmen erfolgen. Für die Zielvorgaben wird eine Orientierung an den Bewertungsstufen des Arbeitsbuchs (Blachfellner et al. 2017) empfohlen.

In ihrem vollen Umfang umfasst die Gemeinwohl-Bilanz 20 Themen und darunter 60 Aspekte. Da die Themen in der Vollbilanz nur die Ergebnisse der Bewertungen sind, erfolgt die Konzentration bei der Untersuchung auf die Aspekte. Die erste Aufgabe an dieser Stelle ist zu überprüfen, ob und welche Aspekte potenziell unter einem strategischen Ziel zusammengefasst werden können, und dieses Ziel dann der passenden Perspektive zuzuordnen. Dazu wurden alle Aspekte inklusive ihrer Ausführungen im Arbeitsbuch untersucht und entsprechend ihrer Kompatibilität unter Zielen zusammengefasst. In diesem Kontext lauten die Fragen hinter den Perspektiven wie folgt:

- Finanzperspektive: „Wie sind unsere Geldmittel zu verwenden, um den größtmöglichen Nutzen für das Gemeinwohl zu erwirken.“
- Interne Prozessperspektive: „Welche internen Prozesse gilt es zu meistern, um unsere Gemeinwohl-Ziele zu erreichen?“
- Kund/innenperspektive: „Wie sollen wir gegenüber unseren Kund/innen auftreten, um unsere Vision einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft zu verwirklichen?“
- Lern- und Entwicklungsperspektive: „Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft zu verwirklichen?“

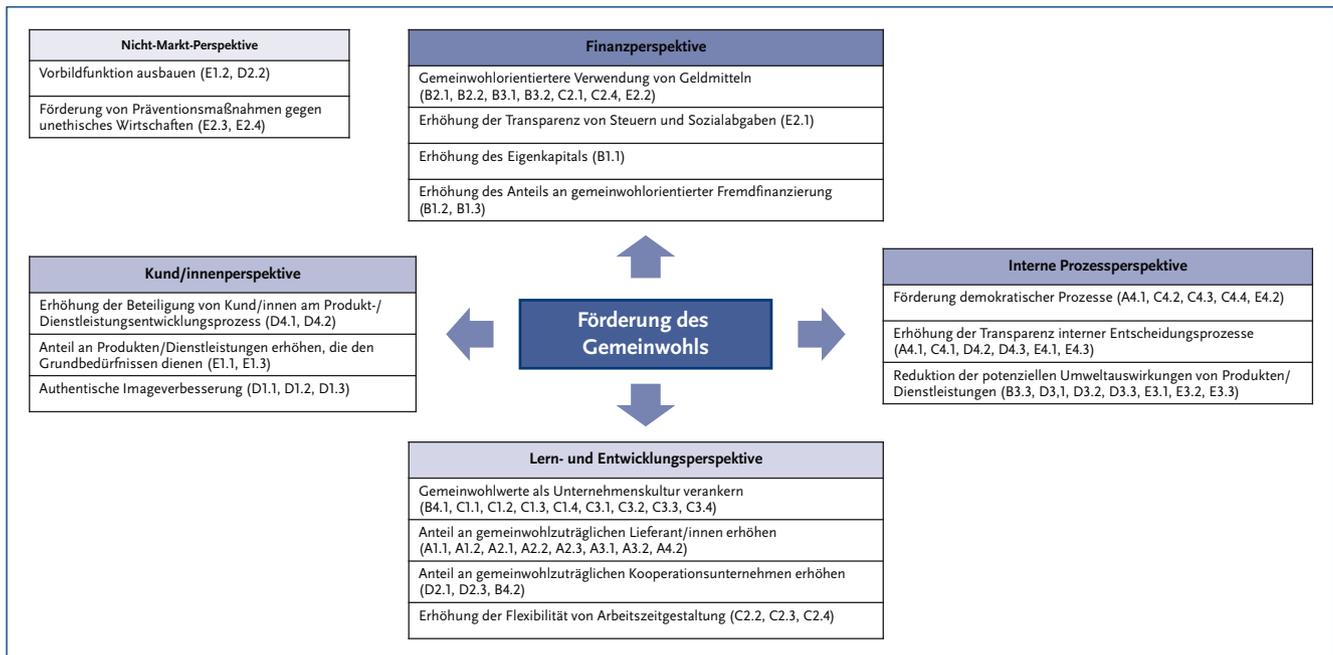


Abbildung 1: Darstellung der entwickelten Gemeinwohl Balanced Scorecard

(Eigene Darstellung)

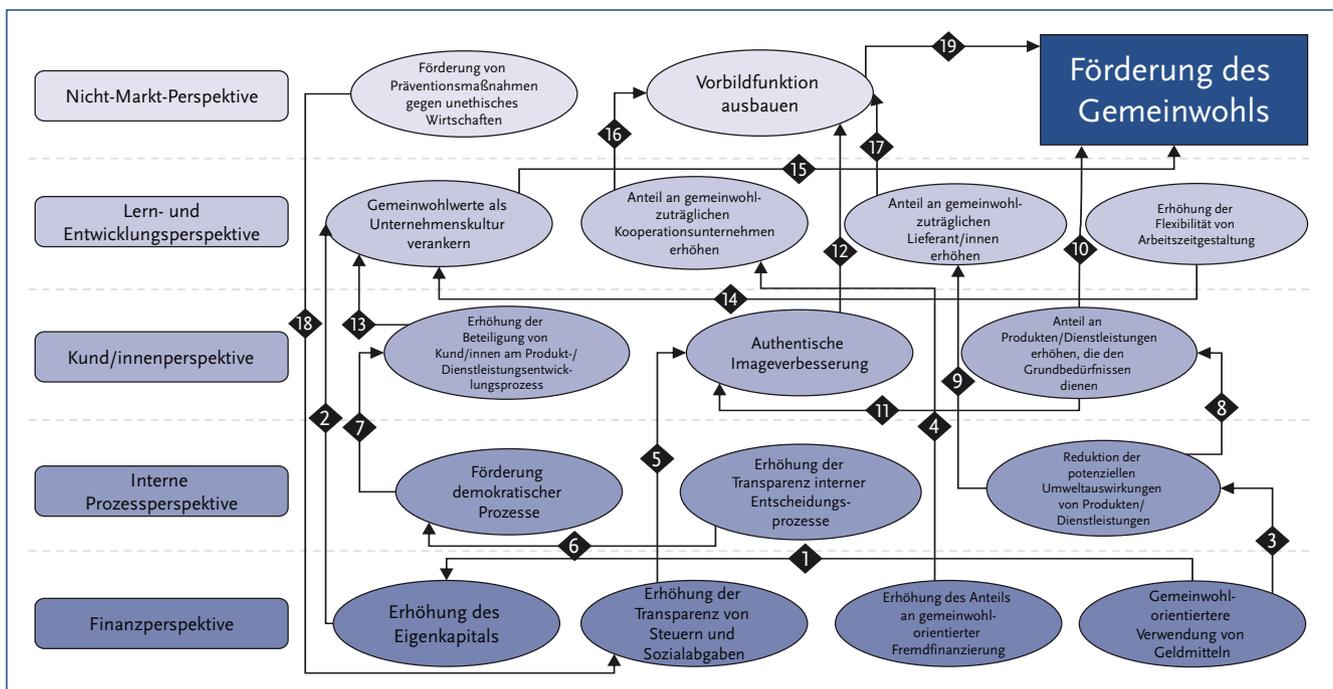


Abbildung 2: Strategy Map und nummerierte Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Gemeinwohl Balanced Scorecard

(Eigene Darstellung)

■ Nicht-Markt-Perspektive: „Welche Faktoren außerhalb unseres direkten Handelns auf dem Markt sind entscheidend, um unsere Vision einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft zu verwirklichen?“

Aus den Themen der Gemeinwohl-Matrix können die im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses abzuarbeitenden Aspekte ausgewählt werden, um zu einer Bilanzierung im Sinne

der Gemeinwohl-Ökonomie zu gelangen. Durch Gruppierung und Zuordnung zu den Perspektiven einer Balanced Scorecard wurden aus den Themen und deren Aspekten strategische Ziele abgeleitet, die in der Abbildung 1 als Gemeinwohl Balanced Scorecard dargestellt werden.

Die Abbildung 2 stellt die *Strategy Map*, also die geplanten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den 16 Zielen der

*Gemeinwohl Balanced Scorecard*, dar. Die *Story of Strategy* ist eine ausführliche Erläuterung dieser Zusammenhänge. Die untypische Anordnung der Perspektiven ergibt sich aus den Rollen, die sie im Kontext der Gemeinwohl-Ökonomie spielen. Geld als Mittel bildet die Basis für unternehmerische Tätigkeiten und sein Wert wird durch Prozesse innerhalb der internen Prozess- und Kund/innenperspektive geprägt. Diese schaffen wiederum die Grundlage dafür, dass das Unternehmen in der Lern- und Entwicklungsperspektive und auch nichtmarktlichen Bereichen über sich hinauswachsen kann und damit sowohl die Förderung des Gemeinwohls als auch die gemeinwohlorientierte Entwicklung des Unternehmens vorantreibt. Als Werkzeug im Kontext der GWÖ endet die Wirkung der Ziele auch nicht im Unternehmen, sondern mündet schlussendlich in einer Förderung des Gemeinwohls, die nicht als separates Ziel in der Scorecard selbst festgehalten wird. Entlang dieser Anordnung der Perspektiven wird auch die *Story of Strategy* nachgezeichnet.

### Geld als Mittel zur Gemeinwohl-Mehrung

Wenn die Verwendung von Geldmitteln konsequent an den Werten des Gemeinwohls ausgerichtet wird, werden Gewinne konsequenter Weise zu einem größeren Teil in das Unternehmen zurückgeführt (siehe im Folgenden Schritt 1 bis 19 in der Abbildung 2, hier Schritt 1), um Investitionen zu tätigen, die den betroffenen Berührungsgruppen zugutekommen. Das Eigenkapital dient dazu, die Sicherheit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen zu gewährleisten, sowie Entscheidungen unabhängig von potenziellen Geldgebern treffen zu können (2). Diese Unabhängigkeit ist unerlässlich, wenn das Unternehmen sich nachhaltig als „Gemeinwohl-Unternehmen“ etablieren möchte. Gleichzeitig bedeutet diese Haltung zu Geld auch, dass wenig bis keine Produkte oder Dienstleistungen zukünftig finanziert werden, die eine Gefahr für die Umwelt darstellen (3).

Idealerweise sind Finanzierungen rein solidarisch und ohne Gewinnerwartungen durch betroffene Berührungsgruppen. Falls nicht vermeidbar, werden nur Kredite durch Ethikbanken aufgenommen, die das so erwirtschaftete Geld in einer gemeinwohlorientierten Weise weiterverwenden. Diese Haltung zu Fremdfinanzierung schafft den Anreiz dazu, stärker auf Kooperation mit Mitunternehmen zu setzen, um größere Projekte zu verwirklichen (4). Ein transparenter und verantwortungsvoller Umgang mit finanziellen Mitteln erfordert auch die Offenlegung von gezahlten Steuern und geleisteten Sozialabgaben. Durch Schaffung von Transparenz auf dieser Ebene kann der Grundstein für Authentizität in allen anderen Bereichen gelegt werden (5). Interne Entscheidungsprozesse maßgeblich transparenter zu machen, ermöglicht allen Betroffenen, sich umfassend zu informieren und eine persönliche Meinung zu bilden. So wird eine Grundlage geschaffen, um gesunde, funktionierende demokratische Prozesse zu etablieren (6). Diese Verankerung der demokratischen Grundwerte als Teil der internen Prozesse und damit quasi der Identität des Unternehmens ermöglicht diese Werte auch nach au-

ßen hin authentisch zu vertreten. So wird das Einpflegen von Kund/innenbeteiligung in Entwicklungsprozesse zu einem organischen Bestandteil der ohnehin schon demokratischen Prozesse (7).

Eine ökologische Ausrichtung der internen Produktions-/Entwicklungsprozesse erfolgt stets auf den Grundsätzen von Effizienz, Suffizienz und Konsistenz. Konsequenter umgesetzt, muss dies auf allen Ebenen passieren und damit werden Umweltauswirkungen, wo immer möglich, eingespart. Daraus erfolgt auf der einen Seite direkt eine Veränderung der angebotenen Produktpalette, die vorrangig Produkte enthalten sollte, die tatsächlich den Grundbedürfnissen dienen (8). Auf der anderen Seite erfordern ökologisch ausgerichtete Prozesse auch Versorgungsketten, die diesen Werten entsprechen, und stoßen damit eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema Ressourcenmanagement und Lieferant/innen an (9).

Das Kaufverhalten von Kund/innen bestimmt letzten Endes, ob eine gemeinwohlorientierte Wirtschaft auch Realität werden kann. Produkte und Dienstleistungen stellen die größte Kontaktfläche mit den Kund/innen dar. Wenn eine größere Palette an grundbedürfnisdienlichen Produkten/Dienstleistungen verkauft wird, wirkt das zum einen auf eine direkte Förderung des Gemeinwohls ein (10). Zum anderen ist eine Kongruenz zwischen den angebotenen Produkten/Dienstleistungen und den angestrebten Werten von entscheidender Bedeutung für die authentische Entwicklung der eigenen Marke (11). Diese Kontinuität und Authentizität im Auftreten nach außen und insbesondere den Kund/innen gegenüber bereitet das Unternehmen darauf vor, als Vorbild und Pionier eines neuen Wirtschaftssystems den Weg zu weisen (12).

Gleichzeitig muss der/die Kund/in auch mit in die Prozesse des Unternehmens integriert werden. Dabei handelt es sich um mehr als die rein logische Konsequenz aus der Förderung demokratischer Prozesse, sondern vielmehr um eine noch bedeutendere Verbindung der Gemeinwohlwerte mit den Prozessen und der Identität des Unternehmens, um diese auch nachhaltig als Unternehmenskultur zu verankern (13). Wenn Solidarität und Gerechtigkeit auch den Mitarbeiter/innen gegenüber gelebt werden, indem ihnen mehr Freiheit eingeräumt wird, ihre Arbeitszeit zu gestalten, werden die Gemeinwohlwerte auch für diese greifbar und können als Unternehmenskultur akzeptiert werden (14). Nur eine Unternehmenskultur, die von den Beschäftigten als solche akzeptiert wird, ist eine echte Unternehmenskultur. Und insbesondere diese umfangliche Verwirklichung der Werte der GWÖ als Verankerung im Unternehmen bindet dieses als verantwortungsvolles und gemeinwohlförderndes Mitglied in den großen Kontext einer Gesellschaft ein (15).

Auch den Anteil an gemeinwohltzuträglichen Kooperationsunternehmen oder Lieferant/innen zu erhöhen, schafft mehr Raum, in dem Innovationen entstehen und Potenziale wachsen können. In beiden Fällen findet eine verstärkte Kommunikation mit den (gegebenenfalls neuen) Partner/innen statt sowie ein Diskurs über die Haltung beider Parteien zu den

Wertegruppen. Dadurch kann in Kombination mit einem authentischen Image eine Vorreiter-, aber vor allem Vorbildrolle eingenommen werden, die Mitunternehmen und Lieferant/innen ebenfalls zu einer gemeinwohlorientierteren Haltung bewegt (16) (17). Bei allen Bemühungen, die angestrebt werden, um gemeinwohlorientiert zu wirtschaften, muss stets ein besonderes Augenmerk daraufgelegt werden, ob dies auch auf allen Ebenen umgesetzt wird. Eine vollumfängliche Selbstreflexion des Unternehmens auf unethische Wirtschaftspraktiken wie Steuerhinterziehung, -verschleierung, Korruption oder Ähnliches und damit einhergehende Präventionsmaßnahmen führen langfristig zu einer höheren, glaubhafteren und vor allem „echten“ Transparenz von Steuern und Sozialabgaben (18).

Die Verbreitung der Gedanken und Praktiken der GWÖ durch das aktive Vorleben als Unternehmen ist ein zentraler Baustein zur Förderung des Gemeinwohls (19). Nicht nur ist eine solche Verbreitung organisch im Gegensatz zu politisch aufgezwängten Vorgaben, sondern verkörpert direkt die Werte von Kooperation, Demokratie, Gleichheit und Solidarität, die es letztlich zu schützen gilt.

### Ist dies noch eine Balanced Scorecard?

Zum einen trifft der Begriff *Gemeinwohl Balanced Scorecard* exakt den Gedanken des Versuchs, die Bedürfnisse und Anforderungen in Wirtschaftsunternehmen mit den Forderungen der Gemeinwohl-Ökonomie „auszubalancieren“. Zum anderen wäre eine *Balanced Scorecard*, die viele der hier formulierten Ziele umsetzt, in einer verwirklichten Gemeinwohl-Ökonomie auch werttreibend, wirtschaftlich und Wettbewerbern voraus, die wider dem Gemeinwohl handeln. Zusätzlich überwindet die *Gemeinwohl Balanced Scorecard* zu einem gewissen Grad den Zertifizierungscharakter der Gemeinwohl-Bilanz. Wo eine Bilanz stets nur die Vergangenheit abbilden kann, ist die BSC in ihrer Logik immer ziel- und zukunftsgerichtet und hat so den vor dem Unternehmen liegenden Weg, in diesem Fall Richtung Gemeinwohl, im Fokus. Gleichermaßen positiv fällt die Überprüfung der Zielerreichung und die Beantwortung des ersten Teils der ursprünglichen Forschungsfrage – „Kann eine *Balanced Scorecard* nach den Prinzipien der Gemeinwohl-Ökonomie gestaltet werden?“ – aus.

Der zweite Teil der Forschungsfrage – „Welchen Nutzen würde eine solche *Gemeinwohl Balanced Scorecard* für das Unternehmen bieten?“ – bedarf genauerer Betrachtung. Zusammenfassend kann auch hier gesagt werden, dass der Versuch gelungen ist, ein Konzept zu entwickeln, das den Arbeitsaufwand im Bilanzierungsprozess bei gezielter Anwendung reduzieren kann. Die Möglichkeit zum Einsatz in der Strategieentwicklung hat sich dabei als Option herausgestellt, die zwar ungeplant war, aber als positives Ergebnis zu verzeichnen ist.

Dennoch sind auch Unzulänglichkeiten der erarbeiteten Skizze festzustellen: Durch die Diversität und den Umfang der Themen und Aspekte in der Vollbilanz, ist es kaum möglich, sie in all ihren Facetten unter den Zielen abzubilden und

ein Unternehmen müsste bei einer Umsetzung vermutlich fast immer eine Fokussierung auf bestimmte Aspekte, die dem Ziel zugeordnet wurden, vornehmen. Des Weiteren werden in einer BSC pro Ziel typischerweise nur ein bis maximal drei Kennzahlen veranschlagt. Die geforderten Indikatoren in der Vollbilanz sind jedoch deutlich mehr. Vor dem Hintergrund einer grundsätzlich gelungenen Skizzierung einer *Gemeinwohl Balanced Scorecard*, halten die Autoren es für wünschenswert, das entwickelte Modell anhand eines Praxistests in Unternehmen einzuführen, um dadurch weitere Erkenntnisse für förderliche Rahmenbedingungen im Hinblick einer Gemeinwohlorientierung von Organisationen zu gewinnen.

### Literatur

- Blachfellner, M./Drosig-Plöckinger, A./Fieber, S./Hofielen, G./Knakrügge, L./Kofranek, M./Koloo, S./Loy, C./Rüther, C./Sennes, D./Sörgel, R./Teriete, M. (2017): Arbeitsbuch zur Gemeinwohlbilanz 5.0 Vollbilanz. [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe\\_arbeitsbuch\\_5\\_0\\_vollbilanz.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf)
- Felber, C. (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. München, Piper.
- Figge, F./Hahn, T./Schaltegger, S./Wagner, M. (2001): Sustainability balanced scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg, Center for Sustainability Management.
- Gehra W./Schmidt J. (2020): Gemeinwohlbilanz und Balanced Scorecard – Überlegungen für eine Annäherung. In: Franz, H.-W./Beck, G./Compagna, D./Dürr, P./Gehra, W./Wegner, M. (Hrsg.): Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Wiesbaden, Springer.
- Horváth & Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Niven, P./Gockel, J. (2009): Balanced Scorecard: Arbeitsbuch. Weinheim, Wiley-VCH.
- von Pfulhstein, D. (2020): Erst-INFO Gemeinwohlökonomie (2020). [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/0b/f8/0bf879f6-0a06-4c3f-98db-0e4caebf6eaa/erstinfo.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/0b/f8/0bf879f6-0a06-4c3f-98db-0e4caebf6eaa/erstinfo.pdf)
- Töpfer, A. (Hrsg.) (2000): Das Management der Werttreiber: Die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmenssteuerung. Frankfurt am Main, Frankfurter Allg. Zeitung.

### AUTOREN + KONTAKT

**Dr. Wolfgang Gehra** vertritt als Diplom-Kaufmann und als Professor und Co-Studiengangsleiter die Wirtschaftswissenschaften im interdisziplinären Studiengang Management Sozialer Innovationen an der Hochschule München.



Hochschule München, Am Stadtpark 20, 81243 München.  
E-Mail: [gehra@hm.edu](mailto:gehra@hm.edu)

**Darryl Kiermeier** forscht zu der wechselseitigen Interaktion von Wirtschaft und Zivilgesellschaft.



Hochschule München, Am Stadtpark 20, 81243 München.  
E-Mail: [Darryl.morris@web.de](mailto:Darryl.morris@web.de)