



# Die BSC-Entwicklung aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie

Ein vielversprechender Praxistest. Wolfgang Gehra / Kim Klein / Sabine Thiele

Die Frage, wie man Nachhaltigkeit wirksam „managen“ kann, ist zu einer der strategischen und operativen Kernfragen geworden. Das Bekenntnis zur ökologischen und sozialen Verantwortung innerhalb der Wertschöpfungskette ist ebenso relevant wie die Implementierung von Nachhaltigkeitsfaktoren in die strategische Steuerung (Pfister/Matern 2021). Bedingt durch Vorgaben wie die „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSR-D), besteht dringender Bedarf an praktischen Ansätzen. Um Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung auf möglichst allen unternehmerischen Ebenen verankern zu können, wurde in diversen Fachartikeln ein integrierender Ansatz vorgeschlagen, der sich sehr gut mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC) abbilden lässt (Pfister/Matern 2021). Bei der BSC handelt es sich um ein etabliertes Managementinstrument, das in Form von vier Perspektiven auf die strategische und operative Unternehmenssteuerung einwirkt und Vision und Mission des Unternehmens abbildet (Hahn/Wagner 2001; Gehra/Kiermeier 2021). Das unter-



## Summary

Hinter dem Modell der „Gemeinwohl-Ökonomie-Balanced Scorecard“ steht die Idee, das etablierte Managementverfahren einer Balanced Scorecard (BSC) mit dem „Zielsystem“ der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) zu verknüpfen. Die Vorteile beider Konzepte greifen ineinander, da gemeinwohlorientiertes Wirtschaften effizienter in das Controlling integriert wird. Im Praxistest erfolgte kein „Aufdrücken“ von Nachhaltigkeitsthemen, sondern eine individuelle Betrachtung der Passung zwischen relevanten GWÖ-Aspekten und BSC-Inhalten. Die Zusammenarbeit mit der Regensburg Tourismus GmbH (RTG) zeigte, dass eine „organische“ Verbindung beider Konzepte möglich ist.

nehmerische Handeln und die daraus resultierende Leistung basiert in der BSC-Theorie nicht nur auf finanziellen Kennzahlen, sondern auch auf nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren. Aus dieser Annahme resultieren im klassischen BSC-Modell die vier Perspektiven: Finanz-, Kund:innen-, interne Prozess- und Lern- / Entwicklungsperspektive. Zu allen Perspektiven werden in der BSC entsprechende Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen festgelegt (vgl. Kaplan/Norton 1997). Eine Anpassung an aktuelle Entwicklungen ist im BSC-Konzept durchaus vorgesehen und erwünscht. Die Struktur der BSC eignet sich daher sehr gut für die Integration zusätzlicher Perspektiven (Hahn/Wagner 2001). Bereits seit einigen Jahren wurden immer wieder methodische Ansätze vorgestellt, die das „klassische“ Konzept der BSC um Nachhaltigkeitsfaktoren erweitern (vgl. Arnold et al. 2000; Hahn/Wagner 2001; Figge et al. 2001). Beispielsweise wurde mit der Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ein Modell entwickelt, das Sozial- und Umweltaspekte als bedeutsame Erfolgsfaktoren zu den bestehenden BSC-Perspektiven „einordnet“ bzw. um eine zusätzliche Perspektive erweitert (Figge et al. 2001; Hahn/Wagner 2001). Ein anderes Beispiel ist die Social-Responsive Balanced Scorecard (SR-BSC), ausgehend vom Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), die die gesellschaftlichen Maßnahmen des Unternehmens erfasst und operationalisiert (Neßler/Fischer 2013).

## Die Gemeinwohl-Bilanz

Ein neuerer Ansatz ist eine an der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) orientierte Balanced Scorecard (Gehra/Kiermeier 2021). Die GWÖ fordert einen ganzheitlichen Blick auf eine zukunftsfähige Wirtschaft und bezieht sich auf aktuelle und zukünftige sozial-ökologische Herausforderungen der globalisierten Welt (Felber 2018). Mittels des dazugehörenden Reportinginstruments, der sog. Gemeinwohl-Bilanz, haben sich europaweit über 500 Unternehmen und Institutionen (u. a. Sparda-Bank München, VAUDE, Sonnentor) bilanzieren lassen, Tendenz steigend. In der Praxis wird der Aufwand auf dem Weg zur GWÖ-Bilanz von interessierten Unternehmen jedoch oftmals als Hindernis bzw. als „Add-on“ im Betriebsalltag benannt (Gehra/Kiermeier 2021). Für die GWÖ-Bilanz wird eine Vielzahl an Daten und Kennzahlen abgefragt und in der Gemeinwohl-Matrix als sogenannte Berührungsräume in Beziehung zu den vier GWÖ-Werten gesetzt. Ein externes GWÖ-Audit ergibt am Ende eine entsprechende GWÖ-Bilanz, auf deren Basis Maßnahmen abgeleitet werden.

## Integration der BSC in die GWÖ-Bilanzierung

Die Autoren Gehra/Schmidt (2020) konnten festhalten, dass Überschneidungen zwischen den Inhalten der BSC und der GWÖ-Bilanzierung bestehen. Auf Basis dieser Beobachtungen wurde eine Gemeinwohl-Ökonomie-orientierte BSC konzipiert (Gehra/Kiermeier 2021). Der Vor-

teil der Zusammenführung beider Konzepte ist offensichtlich: Wenn die GWÖ-Aspekte auf natürliche Weise in das Controlling integriert sind, findet eine nachhaltige Transformation „von innen“ statt (Gehra/Kiermeier 2021). Auch der Aufwand eines GWÖ-Bilanzierungsprozesses kann sich dadurch verringern, da die entsprechenden Kennzahlen in der BSC automatisch berücksichtigt sind, entsprechend gesteuert werden und bei Bedarf „auf Knopfdruck“ vorliegen. Das integrative „GWÖ-BSC-Modell“ könnte dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Vorbehalte gegenüber einer GWÖ-Bilanzierung verlieren bzw. bereits GWÖ-bilanzierte Unternehmen vom Modell profitieren, da sich der zeitliche Aufwand im GWÖ-Bilanzierungsprozess verringert, aufgrund der ohnehin schon im laufenden Controlling über die BSC erfassten Kennzahlen (Gehra/Kiermeier 2021).

**Abb.1** zeigt, wie im Modell von Gehra/Kiermeier (2021) eine GWÖ-BSC mit einzelnen BSC-Perspektiven und entsprechenden GWÖ-Aspekten aufgebaut werden kann. Methodisch erfolgt dies, indem die entsprechenden GWÖ-Themen/Aspekte als strategische Ziele erfasst und passenden BSC-Perspektiven zugeordnet werden. Die Zuordnung erfolgt nach der thematischen Ausrichtung in die entsprechenden BSC-Perspektiven.

Inwiefern die konkrete Anwendung des Modells von Gehra/Kiermeier (2021) die angedachten Vorteile bieten kann, wurde in einem Praxistest mit einem Kooperationsunternehmen der Tourismusbranche, der Regensburg Tourismus GmbH, untersucht. Im Fokus standen dabei folgende Fragestellungen:

- Welche Anpassungen sind im Entwicklungsprozess notwendig, um die Strategie und Ziele der RTC gemeinsam mit der Ausrichtung auf Aspekte der GWÖ abzubilden?
- Wie gelingt ein „Matching“ der internen Sprache der RTC und den Konzepten BSC und GWÖ?
- Welchen Nutzen bietet die Entwicklung einer „GWÖ-BSC“ für den Praxispartner?

## Der Praxispartner: Regensburg Tourismus GmbH

Seit 2005 ist die Regensburg Tourismus GmbH (kurz: RTC) auf kommunaler Ebene für die Tourismusentwicklung der Stadt Regensburg (Bayern) zuständig. In den vier Kernbereichen Geschäftsführung/Controlling, Marketing, touristische und veranstalterische Dienstleistungen sind aktuell ca. 40 Mitarbeitende tätig. Die RTC arbeitet auf der Basis des Business Excellence-Modells der EFQM. Im Jahr 2007 hat RTC „Nachhaltigkeit“ in ihre internen Werte aufgenommen und das Thema seitdem kontinuierlich in die Unternehmensstrategie implementiert. Beispiele hierfür sind verschiedene Nachhaltigkeitszertifizierungen, wie das auf den Tourismusbereich spezialisierte „Green Globe“ Siegel (2018) oder die erste GWÖ-Kompakt-Bilanz (2020). Seit 2016 werden nachhaltige Kennzahlen und Zielwerte



**Prof. Dr. Wolfgang Gehra**

Co-Studiengangsleiter im Studiengang Management Sozialer Innovationen an der Hochschule München. Erfahrungshintergrund, Forschungsinteresse und Beratungsexpertise mit Schwerpunkt auf unternehmerisches Handeln im sozialen und ökologischen Kontext.  
[gehra@hm.edu](mailto:gehra@hm.edu)



**Kim Klein; M.Sc, M.S.M**

arbeitet bei der Diakonie München und Oberbayern-Innere Mission München e.V. Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Führungskräfte- und Personalentwicklung am Standort München. Daneben langjährige Tätigkeit bei Diakonie Herzogsägmühle (seit 2017 GWÖ-bilanziertes Sozialunternehmen). Forschung im Bereich Gemeinwohl-Ökonomie und Controlling.  
[kim.klein@gmx.net](mailto:kim.klein@gmx.net)

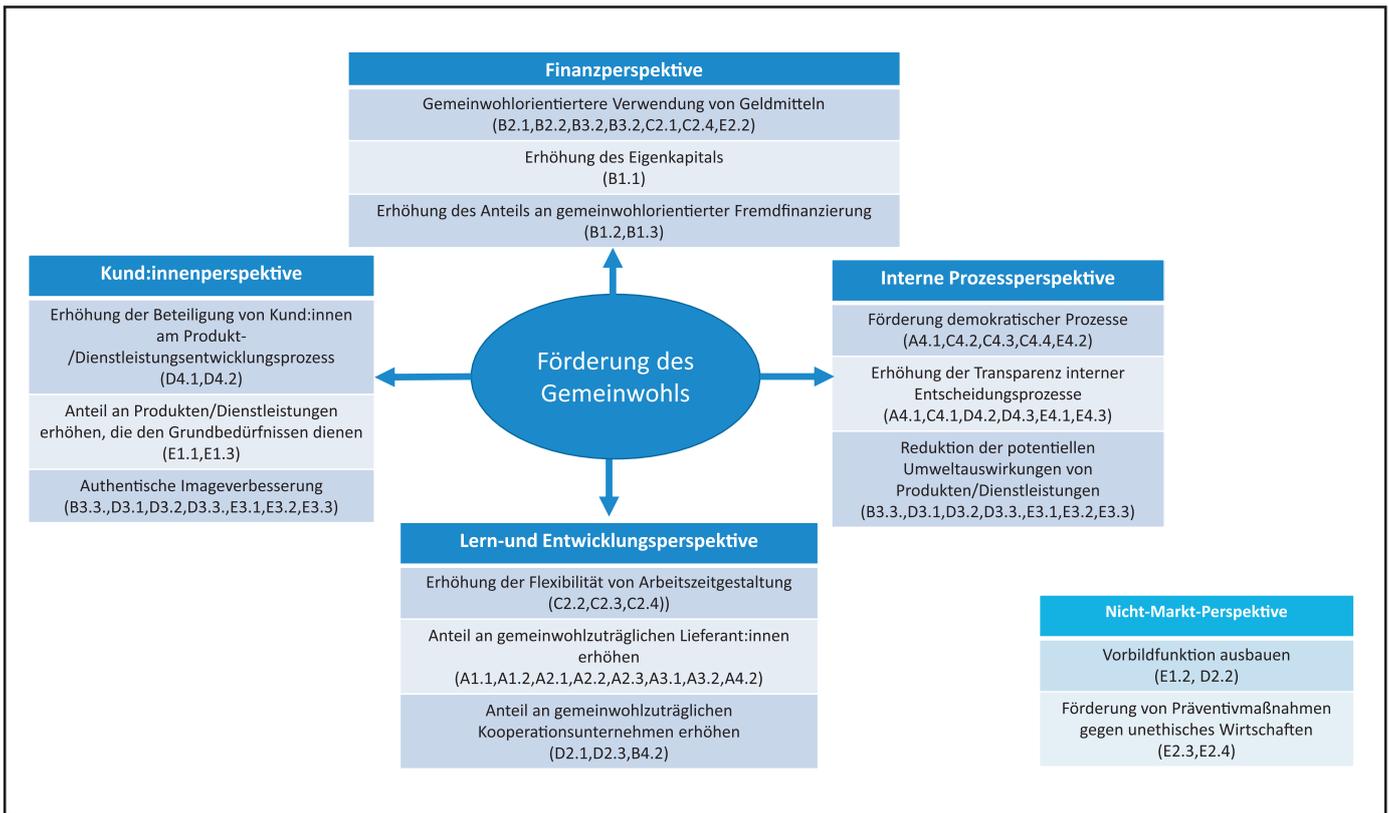


Abb. 1: Beispiel einer möglichen GWÖ-Balanced Scorecard (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehra/Kiermeier 2021, S. 35)

in der BSC formuliert und Nachhaltigkeitsbefragungen von entsprechenden Stakeholdern und Partnern durchgeführt.

Die bisherige BSC von RTG umfasste vier Perspektiven mit daraus abgeleiteten Zielen:

- Finanzen
- Kunden/Öffentlichkeit/Politik
- Mitarbeitende/Partner/Lieferanten
- Prozesse

Die vorherige BSC diente der Geschäftsführung und den verantwortlichen Führungskräften im Jahresverlauf zur Steuerung der Geschäftsbereiche und ist Grundlage für die Ableitung der Jahresziele der Mitarbeitenden. Aus den BSC-Perspektiven werden entsprechende Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden festgelegt. Die BSC wird im Führungskreis mit der Geschäftsführung und dem Controlling-Team in einem dreijährlichen Turnus überarbeitet und angepasst, eine Consulting-Agentur begleitet diesen Prozess. In **Abb. 2** ist der bisherige Aufbau der BSC-Perspektive „Mitarbeiter:innenorientierung/-entwicklung“ mit den zugeordneten Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen abgebildet.

Die Entscheidung für die Beteiligung am Praxistest wurde von der Geschäftsführung

in Abstimmung mit dem Führungskreis getroffen, da das GWÖ-Konzept Nachhaltigkeit „als Ganzes“ mit einem starken Stakeholder-Ansatz – passend zum Ansatz der EFQM – verbindet. Kritisch gesehen wurde, dass es dem GWÖ-Konzept durch den vergangenheitsorientierten Bilanzierungscharakter für die Praxis jedoch an wichtigen Steuerungselementen für Strategie und Vision mangelt. Für die RTG war im Praxistest insbesondere von Interesse, inwiefern eine Integration beider Konzepte in die Unternehmensstrategie möglich ist und welche Vorteile das Modell zukünftig bieten kann.

### Darstellung der Methodik

Das deduktive Vorgehen basierte auf dem Modell von Gehra/Kiermeier (2021). Für den Praxistest wurde das Peer-Review-Dokument 5.0 aus den frei zugänglichen Arbeitsmaterialien der GWÖ-Homepage als Arbeitsgrundlage zur Prüfung der geeigneten GWÖ-Themen und Aspekte sowie die GWÖ-Kompaktbilanz (Matrix-Entwicklungsteam 2017) verwendet.

### Entwicklungsprozess

Zwischen Sep. 2021 und Jan. 2022 wurde gemeinsam mit der RTG auf Basis des Modells

von Gehra/Kiermeier (2021) die „RTG-GWÖ-BSC“ explorativ entwickelt und im Prozess mehrmals inhaltlich angepasst. Im Kick-off im Juli 2021 erfolgte die Vorstellung des Vorhabens bei den beteiligten Führungskräften der RTG. Dabei wurden inhaltliche Überlegungen festgehalten, ein zeitlicher Rahmen für den Praxistest festgelegt und erste relevante Themenfelder identifiziert, z. B. notwendige Veränderungen im Beschaffungsprozess oder die Auswahl nachhaltigkeitsorientierter Lieferanten. Für die Geschäftsführung war zusätzlich die Frage von Bedeutung, inwiefern eine Anpassung der internen Begrifflichkeiten der BSC mit der spezifischen „GWÖ-Sprache“, in Form eines „Matchings beider Sprachen“ gelingen kann. Für die Akzeptanz im Controlling und die allgemeine Praktikabilität in der Praxis wurde dieser Faktor im Vorfeld als bedeutsam identifiziert. Für den Entwicklungsprozess hilfreich waren die bereits definierten Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in den einzelnen BSC-Perspektiven der RTG. Dies beschleunigte den Entwicklungsprozess, da die entsprechenden Ziele und Kennzahlen nicht erst im Prozess vom Praxispartner festgelegt werden mussten. Das Vorhandensein einer bereits bestehenden BSC kann somit als Vorteil für die Entwicklung eingeschätzt werden.

## BSC Mitarbeitende

Erfolgsfaktor	Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahmen
Mitarbeiter:innenorientierung/-entwicklung	1. Die Mitarbeiter:innen-zufriedenheit ist gesteigert (Arbeiten Sie gerne bei der RTG?)	MA-Zufriedenheitsindex ist gesteigert (bezogen auf 2018) in %]	> 3,1 (von 4)	Regelmäßige MA-Befragung Analyse und Maßnahmenableitung aus der MA-Befragung durch Q-Team
	2. Das ökologische Verhalten der MA im Arbeitsalltag wird gefördert (fühlen die MA sich gut ausgebildet zu Nachhaltigkeit und GWÖ?)	Teilnahmequote Weiterbildungspass Integration in MA-Abfrage	Kontinuierlich steigern	Weiterbildungspass umsetzen (AZUBI-Projekt)
	3. Grundverständnis und Inhalte des EFQM-Modells, der GWÖ, der BSC und des Tourismuskonzepts sind allen MA bekannt	Integration in MA-Abfrage	>75 %	Mitarbeiter:innengerechte Kommunikation der Systeme EFQM, GWÖ, BSC und des Tourismuskonzepts an alle MA
	4. Alle MA verfügen über umfangreiche Produktkenntnisse, speziell zu nachhaltigen Produkten	Teilnahmequote Weiterbildungspass	> 60 %	Weiterbildungspass umsetzen (AZUBI-Projekt)



Sabine Thiele

Geschäftsführerin der Regensburg Tourismus GmbH, EFQM-Assessorin, Nachhaltigkeitsmanagerin und angehende GWÖ-Beraterin.  
rtg@regensburg.de

Abb. 2: Aufbau der bisherigen RTC-Balanced Scorecard (Quelle: Regensburg Tourismus GmbH)

## Vorgehen und Ergebnisse

Im ersten Arbeitsschritt wurden alle vorhandenen BSC-Perspektiven gesichtet, inhaltlich geprüft und mit Hilfe des GWÖ-Peer-Review-Bogens den entsprechenden GWÖ-Themen- und Aspekten zugeordnet. Die Prüfung der jeweiligen Passung erfolgte anhand der Vorgaben aus der GWÖ-Kompaktbilanz und inhaltlichen Beschreibung der GWÖ-Themen und Aspekte (Matrix-Entwicklungsteam 2017). Die inhaltlich überschneidenden GWÖ-Aspekte wurden zu den entsprechenden Zielen in der BSC zugeordnet und im Anschluss mit den Verantwortlichen der RTG abgestimmt. Um den Faktor „Praktikabilität“ gewährleisten zu können, wurde diese Zuordnung anhand einer zusätzlichen Spalte in den BSC-Perspektiven visualisiert (Abb.3). Dieses Vorgehen markierte einen Meilenstein im Praxistest, da es die Verständlichkeit und Praktikabilität deutlich erhöhte. Für alle Beteiligten war nun „auf einen Blick“ ersichtlich, auf welches BSC-Ziel die entsprechenden GWÖ-Aspekte „einzahlen“. Ein „Matching“ beider Konzepte ist entsprechend gelungen und die Hypothese, dass eine Integration von GWÖ-Inhalten in die BSC-Perspektiven möglich ist, konnte dadurch bestätigt werden.

Der erste Entwurf wurde im Okt. 2021 fertiggestellt und im Anschluss von RTG gesichtet. Im darauffolgenden Entwicklungsschritt stand die Integration einer zusätzlichen, fünften Perspektive zur Diskussion. Da RTG als

100% kommunales Unternehmen eng mit politischen Gremien und der Stadt Regensburg zusammenarbeitet und dies in der bisherigen BSC als Erfolgsfaktor „Messung Politik“ erfasst wurde, erfolgte im Entwurf der Vorschlag einer fünften Perspektive (benannt als Community-Perspektive). Diese Perspektive sollte insbesondere die relevanten Aspekte abbilden, die in der GWÖ-Matrix als „E: Gesellschaftliches Umfeld“ bezeichnet werden (Gehra/Kiermeier 2021). Mit dem Ziel solche relevanten gesellschaftliche Aspekte deutlicher abzubilden, führten Gehra/Kiermeier (2021) eine zusätzliche „Nicht-Markt-Perspektive“ ein (siehe Abb.1), wie bereits von verschiedenen Autoren postuliert (vgl. Figge et al. 2001; Hahn/Wagner 2001). In den Vorüberlegungen zum Praxistest wurde dies als konzeptionelle Möglichkeit definiert und erwies sich als sinnvolles Vorgehen. Die fünfte Perspektive wurde aus strategischer Sicht als für das Wirkungsfeld von RTG zutreffend betrachtet. Im weiteren Entwicklungsprozess wurde der Begriff „Community“ verworfen, aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung letztlich als „Stakeholder:innen-Perspektive“ benannt. In der Diskussion erschien der Begriff „Community“ nicht konkret genug für die in der Perspektive abgebildeten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen der RTG. Es ist hervorzuheben, dass für jedes Unternehmen individuell zu entscheiden ist, ob eine fünfte Perspektive Sinn macht. Für RTG eröffnete die fünfte Perspektive die Möglichkeit, relevante Stakeholder:innen wie z. B. Zulieferer konkreter abzubilden und gesellschaftliche Aspekte (Trans-

RTG GWÖ BSC: Mitarbeitende					
Erfolgsfaktor	Ziel	GWÖ-Aspekt	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahmen
Mitarbeitendeorientierung/-entwicklung	1. Die Mitarbeitenden-zufriedenheit ist gesteigert (Arbeiten Sie gerne bei der RTG?)	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz C1.1. Mitarbeitenden-orientierte Unternehmenskultur	MA-Zufriedenheitsindex ist gesteigert (bezogen auf 2018) in %]	> 3,1 (von 4)	Regelmäßige MA-Befragung Analyse und Maßnahmenableitung aus der MA-Befragung durch Q-Team
	2. Das ökologische Verhalten der MA im Arbeitsalltag wird gefördert (Fühlen die MA sich gut ausgebildet zu Nachhaltigkeit und GWÖ?)	C3 Förderung des ökolog. Verhaltens der Mitarbeitenden	Teilnahmequote Weiterbildungspass Integration in MA-Abfrage	Kontinuierlich steigern	Weiterbildungspass umsetzen (AZUBI-Projekt)
	3. Grundverständnis und Inhalte des EFQM-Modells, der GWÖ, der BSC und des Tourismuskonzepts sind allen MA bekannt	C3.3.Organisationskultur, Sensibilisierung & Unternehmensinterne Prozesse	Integration in MA-Abfrage	>75 %	Mitarbeiter:innengerechte Kommunikation der Systeme EFQM, GWÖ, BSC und des Tourismuskonzepts an alle MA
	4. Alle MA verfügen über umfangreiche Produktkenntnisse, speziell zu nachhaltigen Produkten	C3.3.Organisationskultur, Sensibilisierung & Unternehmensinterne Prozesse	Teilnahmequote Weiterbildungspass	> 60 %	Weiterbildungspass umsetzen (AZUBI-Projekt)

Abb. 3: Perspektive der RTG-GWÖ-BSC (Quelle: Eigene Darstellung)

parenz und gesellschaftliche Mitentscheidung) für das Controlling konkret und transparent abzubilden.

Zwischen Okt. und Dez. 2021 fand ein fortlaufender Austausch zwischen allen Beteiligten statt, der seinen Abschluss in der finalen Version der RTG-GWÖ-BSC fand (Abb. 4). Für die praktische Anwendung sind zwei Versionen des Modells zu nutzen, für die Übersicht der einzelnen BSC-Perspektiven (Abb. 3) und die Gesamtübersicht aller Perspektiven und entsprechenden GWÖ-Aspekte (Abb. 4). Ersteres kann sich vor allem für die tägliche Praxis im Controlling bewähren. Die zweite Übersicht dient vor allem für den Überblick der entsprechenden GWÖ-Aspekte.

### Fazit und Anwendung in der Praxis

Der erste Praxistest liefert vielversprechende Hinweise, dass sich das Modell in der Praxis bewähren kann. Mit dem Praxispartner wurde das Vorgehen an die geplante Ausrichtung des Unternehmens angepasst und bildete sich letztendlich in Form einer erweiterten BSC ab. Die passenden GWÖ-Aspekte wurden zu den Inhalten der BSC ergänzt. Im Rahmen des partizipativen Entwicklungs-

prozesses wurde der Entwurf schrittweise angepasst und die Rückmeldungen des Praxispartners integriert. Wie u. a. von Pfister/Matern (2021) gefordert, konnten relevante Aspekte der Nachhaltigkeit in das BSC-Managementsystem integriert und dadurch für das Controlling und alle weiteren Bereiche des Unternehmens „sichtbarer“ gemacht werden (Pfister/Matern 2021).

Beide Konzepte wurden, einfach ausgedrückt, „nebeneinandergelegt“ und auf Analogien und inhaltliche Passung geprüft. Dieser Arbeitsschritt war Ausgangspunkt für die wichtige Erkenntnis, dass in den einzelnen BSC-Perspektiven die Einführung einer separaten Spalte der GWÖ-Aspekte sinnvoll ist. In der GWÖ-BSC der RTG (Abb.3) sind die passenden GWÖ-Aspekte den fünf BSC-Perspektiven zugeordnet. Es ist auf einen Blick ersichtlich, welche gemeinwohlökonomie-orientierten Aspekte relevant sind und verdeutlicht, welches GWÖ-Feld auf welches BSC-Ziel „einzahlt“.

Die Frage, ob sich interne Begrifflichkeiten aus der bestehenden BSC mit der spezifischen Sprache der GWÖ in Einklang bringen lassen, kann für den Praxispartner RTG überwiegend mit „Ja“ beantwortet werden. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass nicht

zu allen BSC-Zielen entsprechende GWÖ-Aspekte gefunden werden konnten. In diesem Fall gab es kein inhaltliches „Match“. Dies war lediglich in der BSC-Perspektive „Prozesse“ der Fall. Als Implikation daraus wurde die Hypothese formuliert, dass das GWÖ-Konzept durch die Ausrichtung auf vergangenheitsorientierte Kennzahlen in einem vorwiegenden „Blick in den Rückspiegel“ agiert. Dadurch besteht ein Mangel an zukunftsorientierten Aspekten. Dies kann für die GWÖ-Bewegung und die stetige Weiterentwicklung der GWÖ-Bilanz als Hinweis dienen. Grundsätzlich wurde das GWÖ-Konzept zwar nicht als Managementsystem entwickelt, eine Berücksichtigung von zukunftsorientierten Aspekten als „Blick nach vorne“ ist jedoch dann von Vorteil, wenn tatsächlich eine umfassende Implikation von Nachhaltigkeitsthemen in die Steuerung von Unternehmen erfolgen soll. Für die RTG bedeutet die Erkenntnis des nichtvorhandenen Matches bei der Prozessperspektive, dass die internen Prozesse in Bezug auf Nachhaltigkeit bzw. GWÖ-Kriterien weiter überarbeitet werden müssen, um in den Arbeitsalltag integriert zu werden.

Der Nutzen des Modells liegt aus Sicht der RTG vor allem darin, dass durch den Einzug

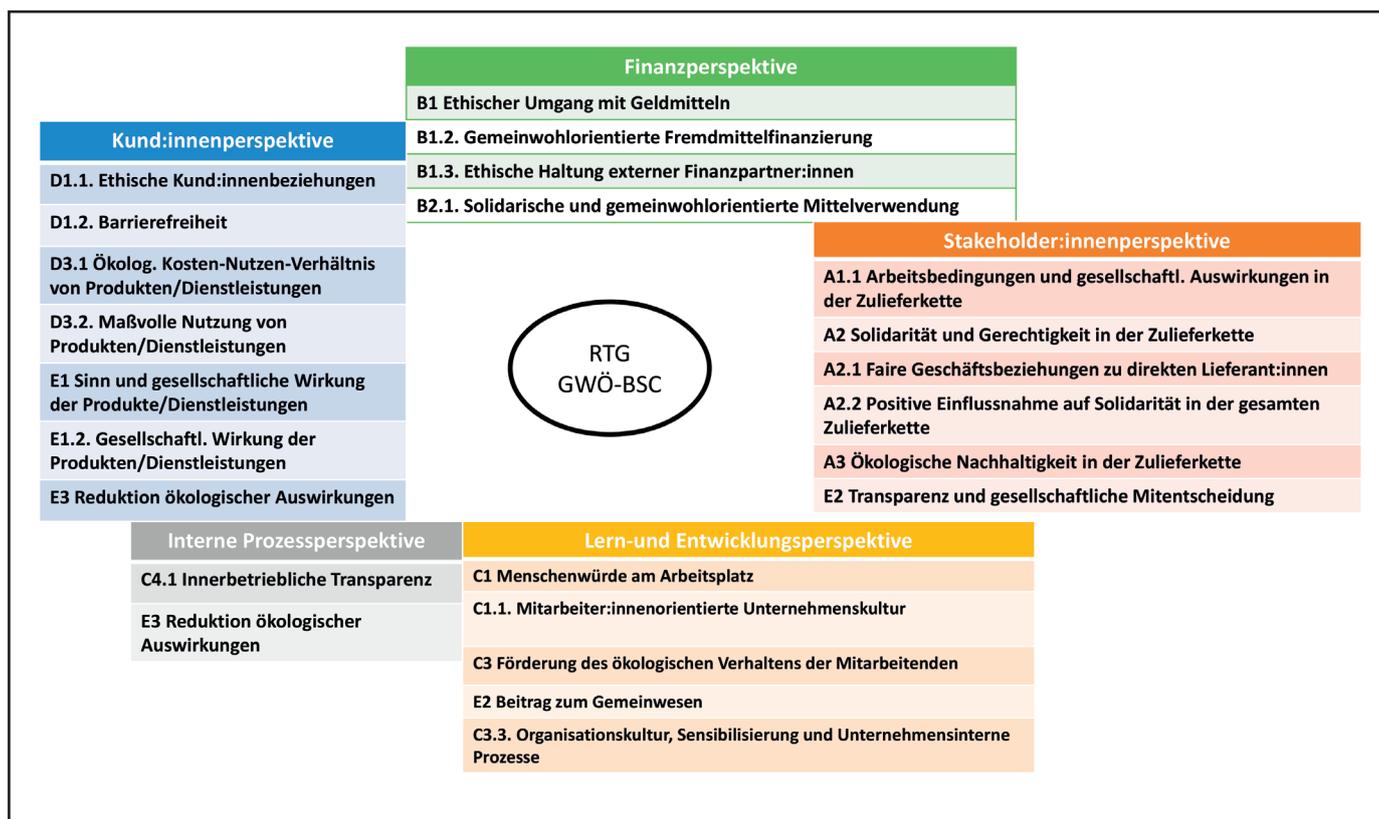


Abb. 4: Die „RTG-GWÖ-BSC“: Fünf Perspektiven und die zugeordneten GWÖ-Aspekte im Überblick

der GWÖ-Aspekte in das BSC-Format die Sichtbarkeit dieser Themen für das Controlling gewährleistet ist. Dies liefert erstmals einen umfassenden Überblick, welche Nachhaltigkeitsthemen in welchen Bereichen des Unternehmens angedockt sind und von den Mitarbeitenden entsprechend bearbeitet werden. Wie bisher werden aus der BSC die Jahresziele für die Mitarbeitenden abgeleitet. Aufgrund der Verwendung einer Gemeinwohl-Ökonomie orientierten BSC dürfte der Nachhaltigkeitsgedanke in der Belegschaft dadurch noch tiefer verankert werden.

Im Kontext der geplanten Wiederholung der GWÖ-Bilanzierung für 2023/2024 verspricht sich die RTG den Vorteil, dass die geforderten Kennzahlen deutlich einfacher zur Verfügung stehen werden, da sie „auf Knopfdruck“ über das Controlling angefordert werden können. Die RTG-GWÖ-BSC soll bis 2025 als operatives Verfahren zum Einsatz kommen. Insgesamt wird das Experiment, eine GWÖ BSC für ein Unternehmen zu konzipieren von allen Beteiligten als gelungen eingeschätzt. Die These, dass der vergangenheitsorientierte Blick der GWÖ-Bilanz mithilfe des BSC-Formats mehr in die strategische „Zukunft gerichtet“ werden kann, bestätigte sich. Es konnten erste wichtige Hinweise für förderliche Rahmenbedingungen zur Ein-

führung des Modells festgestellt werden. Von Vorteil ist beispielweise, wenn Unternehmen bereits mit dem BSC-Verfahren vertraut sind. Dies ist allerdings nicht notwendige Bedingung zur Anwendbarkeit des GWÖ-BSC-Modells. Für Unternehmen, die sich dem Thema Gemeinwohl-Ökonomie widmen möchten, könnte das Modell als hilfreiche Unterstützung auf dem Weg zur GWÖ-Bilanzierung dienen. Von großem Interesse ist aus Sicht der Autor:innen, wenn weitere Unternehmen das Modell in der Praxis ausprobieren und entsprechend ihrer individuellen Anforderungen entwickeln, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen. ■

**Literatur**

Arnold, Wolfgang, Freimann, Jürgen & Kurz, Rudi (2000) Sustainable Balanced Scorecard (SBS): Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das BSC-Konzept. Konzept – Erfahrungen – Perspektiven. In: Controlling & Management: Jg. 47 (6) S. 391-400.

Felber, Christian (2018) Gemeinwohlökonomie. München: Piper Verlag.

Figge, Frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner, Markus (2001) Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Center for Sustainability Management. Lüneburg.

Gehra, Wolfgang und Schmidt, Julia (2020) Gemeinwohlbilanz und Balanced Scorecard – Überlegungen für eine Annäherung. In: Franz, Hans Werner et al. (Hrsg.)

Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Management Sozialer Innovationen als Gestaltung gesellschaftlicher Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6_6)

Gehra, Wolfgang und Kiermeier, Darryl (2021) Gestaltung einer Balanced Scorecard nach den Prinzipien der Gemeinwohlökonomie. In: Ökologisches Wirtschaften: Jg. 1 (36) S. 33-37.

Hahn, Tobias und Wagner, Markus (2001) Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Center for Sustainability Management. Lüneburg.

Kaplan, Robert und Norton, David (1997) Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Matrix-Entwicklungsteam (2017) Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz. Verfügbar über: [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/04/8e/048e113f-5802-494e-866b-c3f8c8a6a674/gwoe\\_arbeitsbuch\\_5\\_0\\_kompaktbilanz.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/04/8e/048e113f-5802-494e-866b-c3f8c8a6a674/gwoe_arbeitsbuch_5_0_kompaktbilanz.pdf) (Letzter Zugriff: 06.12.2021).

Neßler, Christian und Fischer, Maria-Teresa (2013) Social-Responsive Balanced Scorecard: Wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Kennzahlen umsetzen. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Peer-Review GWÖ. (o.D.) Verfügbar über: [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/5a/d5/5ad53ba5-5c39-43dc-8fda-7d9ce00c2dc2/vorlage-dokumentation-peer-evaluation-matrix50.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/5a/d5/5ad53ba5-5c39-43dc-8fda-7d9ce00c2dc2/vorlage-dokumentation-peer-evaluation-matrix50.pdf) (Letzter Zugriff: 04.12.2021).

Pfister, Matthias und Matern, Janina (2021) Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in ein strategisches Steuerungssystem-Vergleich zwischen mittelständischen Unternehmen und kapitalmarktorientierten Konzernen. In: Der Betrieb 39, S. 2233-2237.