Erkenntnisse aus der Anwendung einer Gemeinwohl-Ökonomie Balanced Scorecard

Insights aus dem Praxistest bei Regensburg Tourismus GmbH

Wolfgang Gehra
Kim Klein
Sabine Thiele

In der Ausgabe 1 des Controller Magazins im Jahr 2023 erschien der Bericht über einen vielversprechenden Praxistest, der die Konzeption und die Implementierung einer Gemeinwohl-Ökonomie Balanced Scorecard zum Inhalt hatte. Vorausgegangen waren Forschungsarbeiten von Wolfgang Gehra und Kim Klein, die der Frage nachgingen, inwieweit sich soziale und nachhaltige Zielorientierungen von Organisationen, respektive der Ordnungsrahmen der Gemeinwohl-Ökonomie, in zukunftsorientierte betriebliche Steuerungssysteme, wie eine Balanced Scorecard integrieren lassen.

Als Vorteile der Zusammenführung von Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) und Balanced Scorecard (BSC) wurde Folgendes angenommen: Zum einen ermöglicht die Integration der GWÖ-Aspekte in das Controlling auf natürliche Weise und in der alltäglichen Steuerung eine nachhaltige Transformation „von innen" (Gehra/Kiermeier 2021). Zum anderen könnte sich auch der Aufwand eines GWÖ-Bilanzierungsprozesses 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 somit 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).

Summary

Nach gut drei Jahren Erfahrung mit der praktischen Anwendung einer explizit entwickelten Balanced Scorecard, die die Perspektive der Gemeinwohl-Ökonomie integriert, skizziert dieser Beitrag die wesentlichen Erkenntnisse. Hat der damals „vielversprechende" Praxistest (siehe Controller Magazin 1/23, S. 22 ff) die Erwartungen erfüllt?

Auf der Suche nach einem Praxispartnerunternehmen, das sich als Pionier für eine reale Entwicklung und Anwendung eine GWÖ BSC zur Verfügung stellt, fand sich in der Regensburg Tourismus GmbH, vertreten durch die Geschäftsführerin Sabine Thiele und ihrem Team, ein kongenialer Anwendungsfall.

Der Praxispartner: Regensburg Tourismus GmbH

Seit 2005 ist die Regensburg Tourismus GmbH (RTG) 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 RTG arbeitet auf der Basis des Business Excellence-Modells der EFQM. Im Jahr 2007 hat die RTG „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 für 2019, eine zweite für 2020-2021 (die dritte GWÖ-Bilanz 2022-2023 ist in Arbeit). Eine BSC existiert seit 2013, seit 2016 werden nachhaltige Kennzahlen und Zielwerte in der BSC formuliert und Nachhaltigkeitsbefragungen von entsprechenden Stakeholdern und Partnern durchgeführt.

Vorgehen und Ergebnisse

Die praktische Erarbeitung im Jahr 2021 erfolgte in mehreren „Schleifen" auf Basis des theoretischen Modells von Gehra & Kiermeier (2021). Als erster Schritt wurden alle vorhandenen BSC-Perspektiven der RTG 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). Sich überschneidende GWÖ-Aspekte wurden zu den entsprechenden Zielen in der BSC zugeordnet und mit den Verantwortlichen der RTG abgestimmt. Um Praktikabilität in der Anwendung gewährleisten zu können, wurde diese Zuordnung anhand einer zusätzlichen Spalte in den BSC-Perspektiven visualisiert (**Abb. 1**). Dieses Vorgehen markierte einen Meilenstein im Praxistest. Es war nun auf einen Blick ersichtlich und nachvollziehbar, auf welches BSC-Ziel die entsprechenden GWÖ-Aspekte „einzahlen". Ein „Matching" beider Konzepte konnte dadurch erreicht und die Hypothese, dass eine Integration von GWÖ-Inhalten in die BSC-Perspektiven möglich ist, bestätigt werden.

Der erste Entwurf wurde im Oktober 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, zu Beginn benannt als „Community-Perspektive". Diese Perspektive sollte insbesondere relevante Aspekte abbilden, die in der GWÖ-Matrix als „E: Gesellschaftliches Umfeld" bezeichnet werden (Gehra/Kiermeier 2021). Mit dem Ziel, gesellschaftliche Aspekte deutlicher abzubilden, führten Gehra/Kiermeier (2021) in ihrem Konzept eine „Nicht-Markt-Perspektive" ein, wie bereits von verschiedenen Autoren vorher 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 jedoch der Begriff „Community" verworfen. Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung der RTG einigte man sich auf den Begriff der „Stakeholder:innen-Perspektive" (**Abb. 2**). In der Diskussion erschien der Begriff „Community" nicht konkret genug für die in der Perspektive abgebildeten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen der RTG. Für jedes Unternehmen gilt es individuell zu entscheiden, 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 (Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung) für das Controlling konkret und transparent abzubilden.

Erkenntnisse aus der Anwendung in der Praxis

Nach der Einführung und Anwendung als Steuerungsinstrument im Januar 2022 sind mittlerweile fast drei Jahre vergangen. Der damalige, erste Praxistest galt aus der Sicht aller Beteiligten als vielversprechend. Darüber hinaus erhielten die Autor:innen einige Anfragen über die Konzeption der GWÖ-BSC. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Erfahrungen geschildert: inwieweit haben sich die Erwartungen erfüllt, wo besteht Verbesserungsbedarf und welche positiven Nebeneffekte sind entstanden? Die geplante nächste GWÖ-Bilanzierung der RTG war aus Sicht der Autor:innen ein idealer Zeitpunkt, um die praktische Anwendung der GWÖ-BSC nochmals genauer zu betrachten und zu überprüfen, in welchen Bereichen sich die entwickelte BSC-GWÖ im Controlling-Prozess bewährt hat und worin seitens der RTG ggf. Anpassungen vorgenommen wurden.

Die offenen Fragen, die sich durch eine fortlaufende praktische Anwendung der BSC-GWÖ ergeben haben, beziehen sich daher vor allem auf folgende Punkte:

1. Wo wird die GWÖ-BSC konkret im Management/Controlling angewendet? In welchen Bereichen bestehen direkte Berührungspunkte zwischen der Belegschaft der RTG und der GWÖ-BSC, z.B. bei Zielvereinbarungen o.ä.?
2. Hat die GWÖ-BSC positive Effekte auf eine erneute GWÖ-Bilanzierung? Wenn ja, welche?
3. Werden die Inhalte der Gemeinwohl-Ökonomie durch Verankerung im Controlling „organischer" im Unternehmensalltag abgebildet? Wenn ja, wo wird dies spürbar?
4. Welche relevanten Learnings ergaben sich nach der Einführung seitens der Geschäftsführung?
5. Welche Vorteile bietet die GWÖ-BSC für mittelständische Unternehmen? Wo bestehen Grenzen in der Praktikabilität?

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.Organisations-kultur, 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.Organisations-kultur, Sensibilisierung & Unternehmensinterne Prozesse	Teilnahmequote Weiterbildungspass	> 60 %	Weiterbildungspass umsetzen (AZUBI-Projekt)

Abb. 1: Perspektive Mitarbeitende der RTG-GWÖ-BSC. Quelle: Eigene Darstellung

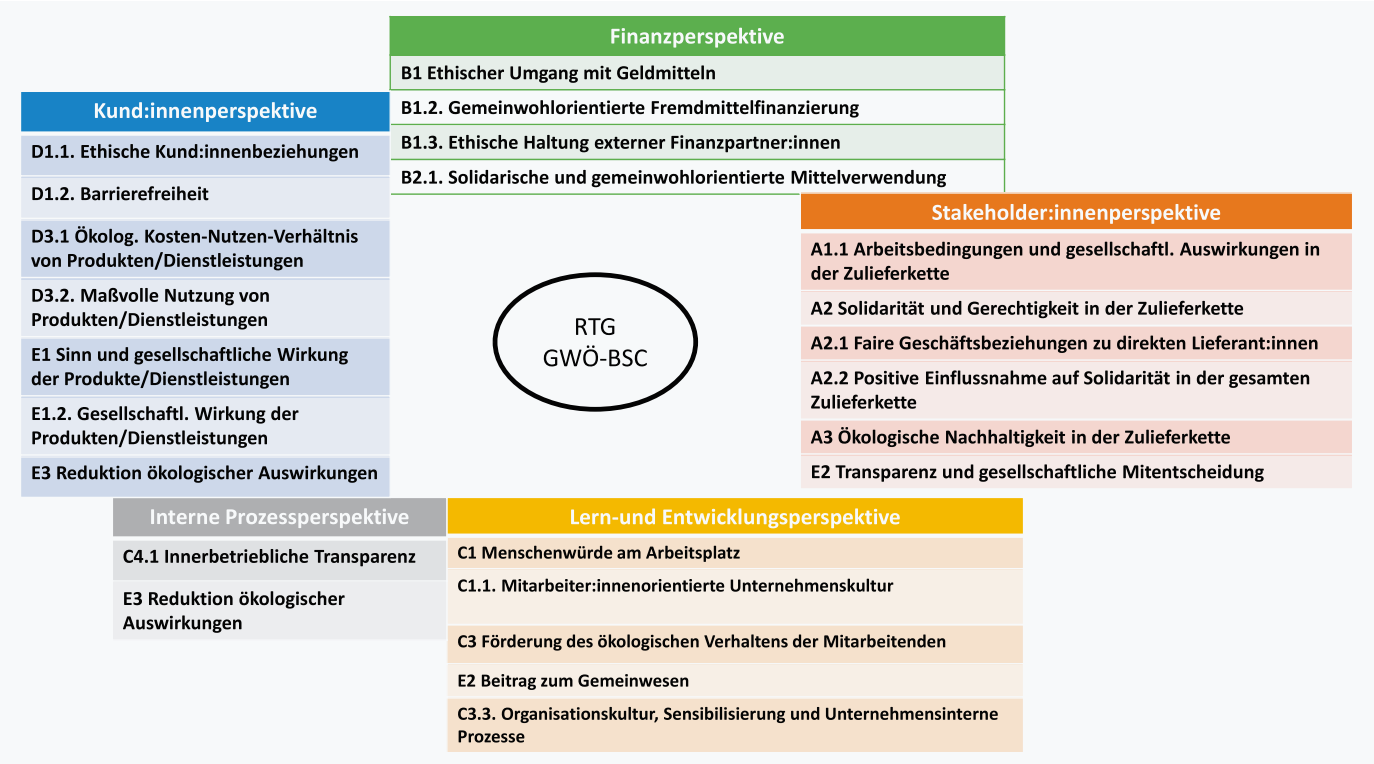


Abb. 2: Die „RTG-GWÖ-BSC": Fünf Perspektiven und die zugeordneten GWÖ-Aspekte im Überblick. Quelle: Eigene Darstellung

Neben der wissenschaftlichen Perspektive sind für die RTG vor allem die Erkenntnisse für den Arbeitsalltag und die Praktikabilität interessant und nutzbringend, ebenso bietet sich vielleicht eine Übertragbarkeit auf andere Unternehmen an. Im Folgenden sollen daher die fünf Ausgangsfragen spezifiziert werden. Aus Sicht der Autor:innen ist im Rahmen des Erfahrungsberichts zu überprüfen, ob und in welchem Rahmen die GWÖ-BSC nach Einführung in der Praxis der RTG angewendet wird: Welche direkten Berührungspunkte/Anwendungsfelder der GWÖ-BSC ergaben sich z. B. mit den Führungskräften/Mitarbeitenden der RTG? Gab es durch die Erfahrungen im praktischen „Doing" weitere Anpassungen? Wird weiterhin mit der entwickelten Matrix (siehe Abb. 2) gearbeitet?

Daneben ist von Interesse, ob sich, wie von den Autor:innen im Rahmen des ersten Praxistests vermutet, Vorteile für einen neuen GWÖ-Bilanzierungsprozess ergeben können. Dies wurde angenommen, da die relevanten GWÖ-Kennzahlen „auf Knopfdruck" im Controlling vorliegen, nachdem die relevanten GWÖ-Aspekte in der BSC im regulären Controlling abgebildet wurden. Es wurde davon ausgegangen, dass dies eine Erleichterung der Datenabfrage im ausführlichen GWÖ-Bilanzierungsprozess ergeben wird. Ist dies aus Sicht der Geschäftsführung der Fall? Fand im Rahmen der dreijährigen praktischen Anwendung eine nachhaltige Transformation „von innen" (Gehra/Kiermeier 2021) statt, welche durch Implementierung von sozialen und nachhaltigen Zielorientierungen durch das Wertesystem der Gemeinwohl-Ökonomie als Hypothese aufgestellt wurde? Abschließend werden die bisher erzielten Learnings und Vorteile beleuchtet, um festzuhalten, inwiefern sich das GWÖ-BSC-Modell für andere mittelständische Unternehmen eignet oder worin Grenzen bestehen.

Verankerung der BSC zur strategischen Steuerung und Zielvereinbarung

Die RTG arbeitet seit 2013 mit einer BSC als strategischem Werkzeug und Instrument im Risikomanagement. Die langfristigen, strategischen Ziele der BSC sind die Grundlage für die jährliche Zielvereinbarung für das RTG-Team. Aus der BSC kaskadieren sich die Jahresziele für die jeweiligen Arbeitsbereiche der RTG (Tourist Information, Marketing, Veranstaltungsmanagement, Verwaltung). Auch die Projektarbeit der Auszubildenden wird von Anfang an auf eine Jahreszielvereinbarung ausgerichtet. Alle Jahresziele müssen einen Bezug zur BSC haben und möglichst auf die 17 SDGs einzahlen. Darüber hinaus haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, über die Jahreszielerreichung eine Vereinbarung mit der Geschäftsführung abzuschließen. Je nach Zielerreichungsgrad wird ein finanzieller Bonus von bis zu 100% eines Bruttomonatseinkommens ausgezahlt. Im monatlichen Controlling machen die Führungskräfte Aussagen dazu, wie es um den Erreichungsgrad ihrer Ziele des Arbeitsbereichs gestellt ist, diese Darstellung erfolgt „unregelmäßig" alle paar Monate. Die eigene BSC dient als Grundlage für die Jahresziele im folgenden Ablauf:

- Januar – jede Abteilung erstellt die eigenen Jahresziele im Team je Bereich
- bis März – Jahresziele sind mit der Geschäftsführung abgestimmt
- übers Jahr – Umsetzung der Ziele, Kontrolle durch die Führungskräfte
- „unregelmäßige" Kontrolle durch das Controlling beim monatlichen Controlling
- Frühjahr des Folgejahres – Endkontrolle der Jahresziele im Jahresabschluss
- Mai des Folgejahres – Auszahlung des Bonus nach erfolgreicher Wirtschaftsprüfung

Die BSC wird bei der RTG alle drei bis fünf Jahre überarbeitet. Darüber hinaus dient die BSC als Grundlage für die Formulierung der individuellen Zielvereinbarungen aller Mitarbeitenden. Dabei ist die persönliche Jahreszielvereinbarung

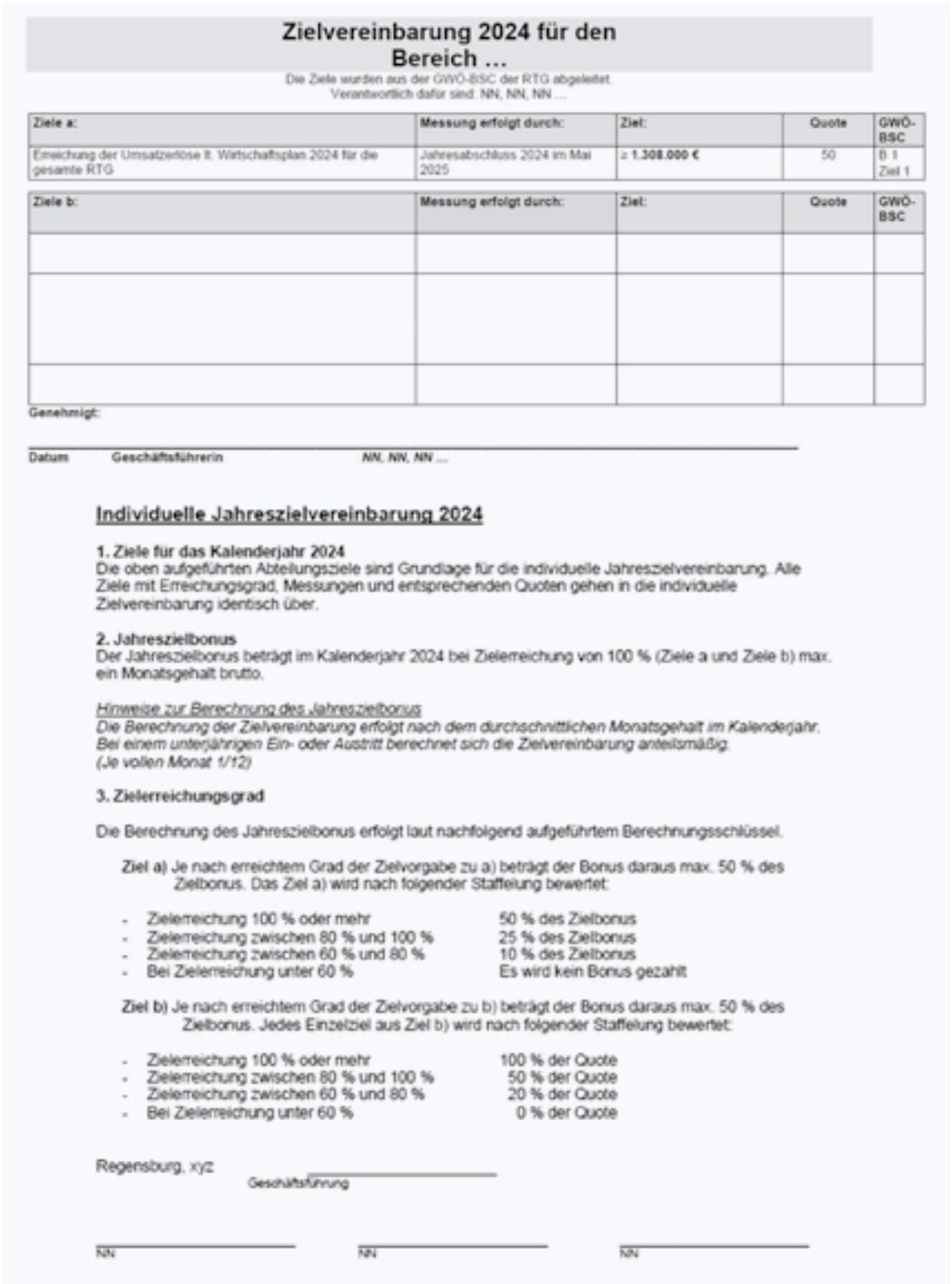
- von der jeweiligen BSC abgeleitet,
- einfach (eine einfache Tabelle, die im Arbeitsbereich gut sichtbar für alle aufgehängt werden kann),

- von den Mitarbeitenden selbst formuliert,
- mit Bezug zur BSC (und möglichst zu den 17 SDG),
- finanziell attraktiv.

Abb. 3 illustriert die Zielvereinbarungen mit der integrierten GWÖ-Perspektive zum einen je Bereich und zum anderen individuell für jeden Mitarbeitenden.

Die GWÖ-BSC und die erreichten Ziele

Die neu entwickelte und um die GWÖ-Perspektive erweiterte GWÖ-BSC ging 2022 an den Start. Sie enthält 27 strategische Ziele in den Bereichen Finanzen (5 Ziele), Kund:innen/Bürger:innen/Politik (11), Mitarbeitende (4), Partner:innen/Lieferant:innen (3), Prozesse (4). Im Rückblick wurden von den strategischen Zielen bis Juni 2024 17



Zielvereinbarung 2024 für den Bereich …

Die Ziele wurden aus der GWÖ-BSC der RTG abgeleitet.
Verantwortlich dafür sind: NN, NN, NN …

Ziele a:	Messung erfolgt durch:	Ziel:	Quote	GWÖ-BSC
Erreichung der Umsatzerlöse lt. Wirtschaftsplan 2024 für die gesamte RTG	Jahresabschluss 2024 im Mai 2025	≥ 1.308.000 €	50	B 1 Ziel 1

Ziele b:	Messung erfolgt durch:	Ziel:	Quote	GWÖ-BSC

Genehmigt:

Datum Geschäftsführerin NN, NN, NN …

Individuelle Jahreszielvereinbarung 2024

1. Ziele für das Kalenderjahr 2024
Die oben aufgeführten Abteilungsziele sind Grundlage für die individuelle Jahreszielvereinbarung. Alle Ziele mit Erreichungsgrad, Messungen und entsprechenden Quoten gehen in die individuelle Zielvereinbarung identisch über.

2. Jahreszielbonus
Der Jahreszielbonus beträgt im Kalenderjahr 2024 bei Zielerreichung von 100 % (Ziele a und Ziele b) max. ein Monatsgehalt brutto.

Hinweise zur Berechnung des Jahreszielbonus
Die Berechnung der Zielvereinbarung erfolgt nach dem durchschnittlichen Monatsgehalt im Kalenderjahr. Bei einem unterjährigen Ein- oder Austritt berechnet sich die Zielvereinbarung anteilsmäßig. (Je vollen Monat 1/12)

3. Zielerreichungsgrad

Die Berechnung des Jahreszielbonus erfolgt laut nachfolgend aufgeführtem Berechnungsschlüssel.

Ziel a) Je nach erreichtem Grad der Zielvorgabe zu a) beträgt der Bonus daraus max. 50 % des Zielbonus. Das Ziel a) wird nach folgender Staffelung bewertet:

- Zielerreichung 100 % oder mehr — 50 % des Zielbonus
- Zielerreichung zwischen 80 % und 100 % — 25 % des Zielbonus
- Zielerreichung zwischen 60 % und 80 % — 10 % des Zielbonus
- Bei Zielerreichung unter 60 % — Es wird kein Bonus gezahlt

Ziel b) Je nach erreichtem Grad der Zielvorgabe zu b) beträgt der Bonus daraus max. 50 % des Zielbonus. Jedes Einzelziel aus Ziel b) wird nach folgender Staffelung bewertet:

- Zielerreichung 100 % oder mehr — 100 % der Quote
- Zielerreichung zwischen 80 % und 100 % — 50 % der Quote
- Zielerreichung zwischen 60 % und 80 % — 20 % der Quote
- Bei Zielerreichung unter 60 % — 0 % der Quote

Regensburg, xyz
Geschäftsführung

NN NN NN

Abb. 3: Formblatt Jahresziele: Seite 1 Zielvereinbarung der RTG für 2024 je Bereich und Seite 2 individuelle Jahreszielvereinbarung 2024 je Mitarbeitenden

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

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

Master of Science (MSc.), Master of Social Management (M.S.M.), Systemischer Business Coach. Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Learning & Development und Talent Management.
kim.klein@gmx.net

Sabine Thiele

Geschäftsführerin der Regensburg Tourismus GmbH, EFQM- und EFE-Assessorin, Nachhaltigkeitsmanagerin, Business-Coach und Beraterin.
kontakt@sabinethiele.de

erreicht bzw. entwickeln sich stabil, an 10 Zielen wird weitergearbeitet. Im Einzelnen bedeutet das:

- Im Bereich Finanzen (5): davon 4 stabil bzw. erreicht, 1 in Bearbeitung/Änderung,
- Kund:innen/Bürger:innen/Politik (11): davon 8 stabil bzw. erreicht, 3 in Bearbeitung,
- Mitarbeitende (4): davon 3 stabil bzw. erreicht, 1 in Bearbeitung,
- Partner:innen/Lieferant:innen (3): davon 1 stabil bzw. erreicht, 2 in Bearbeitung,
- Prozesse (4): davon 1 stabil bzw. erreicht, 3 in Bearbeitung.

Nun zu den Ausgangsfragestellungen:

1. Wo wird die GWÖ-BSC konkret im Management/Controlling angewendet? In welchen Bereichen bestehen direkte Berührungspunkte zwischen der Belegschaft der RTG und der GWÖ-BSC, z. B. bei Zielvereinbarungen o.ä.?
2. Werden die Inhalte der Gemeinwohl-Ökonomie durch Verankerung im Controlling „organischer" im Unternehmensalltag abgebildet? Wenn ja, wo wird dies spürbar?

Folgende Effekte sind seit Einführung des Konzepts festgestellt worden:

- deutlich sichtbare Integration des GWÖ-Gedankens in die Strategie und in die Jahresziele,
- systematisches, regelmäßiges Messen des Zielerreichungsgrades durch die Jahresziele,
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema „nachhaltig wirtschaften" / Gemeinwohl,
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden für eine nachhaltige Beschaffung,
- höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Thema Nachhaltigkeit (Sinnhaftigkeit der Arbeit),
- Imageförderung der RTG dort, wo es um GWÖ und Nachhaltigkeit geht.

Als Hintergrundinformation ist dabei wichtig zu erläutern, wie die Daten bzgl. der Zielerreichungsgrade und Gemeinwohlbilanzierung erfasst, gespeichert und nachgehalten werden. Grundlage dafür ist ein seit 2005 genutztes Kennzahlen-Set, basierend auf Excel. Dabei werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen erhoben und betrachtet. Diese beziehen sich auf die Interessengruppen (Stakeholder:innen) und auf die einzelnen Arbeitsbereiche. Die Kennzahlen werden täglich, wöchentlich, monatlich, quartalsweise und jährlich durch die Arbeitsbereiche gepflegt und sind von allen Kennzahlen-Verantwortlichen einsehbar. Eines der Datenblätter beinhaltet die Kennzahlen der BSC. Das Kennzahlen-Set ist dynamisch und wird für ganz unterschiedliche Reportings benötigt, auch für Zertifizierungen. Dafür werden ständig eine unterschiedliche Auswahl von Kennzahlen benötigt.

In den letzten Jahren kamen nach und nach mehr ökologische Kennzahlen hinzu. Zuletzt die der CO_2-Berechnung (seit 2021) und die Auswahl an Lieferant:innen mit einem anerkannten Label (seit 2023). Das Kennzahlen-Set war eine wesentliche Hilfe bei der Erstellung der ersten GWÖ-Bilanz. Aktuell wird die dritte Bilanz erstmals in einer Vollversion und mit Hilfe der Software „goodbalancer" erstellt. Die Software ermöglicht nach der Fertigstellung der GWÖ-Bilanz einen Abgleich mit den 17 SDG und ist CSRD-konform, d.h. es kann ein Reporting für die 12 Kriterien der ESRS erstellt werden. Diese Synergieeffekte sind absolut positiv hervorzuheben.

3. Hat die GWÖ-BSC positive Effekte auf eine erneute GWÖ-Bilanzierung? Wenn ja, welche?
4. Welche relevanten Learnings ergaben sich nach der Einführung seitens der Geschäftsführung?
5. Welche Vorteile bietet die GWÖ-BSC für mittelständische Unternehmen? Wo bestehen Grenzen in der Praktikabilität?

Aufgrund der zukunftsorientierten Zieldatenerfassung sind Synergieeffekte für die Neuerstellung einer GWÖ-Bilanz sichtbar geworden, ein nicht zu unterschätzender Vorteil gerade für kleinere und mittlere Unternehmen. Besondere Herausforderungen gibt es in den Bereichen Partner:innen/Lieferant:innen und der Prozesse. In beiden Bereichen müssen langfristig Menschen außerhalb des Unternehmens aktiviert und mitgenommen werden. Gelang das vor und während der Pandemie noch gut, wird es seit 2023 zunehmend schwerer. Als Gründe, warum man nicht nachhaltig wirtschaften möchte, werden hauptsächlich Bürokratisierung, Inflation oder die schlechte Wirtschaftslage in Deutschland genannt. Es ist auch zu beobachten, dass die vehemente Kritik an der aktuellen Bundesregierung, der Rechtsruck in Europa und die damit einhergehenden negativen Konsequenzen für eine klimafreundliche Politik ein nachhaltiges Handeln erschweren. Dennoch wird die RTG an dem beschrittenen Weg festhalten. Zeitgleich bereitet die RTG sich auf die CSRD vor bzw. die Berichterstattung nach ESRS. Die GWÖ-BSC wird dabei ein wichtiges Tool für die Unternehmensführung bleiben.

Insgesamt sind demzufolge die Erfahrungen ausgesprochen positiv. Die Implementierung einer GWÖ-Perspektive in die BSC hat die Gemeinwohlorientierung deutlich sichtbar in die Strategie integriert und durch den regelmäßigen Zielabgleich greifbarer gemacht. Die Mitarbeitenden wurden sowohl für das Thema nachhaltiges Wirtschaften generell als auch für die nachhaltige Beschaffung sensibilisiert. Im Zusammenhang mit den individuellen Zielvereinbarungen und einer höheren Identifikation scheint die anfangs postulierte „Transformation von innen" gelungen und intensiviert worden zu sein. Ebenso sind aufgrund der zukunftsorientierten Zieldatenerfassung Synergieeffekte für die Neuerstellung einer GWÖ-Bilanz sichtbar geworden, ein nicht zu unterschätzender Vorteil gerade für kleinere und mittlere Unternehmen.

Das wertvolle und mit sehr guten Erfahrungen schließende Fazit der RTG mit einer GWÖ BSC soll daher Ermutigung sein für weitere Organisationen, gesellschaftliche und nachhaltige Ziele zukunftsgerichtet bereits in der strategischen Steuerung zu implementieren. Somit hat der Praxistest die Erwartungen erfüllt. ■

Literatur

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

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

Gehra, Wolfgang, Klein, Kim, Thiele, Sabine (2023). Die BSC-Entwicklung aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie. Controller Magazin 1/2023, 49. Jahrgang. 2023. Haufe. ISSN 1616-0495

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

Matrix-Entwicklungsteam (2017) Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz. Verfügbar über: https://germany.econgood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/GWOE_Arbeitsbuch_5_0_1_voll_FIN_WEB2.pdf (Letzter Zugriff: 21.10.2024).

Peer-Review GWÖ. (o.D.) Verfügbar über: https://germany.econgood.org/umsetzung/unternehmen/audit-und-peer-evaluierung/ (Letzter Zugriff: 21.10.2024).