



QuartaVista

QuartaVista – Die Wertschöpfung der Zukunft steuern und bilanzieren

Einleitung und Motivation

Die ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen, die uns gegenwärtig bedrücken, sind ohne Beispiel. Seit längerem steht unsere Art zu wirtschaften in zunehmender Kritik (Crouch 2015, Nida-Rümelin 2015, Mau 2017). Eine wiederkehrende Frage lautet: Schafft die Wirtschaft mit den eigenen Mitteln die Wende zum Schutz der natürlichen Ressourcen, die wir zum Leben brauchen und zu einer zukunftsfähigen Art zu produzieren? Oder schafft sie unser aller Grundlagen und damit ihre eigenen ab?

In der Vergangenheit hieß gutes Wirtschaften in den meisten Fällen mehr Gewinn. Die eigentlich naheliegende Frage, was Gewinn sei, wurde schon lange nicht mehr gestellt. Ist es wirklich ein Gewinn, wenn wir für den finanziellen Erfolg die Natur so beschädigen, dass sich inzwischen viele Menschen zu Recht Sorgen um die Zukunft der Erde und damit um die Zukunft der Menschheit machen?

Problematisch an der traditionellen Gewinnvorstellung ist, dass sie Alles, was nicht finanziell bewertet werden kann, nicht wahrnimmt oder abwertet. Dabei wird übersehen, dass Risiken existieren oder hervorgerufen werden, die existenziell für ein Unternehmen sein können. Der Verzicht auf respektvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern beispielsweise kann ein Unternehmen ruinieren, genauso wie der Verkauf von kurzlebigen Produkten, die die Kunden verärgern. Was eine Zeitlang Umsatz und Gewinn ankurbeln kann, kann sich andererseits rasch zu einem unkalkulierbaren Risiko, zu einem irreparablen Schaden auswachsen.

Andererseits wertet es Unternehmen in der Wahrnehmung der Gesellschaft auf, wenn deren Mitarbeiter zuvorkommend behandelt und in ihrer Entwicklung vielfältig unterstützt werden, wenn nach ökologischen Grundsätzen produziert wird, wenn die Produkte besonders haltbar sind. Unternehmen schaffen Werte, wenn sie zufriedene Mitarbeiter haben, die ihre Familien nicht mit Problem am Arbeitsplatz belasten, wenn sie Müllberge voller defekter, nicht reparierbarer oder wiederverwendbarer Produkte vermeiden, wenn sie ihre Risiken minimieren, die ja auch Risiken für die Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden bedeuten. Besonders deutlich wird dieser Gesichtspunkt in der Landwirtschaft. Unausgewogene Düngung und Einsatz von Pestiziden und Herbiziden z. B. beschädigen nicht allein Grundwasser und Artenvielfalt, sondern langfristig auch die Bodenfruchtbarkeit, d. h. die existentielle Grundlage der Höfe. Nachhaltige Landwirtschaft erhält nicht nur den Nutzwert des Bodens sondern kann diesen sogar steigern, z. B. durch Humusaufbau.

Warum erscheinen solche Aspekte, solche Werte eigentlich nicht im „Wertebericht“ eines Unternehmens, seiner Bilanz?

Forschungsthesen

Wir glauben, dass dazu zwei Elemente fehlen:

Zum einen ist der Gewinn- oder Profitbegriff größer zu fassen. Die Beschränkung auf das Finanzielle ist zu eng. Darum tauchen nichtfinanzielle Werte auch nicht in der Bilanz auf. Wir schlagen vor, den Profit in insgesamt vier Dimensionen zu bilanzieren:

- In der finanziellen Dimension, so wie es seit langem geschieht.
- In der sozialen Dimension, die eine Kosten- und Nutzenanalyse für die Gesellschaft beinhaltet.
- In der ökologischen Dimension, in der die Wirkungen auf die Natur erfasst werden.
- In der Wissensdimension, die erzeugte Wissenszuwächse wie auch Wissensverluste registriert.

Zum anderen braucht es eine Erweiterung der Buchhaltungspraxis, um diese in die Lage zu versetzen, diese Profite und ggf. auch Verluste in den drei neuen Dimensionen zu erfassen. Diese sollen soweit sinnvoll und möglich monetarisiert werden, so dass sie in der finanziellen Bilanz dargestellt werden können, an der zentralen Stelle im Geschäftsbericht.

Um eine Unternehmensstrategie zu planen, die auf diese vier Profitdimensionen abzielt, ist ein verändertes Denken nötig, das wir durch zwei Ansätze fördern möchten. Bereits bei der Formulierung eines Geschäftsmodells oder der Skizze einer Strategie sollen alle vier Dimensionen berücksichtigt werden. Moderne Softwarewerkzeuge sollen dabei helfen, diese Dimensionen auch zu verstehen, zu bewerten und gegeneinander abzuwägen, so dass die Strategie von Unternehmen sich auf ein breites, vierdimensionales Profitverständnis stützt und ganzheitliche Planung macht.

Auf den Schultern von Riesen

Unser Ansatz greift verschiedene existierende Praktiken auf, die sich in den vergangenen etwa 30 Jahren herausgebildet haben. Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung („Brundtland-Kommission“) hat 1987 mit dem modernen Nachhaltigkeitsbegriff die sogenannte „triple bottom line“ (drei Dimensionen: Finanzen, Ökologie, Soziales) als Berichts- und Bewertungssystem geschaffen. Auf diese Arbeiten geht die moderne Praktik der Öko- und Sozialbilanzen zurück. Oft handelt es sich dabei um zusätzliche Berichte, die den finanziellen Geschäftsbericht ergänzen. Selbst bei der Praxis des Integrierten Berichtswesens („Integrated Reporting“) ist immer eine Trennung der drei Aspekte sichtbar. Die tatsächliche Integration in einen einzigen Geschäftsbericht ist noch nicht gelungen. Derzeit sind weitere Modelle in der öffentlichen Diskussion, z. B. ist die Bilanzierung nach den Regeln der Gemeinwohlökonomie (Felber 2010) eine – wenngleich nicht vollständige – Alternative, die zwar einen hohen Integrationsgrad der erfassten Wertedimensionen aufweist, deren Steuerungspotential für ein Unternehmen gleichzeitig gering ist.

Auch der Ansatz der „Balanced Scorecard“ (Kaplan u. Norton 1997) verfolgt neben der rein finanziellen Sicht weitere Dimensionen (Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenzial). Ein interessanter und weitreichender Ansatz hierbei ist jener der „Relational Economics“ (Wieland 2018). Die Definition von 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable

Development Goals, SDGs) durch die Vereinten Nationen hat die Diskussion über eine ganzheitliche Betrachtung des Wirtschaftsgeschehens stark beschleunigt und konkretisiert.

Ein sehr weitgehender Vorschlag ist der Ansatz „Richtig rechnen“ (Hiß 2015), sowohl hinsichtlich der Dimensionen unternehmerischen Handelns als auch im Umfang der Monetarisierung der Wirkungen dieses Handelns, so dass diese in der klassischen finanziellen Bilanz sichtbar werden. Auf diese Vorarbeit stützt sich auch unsere Arbeit.



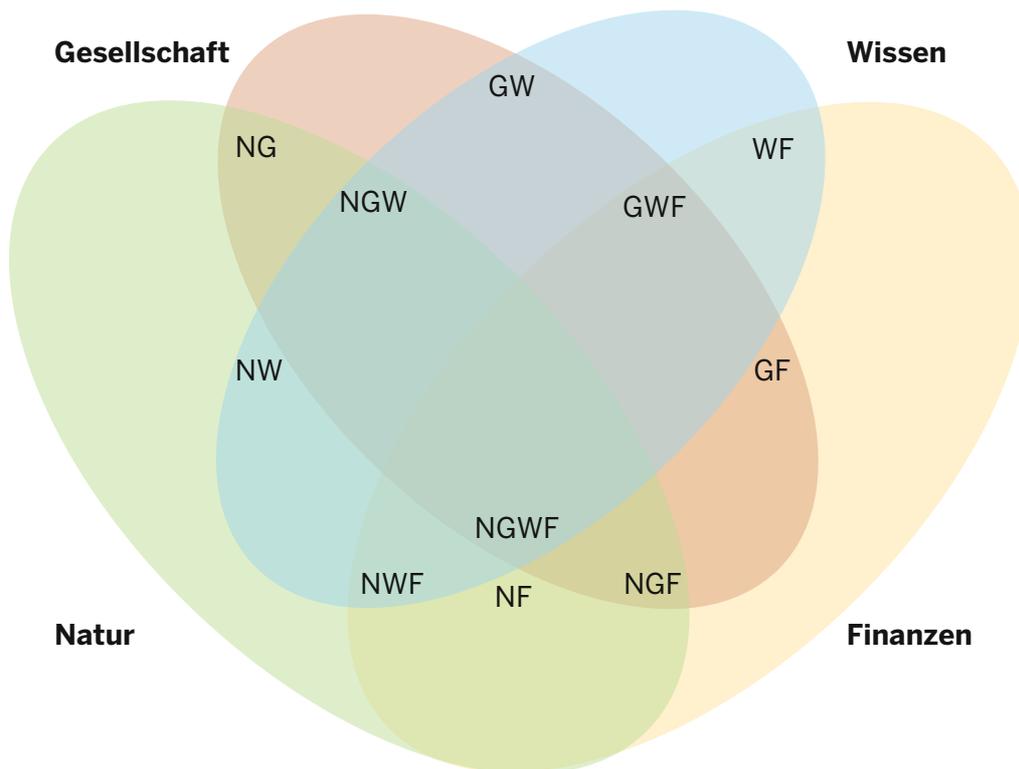
Das Experiment

Im Projekt QuartaVista wird die Frage der Wertschöpfung nicht allein im Finanziellen, sondern auch im Sozialen, Ökologischen und Wissensfundus entwickelt. Mit finanzieller Förderung vom *Bundesministerium für Arbeit und Soziales* werden die Antworten und Lösungen praktisch erprobt. Dazu soll der traditionell in der Buchführung verankerte Bewertungsrahmen in einem Softwaresystem für das betriebliche Rechnungswesen erweitert werden, um durch ein Unternehmen geschaffene, aber nicht verkehrsfähige Werte zu integrieren, soziale und ökologische Fort- und Rückschritte als Gewinne und Lasten bzw. Risiken eines Unternehmens auszuweisen, um damit in der finanziellen Bilanz einen umfassenden Werte- und Risiko-Bericht präsentieren zu können, ohne auf Prosa und Schönfärberei zurückzugreifen. Ziel ist es, in Unternehmen einen neuen Blick auf ihr Handeln zu etablieren, der sie zusammen mit Gesellschaft und Natur durch Risikovermeidung prosperieren lässt.

Zusammenhänge aufzuzeigen, Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu bewerten und ganzheitliches Denken zu fördern, das ist das Ziel des Projektes QuartaVista. Anderes Handeln erfordert Fantasie und ein Gespür für innovative Chancen, aber vor allem eine solide Kenntnis der Fakten und geschaffenen Werte. Optionen zu erkennen

und strategisch zu kombinieren: Darin liegt der zweite Schwerpunkt des Projektes, der den Blick in die Zukunft richtet und die Navigation zwischen den zahlreichen Handlungsalternativen erlaubt. Durch eine Software, die Entscheidern erlaubt, sich der Vielfalt der Möglichkeiten, aber auch dem Dickicht des letztlich Unmöglichen zu stellen und das eine vom anderen zu unterscheiden, soll in Unternehmen die Strategieentwicklung und das Risikomanagement verbessert werden.

QuartaVista – Dimensionen der Wertschöpfung



Externalisierte Schäden kehren zurück (Bumerang-Effekt)

Unternehmerisches Handeln ist immer verbunden mit ungewollten Wirkungen auf Mensch und Natur. Oft werden diese Veränderungen erst im Laufe der Zeit in ihrem ganzen Umfang erkennbar. Der Blick auf kurzfristige Gewinne blendet die längerfristigen Schäden und Risiken aus und bürdet der Gesellschaft die Kosten dieser Schäden auf („externalisierte Kosten“).

Ein Beispiel aus der Landwirtschaft sind die durch den Klimawandel ausgelösten Wetterextreme. Der Dürresommer 2018 verursachte betriebswirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe, für die die Bauern vom Staat finanzielle Hilfen forderten. Da die Landwirtschaft mit einem Anteil von ca. 30 % einer der Hauptverursacher des Klimawandels ist, zeigen sich hier die Schwachpunkte des bestehenden Bewertungssystems. Betriebe, die in der Vergangenheit so gewirtschaftet haben, dass wenig Emissionen entstehen, hatten dafür einen höheren Aufwand in Kauf genommen und produzierten teurer als Betriebe, die keinen oder weniger Aufwand für die Vermeidung von Emissionen betrieben. Die Betriebe, die keine Maßnahmen zur Vermeidung von

Klimaschäden ergriffen haben, hatten in ihrer Gewinn- und Verlustrechnung weniger Kosten in der Produktion zu verbuchen und erschienen demnach als erfolgreicher. Die Betriebe, die Emissionen vermieden, hatten dadurch einen Wettbewerbsnachteil und konnten die Aufwände meistens nicht refinanzieren.

Von den eintretenden Schäden sind aber beide, die verursachenden und die vermeidenden Betriebe, gleichermaßen finanziell betroffen. Die Verursacher werden nicht müde, weiterhin vom Staat und der EU Unterstützung einzufordern, haben aber noch nicht demonstriert, dass sie mit dieser Unterstützung nicht weitere Schäden hinterlassen. Aber selbst wenn sich die Landwirtschaft verändern würde, wie kann sie ihr verändertes Verhalten und seine positiven Wirkungen nachweisen?

Wir glauben, dass der einfachste Weg dazu wäre, diese Wirkungen zu monetarisieren und in der Geschäftsbilanz auszuweisen. Dies würde dem Staat und der EU zielgerechte Unterstützung ermöglichen, es bewahrte gleichzeitig den Verwaltungsapparat vor überbordender Komplexität, weil ein Blick in die Bilanz oder in die Steuererklärung hier bereits Klarheit über die Ansprüche schaffen könnte.

Die Grundlage für dieses Vorgehen liefert die differenzierte Beschaffung von Daten und Informationen in der Buchhaltung. Durch die verursachungsgerechte Zuordnung von Aufwänden und Erträgen bei der Verbuchung kann genauer nachvollzogen werden, für was ein Unternehmen Aufwand betrieben und Geld ausgegeben hat oder nicht.

Beispiel: Bilanz der RWAG 2017

Bilanz 2017 - Standard

Bilanz- und GuV-Position	Betrag in Hauswährung
DE SKR04 Bilanz	0,00 EUR
Aktiva	2.494.172,60 EUR
Anlagevermögen	1.973.409,31 EUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	5.831,00 EUR
Sachanlagen	350.809,36 EUR
Finanzanlagen	1.616.768,95 EUR
Umlaufvermögen	520.763,29 EUR
Passiva	-2.494.172,60 EUR
Notizen	0,00 EUR

Bilanz 2017 – nach QuartaVista (incl. Nachhaltigkeitsbuchungen)

Bilanz- und GuV-Position	Betrag in Hauswährung
DE SKR04 Bilanz	0,00 EUR
Aktiva	2.503.517,60 EUR
Anlagevermögen	1.982.754,31 EUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	5.831,00 EUR
Sachanlagen	350.809,36 EUR
Finanzanlagen	1.616.768,95 EUR
Nachhaltige Vermögenswerte	9.345,00 EUR
019000 Wertschöpfung Umwelt	5.125,00 EUR
019100 Wertschöpfung Gesellschaft	1.100,00 EUR
019200 Wertschöpfung Wissen	3.120,00 EUR
Umlaufvermögen	520.763,29 EUR
Passiva	-2.503.517,60 EUR
Notizen	0,00 EUR

Bilanz nach HGB

Standard

DE SKR04 Bilanz
Aktiva
Anlagevermögen
Immaterielle Vermögensgegenstände
Sachanlagen
Finanzanlagen
Umlaufvermögen
Rechnungsabgrenzungsposten
Aktive latente Steuern
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung
Passiva
Notizen

modifiziert nach QuartaVista

DE SKR04 Bilanz
Aktiva
Anlagevermögen
Immaterielle Vermögensgegenstände
Sachanlagen
Finanzanlagen
Nachhaltige Vermögenswerte
019000-Wertschöpfung Umwelt
019100-Wertschöpfung Gesellschaft
019200-Wertschöpfung Wissen
Umlaufvermögen
Rechnungsabgrenzungsposten
Aktive latente Steuern
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung
Passiva
Notizen

Analogie zur Biologie

Es gibt eine Parallele in der Biologie. Die Epigenetik wird hier zum Sinnbild: Eine Pflanze, die Schädlinge nicht wahrnehmen kann, stirbt. Risiken und Schäden wahrzunehmen, die das eigene unternehmerische Handeln verursacht, ist eine existenziell wichtige Warnfunktion. Das sollte sich auch im unternehmerischen Denken niederschlagen (Hiß 2014). Bislang sind Unternehmen nur empfindlich für finanzielle Informationen, jedoch taub für unternehmerische Risiken, aber auch Chancen, in den Dimensionen Ökologie, Gesellschaft und Wissen. Diese Lücke schließt der Ansatz von Quarta Vista.

Theoretischer Ansatz trifft auf Realität

Das Forschungsprojekt QuartaVista verfolgt nun gerade diese Vorgehensweise und soll Antwort auf folgende Fragen geben: Welche Handlungen in der Wirtschaft führen zu Schäden (Kosten) und Risiken, die der Allgemeinheit übertragen werden, und welche Aktivitäten führen zu einer Wertschöpfung, die sich derzeit noch nicht in den Bilanzen abbilden lassen? Wie kommt man zu allgemein akzeptierten Kenngrößen und wie müsste eine Integrierte Bilanz dann eigentlich aussehen? Welche Handlungsspielräume haben Unternehmen hier überhaupt heute und in Zukunft und wie hängen diese miteinander zusammen?

Die Projektpartner bilden hierbei sogenannte Experimentierräume, in denen die ganzheitliche integrative Bilanzierungsmethode gemeinsam erarbeitet und auch real erprobt werden kann. Die im Projekt zusammenarbeitenden Unternehmen kommen derzeit alle aus dem Bereich Erzeugung und Handel von Bio-Lebensmitteln. Diese Gruppe wurde bewusst ausgewählt, weil hier die ganzheitliche Denkweise weit entwickelt ist, und bereits viel Basiswissen existiert. Ein wesentlicher Partner hierbei ist die Regionalwert AG Freiburg, die den von Christian Hiß beschriebenen Prozess „Richtig rechnen“ anwendet (Hiß 2015). Dieses auf den Landwirtschaftssektor zugeschnittene Vorgehen der alternativen Bilanzierung ist ein guter Startpunkt für die Generalisierung dieser Überlegungen, die auch anderen Branchen vorgelegt und dort diskutiert werden sollen.

Teamstrukturen

Um ein möglichst fruchtbares Arbeiten zu ermöglichen, wurden die Projektpartner nach ihren Aufgaben unterteilt. Die *Expertisepartner* bringen die theoretischen und IT-technischen Kompetenzen ein. Diese Partner sind auch für die Umsetzung der Lösung in Form der Methodik und IT verantwortlich. Die *Experimentierpartner* bringen den Bezug zum realen Wirtschaftsgeschehen ein und verwenden Ihre Unternehmen als Testumgebung. In sogenannten Experimentierräumen arbeiten die Teams der Experimentierpartner zusammen und tauschen sich gegenseitig aus. Die Ergebnisse stehen allen Partnern zur Verfügung. Eine Sonderrolle nimmt die Regionalwert AG Freiburg ein, da sie in beiden Gruppen vertreten ist.

Expertisepartner

- SAP SE
- Regionalwert AG Freiburg
- Parmenides Stiftung
- Cognostics AG

Experimentierpartner

- Regionalwert AG Freiburg
- Bohlsener Mühle GmbH
- Bodan Großhandel für Naturkost GmbH
- Bingenheimer Saatgut AG

Geschäftsmodelle vierdimensional entwickeln und dokumentieren

Der QuartaVista Business-Model-Canvas

Wissen	Wissensverlust <i>z. B. Aussterben traditioneller Praktiken, Vernichtung von Informationsbeständen, Verkauf von Patenten</i>		Wissenszuwachs <i>z. B. Dokumentation, Fachkräfte, Patente, Ausbildung, Open Source</i>			
	Gesellschaft	Soziale Kosten <i>Bürden, Risiken z. B. Verlust von Arbeitsplätzen oder Naherholungsgebieten, Lärmbelästigung</i>	Partner-, Lieferantennetzwerk <i>z. B. Lieferant, Zertifizierer, strategischer Kunde</i>	Verantwortung <i>Werte, Ziele, Grenzen z. B. Begrenzung des Klimawandels, Artenschutz, Kreislaufwirtschaft, soziale Fairness</i>	Kundensegmente <i>z. B. Konsumenten, Händler, Handwerksbetriebe, Industrie, Kommunen, Behörden</i>	Soziale Vorteile <i>z. B. Produktnutzen, Erhalt von Kulturtechniken, Stärkung sozialen Zusammenhalts, Steuereinnahmen</i>
Aktivitäten <i>z. B. Beratungstätigkeit, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Qualitätsmanagement</i>			Wertversprechen <i>Produkt, Dienstleistung z. B. Lebensmittel, Materialien, Finanzdienstleistungen, Pflegedienste</i>	Kundenbeziehungen <i>z. B. Direktmarketing, Außenwerbung, Kundendienste</i>		
Natur	Ökologische Kosten <i>Schäden, Risiken z. B. Biodiversitätsverlust, Ausbildung von resistenten Krankheitskeimen, Absenkung des Grundwasserspiegels</i>	Ressourcen <i>z. B. Rohstoffe, Halbzzeuge, Energie, Wasser, Know-how, Infrastruktur</i>	Nachhaltigkeit nach Ende der Lebenszeit <i>z. B. einfache Beseitigung des Produkts, Wiederverwendbarkeit von Komponenten, Energieeinsatz beim Recycling</i>	Nachhaltigkeit im Einsatz <i>z. B. Langlebigkeit, geringer Schadstoffausstoß, geringe Lärmbelästigung</i>	Vertriebskanäle <i>z. B. Direktverkauf, Vertriebspartner, Onlineshop</i>	Ökologische Vorteile <i>z. B. Reparaturen, Stabilisierungen, Risikovermeidung</i>
			Finanzielle Kosten und Risiken <i>z. B. Rohstoffkosten, Gehälter, Sozialbeiträge, Transportkosten; Rückstellungen</i>	Finanzielle Einnahmen <i>z. B. Einmalzahlungen, Abonnements, Wertkontrakte</i>		
Finanzen						

Wir sind nicht allein

Die OECD, aber auch Unternehmen, die von Ihrer Natur her ein Verbunddenken besitzen, beschäftigen sich intensiv mit solchen Betrachtungen. Eine Überführung und Verallgemeinerung der Idee für andere Branchen ist möglich und sinnvoll, ja sogar zunehmend gesucht. Im Sommer 2019 haben sich SAP, BASF und eine Reihe anderer „Global Player“ aus den Branchen Chemie, Pharma, Technologie, Baustoffe, Genussmittel sowie Banken, Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsinstitute in der „Value Balancing Alliance“ zusammengetan, um die Vorarbeiten der OECD zur Standardisierung zu unterstützen und zu präzisieren.

Unser Projektziel

Ziel des Projektes ist es, operative Methoden zu entwickeln, die die Zusammenhänge in einem Unternehmen und seinen internen und externen Interessengruppen analysiert, dokumentiert und Risiken und Wertschöpfungen transparent macht. Hierzu soll sowohl ein Strategie-Tool zur Visualisierung der Zusammenhänge und Handlungsräume (Handlungsoptionen) entstehen als auch ein alternatives Buchhaltungssystem, das neben den finanziellen Daten auch die Risiken und Wertschöpfungen der Dimensionen Soziales, Ökologisches und Wissen mit bewertet und in die finanzielle Erfolgsmessung von Unternehmen integriert.

Beispiele:

- Emissionsvermeidung
- Ressourcenmanagement (z. B. Wasser)
- Bodenfruchtbarkeit
- Biodiversität
- Supply -Chain-Monitoring
- Ausbildung / Weiterbildung
- Arbeitsschutz
- Gesundheitsförderung

Aktueller Bedarf

Derzeit ist eine breite politische und gesellschaftliche Diskussion zu diesem Thema im Gange. Ernst Ulrich von Weizsäcker vom Club of Rome mahnt schon seit Jahren an, dass wir nicht zuerst finanziell erfolgreich werden und uns dann um die anderen Aspekte kümmern können, weil wir auf dem Wege dahin die Welt bereits zerstört haben werden. Unternehmen und Unternehmer sind von diesem Prozess gemeinsam betroffen. Die Moral des Unternehmers beginnt eben nicht erst dann, wenn die Einnahmen größer sind als die Ausgaben, sondern in einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung.

Aktuell gibt es diverse Handlungsstränge, die dies untermauern, und die hoffen lassen, z. B.:

- Die Diskussion um die Bepreisung oder Besteuerung der CO₂-Emissionen;
- EU-Agrarsubventionen sollen leistungsbezogener für nachhaltiges Wirtschaften vergeben werden (55 Mrd €/a);
- Wir benötigen eine Ökosteuer für die gesamte Gesellschaft;
- *Fridays for future* zeigt den Generationenkonflikt auf;
- Immer mehr Unternehmen suchen nach ganzheitlichen Steuerungstools;
- Der Lifestyle der Gesellschaft verändert sich weltweit (Bio / Öko / Sozial);
- Die SDGs werden immer mehr zum anerkannten Standard;
- Die Nachhaltigkeitsindizes der Börsen werden immer wichtiger;
- GWÖ, BNN, Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK);
- Anpassung von Unternehmensstrategien nach dem „Doughnut of good life“ (Bsp: Outdoor-Marke Patagonia, Sainsbury-Supermärkte in GB (Raworth 2018)).

Danksagung

Das Forschungsprojekt *QuartaVista – Navigationssystem für werteorientierte Unternehmen* wird im Rahmen der von der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA) initiierten Förderrichtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Wir bedanken uns beim Ministerium und der INQA für die Unterstützung des Projektes.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin



Literatur

- Crouch, Colin (2015). *Die bezifferte Welt. Wie die Logik der Finanzmärkte das Wissen bedroht*, Suhrkamp, Berlin.
- Felber, Christian (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*, Deuticke, Wien.
- Hiß, Christian (2014). *Regionalwert AG. Mit Bürgeraktien die regionale Ökonomie stärken*, hrsg. von Die Agronauten e.V., Herder Verlag, Freiburg.
- Hiß, Christian (2015). *Richtig rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende*, oekom, München.
- Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Mau, Steffen (2017). *Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen*, Suhrkamp Verlag, Berlin 2017.
- Nida-Rümelin, Julian (2015). *Die Optimierungsfalle*, btb, München.
- Raworth, Kate (2018). *Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*, Hanser, München.
- Wieland, Josef (2018). *Relational Economics. Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen*, Metropolis, Marburg.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.