

Unternehmen als Wirkungssysteme

Unternehmenszweck, Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Rückkopplung in der Wirkungsökonomie

„Ein Unternehmen ist nicht nur eine Bilanz. Es ist ein Wirkungsträger.“

Autorin	Natalie Weber
Referenz	Wirkungsökonomie
Version	v1.0
Status	öffentliche Detailausarbeitung
Stand	24. Mai 2026
Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Unterbereich	Unternehmen als Wirkungssysteme
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Unternehmensberatung.

Inhaltsübersicht

1. Executive Summary
2. Ausgangsdiagnose: Unternehmen messen Bewegung, nicht Richtung
3. Begriffsabgrenzung: Wirkung, Zweck, Leistung und Gewinn
4. Das Unternehmen als Wirkungsträger: Ebenen und Wirkungspfade
5. Akteursgruppen im Unternehmenswirkungsraum
6. Status quo: ESG, CSRD, ESRS, Taxonomie und die Lücke zur Steuerung
7. Wirkungsarchitektur im Unternehmen: vom Bericht zum Steuerungskreislauf
8. Geschäftsmodellprüfung: Umsatz aus Wirkung oder aus Externalisierung?
9. WÖk-IDs, Scorecards und Datenquellen für Unternehmen
10. Steuer-, Preis- und Kapitalrückkopplung
11. Praxisbeispiele und Szenarien
12. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen
13. Website- und Portalintegration
14. Fazit

Kurzprofil

Metadatum	Angabe
Dokumenttyp	Öffentliches Detailkonzept
Zugehöriges Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Unterbereich	Unternehmen als Wirkungssysteme
Autorin	Natalie Weber · Wirkungsökonomie
Öffentlichkeit	Enthält keine internen CodeX-/Repository-Anweisungen
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Unternehmensberatung.

1. Executive Summary

Unternehmen sind in der Wirkungsökonomie keine isolierten Gewinnmaschinen, sondern Wirkungssysteme. Sie bündeln Kapital, Arbeit, Wissen, Technologie, Lieferketten, Produkte, Daten, Kultur, Sprache und Entscheidungen. Dadurch verändern sie Zustände: bei Beschäftigten, Kund:innen, Lieferant:innen, Gemeinden, Ökosystemen, demokratischen Institutionen und zukünftigen Generationen. Das Detailkonzept beschreibt, wie diese Zustandsveränderungen sichtbar, steuerbar und rückgekoppelt werden können.

Der zentrale Perspektivwechsel lautet: Gewinn bleibt wichtig, aber er verliert die Rolle des letzten Maßstabs. Gewinn ist ein Stabilitäts- und Tragfähigkeitssignal; er beantwortet die Frage, ob eine Lösung wirtschaftlich funktionieren kann. Er beantwortet nicht, ob diese Lösung Mensch, Planet und Demokratie stärkt. Dafür braucht es Wirkungsdaten, WÖk-IDs, Scorecards, T-SROI, Risikoprüfung, Governance und eine Unternehmenslogik, die positive Netto-Wirkung in Strategie, Produkte, Preise, Investitionen, Kultur und Führung übersetzt.

Dieses Konzept unterscheidet vier Ebenen der Unternehmenswirkung: Zweck und Governance, Geschäftsmodell und Wertschöpfung, operative Prozesse und Produkte sowie Rückkopplung über Kapital, Steuern, Märkte und öffentliche Wirkung. Ein Unternehmen kann in einzelnen Feldern gute Beiträge leisten und dennoch schädliche Gesamtwirkung erzeugen, wenn rote Linien verletzt werden. Deshalb ist die Nichtkompensationslogik zentral: gute Diversität kompensiert keine massiven Umweltschäden; gute Klimadaten kompensieren keine Kinderarbeit; hohe Beschäftigung kompensiert keine demokratiefeindliche Manipulation.

Die praktische Zielrichtung ist nicht Moralisierung, sondern Steuerbarkeit. Unternehmen erhalten einen belastbaren Orientierungsrahmen, um Wirkung als Managementgröße zu nutzen: in Strategieprozessen, Produktentscheidungen, Beschaffung, Finanzplanung, Risikomanagement, Reporting, Investitionsentscheidungen und Kommunikation. Damit entsteht eine regenerative Marktwirtschaft, in der Unternehmen nicht trotz positiver Wirkung überleben, sondern gerade durch positive Wirkung wettbewerbsfähig werden.

2. Ausgangsdiagnose: Unternehmen messen Bewegung, nicht Richtung

Die klassische Unternehmenslogik ist hervorragend darin, Bewegung zu messen: Umsatz, Ergebnis, Marge, Cashflow, Kapitalrendite, Produktivität, Marktanteil, Wachstum. Diese Größen sind wichtig, aber sie sagen wenig über Richtung. Ein Umsatz kann aus der Lösung eines Problems entstehen oder aus seiner Verschärfung. Eine Marge kann Ausdruck von Innovation sein oder von externalisierten Kosten. Ein Marktanteil kann gesellschaftliche Versorgung sichern oder Monopolmacht stabilisieren.

Die alte Logik behandelt Wirkung häufig als Zusatz: Nachhaltigkeitsbericht, ESG-Abfrage, Compliance-Anforderung, Reputationsschutz oder Investorenerwartung. Das führt zu einem strukturellen Nebeneinander. Links steht die „eigentliche“ Steuerung über Kapital, rechts die „zusätzliche“ Nachhaltigkeit. Die Wirkungsökonomie hebt diese Trennung auf. Sie fragt nicht, ob ein Unternehmen nebenbei nachhaltig berichtet, sondern ob seine Kernentscheidungen reale Zustandsveränderungen in Richtung Mensch, Planet und Demokratie erzeugen.

Das Problem liegt nicht in einzelnen Unternehmen. Viele Unternehmen wollen verantwortungsvoll handeln, stehen aber in Märkten, in denen negative Wirkung billiger ist als positive. Wer sauber produziert, faire Löhne zahlt, Lieferketten prüft, Daten offenlegt und langfristig investiert, trägt heute oft höhere Kosten. Wer Risiken auslagert, kann kurzfristig günstiger anbieten. Diese Anreizkrise ist systemisch. Unternehmen können sie nicht allein lösen, aber sie können ihre eigene Wirkung sichtbar machen und politische Rückkopplung ermöglichen.

Alte Unternehmenslogik	Wirkungsökonomische Unternehmenslogik
Unternehmenszweck wird faktisch aus Gewinn, Wachstum und Marktposition abgeleitet.	Unternehmenszweck wird an positiver Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie rückgebunden.
Nachhaltigkeit erscheint als Reporting-, Risiko- oder Reputationsfrage.	Nachhaltigkeit wird zur Systemarchitektur der Wertschöpfung.
KPI messen Leistung als Bewegung: Umsatz, Marge, Output, Marktanteil.	KII messen Wirkleistung: Zustandsveränderung, Resilienz, Prävention, Transformationswirkung.
Lieferketten sind Kosten- und Verfügbarkeitsfrage.	Lieferketten sind Wirkungsräume mit sozialer, ökologischer und demokratischer Rückkopplung.
Kapital bewertet vor allem Rendite und Risiko.	Kapital bewertet Wirkung, Resilienz, Versicherbarkeit, Datenqualität und Übergangsfähigkeit.

3. Begriffsabgrenzung: Wirkung, Zweck, Leistung und Gewinn

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Sie ist nicht Absicht, Image, Bericht, Haltung oder Output. Ein Unternehmen kann gute Absichten haben und dennoch negative Wirkung erzeugen. Es kann viele Maßnahmen umsetzen und dennoch seine Systemwirkung nicht verbessern. Deshalb muss der Begriff Wirkung sauber von Zweck, Leistung, Output und Kommunikation getrennt werden.

Der Unternehmenszweck beschreibt, wofür ein Unternehmen existiert. In der Wirkungsökonomie ist Purpose nicht Marketing, sondern Richtungsentscheidung. Er muss in Governance, Strategie, Produktportfolio, Investitionen, Beschaffung, Personalführung und Risikomanagement sichtbar werden. Ein Purpose, der nicht in Entscheidungen eingreift, ist Wirkungspotenzial, keine Wirkung.

Leistung wird nicht mehr automatisch mit Beschäftigung, Umsatz oder Aufwand gleichgesetzt. Wirkliche Leistung ist Wirkleistung: eine Aktivität, die positive Zustandsveränderung erzeugt. Scheinleistung erzeugt sichtbare Aktivität ohne tragfähige Wirkung. Blindleistung bindet Ressourcen, ohne das System zu verbessern. Verlustleistung erzeugt Schäden, die später repariert werden müssen. Diese Unterscheidung ist für Unternehmen besonders relevant, weil viele Managementsysteme Schein- und Blindleistung belohnen.

Gewinn bleibt erhalten. Die Wirkungsökonomie ist keine Anti-Unternehmenslogik. Sie verschiebt jedoch die Bedeutung des Gewinns. Gewinn ist ein Rückmeldungssignal: eine Lösung wird angenommen, ist marktfähig und kann skaliert werden. Gewinn wird problematisch, wenn er nur deshalb entsteht, weil Schäden ausgelagert, Menschen überlastet, Natur verbraucht oder Demokratie destabilisiert werden.

4. Das Unternehmen als Wirkungsträger: Ebenen und Wirkungspfade

Ein Unternehmen wirkt nicht nur über seine Produkte. Es wirkt über Kapitalallokation, Produktionsweisen, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Kommunikation, Daten, Lobbying, Steuerverhalten, Standorte, Innovationsentscheidungen und die Art, wie es Macht ausübt. Deshalb braucht die WÖk ein mehrschichtiges Unternehmensmodell.

Die erste Ebene ist der Zweck. Sie beantwortet, welche Probleme ein Unternehmen lösen will und welche Probleme es nicht erzeugen darf. Die zweite Ebene ist das Geschäftsmodell. Es zeigt, ob Umsatz aus positiver Wirkung, neutraler Versorgung oder negativer Externalisierung entsteht. Die dritte Ebene ist die operative Umsetzung: Prozesse, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Personal und Daten. Die vierte Ebene ist die gesellschaftliche Rückwirkung: Was verändert das Unternehmen in Märkten, Regionen, Normen, Standards, Infrastrukturen und Diskursen?

Für die Website bedeutet das: Wirtschaft & Unternehmen darf nicht nur als Branchenportal erscheinen, sondern als Umsetzungsknoten. Hier laufen Produkte, Lieferketten, Kapital, Arbeit, Wirkungsteuern, T-SROI, WÖk-IDs, Digitalisierung und politische Rahmenbedingungen zusammen.

Wirkungsebene	Leitfrage	Beispielhafte WÖk-Prüfung
Zweck und Governance	Warum existiert das Unternehmen und welche Grenzen gelten?	Zweckklausel, Vorstandspflichten, Wirkungsausschuss, rote Linien
Geschäftsmodell	Woraus entsteht Umsatz und welche Wirkung trägt ihn?	Anteil Umsatz mit positiver, neutraler, negativer Wirkung; Stranded-Asset-Prüfung
Wertschöpfung	Wie entstehen Produkte, Dienstleistungen und Lieferketten?	Produktscorecards, Lieferanten-WIX, NACE-/WÖk-ID-Mapping, DPP-Daten

Wirkungsebene	Leitfrage	Beispielhafte WÖk-Prüfung
Organisation	Wie werden Entscheidungen, Führung und Verantwortung gestaltet?	KII, Wirkungskompetenz, Team-Scorecards, Vergütung nach Wirkung
Markt und Gesellschaft	Welche Normen, Preise und Infrastrukturen verschiebt das Unternehmen?	T-SROI, Standardsetzung, Markttransformation, demokratische Wirkung

5. Akteursgruppen im Unternehmenswirkungsraum

Die Wirkung eines Unternehmens entsteht nicht durch eine einzelne Akteursgruppe. Geschäftsführung, Beschäftigte, Eigentümer:innen, Kund:innen, Lieferant:innen, Banken, Versicherungen, Aufsicht, Politik, Kommunen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft greifen ineinander. Wirkungsökonomisch geht es nicht darum, einzelne Gruppen moralisch zu markieren, sondern Rollen, Anreize und Verantwortlichkeiten transparent zu machen.

Besonders wichtig ist die Unterscheidung zwischen Entscheidungsmacht und Wirkungsempfang. Wer die meisten Wirkungen erfährt, hat oft die geringste Entscheidungsmacht: Beschäftigte in Lieferketten, Anwohner:innen, zukünftige Generationen, Ökosysteme, Kinder, Pflegebedürftige oder demokratische Institutionen. Unternehmen als Wirkungssysteme müssen deshalb Stakeholder nicht nur „anhören“, sondern Wirkungsempfänger strukturell berücksichtigen.

Akteursgruppe	Wirkungspotenzial	Wirkungsrisiko	WÖk-Anschluss
Geschäftsführung und Vorstand	Richtungsentscheidung, Governance, Kapitalallokation	Kurzfristlogik, KPI-Fixierung, Wirkungssimulation	Wirkungsklausel, KII-Dashboard, Wirkungsausschuss
Beschäftigte	Kompetenz, Innovation, Kultur, Frühwarnwissen	Überlastung, Entfremdung, Angstkultur	Mitarbeiterwirkungsräume, Weiterbildung, Beteiligung
Eigentümer:innen und Investoren	Kapital für Transformation und Skalierung	Renditedruck, Exit-Logik, Greenwashing	Kapitalwirkungsrating, T-SROI, Portfoliowirkung
Lieferant:innen	Hebel für soziale und ökologische Wirkung	Datenlücken, Dumping, Abhängigkeit	Lieferketten-Scorecards, faire Übergänge
Kund:innen	Nachfrage nach wirksamen Lösungen	Überforderung, Informationsasymmetrie	Wirkungstransparenz, Produktpässe, verständliche Signale
Politik und Verwaltung	Rahmen, Schutz, Pilotierung, Rechtssicherheit	Überregulierung, Symbolpolitik, Bürokratielast	Wirkungsrat, Standardisierung, KMU-Schutz

6. Status quo: ESG, CSRD, ESRS, Taxonomie und die Lücke zur Steuerung

Die heutige Berichtswelt ist kein unnützer Ballast. Sie bildet eine wachsende Datenbasis. Die CSRD verlangt von betroffenen Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte zu Risiken und Wirkungen; die ESRS strukturieren diese Informationen; die EU-Taxonomie schafft Kriterien für ökologisch nachhaltige Aktivitäten; Banken, Versicherungen und Investoren verlangen zunehmend Daten zu Übergangsrisiken, Resilienz und Nachhaltigkeitsperformance.

Die wirkungsökonomische Kritik lautet nicht: Diese Instrumente sind falsch. Die Kritik lautet: Sie bleiben oft zu weit von der Steuerungslogik entfernt. Daten werden erhoben, geprüft und berichtet, aber sie verändern Preise, Steuern, Beschaffung, Kapitalzugang und Geschäftsmodellentscheidungen noch nicht konsequent genug. Die WÖk will aus Berichtsdaten Steuerungsdaten machen.

Für Unternehmen bedeutet das: Nachhaltigkeitsdaten sind nicht nur Compliance. Sie werden zur Rohsubstanz künftiger Wettbewerbsfähigkeit. Ein Unternehmen, das seine WÖk-ID-Daten, Produktwirkung, Lieferkettenrisiken und Transformationspfade früh beherrscht, kann günstigeres Kapital erhalten, Versicherbarkeit sichern, regulatorische Risiken senken, bessere Produkte entwickeln und Wirkungsteuern nutzen.

Bestehender Anschluss	Was er heute leistet	WÖk-Weiterentwicklung
CSRD / ESRS	Strukturierte Berichterstattung zu Risiken, Chancen und Wirkungen	Überführung in WÖk-IDs, Scorecards, Management- und Steuerlogik
EU-Taxonomie	Klassifikation ökologisch nachhaltiger Aktivitäten	Erweiterung um Mensch, Planet und Demokratie sowie Nichtkompensationsgrenzen
ESG-Ratings	Kapitalmarktsignal, Risiko- und	Übergang von Rating zu

Bestehender Anschluss	Was er heute leistet	WÖk-Weiterentwicklung
	Vergleichsinstrument	Wirkungsrückkopplung und Portfoliosteuerung
CSDDD / Lieferkettenpflichten	Sorgfaltspflichten für Menschenrechte und Umwelt	Lieferkettenwirkung als Kosten-, Vorsteuer- und Resilienzfaktor
Banken / EBA ESG-Risiken	Integration von ESG-Risiken in Kreditrisikomanagement	Wirkungsrisiko als Kredit-, Zins- und Transformationskriterium
Versicherungen / EIOPA	Nachhaltigkeitsrisiken in Assets, Liabilities und Deckungsfragen	Versicherbarkeit als Wirklichkeitsprüfung von Geschäftsmodellen

7. Wirkungsarchitektur im Unternehmen: vom Bericht zum Steuerungskreislauf

Ein Unternehmen als Wirkungssystem braucht einen Kreislauf. Erstens: Wirkungsrelevante Daten werden erfasst. Zweitens: Sie werden über WÖk-IDs, Benchmarks und Scorecards eingeordnet. Drittens: Sie werden in Entscheidungsgremien eingebracht. Viertens: Entscheidungen verändern Produkte, Prozesse, Einkauf, Investitionen oder Kommunikation. Fünftens: Die Folgen werden gemessen und in die nächste Entscheidung rückgekoppelt.

Dieser Kreislauf ist nicht identisch mit klassischem Nachhaltigkeitsmanagement. Klassisches Nachhaltigkeitsmanagement hat oft Projektcharakter. Die WÖk-Wirkungsarchitektur ist ein Steuerungssystem. Sie verankert Wirkung dort, wo heute Budget, Risiko, Produktfreigabe, CapEx, Personalplanung und strategische Portfolioprüfung entschieden werden.

Schritt	Beschreibung	Mindestanforderung
1. Erkennen	Welche Wirkungspotenziale und Wirkungsrisiken entstehen?	Wirkungsradar, Stakeholder-/Wirkungsempfängeranalyse
2. Messen	Welche Daten liegen vor und welche fehlen?	WÖk-ID-Mapping, ESRS-/GRI-/NACE-Brücke, Datenqualitätsstufen
3. Bewerten	Wie wird die Wirkung am Referenzrahmen eingeordnet?	Scorecard, rote Linien, Reverse Merit Order, NWI
4. Entscheiden	Welche Managemententscheidung folgt daraus?	Wirkungsfreigabe in Strategie, Produkt, Einkauf, Investition
5. Rückkoppeln	Was hat sich tatsächlich verändert?	T-SROI, Lernschleife, Audit, öffentliche Berichterstattung

8. Geschäftsmodellprüfung: Umsatz aus Wirkung oder aus Externalisierung?

Die wichtigste Frage an ein Unternehmen lautet nicht: Wie groß ist es? Sondern: Woraus entsteht seine Wertschöpfung? Ein Geschäftsmodell kann positive Wirkung skalieren, neutrale Versorgung leisten oder negative Wirkung monetarisieren. Diese Unterscheidung ist für die WÖk grundlegend.

Ein Unternehmen erzielt positive Geschäftsmodellwirkung, wenn seine Kernprodukte und Dienstleistungen reale Probleme lösen, ohne rote Linien zu verletzen. Neutrale Geschäftsmodelle stellen Versorgung bereit, ohne relevante negative oder positive Systemwirkung. Negative Geschäftsmodelle erzielen Einkommen aus Schäden: Umweltzerstörung, Übernutzung, Suchtlogik, Desinformation, Ausbeutung, Sicherheitsrisiken, Manipulation oder demokratischer Destabilisierung.

Die Geschäftsmodellprüfung ist deshalb ein Frühwarnsystem. Sie zeigt, ob Transformation durch Optimierung möglich ist oder ob ein Geschäftsmodell selbst zum Stranded Asset wird. Ein fossiles Geschäftsmodell wird nicht durch einzelne ESG-Maßnahmen zukunftsfähig, wenn der Kernumsatz auf klima- und systemschädlicher Wirkung beruht. Ein Plattformgeschäft wird nicht durch Diversity-Berichte positiv, wenn sein Kernalgorithmus Polarisierung und Suchtverhalten monetarisiert.

Geschäftsmodelltyp	Beschreibung	WÖk-Folge
Wirkungsskalierer	Kernumsatz entsteht aus Lösungen für Mensch, Planet oder Demokratie.	Kapitalzugang, Steuerentlastung, Förderfähigkeit, positive Reputation
Transformationsfähiger Bestand	Heute ambivalent, aber mit realistischem	Übergangsplan, T-SROI, CapEx-

Geschäftsmodelltyp	Beschreibung	Wök-Folge
	Pfad zu positiver Netto-Wirkung.	Priorisierung, zeitlich begrenzter Schutz
Neutraler Versorger	Erfüllt Bedarf ohne klare positive oder negative Systemverschiebung.	Standardsteuerung, Effizienz- und Datenpflichten
Externalisierer	Gewinn beruht auf ausgelagerten Kosten oder Schäden.	Malus, Stranded-Asset-Prüfung, Kapitalaufschlag, Übergangspflicht
Destruktiver Wirkungsträger	Geschäftsmodell verletzt rote Linien oder destabilisiert MPD.	Ausschluss, Verbot, hohe Belastung, keine Kompensation

9. Wök-IDs, Scorecards und Datenquellen für Unternehmen

Unternehmenswirkung braucht eine technische Übersetzung. Wök-IDs dienen dazu, Wirkungsfelder eindeutig zu identifizieren. Sie verbinden SDGs, SDG+, Unterziele, Indikatorfamilien, Datenquellen, Benchmarks und Bewertungsskalen. Für Unternehmen sind besonders relevant: THG-Emissionen, Energie, Wasser, Biodiversität, Arbeitsschutz, faire Löhne, Weiterbildung, Lieferkettenrechte, Produktqualität, Datenschutz, Transparenz, Antikorruption und demokratische Integrität.

Die Wök-ID ist kein Selbstzweck. Sie verhindert, dass jedes Portal, jede Bank, jede Behörde und jedes Unternehmen andere Begriffe für dieselbe Wirkung nutzt. Standardisierung reduziert Bürokratie, weil Daten mehrfach nutzbar werden: für Reporting, Kredit, Versicherung, Einkauf, Produktpässe, Wirkungssteuer, T-SROI und öffentliche Wirkungsausweise.

Indikatorfamilie	Beispielhafte Wök-Bezüge	Unternehmensentscheidung
Klima und Energie	Scope 1/2/3, erneuerbarer Strom, Energieintensität	Investitionen, Standorte, Lieferantenauswahl, Produktdesign
Ressourcen und Kreislauf	Materialintensität, Rezyklat, Reparierbarkeit, Abfall	Produktentwicklung, Einkauf, Rücknahme, DPP
Arbeit und Fairness	Living Wage, Arbeitsschutz, Tarifbindung, Überstunden	HR, Beschaffung, Vergütung, Lieferantenfregabe
Gesundheit und Sicherheit	Produktsicherheit, Chemikalien, psychische Risiken	Produktfreigabe, Arbeitsplatzgestaltung, Risikomanagement
Governance und Demokratie	Antikorruption, Steuertransparenz, Lobbying, Medienwirkung	Compliance, Public Affairs, Vorstandskontrolle
Digitales und Daten	Datenschutz, KI-Fairness, Cyberresilienz	IT-Governance, KI-Fregabe, Kundenschutz

10. Steuer-, Preis- und Kapitalrückkopplung

Die Wök entfaltet ihre Kraft erst, wenn Bewertung rückgekoppelt wird. Ein Wirkungsbericht allein verändert wenig. Wirkung muss in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Versicherung, Förderung und Managemententscheidungen zurückfließen.

Für Unternehmen bedeutet das eine neue Wettbewerbslogik. Wer positive Wirkung erzeugt, erhält nicht nur moralische Anerkennung, sondern reale ökonomische Vorteile: geringere Wirkungssteuern, bessere Vorsteuerfähigkeit, niedrigere Risikoprämien, günstigere Finanzierung, bessere Versicherbarkeit und bevorzugten Zugang zu öffentlichen Aufträgen oder Wirkungsfonds. Wer negative Wirkung erzeugt, trägt höhere Kosten - nicht als Strafe, sondern als Rückführung realer Folgekosten.

Diese Logik ist marktkompatibel. Unternehmen wählen weiterhin dezentral ihre Strategien. Der Staat setzt nicht jedes Produkt und jeden Prozess fest. Er sorgt dafür, dass der Preis mehr Wahrheit trägt. Dadurch kann Wettbewerb in Richtung Wirkung arbeiten.

11. Praxisbeispiele und Szenarien

Szenario 1: Ein mittelständischer Maschinenbauer entwickelt Anlagen, die Materialverbrauch in der Bauindustrie senken. Klassisch wird die Investition nach Umsatzpotenzial, Marge und Amortisationszeit beurteilt. Wirkungsökonomisch kommen Materialeinsparung, CO2-Vermeidung, Kundenwirkung, Lieferkettenrisiken und Standardsetzung hinzu. Wird die Technologie breit eingesetzt, entsteht Transformationswirkung, die über den unmittelbaren Verkauf hinausgeht.

Szenario 2: Ein Plattformunternehmen erzielt hohe Werbeerlöse durch algorithmische Verstärkung polarisierender Inhalte. Klassisch: Reichweite, Nutzerbindung und Umsatz steigen. Wirkungsökonomisch: Demokratie- und Medienqualitätsrisiken werden sichtbar. Der Umsatz entsteht teilweise aus negativer Wirkung auf Diskursfähigkeit und institutionelles Vertrauen. Das Geschäftsmodell wäre zu prüfen, nicht nur der CSR-Bericht.

Szenario 3: Ein Handelsunternehmen wechselt von billigsten Lieferanten zu geprüften Lieferketten mit positiver Vorsteuer- und Scorecard-Wirkung. Kurzfristig steigen Einkaufskosten, langfristig sinken Steuerlast, Reputationsrisiko, Lieferkettenausfälle, Bankenrisiko und Auditaufwand. Wirkung wird zur Resilienzstrategie.

12. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteibeschluss. Sie beschreibt einen Rahmen, in dem Unternehmen Wirkung sichtbar machen, Verantwortung übernehmen und zugleich unternehmerische Freiheit behalten. Unterschiedliche politische Lager können unterschiedliche Umsetzungswege wählen: stärkere Anreize, strengere Pflichten, freiwillige Pilotierung, öffentliche Beschaffung, Steuerumbau oder Förderlogik.

Ebene	Aufgabe für Politik und Umsetzung
Aufgabe der Politik	Rahmen schaffen, damit Unternehmen Wirkung nicht nur berichten, sondern in Preise, Steuern, Kapital und Beschaffung übersetzen können.
Politische Rahmenbedingungen	CSRD-/ESRS-Anschluss, WÖk-ID-Register, Wirkungsrat, KMU-taugliche Standards, Datenschutz, Rechtsschutz, Pilotsektoren.
Ausgestaltungsspielraum	Tempo, Verbindlichkeit, Schwellenwerte, Steuerklassen, Förderlogik, öffentliche Beschaffung und Übergangsfristen bleiben politisch gestaltbar.
Zielkonflikte	Bürokratiearmut vs. Datenqualität, Innovation vs. Vorsorge, Wettbewerbsfähigkeit vs. Folgekostenwahrheit, KMU-Schutz vs. Transparenz.
Rollenverteilung	EU, Bund, Länder, Kammern, Unternehmen, Banken, Versicherungen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft tragen jeweils Teilverantwortung.
Schutz vor Technokratie	Wirkungsdaten bereiten Entscheidungen vor, ersetzen aber keine demokratische Entscheidung. Normative Gewichtungen bleiben politisch legitimiert.

13. Website- und Portalintegration

Dieses Detailkonzept soll im Portal Wirtschaft & Unternehmen als Vertiefungsseite „Unternehmen als Wirkungssysteme“ erscheinen. Der Portaltext kann als Kurzübersicht bestehen bleiben. Dieses Dokument bildet den vollständigen Online-Volltext und den Download.

Auf der Website sollten verlinkt werden: Produkte & Konsum, WUStG, WÖk-IDs, Scorecards, T-SROI, Finanzsystem & Kapital, Arbeit & Einkommen, Lieferketten, digitale Produktpässe, SDG-/SDG+-Referenzrahmen und Online-Buch. Werkzeuge sollten als Karten erscheinen: Unternehmens-Wirkungsscheck, KII-Dashboard, T-SROI-Rechner, Lieferketten-Scorecard, Produktpass-Demo, Kapitalwirkungsscheck.

14. Fazit

Unternehmen sind zentrale Wirkungsträger moderner Gesellschaften. Sie können ökologische Schäden, soziale Spaltung und demokratische Risiken verstärken - oder sie können zu den stärksten Motoren positiver Netto-Wirkung werden. Entscheidend ist nicht die moralische Selbstdarstellung, sondern die Rückkopplung der tatsächlichen Zustandsveränderungen.

Die Wirkungsökonomie bietet dafür eine Sprache, eine Messarchitektur und eine Steuerungslogik: WÖk-IDs, Scorecards, Nichtkompensation, T-SROI, Wirkungskapital und politische Anschlussfähigkeit. So wird aus Nachhaltigkeit kein Zusatz, sondern Unternehmensarchitektur.

Quellen- und Anschlussregister

Dieses Register dient der öffentlichen Nachvollziehbarkeit. Es ersetzt keine juristische Prüfung und enthält keine internen Repository- oder CodeX-Informationen.

- **Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie v1.0:** Natalie Weber, 2026
- **Die neue Ordnung des Wohlstands - Buchanker Teil VII Unternehmen, Management und Wertschöpfung:** Natalie Weber, 2026
- **Systemmodell der Wirkungsökonomie:** Natalie Weber
- **Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG):** Natalie Weber
- **Whitepaper T-SROI:** Natalie Weber
- **Wirkungsökonomie in der Lieferkette:** Natalie Weber
- **European Commission - Corporate sustainability reporting / CSRD:** https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- **European Commission - EU taxonomy for sustainable activities:** https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- **EUR-Lex - Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence:** <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
- **European Banking Authority - Guidelines on the management of ESG risks:** <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks>
- **EIOPA - Sustainable finance:** https://www.eiopa.europa.eu/browse/sustainable-finance_en

Ergänzende Praxis- und Implementierungsbausteine

Die folgenden Abschnitte vertiefen das Detailkonzept um Reifegrad, Umsetzungslogik, Praxisprüfung und Dossier-Anschluss. Sie sind Bestandteil des öffentlichen Detailkonzepts und keine interne Umsetzungsanweisung.

Ergänzende Ausarbeitung: Reifegradmodell für Unternehmen

Damit Unternehmen nicht in abstrakter Sprache stecken bleiben, braucht es ein Reifegradmodell. Es zeigt, ob ein Unternehmen Wirkung nur kommuniziert, bereits misst oder tatsächlich steuert. Der Unterschied ist entscheidend: Ein Unternehmen kann zahlreiche Nachhaltigkeitsdaten besitzen und trotzdem wirkungsblind entscheiden, wenn diese Daten nicht in Strategie, Investitionen, Beschaffung, Produktentwicklung und Führung eingehen.

Stufe 1 ist reine Transparenz: Das Unternehmen berichtet und kennt seine wesentlichen Risiken. Stufe 2 ist Messfähigkeit: Daten sind WÖK-ID-fähig, vergleichbar und teilweise geprüft. Stufe 3 ist Entscheidungsfähigkeit: Investitionen, Produkte und Lieferanten werden anhand von Wirkungskriterien bewertet. Stufe 4 ist Rückkopplung: Preise, Kosten, Kapital, Steuern und Anreize reagieren auf Wirkung. Stufe 5 ist Transformationsfähigkeit: Das Unternehmen verändert Märkte, Standards oder Wertschöpfungspfade in Richtung positiver Netto-Wirkung.

Reifegrad	Beschreibung	Nachweis	Risiko bei Stillstand
1 Transparenz	Daten werden berichtet, aber noch nicht gesteuert.	CSRD-/ESRS-Bericht, ESG-Fragebogen	Reporting ohne Konsequenz
2 Messfähigkeit	Daten sind WÖK-ID-fähig, validierbar und vergleichbar.	Dateninventar, Auditpfad	Datenchaos und doppelte Abfragen
3 Entscheidungsfähigkeit	Wirkung fließt in Produkt-, Einkaufs- und Investitionsentscheidungen ein.	Scorecards, KII, Freigabeprozesse	Nachhaltigkeit bleibt Nebenabteilung
4 Rückkopplung	Wirkung verändert Kosten, Preise, Kapitalzugang und Vergütung.	Wirkungscontrolling, Wirkungskredit, T-SROI	Wirkung bleibt symbolisch
5 Transformation	Das Unternehmen verändert Marktstandards und Systempfade.	Branchenstandard, Skalierung, T-SROI-Hebel	Gute Einzelwirkung ohne Systemwirkung

Stakeholder- und Wirkungsempfängerprüfung

Klassische Stakeholderanalyse fragt, wer Interessen hat. Die Wirkungsökonomie geht weiter und fragt, wer Wirkungen empfängt. Ein mächtiger Investor hat Interesse, aber nicht immer die stärkste Betroffenheit. Ein Kind in einer Lieferregion, ein Ökosystem, ein lokales Gesundheitssystem oder eine zukünftige Generation kann starke Wirkung empfangen, ohne am Verhandlungstisch zu sitzen.

Unternehmen als Wirkungssysteme müssen deshalb Wirkungsempfänger systematisch sichtbar machen. Das kann nicht immer mit direkter Beteiligung gelöst werden, aber es kann über Stellvertretung, Forschung, Daten, NGOs, lokale Expert:innen, Beschäftigtenvertretung und wissenschaftliche Indikatoren abgebildet werden. Die Frage lautet: Welche Zustände verändern wir bei Gruppen, die nicht unmittelbar mitentscheiden?

Diese Prüfung gehört in Produktfreigaben, Standortentscheidungen, Lieferantenwechsel, Automatisierungsprojekte, Marketingkampagnen, Daten- und KI-Anwendungen sowie größere Investitionen. Sie verhindert, dass ein Unternehmen nur jene Wirkung betrachtet, die bereits in finanziellen Beziehungen sichtbar ist.

Umsetzungsfahrplan für Unternehmen

Ein Unternehmen muss nicht sofort die gesamte Wirkungsökonomie implementieren. Der Übergang kann in vier Schritten erfolgen. Erstens wird ein Wirkungsradar erstellt: Wo entstehen die größten positiven und negativen Wirkungspfade? Zweitens wird eine Datenbasis aufgebaut: Welche Daten liegen vor, welche fehlen, welche können wiederverwendet werden? Drittens werden Entscheidungsprozesse angepasst: Wo muss Wirkung in Investitionen, Einkauf, Produktentwicklung und Führung einfließen? Viertens wird Rückkopplung hergestellt: Wie verändern Wirkungsergebnisse Preise, Kapital, Ziele und Verantwortung?

Der Fahrplan muss branchenspezifisch sein. Ein Softwareunternehmen hat andere Wirkungspfade als ein Chemiekonzern, ein Pflegeanbieter, ein Energieversorger oder ein Handelsunternehmen. Die gemeinsame Struktur bleibt aber gleich: Wirkung erkennen, messen, bewerten, entscheiden, rückkoppeln und lernen.

Zeitraum	Maßnahme	Ergebnis
0-3 Monate	Wirkungsradar, rote Linien, Dateninventar	Klarheit über größte Wirkungspfade und Lücken
3-6 Monate	WÖk-ID-Mapping, KII-Pilot, Lieferanten-/Produkt-Screening	erste steuerbare Wirkungsdaten
6-12 Monate	Integration in Investition, Einkauf, Produktfreigabe, Führung	Wirkung wird entscheidungsrelevant
12-24 Monate	T-SROI, Kapitaldialog, Wirkungsbericht, externe Assurance	Wirkung wird kapital- und marktfähig
24+ Monate	Branchenstandard, Datenraum, Wirkungspartnerschaften	Transformationswirkung und Skalierung

Dossier-Bausteine und Praxisprüfungen

Aus diesem Detailkonzept sollte ein eigenes Dossier entstehen. Das Dossier soll nicht nur erklären, sondern anwenden. Es braucht Praxisbausteine: eine Muster-Wirkungsklausel für Unternehmenszwecke, eine Beispiel-Scorecard für ein KMU, einen Geschäftsmodell-Check, eine Wirkungsempfänger-Matrix, eine CapEx-Wirkungsprüfung und eine Vorlage für ein KII-Dashboard.

Ziel ist, dass Unternehmen nicht auf der Ebene des Leitbilds stehen bleiben. Ein:e Geschäftsführer:in, ein Controlling-Team, eine Nachhaltigkeitsabteilung oder ein KMU sollen aus dem Dossier konkrete Fragen und Vorlagen übernehmen können. Die Dossiers werden daher praxisnäher als Detailkonzepte, während die Detailkonzepte die fachliche und systemische Grundlage liefern.

Offene Fragen und Forschungsbedarf

Einige Fragen müssen weiterentwickelt werden: Wie genau wird positive Netto-Wirkung branchenspezifisch gewichtet? Wie werden KMU entlastet, ohne Wirkung unsichtbar zu lassen? Wie wird verhindert, dass Unternehmen WÖk-Daten optimieren, ohne reale Wirkung zu verbessern? Wie werden internationale Lieferketten fair bewertet, ohne kleinere Zulieferer aus Märkten zu drängen?

Diese offenen Fragen sind kein Grund, die Wirkungslogik zu verwerfen. Sie zeigen, warum Wirkungsökonomie als lernende Architektur gedacht werden muss. Standards müssen versioniert, geprüft, konsultiert und verbessert werden. Der Wirkungsrat und öffentliche Konsultationen sind deshalb kein Beiwerk, sondern ein Kernschutz gegen Technokratie und Lobbyismus.