

# Wirkungsökonomie

## DETAILKONZEPT

# Resiliente Wertschöpfungsketten und Einkauf nach Wirkung

---

Beschaffung als Wirkungshebel: Lieferanten, Daten, Vorsteuerlogik, Menschenrechte, Ressourcen und Resilienz

*„Wer Wirkung einkauft, baut Zukunftsfähigkeit in das Unternehmen ein.“*

Metadatum	Angabe
Autorin	Natalie Weber
Referenz	Wirkungsökonomie
Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Version	v1.0
Status	öffentliche Ausarbeitung / Detailkonzept
Stand	24. Mai 2026
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Unternehmensberatung.

# Kurzprofil

Metadatum	Angabe
Dokumenttyp	Öffentliches Detailkonzept
Zugehöriges Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Unterbereich	Resiliente Wertschöpfungsketten, Lieferantenbewertung und wirkungsorientierter Einkauf
Autorin	Natalie Weber · Wirkungsökonomie
Öffentlichkeit	Enthält keine internen CodeX-/Repository-Anweisungen
Website-Rolle	Vertiefender Online-Volltext und Download unter Wirtschaft & Unternehmen

## Inhaltsübersicht

1. Executive Summary
2. Ausgangsdiagnose: Warum klassische Beschaffung nicht mehr reicht
3. Begriffsabgrenzung
4. Akteursgruppen und Rollen
5. Wirkungsmechanik des Einkaufs
6. Daten-, Indikatoren- und WÖk-ID-Architektur
7. Regulatorische Anschlussstellen heute
8. Beschaffungsmodell: Vom Screening zur Transformationspartnerschaft
9. Vertrags-, Bonus- und Vorsteuerlogik
10. Resilienz: Versorgung, Klima, Geopolitik, Menschenrechte und Daten
11. KMU-Tauglichkeit und Lieferantenfairness
12. Tool- und Rechnerbezug
13. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen
14. Website- und Portalintegration
15. Fazit
16. Praxisfälle: Textil, Batterie und Bauprodukt
17. Berechnungslogik: Supplier Impact Score
18. Datenqualitätsstufen und Assurance
19. Implementierungspfad im Unternehmen
20. Risiken, Missverständnisse und Schutzmechanismen

# 1. Executive Summary

Resiliente Wertschöpfungsketten sind in der Wirkungsökonomie nicht nur eine Frage der Versorgungssicherheit. Sie sind ein Wirkungshebel. Einkauf entscheidet, welche Arbeitsbedingungen, Materialpfade, Energiequellen, Lieferantenrisiken, Datenqualitäten und Geschäftsmodelle in ein Unternehmen hineingeholt werden. Damit ist Einkauf nicht mehr nur Kostenstelle, sondern Wirkungsarchitektur.

Das alte Beschaffungsmodell optimiert Preis, Verfügbarkeit, Qualität und Lieferzeit. Diese Kriterien bleiben wichtig. Sie reichen aber nicht mehr aus, weil sie Wirkung nur indirekt oder gar nicht abbilden. Wer billige Vorprodukte aus ökologisch, sozial oder demokratisch riskanten Lieferketten einkauft, importiert Wirkungsrisiken in das eigene Geschäftsmodell: regulatorisch, finanziell, reputativ, versicherungstechnisch, operativ und moralisch.

Die wirkungsökonomische Beschaffung ersetzt diese Blindheit durch eine Scorecard- und Rückkopplungslogik. Lieferanten werden nicht pauschal moralisch bewertet, sondern anhand konkreter Zustandsveränderungen: Emissionen, Wasser, Materialien, Arbeitsrechte, Gesundheit, Datenqualität, Transparenz, Resilienz, Innovationsfähigkeit und demokratische Verlässlichkeit. Daraus entsteht ein neuer Wettbewerb um bessere Vorleistungen.

**Kernsatz**

Einkauf ist in der Wirkungsökonomie kein Preishebel am Rand, sondern der Eingangsknoten der Unternehmenswirkung.

# 2. Ausgangsdiagnose: Warum klassische Beschaffung nicht mehr reicht

Die klassische Einkaufslogik entstand in einer Zeit, in der Lieferketten vor allem als Kosten- und Verfügbarkeitsproblem verstanden wurden. Wer günstiger einkaufen konnte, konnte günstiger produzieren oder höhere Margen erzielen. Diese Logik war lange rational, weil externe Folgekosten nicht im Preis sichtbar waren.

Heute ist diese Blindheit selbst zum Risiko geworden. Ein günstiger Rohstoff kann hohe CO2-Kosten, Lieferausfallrisiken, menschenrechtliche Risiken, Wasserstress, Biodiversitätsverlust, Importabhängigkeit oder politische Instabilität enthalten. Je stärker Lieferketten global vernetzt sind, desto weniger genügt ein rein transaktionaler Einkauf.

Die Wirkungsökonomie liest Lieferketten deshalb als Wirkungsnetz. Jede Vorleistung enthält Daten, Arbeit, Material, Energie, Governance und Zukunftsrisiken. Der Einkauf entscheidet, welche dieser Wirkungen in das Unternehmen gelangen und später im Produkt, im Preis, im Kapitalzugang und im Unternehmensrisiko sichtbar werden.

Alte Beschaffungslogik	Neue wirkungsökonomische Logik
Preis dominiert	Preis bleibt relevant, wird aber um Wirkungs- und Risikowahrheit ergänzt
Lieferant als Kostenstelle	Lieferant als Wirkungspartner und Datenknoten
Audit als Nachweis	Wirkungsdaten, Scorecards und kontinuierliche Rückkopplung
Risiko erst bei Störung	Risiko als Frühwarninformation im Einkauf
Nachhaltigkeit als Zusatzfrage	Wirkung als Standardkriterium jeder Beschaffungsentscheidung

# 3. Begriffsabgrenzung

Wirkungsorientierter Einkauf bedeutet nicht, dass das billigste Angebot automatisch falsch oder das teuerste automatisch richtig ist. Er bedeutet, dass die Einkaufsentscheidung nicht mehr nur nach unmittelbaren Kosten, sondern nach Netto-Wirkung und Zukunftsfähigkeit gelesen wird.

Resiliente Wertschöpfungsketten bedeuten nicht maximale Autarkie. Sie bedeuten, dass Lieferfähigkeit, Rechte, Umwelt, Datenqualität, Finanzierung, Versicherung und politische Stabilität so verbunden werden, dass ein Unternehmen auch unter Stress handlungsfähig bleibt.

Lieferantenwirkung ist nicht identisch mit Lieferantenimage. Entscheidend sind nachvollziehbare Wirkungsdaten, Mindeststandards, rote Linien, Verbesserungsfähigkeit und konkrete Rückkopplung in Einkaufsvolumen, Vertragsbedingungen, Zahlungsziele, Bonuslogik und Lieferantenentwicklung.

- Einkauf nach Wirkung ist keine reine ESG-Checkliste.

- Resilienz ist mehr als Lagerbestand.
- Lieferantenbewertung ist kein Social Scoring von Menschen.
- Wirkungsdaten ersetzen keine Verhandlung, sondern machen sie wahrheitsnäher.

## 4. Akteursgruppen und Rollen

Ein wirkungsorientierter Einkauf kann nicht allein in der Einkaufsabteilung entstehen. Er braucht eine neue Rollenverteilung zwischen Einkauf, Nachhaltigkeit, Recht, Finanzen, Risikomanagement, Produktion, Logistik, IT, Produktentwicklung, Vertrieb und Geschäftsführung.

Akteur	Rolle im wirkungsorientierten Einkauf	Wök-Anschluss
Einkauf	Lieferantenauswahl, Ausschreibung, Konditionen, Eskalation	Supplier Scorecard, Bonus-Malus, bevorzugte Lieferanten
Nachhaltigkeit/ESG	Datenlogik, SDG-/ESRS-Bezug, Risikoindikatoren	Wök-ID-Mapping, Datenqualität, Quellenprüfung
Recht/Compliance	Sorgfaltspflichten, Vertragsklauseln, Nachweise	CSDDD, LkSG, Whistleblowing, Beschwerdeverfahren
Finanzen/Controlling	Kostenwirkung, Kapitalbindung, T-SROI, Budget	Wirkungscontrolling, CapEx/Opex, Finanzmarkt-Anschluss
Produktion/Qualität	Materialeinsatz, Prozessstabilität, Fehlerkosten	DPP, Produktqualität, Kreislaufdaten
IT/Data	Datenräume, Schnittstellen, DPP, XBRL, ERP	Wirkungsdatenraum, automatisierte Scorecard
Lieferanten	Daten liefern, Wirkung verbessern, Innovation einbringen	Lieferantenentwicklung, Transformationspartnerschaften

## 5. Wirkungsmechanik des Einkaufs

Die Wirkungsmechanik beginnt mit einer einfachen Frage: Welche Zustandsveränderungen werden durch eine Beschaffungsentscheidung ausgelöst oder stabilisiert? Ein Lieferant mit hohem Wasserstress, prekären Arbeitsbedingungen oder intransparenter Datenbasis erzeugt andere Wirkungsrisiken als ein Lieferant mit belastbarer Kreislaufwirtschaft, fairen Löhnen und audittierbarer Energiedaten.

Die Wök übersetzt diese Wirkung nicht in eine moralische Punkteliste, sondern in eine mehrstufige Steuerungslogik: Mindestanforderungen, rote Linien, Scorecards, Wirkungsverbesserung, Lieferantenentwicklung, Vertragsrückkopplung und Einkaufsvolumen.

- Mindestanforderungen definieren, was nicht unterschritten werden darf.
- Scorecards zeigen die Wirkungsqualität entlang relevanter SDGs und SDG+.
- Reverse Merit Order verhindert, dass schwere Defizite durch gute Einzelwerte überdeckt werden.
- Lieferantenentwicklung schafft Verbesserungspfade statt reiner Ausschlusslogik.
- Einkaufsvolumen und Konditionen werden zum Rückkopplungshebel.

## 6. Daten-, Indikatoren- und Wök-ID-Architektur

Die Datenbasis entsteht aus bestehenden und künftigen Unternehmensdaten: CSRD/ESRS, GRI, EU-Taxonomie, EPDs, Produktdaten, Zertifizierungen, Lieferantenaudits, Zoll- und Importdaten, Materialstammdaten, Energiedaten, HR- und Arbeitsschutzdaten sowie Beschwerde- und Abhilfesysteme.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Berichtsdaten und Steuerungsdaten. Berichtsdaten sagen, was dokumentiert wird. Steuerungsdaten sagen, worauf eine Entscheidung zurückwirkt. Die Wirkungsökonomie macht aus Lieferkettendaten Einkaufslogik.

Indikatorfamilie	Beispiele	Einkaufsentscheidung
Klima	Scope-3-Emissionen, Energiequelle, THG-Intensität	Lieferantenpriorisierung, interne CO2-Preise, Transportwahl
Ressourcen/Kreislauf	Rezyklatanteil, Materialintensität, Rücknahmefähigkeit	Materialsubstitution, Kreislauflieferanten, Design for Circularity
Wasser/Biodiversität	Wasserstress, Landnutzung, Entwaldungsfreiheit	Regionale Risikoauflagen, Ausschlusskriterien,

Indikatorfamilie	Beispiele	Einkaufsentscheidung
Arbeit/Fairness	Living Wage, Arbeitsunfälle, Kinder-/Zwangsarbeit-Ausschluss	Regenerationspartnerschaften Vertragsklauseln, Audit, Lieferantentwicklung, Exit
Governance/Daten	Nachweisqualität, Beschwerden, Eigentumsstruktur, Korruptionsrisiko	Datenstatus, Assurance, Vertragsrisiko, Eskalation

## 7. Regulatorische Anschlussstellen heute

Wirkungsorientierter Einkauf beginnt nicht bei null. Die heutige Rechts- und Marktlandschaft verlangt bereits mehr Lieferkettentransparenz. Die CSRD/ESRS macht Nachhaltigkeitsdaten berichtspflichtig. Die CSDDD schafft auf EU-Ebene einen Rahmen für unternehmerische Sorgfaltspflichten. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wirkt bereits als nationale Anschlussstelle. Der ESPR und der digitale Produktpass verschieben Produktdaten weiter in Richtung durchgängiger Nachvollziehbarkeit.

Die Wirkungsökonomie ordnet diese Instrumente nicht als isolierte Compliance-Pflichten ein, sondern als Vorstufen einer Rückkopplungsarchitektur. Was heute als Pflicht zur Offenlegung, Sorgfalt oder Dokumentation erscheint, wird in der WÖk zum Entscheidungssignal: im Einkauf, in der Vorsteuerlogik, im Preis, im Kapitalzugang und in der Produktentwicklung.

**Einordnung**  
 CSRD/ESRS liefern Daten.  
 CSDDD/LkSG erzeugen Sorgfaltspflichten.  
 ESPR/DPP schafft Produktdateninfrastruktur.  
 Die Wirkungsökonomie macht daraus Rückkopplung in Einkauf, Preis, Steuer und Kapital.

## 8. Beschaffungsmodell: Vom Screening zur Transformationspartnerschaft

Ein wirkungsorientiertes Beschaffungsmodell sollte nicht nur gute und schlechte Lieferanten sortieren. Es muss unterscheiden zwischen Ausschlussrisiken, Übergangsrisiken, Verbesserungsfähigkeit und strategischer Transformationsfähigkeit.

Stufe	Beschreibung	Konsequenz
0 - Daten fehlen	Lieferant liefert keine belastbaren Mindestdaten	konservative Einstufung, Datenplan, keine strategische Bevorzugung
1 - Mindeststandard	Rechtliche und soziale Mindestanforderungen erfüllt	zugelassen, aber kein Wirkungsbonus
2 - Verbesserungsfähig	Defizite vorhanden, aber nachvollziehbarer Verbesserungsplan	Lieferantentwicklung, Meilensteine, befristete Verträge
3 - Wirkungsstark	Positive Daten in zentralen Feldern	bevorzugter Lieferant, bessere Konditionen, langfristige Partnerschaft
4 - Transformativ	Lieferant verändert Marktstandard oder Materialpfad	strategische Partnerschaft, gemeinsame Innovation, T-SROI-Prüfung
Rot - Nicht tragfähig	schwere negative Wirkung oder Verweigerung von Abhilfe	Exit, Ersatzlieferant, Eskalation

## 9. Vertrags-, Bonus- und Vorsteuerlogik

Damit wirkungsorientierter Einkauf nicht bei Absichtserklärungen stehen bleibt, muss Wirkung in Verträge, Preise, Zahlungsbedingungen und Lieferantensteuerung übersetzt werden. Die WÖk kann hier Bonuslogiken mit harten Mindestbedingungen verbinden.

Eine reine Strafllogik wäre falsch, weil sie Lieferanten in schwierigen Regionen aus dem Markt drängen kann. Eine reine Bonuslogik wäre ebenfalls falsch, weil sie schwere Schäden unsichtbar lässt. Entscheidend ist eine differenzierte Rückkopplung: rote Linien, Verbesserungsfristen, technische Unterstützung, faire Preisbildung und klare Konsequenzen.

- Vertragsklauseln zu Datenqualität, Auditierbarkeit und Abhilfepflichten.

- Preis- oder Mengenbonus bei nachweisbarer positiver Netto-Wirkung.
- Malus oder Nichtbevorzugung bei wiederholter Datenverweigerung.
- Vorsteuer-/WUStG-Logik für positive Vorleistungen als langfristiger Systemhebel.
- Gemeinsame Investitionsprogramme für Lieferanten, die Transformationspfade glaubhaft nachweisen.

## 10. Resilienz: Versorgung, Klima, Geopolitik, Menschenrechte und Daten

Resilienz bedeutet in der Wirkungsökonomie nicht nur, dass ein Unternehmen im Krisenfall weiterliefern kann. Ein Unternehmen kann kurzfristig lieferfähig sein und langfristig Systemrisiken vergrößern. Resilienz umfasst deshalb Versorgung, Rechte, Umwelt, Daten, Kapitalzugang, Versicherbarkeit und politische Stabilität.

Resilienzdimension	Risiko im alten System	Wirkungsökonomischer Hebel
Versorgung	Single Sourcing, Lagerabbau, fragile Logistik	Diversifikation, strategische Reserven, Lieferantenportfolio
Klima	physische Schäden, Übergangsrisiken, CO2-Kosten	Klimarisiko-Score, Transformationspfade, interne CO2-Preise
Menschenrechte	Kinderarbeit, Zwangsarbeit, fehlende Abhilfe	Sorgfaltspflichten, Beschwerdekanäle, rote Linien
Geopolitik	Sanktionsrisiken, autoritäre Abhängigkeiten, Rohstoffmacht	kritische-Materialien-Check, regionale Alternativen
Daten	unvollständige Nachweise, Lieferantenselbstauskünfte	DPP, Audit, XBRL, Datenqualitätsstufen
Finanzierung	Banken/Versicherer werten Lieferkettenrisiken ein	ESG-/WÖk-Daten als Kredit- und Versicherungsargument

## 11. KMU-Tauglichkeit und Lieferantefairness

Eine wirkungsorientierte Einkaufsarchitektur darf kleine und mittlere Unternehmen nicht durch Konzernbürokratie überfordern. Gerade KMU können hohe positive Wirkung erzeugen: lokale Wertschöpfung, direkte Verantwortung, kurze Wege, Spezialisierung und Innovationsnähe. Wenn die Datenanforderungen nur Konzernlogik abbilden, entstehen neue Ungleichheiten.

Darum braucht es vereinfachte Scorecards, abgestufte Nachweise, Branchenbenchmarks, gemeinsame Datenräume, Musterklauseln, Beratungsprogramme und faire Übergangsfristen. Wirkungsorientierter Einkauf darf nicht bedeuten, dass kleine Lieferanten aus Listen fallen, weil sie weniger Berichtskapazität haben.

- Proportionalität nach Unternehmensgröße und Risikoprofil.
- Standardisierte Kurzscorecards für KMU.
- Datenkooperation statt Einzelnachweischaos.
- Lieferantenentwicklung als Pflicht großer Abnehmer.
- Keine Verlagerung von Kosten ohne faire Preis- und Transformationslogik.

## 12. Tool- und Rechnerbezug

Für die Website und die Praxis sollte dieser Unterbereich mit einer Tool-Suite verbunden werden. Die Tools sind keine automatischen Vergabeentscheidungen, sondern strukturieren Daten, Risiken, Wirkungspfade und Verbesserungsoptionen.

Tool	Funktion	Status
Lieferketten-Wirkungcheck	prüft Lieferanten entlang WÖk-ID-Familien, Datenqualität und roten Linien	Demo in Vorbereitung
Supplier Scorecard Generator	erstellt beschaffungsfähige Scorecards aus ESRS/GRI/DPP-Daten	Konzept
Sourcing-Szenario-Rechner	vergleicht Preis, Risiko, Wirkung und Resilienz mehrerer Beschaffungsoptionen	Konzept
Vorsteuer-/WUStG-Lieferkettenmodul	simuliert steuerliche Wirkung positiver und negativer Vorleistungen	Konzept

Tool	Funktion	Status
Critical Supplier Radar	erkennt geopolitische, klimatische und datenbezogene Engpässe	Konzept

## 13. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Die folgenden Anforderungen beschreiben keinen fertigen Parteibeschluss. Sie markieren den Rahmen, damit wirkungsorientierte Lieferketten demokratisch, rechtsstaatlich und praktisch umgesetzt werden können. Unterschiedliche Parteien können innerhalb dieses Rahmens unterschiedliche Wege wählen.

Ebene	Aufgabe für Politik und Umsetzung
Aufgabe der Politik	Mindeststandards, Dateninfrastruktur, Rechtsschutz, KMU-Entlastung und fairen Wettbewerb sichern.
Rahmenbedingungen	CSR/ESRS, CSDDD, LkSG, DPP, öffentliche Beschaffung und Steuerrecht zusammendenken.
Ausgestaltungsspielraum	Tempo, Schwellenwerte, Förderlogik, Sanktionen und Brancheprioritäten bleiben politisch gestaltbar.
Zielkonflikte	Bürokratiearmut, Menschenrechte, Wettbewerbsfähigkeit, KMU-Schutz und globale Fairness austarieren.
Rollenverteilung	EU, Bund, Länder, Kommunen, Unternehmen, Banken, Versicherer, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft wirken zusammen.
Übergang und Schutz	Lieferantenentwicklung, Fristen, Härtefälle, Datenvereinfachung und Finanzierungshilfen.
Evaluation	Wirkungsberichte, Lieferkettenaudits, öffentliche Konsultation und Wirkungsrat.
Schutz vor Technokratie	Daten bereiten Entscheidungen vor, ersetzen aber keine demokratische Normsetzung.

## 14. Website- und Portalintegration

Auf dem Portal Wirtschaft & Unternehmen sollte dieser Unterbereich nicht als kurzer Absatz erscheinen, sondern als eigener Vertiefungsbaustein. Der Portaltext kann eine Kurzfassung enthalten; darunter folgen Online-Volltext, Download, Toolkarten und Querverlinkungen.

- URL-Vorschlag: /wirkungsfelder/wirtschaft-unternehmen/resiliente-wertschoepfungsketten-einkauf/
- Verlinkung zu Produkte & Konsum, WUSTG, WÖk-IDs, Scorecards, T-SROI und Finanzsystem.
- Einbindung des bestehenden Lieferkettenpapiers als Grundlagenpapier.
- Statusanzeige: Detailkonzept veröffentlicht, Dossier in Arbeit, Tool-Demo in Vorbereitung.

## 15. Fazit

Resiliente Wertschöpfungsketten entstehen nicht durch Misstrauen, sondern durch bessere Rückkopplung. Die Wirkungsökonomie macht sichtbar, was heute im Einkauf verborgen bleibt: Menschenrechte, Klima, Ressourcen, Datenqualität, Lieferfähigkeit, Kapitalrisiken und Zukunftsfähigkeit.

Damit wird der Einkauf zu einem der wichtigsten Umsetzungsorte der Wirkungsökonomie. Wer Wirkung einkauft, baut Zukunftsfähigkeit in das Unternehmen ein. Wer Wirkungsrisiken ignoriert, importiert Instabilität in Produkte, Preise, Finanzierung und Vertrauen.

## 16. Praxisfälle: Textil, Batterie und Bauprodukt

Ein wirksames Detailkonzept muss zeigen, wie die Logik in realen Beschaffungsfeldern funktioniert. Drei typische Fälle sind Textil, Batterie und Bauprodukt. Sie unterscheiden sich stark, zeigen aber dieselbe Grundmechanik: Wirkung ist nicht an einer Stelle der Kette lokalisiert, sondern verteilt sich über Rohstoffe, Arbeit, Energie, Chemie, Transport, Nutzung und Ende.

Im Textilbereich liegen die Risiken häufig bei Baumwolle, Chemikalien, Färberei, Arbeitsrechten, Wasser und Überproduktion. Eine wirkungsorientierte Beschaffung würde nicht nur Zertifikate sammeln, sondern Lieferanten nach Wasserstress, Abwasserqualität, Living-Wage-Abdeckung, Chemikalienmanagement, Rückverfolgbarkeit und Kreislauffähigkeit gewichten.

Bei Batterien stehen kritische Rohstoffe, Energieintensität, Recycling, Lieferkettenabhängigkeit, Arbeitssicherheit und geopolitische Risiken im Vordergrund. Der Einkauf darf hier nicht nur den Zellpreis betrachten, sondern muss die gesamte Material- und Datenkette prüfen: Herkunft, Auditierbarkeit, Recyclingpfad, Energiequelle, Lieferstabilität und Substitutionsfähigkeit.

Bei Bauprodukten verschieben sich die Kriterien: graue Emissionen, Schadstoffe, Rückbau, Langlebigkeit, Brandschutz, Innenraumgesundheit, Kreislauffähigkeit und regionale Lieferfähigkeit. Ein billiges Bauprodukt kann später hohe Gesundheits-, Klima- oder Entsorgungskosten auslösen. Wirkungsorientierter Einkauf macht diese Kosten früh sichtbar.

Produktfeld	Hauptwirkungen	Beschaffungshebel
Textil	Wasser, Arbeit, Chemie, Abfall, Fast Fashion	Living Wage, Abwasser, Faserwahl, Rücknahme, Mengenplanung
Batterie	kritische Rohstoffe, Energie, Recycling, geopolitische Risiken	Rohstoffnachweis, Recyclingquote, Lieferantendiversifikation, DPP
Bauprodukt	graue Emissionen, Schadstoffe, Lebensdauer, Rückbau	EPD, Schadstoffgrenzen, Lebenszykluskosten, zirkuläre Ausschreibung

## 17. Berechnungslogik: Supplier Impact Score

Für die Praxis braucht der Einkauf eine einfache, aber nicht simplifizierende Berechnungslogik. Der Supplier Impact Score kann als mehrstufiges Modell verstanden werden. Zuerst werden Mindestbedingungen geprüft. Dann werden relevante WÖk-ID-Familien je Warengruppe ausgewählt. Danach werden Datenqualität, Wirkungsscore und Verbesserungsfähigkeit getrennt bewertet.

Die Wirkungsökonomie empfiehlt keine reine Durchschnittsbildung. Bei roten Linien gilt Nichtkompensation. Wenn Kinderarbeit, schwere Umweltverstöße oder systematische Datenverweigerung vorliegen, kann ein Lieferant nicht durch gute CO2-Werte ausgeglichen werden. Gleichzeitig müssen Verbesserungsprogramme möglich sein, wenn Defizite beherrschbar, transparent und mit Meilensteinen versehen sind.

Ein praxistauglicher Supplier Impact Score besteht daher aus vier Komponenten: Mindeststatus, Kernwirkung, Datenqualität und Transformationspfad. Diese werden nicht blind addiert, sondern in einer Entscheidungsmatrix verbunden.

Baustein	Beispielhafte Bewertung	Entscheidungsfolge
Mindeststatus	rot / gelb / grün	Ausschluss, Übergangsplan oder Zulassung
Kernwirkung	-3 bis +3 nach Scorecard	Einkaufspriorität, Preis- und Mengenlogik
Datenqualität	A bis D	Assurancebedarf, konservative Einstufung bei Lücken
Transformationspfad	kein Plan / Plan / geprüfte Umsetzung	Lieferantenentwicklung oder strategische Partnerschaft

**Formel als Arbeitslogik**  
 Nicht: Durchschnitt aller schönen Kennzahlen.  
 Sondern: Mindestbedingungen + schwächstes kritisches Feld + Datenqualität + glaubhafter Transformationspfad.

## 18. Datenqualitätsstufen und Assurance

Ohne Datenqualität wird wirkungsorientierter Einkauf anfällig für Impact-Washing. Darum muss jede Zahl einen Datenstatus erhalten. Eine CO2-Zahl aus auditierten Produkt-EPD hat eine andere Qualität als eine Selbstauskunft ohne Nachweis. Eine Lieferantenerklärung kann ein Anfang sein, aber nicht dauerhaft die gleiche Steuerungswirkung haben wie geprüfte Daten.

Stufe	Beschreibung	Nutzung
A	extern geprüft, produktspezifisch, aktuell	voll steuerungsfähig
B	intern plausibilisiert, standort- oder produktgruppenspezifisch	steuerungsfähig mit Prüfhinweis

Stufe	Beschreibung	Nutzung
C	Selbstauskunft oder Branchenwert	nur vorläufig, konservative Einstufung
D	fehlende Daten bei relevantem Risiko	Datenplan, Risikoaufschlag, keine Bonuswirkung

Assurance muss risikobasiert erfolgen. Nicht jede Schraube braucht dieselbe Prüftiefe. Hohe Einkaufsvolumina, kritische Länder, rote Wirkungsfelder und strategische Materialien erfordern höhere Nachweisqualität. Kleine, risikoarme Lieferanten können mit vereinfachten Verfahren arbeiten.

## 19. Implementierungspfad im Unternehmen

Die Einführung wirkungsorientierter Beschaffung sollte nicht als Big Bang erfolgen. Sinnvoll ist ein gestufter Umsetzungsplan, der mit kritischen Warengruppen beginnt und dann auf weitere Kategorien ausweitet.

Zeitraum	Schritt	Ergebnis
0-3 Monate	Warengruppen priorisieren, Datenlage prüfen, rote Linien definieren	Startinventar und Risikokarte
3-6 Monate	Supplier-Scorecard für Top-Lieferanten testen	Pilotdaten, Feedback, erste Maßnahmen
6-12 Monate	Ausschreibungen und Verträge anpassen	Wirkungskriterien werden einkaufswirksam
12-18 Monate	Tooling, ERP/DPP-Schnittstellen, Assurance-Prozess	Skalierbare Daten- und Entscheidungslogik
18-24 Monate	Bonus-/Malus- und Transformationspartnerschaften ausrollen	Wirkung wird Teil der Einkaufsstrategie

Der Implementierungspfad muss mit bestehenden Einkaufszielen verbunden werden. Wirkung ersetzt Versorgungssicherheit, Preis und Qualität nicht. Sie macht diese Ziele langfristig belastbarer.

## 20. Risiken, Missverständnisse und Schutzmechanismen

Das wichtigste Missverständnis lautet: wirkungsorientierter Einkauf sei automatisch teurer. Kurzfristig können einzelne Produkte teurer erscheinen. Langfristig reduziert Wirkungseinkauf aber Ausfallkosten, Regulierungskosten, Reputationsrisiken, CO2-Kosten, Qualitätsprobleme, Versicherungslasten und Stranded-Asset-Risiken.

Ein zweites Risiko ist Datenbürokratie. Wenn jedes Unternehmen eigene Fragebögen verschickt, entsteht genau der Nachweisdschungel, den die WÖk vermeiden will. Deshalb braucht es standardisierte WÖk-IDs, Datenräume, DPP, branchenspezifische Benchmarks und wiederverwendbare Nachweise.

Ein drittes Risiko ist Lieferantenausschluss ohne Entwicklung. Gerade Lieferanten in vulnerablen Regionen brauchen faire Transformationspfade. Wirkungsorientierter Einkauf muss klare rote Linien mit Unterstützung, Fristen und Partnerschaften verbinden.

- Keine moralische Pauschalisierung von Ländern oder Lieferanten.
- Keine Datenpflicht ohne Nutzen und Proportionalität.
- Keine Belohnung leerer Zertifikate.
- Keine Kompensation schwerer Schäden durch gute Einzelwerte.
- Keine Abwälzung der Transformationskosten auf schwächere Lieferanten.

## Quellen und Anschlussstellen

Natalie Weber: Die neue Ordnung des Wohlstands, insbesondere Teil VII Unternehmen, Management und Wertschöpfung sowie Teil V Messung, Daten und Methodik.

Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie v1.0: Wirkung ist neutral und relational; bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+.

Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUSTG), Extended v2: WÖk-IDs, Archetypen, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen und Assurance.

Whitepaper T-SROI: Transformational Social Return on Investment als Standard für Impact Controlling.

Europäische Kommission: Corporate Sustainability Reporting / CSRD / ESRS, Stand 2025/2026.

EFRAG: ESRS Workstreams, digitale Berichterstattung, XBRL-Taxonomie und Umsetzungshilfen.

## WIRKUNGSÖKONOMIE · DETAILKONZEPT · WIRTSCHAFT & UNTERNEHMEN

Europäische Kommission: Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Directive 2024/1760).

Europäische Kommission: Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) und Digital Product Passport.

Wirkungsökonomie in der Lieferkette, Natalie Weber, September 2025.

OECD Due Diligence Guidance, ILO-Kernarbeitsnormen und deutsche LkSG-Anschlusslogik als externe Referenzpunkte.

## Vertiefende Umsetzungsmodulare

Die folgenden Module ergänzen das Detailkonzept um konkrete Umsetzungslogik, Reifegrad, Beispiele, Governance und Transformationspfade. Sie dienen als Brücke zwischen Konzept, Website-Online-Volltext, Dossier und späteren Werkzeugen.

### 14. Reifegradmodell für Einkauf nach Wirkung

Für die Umsetzung braucht der Einkauf ein Reifegradmodell. Es verhindert, dass Unternehmen entweder gar nicht beginnen oder sofort perfekte Daten verlangen. Wirkungsorientierte Beschaffung kann in Stufen eingeführt werden: Transparenz, Mindestschutz, Scorecard, Vertragsrückkopplung, Bonus-/Malus-Logik und strategische Portfoliooptimierung.

Der Reifegrad ist kein Marketinglabel. Er beschreibt, wie tief Wirkung tatsächlich in Einkaufsentscheidungen, Lieferantentwicklung, Verträgen und Controlling verankert ist. Ein Unternehmen kann in einzelnen Warengruppen fortgeschritten sein und in anderen noch am Anfang stehen. Genau deshalb braucht es Warengruppen-Reifegrade statt pauschaler Selbstauskunft.

Wichtig ist die Richtung: Jede Stufe muss die Wirkungsdaten näher an Entscheidungen heranführen. Eine reine Lieferantenbefragung ohne Konsequenz ist noch kein wirkungsorientierter Einkauf.

Stufe	Beschreibung	Nachweis
0 Blind	Einkauf steuert nur Preis, Qualität, Verfügbarkeit	keine systematischen Wirkungsdaten
1 Transparenz	kritische Warengruppen und Risiken sichtbar	Risikokarte, Lieferantenliste, Datenlücken
2 Mindestschutz	rote Linien und Ausschlusskriterien definiert	Code of Conduct, Beschwerdewege, Auditpfade
3 Scorecard	WÖk-ID-basierte Lieferanten- und Vorleistungsbewertung	Scorecards, Benchmarks, Datenqualität
4 Rückkopplung	Scores beeinflussen Verträge, Preise, Bonus, Vorsteuerlogik	Vergabematrix, Vertragsklauseln, Bonus/Malus
5 Portfolio	Lieferketten werden aktiv auf positive Netto-Wirkung und Resilienz umgebaut	Transformationsplan, T-SROI, Resilienzkennzahlen

### 15. Vertragsarchitektur und Lieferantentwicklung

Wirkungsorientierte Lieferketten brauchen Verträge, die nicht nur Lieferung und Haftung regeln, sondern Verbesserung ermöglichen. Verträge sollten Wirkungsdaten, Mindeststandards, Korrekturfristen, technische Unterstützung, Auditierbarkeit, Bonuslogik und Eskalation enthalten.

Der entscheidende Unterschied zur reinen Compliance-Logik liegt im Entwicklungscharakter. Lieferanten werden nicht nur kontrolliert, sondern befähigt. Gerade bei kleinen Lieferanten oder Lieferanten in Regionen mit strukturellen Risiken ist ein reiner Ausschluss oft wirkungsärmer als ein verbindlicher Verbesserungsplan - solange keine rote Linie verletzt wird.

Rote Linien bleiben nicht verhandelbar: Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schwere Umweltzerstörung, systematische Gesundheitsgefährdung, Korruption oder bewusste Datenfälschung dürfen nicht durch Entwicklungsrhetorik verdeckt werden.

Vertragsbaustein	Funktion	Wirkungsökonomischer Sinn
Datenklausel	Pflicht zu relevanten Primär- oder Sekundärdaten	Datenlücken werden sichtbar
Verbesserungspfad	messbare Ziele mit Fristen	Transformation statt bloßer Prüfung
Auditklausel	Prüfung von Daten und Prozessen	Missbrauchsschutz
Bonusregel	Vorteil bei positiver Wirkung	gute Lieferanten werden attraktiv
Eskalation	Stufen bei Verstößen	Verhältnismäßigkeit und Rechtsschutz
Exit-Regel	Ausstieg bei roten Linien	Nichtkompensation sichern

## 16. Beispielmatrix: Textil, Batterie, Lebensmittel, Chemie

Die Wirkungslogik ist branchenübergreifend, aber nie schematisch. Jede Warengruppe hat eigene kritische Wirkungspunkte. Deshalb braucht der Einkauf keine Einheitsfragebögen, sondern Warengruppenprofile. Diese Profile helfen, die relevanten Daten nicht beliebig auszuweiten, sondern auf die tatsächlichen Wirkungsengpässe zu fokussieren.

Die folgende Matrix zeigt beispielhaft, wie Beschaffung nach Wirkung priorisieren kann. Sie ist keine abschließende Bewertungsmatrix, sondern ein Ausgangspunkt für Warengruppen-Scorecards.

Warengruppe	kritische Wirkungspunkte	mögliche Wök-Rückkopplung
Textil	Arbeitsrechte, Wasser, Chemikalien, Mikrofasern, Haltbarkeit	Supplier Scorecard, DPP, Rücknahme, Wasser-/Chemie-Benchmark
Batterien	kritische Rohstoffe, Energie, Menschenrechte, Recycling, Sicherheit	Rohstoffpass, Rücknahmepflicht, Recyclingquote, Lieferkettenrisiko
Lebensmittel	Wasserstress, Boden, Pestizide, Saisonarbeit, Food Loss	Agrar-Scorecard, Herkunft, Pestizidindex, Living Wage
Chemie	Toxizität, Wasser, Emissionen, Arbeitsschutz, Produktverwendung	REACH/ESRS-Daten, Produktgruppen-Scorecard, Grenzwerte
IT/Elektronik	Energie, Rohstoffe, Reparierbarkeit, E-Waste, Datenintegrität	DPP, Reparierbarkeit, Ersatzteile, Cyber- und Datenschutz
Bauprodukte	graue Emissionen, Materialkreislauf, Schadstoffe, Lebensdauer	EPD, Materialpass, Kreislaufquote, Gebäude-Wirkungscheck

## 17. Governance, Audit und Schutz vor Lieferkettenbürokratie

Eine häufige Fehlentwicklung heutiger Lieferkettenregulierung ist Fragebogenbürokratie. Unternehmen verschicken Abfragen, Lieferanten füllen Portale, Daten werden gesammelt, aber die tatsächliche Wirkung verändert sich kaum. Wirkungsökonomische Governance muss diese Blindleistung vermeiden.

Deshalb braucht es ein Prinzip: Jede Datenanforderung muss einem konkreten Entscheidungszweck dienen. Wenn ein Datenpunkt nicht zu Bewertung, Verbesserung, Risikoerkennung, Steuerung oder Rechtsschutz beiträgt, sollte er nicht erhoben werden.

Das System muss prüfbar, aber schlank sein: standardisierte Wök-ID-Familien, Branchenprofile, digitale Produktpässe, wiederverwendbare Nachweise und klare Datenqualitätsstufen reduzieren Doppelabfragen.

## 18. Übergangspfad für Unternehmen

Die Einführung kann in 24 Monaten als Pilot beginnen: zuerst Warengruppen mit hohem Risiko und hoher Hebelwirkung, danach Lieferantenentwicklung, danach Vertragsrückkopplung und zuletzt vollständige Integration in Einkaufssysteme und Finanzlogik.

Ein sinnvoller Startpunkt ist nicht die gesamte Lieferkette, sondern eine kritische Warengruppe. Dort werden Datenanforderungen, Scorecard, Lieferantendialog, Vertragsklauseln und Managementbericht getestet. Aus dem Pilot entsteht ein skalierbares Modell.

Zeitraum	Schritt	Ergebnis
0-3 Monate	Warengruppen und Risiken priorisieren	Pilotportfolio und Datenlücken
3-6 Monate	Scorecard und Datenanforderungen definieren	Wök-ID-Mapping und Mindeststandard
6-12 Monate	Lieferantenpilot durchführen	Scores, Entwicklungspläne, Vertragsentwürfe
12-18 Monate	Einkaufsentscheidungen rückkoppeln	Vergabematrix und Bonus/Malus
18-24 Monate	Integration in ERP/Controlling	Management-Dashboard und Revisionszyklus