

Wirkungsökonomie

DETAILKONZEPT

Wirkungscontrolling im Unternehmen

Vom KPI zum KII: Wirkung in Planung, Budgetierung, Investition, Risiko und Führung zurückkoppeln

„Was nicht in Entscheidungen zurückwirkt, bleibt Bericht - nicht Steuerung.“

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	KII, NWI, T-SROI, Scorecards, Managemententscheidungen und Wirkungsdaten
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: Das Controlling misst Bewegung, nicht Richtung
3. Begriffe: KPI, KII, NWI und T-SROI
4. Zielbild: Controlling als Wirkungs-Nervensystem
5. Datenarchitektur und Datenquellen
6. Wirkungs-Scorecards im Managementprozess
7. NWI, T-SROI und Investitionsentscheidungen
8. Governance: Verantwortlichkeiten, Assurance und Missbrauchsschutz
9. Vergütung, Boni und Schutz vor Personenbewertung
10. Wirkungscontrolling für KMU
11. Tool- und Dashboard-Bezug
12. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen
13. Website- und Portalintegration
14. Fazit
15. Praxisfall: Investitionsentscheidung mit NWI und T-SROI
16. Wirkungsbudget und Impact-P&L
17. RACI-Modell für Wirkungscontrolling
18. Reifegradmodell für Unternehmen
19. 100-Tage-Plan für die Einführung
20. Risiken des Wirkungscontrollings

1. Executive Summary

Wirkungscontrolling im Unternehmen ist die Übersetzung der Wirkungsökonomie in Planung, Steuerung, Budgetierung und Entscheidung. Es ersetzt klassisches Controlling nicht, sondern erweitert es: Neben Kosten, Umsatz, Marge und Liquidität wird die tatsächliche Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie sichtbar, vergleichbar und rückkoppelbar.

Die zentrale Verschiebung lautet: vom KPI zum KII - vom Key Performance Indicator zum Key Impact Indicator. KPI zeigen, was ein Unternehmen getan oder verdient hat. KII zeigen, was sich dadurch verändert hat. Erst beide zusammen ergeben ein belastbares Bild unternehmerischer Zukunftsfähigkeit.

Wirkungscontrolling verbindet WÖk-IDs, Scorecards, NWI, T-SROI, DPP-Daten, Lieferketteninformationen, Finanzdaten, Risikoindikatoren und Managemententscheidungen. Es ist keine Berichtsfunktion für den Nachhaltigkeitsanhang, sondern eine Steuerungsfunktion für Strategie, Investitionen, Einkauf, Produkte, Personal, Kapitalzugang und Transformation.

Kernsatz

Controlling fragt bisher: Was kostet es und was bringt es finanziell? Wirkungscontrolling fragt zusätzlich: Was bewirkt es - und welche Zukunftskosten oder Zukunftschancen entstehen dadurch?

2. Ausgangsdiagnose: Das Controlling misst Bewegung, nicht Richtung

Klassisches Controlling ist stark darin, finanzielle Bewegung zu messen. Es verfolgt Budgets, Abweichungen, Kostenstellen, Deckungsbeiträge, Liquidität, ROI, Working Capital und Investitionsrenditen. Diese Instrumente bleiben notwendig. Sie beantworten aber nicht, ob eine Entscheidung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seiner Umwelt stärkt oder schwächt.

Ein Projekt kann finanziell rentabel sein und zugleich hohe negative Wirkung erzeugen. Ein Produkt kann Marge bringen und gleichzeitig Gesundheitsrisiken, Klimarisiken oder Lieferkettenabhängigkeiten aufbauen. Eine Einsparung kann kurzfristig Kosten senken und langfristig Qualität, Sicherheit, Vertrauen oder Innovationsfähigkeit zerstören.

Klassisches Controlling	Wirkungscontrolling
Budgetabweichung	Wirkungsabweichung und Lernschleife
ROI/NPV	NWI/T-SROI ergänzen Finanzlogik
Kostenstelle	Wirkungsraum und Verantwortungskette
Jahresplanung	Wirkungszeit über Bilanz- und Legislaturgrenzen hinaus
KPI-Dashboard	KPI + KII + Risikofrühwarnung

3. Begriffe: KPI, KII, NWI und T-SROI

KPI bleiben betriebswirtschaftlich wichtig. Sie zeigen Produktivität, Umsatz, Marge, Liquidität und Leistungsfähigkeit. Die Wirkungsökonomie lehnt KPI nicht ab. Sie kritisiert nur, dass KPI ohne Wirkungsbezug leicht Scheinleistung oder Blindleistung stabilisieren.

KII - Key Impact Indicators - machen die Zustandsveränderungen sichtbar, die aus Entscheidungen entstehen. Sie können soziale, ökologische, demokratische, gesundheitliche oder resilienzbezogene Wirkungen abbilden. Sie sind nicht identisch mit ESG-Berichtsdaten, sondern werden im Management verwendet.

Der Netto-Wirkungs-Index (NWI) bewertet operative Netto-Wirkung. Der T-SROI geht darüber hinaus und fragt nach Transformationswirkung, systemischem Hebel, Pfadveränderung und langfristiger Skalierung. Beide gehören ins Wirkungscontrolling, aber auf unterschiedlichen Ebenen.

Begriff	Funktion im Unternehmen
KPI	Finanzielle und operative Leistungsindikatoren
KII	Wirkungsindikatoren für Zustandsveränderungen
NWI	operative Netto-Wirkungskennzahl unter roten Linien
T-SROI	Transformations- und Systemhebelbewertung von Investitionen oder Programmen
WÖk-ID	standardisierte Zuordnung von Wirkungsdaten zu Indikatorfamilien
Scorecard	Bewertungseinheit für Produkte, Aktivitäten, Lieferanten oder Projekte

4. Zielbild: Controlling als Wirkungs-Nervensystem

Wirkungscontrolling wird zum Nervensystem des Unternehmens, weil es Signale aus unterschiedlichen Bereichen zusammenführt: Einkauf, Produktion, HR, EHS, IT, Vertrieb, Finance, Recht, Nachhaltigkeit, Risiko und Produktentwicklung. Es schafft keine zusätzliche Parallelwelt, sondern verbindet vorhandene Datenflüsse.

Die zentrale Aufgabe ist nicht, noch mehr Reporting zu produzieren. Die zentrale Aufgabe ist, die richtigen Entscheidungsfolgen sichtbar zu machen. Wirkung muss in Budgetrunden, Investitionsanträge, Produktfreigaben, Lieferantenlisten, Preisentscheidungen, Boni, Risikoausschüsse und Strategieprozesse eingehen.

- Wirkungsdaten werden Entscheidungs voraussetzung.
- Scorecards werden Managementinstrument, nicht nur Berichtsanlage.
- Wirkungsrisiken werden im Enterprise Risk Management sichtbar.
- Investitionen werden nicht nur nach ROI, sondern auch nach T-SROI priorisiert.
- Negative Wirkung kann nicht beliebig durch positive Imageprojekte ausgeglichen werden.

5. Datenarchitektur und Datenquellen

Die Datenarchitektur des Wirkungscontrollings sollte vorhandene Systeme nutzen: ERP, Einkaufssysteme, EHS, HR, Qualitätsmanagement, CRM, Energiemanagement, Produktdatenmanagement, DPP, CSRD/ESRS-Berichtssysteme, Finanzplanung und Risikotools.

Der entscheidende Schritt ist die Verbindung. Daten dürfen nicht in Funktionssilos bleiben. Ein Produkt braucht Material-, Emissions-, Lieferanten-, Qualitäts-, Sicherheits-, Preis- und Kundennutzungsdaten. Eine Investition braucht Finanz-, Umwelt-, Sozial-, Resilienz- und Transformationsdaten.

Datenquelle	Beispiel	Controlling-Nutzung
ERP/Finanzen	Kosten, Mengen, CapEx, Opex	Wirkung je Euro, Budgetpriorisierung
EHS/Energie	Emissionen, Abfall, Wasser, Sicherheit	Umwelt- und Gesundheitswirkung
HR	Weiterbildung, Fluktuation, Arbeitszeit, Diversität	Menschenwirkung und Führung
Einkauf	Lieferanten, Materialien, Risiko, Länder	Supply-Chain-Wirkung und Resilienz
Produktdaten/DPP	BOM, Lebenszyklus, Reparierbarkeit	Produktscorecards und DPP-Anschluss
CSRD/ESRS/GRI	Berichtsdaten und Offenlegungen	Datenbasis für WÖK-ID-Mapping

6. Wirkungs-Scorecards im Managementprozess

Scorecards dürfen nicht nur am Jahresende entstehen. Sie gehören in die laufenden Prozesse. Eine Investition bekommt eine Wirkungs-Scorecard im Antrag. Ein Lieferant bekommt eine Scorecard beim Onboarding. Ein Produkt bekommt eine Scorecard in der Entwicklung. Eine Kampagne bekommt eine Wirkungspotenzial- und Risikoprüfung vor Veröffentlichung.

Die Scorecard muss dabei einfach genug sein, um Entscheidungen zu ermöglichen, und tief genug, um Greenwashing zu verhindern. Sie braucht eindeutige Indikatoren, Datenqualität, Mindestbedingungen, Unsicherheitsangaben, rote Linien und eine klare Verantwortlichkeit.

Managementprozess	Wirkungscontrolling-Eingriff
Strategie	Wirkungsziele, Transformationspfade, rote Linien
Budgetplanung	Wirkungsbudget, NWI je Programm, T-SROI für Investitionen
CapEx-Freigabe	T-SROI, Stranded-Asset-Risiko, NWI-Untergrenze
Produktfreigabe	Produktscorecard, DPP-Reife, Sicherheits- und Kreislaufdaten
Einkauf	Supplier Scorecard, Lieferkettenrisiko, WUSTG-/Vorsteuerlogik
HR/Führung	Wirkungskompetenz, Mitarbeiterführung, Arbeitsgesundheit
Marketing/Vertrieb	Responsible Marketing, Wirkungspotenzial, Quellenklarheit

7. NWI, T-SROI und Investitionsentscheidungen

Viele Unternehmensentscheidungen scheitern nicht daran, dass keine Zahlen vorhanden sind. Sie scheitern daran, dass die Zahlen die falschen Wirkungen bevorzugen. Eine Investition in Energieeffizienz, Kreislaufmaterial, Mitarbeitendenqualifizierung oder Prävention sieht finanziell oft weniger attraktiv aus als eine kurzfristige Kostenreduktion. Wirkungscontrolling verändert die Vergleichslogik.

Der NWI bewertet, ob ein Projekt netto positiv wirkt und ob rote Linien eingehalten werden. Der T-SROI bewertet, ob die Investition über unmittelbare Wirkung hinaus Transformation erzeugt: neue Standards, Marktverschiebung, Lieferkettenverbesserung, Resilienz, Lernfähigkeit oder Skalierung.

- ROI bleibt als Finanzkennzahl erhalten.
- NWI prüft Netto-Wirkung und Mindestbedingungen.
- T-SROI prüft transformative Systemwirkung.
- Investitionen mit hohem Finanzreturn, aber negativer Wirkung werden risikoreicher.
- Investitionen mit geringerer kurzfristiger Marge, aber hoher Transformationswirkung werden strategisch sichtbar.

8. Governance: Verantwortlichkeiten, Assurance und Missbrauchsschutz

Wirkungscontrolling braucht klare Governance. Ohne Verantwortlichkeiten entsteht entweder Berichtsbürokratie oder Symbolik. Jedes wesentliche Wirkungsfeld braucht Datenverantwortliche, fachliche Eigentümer, Validierungsregeln und Eskalationswege.

Assurance ist kein Luxus, sondern Voraussetzung für Vertrauen. Wenn Wirkung in Kapitalzugang, Steuern, Einkauf oder Vergütung zurückwirkt, muss Datenqualität geschützt werden. Gleichzeitig darf Assurance nicht so kompliziert werden, dass nur Konzerne teilnehmen können.

Governance-Element	Funktion
Datenverantwortung	legt fest, wer Daten liefert, prüft und aktualisiert
Methodenverantwortung	sichert WÖK-ID-Mapping, Benchmarks und Scorecard-Logik
Interne Revision	prüft Manipulationsrisiken, KPI-Gaming und Datenqualität
Wirkungsausschuss	entscheidet Zielkonflikte und Eskalationen
Externe Assurance	prüft ausgewählte Daten und Prozesse
Wirkungsrat/Standards	externe Weiterentwicklung von Indikatoren und Benchmarks

9. Vergütung, Boni und Schutz vor Personenbewertung

Wirkungscontrolling kann auch Vergütung und Boni beeinflussen. Dabei ist Vorsicht nötig. Die Wirkungsökonomie bewertet nicht den Wert einzelner Menschen. Sie bewertet Tätigkeiten, Rollen, Programme, Produkte, Abteilungen oder Geschäftsmodelle. Das ist eine rote Linie.

Eine sinnvolle Bonuslogik belohnt Teams für echte Verbesserungen in Wirkung, Datenqualität, Sicherheit, Lieferkettenresilienz, Innovation und Lernfähigkeit. Sie bestraft nicht individuelle Lebensentscheidungen und erzeugt kein Social-Credit-System.

Rote Linie

Keine Personenbewertung.

Keine algorithmische Mitarbeiterklassifizierung nach sozialem Wert.

Keine verdeckte Leistungsüberwachung.

Wirkungscontrolling verbessert Unternehmensentscheidungen - nicht die Bewertung menschlicher Würde.

10. Wirkungscontrolling für KMU

Auch kleine und mittlere Unternehmen brauchen Wirkungscontrolling, aber in proportionaler Form. Ein KMU kann nicht dieselbe Datenarchitektur aufbauen wie ein Konzern. Dennoch kann es Wirkung sichtbar machen: Materialeinsatz, Energie, Lieferanten, Arbeitsbedingungen, Ausbildung, lokale Wertschöpfung, Kundennutzen und Risiken.

Für KMU sind einfache Wirkungscockpits sinnvoll: wenige zentrale Indikatoren, klare Ampeln, einfache Datenqualitätsskalen, Branchenbenchmarks und Anschluss an freiwillige Standards. Wichtig ist, dass KMU nicht durch unterschiedliche Kundenabfragen zerrieben werden.

- KMU-Scorecard mit Kernindikatoren.
- Standardisierte Datenabfrage statt Kundennachweischaos.
- Förderung für digitale Wirkungsdaten und Beratung.
- Branchenkammern als Unterstützungsstruktur.
- Wirkungscontrolling als Wettbewerbsargument gegenüber Banken, Kunden und öffentlichen Auftraggebern.

11. Tool- und Dashboard-Bezug

Für die Website und Praxis sollte das Wirkungscontrolling mit einer Tool-Suite verbunden werden, die nicht nur schöne Dashboards erzeugt, sondern Entscheidungspfade abbildet.

Tool	Funktion	Status
KII-Dashboard	verbindet KPI und KII für Managemententscheidungen	Demo in Vorbereitung
NWI-Rechner	bewertet operative Netto-Wirkung von Projekten und Produkten	Konzept
T-SROI-Rechner	prüft Transformationswirkung von Investitionen	Grundlage vorhanden
CapEx-Wirkungsscheck	ergänzt Investitionsanträge um Wirkung, Risiko und Resilienz	Konzept
Scorecard-Generator	erstellt Scorecards für Produkte, Lieferanten und Programme	Konzept
Assurance-Check	prüft Datenqualität, Nachweislevel und Manipulationsrisiko	Konzept

12. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Wirkungscontrolling im Unternehmen ist zuerst Unternehmenspraxis, aber es braucht politische Rahmenbedingungen: Datenstandards, Prüfstandards, digitale Infrastruktur, Schutz vor Bürokratie, KMU-Proportionalität und Anschluss an Steuer-, Förder- und Beschaffungslogiken.

Ebene	Aufgabe für Politik und Umsetzung
Aufgabe der Politik	Datenstandards, Prüfregeln, Proportionalität und Missbrauchsschutz sichern.
Rahmenbedingungen	CSRD/ESRS, DPP, WÖk-IDs, öffentliche Beschaffung, Wirkungshaushalt und Steuern anschlussfähig machen.
Ausgestaltungsspielraum	Verbindlichkeit, Einführungstempo, Förderprogramme, Prüfindensität und KMU-Schwellen bleiben politisch offen.
Zielkonflikte	Datenqualität vs. Bürokratie, Transparenz vs. Geschäftsgeheimnis, Vergleichbarkeit vs. Kontext.
Rollenverteilung	EU setzt Standards, Bund/Länder ermöglichen Umsetzung, Unternehmen liefern Daten, Prüfer sichern Vertrauen.
Übergang und Schutz	Pilotierung, freiwillige Standards, Vereinfachung für KMU, keine Schockumstellung.
Evaluation	Wirkungsberichte, Benchmark-Reviews, öffentliche Konsultation und Wirkungsrat.
Schutz vor Technokratie	Daten liefern Rückkopplung; normative Entscheidungen bleiben demokratisch legitimiert.

13. Website- und Portalintegration

Dieser Unterbereich sollte im Portal Wirtschaft & Unternehmen als eigenständige Vertiefung unter Management und Controlling erscheinen. Der vorhandene Portalüberblick bleibt erhalten, wird aber klar als Kurzüberblick gekennzeichnet.

- URL-Vorschlag: /wirkungsfelder/wirtschaft-unternehmen/wirkungscontrolling/
- Verknüpfung zu T-SROI, WÖk-IDs, Scorecards, NWI, Finanzsystem und Staat/Recht.
- Einbindung des T-SROI-Whitepapers als bestehendes Methodenpapier.
- Toolkarten: NWI-Rechner, T-SROI-Rechner, KII-Dashboard, Scorecard-Generator.
- Status: Detailkonzept veröffentlicht, Dossier und Tool-Demo in Arbeit.

14. Fazit

Wirkungscontrolling ist der Punkt, an dem die Wirkungsökonomie im Unternehmen praktisch wird. Es reicht nicht, Wirkung zu berichten. Sie muss in Entscheidungen, Budgets, Investitionen, Produkte, Lieferketten und Risiken zurückwirken.

Damit entsteht keine neue Bürokratiwelt, sondern eine bessere Entscheidungslogik. Unternehmen sehen früher, was sie heute noch externalisieren. Kapital sieht früher, was es finanziert. Management sieht früher, welche Entscheidungen Zukunftsfähigkeit erzeugen oder zerstören.

15. Praxisfall: Investitionsentscheidung mit NWI und T-SROI

Ein Unternehmen steht vor der Entscheidung, ob es eine alte energieintensive Anlage weiter betreibt, eine hocheffiziente Anlage beschafft oder die Produktlogik grundsätzlich auf zirkuläre Materialien umstellt. Klassisch würde die Entscheidung über Investitionskosten, Abschreibung, Energiepreis, Produktionsmenge und ROI getroffen. Wirkungscontrolling ergänzt diese Sicht um Klima, Ressourcen, Lieferkettenrisiko, Regulierungsrisiko, Finanzierungsfähigkeit und Transformationswirkung.

Die alte Anlage kann kurzfristig rentabel bleiben, aber hohe physische und regulatorische Risiken tragen. Die effiziente Anlage kann CO2 senken, aber denselben linearen Materialpfad stabilisieren. Die zirkuläre Lösung kann kurzfristig teurer sein, aber einen neuen Marktstandard setzen, Lieferkettenrisiken senken und T-SROI erzeugen.

Option	Finanzsicht	Wirkungssicht
Weiterbetrieb	niedrige CapEx, kurzfristige Marge	hohes Stranding-, Klima- und Reputationsrisiko
Effizienz-Investition	mittlere CapEx, Energieeinsparung	positive operative Wirkung, aber begrenzte Transformation
Zirkulärer Pfad	höhere CapEx, neuer Prozess	hoher T-SROI durch Markt-, Lieferketten- und Materialwirkung

16. Wirkungsbudget und Impact-P&L

Ein reifes Wirkungscontrolling führt nicht nur Finanzbudgets, sondern auch Wirkungsbudgets. Ein Wirkungsbudget beschreibt, welche positive Netto-Wirkung ein Unternehmensbereich innerhalb eines Zeitraums erzeugen, sichern oder verbessern soll. Es ist kein Ersatz für das Finanzbudget, sondern sein Kontext.

Eine Impact-P&L kann zeigen, welche Kosten heute in der klassischen Gewinn- und Verlustrechnung fehlen: CO2, Wasserstress, Gesundheitsrisiken, Fluktuation, Lieferausfälle, Reparaturkosten, Datenmängel, Rückrufaktionen, Vertrauensverluste und politische Risiken.

Kategorie	Klassische P&L	Impact-P&L-Erweiterung
Energie	Kosten je kWh	Emissionen, Versorgungssicherheit, Preisrisiko
Material	Einkaufspreis	Kreislauffähigkeit, Rohstoffrisiko, Wasser,

Kategorie	Klassische P&L	Impact-P&L-Erweiterung
Personal	Lohnkosten	Biodiversität Gesundheit, Fluktuation, Weiterbildung, Wirkungskompetenz
Marketing	Kampagnenkosten, Umsatz	Diskurswirkung, Transparenz, Manipulationsrisiko
Qualität	Ausschuss, Reklamation	Produktsicherheit, Lebensdauer, Vertrauen

17. RACI-Modell für Wirkungscontrolling

Damit Wirkungscontrolling nicht zwischen Nachhaltigkeit, Finance und Fachbereichen hängen bleibt, braucht es eine klare Verantwortungsmatrix. Sie kann als RACI-Modell aufgebaut werden: Responsible, Accountable, Consulted, Informed.

Prozess	Responsible	Accountable	Consulted / Informed
WÖk-ID-Mapping	Nachhaltigkeit/Data	CFO oder Chief Impact Officer	Fachbereiche, IT, Revision
Investitionsscorecard	Controlling	Geschäftsführung	EHS, Einkauf, Strategie
Produkt-Scorecard	Produktmanagement	COO/Produktleitung	Einkauf, Qualität, Legal
Lieferantenwirkung	Einkauf	CPO	Nachhaltigkeit, Recht, Finance
Assurance	Interne Revision	Audit Committee	externe Prüfer, Datenverantwortliche

18. Reifegradmodell für Unternehmen

Nicht jedes Unternehmen beginnt auf demselben Niveau. Ein Reifegradmodell hilft, den Weg von punktueller Berichterstattung zu echter Wirkungssteuerung zu beschreiben.

Reifegrad	Beschreibung	Nächster Schritt
1 - Reporting	Daten werden gesammelt, aber nicht entscheidungswirksam	Kern-KII definieren
2 - Pilot	Einzelne Scorecards für Produkte, Lieferanten oder Projekte	Standardmodell und Datenverantwortung
3 - Steuerung	Wirkung fließt in Budget, Einkauf und CapEx ein	Assurance und Tooling
4 - Integration	KPI/KII-Dashboards, NWI und T-SROI in Managementprozessen	Vergütung und Risiko integrieren
5 - Lernendes System	Wirkungsdaten verändern Strategie und Geschäftsmodell kontinuierlich	externe Anschlussfähigkeit und Benchmarking

19. 100-Tage-Plan für die Einführung

Ein erster Umsetzungszyklus kann in 100 Tagen erfolgen, ohne das gesamte Unternehmen umzubauen. Entscheidend ist ein klarer Pilot mit hoher strategischer Relevanz.

Phase	Maßnahme	Ergebnis
Tag 1-20	Pilotbereich auswählen, Datenquellen inventarisieren	Scope und Datenkarte
Tag 21-40	Kern-KII, WÖk-IDs und Scorecard-Template festlegen	Mindestmodell
Tag 41-60	Pilotdaten erfassen und Scorecard berechnen	erste Wirkungsbaseline
Tag 61-80	Managemententscheidung mit Finanz- und Wirkungsdaten durchspielen	Entscheidungsfähigkeit prüfen
Tag 81-100	Lernpunkte, Governance und Skalierungsplan beschließen	Roadmap für 12 Monate

20. Risiken des Wirkungscontrollings

Wirkungscontrolling kann selbst falsch wirken, wenn es zu bürokratisch, zu mechanistisch oder zu personenbezogen wird. Eine Kennzahl, die Wirkung sichtbar machen soll, kann zum Zielspiel werden, wenn Menschen nur noch die Kennzahl optimieren. Deshalb braucht es Missbrauchsschutz.

- KPI-Gaming vermeiden: Wirkungskennzahlen regelmäßig prüfen und qualitative Plausibilität einbeziehen.

- Keine Personenbewertung: Systeme, Produkte, Programme und Rollen bewerten - nicht Würde oder Wert von Menschen.
- Unsicherheit offenlegen: Schätzungen und Datenlücken sichtbar machen.
- Kontext beachten: Branchen- und Standortunterschiede nicht ignorieren.
- Nichtkompensation sichern: rote Linien schützen vor schönem Durchschnitt.

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.

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

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

Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie.

Kapitel 44 im Buch: Wirkungscontrolling im Unternehmen, KPI versus KII, Scorecards, T-SROI und Finanzkommunikation nach Wirkung.

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 Wirkungscontrolling

Wirkungscontrolling entsteht nicht durch den Kauf eines Dashboards. Es ist ein Reifegradprozess, der von Reporting über Bewertungslogik zu echter Rückkopplung führt. Entscheidend ist, ob Wirkungsdaten Entscheidungen verändern.

Unternehmen können ihre Reife anhand von fünf Stufen prüfen: Datensammlung, Standardisierung, Scorecards, Managementintegration, lernende Rückkopplung. Jede Stufe hat einen eigenen Nutzen und eigene Risiken. Besonders gefährlich ist Stufe 2 ohne Stufe 4: Daten sind standardisiert, aber sie steuern nichts.

Das Reifegradmodell ermöglicht eine ehrliche Standortbestimmung ohne Scheiternsrhetorik. Es zeigt, wo ein Unternehmen steht und welcher nächste Schritt sinnvoll ist.

Stufe	Beschreibung	Risiko
0 Finanzblind	nur klassische KPIs	Wirkungsrisiken bleiben unsichtbar
1 ESG-Daten	Daten für Bericht und Rating	Reporting ohne Rückkopplung
2 Standardisiert	ESRS/GRI/WÖk-ID-Mapping	Kennzahleninflation
3 Scorefähig	NWI, Scorecards, rote Linien	Bewertung ohne Entscheidung
4 Integriert	Budget, CapEx, Einkauf, Risiko gekoppelt	Zielkonflikte müssen entschieden werden
5 Lernend	Revisionszyklen und T-SROI steuern Transformation	hohe methodische Anforderungen

15. Management-Cockpit und Entscheidungslogik

Ein gutes Wirkungsdashboard zeigt nicht einfach mehr Zahlen. Es zeigt Entscheidungsrelevanz. Für jede Managemententscheidung muss erkennbar sein: Welche Wirkung ist kritisch? Welche Datenqualität liegt vor? Gibt es rote Linien? Welche Alternative hat bessere Netto-Wirkung? Welche Maßnahme wird ausgelöst?

Das Cockpit sollte Finanzkennzahlen und Wirkungskennzahlen nebeneinander, aber nicht unverbunden zeigen. Die stärkste Form ist eine Entscheidungsmaske: Jede Investition, jeder Produktlaunch, jede große Einkaufsentscheidung und jede Standortentscheidung erhält ein Wirkungsprofil.

Wichtig ist, dass das Cockpit kein Social-Credit-System wird. Es bewertet nicht Menschen, sondern Entscheidungen, Projekte, Produkte und Prozesse.

Dashboard-Feld	Leitfrage	Entscheidungsnutzen
NWI	Ist die operative Netto-Wirkung positiv?	Go/No-Go oder Verbesserungsbedarf
Rote Linien	Gibt es nichtkompensierbare Schäden?	Eskalation und Stopp
Datenqualität	Wie belastbar sind die Daten?	Audit- oder Schätzbedarf
T-SROI	Verändert die Maßnahme Systempfade?	Investitionspriorität
Risiko	Welche Wirkung kehrt als Finanz-/Regulierungsrisiko zurück?	Resilienz und Versicherbarkeit
Maßnahme	Was wird konkret geändert?	Verantwortlichkeit und Termin

16. Beispiel: CapEx-Entscheidung unter Wirkungslogik

Ein Unternehmen entscheidet zwischen drei Investitionen: einer günstigen Anlage mit hohem Energieverbrauch, einer teureren effizienten Anlage und einer zirkulären Lösung mit Lieferantenumbau. Klassisch gewinnt oft die günstigste Lösung oder die mit dem besten ROI. Wirkungscontrolling erweitert die Entscheidung.

Die Bewertung berücksichtigt nicht nur Anschaffungskosten, sondern Energiepreisisiko, CO2-Kosten, Versicherbarkeit, Finanzierungsbedingungen, Lieferkettenresilienz, Produktwirkung, Datenqualität und Transformationswirkung. Dadurch kann eine scheinbar teurere Lösung in der Gesamtwirkung wirtschaftlicher sein.

Das Beispiel zeigt: Wirkungscontrolling ersetzt Finanzlogik nicht, sondern macht ihre blinden Stellen sichtbar.

Option	klassischer Blick	wirkungsökonomischer Blick
Günstige Anlage	niedriger CapEx, schneller ROI	hohe Energie-/CO2-Risiken, Stranding, negative Scorecard
Effiziente Anlage	höherer CapEx, mittlerer ROI	geringere Betriebskosten, bessere Finanzierung, bessere Wirkung
Zirkuläre Lösung	komplexer Umbau	Transformationswirkung, Lieferantenentwicklung, Marktstandard, T-SROI hoch

17. Einbindung in Vergütung und Führung

Wirkungskennzahlen können in Führungssysteme einfließen, müssen aber vorsichtig eingesetzt werden. Sie sollen Verantwortung fördern, nicht Kennzahlenspiel erzeugen. Deshalb dürfen Boni nicht nur an einzelne isolierte Indikatoren gekoppelt werden, sondern müssen Datenqualität, Nichtkompensation und langfristige Wirkung berücksichtigen.

Führungskräfte sollten nicht dafür belohnt werden, Werte kosmetisch zu verbessern, sondern für echte Wirkungsverbesserung: bessere Produktwirkung, weniger Lieferkettenrisiko, höhere Resilienz, geringere Blindleistung, stärkere Mitarbeitendenentwicklung und messbare Prävention.

Der Schutz vor Fehlanreizen ist zentral. Jede vergütungsrelevante Wirkungskennzahl braucht Audit, Kontext, rote Linien und Revisionsmöglichkeit.

18. Implementierungspfad im Unternehmen

Der sinnvollste Einstieg ist ein Pilot in einem Produktbereich oder einer Investitionsentscheidung. Dort werden KII, Scorecard, NWI und Entscheidungsprozess getestet. Danach werden Einkauf, Produktentwicklung, Risiko und Finanzplanung angebunden.

Wirkungscontrolling braucht Mandat. Ohne Geschäftsführungsmandat bleibt es Berichterstattung. Mit Mandat wird es Teil des Managementsystems.

Phase	Aufgabe	Ergebnis
0-3 Monate	Wirkungsrelevante Entscheidungen identifizieren	Pilotliste und Verantwortlichkeiten
3-6 Monate	KII/WÖk-ID-Mapping und Datenqualität festlegen	Scorecard-Prototyp
6-12 Monate	Pilotentscheidungen mit NWI/T-SROI begleiten	Entscheidungsvorlagen und Lessons Learned
12-18 Monate	Budget-, CapEx- und Risikoprozesse anbinden	Management-Cockpit
18-24 Monate	Revision, Audit und Rollout	lernendes Wirkungscontrolling