

# WIRKUNGSÖKONOMIE

## DETAILLKONZEPT

# Transformation, KMU-Tauglichkeit und Übergangspfade

---

## Vom Portal-Grundkonzept zur wirkungsfähigen Unternehmenspraxis ohne Überforderung

*Wirkungsökonomie muss für Konzerne steuerbar und für kleine Unternehmen machbar sein.*

Metadatum	Angabe
Autorin	Natalie Weber
Referenz	Wirkungsökonomie
Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Paket	Go 7 · Wirtschaft & Unternehmen · Detailkonzept-Paket 3
Dokumentnummer	14
Version	v1.0
Status	öffentliche Ausarbeitung
Stand	24. Mai 2026
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Finanzierungsberatung.

# Inhaltsübersicht

1. Kurzprofil
2. Executive Summary
3. Ausgangsdiagnose: Transformation zwischen Überforderung und Notwendigkeit
4. Grundprinzipien eines fairen Übergangs
5. Unternehmensreifegrade der Wirkungsökonomie
6. KMU-Tauglichkeit: was anders sein muss
7. Transformationspfad: vom Grobkonzept zur Wirkungspraxis
8. Geschäftsmodell- und Produktportfolio-Transformation
9. Mitarbeitende, Qualifizierung und Wirkungskompetenz
10. Finanzierung und Wirkungsfonds
11. Schutz vor Überbürokratisierung und Technokratie
12. Pilotlogik und Umsetzungspfade
13. Anhang: Entscheidungsbaum für KMU
14. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen
15. Werkzeuge und Rechnerbezug
16. Website- und Portalintegration
17. Quellen und Online-Referenzen
18. Glossar-Ergänzungen
19. Fazit

## Kurzprofil

Metadatum	Angabe
Dokumenttyp	Öffentliches Detailkonzept
Zugehöriges Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Unterbereich	Transformation, KMU-Tauglichkeit, Übergangspfade
Abgrenzung	Konzeptioneller Rahmen; keine Unternehmens-, Rechts- oder Förderberatung.

## Executive Summary

Die Wirkungsökonomie kann nur anschlussfähig werden, wenn sie unterschiedliche Unternehmensrealitäten respektiert. Ein Konzern mit globalen Lieferketten braucht andere Datenräume als ein Handwerksbetrieb, eine Bäckerei, ein Pflegedienst, ein Software-Start-up oder ein mittelständischer Maschinenbauer. KMU-Tauglichkeit ist deshalb kein Nebenpunkt, sondern eine Bedingung demokratischer und wirtschaftlicher Umsetzbarkeit.

Transformation bedeutet nicht, Unternehmen mit Berichtspflichten zu überlasten. Transformation bedeutet, die bestehenden Entscheidungen - Produkte, Einkauf, Investitionen, Mitarbeitende, Finanzierung, Kund:innen, Daten, Energie, Standort, Geschäftsmodell - Schritt für Schritt an Wirkung zurückzubinden. Ziel ist kein Schock, sondern ein lernender Übergang ohne Systembruch.

Dieses Konzept entwickelt eine Übergangsarchitektur: Reifegrade, Minimaldaten, Branchenarchetypen, Standardwerte, Verbandslösungen, Förderlotsen, Wirkungskoaching, Pilotpfade, Schutz vor Compliance-Dumping großer Unternehmen und eine klare Trennung zwischen sofort sinnvollen Maßnahmen, mittelfristiger Transformation und langfristiger Wirkungsarchitektur.

## Ausgangsd Diagnose: Transformation zwischen Überforderung und Notwendigkeit

Unternehmen stehen unter gleichzeitigem Druck: Energiepreise, Fachkräfte, Lieferketten, Digitalisierung, KI, Klimarisiken, Kundenanforderungen, Banken, Versicherungen, Berichtspflichten und geopolitische Unsicherheit. Große Unternehmen können ganze Abteilungen für Nachhaltigkeit, Compliance und Daten aufbauen. Viele KMU können das nicht.

Gleichzeitig sind KMU nicht außerhalb der Wirkungsökonomie. Sie sind Teil von Lieferketten, regionaler Beschäftigung, Innovation, Versorgung, Ausbildung, Steueraufkommen, Gemeinwesen und Kultur. Sie brauchen keine Mini-Konzernbürokratie, sondern passende Wirkungsinstrumente.

## Grundprinzipien eines fairen Übergangs

Prinzip	Bedeutung
Verhältnismäßigkeit	Anforderungen richten sich nach Größe, Risiko, Marktmacht, Datenfähigkeit und Wirkungsrelevanz.
Pilot vor Pflicht	Neue Logiken werden getestet, ausgewertet und verbessert, bevor sie breit verpflichtend werden.
Branchenarchetypen	Standardisierte Profile senken Aufwand und vermeiden jedes-mal-neu-Nachweise.
Datenminimalismus	So wenig Daten wie möglich, so viel Wirkungsklarheit wie nötig.
Lieferantenentwicklung	Große Unternehmen dürfen Anforderungen nicht einfach nach unten durchreichen.
Soziale Abfederung	Transformation darf Beschäftigte, Regionen und kleine Betriebe nicht allein lassen.
Lernende Korrektur	Fehler, Zielkonflikte und Nebenwirkungen werden öffentlich korrigiert.

## Unternehmensreifegrade der Wirkungsökonomie

Reifegrad	Beschreibung	Geeignete Instrumente
0 - Orientierung	Unternehmen kennt Wirkungslogik noch nicht.	Kurzcheck, Branchenprofil, Portalttext, Basis-Glossar.
1 - Sichtbarkeit	Zentrale Wirkungsfelder sind bekannt.	KMU-Wirkungsprofil, einfache Datenliste, Prioritätenkarte.
2 - Steuerung	Wirkung fließt in Einkauf, Investitionen, HR oder Produktentscheidungen ein.	Scorecard light, Lieferantentwicklung, CapEx-Check.
3 - Integration	Wirkung ist Bestandteil von Controlling, Finanzierung, Risiko und Führung.	NWI, T-SROI, Datenraum, Bank-Readiness.
4 - Transformation	Geschäftsmodell und Produktportfolio werden wirkungsorientiert umgebaut.	Transformationspfad, Wirkungsfonds, Portfolio-Stranding-Check.
5 - Systemwirkung	Unternehmen setzt Standards, stärkt Lieferketten und erzeugt positive Netto-Wirkung über den eigenen Betrieb hinaus.	Branchenpartnerschaften, offene Daten, Wirkungsinnovation.

## KMU-Tauglichkeit: was anders sein muss

KMU brauchen klare, kurze, anschlussfähige Formate. Nicht jedes Unternehmen muss sofort eine Voll-Scorecard erstellen. Sinnvoll sind vereinfachte Wirkungsprofile, Branchenarchetypen, Standardwerte, kommunale oder branchenspezifische Datenpools und eine klare Begrenzung der Abfragen.

Herausforderung	KMU-taugliche Lösung
Zu viele Datenabfragen	Einheitliches Wirkungsdatenblatt statt individueller Fragebögen von Banken, Kunden und Konzernen.
Keine Nachhaltigkeitsabteilung	Verbandslösung, Kammerberatung, digitale Vorlage, Förderlotsen.
Geringe Datenqualität	Schrittweiser Datenqualitätsplan, Schätzwerte transparent markieren, später verbessern.
Lieferkettendruck großer Kunden	Schutz vor Durchreichung, Standardformate, Lieferantentwicklung als Pflicht großer Akteure.
Finanzierungslücke	Wirkungskredite, Bürgschaften, Förderkorridore, Transformationsfonds.
Zeitdruck im Tagesgeschäft	Kurzchecks, 30-Minuten-Profile, Jahresrhythmus statt Dauerreporting.

## Transformationspfad: vom Grobkonzept zur Wirkungspraxis

Phase	Ziel	Konkrete Schritte
1. Verstehen	Wirkungslogik und wichtigste Risiken erkennen.	Portalttext, Kurzworkshop, Branche-Archetyp, Statusampel.
2. Priorisieren	Nicht alles gleichzeitig tun.	Top-3-Wirkungsfelder, rote Linien, schnelle Verbesserungen.
3. Daten starten	Ein kleines, belastbares Datenfundament schaffen.	Energie, Material, Arbeit, Lieferanten, Produkt- oder Kundendaten.
4. Entscheiden	Wirkung in echte Entscheidungen bringen.	Einkauf, CapEx, Produkt, HR, Finanzierung, Kommunikation.
5. Finanzieren	Übergang bezahlbar machen.	Bank-Readiness, Fördermittel, Wirkungskredit, Wirkungsfonds.
6. Skalieren	Lernen auf mehr Standorte, Produkte oder Lieferketten übertragen.	Scorecard, T-SROI, Lieferantentwicklung, Datenraum.
7. Korrigieren	Nebenwirkungen erkennen und Methode verbessern.	Evaluation, Mitarbeitendenfeedback, Kund:innenfeedback, Benchmark-Update.

## Geschäftsmodell- und Produktportfolio-Transformation

Ein Unternehmen muss nicht sofort perfekt sein. Es muss aber wissen, welche Teile seines Geschäftsmodells langfristig tragfähig sind, welche ambivalent bleiben und welche in einer wirkungsorientierten Ordnung riskant werden. Produktportfolio-Transformation ist deshalb ein Kern des Übergangs.

Portfolio-Kategorie	Beschreibung	WÖk-Reaktion
Positive Wirkung	Produkt oder Dienstleistung stärkt	Skalieren, fördern, steuerlich entlasten,

Wirkung statt Kapital · Für Mensch, Planet und Demokratie

	Mensch, Planet und Demokratie deutlich.	kommunizieren.
Ambivalent	Nutzen vorhanden, aber relevante Belastungen bleiben.	Verbessern, Daten klären, rote Linien prüfen.
Neutral / Standard	Keine große positive oder negative Wirkung.	Effizienz, Datenqualität und Beschaffung verbessern.
Risikoprodukt	Regulatorisch, finanziell, ökologisch oder sozial zunehmend gefährdet.	Transformieren, ersetzen, auslaufen oder absichern.
Destruktiv	Verletzt rote Linien oder erzeugt systemische Schäden.	Malus, Ausstiegspfad, keine Kompensation durch positive Randaktivitäten.

## Mitarbeitende, Qualifizierung und Wirkungskompetenz

Transformation ist nicht nur Technik und Daten. Sie verändert Rollen, Entscheidungen, Verantwortung und Lernkultur. Wirkungskompetenz gehört nicht nur in die Nachhaltigkeitsabteilung, sondern in Einkauf, Controlling, HR, Recht, Produktentwicklung, Vertrieb, IT, Finanzierung und Geschäftsführung.

Rolle	Benötigte Wirkungskompetenz
Geschäftsführung	Geschäftsmodellwirkung, Kapitalanschluss, Zielkonflikte, politische Anschlussfähigkeit.
Einkauf	Lieferantenwirkung, Datenanforderungen, Entwicklung statt Ausschluss.
Controlling	KPI zu KII, NWI, T-SROI, CapEx-/Opex-Wirkung.
HR	Qualifizierung, Mitbestimmung, Wirkungskultur, faire Führung.
Marketing / Vertrieb	Claims, Kund:inneninformation, 5. P Planet.
IT / Daten	Datenräume, DPP, Datenschutz, Interoperabilität.

## Finanzierung und Wirkungsfonds

Viele Transformationen scheitern nicht am Willen, sondern an Kapital, Zeit, Daten und Risiko. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie eine Brückenfinanzierung: Wirkungskredite, Bürgschaften, steuerliche Entlastung, kommunale Fonds, Branchenfonds und zentrale Wirkungsfonds. Entscheidend ist, dass Geld nicht nur Reparatur finanziert, sondern Übergänge ermöglicht.

Finanzierungsbaustein	Zweck
Wirkungskredit	Günstigere Konditionen für prüfbare positive Transformationspfade.
Transformationsfonds KMU	Kleine Unternehmen bei Energie, Daten, Lieferketten, Digitalisierung und Qualifizierung unterstützen.
Wirkungsfonds Branche	Gemeinsame Infrastruktur, Datenpools, Kreislauflogistik oder Weiterbildung finanzieren.
Steuerliche Übergangsentlastung	Investitionen in positive Wirkung sofort wirtschaftlicher machen.
Lieferantenentwicklungsbudget	Große Unternehmen helfen kleinen Lieferanten statt Compliance-Kosten abzuwälzen.

## Schutz vor Überbürokratisierung und Technokratie

Eine wirkungsorientierte Transformation darf nicht in Formularlogik kippen. Wenn Unternehmen mehr Zeit mit Nachweisen als mit Veränderung verbringen, entsteht Blindleistung. Deshalb braucht jedes Instrument eine Bürokratieprüfung: Welche Daten werden wirklich gebraucht? Wer nutzt sie? Welche Entscheidung verändert sich dadurch? Kann ein kleines Unternehmen das leisten?

Risiko	Schutzmechanismus
Formularinflation	Einmal-erheben-mehrfach-nutzen, Standardformate, Datenräume.
Daten ohne Entscheidung	Jede Kennzahl muss einem Entscheidungs- oder Risikopfad zugeordnet sein.
Abwälzung auf KMU	Schwellenwerte, Schutzklauseln, Lieferantenentwicklung, Verbandslösungen.
Technokratische Scheinsicherheit	Unsicherheit markieren, demokratische Entscheidung erhalten, Wirkung regelmäßig evaluieren.
Social-Credit-Missverständnis	Keine Personenbewertung; Bewertung von Aktivitäten, Produkten, Programmen und Systemwirkungen.

## Pilotlogik und Umsetzungspfade

Der Einstieg sollte über Pilotcluster erfolgen: ein Handwerkscluster, ein Industriezuliefernetz, ein kommunales Beschaffungsfeld, ein mittelständisches Produktportfolio und ein digitaler Datenraum. Aus diesen Piloten werden Standardformate abgeleitet.

Pilot	Beschreibung	Lernziel
KMU-Wirkungsprofil	Einfacher Check für 10-20 Kernindikatoren.	Minimaldaten und Verständlichkeit testen.
Lieferantenentwicklungspilot	Großkunde und Lieferanten verbessern gemeinsam Wirkung.	Nicht-Durchreichung und faire Kostenverteilung.
Wirkungskredit-Pilot	Bank nutzt Wirkungsprofil im Kreditgespräch.	Kapitalanschluss und Datenbedarf prüfen.
Produktportfolio-Pilot	Unternehmen klassifiziert Produkte nach Zukunftsfähigkeit.	Transformationsprioritäten und Stranding erkennen.
Kommunaler KMU-Hub	Kommune/Verbände bündeln Beratung und Daten.	Bürokratie senken, lokale Resilienz stärken.

## Anhang: Entscheidungsbaum für KMU

Frage	Wenn ja	Wenn nein
Gibt es hohe Energie-, Material- oder Lieferkettenabhängigkeit?	Energie-/Ressourcenprofil priorisieren.	Basisprofil genügt zunächst.
Fragen Banken oder Kund:innen bereits ESG-Daten ab?	Wirkungsdatenblatt und Bank-Readiness erstellen.	VSME-/Kurzprofil vorbereiten.
Gibt es Produkte mit hohem Zukunftsrisiko?	Portfolio-Stranding-Check durchführen.	Produktdaten schrittweise aufbauen.
Ist ein Investitionsprojekt geplant?	CapEx-T-SROI light prüfen.	Erst Daten- und Reifegradcheck.
Gibt es Lieferanten mit Datenlücken?	Lieferantenentwicklung statt sofortiger Ausschluss.	Datenqualität dokumentieren.

## Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Die folgenden Anforderungen beschreiben keinen fertigen Parteibeschluss. Sie markieren den notwendigen Rahmen, damit der Unterbereich demokratisch, rechtsstaatlich und praktisch umgesetzt werden kann. Unterschiedliche Parteien können innerhalb dieses Rahmens verschiedene Wege wählen. Entscheidend ist, dass Wirkung sichtbar, überprüfbar, korrigierbar und grundrechtskonform bleibt.

Ebene	Aufgabe / Ausgestaltung
Aufgabe der Politik	Wirkungsdaten, Marktregeln, Verbraucherrechte, Unternehmenspflichten und Innovationsspielräume so rahmen, dass positive Netto-Wirkung wirtschaftlich tragfähig wird.
Politische Rahmenbedingungen	CSRD/ESRS, Verbraucherrecht, Wettbewerbsrecht, Steuerrecht, Förderlogiken, Datenräume, Datenschutz und KMU-Schutz müssen zusammengedacht werden.
Ausgestaltungsspielraum	Tempo, Verbindlichkeit, Pilotierung, Förderhöhe, Berichtspflichten, Sanktionen, freiwillige Standards und steuerliche Rückkopplung bleiben demokratisch gestaltbar.
Zielkonflikte	Bürokratiearmut vs. Nachweisqualität, Innovationsschutz vs. Transparenz, Wettbewerbsfähigkeit vs. Mindestwirkung, Datenschutz vs. Datenzugang.
Rollenverteilung	EU setzt Daten- und Binnenmarktrahmen; Bund und Länder gestalten Recht, Förderung und Aufsicht; Unternehmen steuern intern; Verbände und Kammern unterstützen KMU.
Übergang und Schutz	Pilotphasen, Schwellenwerte, Branchenarchetypen, VSME-/KMU-Formate, Schutz vor Überforderung und klare Rechtsschutzwege.
Evaluation und Korrektur	Wirkungsberichte, Benchmark-Revision, öffentliche Konsultation, unabhängige Assurance und Feedback aus Unternehmen, Verbraucher:innen und Wissenschaft.
Parteilpolitische Anschlussfähigkeit	Konservative, liberale, sozialdemokratische, grüne, linke, kommunale und wirtschaftsnahe Perspektiven können unterschiedliche Umsetzungspfade wählen.
Schutz vor Technokratie	Wirkungsdaten bereiten Entscheidungen vor, ersetzen aber

nicht demokratische Gesetzgebung, unternehmerische Verantwortung oder gerichtlichen Rechtsschutz.
---

## Werkzeuge und Rechnerbezug

Tool / Modul	Nutzen	Status
KMU-Wirkungsscheck	Einstieg in Wirkung mit Minimaldaten, Branchenarchetyp und Prioritätenliste.	Demo in Vorbereitung
Transformationspfad-Generator	Erstellt schrittweise Übergänge nach Reifegrad, Branche und Wirkungsrisiko.	Konzeptphase
Bank-Readiness-light	Hilft KMU, Wirkungsdaten für Banken, Versicherungen und Kund:innen vorzubereiten.	Demo in Vorbereitung
Produktportfolio-Stranding-Check	Erkennt Produkte, Anlagen und Geschäftsmodelle mit Zukunftsrisiko.	Konzeptphase

## Website- und Portalintegration

Der Unterbereich soll auf wirkungsoekonomie.de vollständig online lesbar sein. Die bestehende Portalseite Wirtschaft & Unternehmen bleibt Portal-Grundkonzept und Themenlandkarte. Dieses Detailkonzept wird darunter als Vertiefung eingebunden, mit Download, PDF-Lesefassung, Online-Volltext, Quellenblock, Toolkarten, SDG-/SDG+-Badges, Buchanker und Querverlinkungen.

- Verlinkung zum Portal Wirtschaft & Unternehmen und zu Produkte & Konsum, Impact Controlling, Finanzsystem & Kapital, Arbeit & Einkommen, Staat/Recht & Demokratie sowie SDG-/SDG+-Referenzrahmen.
- Kurzfassung auf der Portalstartseite, vollständiger Online-Volltext auf der Unterseite, Downloadkarten für DOCX und PDF.
- Toolkarten nicht nur nennen, sondern mit Status versehen: verfügbar, Demo in Vorbereitung oder Konzeptphase.
- Bestehende Grobkonzepte behalten, aber nicht als Detailkonzept bezeichnen, wenn sie nur Kurzüberblicke sind.

## Quellen und Online-Referenzen

Quelle	Nutzung im Konzept
Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil VII	Buchanker zu Unternehmen als Wirkungssysteme, Unternehmensführung, Wirkungscontrolling, Lieferketten und Transformation.
Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie v1.0	Begriffslogik: Wirkung ist neutral und relational; bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+.
Technische Leitlinien WUStG	WÖk-IDs, Archetypen, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen und Assurance.
Whitepaper T-SROI	Methodischer Anschluss für Transformations- und Investitionsbewertung.
CSRD / ESRS, Europäische Kommission	Daten- und Berichtsanschluss für Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten.
ESPR / Digital Product Passport, Europäische Kommission	Produktdaten, Kreislauffähigkeit, Reparatur, Recycling und Lebenszyklusinformationen.
EFRAG / VSME-Logik	Anschluss an vereinfachte freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU.
CSDDD-SME-Schutzlogik	KMU sind häufig indirekt betroffen; Schutz- und Unterstützungsmaßnahmen sind entscheidend.

## Glossar-Ergänzungen für das Portal

Begriff	Definition
KMU-Tauglichkeit	Gestaltung von Wirkungsanforderungen so, dass kleine und mittlere Unternehmen nicht überfordert werden.
Transformationspfad	Schrittweise, überprüfbare und finanzierbare Umstellung von Geschäftsmodell, Produkten und Prozessen.
Branchenarchetyp	Vereinfachtes Standardprofil für typische Wirkungsfelder einer Branche.

Lieferantenentwicklung	Unterstützung von Zulieferern bei Wirkung, Daten und Transformation statt bloßer Kostenweitergabe.
------------------------	--

## Fazit

Transformation, KMU-Tauglichkeit und Übergangspfade ist kein Zusatzmodul neben der Unternehmensführung, sondern ein Bestandteil der Wirkungsarchitektur von Unternehmen. Der Unterbereich verbindet Daten, Verantwortung, Geschäftsmodell, Finanzierung und Kommunikation. Unternehmen werden dadurch nicht moralisch überfordert, sondern besser steuerbar: Sie erkennen, wo Wirkung entsteht, wo Risiken wachsen und wo Kapital, Kund:innen, Mitarbeitende und Politik tragfähige Übergänge ermöglichen können.