

T-SROI und Impact Controlling

Transformational Social Return on Investment als Steuerungsinstrument für systemische Wirkung

Metadatum	Angabe
Autorin	Natalie Weber
Referenz	Wirkungsökonomie
Version	v1.0
Status	öffentliche Methodenfassung
Stand	24. Mai 2026

„T-SROI fragt nicht nur, ob sich etwas lohnt, sondern ob es ein System in Richtung Zukunftsfähigkeit verändert.“

Kurzprofil

Metadatum	Angabe
Dokumenttyp	Öffentliches Methodenpapier
Zugehöriger Bereich	Impact Controlling / T-SROI / Transformationsmessung
Unterbereich	T-SROI und Impact Controlling
Autorin	Natalie Weber · Wirkungsökonomie
Öffentlichkeit	Enthält keine internen CodeX-/Repository-Anweisungen
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage-, Prüfungs- oder Finanzierungsberatung

Inhaltsübersicht

1. Executive Summary
2. Warum ROI und SROI nicht reichen
3. Definition des T-SROI
4. Wirkungsebenen: Output, Outcome, Impact, Transformation
5. Berechnungslogik
6. Netto-Wirkung und Negativwirkungen
7. Transformationsmultiplikator
8. Daten, Scorecards und Monetarisierung
9. Anwendungsfelder
10. T-SROI im Unternehmen
11. T-SROI im Staat und in Wirkungsfonds
12. Grenzen, Unsicherheit und Assurance
13. Politische Anschlussfähigkeit
14. SDG-/SDG+-Bezug
15. Website- und Portalintegration
16. Quellen und Anschlussstellen
17. Fazit

Executive Summary

Der Transformational Social Return on Investment (T-SROI) ist das Wirkungscontrolling-Instrument der Wirkungsökonomie für Investitionen, Programme, Projekte, Transformationen und Wirkungsfonds. Er erweitert ROI und SROI, indem er nicht nur finanzielle Rendite oder sozial-ökologischen Zusatznutzen betrachtet, sondern systemische Transformationswirkung.

Der T-SROI fragt: Verändert eine Investition Entscheidungsstrukturen, Standards, Märkte, Infrastruktur, Kapitalflüsse, Resilienz oder Wirkungsräume so, dass positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie wahrscheinlicher, dauerhafter und skalierbarer wird?

Damit ist T-SROI keine reine Kennzahl, sondern ein Steuerungsprozess. Er beginnt mit Wirkungspfad und Scorecard, prüft positive und negative Wirkungen, berücksichtigt Datenqualität und Unsicherheit, monetarisiert nur dort, wo es vertretbar ist, und ergänzt monetäre Werte durch systemische Transformationseffekte. Er schützt vor Impact-Washing, indem er negative Wirkungen nicht ignoriert und Transformationsbehauptungen prüfbar macht.

Warum ROI und SROI nicht reichen

ROI misst finanzielle Rendite. Er ist wichtig, weil Ressourcen knapp sind und wirtschaftliche Tragfähigkeit geprüft werden muss. Aber ROI sagt nicht, ob eine Investition Zukunft stärkt oder Zukunft verbraucht. Ein fossiles Projekt kann finanziell attraktiv sein und zugleich Klima, Gesundheit und Demokratie belasten. Eine Bildungs- oder Präventionsmaßnahme kann finanziell kurzfristig unauffällig sein und langfristig enorme Systemwirkung erzeugen.

SROI erweitert die Perspektive, indem soziale und ökologische Effekte monetarisiert werden. Das ist ein Fortschritt. Doch viele SROI-Ansätze bleiben projektzentriert, additiv und anfällig für Positivzählung. Sie erfassen häufig nicht ausreichend, ob ein Projekt systemische Pfade verändert, negative Wirkungen abzieht oder Transformationshebel schafft.

Der T-SROI setzt genau dort an: Er misst nicht nur Zusatznutzen, sondern Transformationswirkung unter Netto-Wirkungsbedingungen.

Kennzahl	Fokus	Grenze	T-SROI-Erweiterung
ROI	finanzielle Rendite	blendet externe Effekte aus	Rendite bleibt, aber wird in Wirkungskontext gestellt
SROI	monetarisierter sozialer/ökologischer Nutzen	oft projektzentriert, positives Addieren	Negativwirkungen, rote Linien und Transformation werden integriert
NWI	operative Netto-Wirkung	zeigt Wirkung, aber nicht immer Transformationshebel	T-SROI nutzt NWI als Grundlage für Transformationsanalyse
T-SROI	Netto-Wirkung plus Systemveränderung	komplexer, braucht Datenqualität und Governance	zeigt, ob eine Investition Pfade, Standards und Anreize verändert

Definition des T-SROI

T-SROI ist der Transformational Social Return on Investment. Er beschreibt das Verhältnis aus geprüfter Netto-Wirkung und eingesetzten Ressourcen unter Berücksichtigung systemischer

Transformationswirkung. Er ist nicht einfach der gesellschaftliche Nutzen geteilt durch Kosten. Er ist eine strukturierte Bewertung von Wirkung, Risiko, Resilienz, Diffusion und Pfadveränderung.

Eine Investition hat hohen T-SROI, wenn sie nicht nur lokal positive Wirkung erzeugt, sondern Strukturen so verändert, dass weitere positive Wirkung entsteht: durch neue Standards, Skalierung, Marktverschiebung, Lernkurven, Kostenreduktion konstruktiver Alternativen, Resilienzaufbau, verbesserte Dateninfrastruktur oder Verringerung künftiger Reparaturkosten.

Wirkungsebenen: Output, Outcome, Impact, Transformation

Der T-SROI trennt vier Ebenen. Output ist die direkte Leistung: eine Schule wird gebaut, eine Anlage installiert, ein Programm durchgeführt. Outcome ist die Veränderung bei den Beteiligten: Lernfortschritt, Emissionsminderung, bessere Gesundheit. Impact ist die Wirkung auf größere Zustände: soziale Teilhabe, Systemkosten, Resilienz, Klima. Transformation ist die Veränderung der Regeln, Anreize, Infrastruktur oder Handlungsoptionen, durch die künftige Wirkung wahrscheinlicher wird.

Diese Trennung verhindert, dass Aktivität mit Wirkung verwechselt wird. Ein Programm kann viel Output erzeugen und wenig Transformation. Ein kleines Pilotprojekt kann begrenzten Output, aber hohe Transformationswirkung haben, wenn es Standards setzt oder ein neues Marktmodell ermöglicht.

Ebene	Leitfrage	Beispiel
Output	Was wurde gemacht?	100 Wohnungen saniert, 1 Tool entwickelt, 20 Workshops
Outcome	Was hat sich bei Zielgruppen verändert?	geringere Energiekosten, bessere Lernkompetenz, weniger Risiken
Impact	Welche Zustände verändern sich?	CO2 sinkt, Gesundheit steigt, Teilhabe verbessert sich
Transformation	Welche Strukturen ändern sich?	neuer Standard, Marktanreiz, Datenraum, Beschaffungspfad

Berechnungslogik

Die Arbeitslogik des T-SROI beginnt mit dem Wirkungspfad. Danach werden relevante WÖk-IDs und Scorecards bestimmt. Positive Wirkungen werden erfasst, negative Wirkungen abgezogen, rote Linien geprüft und Datenqualität bewertet. Erst auf dieser Grundlage wird ein monetärer oder teilmonetärer Wirkungswert gebildet. Anschließend wird der Transformationsmultiplikator angewandt.

Eine vereinfachte Arbeitsformel lautet:

$$\text{T-SROI} = (\text{geprüfte Netto-Wirkung} \times \text{Transformationsmultiplikator} \times \text{Resilienzfaktor} \times \text{Datenqualitätsvertrauen}) / \text{Ressourceneinsatz}$$

Diese Formel ist kein starres Gesetz. Sie beschreibt die Logik. Je nach Anwendungsfeld können die Faktoren anders operationalisiert werden. Entscheidend ist: Ohne geprüfte Netto-Wirkung kein sinnvoller T-SROI. Transformation darf nicht behauptet werden, wenn negative Wirkungen oder rote Linien ungelöst bleiben.

Netto-Wirkung und Negativwirkungen

Der T-SROI beginnt nicht mit der Addition positiver Effekte. Er beginnt mit der Frage, welche Schäden, Nebenwirkungen, Rebound-Effekte, Verdrängungen oder Risiken entstehen. Eine Investition in erneuerbare Energie kann positiv sein, aber negative Wirkung durch Flächenkonflikte, Rohstoffketten oder soziale Verdrängung haben. Ein Digitalprojekt kann Effizienz steigern, aber Datenschutz, Diskriminierung oder Abhängigkeit erzeugen.

Negativwirkungen werden nicht als Randnotiz behandelt. Sie sind Teil der Berechnung. Schwere negative Wirkungen begrenzen oder verhindern einen positiven T-SROI. Damit schützt der T-SROI vor Wirkungs-Simulation und Impact-Washing.

Transformationsmultiplikator

Der Transformationsmultiplikator ist das Kernmerkmal des T-SROI. Er beschreibt, ob eine Maßnahme über ihre direkte Wirkung hinaus Systempfade verändert. Ein Projekt mit mäßiger direkter Wirkung kann hohen Transformationswert haben, wenn es einen neuen Standard setzt. Umgekehrt kann ein Projekt mit hoher direkter Wirkung begrenzte Transformation haben, wenn es isoliert bleibt und keine strukturelle Veränderung erzeugt.

Der Multiplikator sollte nicht frei geschätzt werden. Er braucht Kriterien: Skalierbarkeit, Diffusion, Kostenlernkurve, Infrastrukturwirkung, Datenwirkung, Standardwirkung, Kapitalumlenkung, Resilienz Wirkung, institutionelle Anschlussfähigkeit und Reversibilität.

Kriterium	Frage	Mögliche Bewertung
Skalierbarkeit	Kann die Lösung vergrößert oder übertragen werden?	0,8 bis 1,5
Diffusion	Entstehen Nachahmung, Standards oder Marktverschiebung?	0,8 bis 1,8
Datenwirkung	Verbessert das Projekt künftige Wirkungsdaten?	1,0 bis 1,4
Kapitalumlenkung	Verschiebt es Investitionsflüsse?	1,0 bis 2,0
Resilienz	Reduziert es Systemrisiken und Reparaturkosten?	1,0 bis 1,8
rote Linien	Gibt es nicht kompensierbare Negativwirkung?	Multiplikator deckeln oder T-SROI verweigern

Daten, Scorecards und Monetarisierung

T-SROI braucht Daten, aber nicht jede Wirkung lässt sich seriös monetarisieren. Manche Wirkungen können in Euro ausgedrückt werden: vermiedene Energiekosten, CO2-Preise, Gesundheitskosten, Ausfallzeiten, Sanierungsparsnisse. Andere Wirkungen sind normativ oder systemisch und müssen als Score, Risiko- oder Resilienzindikator erhalten bleiben.

Eine seriöse T-SROI-Berechnung trennt daher monetarisierte Wirkung, Score-Wirkung und narrative Systemwirkung. Sie markiert Annahmen, Schätzungen und Unsicherheit. Sie nutzt Scorecards als Grundlage, nicht als Ersatz für fachliche Bewertung.

Anwendungsfelder

Anwendungsfeld	T-SROI-Frage	Beispiel
Unternehmen	Welche Transformation erzeugt eine Investition?	Kreislaufwirtschaft, Lieferkettenumbau, Mitarbeitergesundheit
Wirkungsfonds	Welche Projekte erzeugen höchste Netto-Transformation?	Bildung, Prävention, Sanierung, Energie, Demokratie
Staat	Wo erzeugt ein Euro öffentliche Mittel die höchste Wirkung?	Wirkungshaushalt, Förderpolitik, Infrastruktur
Kapitalmarkt	Welche Anlagen senken Systemrisiko und schaffen Wirkung?	Portfolio-Wirkungsrating, Stranded-Asset-Prävention
Kommunen	Welche Maßnahme stabilisiert Sozialraum und Resilienz?	Hitzevorsorge, Quartier, ÖPNV, Wohnwirkung
Gesundheit	Welche Prävention vermeidet spätere Reparaturkosten?	Mental Health, Pflegeentlastung, Kindheit

T-SROI im Unternehmen

Im Unternehmen verbindet T-SROI Strategie, Controlling, CapEx, Einkauf, Produktentwicklung und Risikomanagement. Er hilft zu entscheiden, ob eine Investition nur Compliance erfüllt oder tatsächlich Transformationswirkung erzeugt. Ein neues Werk, eine Produktlinie, eine Automatisierung, eine Kreislauflösung, ein Weiterbildungsprogramm oder ein Lieferkettenumbau können T-SROI-bewertet werden.

Wichtig ist die Integration in bestehende Entscheidungsprozesse. T-SROI darf kein Nachhaltigkeitsanhang bleiben. Er gehört in Investitionsvorlagen, Risikokomitees, Produktfreigaben, Beschaffungsentscheidungen und Finanzkommunikation.

T-SROI im Staat und in Wirkungsfonds

Für den Staat ist T-SROI ein Mittel gegen Blindleistung. Öffentliche Mittel sollen nicht nur ausgegeben, sondern wirksam eingesetzt werden. Ein Wirkungshaushalt kann T-SROI nutzen, um Prävention gegenüber Reparatur sichtbar zu machen. Wirkungsfonds können T-SROI verwenden, um Projekte zu priorisieren, ohne politisches Ermessen abzuschaffen.

Der T-SROI ersetzt nicht demokratische Entscheidung. Er zeigt, welche Wirkungspfade, Kosten, Risiken und Transformationshebel vorliegen. Politik entscheidet weiterhin über Ziele, Prioritäten und Legitimation. Der T-SROI verhindert aber, dass Entscheidungen im Nebel von Symbolpolitik oder kurzfristiger Haushaltslogik getroffen werden.

Grenzen, Unsicherheit und Assurance

T-SROI ist anspruchsvoll und anfällig für Überdehnung. Wer alles monetarisieren will, erzeugt Scheingenaugigkeit. Wer Transformationsmultiplikatoren frei setzt, erzeugt Impact-Washing. Wer Unsicherheit verschweigt, verliert Vertrauen.

Deshalb braucht T-SROI eine Qualitätssystematik: Annahmen offenlegen, Datenqualität bewerten, Gegenwirkungen prüfen, rote Linien beachten, externe Assurance ermöglichen und Revisionszyklen einbauen. T-SROI ist lernend, nicht dogmatisch.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Die folgenden Anforderungen beschreiben keinen fertigen Parteibeschluss. Sie markieren den notwendigen Rahmen, damit T-SROI und Impact Controlling 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 für Politik und Umsetzung
Aufgabe der Politik	Mandat, Zuständigkeiten, Datenzugang, Prüflogik und demokratische Korrekturverfahren klären.
Politische Rahmenbedingungen	WÖk-IDs, Scorecards, NWI, T-SROI, Wirkungsrat, Datenschutz, Assurance und Beschwerdewege in bestehende Rechts- und Verwaltungslogiken übersetzen.
Ausgestaltungsspielraum	Parteien können Tempo, Verbindlichkeit, Pilotierung, Sanktionslogik, Förderlogik und Entlastungsmechanismen unterschiedlich gewichten.
Zielkonflikte	Präzision, Bürokratiearmut, Datenschutz, KMU-Tauglichkeit, Innovationsschutz und öffentliche Kontrolle müssen austariert werden.
Rollenverteilung	EU, Bund, Länder, Kommunen, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Prüfinstitutionen und Zivilgesellschaft tragen unterschiedliche Teile der Umsetzung.
Übergang und Schutz	Pilotphasen, Schwellenwerte, KMU-Schutz, Safe-Harbour-Regeln und Rechtsschutz verhindern Überforderung und technokratische Verengung.
Evaluation und Korrektur	Revisionszyklen, Wirkungsberichte, öffentliche Konsultation und unabhängige Assurance halten die Methodik lernfähig.
Parteilpolitische Anschlussfähigkeit	Konservative, liberale, sozialdemokratische, grüne, linke, kommunale und wirtschaftsnahe Perspektiven können unterschiedliche Umsetzungsoptionen wählen.
Schutz vor Technokratie	Wirkungsdaten bereiten Entscheidungen vor, ersetzen sie aber nicht. Normative Entscheidungen bleiben demokratisch legitimiert.

SDG-/SDG+-Bezug

Der Methodenbereich ist kein eigenes Nachhaltigkeitsziel, sondern eine Rückkopplungsinfrastruktur. Er übersetzt Zielrahmen, Daten, Benchmarks und Governance in steuerbare Entscheidungslogiken. Die relevanten SDGs und SDG+-Dimensionen werden nicht dekorativ genannt, sondern als Bewertungs- und Prüfraster verwendet.

Referenz	Bedeutung für dieses Methodenpapier
SDG 3 Gesundheit	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 4 Bildung	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 7 Energie	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 8 Arbeit	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 9 Innovation	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 10 Ungleichheiten	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 11 Städte	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 12 Konsum/Produktion	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 13 Klima	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 16 Institutionen	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
SDG 17 Partnerschaften	relevanter Ziel- und Indikatorbezug
Demokratie	SDG+-Erweiterung der Wirkungsökonomie
Rechtsstaatlichkeit	SDG+-Erweiterung der Wirkungsökonomie
institutionelles Vertrauen	SDG+-Erweiterung der Wirkungsökonomie
gesellschaftlicher Zusammenhalt	SDG+-Erweiterung der Wirkungsökonomie
digitale Selbstbestimmung	SDG+-Erweiterung der Wirkungsökonomie

Website- und Portalintegration

Die Website sollte T-SROI als eigenes Werkzeug führen und mit NWI, Scorecards, WÖk-IDs, Wirkungsfonds, Unternehmen, Staat und Finanzsystem verlinken. Es braucht eine klare Trennung: Kurzdefinition, Methodenpapier, Rechner-Demo, Beispielrechnungen, Quellen, Grenzen und Download.

Empfohlene URLs: [/werkzeuge/t-sroi/](#), [/werkzeuge/impact-controlling/](#), [/werkzeuge/netto-wirkungs-index/](#) sowie Querverlinkung zu [/wirkungsfelder/wirtschaft-unternehmen/](#), [/wirkungsfelder/finanzsystem-kapital/](#), [/wirkungsfelder/staat-recht-demokratie/](#) und [/werkstatt/online-buch/](#).

Quellen und Anschlussstellen

Die neue Ordnung des Wohlstands: Buchanker: Kapitel zu WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, T-SROI, DPP, WStG, WUStG, Unternehmen, Produkte, Kapital und Wirkungsmessung. [/werkstatt/online-buch/](#)

Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie: Verbindliche Begrifflichkeit für Wirkung, Wirkungspotenzial, Netto-Wirkung, Transformationswirkung, Wirkungslenkung und Wirkungsarchitektur. [WOeK_Begriffsleitfaden_fuehrend_v1.0.md](#)

Technische Leitlinien WUStG: Methodische Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen und Assurance. [Technische_Leitlinien_WUStG_Vollversion_Extended_v2.pdf](#)

Whitepaper T-SROI: Grundlage für Transformational Social Return on Investment und Impact Controlling. [Whitepaper-T-SROI.pdf](#)

Europäische Kommission - CSRD: Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESRS-Anschluss. https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Europäische Kommission - EU Taxonomy: Klassifikationssystem und Markttransparenz für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

EFRAG - ESRS: Technischer Berater der Europäischen Kommission für ESRS und digitale Berichterstattung. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams>

GRI Standards: Globale Standards für Impact Reporting über Wirtschaft, Umwelt und Menschen. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Fazit

Der T-SROI macht sichtbar, ob eine Investition mehr ist als ein finanziell oder moralisch attraktives Projekt. Er fragt nach Netto-Wirkung, Systemhebel und Transformationsfähigkeit. Damit wird er zum entscheidenden Instrument für Wirkungsfonds, Unternehmen, Staat, Kapitalmärkte und öffentliche Infrastruktur.

Seine Stärke liegt nicht in perfekter Berechnung, sondern in ehrlicher Rückkopplung: Was wirkt, wo wirkt es, was schadet, was skaliert, was verändert Regeln und wie lernen wir daraus? Genau damit schließt T-SROI die Lücke zwischen Impact-Erzählung und Wirkungssteuerung.