



Impact-Controlling einfach erklärt

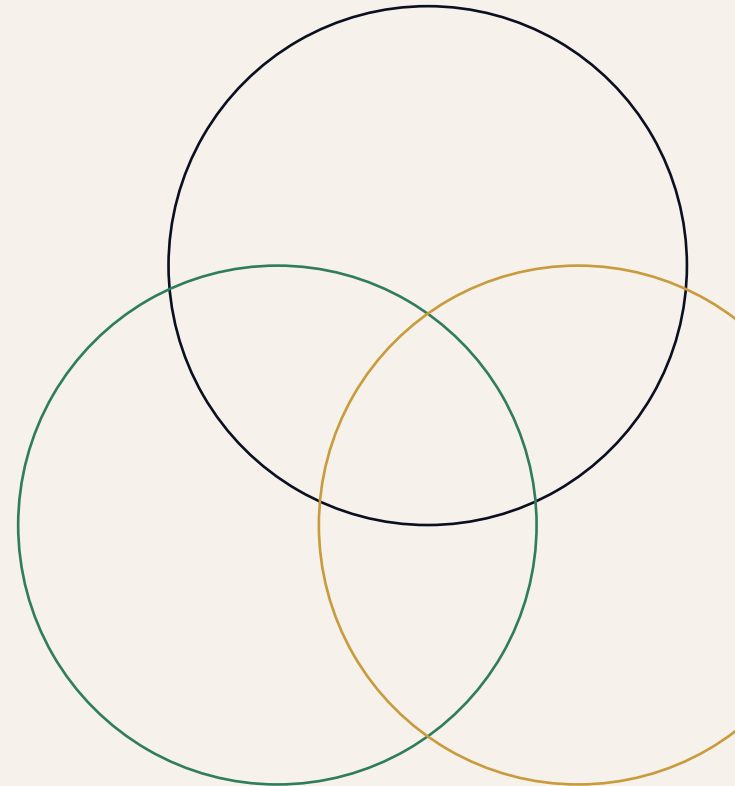
Von ROI zu T-SROI. Mit Formeln, Beispielrechnungen und Einführung für Unternehmen und Banken.

Wirkung statt Kapital. Für Mensch, Planet und Demokratie.



Der rote Faden

- 01** Die naive Frage Was passiert mit einem Euro?
- 02** Das alte Maß ROI und SROI
- 03** Die neuen Kennzahlen KII, NWI, IOI, T-SROI
- 04** Vom Messwert zum Score SDG-Basis, Archetypen, Reverse Merit Order
- 05** Beispielrechnungen Ein Euro konkret bewertet
- 06** Die Datengrundlage Doppelte Wesentlichkeit. Scope 1, 2, 3.
- 07** Im Unternehmen Impact-Management einführen
- 08** Bank und Kapitalmarkt Daten nutzen und selbst berichten
- 09** Der investierte Euro Kurzfristig, langfristig, Ausblick





01

DIE NAIVE FRAGE

Was passiert mit einem Euro?





Stellen wir uns eine Bäckerei vor

Eine Bäckerei kauft eine Maschine für 50.000 Euro. Der Umsatz steigt. Auf dem Papier sieht alles gut aus. Aber die Zahl auf dem Papier erzählt nur die halbe Geschichte.



Was die Zahl zeigt

Mehr Brötchen verkauft. Höherer Umsatz. Schnellere Produktion. Die Maschine rechnet sich in drei Jahren. Klassisch gemessen: ein Erfolg.



Was die Zahl verbirgt

Die Maschine verbraucht viel Strom und Wasser. Das Mehl kommt aus einer belasteten Lieferkette. Die alte Maschine landet im Müll. Diese Folgen tauchen im Umsatz nicht auf.

Aha. *Eine Zahl kann glänzen und trotzdem Schaden verstecken.*



Vier Arten von Leistung

Bevor wir Wirkung messen, müssen wir sie unterscheiden. Nicht jede Aktivität, die teuer oder geschäftig aussieht, schafft echten Wert.



Wirkleistung

Echte positive Zustandsveränderung. Gesundheit, Bildung, saubere Energie.



Blindleistung

Aufwand ohne echten Fortschritt. Bürokratie, die nur ein falsch gesteuertes System repariert.



Scheinleistung

Sieht aus wie Erfolg, ist aber keiner. Umsatz oder Reichweite ohne realen Nutzen.



Verlustleistung

Aktivität, die Substanz zerstört. Folgekosten, Risiken, Schäden für später.

Aha. Die alte Ökonomie verwechselt oft Scheinleistung mit Wirkleistung.



02

DAS ALTE MASS

ROI und seine blinde Stelle





Der ROI: ehrlich, aber halbbblind

ROI heißt Return on Investment. Er fragt: Wie viel Geld kommt zurück, gemessen am eingesetzten Geld? Nützlich, aber er kennt nur eine Farbe: Euro.



Was ROI sieht

Anlage A ist billiger. Sie amortisiert sich schneller. Also wählt der ROI Anlage A.



Was ROI übersieht

Anlage A ist energie- und wasserintensiv und hängt an kritischen Vorprodukten. Anlage B ist teurer, aber kreislauffähig und besser versicherbar.

Aha. ROI ist nicht falsch. Er ist unvollständig.



03

DIE NEUEN KENNZAHLEN

KII, NWI, IOI und T-SROI





Was ist ein Key Impact Indicator (KII)?

Ein KPI misst Aktivität. Ein KII misst Zustandsveränderung. Beide gehören ins Cockpit, aber ein KII zählt nur, wenn er eine Entscheidung verändern kann.

Vom KPI zum KII

Umsatz → CO₂e je Produkteinheit

Marge → Living-Wage-Abdeckung in der Lieferkette

Liefertreue → Lieferketten-Score: Arbeit, Wasser, Chemie

Reichweite → Vertrauen statt Polarisierung



Jeder KII ist ein Datenvertrag

Wök-ID. Wirkungsdimension. Messwert. Baseline. Zielwert. Benchmark. Datenquelle. Datenqualität. Verantwortung. Entscheidungsfolge.

Ohne Entscheidungsfolge bleibt ein KII ein Berichtswert. Mit ihr wird er zum Steuerungswert.

Aha. Wenige starke KII statt hundert schwacher. Jeder muss eine Entscheidung verändern.



KII-Katalog: Indikator, Einheit, Richtung

Jeder KII hat eine Einheit, einen Benchmark und eine Bewertungsrichtung. Der Archetyp legt fest, ob höher, niedriger oder nahe Null besser ist.



Mensch

Living-Wage-Abdeckung
% der Lieferkette. Höher besser.

Arbeitsunfälle (LTIFR)
je 1 Mio. Std. Niedriger besser.

Produktsicherheit
Rückrufe. Nahe Null.



Planet

CO₂e-Intensität
kg je Einheit. Niedriger besser.

Wasserentnahme
m³ × Wasserstress. Niedriger.

Rezyklatanteil
%. Höher besser.



Demokratie

Steuertransparenz
Country-by-Country. Höher.

Lobby-Alignment
% mit erklärten Zielen. Höher.

Datenschutzvorfälle
Fälle. Nahe Null.

Aha. Aus weichen Begriffen werden messbare, prüfbare Felder.



Die neue KPI-Generation: NWI, IOI, T-SROI

Die Vergangenheit maß ROI und SROI. Die Wirkungsökonomie ergänzt drei Kennzahlen, die aufeinander aufbauen: erst die Netto-Wirkung, dann ihre Dichte je Euro, dann der Transformationshebel.



NWI

Netto-Wirkungs-Index.

Kennzahl für positive, negative und neutrale Wirkung. Nicht-kompensatorisch: schwere Negativwirkung wird nicht schön gerechnet.



IOI

Impact of Investment.

Die positive Netto-Wirkung je investiertem Euro. Das Impact-Pendant zum ROI. Wie viel Wirkung steckt in einem Euro?



T-SROI

Transformational SROI.

Baut auf dem NWI auf und misst den Transformationshebel: systemische Wirkung, Resilienz und Zeit.

Aha. ROI und SROI bleiben. NWI, IOI und T-SROI machen Wirkung steuerbar.



04

VOM MESSWERT ZUM SCORE

Wie aus Daten Wirkung wird





Vom Messwert zum Score: minus 3 bis plus 3

Wirkung wird nicht geschätzt, sondern reproduzierbar bewertet. Ein Archetyp übersetzt jeden Messwert gegen einen Benchmark in einen Score, eingeordnet im Rahmen der SDGs und SDG+.



-3 schwerer Schaden **0** neutral **+3** starke Wirkleistung

Archetypen: höher besser, niedriger besser, nahe Null, Grenzwert, Ausschluss.

Aha. *Reverse Merit Order: das schwächste Kernfeld begrenzt das Ergebnis. Gutes verdeckt kein Rotes.*



Was misst der NWI?

Der NWI verdichtet die geprüften Dimensions-Scores zu einer Netto-Wirkung im Referenzrahmen der SDGs und SDG+. Beispiel: eine energetische Gebäudesanierung.



Mini-Scorecard Sanierung

Mensch	Gesundheit, Komfort	+2	SDG 3, 11
Planet	CO ₂ , Energie	+3	SDG 7, 13
Demokratie	Teilhabe	0	SDG 16, SDG+
Daten	Datenqualität	B	Prüfstatus



Ergebnis

$$\text{NWI} = (2 + 3 + 0) / 3$$

= +1,7 Netto-Wirkung

FinalScore = 0
schwächstes Kernfeld

Starke Planet-Wirkung hebt die neutrale
Demokratie nicht auf.

Aha. Der NWI zeigt plus 1,7. Der FinalScore bleibt 0. Beides ist wahr.



T-SROI: eine Regel, keine Rechnung

T-SROI ist kein Wert, der am Ende ausgerechnet wird. Er ist eine Entscheidungsregel, die schon vor der Investition die richtigen Fragen erzwingt. Er misst die Netto-Wirkung nicht neu, sondern ihren Hebel.



Was sich rechnen lässt

Vermiedene Klimaschäden, geringere Energie- und Versicherungskosten, höhere Produktivität, gesparte Reparaturen.



Was sich nicht voll bepreisen lässt

Würde, Vertrauen, Biodiversität, demokratische Stabilität. Sie bleiben sichtbar als Score, nie aufgelöst in reines Geld.

Aha. *T-SROI fragt: Welche Zukunft finanziert dieser Euro?*



Die drei Formeln, Zeichen für Zeichen

Drei Kennzahlen, drei Fragen. Hier die Formeln in Klartext.

NWI

$NWI = \sum \text{gewichtete Dimensions-Scores, gedeckelt durch Reverse Merit Order}$

Positive minus negative Wirkung je Dimension. Das schwächste Kernfeld begrenzt das Ergebnis.

IOI

$IOI = \text{positive Netto-Wirkung} / \text{Investition}$

Wie viel Wirkungswert ein investierter Euro erzeugt. Das Impact-Pendant zum ROI.

T-SROI

$T-SROI = (W_{pos} - W_{neg} - W_{sys}) \times M_{trans} \times F_t \times F_{res} \times Q_0 / I$

Netto-Wirkung mal Transformations-, Zeit-, Resilienz- und Datenfaktor, je Investition I.



05

BEISPIELRECHNUNGEN

Ein Euro, konkret bewertet





Beispielrechnung: 1.000.000 Euro Sanierung

Schritt für Schritt: dieselbe Investition unter den vier Kennzahlen. Modellrechnung mit offen ausgewiesenen Annahmen.



Annahmen

Investition I: 1.000.000 €
Jährliche Netto-Wirkung: 180.000 €
(Energie 120.000, Gesundheit + CO₂ 60.000)
Wirkungsdauer: 20 Jahre
Scores: Mensch +2, Planet +3,
Demokratie 0, Daten B



Ergebnis

Wirkungswert gesamt: $180.000 \times 20 = 3,6 \text{ Mio €}$
IOI: $3,6 \text{ Mio} / 1 \text{ Mio} = 3,60 \text{ € je Euro}$
NWI: $(2+3+0)/3 = +1,7$ (FinalScore 0)
T-SROI: $3,6 \text{ Mio} \times 1,3 \times 1,2 \times 0,9 / 1 \text{ Mio}$
 $= 5,1 : 1$

Modellrechnung. Transformations-Multiplikator 1,3 (Standards, Spillover). Resilienzfaktor 1,2 (Versicherbarkeit). Datenqualität 0,9 (Klasse B). Keine Beratung.



Derselbe Euro, drei Sichtweisen

Je breiter der Blick, desto höher der wahre Wert des Euros. Der ROI sieht nur einen Bruchteil.

ROI

2,4 : 1

Finanziell. Nur Energieeinsparung (120.000 × 20). Blind für Gesundheit, CO₂ und System.

IOI

3,60

Wirkungswert je Euro. Netto-Wirkung inklusive Gesundheit und vermiedener CO₂.

T-SROI

5,1 : 1

Inklusive Transformation, Resilienz und Zeit. Der volle Wert über die Laufzeit.

Aha. ROI ist nicht falsch. Er zeigt nur ein Drittel des Euros.



06

DIE DATENGRUNDLAGE

Woher die Zahlen kommen





Doppelte Wesentlichkeit: zwei Richtungen

Die alte Frage war einseitig: Wie bedroht Nachhaltigkeit unseren Gewinn? Die doppelte Wesentlichkeit schaut in zwei Richtungen zugleich.

Welt wirkt auf Unternehmen

Unternehmen wirkt auf Welt



Finanzielle Wesentlichkeit: Klima-, Wasser-, Lieferkettenrisiken treffen Bilanz und Cashflow.

Wirkungs-Wesentlichkeit: Emissionen, Arbeit, Demokratie. Folgen für Mensch, Planet und Demokratie.

Aha. CSRD und ESRS liefern den Rohstoff. Die Wirkungsökonomie macht daraus Steuerung.



Scope 1, 2, 3: die drei Ringe

Emissionen entstehen nicht nur im eigenen Werk. Das Scope-Modell ordnet sie in drei Ringe der Verantwortung. Der äußerste ist meist der größte.



Scope 1

Direkt.

Was das Unternehmen selbst ausstößt:
eigene Anlagen, Fahrzeuge,
Verbrennung.



Scope 2

Eingekaufte Energie.

Strom, Wärme und Kälte, die zugekauft
werden. Emissionen beim Erzeuger.



Scope 3

Die Wertschöpfungskette.

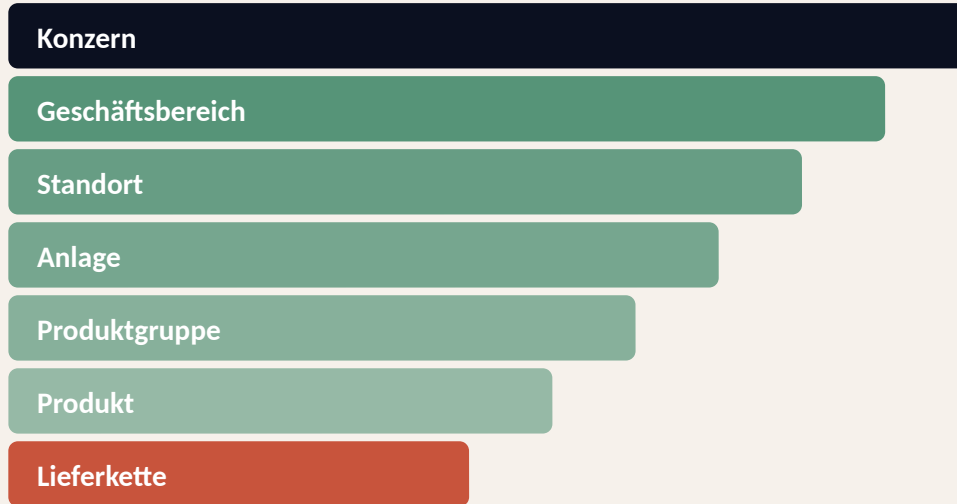
Vorprodukte, Lieferkette, Nutzung,
Entsorgung. Oft die stärkste Wirkung.

Aha. Wer nur Scope 1 misst, sieht die Spitze des Eisbergs.



Vom Konzernbericht zur Produktwahrheit

Ein Konzernmittelwert ist keine Produktwahrheit. Eine gute Sparte kann eine schädliche verdecken. Deshalb müssen die Daten heruntergebrochen werden.



disaggregieren

Erst auf Produktebene wird Wirkung steuerbar: über NACE, EPDs, Benchmarks, WÖk-IDs und Scorecards.
Beispiel: BASF mit über 45.000 Produkten.



07

IM UNTERNEHMEN

Impact-Management einführen





Reporting beschreibt. Controlling steuert.

Impact-Management ist der ganze Kreislauf. Reporting ist nur die sichtbare Oberfläche am Ende. Entscheidend ist, dass Daten zuerst Entscheidungen verändern.



Aha. *Wir erheben Daten nicht, um zu berichten. Wir erheben sie, um zu steuern.*



Einführung im Unternehmen: warum und wie

Wirkungscontrolling ist kein Reportingprojekt. Es ist Risiko- und Kapitalsteuerung. So beginnt die Einführung.



Warum

Klima-, Wasser- und Lieferkettenrisiken werden zu Finanzrisiken.

Kapitalzugang und Versicherbarkeit hängen an Wirkungsdaten.

Beschaffung und Marktzugang verlangen Nachweise.

Vorstandspflichten und CSRD setzen den Rahmen.

Wie. In sechs Schritten

- 1 5 bis 10 wesentliche KII wählen, nicht 100.
- 2 WÖk-IDs und Datenquellen anbinden: ERP, ESRS, EPDs, Lieferanten.
- 3 Scorecards je Produkt und Standort aufbauen.
- 4 Entscheidungsregeln setzen: CAPEX-Gate, Lieferantenauswahl.
- 5 T-SROI in die Investitionsrechnung integrieren.
- 6 Rückkopplung: Wirkungsbudget, Abweichung, Vergütung.



08

BANK UND KAPITALMARKT

Daten nutzen und berichten





Die Doppelrolle der Kapitalseite

Banken, Fonds und Versicherer stehen an zwei Enden derselben Kette. Sie nutzen die Wirkungsdaten der Unternehmen und müssen ihre eigene Portfolio-Wirkung selbst berichten.



Sie nutzen die Daten

Der Kredit fragt nicht mehr nur nach Bonität, sondern: Welche Zukunft wird zahlungsfähig gemacht? Klima-, Wasser-, Lieferketten- und Cyberrisiken werden zu Kreditrisiken. Versicherbarkeit wird zum Frühwarnsignal.



Sie berichten selbst

Die EBA-Leitlinien verlangen, ESG-Risiken zu messen und Risikoarten zuzuordnen. Finanzierte Emissionen und Portfolio-Wirkung müssen offengelegt werden. Aus Nutzern der Daten werden Berichtende.

Aha. *ESG-Risiken sind Finanzrisiken. Aber Wirkung ist mehr als ESG.*



Einführung bei der Bank: warum und wie

Für Banken, Fonds und Versicherer ist Wirkung Risikomanagement und Berichtspflicht zugleich. So wird sie operativ.



Warum

ESG-Risiken sind Finanzrisiken. Die EBA-Leitlinien gelten ab 2026, für kleinere Institute ab 2027.

Finanzierte Emissionen sind offenzulegen.

Versicherbarkeit ist Frühwarnung.

Stranded-Asset- und Reputationsrisiko steigen.

Wie. In sechs Schritten

- 1 Wirkungsdaten in die Kreditprüfung: T-SROI neben Bonität.
- 2 Wirkungs-Covenants: Emissionen, Wasser, Kreislauf.
- 3 Zinsdifferenzierung nach Wirkung und Datenqualität.
- 4 Portfolio-Wirkungsrating, finanzierte Emissionen offenlegen.
- 5 Wirkungsdatenräume: WÖk-IDs, ESRS, Produktpässe.
- 6 Governance: Assurance, Datenqualitätsklassen, WAOK.



09

DER INVESTIERTE EURO

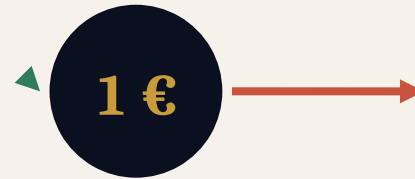
Kurzfristig, langfristig, Ausblick





Was bewirkt ein investierter Euro?

Derselbe Euro trägt zwei Kennzahlen. Kurzfristig zeigt der IOI die Netto-Wirkung je Euro. Langfristig zeigt der T-SROI, ob dieser Euro das ganze System verschiebt.



Kurzfristig: IOI

Impact of Investment. Die positive Netto-Wirkung je Euro. Multiplikator gleich 1: die Wirkung bleibt direkt und beim Projekt.



Langfristig: T-SROI

Transformationswirkung im Markt. Multiplikator über 1: Spillover, Standards, Lernkurven, Pfadwechsel. Der Euro verschiebt das System.



Ausblick und nächste Schritte

Die Kernbewegung

Vom Bericht zur Steuerung. Von Rendite zur Wirkung.

KPI-Generation

ROI und SROI waren gestern. NWI, IOI und T-SROI steuern Wirkung heute.

Website und Buch

IOI und NWI sind auf wirkungsoekonomie.de definiert. Nächster Schritt: ins Manuskript übernehmen.

Pilot ausbauen

UWP-100-Pilot von 3 auf 10 bis 15 Unternehmen. XBRL-Adapter für die Planet-Dimension.

Kapital darf nicht nur fragen, was zurückfließt. Es muss fragen, was durch seinen Einsatz entsteht.