

# woek wirtschaft unternehmen detailkonzepte umfangreich v0 2

WIRKUNGSÖKONOMIE

DETAILKONZEPT-KOMPENDIUM

Wirtschaft & Unternehmen

Umfassende Detailkonzepte zu wirkungsorientierter Unternehmensführung, Resilienz, Risiko und Wertschöpfung

Vorwort und Korrekturhinweis

Diese nachgelieferte Korrekturfassung ersetzt die bisher sehr kurzen Detailkonzept-Skizzen. Sie ist bewusst als ausführliches Detailkonzept-Kompodium aufgebaut. Jeder Unterbereich erhält eine fachliche Ausarbeitung mit Problem, Wirkungslogik, Systemarchitektur, Messlogik, politischer Anschlussfähigkeit, Risiken und Online-/Dossierbezug.

Die Inhalte sind öffentlich formuliert. Interne Umsetzungs- und Prozesshinweise wurden bewusst nicht aufgenommen. Öffentliche Dokumente erklären Fachinhalte, nicht Arbeitsabläufe.

Grundthese des Bereichs

Unternehmen werden als Wirkungssysteme verstanden. Gewinn bleibt wichtig, aber als Ergebnis positiver Netto-Wirkung, nicht als letzter Maßstab. Führung gestaltet Rückkopplungen, Wertschöpfungsketten und Verantwortung.

Buchanker: Kapitel 42-47 sowie Kapitel 46.6 zum Marketing und Kapitel 44 zum Wirkungscontrolling im Unternehmen.

Überblick der Unterbereiche

Detailkonzepte

Unternehmen als Wirkungssysteme

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Unternehmen als Wirkungssysteme“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Unternehmenszweck, Gewinn als Ergebnis, Strategie und Verantwortung über die Bilanz hinaus. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Unternehmen als Wirkungssysteme“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen,

welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Wirkungsorientierte Unternehmensführung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Wirkungsorientierte Unternehmensführung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Führung als Systemsteuerung, kybernetische Logik, Netzwerke statt Kontrollillusion. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Wirkungsorientierte Unternehmensführung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

#### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

#### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

#### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

### Wirkungsorientierte Mitarbeiterführung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Wirkungsorientierte Mitarbeiterführung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Selbstwirksamkeit, Rolle, Verantwortung, Lernkultur, Schutz vor Instrumentalisierung. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

#### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Wirkungsorientierte Mitarbeiterführung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

#### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

#### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

#### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

#### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

#### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

#### 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

#### 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Impact Controlling im Unternehmen

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Impact Controlling im Unternehmen“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. KII statt KPI, Scorecards, T-SROI, CAPEX/OPEX nach Wirkung, Finanzkommunikation. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Impact Controlling im Unternehmen“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

## 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

Risikomanagement und Wirkungsrisiko im ERM

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Risikomanagement und Wirkungsrisiko im ERM“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Wirkungsrisiko als strategisches Risiko, Frühwarninformationen und Resilienz. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Risikomanagement und Wirkungsrisiko im ERM“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenaugigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Resiliente Wertschöpfungskette

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Resiliente Wertschöpfungskette“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Beschaffung, Lieferantenbewertung, Supply-Chain-Resilienz, Vorsteuerlogik. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

## 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen,

Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Resiliente Wertschöpfungskette“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

## 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

## 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

## 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

## 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenaugigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

### Produktportfolio und Produktentwicklung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Produktportfolio und Produktentwicklung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Produktwirkung, Kreislaufwirtschaft, Cradle-to-Cradle, Entwicklungsentscheidungen. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

#### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Produktportfolio und Produktentwicklung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

#### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Marketing und das fünfte P: Planet

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Marketing und das fünfte P: Planet“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Marketing als Nachfragearchitektur; Planet als fünftes P neben Product, Price, Place, Promotion. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Marketing und das fünfte P: Planet“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

#### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

#### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

#### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Organisation, Kultur und Verantwortung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Organisation, Kultur und Verantwortung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Netzwerke statt Silos, Wirkungskompetenz, lernende Organisation. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Organisation, Kultur und Verantwortung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

#### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

#### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

#### 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

#### 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig

und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Transformation und Geschäftsmodellprüfung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Transformation und Geschäftsmodellprüfung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Geschäftsmodelle nach Wirkung, Transformationspfade, Exit aus Negativwirkung. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Transformation und Geschäftsmodellprüfung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: Wök-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die

Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

## 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenaugigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

## Governance, Boni und Anreizsysteme

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „Governance, Boni und Anreizsysteme“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Vergütung, Zielsysteme, Verantwortlichkeit, Purpose und Aufsicht. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

### 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „Governance, Boni und Anreizsysteme“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

### 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

### 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

### 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

### 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

### KMU-Tauglichkeit und Pilotierung

Dieses Detailkonzept vertieft den Unterbereich „KMU-Tauglichkeit und Pilotierung“ innerhalb des Portals „Wirtschaft & Unternehmen“. Verhältnismäßigkeit, einfache Checks, stufenweise Einführung, Branchenpilotierung. Es ist als öffentliche Arbeitsfassung angelegt und bildet die fachliche Grundlage für Online-Volltext, Einzeldossier, Toolbezug und politische Anschlussfähigkeit.

## 1. Ausgangslage und alte Logik

Die alte Logik arbeitet mit verkürzten Maßstäben: Preis, Umsatz, Einkommen, Rendite, formale Regelkonformität, isolierte Kennzahlen oder kurzfristige Verfügbarkeit. Diese Größen sind nicht bedeutungslos, aber sie zeigen nicht, welche Zustände tatsächlich verändert werden. Dadurch bleiben Nebenwirkungen, Rückkopplungen, Verdrängungen, Folgekosten und demokratische Wirkungen oft unsichtbar.

Im Unterbereich „KMU-Tauglichkeit und Pilotierung“ zeigt sich diese Verkürzung besonders deutlich: Entscheidungen werden häufig so getroffen, als sei das jeweilige Thema isoliert. Wirkungsökonomisch muss es dagegen als Teil eines vernetzten Systems gelesen werden. Die zentrale Frage lautet nicht nur, ob eine Maßnahme formal zulässig oder wirtschaftlich attraktiv ist, sondern welche positive, negative oder neutrale Wirkung sie auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

## 2. Wirkungsökonomischer Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel besteht darin, nicht die Aktivität selbst, sondern ihre Rückwirkung auf Zustände zu betrachten. Die Wirkungsökonomie fragt: Was wird stabilisiert, was wird geschwächt, welche Risiken entstehen, welche Potenziale werden freigesetzt und welche Rückkopplung verändert künftig Entscheidungen?

Der Referenzrahmen sind SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Positive Zielwirkung bedeutet deshalb nicht private Moral, sondern positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht beliebig durch positive Einzelwerte kompensiert werden.

## 3. Systemarchitektur

Akteure: Bürger:innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und betroffene Gruppen.

Wirkungsträger: Produkte, Regeln, Preise, Daten, Räume, Prozesse, Organisationen, Narrative oder Investitionen.

Wirkungsempfänger: Menschen, Ökosysteme, demokratische Institutionen, künftige Generationen und lokale Gemeinschaften.

Rückkopplungen: Steuern, Preise, Budgets, Förderlogiken, Beschaffung, Veröffentlichung, Rechtsschutz und öffentliche Debatte.

Schutzmechanismen: Transparenz, Datenqualität, Nicht-Kompensation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle.

## 4. Mess-, Daten- und Bewertungslogik

Die konkrete Bewertung muss je nach Unterbereich andere Daten nutzen, bleibt aber methodisch anschlussfähig: WÖk-IDs übersetzen SDG-/SDG+-Bezüge in Indikatorfamilien; Scorecards strukturieren die Bewertung; Benchmarks und Archetypen übersetzen Messwerte in Stufen; der NWI fasst operative Netto-Wirkung zusammen; T-SROI kann Transformations- und Hebelwirkung ergänzend sichtbar machen.

Wo Daten fehlen, wird nicht spekuliert. Es wird mit Vertrauensstufen gearbeitet: geprüfte Daten, berichtete Daten, externe Referenzdaten, Schätzwerte, Modellannahmen. Jede Annahme muss kenntlich sein. Für öffentliche Tools gilt: modellhafte Demonstration, keine amtliche Einstufung und keine Beratung.

## 5. Politische Anschlussfähigkeit

Politik muss hier nicht eine einzige ideologisch festgelegte Lösung übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, Mindeststandards, Datenzugang, Verfahren, Schutzrechte und Rückkopplungen so zu gestalten, dass unterschiedliche demokratische Ausgestaltungspfade möglich bleiben.

Mindestaufgabe: Wirkungen sichtbar und vergleichbar machen, ohne Grundrechte oder Pluralität einzuschränken.

Ausgestaltungsoption Markt: Preise, Steuern, Förderungen und Beschaffung nach Wirkung ausrichten.

Ausgestaltungsoption Staat: öffentliche Infrastruktur, Regulierung, Standards, Rechtsschutz und Evaluation stärken.

Ausgestaltungsoption Kommune: lokale Piloträume, Beteiligung, Wirkungsbudgets und sozialräumliche Indikatoren nutzen.

Ausgestaltungsoption sozial: Übergänge abfedern, Kaufkraftschutz, Teilhabe und Nicht-Diskriminierung sichern.

Demokratische Offenheit: Parteien können unterschiedliche Gewichtungen, Zeithorizonte und Instrumente wählen, solange Wirkungsdaten transparent bleiben.

## 6. Risiken, Nebenwirkungen und Schutz

Jede Wirkungssteuerung kann selbst Fehlwirkungen erzeugen. Risiken liegen in Datenmissbrauch, Scheingenaugigkeit, Bürokratie, Benachteiligung kleiner Akteure, Lobbyeinfluss, technokratischer Übersteuerung oder sozialer Schieflage. Deshalb ist jedes Detailkonzept mit Schutzmechanismen auszustatten.

Keine Personenbewertung und kein Social-Credit-System.

Öffentliche Begründungspflicht für Bewertungskriterien.

Einspruchs- und Korrekturverfahren.

Verhältnismäßigkeit für kleine Akteure und Übergangsfristen.

Unabhängige Evaluation durch geeignete Institutionen.

Regelmäßige Überprüfung der Indikatoren und Benchmarks.

## 7. Umsetzung und Pilotierung

Die Umsetzung sollte lernend erfolgen: Pilotraum, Datenprüfung, freiwillige Erprobung, Evaluation, öffentliche Konsultation, Anpassung und erst danach breitere Anwendung. So bleibt die Wirkungsökonomie anschlussfähig und schützt den demokratischen Diskurs vor der Behauptung, es gebe nur eine einzige zulässige Lösung.

## 8. Online-, Dossier- und Toolbezug

Für diesen Unterbereich entstehen künftig drei öffentliche Zugänge: eine verständliche Online-Seite, ein vollständiges Detailkonzept als Download und ein Einzeldossier mit Beispielen, Datenquellen, Berechnungswegen und Toolbezug. Die Online-Fassung enthält keine internen Arbeitsanweisungen, sondern den vollständigen fachlichen Inhalt mit Inhaltsverzeichnis, Druckfunktion, SDG-/SDG+-Bezug, Buchankern und Glossarverknüpfungen.

Gemeinsame Veröffentlichungslogik

Jeder Unterbereich wird auf der Website als vollständige Online-Fassung veröffentlicht. Das Detailkonzept bildet die fachliche Grundlage, das Einzeldossier ergänzt Beispiele, Berechnungen, Datenquellen und Umsetzungsvarianten. Downloads sind Export und Archiv, nicht der Hauptzugang.

Quellen- und Referenzrahmen

Natalie Weber: Die neue Ordnung des Wohlstands - aktuelles Buch und Buchanker.

Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie, Version 1.0.

Systemmodell der Wirkungsökonomie.

Je nach Bereich: Produktpapier, T-SROI-Whitepaper, WStG, Wirkungsrat-Konzept, Wohnungsmarkt-Working-Paper, Lieferkettenpapier, WUSTG-Leitlinien.

Externe Anschlussquellen: UN-SDGs, UN-Indikatoren, CSRD/ESRS, EFRAG, GRI, Eurostat, Destatis, EU-Taxonomie, OECD-Leitlinien, soweit fachlich relevant.

Autorin | Natalie Weber

Referenz | Wirkungsökonomie

Version | v0.2

Status | nachgelieferte Korrekturfassung

Stand | 24. Mai 2026

Leitformel: Wirkung statt Kapital. Für Mensch, Planet und Demokratie.

Öffentlicher Charakter Dieses Dokument ist als fachliche Grundlage für Website, Online-Volltext, Download und Dossier geeignet. Es enthält keine internen technischen Arbeitsanweisungen.

Nr. | Unterbereich | Kurzfunktion

1 | Unternehmen als Wirkungssysteme | Unternehmenszweck, Gewinn als Ergebnis, Strategie und Verantwortung über die Bilanz hinaus.

2 | Wirkungsorientierte Unternehmensführung | Führung als Systemsteuerung, kybernetische Logik, Netzwerke statt Kontrollillusion.

3 | Wirkungsorientierte Mitarbeiterführung | Selbstwirksamkeit, Rolle, Verantwortung, Lernkultur, Schutz vor Instrumentalisierung.

4 | Impact Controlling im Unternehmen | KII statt KPI, Scorecards, T-SROI, CAPEX/OPEX nach Wirkung, Finanzkommunikation.

5 | Risikomanagement und Wirkungsrisiko im ERM | Wirkungsrisiko als strategisches Risiko, Frühwarninformationen und Resilienz.

6 | Resiliente Wertschöpfungskette | Beschaffung, Lieferantenbewertung, Supply-Chain-Resilienz, Vorsteuerlogik.

7 | Produktportfolio und Produktentwicklung | Produktwirkung, Kreislaufwirtschaft, Cradle-to-Cradle, Entwicklungsentscheidungen.

8 | Marketing und das fünfte P: Planet | Marketing als Nachfragearchitektur; Planet als fünftes P neben Product, Price, Place, Promotion.

9 | Organisation, Kultur und Verantwortung | Netzwerke statt Silos, Wirkungskompetenz, lernende Organisation.

10 | Transformation und Geschäftsmodellprüfung | Geschäftsmodelle nach Wirkung, Transformationspfade, Exit aus Negativwirkung.

11 | Governance, Boni und Anreizsysteme | Vergütung, Zielsysteme, Verantwortlichkeit, Purpose und Aufsicht.

12 | KMU-Tauglichkeit und Pilotierung | Verhältnismäßigkeit, einfache Checks, stufenweise Einführung, Branchenpilotierung.

Kernformel Unternehmen als Wirkungssysteme: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Wirkungsorientierte Unternehmensführung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Wirkungsorientierte Mitarbeiterführung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Impact Controlling im Unternehmen: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Risikomanagement und Wirkungsrisiko im ERM: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Resiliente Wertschöpfungskette: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Produktportfolio und Produktentwicklung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Marketing und das fünfte P: Planet: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Organisation, Kultur und Verantwortung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Transformation und Geschäftsmodellprüfung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel Governance, Boni und Anreizsysteme: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.

Kernformel KMU-Tauglichkeit und Pilotierung: Nicht die Aktivität allein zählt, sondern ihre positive Netto-Wirkung, ihre Risiken und ihre demokratisch überprüfbare Rückkopplung.