

# Wirkungsorientiertes Risikomanagement, Resilienz und Finanzmarktanforderungen

ESG-Risiken, Banken, Versicherungen, Kapitalzugang, Stranded Assets und  
Wirkung als Unternehmensrisiko

*„Wirkungsrisiko ist Unternehmensrisiko. Positive Netto-Wirkung ist  
Zukunftsfähigkeit.“*

<b>Autorin</b>	Natalie Weber
<b>Referenz</b>	Wirkungsökonomie
<b>Version</b>	v1.0
<b>Status</b>	öffentliche Detailausarbeitung
<b>Stand</b>	24. Mai 202
<b>Portal</b>	Wirtschaft & Unternehmen
<b>Unterbereich</b>	Risikomanagement, Resilienz und Finanzmarktanforderungen
<b>Hinweis</b>	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Unternehmensberatung.

# Inhaltsübersicht

1. Executive Summary
2. Ausgangslage: Der Finanzmarkt verlangt Wirkung, bevor die WÖk ersetzt wird
3. Regulatorische Anschlussstellen heute
4. Wirkungsrisiko: Definition und Risikoklassen
5. Enterprise Risk Management nach Wirkung
6. Resiliente Wertschöpfung als Unternehmensversicherung
7. Banken und Kreditprüfung: ES -Daten werden Finanzierungsvoraussetzung
8. Versicherungen: Versicherbarkeit als Wirklichkeitsprüfung
9. Kapitalmarkt, ES -Ratings und WÖk-Korrektur
10. Stranded Assets: alte und neue Formen
11. Datenarchitektur: vom ES -Fragebogen zur Wirkungsdatenfähigkeit
12. KMU: indirekte Betroffenheit ohne Überforderung
13. Tool- und Praxisarchitektur
14. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen
15. Website- und Portalintegration
16. Fazit

# Kurzprofil

Metadatum	Angabe
Dokumenttyp	Öffentliches Detailkonzept
Zugehöriges Portal	Wirtschaft & Unternehmen
Unterbereich	Risikomanagement, Resilienz und Finanzmarktanforderungen
Autorin	Natalie Weber · Wirkungsökonomie
Öffentlichkeit	Enthält keine internen OdeX-/Repository-Anweisungen
Hinweis	Konzeptionelle Arbeitsfassung; keine Rechts-, Steuer-, Anlage- oder Unternehmensberatung.

## 1. Executive Summary

Wirkungsorientiertes Risikomanagement verbindet heutige Finanzmarktanforderungen mit der Wirkungsökonomie. Banken, Versicherungen, Börsen, ESG-Ratings, SRD/ESRS, EU-Taxonomie, SDDD und EBA-Leitlinien verschieben bereits heute die Unternehmensrealität: Nachhaltigkeitsdaten werden zu Kreditdaten, Versicherungsdaten, Risikodaten, Kapitalmarktdaten und Lieferkettendaten.

Die Wirkungsökonomie ordnet diese Entwicklung systemisch ein. ESG-Risiken sind nicht nur Umwelt-, Sozial- oder Governancefragen, sondern Frühwarnsignale für negative Wirkung. Ein Unternehmen, das Emissionen, Wasserstress, Lieferkettenverletzungen, schlechte Arbeitsbedingungen, Datenmissbrauch, Desinformation oder demokratische Destabilisierung verursacht, erzeugt nicht nur moralische Probleme. Es erzeugt finanzielle, rechtliche, operative, reputative, regulatorische und versicherungsbezogene Risiken.

Dieses Detailkonzept beschreibt, wie Unternehmen Wirkung in Enterprise Risk Management (ERM), Resilienz, Finanzierung, Versicherbarkeit, Kapitalzugang und Transformationsplanung integrieren können. Der Kern lautet: Wirkungsrisiko ist Unternehmensrisiko. Positive Netto-Wirkung ist nicht nur ein Leitbild, sondern eine Bedingung künftiger Finanzierungs- und Überlebensfähigkeit.

## 2. Ausgangslage: Der Finanzmarkt verlangt Wirkung, bevor die WÖk Gesetz wird

Viele Unternehmen behandeln Nachhaltigkeit noch als regulatorisches Reporting. Tatsächlich ist der Finanzmarkt bereits weiter. Banken wollen wissen, ob Geschäftsmodelle Übergangsrisiken tragen. Versicherer wollen wissen, ob Anlagen, Gebäude, Lieferketten und Standorte versicherbar bleiben. Investoren wollen wissen, ob ein Geschäftsmodell in einer klimaneutralen, ressourcenbegrenzten und sozial sensiblen Wirtschaft bestehen kann. Kund:innen wollen Lieferkettendaten, weil ihre eigene Berichterstattung davon abhängt.

Das bedeutet: Auch kleine Unternehmen, die formal nicht SRD-pflichtig sind, geraten indirekt in die Wirkungskette. Sie werden von Banken, Großkund:innen, Versicherern, öffentlichen Auftraggebern und Lieferkettenpartnern nach Daten gefragt. Wer nicht antworten kann, verliert nicht automatisch den Markt, aber er verliert Vergleichbarkeit, Vertrauen und Finanzierungsspielraum.

Wirkungsökonomisch ist diese Entwicklung bedeutsam: Die Daten werden nicht erhoben, weil „grüne Ideologie“ alle Unternehmen überzieht, sondern weil Schäden zu Risiken werden. O2 wird Preisrisiko, Wasser wird Produktionsrisiko, Biodiversitätsverlust wird Lieferkettenrisiko, schlechte Arbeit wird Reputations- und Rechtsrisiko, Desinformation wird Demokratie- und Geschäftsrisiko, Cyberfragilität wird Existenzrisiko.

## 3. Regulatorische Anschlussstellen heute

Die relevanten Anschlussstellen sind vielfältig. Die SRD strukturiert Nachhaltigkeitsberichterstattung für betroffene Unternehmen und verlangt Berichte über Risiken und Wirkungen. Die ESRS bilden die europäischen Berichtsstandards. Die EU-Taxonomie schafft einen Klassifikationsrahmen für ökologisch nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten. Die SDDD verankert Sorgfaltspflichten für Menschenrechte und Umwelt entlang eigener Tätigkeiten, Tochtergesellschaften und Geschäftspartnern. Die EBA-Leitlinien verpflichten Banken zur

## Wirkungsökonomie · Natalie Weber

Identifikation, Messung, Steuerung und Überwachung von ESG-Risiken. EIOPA behandelt Nachhaltigkeitsrisiken als relevante Risiken für Versicherer und Pensionsanbieter.

Die WÖk nutzt diese Anschlussstellen nicht als fertiges Endsystem. Sie liest sie als Vorstufe: Die Datenbasis wächst, aber die Rückkopplung bleibt fragmentiert. Wirkungsökonomie ergänzt, dass diese Daten in WÖk-IDs, Scorecards, Kapitalzugang, Wirkungssteuern, Versicherbarkeit und Managemententscheidungen übersetzt werden.

Anschlussstelle	Heutige Funktion	Wirkungsökonomische Übersetzung
SRD / ERSR	Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Risiken, Chancen, Wirkungen	Berichtsdaten werden zu Steuerungsdaten für WÖk-IDs, KII, Kapital und Produktwirkung.
EU-Taxonomie	Klassifikation ökologisch nachhaltiger Aktivitäten	Ökologische Klassifikation wird in MPD-Gesamtwirkung erweitert.
SDDD	Sorgfaltspflichten zu Menschenrechten und Umwelt in Aktivitätsketten	Lieferkettenwirkung wird Risiko-, Kosten- und Vorsteuerlogik.
EBA ESG-Risikoleitlinien	Banken integrieren ESG-Risiken in Identifikation, Messung, Management und Monitoring	Kreditfähigkeit wird zunehmend abhängig von Wirkungsdaten und Transformationsplänen.
EIOPA Sustainable Finance	Versicherer und Pensionsanbieter managen Nachhaltigkeitsrisiken in Assets und Liabilities	Versicherbarkeit wird Frühwarnsignal für reale Wirkungsrisiken.
ESG-Ratings / Börsen	Kapitalmarktsignale und Vergleichsdaten	WÖk verhindert Durchschnitts- und Kompensationslogik durch rote Linien und NWI.

## 4. Wirkungsrisiko: Definition und Risikoklassen

Wirkungsrisiko ist die Möglichkeit, dass ein Unternehmen durch Handlung, Unterlassen, Produkt, Lieferkette, Kapitalfluss, Datenverwendung oder Kommunikation negative Zustandsveränderungen erzeugt, die später als finanzielle, rechtliche, operative oder gesellschaftliche Risiken zurückkehren. Wirkungsrisiko ist damit breiter als ESG-Risiko. Es umfasst auch Demokratie-, Medien-, Digital-, Gesundheits- und Systemrisiken.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet zwischen Risiko erster Ordnung, zweiter Ordnung und dritter Ordnung. Erste Ordnung: unmittelbare Schäden, zum Beispiel Emissionen, Unfall, Datenpanne. Zweite Ordnung: Folgeschäden in Lieferketten, Gesundheit, Kosten oder Reputation. Dritte Ordnung: Veränderung von Systembedingungen, etwa Vertrauensverlust, politische Instabilität, Marktverzerrung oder Normverschiebung.

Risikoklasse	Beschreibung	Beispiel	WÖk-Instrument
Physisches Risiko	Schäden durch Klima, Wasser, Hitze, Extremereignisse	Standortausfall durch Überschwemmung	Klimarisiko-Score, Standortresilienzcheck
Transitionsrisiko	Geschäftsmodell verliert Tragfähigkeit durch Regulierung, Technologie oder Markt	Fossile Anlagen, O2-intensive Lieferkette	Stranded-Asset-Prüfung, T-SROI-Transformationsplan
Soziales Risiko	Arbeits-, Menschenrechts- oder Teilhaberisiko	Kinderarbeit, Überlastung, Diskriminierung	Lieferketten-Scorecards, Arbeitsschutz-KII
Governance-Risiko	Intransparenz, Korruption, Lobbying, Steuervermeidung	Verdeckte Einflussnahme, Bilanztricks	Governance-WÖk-IDs, Transparenzregister
Digital-/KI-Risiko	Algorithmische Diskriminierung, Cyberfragilität, Datenmissbrauch	Black-Box-Entscheidung, Kundendatenleck	KI-Wirkungscheck, Datenqualitätsaudit
Demokratie-/Resonanzrisiko	Desinformation, Polarisierung, Manipulation	Plattformgeschäft mit toxischer Reichweite	SDG+-Score, Medienwirkungscheck

## 5. Enterprise Risk Management nach Wirkung

Klassisches ERM fragt: Welche Risiken gefährden das Unternehmen? Wirkungsorientiertes ERM fragt zusätzlich: Welche Wirkungen des Unternehmens gefährden andere - und kehren dadurch als Risiko zurück? Diese Erweiterung ist entscheidend. Unternehmen sind nicht nur Risikoträger, sondern Risikoerzeuger.

Ein wirkungsorientiertes ERM verankert Wirkung in Risikoinventur, Risikobewertung, Risikosteuerung, Szenarioanalyse, Risikobericht, Vorstandsvorlage und Kapitalplanung. Es verbindet Eintrittswahrscheinlichkeit und

Schadenshöhe mit Wirkungsintensität, Wirkungsempfänger, Zeithorizont, Nichtkompensationsgrenze und Reversibilität.

Die wichtigste Änderung betrifft Zeithorizonte. Viele Wirkungsrisiken sind langfristig, kumulativ oder nicht-linear. Sie passen schlecht in Quartalslogik. Deshalb braucht ERM Wirkungszeit: kurzfristige Störungen, mittelfristige Übergangskosten, langfristige Systemgrenzen.

ERM-Baustein	Klassische Frage	WÖk-Erweiterung
Risikoinventur	Was kann uns schaden?	Welche Wirkung erzeugen wir und wen kann sie schädigen?
Risikobewertung	Wahrscheinlichkeit x Schaden	Plus: Wirkungsordnung, rote Linie, Reversibilität, Datenqualität
Risikosteuerung	Vermeiden, mindern, transferieren, akzeptieren	Plus: Transformieren, rückkoppeln, kompensationsfrei begrenzen
Szenarioanalyse	Was passiert bei Markt-/Regeländerung?	Was passiert, wenn Wirkung wahr bepreist wird?
Bericht	Risikoprofil für Management und Aufsicht	Wirkungsrisikoprofil für Management, Kapitalgeber und Öffentlichkeit
Governance	Risk owner und Kontrollen	Wirkungsempfänger, Stakeholder, Wirkungsrat-/Assurance-Anschluss

## 6. Resiliente Wertschöpfung als Unternehmensversicherung

Resilienz ist nicht nur Krisenfestigkeit. Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, unter veränderten Bedingungen weiterhin positive Wirkung zu erzeugen, ohne Mensch, Planet oder Demokratie zu destabilisieren. Ein Unternehmen kann kurzfristig effizient und zugleich langfristig fragil sein.

Die WÖk unterscheidet Effizienzresilienz, Lieferkettenresilienz, Kapitalresilienz, soziale Resilienz, Datenresilienz und Reputationsresilienz. Besonders relevant ist der Unterschied zwischen Puffer und Wirkung: Lagerbestände, Ersatzlieferanten und Versicherungen sind Puffer. Positive Lieferantenbeziehungen, faire Arbeit, Klimaanpassung, Transparenz und lokale Einbettung sind Wirkungsresilienz.

Resiliente Wertschöpfung bedeutet auch, dass Unternehmen nicht nur ihren eigenen Fortbestand sichern, sondern die Stabilität ihrer Wirkungsräume: Standorte, Lieferregionen, Beschäftigte, Kund:innen, Naturgrundlagen und demokratische Öffentlichkeit.

Resilienzfeld	Typische Schwäche	WÖk-Antwort
Lieferkette	Einseitige Abhängigkeit, Dumping, Datenlücken	Lieferanten-Wirkungsprofile, faire Verträge, regionale Redundanz
Energie und Klima	Fossile Abhängigkeit, Preisvolatilität, Standortgefahren	Erneuerbare, Effizienz, Klimaanpassung, Standort-Score
Kapital	Zins- und Ratingrisiken, ESG-Abwertung	Wirkungskreditfähigkeit, T-SROI, Kapitalwirkungsrating
Menschen	Fachkräftemangel, Überlastung, Fluktuation	Gesunde Arbeit, Weiterbildung, Wirkungskompetenz
Daten	Nicht-auditierbare Nachhaltigkeitsdaten	WÖk-ID-Datenraum, DPP, XBRL, Assurance
Gesellschaft	Vertrauensverlust, Protest, Polarisierung	Transparenz, Beteiligung, lokale Wirkung, Responsible communication

## 7. Banken und Kreditprüfung: ESG-Daten werden Finanzierungsvoraussetzung

Die EBA-Leitlinien zum Management von ESG-Risiken sind für Unternehmen indirekt hoch relevant. Sie richten sich an Institute, aber die Institute müssen die Risiken ihrer Kreditnehmer identifizieren, messen, managen und überwachen. Dadurch wandert die Frage nach ESG- und Transformationsdaten in die Kreditbeziehung.

Ein Unternehmen, das heute keine belastbaren Daten zu Emissionen, Energie, Wasser, Lieferketten, Transformationspfad, Governance und physischen Risiken liefern kann, wird für Banken schwerer einschätzbar. Höhere Unsicherheit kann zu höheren Margen, strengeren covenants, kürzeren Laufzeiten, geringerer Kreditbereitschaft oder zusätzlichen Nachweisen führen.

Wirkungsökonomisch ist das ein Vorläufer der Wirkungskapitallogik. Banken bewerten nicht mehr nur Bilanzkennzahlen, sondern die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells in einer Welt, in der Schäden zu Kosten werden. Die WÖk macht diese Logik transparenter, einheitlicher und fairer.

## 8. Versicherungen: Versicherbarkeit als Wirklichkeitsprüfung

Versicherungen sind reale Frühwarnsysteme. Sie können Risiken nicht dauerhaft politisch wegdiskutieren. Wenn physische Schäden, Haftungsrisiken, Cyberrisiken oder Lieferkettenrisiken steigen, verändern sich Prämien, Ausschlüsse, Selbstbehalte und Deckungsbedingungen.

Für Unternehmen wird Versicherbarkeit deshalb zu einer Wirkungsprüfung. Ein Standort in Hochwassergebiet, ein Gebäude ohne Klimaanpassung, eine Lieferkette mit instabilen Rohstoffregionen, eine schwache Cyberarchitektur oder ein toxisches Produktportfolio kann finanziell sichtbar werden, bevor Regulierung greift.

Die WÖk integriert Versicherungsdaten nicht als Bestrafung, sondern als Rückkopplung realer Gefahren. Was nicht versicherbar bleibt, ist wahrscheinlich kein tragfähiger Wirkungsraum.

## 9. Kapitalmarkt, ESG-Ratings und WÖk-Korrektur

ESG-Ratings sind heute uneinheitlich. Sie können unterschiedliche Methodiken, Datenquellen und Gewichtungen nutzen. Ein Unternehmen kann bei einem Anbieter gut, bei einem anderen mittelmäßig abschneiden.

Wirkungsökonomisch ist das Problem nicht nur Inkonsistenz, sondern Kompensation: Gute Governance-Werte können schlechte Umweltwirkung verdecken; gute Reportingqualität kann reale Wirkungsschwächen überstrahlen.

Die WÖk-Korrektur besteht aus drei Elementen. Erstens: klare WÖk-IDs und Datenquellen. Zweitens: Nichtkompensation und rote Linien. Drittens: Trennung von Risiko, Wirkung und Transformationsfähigkeit. Ein Unternehmen kann finanziell robust, aber wirkungsnegativ sein; es kann hohe Wirkungspotenziale haben, aber noch schlechte Datenqualität; es kann aktuell ambivalent sein, aber einen glaubwürdigen Transformationspfad besitzen.

Bewertungsebene	Frage	WÖk-Kennzahl / Instrument
Wirkung heute	Welche Zustandsveränderungen entstehen aktuell?	NWI, Scorecards, WÖk-ID-Register
Rote Linien	Welche Schäden sind nicht kompensierbar?	Reverse Merit Order, Wirkungsgrenzen
Transformation	Verändert das Unternehmen Pfade, Standards oder Märkte?	T-SROI, Transformationsmultiplikator
Datenqualität	Wie belastbar, aktuell und auditierbar sind Daten?	Datenqualitätsstufe, Assurance-Status
Kapitalwirkung	Welche Wirkung erzeugen Kapitalflüsse?	Portfolio-Wirkungsrating, Wirkungskreditprüfung

## 10. Stranded Assets: alte und neue Formen

Stranded Assets sind Vermögenswerte, die ihren wirtschaftlichen Wert verlieren, weil sie regulatorisch, technologisch, gesellschaftlich, ökologisch oder versicherungsbezogen nicht mehr tragfähig sind. Die klassische Diskussion fokussiert oft fossile Anlagen. Die Wirkungsökonomie erweitert den Blick.

Ein Asset kann klima-stranden, wenn Emissionskosten steigen. Es kann sozial stranden, wenn Geschäftsmodelle auf Ausbeutung beruhen. Es kann regulatorisch stranden, wenn Sorgfaltspflichten, Produktsicherheit oder Datenrechte verschärft werden. Es kann reputativ stranden, wenn Kund:innen oder Gesellschaft Vertrauen entziehen. Es kann demokratisch stranden, wenn Kapitalflüsse oder Medienmacht als destabilisierend gelten. Es kann versicherungsbezogen stranden, wenn Risiken nicht mehr bezahlbar gedeckt werden.

Stranding-Typ	Auslöser	Beispiel
Klima-Stranding	O2-Preis, Taxonomie, EBA, Marktwechsel	Fossile Anlagen, energieintensive Prozesse
Ressourcen-Stranding	Rohstoffknappheit, Wasserstress, Kreislaufpflichten	Lineare Materialmodelle, wasserintensive Standorte
Soziales Stranding	SDDD, Lieferkettenverletzung, Arbeitskonflikte	Ausbeuterische Lieferketten, unsichere Arbeit
Digitales Stranding	KI-Regulierung, Cyberrisiken, Datenrechte	Black-Box-Systeme, unsichere Plattformen
Reputatives Stranding	Vertrauensverlust, Aktivismus,	Greenwashing, manipulative Kommunikation

Stranding-Typ	Auslöser	Beispiel
	Medienwirkung	
Versicherungs-Stranding	Deckungsausschlüsse, Prämienanstieg	Klimarisikostandorte, toxische Produkte

## 11. Datenarchitektur: vom ESG-Fragebogen zur Wirkungsdatenfähigkeit

Unternehmen werden heute mit vielen Datenanforderungen konfrontiert: SRD, Kundenfragebögen, Banken, Versicherungen, Lieferketten, öffentliche Ausschreibungen, ESG-Ratings. Ohne Datenarchitektur entsteht Chaos. Die WÖk empfiehlt, nicht jede Abfrage einzeln zu bedienen, sondern eine Wirkungsdatenarchitektur aufzubauen.

Diese Architektur besteht aus einem zentralen Wirkungsdateninventar, WÖk-ID-Mapping, Verantwortlichkeiten, Datenqualitätsstufen, Nachweisdokumenten, Auditpfaden und Schnittstellen zu Produktpässen, Reporting, Risikomanagement und Finanzkommunikation. Ziel ist Bürokratieabbau durch Wiederverwendbarkeit.

Datenbaustein	Zweck	Beispiel
Wirkungsdateninventar	Welche Daten existieren und wofür werden sie genutzt?	Emissionen, Wasser, Arbeit, Energie, Lieferanten, Governance
WÖk-ID-Mapping	Einheitliche Zuordnung von Daten zu Wirkungsfeldern	WOK-E, WOK-S, WOK-G, WOK-P, WOK-S
Datenqualitätsstufe	Verlässlichkeit sichtbar machen	gemessen, geschätzt, extern geprüft, sekundär
Auditpfad	Nachvollziehbarkeit sichern	Quelle, Verantwortliche, Datum, Methode, Prüfung
Schnittstellen	Mehrfachnutzung ermöglichen	SRD, Kredit, Versicherung, DPP, WUStG, T-SROI
Governance	Datenmissbrauch verhindern	Rechte, Rollen, Datenschutz, Mitbestimmung

## 12. KMU: indirekte Betroffenheit ohne Überforderung

Viele KMU sind nicht direkt berichtspflichtig, werden aber indirekt betroffen. Große Kunden verlangen Daten für eigene Berichte, Banken für Kreditprüfung, Versicherer für Risikomodelle, öffentliche Auftraggeber für Vergabe, Lieferkettenpartner für Sorgfaltspflichten. Deshalb braucht es KMU-taugliche Wirkungspfadlogik.

Die WÖk empfiehlt einen KMU-Startstandard: Unternehmenszweck, rote Linien, Energie- und Klimadaten, Arbeitsschutz, Lieferkettenbasis, Datenschutz/ Cyber, Produkt-/Dienstleistungswirkung, Transformationsbedarf. Daraus entsteht keine Voll-SRD, sondern ein Wirkungsprofil, das anschlussfähig ist.

## 13. Tool- und Praxisarchitektur

Für dieses Detailkonzept sind mehrere Tools relevant: Wirkungsrisiko-Check, Finanzmarktanforderungs-Mapping, EBA-Kreditdaten-Check, Versicherbarkeitscheck, Stranded-Asset-Screener, Transformationspfad-Rechner, Lieferkettenresilienz-Score, Datenqualitäts-Audit und T-SROI für Transformationsinvestitionen.

Alle Tools müssen mit klaren Statushinweisen arbeiten. Wenn noch keine Demo existiert, darf keine Fake-Verlinkung gesetzt werden. Die Website soll Toolkarten mit Beschreibung, Status, Eingabedaten, Ergebnis und Downloadbezug zeigen.

## 14. Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

Politisch ist dieser Bereich besonders sensibel, weil Unternehmen Bürokratie fürchten und zugleich Finanzmärkte, Banken und Versicherungen reale Daten verlangen. Die WÖk muss deshalb nicht mehr Berichtspflichten um ihrer selbst willen fordern, sondern bessere Standardisierung, Wiederverwendbarkeit und Verhältnismäßigkeit.

Ebene	Aufgabe für Politik und Umsetzung
Aufgabe der Politik	Daten- und Risikorahmen schaffen, der Unternehmen nicht überfordert und Finanzierungsfähigkeit stärkt.

Ebene	Aufgabe für Politik und Umsetzung
Politische Rahmenbedingungen	SRD-/ESRS-Anschluss, KMU-Standards, digitale Datenräume, WÖk-ID-Register, Banken-/Versicherungsdialog, Wirkungsrat.
Ausgestaltungsspielraum	Pflicht oder Freiwilligkeit, Schwellenwerte, Pilotsektoren, Förderprogramme, steuerliche Rückkopplung und Übergangsfristen sind politisch gestaltbar.
Zielkonflikte	Wettbewerbsfähigkeit vs. Folgekostenwahrheit, Bürokratie vs. Datenqualität, Datenschutz vs. Risikotransparenz, Innovation vs. Vorsorge.
Rollenverteilung	EU und Bund standardisieren; Banken/Versicherer integrieren; Unternehmen liefern Daten; Kammern beraten; Wissenschaft evaluiert.
Schutz vor Technokratie	Risikodaten dürfen keine automatische Unternehmensverurteilung sein. Es braucht Rechtsschutz, Kontext, Übergang und Korrektur.

## 15. Website- und Portalintegration

Dieses Detailkonzept wird im Portal Wirtschaft & Unternehmen als Vertiefung „Wirkungsorientiertes Risikomanagement, Resilienz und Finanzmarktanforderungen“ eingebunden. Es verlinkt auf Finanzsystem & Kapital, Impact Controlling, T-SROI, WÖk-IDs, Lieferketten, Produkte, Klima/Energie/Ressourcen und Staat/Recht.

Der bestehende Portaltext bleibt als Kurzübersicht erhalten. Dieses Dokument bildet den vollständigen Online-Volltext und Download. Ergänzend sollten die Toolkarten „Wirkungsrisiko-Check“, „EBA-Kreditdaten-Check“, „Versicherbarkeitscheck“ und „Stranded-Asset-Screener“ erscheinen.

## 16. Fazit

Die Finanzmarktanforderungen zeigen: Die Wirkungsökonomie entsteht nicht im luftleeren Raum. Der Markt verlangt bereits Daten, weil Wirkung zu Risiko wird. Die WÖk gibt dieser Entwicklung eine klare Sprache, eine faire Struktur und eine demokratisch anschlussfähige Rückkopplung.

Wirkungsorientiertes Risikomanagement ist damit kein defensives Compliance-Thema. Es ist eine strategische Überlebensfrage: Wer Wirkung versteht, versteht künftige Kapital-, Versicherungs-, Lieferketten- und Marktbedingungen.

## Quellen- und Anschlussregister

Dieses Register dient der öffentlichen Nachvollziehbarkeit. Es ersetzt keine juristische Prüfung und enthält keine internen Repository- oder CodeX-Informationen.

- **Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie v1.0:** Natalie Weber, 202
- **Die neue Ordnung des Wohlstands - Buchanker Teil VII Unternehmen, Management und Wertschöpfung:** Natalie Weber, 202
- **Systemmodell der Wirkungsökonomie:** Natalie Weber
- **Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUST):** Natalie Weber
- **Whitepaper T-SROI:** Natalie Weber
- **Wirkungsökonomie in der Lieferkette:** Natalie Weber
- **European Commission - Corporate sustainability reporting / SRD:** [https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
- **European Commission - EU taxonomy for sustainable activities:** [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
- **EUR-Lex - Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence:** <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
- **European Banking Authority - Guidelines on the management of ESG risks:** <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks>
- **EIOPA - Sustainable finance:** [https://www.eiopa.europa.eu/browse/sustainable-finance\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/browse/sustainable-finance_en)

## Ergänzende Praxis- und Implementierungsbausteine

Die folgenden Abschnitte vertiefen das Detailkonzept um Reifegrad, Umsetzungslogik, Praxisprüfung und Dossier-Anschluss. Sie sind Bestandteil des öffentlichen Detailkonzepts und keine interne Umsetzungsanweisung.

### Wirkungs-Stresstest und Szenarioanalyse

Unternehmen brauchen einen Wirkungs-Stresstest. Er fragt, was mit Geschäftsmodell, Finanzierung, Lieferkette, Versicherung und Reputation geschieht, wenn Wirkung schrittweise wahrer bepreist wird. Was passiert bei höheren O2-Kosten? Was passiert, wenn Banken strengere ESG-Daten verlangen? Was passiert, wenn Kunden Lieferkettendaten fordern? Was passiert, wenn Versicherungen Klimarisiken nicht mehr decken?

Der Wirkungs-Stresstest ist keine Panikübung, sondern Vorsorge. Er macht sichtbar, welche Geschäftsbereiche robust sind, welche Übergangsinvestitionen brauchen und welche Geschäftsmodellteile langfristig nicht tragfähig bleiben. Damit können Unternehmen früh handeln, statt später teuer zu reparieren.

Szenario	Prüffrage	Mögliche Unternehmensantwort
O2-Preissprung	Welche Produkte und Standorte verlieren Marge?	Effizienz, erneuerbare Energie, Produktportfolio, Lieferantenwechsel
Bankdaten-Verschärfung	Welche Kredite brauchen ESG-Wirkungsnachweise?	Dateninventar, Transformationsplan, T-SROI
Versicherungsprämien steigen	Welche Assets sind nicht mehr tragfähig versicherbar?	Klimaanpassung, Standortstrategie, Redundanz
Lieferkettenereignis	Welche Vorprodukte fallen wegen Menschenrechts- oder Rohstoffrisiko aus?	Lieferantenportfolio, Verträge, regionale Alternativen
Reputationskrise	Welche Wirkung ist kommunikativ nicht erklärbar?	Transparenz, Entschuldigung, Abhilfe, Governance-Korrektur
Regulatorischer Sprung	Welche neuen Pflichten treffen Daten, Produkte oder KI?	compliance-Upgrade, Produktfreigabe, Rechtsprüfung

### Finanzierungslogik, Covenants und Wirkungskredite

Kreditverträge können Wirkung berücksichtigen, ohne zu moralischen Verträgen zu werden. Banken können Transformationsdaten, Energieintensität, Taxonomie-Anteil, Klimarisiko, Lieferkettenqualität, Arbeitsschutz, Governance und Datenqualität in Kreditprüfung und Covenants integrieren. Unternehmen profitieren, wenn sie die Daten strukturiert liefern können.

Wirkungskredite gehen weiter als Sustainability-Linked Loans, wenn sie nicht nur einzelne Kennzahlen an Zinsmargen knüpfen, sondern Wirkung als Gesamtprofil betrachten. Die WÖk empfiehlt, Covenants nicht nur als Strafmehanismus zu lesen, sondern als Frühwarn- und Lernsystem: Wenn ein Unternehmen Wirkungspfade verfehlt, braucht es Gegenmaßnahmen, nicht nur höhere Zinsen.

Kreditbaustein	Klassische Logik	WÖk-Erweiterung
Bonität	Bilanz, Cashflow, Sicherheiten	plus Wirkung, Resilienz, Datenqualität, Stranded-Asset-Risiko
Covenants	Finanzkennzahlen und Verschuldung	plus Transformationspfad, rote Linien, Lieferkettenwirkung
Zinsmarge	Risikoaufschlag nach Ausfallwahrscheinlichkeit	plus Wirkungsrisiko und positive Transformationswirkung
Sicherheiten	Vermögenswert und Verwertbarkeit	plus Zukunftsfähigkeit und Versicherbarkeit
Reporting	Finanzreporting an Bank	plus WÖk-ID- und T-SROI-Kurzbericht

### Versicherungs- und Underwriting-Dialog

Unternehmen sollten Versicherer nicht erst kontaktieren, wenn Schäden eintreten. Ein wirkungsorientierter Underwriting-Dialog klärt früh: Welche Risiken sieht der Versicherer? Welche Daten fehlen? Welche Präventionsmaßnahmen senken Prämien? Welche Standorte, Produkte oder Prozesse werden kritisch? Welche Schäden sind nicht mehr als zufällig zu behandeln, sondern als vorhersehbare Wirkung?

Der Versicherungsdialog kann eine starke Rückkopplung sein. Er macht sichtbar, was im Geschäftsmodell real gefährlich wird, auch wenn es kurzfristig profitabel bleibt. Die WÖk nutzt Versicherbarkeit als Realitätsprüfung: Wenn ein Risiko nicht mehr solidarisch tragfähig versichert werden kann, gehört es in die strategische Geschäftsmodellprüfung.

## Checkliste: Datenanforderungen für Banken, Versicherungen und Kunden

Ein Unternehmen sollte einen Mindest-Datenraum aufbauen, der wiederverwendbar ist. Die Checkliste muss nicht sofort perfekt sein; sie muss aber belastbar, versioniert und erweiterbar sein. Ziel ist, nicht jede Abfrage neu zu beantworten, sondern eine gemeinsame Datenbasis zu schaffen.

Datenfeld	Warum es gebraucht wird	Nutzung
THG-Emissionen Scope 1/2/3	Klimarisiko, SRD, Banken, Kunden	Kreditprüfung, Produktwirkung, T-SROI
Energie und Strommix	Kosten- und Übergangsrisiko	Energieeffizienz, Standortstrategie
Wasser, Abwasser, Standortstress	Produktions- und physisches Risiko	Versicherung, Lieferkettenresilienz
Arbeits- und Gesundheitsschutz	soziales Risiko, Haftung, Produktivität	HR, Versicherung, Kundenanforderungen
Lieferkettenrechte	SDDD, Kunden, Reputationsschutz	Einkauf, Produktpässe, Risikoprüfung
Cyber- und Datenrisiken	operative Stabilität, Datenschutz	Versicherung, KI-Governance, Kundenschutz
Governance und Integrität	Korruption, Steuerrisiko, Vertrauen	Banken, Investoren, öffentliche Aufträge
Transformationsplan	Zukunftsfähigkeit und Kapitalzugang	Kredit, Investoren, Strategie

## Umsetzungsfahrplan für Wirkungsrisikomanagement

Die Einführung kann in Stufen erfolgen. Zunächst wird das bestehende Risikoregister um Wirkungsrisiken erweitert. Dann werden Datenquellen und Verantwortlichkeiten geklärt. Danach werden Szenarien und Kapital-/Versicherungsdialoge aufgesetzt. Schließlich wird Wirkung in die Geschäftsmodellprüfung und Investitionsplanung integriert.

Wichtig ist, dass Risikomanagement nicht allein in einer Fachabteilung bleibt. Wirkungsrisiken entstehen in Einkauf, Produktentwicklung, IT, Marketing, HR, Standortentscheidungen und Kapitalplanung. Deshalb braucht es einen interdisziplinären Wirkungsrisikoausschuss oder ein vergleichbares Gremium.

Stufe	Maßnahme	Ergebnis
1 Erweiterung	Risikoregister um Wirkungsrisiken ergänzen	erste Sichtbarkeit
2 Datenbasis	WÖk-ID- und ESG-Dateninventar aufbauen	finanzmarkt- und kundenfähige Daten
3 Szenarien	Klima, Kapital, Lieferkette, Versicherung, Reputation testen	Transformationsprioritäten
4 Governance	Wirkungsrisiko in Vorstand/Aufsicht integrieren	Verantwortung und Eskalation
5 Rückkopplung	apEx, Kredit, Versicherung, Einkauf und Produktfreigabe koppeln	Wirkung wird steuerungsrelevant

## Dossier-Bausteine und Praxisrechner

Das spätere Dossier sollte konkrete Werkzeuge enthalten: Wirkungsrisiko-Matrix, EBA-Kreditdaten-Check, Versicherbarkeitsdialog-Leitfaden, Stranded-Asset-Screener, Datenqualitäts-Check, Szenarioanalyse-Vorlage, Transformationspfad-Analyse und Muster für eine Wirkungsrisiko-Vorlage an Geschäftsführung und Aufsichtsrat.

Diese Bausteine sind besonders wichtig für KMU, weil sie nicht hunderte Seiten Regulatorik lesen können. Sie brauchen klare, kurze und wiederverwendbare Instrumente, die in Banken-, Versicherungs- und Kundengesprächen nutzbar sind.