

WIRTSCHAFT · 10. FEBRUAR 2026 · 16 MIN.

Wirkungsorientierte Unternehmensführung

Warum ein volkswirtschaftliches Modell die BWL verändert Die Wirkungsökonomie ist kein betriebswirtschaftliches Modell im klassischen Sinne. Sie ist ein...

Digitale Lesefassung

Für Bildschirm und
Ausdruck

Original online

[wirkungsoekonomie.de/blog/linkedin/2026-02-10-wirkungsorientierte-unternehmensfuehrung.html](https://www.wirkungsoekonomie.de/blog/linkedin/2026-02-10-wirkungsorientierte-unternehmensfuehrung.html)

Warum ein volkswirtschaftliches Modell die BWL verändert

Die Wirkungsökonomie ist kein betriebswirtschaftliches Modell im klassischen Sinne. Sie ist ein **volkswirtschaftliches und gesellschaftliches Steuerungsmodell**, das darauf abzielt, Wirtschaft nicht länger über Kapital, sondern über **Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie** zu steuern - auf Basis bereits etablierter Berichts- und Datenstrukturen, insbesondere der SDGs.

Damit setzt sie bewusst **eine Ebene über der Betriebswirtschaftslehre** an: Dort, wo staatliche Regeln, Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Risikobewertungen und regulatorische Anreize festgelegt werden. Die Wirkungsökonomie definiert also nicht, *wie* einzelne Unternehmen zu führen sind - sondern **unter welchen Bedingungen wirtschaftlicher Erfolg überhaupt entsteht**.

Und genau deshalb berührt sie die Betriebswirtschaftslehre unmittelbar.

Denn jede volkswirtschaftliche Steuerungslogik materialisiert sich zwangsläufig auf der Ebene von Organisationen. Sie entscheidet darüber,

- welche Geschäftsmodelle tragfähig sind,
- welche Investitionen sich rechnen,
- welche Innovationen erfolgreich werden,
- welche Risiken akzeptabel sind
- und welche Unternehmen langfristig bestehen.

Wenn eine Wirtschaft wirkungsorientiert gesteuert wird - also wenn Wirkung systematisch in Preise, Kosten, Risiken, Finanzierung und Regulierung übersetzt wird -, dann kann Unternehmensführung nicht wirkungsblind bleiben. **Wirkungsorientierte Unternehmensführung ist in diesem Sinne keine Option, sondern die betriebswirtschaftliche Konsequenz einer wirkungsökonomischen Ordnung.**

Damit stellt die Wirkungsökonomie die klassische Logik der BWL funktional auf den Kopf.

Denn die Betriebswirtschaftslehre wurde für ein System entwickelt, in dem zentrale Wirkungen wirtschaftlichen Handelns - ökologische Schäden, soziale Folgekosten, demokratische Erosion - **außerhalb** der unternehmerischen Steuerung lagen. Erfolg ließ sich über Gewinn, Wachstum und Effizienz definieren, ohne die systemischen Folgen dieser Optimierung berücksichtigen zu müssen.

Diese Trennung löst sich gerade auf.

Wirkung wird sichtbar, Risiken werden systemisch, externe Effekte werden internalisiert. Kapital bewertet Zukunftsfähigkeit, Regulierung folgt Wirkung statt Absicht. Unter diesen Bedingungen reicht es nicht mehr aus, Unternehmen entlang klassischer Ziel- und Kennzahlenlogiken zu führen.

Die zentrale Frage der Unternehmensführung verschiebt sich damit grundlegend: Nicht mehr *wie erreichen wir unsere finanziellen Ziele?* Sondern *welche Wirkung erzeugt unser Handeln - und welche ökonomischen Konsequenzen folgen daraus?*

Genau an diesem Punkt beginnt wirkungsorientierte Unternehmensführung.

Sie ist keine moralische Ergänzung der BWL, sondern ihre **funktionale Weiterentwicklung** unter veränderten systemischen Bedingungen. Und sie verändert nicht nur einzelne Instrumente - sondern das Verständnis von Strategie, Führung und unternehmerischem Erfolg selbst.

Teil I - Der Perspektivwechsel: Von Zielmanagement zu Wirkungssteuerung

Unternehmensführung war lange Zeit vor allem eines: **Zielmanagement**. Strategien wurden formuliert, Ziele definiert, Kennzahlen festgelegt. Erfolg bedeutete, diese Ziele zu erreichen - möglichst effizient, möglichst profitabel.

Diese Logik war unter den Bedingungen der klassischen Marktwirtschaft funktional. Denn die meisten Wirkungen wirtschaftlichen Handelns lagen außerhalb des unternehmerischen Steuerungshorizonts. Umweltfolgen, soziale Effekte oder demokratische Stabilität wurden politisch, gesellschaftlich oder gar nicht adressiert - nicht betriebswirtschaftlich.

Wirkungsorientierte Unternehmensführung beginnt dort, wo diese Trennung nicht mehr funktioniert.

1.1 Klassische Unternehmensführung: Ziele als Steuerungszentrum

In der klassischen BWL ist Führung primär zielorientiert organisiert:

- finanzielle Ziele (Umsatz, Gewinn, Marge)
- Wachstumsziele (Marktanteile, Expansion)
- Effizienzziele (Kosten, Produktivität)
- Leistungsziele (KPIs, Boni, Benchmarks)

Diese Ziele sind intern konsistent, solange das System extern stabil bleibt. Wirkungen gelten dabei als **Nebenfolgen**: relevant für Reputation oder Regulierung, aber nicht als zentrale Steuerungsgröße.

Das führt zu einer strukturellen Verkürzung: Unternehmen optimieren ihre Zielerreichung, ohne die systemischen Effekte dieser Optimierung vollständig berücksichtigen zu müssen.

Solange Wirkung nicht preis-, risiko- oder kapitalwirksam ist, bleibt diese Logik betriebswirtschaftlich rational - selbst wenn sie gesellschaftlich problematisch ist.

1.2 Wirkungsorientierte Unternehmensführung: Wirkung als Primärgröße

Wirkungsorientierte Unternehmensführung kehrt diese Logik um.

Nicht Ziele stehen am Anfang der Steuerung, sondern **Wirkung**: Die messbaren Folgen unternehmerischen Handelns auf Mensch, Planet und die Stabilität des Gesamtsystems.

Entscheidungen werden nicht mehr primär daran gemessen, ob sie ein Ziel erfüllen, sondern daran, **welche Wirkungskette sie auslösen**:

Entscheidung → Wirkung → systemischer Effekt → Risiko / Stabilität

Damit verschiebt sich die Führungslogik grundlegend: Ziele bleiben relevant, verlieren aber ihre Steuerungsdominanz. Sie werden **abgeleitet** aus der angestrebten Wirkung - nicht umgekehrt.

Wirkung wird zur vorgelagerten Referenzgröße, an der sich Strategie, Investitionen und operative Entscheidungen orientieren.

1.3 Gewinn neu verortet: Ergebnis statt Ziel

Ein häufiges Missverständnis ist, dass wirkungsorientierte Unternehmensführung Gewinn relativiere oder abschaffe. Das Gegenteil ist der Fall.

Gewinn bleibt zentral - aber er verändert seine Funktion.

In der klassischen BWL ist Gewinn:

- Zielgröße
- Leistungsnachweis
- Erfolgsdefinition

In der wirkungsorientierten Unternehmensführung ist Gewinn: **Das Ergebnis positiver Netto-Wirkung unter realistischen systemischen Bedingungen.**

Das bedeutet: Gewinn verliert seine Legitimation als isoliertes Führungsziel und wird zum Indikator dafür, dass ein Unternehmen

- systemisch tragfähige Produkte anbietet,
- reale Probleme löst,
- Risiken nicht externalisiert,
- und innerhalb planetarer und gesellschaftlicher Grenzen wirtschaftet.

Diese Verschiebung ist kein normativer Akt, sondern eine funktionale Anpassung an ein System, in dem Wirkung ökonomisch relevant wird.

1.4 Warum dieser Perspektivwechsel unvermeidlich ist

Je stärker Wirkung in Preise, Regulierung, Finanzierung und Risikoanalysen integriert wird, desto weniger funktionieren klassische Zielsysteme isoliert.

Unternehmen, die weiterhin primär auf Zielerreichung optimieren, laufen Gefahr,

- systemische Risiken zu unterschätzen,
- Investitionen falsch zu bewerten,
- regulatorische Dynamiken zu spät zu antizipieren,
- und strategisch blind zu steuern.

Wirkungsorientierte Unternehmensführung ersetzt deshalb kein Managementinstrument - sie **verändert die Logik, nach der Management überhaupt funktioniert.**

Wirkungsorientierte Unternehmensführung beginnt nicht mit neuen Kennzahlen, sondern mit einem veränderten Steuerungsverständnis. Sie verschiebt den Fokus von der Frage „*Erreichen wir unsere Ziele?*“ zu der Frage „*Welche Wirkung erzeugen wir - und welche ökonomische Realität folgt daraus?*“

Teil II - Wirkungsorientierte Unternehmensführung in der Praxis: Strategie, Geschäftsmodell, Investitionen

Wenn Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße wird, verändert sich Unternehmensführung nicht punktuell, sondern **strukturell**. Nicht einzelne Instrumente werden ergänzt - **die Entscheidungslogik selbst verschiebt sich**.

Dieser Teil zeigt, wie sich wirkungsorientierte Unternehmensführung im Kern der betriebswirtschaftlichen Praxis niederschlägt.

2.1 Strategie: Von Wachstumsfragen zu Wirkungsfragen

Klassische Strategiearbeit beginnt meist mit Fragen wie:

- Wo können wir wachsen?
- In welchen Märkten erzielen wir die höchsten Margen?
- Welche Segmente versprechen Skaleneffekte?

Wirkungsorientierte Unternehmensführung stellt eine andere Einstiegsfrage: **Wo erzeugen wir positive Netto-Wirkung - und wo nicht?**

Strategische Entscheidungen werden entlang von Wirkungsprofilen getroffen:

- Welche gesellschaftlichen oder ökologischen Probleme lösen wir real?
- Welche negativen Wirkungen entstehen entlang unserer Wertschöpfung?
- Wo entstehen systemische Risiken, auch wenn sie kurzfristig profitabel sind?

Strategie wird damit weniger zur Expansionsplanung und stärker zur **Positionierung innerhalb eines wirkungsbasierten Systems**.

Wachstum bleibt möglich - aber nicht mehr beliebig. Es findet dort statt, wo Wirkung, Resilienz und Wirtschaftlichkeit zusammenfallen.

2.2 Geschäftsmodell: Wirkung im Kern der Wertschöpfung

Wirkungsorientierte Unternehmensführung duldet keine Trennung zwischen Kerngeschäft und „Verantwortung“.

Wirkung entsteht nicht in Begleitprojekten, sondern:

- im Produktdesign
- in der Lieferkette
- in der Preislogik
- in der Nutzung
- im Lebenszyklus

Ein Geschäftsmodell ist wirkungsorientiert, wenn positive Wirkung **nicht kompensiert**, sondern **strukturell erzeugt** wird.

Das verändert betriebswirtschaftliche Grundannahmen:

- Externalitäten gelten nicht mehr als „außerhalb“
- Effizienz wird nicht nur monetär, sondern systemisch bewertet
- Skalierung ohne Wirkung verliert ihre Legitimation

Unternehmensführung wird damit gezwungen, Geschäftsmodelle als **Wirkungsarchitekturen** zu denken - nicht nur als Ertragsmechanismen.

2.3 Investitionen und Kapitalallokation: Wirkung als Risikofilter

Investitionsentscheidungen sind einer der stärksten Hebel unternehmerischer Wirkung.

In der klassischen Logik dominieren:

- Kapitalwert
- Rendite
- Amortisationszeit

Wirkungsorientierte Unternehmensführung erweitert diese Kriterien um eine zentrale Dimension: **das Wirkungs- und Risikoprofil einer Investition über Zeit.**

Denn:

- negative ökologische Wirkung wird zu regulatorischem Risiko
- soziale Fehlwirkungen werden zu Reputations- und Arbeitsmarktrisiken
- demokratische Erosion wird zu Standort- und Stabilitätsrisiken

Investitionen werden dadurch nicht „ideologischer“, sondern **präziser**. Sie berücksichtigen Risiken, die bisher systematisch unterschätzt wurden.

Kapital wird nicht mehr dort eingesetzt, wo es kurzfristig am meisten bringt, sondern dort, wo es **langfristig tragfähig** ist.

2.4 Innovation: Von Neuheit zu systemischer Verbesserung

Innovation gilt in vielen Unternehmen als Selbstzweck: neu, schneller, digitaler.

Wirkungsorientierte Unternehmensführung verschiebt den Innovationsbegriff: Innovation ist nicht das Neue, sondern das **besser Wirkende**.

Innovativ ist, was:

- systemische Probleme löst
- Ressourcenkreisläufe schließt
- Resilienz erhöht
- Abhängigkeiten reduziert

- gesellschaftliche Stabilität stärkt

Damit wird Innovation wieder zu dem, was sie ursprünglich war: ein Instrument zur **Anpassung komplexer Systeme** - nicht zur reinen Marktverdrängung.

Zwischenfazit: Wirkungsorientierte Unternehmensführung zeigt sich nicht in einzelnen Maßnahmen, sondern in der Art, wie Strategie, Geschäftsmodell und Investitionen zusammenspielen. Wirkung wird zum gemeinsamen Bezugspunkt aller zentralen Entscheidungen - und damit zur eigentlichen Steuerungsgröße des Unternehmens.

Im nächsten Teil geht es um die organisatorische und menschliche Dimension: **Was bedeutet wirkungsorientierte Unternehmensführung für Führungskräfte, Organisationen und Verantwortung?**

Teil III - Führung, Organisation und Verantwortung im wirkungsorientierten Unternehmen

Wirkungsorientierte Unternehmensführung verändert nicht nur *was* entschieden wird, sondern **wie Verantwortung organisiert ist**. Sie verschiebt Führung weg von individueller Rechtfertigung hin zu **systemischer Verantwortung** - und genau darin liegt ihre Stärke.

3.1 Führung als Systemverantwortung statt Zielerfüllung

In klassischen Führungsmodellen liegt Verantwortung häufig bei einzelnen Personen: Ziele werden vereinbart, Ergebnisse gemessen, Abweichungen erklärt.

Diese Personalisierung erzeugt Druck - und systematische Verzerrungen:

- kurzfristiges Denken
- Zieloptimierung statt Systemoptimierung
- Verdrängung negativer Effekte

Wirkungsorientierte Unternehmensführung entkoppelt Verantwortung von persönlicher Zielerfüllung und bindet sie an **Wirkungstransparenz**.

Führung bedeutet hier:

- Entscheidungen in Wirkungsketten zu denken
- systemische Effekte sichtbar zu machen
- Verantwortung über Regeln und Prozesse zu verteilen

Nicht die einzelne Führungskraft soll „richtig handeln“ - **das System soll richtige Entscheidungen ermöglichen**.

3.2 Entlastung durch Klarheit: Warum Wirkung Führung einfacher macht

Auf den ersten Blick wirkt wirkungsorientierte Unternehmensführung komplexer. In der Praxis reduziert sie jedoch Komplexität.

Denn viele Zielkonflikte entstehen erst dadurch, dass Wirkung **nicht** explizit gemacht wird:

- Profit vs. Nachhaltigkeit
- Wachstum vs. Stabilität
- Effizienz vs. Resilienz

Wird Wirkung zur Referenzgröße, lösen sich diese Konflikte nicht moralisch, sondern logisch: Entscheidungen werden danach bewertet, ob sie langfristig tragfähig sind - nicht danach, ob sie kurzfristig gut aussehen.

Führung wird dadurch:

- konsistenter
- nachvollziehbarer
- weniger abhängig von individuellen Überzeugungen

3.3 Organisation und Governance: Wirkung als gemeinsame Sprache

Wirkungsorientierte Unternehmensführung braucht keine zusätzliche Hierarchieebene. Sie braucht **eine gemeinsame Referenz**.

Wirkung fungiert als verbindende Sprache zwischen:

- Vorstand und operativen Einheiten
- Strategie und Tagesgeschäft
- Controlling, Nachhaltigkeit und Risikomanagement

An die Stelle isolierter Zielsysteme tritt ein **integrierter Steuerungsrahmen**, in dem Wirkung:

- Entscheidungsgrundlage
- Lerninstrument
- Frühwarnsystem

wird.

Organisationen werden dadurch lernfähig, weil sie nicht nur Erfolge messen, sondern **Folgen verstehen**.

3.4 Resilienz statt Optimierung: Der langfristige Effekt

Der vielleicht wichtigste Effekt wirkungsorientierter Unternehmensführung ist Resilienz.

Unternehmen, die Wirkung systematisch berücksichtigen,

- antizipieren regulatorische Veränderungen früher,
- erkennen Risiken jenseits der Bilanz,
- investieren robuster,
- und verlieren weniger Energie in Rechtfertigungsdebatten.

Resilienz entsteht nicht durch Vorsicht, sondern durch **Realismus**. Wirkung macht sichtbar, was bisher verdrängt wurde - und genau das stärkt die Zukunftsfähigkeit.

Wirkungsorientierte Unternehmensführung als logische Konsequenz

Wirkungsorientierte Unternehmensführung ist kein neues Führungsmodell unter vielen. Sie ist die **betriebswirtschaftliche Konsequenz einer Wirtschaft, in der Wirkung steuerungsrelevant wird**.

Sie ersetzt nicht Markt, Wettbewerb oder Gewinn. Sie ersetzt **blinde Optimierung durch tragfähige Steuerung**.

Unternehmen, die heute beginnen, ihre Führung an Wirkung auszurichten, handeln nicht moralisch - sondern strategisch.

Denn in einer wirkungsökonomisch gesteuerten Wirtschaft lautet die entscheidende Frage nicht mehr: *Wie erfolgreich sind wir heute?* sondern: **Wie tragfähig ist unser Erfolg morgen?**

[Zurück zum Journal](#)