

BUCHBESPRECHUNG · 03. AUGUST 2026 · 48 MIN.

Vom nachhaltigen Management zur Wirkungssteuerung

Eine ausführliche Buchbesprechung von „Nachhaltige Betriebswirtschaft – Management in der Transformation“:
Stärken, Grenzen und der Übergang zur Wirkungssteuerung.

Digitale Lesefassung

Für Bildschirm und
Ausdruck

Original online

wirkungssoekonomie.de/blog/nachhaltige-betriebswirtschaft-wirkungssteuerung.html

Einordnung: Diese Besprechung würdigt den Sammelband als Lehr- und Orientierungswerk. Die Einschätzungen zur Wirkungssteuerung sind eine redaktionelle Analyse der Wirkungsökonomie, keine Bewertung einzelner Autorinnen oder Autoren.

Zum besprochenen Werk: Schmidpeter, René / Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.) (2026): *Nachhaltige Betriebswirtschaft. Management in der Transformation*. Springer Gabler.

Kurzfassung

Der Sammelband Nachhaltige Betriebswirtschaft - Management in der Transformation markiert einen wichtigen Übergang. Nachhaltigkeit wird nicht mehr als Randthema, freiwillige Zusatzleistung oder reine Compliance behandelt, sondern als Querschnitt durch nahezu alle klassischen Disziplinen der Betriebswirtschaft: Strategie, Kreislaufwirtschaft, Personal, Marketing, Lieferketten, Finanzierung, Berichterstattung, Kommunikation, Unternehmertum, öffentliche Verwaltung, Städte, Tourismus und digitale Transformation. Das ist fachlich notwendig und didaktisch wertvoll. Das Buch zeigt, wie weit sich die Betriebswirtschaft bereits von einem ausschließlich kurzfristigen, finanzzentrierten Denken entfernt hat.

Aus Sicht der Wirkungsökonomie bleibt jedoch ein entscheidender Schritt offen. Der Band integriert Nachhaltigkeit in das Management; er ersetzt nicht durchgängig den Maßstab des Managements. Wirtschaftlicher Erfolg, Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz, Reputation und langfristige Profitabilität bleiben häufig der Rahmen, in den ökologische und soziale Belange eingebaut werden. Damit wird Nachhaltigkeit strategisch aufgewertet, aber noch nicht zur verbindlichen Rückkopplungsgröße für Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Vergütung, Investitionsentscheidungen und öffentliche Mittel.

Die Wirkungsökonomie setzt tiefer an. Sie versteht Wirkung als tatsächliche Veränderung von Zuständen und bewertet diese am Referenzrahmen der SDGs, der Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Dazu reicht es nicht, gute Maßnahmen zu beschreiben, ESG-Daten offenzulegen oder Nachhaltigkeit in Leitbilder aufzunehmen. Erforderlich ist ein lernendes System: Wirkungen und Risiken werden erfasst, über Benchmarks und Scorecards eingeordnet, schwere negative Wirkungen durch Nichtkompensationsgrenzen geschützt und die Ergebnisse in Entscheidungen und Anreize zurückgeführt. Erst diese Rückkopplung macht aus Berichterstattung Steuerung.

Das Buch ist deshalb weder Gegenentwurf noch Konkurrenz zur Wirkungsökonomie. Es ist eine wichtige Brücke. Es beschreibt sehr überzeugend, wo nachhaltiges Management heute ansetzen muss. Die Wirkungsökonomie ergänzt, wie aus diesem Management eine belastbare Wirkungsarchitektur werden kann. In einem Satz: Der Sammelband erweitert die Betriebswirtschaft um Nachhaltigkeit; die Wirkungsökonomie erweitert Nachhaltigkeit um einen verbindlichen Maßstab, Nichtkompensation und Rückkopplung.

Gesamturteil in einem Satz

Ein starkes Lehr- und Orientierungsbuch für die Integration von Nachhaltigkeit in die BWL - und zugleich ein sichtbarer Beleg dafür, warum der nächste Entwicklungsschritt von der Nachhaltigkeitsintegration zur systemischen Wirkungssteuerung führen muss.

- Besonders stark ist der Band dort, wo er Nachhaltigkeit als interdisziplinäre, lernende und systemische Führungsaufgabe begreift.
- Besonders anschlussfähig an die Wirkungsökonomie sind die Kapitel zu Circular Economy, CSR und ESG, Transformation, Sustainable Finance, wirkungsorientierter Kommunikation, Public Management und den Lehren aus

der digitalen Transformation.

- Die zentrale Grenze liegt in der fehlenden durchgängigen Definition von Wirkung, positiver Netto-Wirkung, Nichtkompensation und institutionalisierter Wirkungsrückkopplung.
- Mensch und Planet sind breit vertreten; Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Informationsqualität und Machtkonzentration bleiben als eigenständige Wirkungsdimensionen unterbelichtet.
- Das Werk eignet sich sehr gut für Studium, Weiterbildung, Unternehmenspraxis und Transformationsteams - am besten ergänzt um Impact Management, Wirkungscontrolling, NWI, T-SROI, Reverse Merit Order und eine Governance der Wirkung.

1 Bibliografische Einordnung und Leseurteil

René Schmidpeter und Ingrid Kissling-Näf geben mit Nachhaltige Betriebswirtschaft - Management in der Transformation einen 2026 bei Springer Gabler erschienenen Open-Access-Sammelband heraus. Das Werk umfasst 21 inhaltliche Kapitel auf rund 490 Buchseiten. Es entstand im Umfeld der Business School der Berner Fachhochschule und verbindet Beiträge aus unterschiedlichen Instituten, ergänzt um externe Autorinnen und Autoren. Die Herausgebenden formulieren ihren Anspruch bewusst begrenzt: Der Band soll keinen vollständigen Kanon einer nachhaltigen Betriebswirtschaft liefern, sondern eine Auswahl der an der Hochschule bearbeiteten Themen und eine Momentaufnahme eines fortlaufenden Entwicklungsprozesses darstellen.

Diese Selbstbegrenzung ist für eine faire Besprechung wichtig. Nicht jede Leerstelle ist ein Versäumnis. Ein Sammelband kann nicht gleichzeitig Grundlagenwerk, Methodenhandbuch, Lehrbuch, Gesetzesentwurf, Datenarchitektur und Umsetzungsleitfaden sein. Seine Leistung liegt zunächst darin, eine Vielzahl klassischer BWL-Felder aus der Nachhaltigkeitsperspektive neu zu lesen und die Transformation als Querschnittsaufgabe sichtbar zu machen.

Gerade deshalb ist der Band aus Sicht der Wirkungsökonomie besonders interessant. Er steht an einer historischen Schwelle: Die klassische BWL beginnt, ihre eigenen Grenzen zu erkennen. Effizienz, Wachstum und Gewinn reichen als alleinige Zielgrößen nicht mehr aus. Das Buch spricht von planetaren Grenzen, sozialer Gerechtigkeit, Verantwortung über Unternehmensgrenzen hinaus, Stakeholdern, Systemen, Resilienz und langfristiger Wirkung. Damit bewegt es sich deutlich über eine ältere CSR-Logik hinaus, in der Nachhaltigkeit vor allem als freiwillige Verantwortung oder Kommunikationsaufgabe erschien.

Gleichzeitig bleibt der Band überwiegend innerhalb einer modernisierten Managementlogik. Nachhaltigkeit soll in Strategie, Prozesse, Kultur und Geschäftsmodelle integriert werden, weil sie Innovation, Zukunftsfähigkeit, Vertrauen, Risikomanagement und langfristigen Unternehmenserfolg stärkt. Diese Argumentation ist pragmatisch und in der Unternehmenspraxis anschlussfähig. Sie birgt aber eine Umkehrungsgefahr: Nachhaltigkeit wird dann relevant, weil sie dem Unternehmen nützt - nicht das Unternehmen legitim, weil seine tatsächliche Netto-Wirkung Mensch, Planet und Demokratie stärkt.

Das Leseurteil dieser Besprechung lautet daher nicht „richtig oder falsch“, sondern „notwendiger Übergang, noch unvollständige Architektur“. Das Buch zeigt, wie Nachhaltigkeit in die Betriebswirtschaft hineinwächst. Die Wirkungsökonomie fragt, welche weitere Veränderung nötig ist, damit die Betriebswirtschaft nicht nur nachhaltiger handelt, sondern ihre Steuerungsgrößen, Datenflüsse und Anreize an tatsächlicher Wirkung ausrichtet.

Bibliografische Angabe: Schmidpeter, René/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.) (2026): Nachhaltige Betriebswirtschaft. Management in der Transformation. Springer Gabler. ISBN 978-3-662-72977-9 (eBook), DOI 10.1007/978-3-662-72977-9.

Adressierte Zielgruppen: Studierende, Lehrende, Führungskräfte, Nachhaltigkeitsverantwortliche, Fachpersonen aus BWL-Disziplinen, öffentliche Verwaltung, Finanzwirtschaft und Transformationspraxis.

Charakter des Werks: Interdisziplinärer Sammelband mit Überblicks-, Fach- und Praxisbeiträgen; kein geschlossenes Einzelaufgabenmodell und nach eigener Aussage kein vollständiger Kanon nachhaltiger BWL.

2 Der Prüfmaßstab der Wirkungsökonomie

Eine Besprechung aus Sicht der Wirkungsökonomie prüft das Buch nicht danach, ob es häufig genug das Wort „Nachhaltigkeit“ verwendet. Sie fragt, ob die beschriebenen Ansätze tatsächliche Zustandsveränderungen sichtbar machen, diese an einem nachvollziehbaren Referenzrahmen bewerten und in Entscheidungen zurückführen. Wirkung ist dabei neutral: Auch Ausbeutung, Desinformation oder Ressourcenschäden wirken. Positiv wird Wirkung erst durch ihre Einordnung am Referenzrahmen der SDGs, der Agenda 2030 und SDG+.

Der normative Raum der Wirkungsökonomie ist Mensch, Planet und Demokratie. Diese drei Dimensionen sind gekoppelt. Ökologische Destabilisierung schädigt Menschen und verschärft soziale Konflikte. Soziale Unsicherheit schwächt Vertrauen und Demokratie. Eine geschwächte Demokratie verliert wiederum die Fähigkeit, ökologische und soziale Schäden zu korrigieren. Deshalb kann Nachhaltigkeit nicht als Addition voneinander getrennter E-, S- und G-Listen verstanden werden. Sie ist die langfristig gesicherte Wirkungsresilienz eines gekoppelten Systems.

Für die Buchbesprechung werden zehn Prüffragen verwendet. Sie sind kein Ranking der Autorinnen und Autoren und keine amtliche Scorecard. Sie dienen als analytisches Raster, um Anschlussfähigkeit und offene Entwicklungsschritte sichtbar zu machen.

Prüfdimension	Leitfrage
1. Wirkungsbegriff	Wird zwischen Absicht, Maßnahme, Output, Outcome und tatsächlicher Zustandsveränderung unterschieden?
2. Referenzrahmen	Woran wird positiv oder negativ gemessen - SDGs, planetare Grenzen, Rechte, demokratische Stabilität oder nur Unternehmensnutzen?
3. Mensch, Planet, Demokratie	Werden ökologische, soziale und demokratische Systembedingungen gemeinsam betrachtet?
4. Netto-Wirkung und Grenzen	Werden negative Wirkungen, Zielkonflikte, Rebounds und nicht kompensierbare rote Linien berücksichtigt?
5. Daten und Nachweis	Welche Daten, Benchmarks, Wirkpfade, Kausalannahmen und Unsicherheiten tragen die Bewertung?
6. Management-Rückkopplung	Fließt die Wirkung in Strategie, Budget, Capex, Opex, Beschaffung, Vergütung und Produktentscheidungen zurück?
7. Markt- und Anreiz-Rückkopplung	Verändert die Bewertung Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherung, Förderung oder öffentliche Beschaffung?
8. System- und Transformationswirkung	Werden Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung, Interdependenzen, Diffusion und Pfadveränderung berücksichtigt?
9. Governance und Missbrauchsschutz	Wer prüft Daten und Bewertungen? Wie werden Greenwashing, KPI-Gaming, Lobbyeinfluss und Machtkonzentration begrenzt?
10. Lernen und Resilienz	Ist das Modell versionierbar, reversibel, evaluierbar und auf langfristige Funktions-, Regenerations- und Transformationsfähigkeit ausgerichtet?

Das Raster macht einen entscheidenden Unterschied sichtbar: Nachhaltigkeitsmanagement beantwortet häufig die Frage, wie ein Unternehmen ökologische und soziale Aspekte besser berücksichtigen kann. Wirkungsökonomie fragt zusätzlich, wie die tatsächlichen Folgen des Handelns zum neuen Steuerungssignal werden. Der Weg führt von der Wesentlichkeitsanalyse über Impact Management und Wirkungscontrolling bis zur Wirkungsrückkopplung.

3 Anspruch, Aufbau und Grundthese des Buches

Der Band ist in drei große Themenräume gegliedert. Zunächst werden grundlegende Veränderungen und Herausforderungen behandelt: Circular Economy, die Verbindung von CSR und ESG, nachhaltige Digitalisierung und digitale Verantwortung, soziale Nachhaltigkeit, globale Veränderungen sowie Transformationsansätze. Im zweiten Teil werden klassische Managementbereiche neu gelesen: HRM, Marketing, Lieferketten, Sustainable Finance, ESG-Reporting, Kommunikation und Unternehmertum. Der dritte Teil öffnet den Blick auf Banken, Investmentstrategien, Marketingethik, Städte, öffentliche Verwaltung, Tourismus und die Übertragung von Erfahrungen aus der digitalen Transformation.

Die verbindende Grundthese ist klar: Nachhaltigkeit darf kein Nebenfach der Betriebswirtschaft bleiben. Sie muss in die verschiedenen Disziplinen, Prozesse und Entscheidungsräume des Unternehmens integriert werden. Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Fortschritt werden nicht als notwendige Gegensätze verstanden. Nachhaltigkeit erscheint als strategische Notwendigkeit, Innovationsfeld, Resilienzfaktor und Voraussetzung langfristiger Prosperität.

Diese Grundthese verdient Zustimmung. Sie korrigiert die überholte Vorstellung, Unternehmen könnten sich auf finanzielle Binnenziele beschränken und ökologische oder soziale Folgen als externe Angelegenheiten behandeln. Besonders überzeugend ist, dass der Band nicht bei einer abstrakten Werteerklärung stehen bleibt. Er führt Nachhaltigkeit in konkrete Funktionsbereiche hinein: Recruiting, Vergütung, Lieferantenmanagement, Kreditvergabe, Kommunikation, Stadtentwicklung, Verwaltungssteuerung und Geschäftsmodellinnovation.

Aus Sicht der Wirkungsökonomie zeigt sich jedoch eine doppelte Logik. Einerseits wird Nachhaltigkeit normativ begründet: planetare Grenzen, soziale Bedürfnisse und Verantwortung sind eigenständige Anforderungen. Andererseits wird sie immer wieder über den Business Case legitimiert: Kosteneinsparung, Wettbewerbsvorteil, Marktchance, Investorenattraktivität, Markenwert und langfristiger Erfolg. Beides kann zusammenfallen, muss es aber nicht. Genau an diesem Punkt braucht eine Wirkungsordnung eine klare Priorität: Ein Geschäftsmodell ist nicht deshalb positiv, weil Nachhaltigkeit seine Rendite erhöht. Seine Legitimität hängt davon ab, ob es nachweislich positive Netto-Wirkung erzeugt und schwere Schäden vermeidet.

Das Schlusskapitel verdichtet die Beiträge zu einem Leitbild nachhaltiger BWL. Es spricht von einem dynamischen System sozialer, ökologischer und technologischer Interdependenzen, von der Optimierung des Gesamtsystems statt bloßer Profitmaximierung, von Stakeholdern, Vertrauen, Sinn und lernenden Organisationen. Das ist die stärkste theoretische Annäherung an die Wirkungsökonomie. Offen bleibt jedoch, was „Optimierung des Gesamtsystems“ konkret bedeutet: Welcher Referenzrahmen gilt, welche Grenzen sind nicht verhandelbar, wie werden Daten bewertet und wer sorgt dafür, dass Ergebnisse in reale Anreize zurückfließen?

Die entscheidende Differenz

Das Buch fragt überwiegend: Wie wird Betriebswirtschaft nachhaltig? Die Wirkungsökonomie fragt: Wie wird Wirkung zur verbindlichen Steuerungsgröße von Betriebswirtschaft, Markt, Kapital und Staat?

4 Kapitelweise Besprechung

Die folgenden Einzelbesprechungen folgen jeweils derselben Logik: Zuerst wird der eigenständige Beitrag des Kapitels gewürdigt. Anschließend wird die Anschlussfähigkeit an die Wirkungsökonomie herausgearbeitet. Zum Schluss wird der offene Entwicklungsschritt benannt. Die Kritik richtet sich nicht gegen die Auswahl des Sammelbands, sondern zeigt, wie aus den beschriebenen Ansätzen eine vollständige Wirkungsarchitektur werden könnte.

4.1 Hinführung und Überblick

René Schmidpeter und Ingrid Kissling-Näf, S. 1-18

Was das Kapitel leistet: Die Hinführung erfüllt eine wichtige Ordnungsfunktion. Sie erklärt Nachhaltigkeit als umfassendes Querschnittsthema und führt die Beiträge aus Circular Economy, CSR/ESG, Digitalisierung, sozialer Nachhaltigkeit, Management, Finance und öffentlicher Transformation zusammen. Besonders klar ist die Abkehr von der Vorstellung, Nachhaltigkeit sei nur Kostenblock oder Compliance. Stattdessen wird sie als integraler Bestandteil von Strategie, Innovation und langfristigem Unternehmenserfolg positioniert. Der Überblick macht außerdem deutlich, dass die Herausgebenden keine abgeschlossene Disziplin präsentieren, sondern ein dynamisches Entwicklungsfeld.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Wirkungsökonomie teilt die Diagnose, dass klassische finanzielle Kennzahlen nicht ausreichen. Auch die Betonung von Interdisziplinarität, systemischem Denken und realen Auswirkungen ist unmittelbar anschlussfähig. Der Band verwendet bereits eine Sprache des Übergangs: von Absichtserklärungen zu messbaren Auswirkungen, von Einzelmaßnahmen zu Integration und von kurzfristiger Effizienz zu Zukunftsfähigkeit.

Offener Entwicklungsschritt: Die Hinführung setzt Nachhaltigkeit jedoch stark in Beziehung zu Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerischer Exzellenz. Aus WÖk-Sicht müsste die Reihenfolge umgekehrt werden: Positive Netto-Wirkung ist die Zielgröße; wirtschaftliche Tragfähigkeit ist eine Bedingung und ein Feedback. Zudem bleibt unklar, wie Wirkung definiert, gegen negative Wirkungen abgegrenzt und in Preise, Steuern, Kapital oder Vergütung zurückgeführt wird. Der Überblick beschreibt die Felder, aber noch nicht den Regelkreis.

4.2 Circular Economy: Ressourcen neu definieren

Rahel Meili und Tobias Stucki, S. 21-45

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel zeigt überzeugend, warum die lineare Logik von Entnahme, Produktion, Nutzung und Entsorgung an planetare und ökonomische Grenzen stößt. Circular Economy wird nicht auf Recycling reduziert, sondern als Veränderung von Produktdesign, Geschäftsmodellen, Lieferketten, Finanzierung, Marketing, HRM und Digitalisierung verstanden. Besonders wertvoll ist die nüchterne Diagnose, dass die Transformation auf Unternehmensebene noch am Anfang steht und neue Kompetenzen, Daten, Kooperationen und politische Rahmenbedingungen benötigt.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Damit trifft das Kapitel einen Kern der Wirkungsökonomie: Ressourcenverbrauch ist keine isolierte Umweltkennzahl, sondern Teil einer Wertschöpfungs- und Anreizarchitektur. Die Kritik an Preisen, die Knappheit und ökologische Schäden nicht ausreichend abbilden, führt direkt zur Frage ehrlicher Preise. Produktlebensdauer, Reparierbarkeit, Sekundärrohstoffanteil, Materialintensität und Rücknahmefähigkeit lassen sich in WÖk-IDs, Produktpässe und Scorecards überführen.

Offener Entwicklungsschritt: Der offene Schritt ist die Rückkopplung. Solange Circular-Economy-Daten vor allem Bericht, Strategie oder freiwillige Innovation bleiben, konkurrieren zirkuläre Produkte weiterhin gegen lineare Produkte, die Schäden externalisieren. Die Wirkungsökonomie würde deshalb produktspezifische Wirkung bewerten, nicht

kompensierbare Schäden schützen und die Bewertung in Preis, Wirkungssteuer, Vorsteuerlogik, Beschaffung und Kapitalzugang übersetzen. So würde Kreislauffähigkeit vom guten Projekt zur rationalen Marktentscheidung.

4.3 Die Kombination von CSR und ESG

David Risi, Eva Schlindwein und Christopher Wickert, S. 49-61

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel gehört zu den konzeptionell stärksten Beiträgen. Es zeigt, dass CSR und ESG unterschiedliche Lücken schließen: CSR liefert Werteorientierung, Verantwortung und eine breitere gesellschaftliche Perspektive; ESG bringt Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Kapitalmarktbezug und formalisierte Prozesse. Zugleich werden die Schwächen beider Ansätze sichtbar. CSR kann unverbindlich und selektiv bleiben, ESG kann auf finanziell relevante Faktoren und Investoreninteressen verengt werden. Die vorgeschlagene Kombination ist deshalb plausibel.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Wirkungsökonomie versteht ESG ähnlich: als Daten- und Anschlussraum, nicht als Ziel. Doppelte Wesentlichkeit verbindet Inside-out- und Outside-in-Perspektive und schafft eine wichtige Brücke zwischen Auswirkungen und finanziellen Risiken. Die Kombination von CSR und ESG kann die moralische Beliebigkeit der einen und die finanzielle Verengung der anderen Perspektive reduzieren.

Offener Entwicklungsschritt: Eine Kombination zweier unvollständiger Systeme ergibt noch keine Wirkungssteuerung. Es fehlt die verbindliche Frage, was sich tatsächlich verändert hat, für wen, in welchem Wirkungsraum und gemessen an welchem Referenzpunkt. Aus WÖk-Sicht braucht die Verbindung deshalb einen dritten Baustein: positive Netto-Wirkung mit Nichtkompensationsgrenzen und Rückkopplung. Erst dann wird aus Werteorientierung plus Reporting eine Steuerungsarchitektur.

4.4 Nachhaltige Digitalisierung, digitale Nachhaltigkeit und digitale Verantwortung

Jan Bieser, Matthias Stürmer und Nikolaus Obwegeser, S. 65-87

Was das Kapitel leistet: Die saubere begriffliche Trennung der drei Perspektiven ist ein großer Gewinn. Nachhaltige Digitalisierung fragt nach direkten und indirekten Nachhaltigkeitseffekten digitaler Technologien. Digitale Nachhaltigkeit betrachtet die langfristige Verfügbarkeit, Offenheit und Souveränität digitaler Ressourcen. Digitale Verantwortung adressiert ethische Dilemmata, Governance und praktische Regeln. Damit verhindert das Kapitel, Digitalisierung pauschal als grün oder fortschrittlich zu etikettieren.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Unterscheidung entspricht der WÖk-Forderung, Wirkung nicht mit Technologie oder Absicht gleichzusetzen. Digitale Systeme sind Wirkungsverstärker. Sie können Energie und Material sparen, aber auch Rebound, Überwachung, Machtkonzentration, Abhängigkeit und demokratische Schäden erzeugen. Das Kapitel öffnet den Blick für direkte, indirekte und systemische Folgen und ist deshalb ein guter Ausgangspunkt für Wirkungsrisiko und T-SROI.

Offener Entwicklungsschritt: Die demokratische Dimension müsste noch konsequenter als gleichrangiger Wirkungsraum behandelt werden. Datenrechte, algorithmische Fairness, Informationsqualität, Plattformmacht, Manipulation und digitale Souveränität sind nicht nur Ethikthemen, sondern Systembedingungen. Aus WÖk-Sicht braucht digitale Verantwortung messbare Wirkpfade, rote Linien, Auditierbarkeit und Rückkopplung in Beschaffung, Zulassung, Haftung, Kapitalunterlegung und Produktgestaltung.

4.5 Soziale Nachhaltigkeit: DEI und psychische Gesundheit

Lucia Lanfranconi, Isabelle Zinn, Martina Becker und Lorenz Affolter, S. 95-117

Was das Kapitel leistet: Der Beitrag stärkt eine Dimension, die in Nachhaltigkeitsdebatten lange zu kurz kam. Diversity, Equity und Inclusion sowie psychische Gesundheit werden nicht als weiche Zusatzthemen behandelt, sondern als zentrale Bedingungen nachhaltiger Organisationen. Das Kapitel verbindet Arbeitsmarktdaten, Problemfelder und konkrete betriebliche Lösungsansätze. Besonders wertvoll ist die Verbindung von struktureller Diskriminierung, Arbeitsbedingungen, Führung und Gesundheit.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Aus WÖk-Sicht sind Beschäftigte nicht nur Ressourcen des Unternehmens, sondern Wirkungsempfängerinnen und Wirkungsträger. Gesundheit, Würde, Teilhabe, faire Arbeit und Gleichstellung gehören unmittelbar zum Wirkungsraum Mensch. Das Kapitel liefert viele Ansatzpunkte für Key Impact Indicators: psychische Belastung, Diskriminierungsfälle, Lohnlücken, Teilhabe, Arbeitszeit, Sicherheit, Bindung und Zugang zu Unterstützung.

Offener Entwicklungsschritt: Die Maßnahmen sollten stärker nach tatsächlicher Zustandsveränderung beurteilt werden. Eine Policy, ein Training oder ein Netzwerk ist Output, noch keine Wirkung. Benötigt werden Baselines, Betroffenengruppen, qualitative und quantitative Daten, Schutz vor Retraumatisierung und ein Umgang mit Machtasymmetrien. Zudem darf der Business Case - weniger Fehlzeiten, bessere Bindung - die normative Priorität von Würde und Gesundheit nicht ersetzen.

4.6 Globales Management: Migration und die veränderte Rolle Chinas

Claudine Gaibrois und Omar Ramon Serrano Oswald, S. 125-142

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel erweitert den Blick über das Unternehmen und den europäischen Regulierungsraum hinaus. Es verbindet Arbeitsintegration von Migrantinnen und Migranten mit Veränderungen der globalen Wirtschaftsordnung und der regulatorischen Rolle Chinas. Besonders interessant ist, dass Management nicht als kulturfreier Werkzeugkasten erscheint, sondern als Praxis in unterschiedlichen sprachlichen, politischen und institutionellen Kontexten.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Wirkungsökonomie braucht genau diese globale Anschlussfähigkeit. Wirkungsmaßstäbe müssen gemeinsame Referenzen bieten, dürfen aber lokale Kontexte, Machtverhältnisse und unterschiedliche Ausgangslagen nicht ignorieren. Migration kann als Wirkungspotenzial für Teilhabe, Innovation, Demografie und Resilienz gelesen werden. Chinas Regulierungsrolle zeigt zugleich, dass technische Effizienz und staatliche Steuerungsfähigkeit keine ausreichenden Positivkriterien sind.

Offener Entwicklungsschritt: Besonders sensibel ist die Behandlung von Reputations- und Sozialkreditsystemen. Aus WÖk-Sicht ist eine personenbezogene Gesamtbewertung eine rote Linie. Wirkungsmessung darf nicht zu Social Credit, Überwachung oder automatisierter moralischer Klassifikation werden. Bewertet werden Aktivitäten, Produkte, Organisationen und konkrete Wirkungen - nicht der Wert eines Menschen. Freiheit, Rechtsstaatlichkeit, Datenrechte, unabhängige Kontrolle und Einspruchsmöglichkeiten müssen deshalb als gleichrangige Systembedingungen explizit werden.

4.7 Wie Transformation in Unternehmen und Gesellschaft vorantreiben

Ingrid Kissling-Näf und Barbara Dubach, S. 149-164

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel löst Transformation aus der engen Vorstellung eines internen Change-Projekts. Es verbindet Mikro-, Meso- und Makroebene, Organisation, Gesellschaft, Reallabore und unterschiedliche Theorieansätze. Transformation erscheint als mehrstufiger Prozess, in dem Lernen, Akteurskonstellationen, Experimente und institutionelle Rahmenbedingungen zusammenspielen. Damit wird sichtbar, dass einzelne Unternehmen nicht unabhängig vom System transformieren können.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Diese Mehrebenenperspektive liegt sehr nah an der Wirkungsökonomie. Transformationswirkung entsteht nicht nur durch einen lokalen Outcome, sondern wenn Regeln, Standards, Märkte, Infrastrukturen oder Handlungspfade verändert werden. Reallabore sind dafür geeignete Lernräume, sofern sie nicht nur Innovation testen, sondern Netto-Wirkung, Nebenwirkungen, Diffusion und Reversibilität prüfen.

Offener Entwicklungsschritt: Was noch fehlt, ist die explizite Wirkungsrückkopplung. Ein Transformationsprozess braucht nicht nur Akteure und Narrative, sondern eine prüfbare Verbindung zwischen Ziel, Daten, Entscheidung und verändertem Anreiz. Die WÖk würde deshalb Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung, T-SROI, NWI, Systemrisiken und ein öffentliches Lernverfahren ergänzen. So ließe sich unterscheiden, ob eine Maßnahme tatsächlich den Pfad verändert oder nur nachhaltiger aussieht.

4.8 Nachhaltiges Human Resource Management

Elina Lehmann, Lucia M. Lanfranconi und Isabelle Zinn, S. 169-185

Was das Kapitel leistet: Das Berner HRM-Modell übersetzt Nachhaltigkeit in den gesamten Employee Life Cycle: Hiring und Recruiting, Learning und Development, Retention und Arbeitsbedingungen, Evaluation und Compensation sowie Offboarding. Die Differenzierung von Sustainable, Green und Inclusive HRM ist didaktisch hilfreich. Das Kapitel zeigt, dass nachhaltige Unternehmensführung nicht funktionieren kann, wenn Personalprozesse unverändert bleiben.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Wirkungsorientiertes HRM muss genau dort ansetzen, wo Rollen, Kompetenzen, Anreize und Arbeitsbedingungen gestaltet werden. Für die WÖk ist besonders die Verbindung von Evaluation und Compensation wichtig: Wenn Bonus- und Karriere logiken ausschließlich Umsatz, Kosten oder individuelle Zielerreichung belohnen, bleibt Nachhaltigkeit kulturelles Beiwerk. KII und Scorecards können Wirkungsziele in Führung und Teams verankern.

Offener Entwicklungsschritt: Die Wirkung sollte nicht nur als Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität oder organisationalen Resilienz gelesen werden. Zu prüfen sind reale Veränderungen für Beschäftigte und weitere Betroffene: Autonomie, Gesundheit, faire Löhne, psychische Sicherheit, Teilgabe, Care-Verträglichkeit und Diskriminierung. Zudem braucht es Schutz vor einer individualisierten Wirkungsbewertung von Beschäftigten. Bewertet werden Rollen, Prozesse und Organisationswirkungen - nicht die moralische Qualität von Personen.

4.9 Verantwortungsvolles und stakeholderorientiertes Marketing

Sven Feurer, Elisa Konya-Baumbach, Anna Knutti, Tina von Däniken und Sabrina Stöckli, S. 191-198

Was das Kapitel leistet: Der Beitrag nimmt Marketing ernst als möglichen Problemverursacher und als Transformationshebel. Er erweitert die klassische Kundenorientierung um Stakeholder, ökologische und soziale Anforderungen. Damit wird Marketing nicht auf Kommunikation reduziert, sondern mit Produktgestaltung, Nachfrage, Verhalten und gesellschaftlicher Akzeptanz verbunden.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Wirkungsökonomisch ist Marketing ein Wirkungsraum. Sprache, Bilder, Defaults, Plattformen und Preissignale verändern Wahrnehmung und Verhalten. Verantwortungsvolles Marketing muss deshalb Wirkungspotenziale, Wirkungsrisiken, vulnerable Gruppen und langfristige Effekte betrachten. Die Forderung, negative Folgen zu reduzieren und positive Wirkung zu fördern, ist unmittelbar anschlussfähig.

Offener Entwicklungsschritt: Die Grenze zwischen legitimer Orientierung und Manipulation muss stärker systemisch geprüft werden. Auch ein nachhaltiges Produkt legitimiert nicht jedes Mittel. Autonomie, Informationsqualität, Vertrauen und demokratische Diskursfähigkeit dürfen nicht gegen Konsumlenkung aufgerechnet werden. Außerdem muss zwischen Reichweite, Einstellungsänderung, Kauf und tatsächlicher Wirkung unterschieden werden. Wirkung entsteht nicht schon, weil eine Kampagne grün kommuniziert.

4.10 Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten

Nathan Kunz, S. 201-212

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel führt wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele des Supply Chain Managements zusammen und verdeutlicht die besondere Schwierigkeit verteilter Verantwortung. Am Beispiel landwirtschaftlicher Lieferketten werden Ausbeutung, Transparenz, Regulatorik und Gegenmaßnahmen konkret. Traceability, Zusammenarbeit und Sorgfaltspflichten erscheinen als notwendige Voraussetzungen nachhaltiger Lieferketten.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Lieferkette ist ein Kernfall der Wirkungsökonomie, weil Wirkungen räumlich, rechtlich und bilanziell ausgelagert werden. Produktpässe, NACE-Zuordnung, ESRS/GRI-Daten, WÖk-IDs und Lieferanten-Scorecards können diese Unsichtbarkeit reduzieren. Das Kapitel liefert dafür den sachlichen Problemraum und zeigt, warum Unternehmensgrenzen keine Wirkungsgrenzen sind.

Offener Entwicklungsschritt: Transparenz allein verändert noch keinen Beschaffungsanreiz. Die WÖk ergänzt deshalb eine Kosten- und Entscheidungsrückkopplung: Negative Vorleistungen dürfen nicht einfach als neutraler Durchlaufposten behandelt werden; positive Lieferkettenwirkung muss sich in Preis, Vorsteuer, Finanzierung, Versicherung und Beschaffung auswirken. Nichtkompensation ist zentral: Kinderarbeit oder schwere Umweltzerstörung dürfen nicht durch gute Werte an anderer Stelle überdeckt werden.

4.11 Sustainable Finance und ESG-Reporting

Robert Gutsche und Raúl Diego Gimeno, S. 217-240

Was das Kapitel leistet: Dieses Kapitel ist besonders wertvoll, weil es den ESG-Markt nicht unkritisch als Transformationsmaschine darstellt. Es thematisiert die Erwartungslücke gegenüber Investoren, divergierende Ratings, PR-strategisches ESG-Management, die unsichere Beziehung zwischen ESG und Shareholder Value sowie die Frage, ob das ESG-Finanzökosystem Transformation oder vor allem ein neues Geschäftsmodell erzeugt. Die Kritik ist präzise und schützt vor der einfachen Gleichung „mehr ESG gleich mehr Nachhaltigkeit“.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Wirkungsökonomie baut genau auf dieser Diagnose auf. ESG-Daten sind wichtig, aber ESG bewertet häufig Unternehmensrisiken, Offenlegung oder relative Positionen. Entscheidend ist die reale Zustandsveränderung außerhalb des Portfolios. NWI, IOI und T-SROI verschieben den Fokus von Label, Rating und Risiko auf positive Netto-Wirkung, Additionalität, Transformation und Systemresilienz.

Offener Entwicklungsschritt: Die Alternative bleibt im Kapitel noch stärker im Rahmen besseren ESG-Managements. Aus WÖk-Sicht müssten Kapitalunterlegung, Kreditkonditionen, Versicherung, Mandate, Stewardship und öffentliche Garantien systematisch an Wirkung gekoppelt werden. Dabei müssen negative Wirkungen, Datenqualität und Transformationspfade offengelegt werden. Kapital folgt dann nicht nur Nachhaltigkeitsinformationen; es erhält eine Wirkungsrichtung.

4.12 Nachhaltigkeitskommunikation im Wandel

Barbara Dubach und René Schmidpeter, S. 243-257

Was das Kapitel leistet: Der Beitrag beschreibt den Wandel von freiwilliger Kommunikation über Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbindlicheren Sorgfaltspflichten und Wirkungsbewertung. Er benennt Greenwashing, regulatorische Komplexität und das Missverhältnis zwischen veröffentlichter Information und tatsächlichem Impact. Besonders wichtig ist die Einsicht, dass ein Bericht allein keine Transformation erzeugt und Kommunikation intern wie extern verankert werden muss.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Damit berührt das Kapitel den Kern der WÖk-Kritik am Reporting. Berichte können Wirkung sichtbar machen, aber sie sind noch keine Rückkopplung. Gute Wirkungsinformation muss erklären, welcher Zustand sich verändert, welche Betroffenen betroffen sind, welche Daten und Wirkpfade die Aussage stützen und welche negativen Effekte bestehen. Doppelte Wesentlichkeit ist dafür eine wichtige Brücke.

Offener Entwicklungsschritt: Wirkungsorientierte Berichterstattung braucht einen strengeren Claim-Standard. Ohne Baseline, Referenzrahmen, Kausalannahme, Datenvertrauen, Nichtkompensation und Entscheidungskanal droht Impact-Washing. Ein Unternehmen sollte nicht nur berichten, was es getan hat, sondern was sich verändert hat - und welche strategischen, finanziellen oder operativen Konsequenzen daraus folgen. Erst der geschlossene Lernkreis trennt Wirkungskommunikation von Wirkungssimulation.

4.13 Nachhaltiges Unternehmertum

Susan Müller und Pascal Dey, S. 261-290

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel verbindet Definition, Kritik am Triple-Bottom-Line-Konzept, Opportunity-Entstehung, Geschäftsmodellinnovation, praktische Spannungsfelder und Skalierung. Besonders stark ist die Frage, wie Wirkung nicht nur im einzelnen Unternehmen, sondern durch Replikation, Kooperation und politische Einflussnahme vergrößert werden kann. Nachhaltiges Unternehmertum wird damit nicht romantisiert; Machtstrukturen, Konsumlogiken und Markthindernisse werden sichtbar.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die WÖk teilt die Sicht, dass gute Absichten und ein nachhaltiges Geschäftsmodell allein nicht ausreichen. Ein Unternehmen kann lokal positive Wirkung erzeugen, ohne den Marktpfad zu verändern. T-SROI fragt deshalb, ob Standards, Lieferketten, Infrastruktur, Nachfrage oder Regulierung transformiert werden. Die Skalierungsdiskussion des Kapitels bietet dafür einen sehr guten Anschluss.

Offener Entwicklungsschritt: Es fehlt ein verbindliches Verfahren zur Netto-Bewertung. Nachhaltige Unternehmen können ebenfalls Rebounds, Zielkonflikte oder soziale Schäden erzeugen. Positive Beiträge dürfen schwere Negativwirkungen nicht kompensieren. Zugleich brauchen solche Unternehmen faire Marktbedingungen: Wenn Schäden anderer Anbieter externalisiert bleiben, wird verantwortliches Unternehmertum strukturell benachteiligt. Die WÖk ergänzt daher nicht nur Messung, sondern Markt- und Steuerungsarchitektur.

4.14 Sustainable Finance - internationale Bankenperspektive

Christine Würfel und René Schmidpeter, S. 299-321

Was das Kapitel leistet: Der Beitrag beschreibt Regulierungsrahmen, nachhaltige Finanzierungen, Green Asset Ratio, Reporting, Ratingagenturen, Principles for Responsible Banking, Stakeholder-Engagement und ESG-Governance. Er zeigt überzeugend, dass Banken als Kapitalgeber erhebliche Hebel besitzen und Nachhaltigkeit nicht in einer Compliance-Tickbox enden darf. Digitalisierung wird als Mittel gesehen, Komplexität zu bewältigen, statt sie durch grobe Vereinfachung zu verdrängen.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Wirkungsökonomie versteht Banken ebenfalls als Wirkungsverstärker. Kreditentscheidungen verändern reale Investitionspfade, Technologien und Infrastrukturen. ESG-Governance, Daten und sektorale Ziele sind wichtige Vorstufen einer Kapitalwirkungslogik. Die Betonung strategischer Integration statt bloßer Pflichterfüllung ist deshalb richtig.

Offener Entwicklungsschritt: Das Kapitel argumentiert häufig von der strategischen Chance, Wachstumschance und Zukunftsfähigkeit der Bank. Das ist nachvollziehbar, darf aber den Maßstab nicht umdrehen. Aus WÖk-Sicht muss die Frage lauten, welche Netto-Wirkung eine Finanzierung im realen System erzeugt. Green Asset Ratio und ESG-Rating

reichen dafür nicht. Benötigt werden Transformationspfad, Additionalität, Wirkungsrisiko, NWI/IOI/T-SROI und ein Zusammenhang zu Eigenkapital, Preis und Kreditentscheidung.

4.15 Sustainable Finance und ESG-Investitionsstrategien

Robert Gutsche, Raúl Diego Gimeno und Alberto Rascón, S. 325-343

Was das Kapitel leistet: Die systematische Darstellung von sieben Investmentstrategien - Ausschluss, normbasiertes Screening, positives Screening, Themeninvestments, ESG-Integration, Engagement und Impact Investing - schafft einen klaren Überblick. Der Beitrag zeigt, dass die Strategien unterschiedliche Ziele und Wirkmechanismen haben und nicht pauschal als gleich wirksam gelten können. Besonders wichtig ist die Differenz zwischen Portfolios Selektion und tatsächlicher Veränderung.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Diese Differenz ist zentral für die Wirkungsökonomie. Ein Portfolio kann einen besseren ESG-Score haben, ohne dass sich Emissionen, Arbeitsbedingungen oder Marktstandards verändern. IOI und T-SROI fragen deshalb nach der realen Wirkung des eingesetzten Kapitals, nicht nur nach der Eigenschaft des gehaltenen Assets. Engagement kann hohe Transformationswirkung haben, wenn es Entscheidungen verändert; ein Ausschluss kann dagegen nur Besitzverhältnisse verschieben.

Offener Entwicklungsschritt: Die Strategien sollten systematisch nach Wirkpfad, Additionalität, Gegenfaktum, Zeit, negativen Wirkungen und Machtwirkung bewertet werden. Außerdem braucht es Transparenz darüber, ob Kapital lediglich umetikettiert oder tatsächlich umgelenkt wird. Eine wirkungsorientierte Investmentlogik würde Portfolio- und Realweltwirkung trennen, Datenvertrauen ausweisen und Kapitalbedingungen an positive Netto-Wirkung koppeln.

4.16 Ethische Grenzfälle: Manipulation und Marketing

Alexander Fischer und Sven Feurer, S. 345-365

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel bietet eine sorgfältige ethische Analyse von Manipulation im Marketing. Es arbeitet begriffliche Unterschiede heraus, verbindet klassische Ethiktheorien mit Vertrauen und formuliert Leitlinien, die Wahlfreiheit, psychische Integrität und legitime Zwecke schützen sollen. Die Stärke liegt darin, Marketing nicht pauschal zu verurteilen, aber seine Macht über Entscheidungen ernst zu nehmen.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die WÖk ergänzt die ethische Perspektive um Wirkungspotenzial und Systemwirkung. Manipulation wirkt nicht nur auf den einzelnen Kaufakt, sondern auf Vertrauen, Autonomie, Informationsqualität, Konsumnormen und gesellschaftliche Resonanzräume. Diese Folgen können zeitverzögert und kumulativ sein. Das Kapitel liefert daher eine gute Grundlage für die Wirkungsbewertung von Kommunikation.

Offener Entwicklungsschritt: Ein legitimer Zweck kann problematische Mittel nicht automatisch heilen. Auch Nachhaltigkeitskommunikation kann paternalistisch, angstmachend oder täuschend sein. Nichtkompensation gilt hier ebenfalls: Ein positiver Produktzweck darf Schäden an Autonomie und Vertrauen nicht aufrechnen. Benötigt werden Wirkungsgrenzen, Schutz vulnerabler Gruppen, Transparenz über Framing und Tests, Beschwerdewege sowie eine Trennung von nachgewiesener Wirkung und bloßer Verhaltensannahme.

4.17 Nachhaltigkeit und Wise Cities

Jan Freccè, Iryna Chernysh und Deane Harder, S. 367-383

Was das Kapitel leistet: Die Abgrenzung der Wise City von einer rein technologiezentrierten Smart City ist überzeugend. Langfristige Zeithorizonte, breitere Wirkungsbereiche, Stakeholder und partizipative Governance rücken in den Mittelpunkt. Stadtentwicklung wird nicht als Dashboard-Projekt, sondern als gemeinschaftliche Gestaltung von Lebensqualität, Ökologie und Infrastruktur verstanden.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Wise Cities passen gut zur WÖk-Trias Mensch, Planet und Demokratie. Städte sind gekoppelte Wirkungsräume: Hitze, Mobilität, Wohnen, Grün, Gesundheit, Teilhabe, Daten und Verwaltung beeinflussen einander. Partizipation und Co-Creation stärken nicht nur Akzeptanz, sondern können lokale Systemintelligenz erhöhen. Wirkungshaushalte und kommunale Scorecards können diese Logik operationalisieren.

Offener Entwicklungsschritt: Partizipation darf nicht als symbolischer Input enden. Es braucht messbare Zustandsziele, Verteilungseffekte, Resilienzindikatoren, Datenrechte und öffentliche Rückkopplung. Ein Stadtprojekt kann technologisch effizient und zugleich sozial ausschließend oder demokratisch intransparent sein. Die WÖk würde deshalb Wirkungsgrenzen, Quartiersdaten, langfristige Wirkung und einen Zusammenhang zu Haushalt, Vergabe und Stadtplanung ergänzen.

4.18 Nachhaltiges Public Management

Marius Christen, S. 389-404

Was das Kapitel leistet: Dieses Kapitel ist einer der stärksten institutionellen Beiträge des Bandes. Es vergleicht New Public Management mit den Anforderungen nachhaltiger Verwaltungssteuerung und ergänzt Effizienz und Effektivität um Langfristigkeit, Integration, Suffizienz, Reflexion und Partizipation. Nachhaltigkeit soll nicht isoliert, sondern strukturell in Rechnungslegung, Legislaturplanung und bestehende Steuerungsinstrumente eingebettet werden. Zugleich werden Zielkonflikte und praktische Grenzen offen benannt.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Nähe zur Wirkungsökonomie ist groß. Öffentliche Mittel, Gesetze und Programme dürfen nicht nur nach Input und Output gesteuert werden. Sie müssen zeigen, welche Zustände sie verändern und welche Nebenwirkungen entstehen. Wirkungshaushalt, Gesetzes-Wirkungsprüfung, WÖk-IDs, öffentliche Daten und Lernschleifen sind eine konsequente Fortsetzung des Kapitels.

Offener Entwicklungsschritt: Die institutionelle Sicherung könnte weitergehen. Wer definiert Benchmarks? Wer schützt die Bewertung vor Regierungsinteressen und Lobbyismus? Wie werden Bürgerinnen und Bürger beteiligt, ohne Expertokratie zu schaffen? Die WÖk ergänzt einen unabhängigen Wirkungsrat, transparente Versionierung, Einspruchsrechte und demokratische Rückkopplung. Außerdem muss Wirkung in Priorisierung und Mittelallokation eingehen, nicht nur in Berichte und Planung.

4.19 Nachhaltiger Tourismus - Widerspruch und Chancen

Mike Peters und René Schmidpeter, S. 409-423

Was das Kapitel leistet: Das Kapitel stellt die Interdependenzen zwischen Tourismus, Mobilität, lokalen Räumen, Umweltbelastung und wirtschaftlicher Entwicklung heraus. Es betont, dass Strategie und operatives Handeln zusammengehören und dass Monitoring wie ETSM2030 gemeinsame Lernprozesse unterstützen kann. Nachhaltiger Tourismus wird nicht als einheitliches Rezept, sondern als kontextabhängige Aufgabe verstanden.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Tourismus ist ein anschaulicher Wirkungsfall: Klimawirkung, Arbeitsbedingungen, Wasser, Flächen, Kultur, lokale Preise und Infrastruktur treffen zusammen. Ein einzelnes Hotel kann gute Werte aufweisen, während der Gesamtpfad durch Flugverkehr, Overtourism oder Verdrängung negativ bleibt. Die WÖk-Perspektive auf Netto-Wirkung und Systemgrenzen ist daher besonders relevant.

Offener Entwicklungsschritt: Monitoring und freiwillige Strategien reichen nicht, wenn die Preise zentrale Schäden nicht zeigen. Aus WÖk-Sicht müssten Transport, lokale Tragfähigkeit, Wasserstress, Arbeitsbedingungen und Verdrängung in Produkt- und Destinationsentscheidungen rückgekoppelt werden. Nichtkompensation verhindert, dass ein grünes Hotel einen hochschädlichen Reise- oder Destinationspfad schönrechnet. Öffentliche Förderung und Infrastruktur sollten an Netto-Wirkung gebunden sein.

4.20 Lehren aus der digitalen Transformation

Reinhard Riedl, S. 427-478

Was das Kapitel leistet: Der umfangreichste Einzelbeitrag des Bandes untersucht Transformation als komplexen, kulturellen und ökosystemischen Prozess. Enttäuschte Erwartungen, Schönfärberei, Wissensdefizite, abstrakte Lösungen, destruktive Narrative, Mustersprachen, Heterogenität, Synchronisation, Emergenz und Führungsprinzipien werden miteinander verbunden. Das Kapitel widersteht der Versuchung, Transformation auf ein lineares Roadmap-Modell zu reduzieren.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Damit nähert sich der Beitrag stark dem systemtheoretischen Kern der Wirkungsökonomie. Nichttriviale Systeme reagieren aus ihrer eigenen Struktur; Interventionen erzeugen Nebenwirkungen, Verzögerungen und Rückkopplungen. Wissenscommunities, Muster und Ökosysteme sind entscheidend, weil Transformation nicht von einer Zentrale vollständig geplant werden kann. Auch die Kritik am Schönfärben entspricht der WÖk-Kritik an Wirkungssimulation.

Offener Entwicklungsschritt: Der Beitrag liefert vor allem Transformationswissen und Führungsprinzipien, noch keine gemeinsame Mess- und Rückkopplungsarchitektur. Die WÖk würde das Systemwissen mit einem Referenzrahmen, Wirkungsordnungen, Wirkungsrisiko, Datenvertrauen, T-SROI und institutionellem Lernen verbinden. Dann ließe sich nicht nur erklären, warum Transformation scheitert, sondern auch, wie Anreize und Entscheidungen auf nachgewiesene Wirkung reagieren.

4.21 Fazit und Ausblick: nachhaltige BWL als Leitbild

René Schmidpeter, S. 481-488

Was das Kapitel leistet: Das Schlusskapitel verdichtet die Vielfalt des Bandes zu einem integrativen Leitbild. Im Zentrum stehen Werte, Purpose, Ethik und CSR; darum gruppieren sich BWL-Disziplinen, Stakeholder, Unternehmertum, Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Gewinnmaximierung soll nicht länger das einzige Ziel sein; statt dessen geht es um die Optimierung des Gesamtsystems. Leadership wird als Vertrauen, Sinnstiftung, Übersetzung und Adaptionsfähigkeit verstanden. Nachhaltige BWL ist ein lernendes Wissensfeld.

Anschluss an die Wirkungsökonomie: Die Aussagen zu Systemen, Stakeholdern, Lernen, Verantwortung über Unternehmensgrenzen und langfristiger Wirkung sind hoch anschlussfähig. Besonders wichtig ist die Einsicht, dass einzelne Initiativen wirkungslos bleiben, wenn sie nicht in Strategie und Kultur eingebettet sind. Das Schlussbild überwindet damit deutlich eine additive Checklisten-Nachhaltigkeit.

Offener Entwicklungsschritt: Das dargestellte Netzwerk bleibt überwiegend ein Beziehungs- und Orientierungsmodell. Es zeigt noch nicht, wie Wirkungsdaten fließen, wo Grenzen liegen, wie negative Wirkung Entscheidungen stoppt und wie Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung und Governance reagieren. Aus WÖk-Sicht braucht das Bild deshalb einen Regelkreis: messen, bewerten, begrenzen, entscheiden, rückkoppeln, prüfen, lernen. Erst dann wird aus dem Leitbild eine Steuerungsarchitektur.

5 Querschnittsstärken des Sammelbands

5.1 Nachhaltigkeit wird aus dem Nebenfach geholt

Die größte Leistung des Buches ist institutionell und didaktisch: Nachhaltigkeit wird quer durch die Betriebswirtschaft sichtbar. Sie ist nicht mehr Sache einer spezialisierten Stabsstelle, sondern berührt Produktdesign, Personal, Marketing, Finanzierung, Kommunikation, Beschaffung, Governance und öffentliche Steuerung. Damit korrigiert der Band einen

zentralen Organisationsfehler vieler Unternehmen und Hochschulen. Solange Nachhaltigkeit in einem separaten Team bleibt, während Einkauf, Investition, Vergütung und Vertrieb nach alten Kennzahlen handeln, bleibt ihre Wirkung begrenzt.

Die Vielfalt der Beiträge zeigt außerdem, dass es keine einzelne Nachhaltigkeitsmethode gibt, die alle Probleme löst. Circular Economy braucht andere Daten und Interventionen als psychische Gesundheit, Plattformverantwortung oder Public Management. Gerade diese fachliche Differenzierung schützt vor einer übermäßig abstrakten Einheitslösung.

5.2 Der Band verbindet normative und funktionale BWL

Mehrere Beiträge versuchen, Werte und betriebswirtschaftliche Funktionalität nicht gegeneinander auszuspielen. Nachhaltigkeit wird weder auf Moral noch auf Rendite reduziert. Das ist wichtig, weil eine rein moralische BWL häufig unverbindlich bleibt, während eine rein instrumentelle BWL gesellschaftliche Ziele nur solange verfolgt, wie sie unmittelbar profitabel sind. Das Schlusskapitel spricht ausdrücklich von der Verbindung normativer Werte mit funktionaler Betriebswirtschaft.

Aus WÖk-Sicht ist dies eine zentrale Brücke. Wirkung braucht einen normativen Referenzrahmen und zugleich funktionierende Daten, Institutionen, Entscheidungen und Märkte. Der Band zeigt viele Orte, an denen diese Verbindung praktisch werden kann.

5.3 Transformation wird als Lernprozess verstanden

Transformation erscheint nicht als einmaliges Programm mit Enddatum, sondern als dauerhafter Lern-, Kultur- und Anpassungsprozess. Besonders die Kapitel zu Transformation, digitaler Verantwortung, Public Management und den Lehren aus der Digitalisierung nehmen Komplexität und Nichtlinearität ernst. Sie warnen vor isolierten Initiativen, einfachen Rezepten und Schönfärberei.

Diese Haltung ist für eine Wirkungsarchitektur unverzichtbar. Kein Indikatorensystem ist endgültig. Benchmarks, Datenqualität und Wirkpfade müssen überprüft, versioniert und korrigiert werden. Ein System, das seine eigene Fehlbarkeit nicht einbaut, wird schnell technokratisch oder manipulierbar.

5.4 Die kritischen Kapitel verhindern ESG-Selbstzufriedenheit

Der Band ist erfreulich selbstkritisch. Besonders die Finanz- und Kommunikationskapitel benennen divergierende ESG-Ratings, Greenwashing, symbolische Maßnahmen, Erwartungslücken und das Missverhältnis zwischen Bericht und realer Wirkung. Auch nachhaltiges Unternehmertum, Tourismus und Marketing werden nicht idealisiert.

Diese Kritik schafft Raum für die entscheidende Frage: Was ändert sich außerhalb des Berichts und außerhalb des Portfolios? Genau hier beginnt Wirkungscontrolling. Die Beiträge liefern deshalb nicht nur Lösungen, sondern auch eine belastbare Problemdiagnose.

5.5 Die Praxisnähe ist hoch

Der Band bietet zahlreiche Modelle, Handlungsfelder und Umsetzungsbezüge. Das Berner HRM-Modell, die Darstellung von ESG-Investmentstrategien, Lieferkettenbeispiele, Wise Cities, Public Management und die Führungsprinzipien der Transformation machen das Werk für Lehre und Praxis verwendbar. Die Open-Access-Veröffentlichung erhöht zusätzlich die Zugänglichkeit.

Aus WÖk-Sicht ist diese Praxisnähe besonders wertvoll, weil eine neue Steuerungslogik nicht aus abstrakten Prinzipien allein entstehen kann. Sie muss an vorhandene Managementprozesse anschließen. Der Sammelband zeigt viele dieser Anschlussstellen.

5.6 Das Werk schafft eine gemeinsame Lehrsprache

Ein Sammelband kann auch dann wissenschaftlich wirksam sein, wenn er keine einheitliche Theorie formuliert. Seine Wirkung liegt häufig darin, dass verschiedene Fachcommunities überhaupt eine gemeinsame Sprache entwickeln. Genau das gelingt hier: Personalmanagement, Finance, Marketing, Digitalisierung, Stadtentwicklung und Verwaltung erscheinen nicht mehr als getrennte Welten, sondern als unterschiedliche Orte derselben Transformation.

Für Hochschulen ist das besonders bedeutsam. Nachhaltigkeit kann nicht ausschließlich in einem Wahlmodul vermittelt werden, während in Controlling, Finanzierung oder Marketing weiterhin ausschließlich die alten Zielgrößen gelten. Der Band liefert Ansatzpunkte für curriculare Integration. Aus WÖk-Sicht wäre der nächste Schritt ein gemeinsamer Begriffs- und Methodenblock zu Wirkung, Referenzrahmen, Netto-Wirkung, Datenvertrauen, Nichtkompensation und Rückkopplung. Dann könnten die Fachkapitel auf einem konsistenten Fundament aufbauen, ohne ihre Eigenlogik zu verlieren.

5.7 Offenheit, Pluralität und Zugänglichkeit

Die Herausgebenden bezeichnen das Werk ausdrücklich als Momentaufnahme und laden zur Weiterentwicklung ein. Diese wissenschaftliche Offenheit ist eine Stärke. Transformationswissen ist vorläufig, weil Technologien, Regeln, Daten und gesellschaftliche Erwartungen sich verändern. Ein Werk, das sich als endgültige Lösung präsentiert, würde seinem eigenen systemischen Anspruch widersprechen.

Auch die Open-Access-Veröffentlichung ist wirkungsrelevant. Sie erweitert den Zugang über zahlungskräftige Hochschulen und Unternehmen hinaus und stärkt Lehre, öffentliche Debatte und transdisziplinäre Kooperation. Aus Sicht der Wirkungsökonomie ist Wissen selbst Infrastruktur: Seine gesellschaftliche Wirkung hängt nicht nur von Qualität, sondern auch von Zugänglichkeit, Übersetzbarkeit und Nutzbarkeit ab.

6 Die systematischen Grenzen aus Sicht der Wirkungsökonomie

6.1 Wirkung bleibt ein häufig verwendeter, aber nicht durchgängig definierter Begriff

Das Wort Wirkung ist im Band präsent. Es bezeichnet jedoch je nach Kapitel gesellschaftlichen Beitrag, strategischen Erfolg, Impact, Verhaltensänderung, Ergebnis oder langfristigen Nutzen. Eine gemeinsame Begriffsarchitektur fehlt. Dadurch bleibt offen, wann von Wirkung und wann lediglich von Maßnahme, Output, Potenzial oder plausibler Erwartung gesprochen wird.

Die Wirkungsökonomie setzt hier eine klare Reihenfolge: Ein Auslöser erzeugt Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko. Über einen Wirkmechanismus kann eine tatsächliche Zustandsveränderung entstehen. Erst diese ist Wirkung. Sie wird anschließend am Referenzrahmen bewertet. Diese Trennung ist mehr als Semantik. Sie verhindert, dass Trainings, Policies, Berichte, Investments oder Kampagnen bereits als Wirkung gelten, bevor eine Veränderung nachgewiesen ist.

6.2 Der Business Case bleibt häufig der letzte Rechtfertigungsrahmen

Viele Beiträge argumentieren überzeugend, dass Nachhaltigkeit Kosten senken, Innovation fördern, Investoren anziehen, Reputation stärken und langfristige Prosperität sichern kann. Für die Einführung in Unternehmen ist das pragmatisch. Problematisch wird es, wenn Nachhaltigkeit nur dann als rational gilt, wenn sie finanzielle Vorteile erzeugt.

Die Wirkungsökonomie dreht diese Relation um. Ein Unternehmen muss wirtschaftlich tragfähig sein, aber seine gesellschaftliche Legitimität entsteht aus seiner Wirkung. Gewinn ist Ergebnis und Feedback, nicht der letzte normative Maßstab. Wo Business Case und positive Netto-Wirkung auseinanderfallen, braucht es veränderte Preise, Regeln und Kapitalbedingungen - nicht die Abwertung der Wirkung als unwirtschaftlich.

6.3 Positive Beiträge werden selten als Netto-Wirkung geprüft

Der Band behandelt Zielkonflikte und negative Auswirkungen, aber er entwickelt kein gemeinsames Nichtkompensationsprinzip. Gerade in ESG- und Nachhaltigkeitssystemen besteht die Gefahr, dass gute Werte in einem Feld schwere Schäden in einem anderen überdecken. Ein Unternehmen kann beim Klima Fortschritte erzielen und zugleich Menschenrechte verletzen. Ein digitales Produkt kann Energie sparen und zugleich Überwachung oder Desinformation fördern.

Positive Netto-Wirkung ist deshalb keine einfache Summe und kein Durchschnitt. Schwere negative Wirkungen und rote Linien begrenzen die Gesamtbewertung. Die Reverse Merit Order der Wirkungsökonomie macht diese Engpasslogik operativ: Das schwächste kritische Wirkungsfeld kann die Einstufung deckeln. Damit wird aus „auch etwas Gutes tun“ eine Mindestbedingung für systemische Tragfähigkeit.

6.4 Demokratie bleibt als eigenständige Wirkungsdimension unterbelichtet

Ökologische und soziale Themen sind breit vertreten. Governance erscheint vor allem als Unternehmensführung, Reporting, Regulierung oder Stakeholderdialog. Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Informationsintegrität, Minderheitenschutz und institutionelles Vertrauen werden nicht als gleichrangiger Wirkungsraum systematisch durchdekliniert.

Diese Leerstelle ist besonders bei Digitalisierung, Marketing, China, Städten und Public Management relevant. Eine Maßnahme kann ökologisch effizient und sozial nützlich sein, aber demokratische Rechte, Datenschutz oder unabhängige Kontrolle schwächen. Die WÖk ergänzt deshalb SDG+ und behandelt Demokratie nicht als weichen Kontext, sondern als Korrektur- und Schutzraum für alle anderen Wirkungsziele.

6.5 Reporting und Integration sind noch keine Rückkopplung

Das Buch zeigt vielfach, wie Nachhaltigkeit in Strategien, Prozesse und Berichte integriert werden kann. Doch selbst gut integrierte Informationen können wirkungslos bleiben, wenn Entscheidungen weiterhin nach Preis, Marge, Rendite oder kurzfristigem Risiko fallen. Sichtbarkeit ist Voraussetzung, aber keine Steuerung.

Wirkungsrückkopplung bedeutet, dass die Bewertung Konsequenzen hat: für Budget, Capex, Opex, Produktportfolio, Lieferantenauswahl, Bonus, Kreditkondition, Versicherbarkeit, Steuer, Förderung und öffentliche Beschaffung. Diese Verbindung ist im Sammelband punktuell angelegt, aber nicht als gemeinsame Architektur ausgearbeitet.

6.6 Es fehlt eine gemeinsame Daten- und Governance-Architektur

Die Beiträge verwenden unterschiedliche Standards, Modelle und Indikatoren. Das ist fachlich angemessen, erschwert aber Vergleichbarkeit und Lernfähigkeit über Disziplinen hinweg. Es fehlt ein gemeinsames Register, das Zielbezug, Datenquelle, Messregel, Benchmark, Unsicherheit, Aktualisierung und Zuständigkeit verbindet.

Die WÖk schlägt dafür WÖk-IDs, Scorecards, NWI, T-SROI und Wirkungsdatenräume vor. Ebenso wichtig ist Governance: unabhängige Prüfung, öffentliche Versionierung, Einspruch, Schutz vor Lobbyismus und transparente Unsicherheit. Ohne solche Sicherungen wird jede Kennzahl irgendwann zum Ziel und damit manipulierbar.

6.7 Systemwirkung wird erkannt, aber selten operationalisiert

Der Band spricht häufig von Systemen, Interdependenzen, Ökosystemen und Transformation. Das ist ein großer Fortschritt gegenüber linearen Ursache-Wirkungs-Modellen. Dennoch bleibt meist offen, wie systemische Wirkung gemessen oder wenigstens strukturiert bewertet wird.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet Wirkungen erster Ordnung - unmittelbare Zustandsänderungen -, zweiter Ordnung - indirekte Folgen und Verlagerungen - und dritter Ordnung - Veränderungen von Regeln, Anreizen und Entscheidungsstrukturen. T-SROI bewertet, ob eine Investition oder Maßnahme über den Einzelfall hinaus einen Transformationspfad verändert. Diese Ergänzung würde den systemischen Anspruch des Buches mess- und steuerungsnäher machen.

6.8 Doppelte Wesentlichkeit ist Brücke, nicht Zielzustand

Der Band greift doppelte Wesentlichkeit und neue Berichtspflichten an mehreren Stellen auf. Das ist richtig, weil die Inside-out-Wirkung des Unternehmens und die Outside-in-Wirkung ökologischer oder sozialer Veränderungen auf das Unternehmen gemeinsam betrachtet werden müssen. Diese Verbindung korrigiert die alte Einbahnstraße, in der Umwelt und Gesellschaft nur als finanzielle Risiken sichtbar wurden.

Aus WÖk-Sicht bleibt doppelte Wesentlichkeit jedoch ein Auswahl- und Berichtsprinzip. Sie entscheidet, welche Themen relevant genug für Offenlegung und Management sind. Sie beweist nicht, dass positive Netto-Wirkung entsteht. Dafür braucht es Zielzustände, Wirkpfade, Benchmarks, negative Effekte, rote Linien und die Frage, welche Entscheidung sich aufgrund der Bewertung verändert. Die Wesentlichkeitsanalyse öffnet also die Tür; Wirkungssteuerung beginnt erst dahinter.

6.9 Macht, Verteilung und institutioneller Kontext bleiben zu randständig

Nachhaltigkeit scheitert nicht nur an fehlendem Wissen oder unzureichenden Managementinstrumenten. Sie scheitert auch an Macht: an Marktkonzentration, Lobbyeinfluss, ungleichen Verhandlungsmöglichkeiten in Lieferketten, Plattformdominanz, Eigentumsstrukturen und der Fähigkeit, Schäden räumlich oder zeitlich zu verlagern. Einzelne Beiträge benennen solche Spannungen, doch der Sammelband entwickelt daraus keine übergreifende Macht- und Governanceanalyse.

Für die Wirkungsökonomie ist Macht die Fähigkeit, Wirkungsräume und Rückkopplungen zu formen. Wer Datenstandards kontrolliert, Benchmarks setzt, Preise bestimmt oder öffentliche Aufmerksamkeit lenkt, beeinflusst, welche Wirkung sichtbar und entscheidungsrelevant wird. Eine vollständige nachhaltige BWL muss daher nicht nur Management verbessern, sondern auch die institutionellen Bedingungen prüfen, unter denen Unternehmen handeln. Dazu gehören Wettbewerbspolitik, Schutz vor Oligopolisierung, Transparenz, Mitbestimmung und unabhängige Wirkungsgovernance.

Die Grundgrenze des Bandes

Das Werk zeigt viele richtige Handlungsfelder. Es besitzt aber noch keinen gemeinsamen Mechanismus, der aus ihren Daten eine nicht kompensatorische Netto-Bewertung erzeugt und diese Bewertung verbindlich in ökonomische sowie institutionelle Entscheidungen zurückführt.

7 Vom nachhaltigen Management zur Wirkungssteuerung

Die Weiterentwicklung des Sammelbands aus Sicht der Wirkungsökonomie bedeutet nicht, seine Fachkapitel durch ein zentrales Supermodell zu ersetzen. Die fachliche Differenzierung bleibt notwendig. Psychische Gesundheit braucht andere Methoden als Materialkreisläufe; eine Kreditentscheidung andere Daten als Stadtplanung. Die WÖk liefert vielmehr eine gemeinsame Rückkopplungsarchitektur, in die diese fachlichen Modelle eingebettet werden können.

Der Übergang lässt sich als geschlossener Lernkreis beschreiben.

Schritt	Wirkungsökonomische Ergänzung
1. Wirkungsobjekt und Entscheidung klären	Nicht „das Unternehmen“ abstrakt bewerten, sondern Produkt, Investition, Prozess, Lieferkette, Programm oder Entscheidung mit klarer Systemgrenze.
2. Referenzrahmen festlegen	SDGs, Agenda 2030, SDG+, Rechte, planetare und soziale Grenzen sowie konkrete Zielzustände bestimmen.
3. Betroffene und Wirkungsräume erfassen	Direkte und indirekte Wirkungsempfänger, räumliche Verlagerungen, künftige Generationen und nicht-menschliche Systeme einbeziehen.
4. Wirkpfade, Risiken und Gegenfaktum formulieren	Erklären, wie eine Maßnahme wirken soll, welche Alternativen bestehen und welche Neben- oder Reboundwirkungen möglich sind.
5. Daten und KII erheben	Nicht nur Aktivität und Output, sondern Zustandsdaten, Datenqualität, Unsicherheit, Baseline und Zeitbezug dokumentieren.
6. Benchmarks und Scorecards anwenden	Werte kontext- und branchenspezifisch einordnen, ohne unterschiedliche Wirkungsfelder in einen scheinexakten Durchschnitt zu zwingen.
7. Nichtkompensation und rote Linien sichern	Schwere Schäden deckeln die Gesamtbewertung. Menschenwürde, Kinderrechte, ökologische Lebensgrundlagen und demokratische Integrität sind nicht frei verrechenbar.
8. Netto- und Transformationswirkung bewerten	NWI für operative Netto-Wirkung, IOI für Wirkung des Kapitals und T-SROI für systemische Transformationswirkung nutzen.
9. In Entscheidungen und Anreize rückkoppeln	Strategie, Budget, Capex, Opex, Beschaffung, Preis, Steuer, Kapitalzugang, Versicherung, Vergütung und Förderung anpassen.
10. Prüfen, veröffentlichen und lernen	Unabhängige Assurance, Einspruch, Versionierung, Evaluation, Reversibilität und öffentliche Nachvollziehbarkeit sichern.

7.1 Vom KPI zum KII

Klassische KPIs messen Umsatz, Kosten, Durchlaufzeit, Fehlzeiten, Conversion oder Marktanteil. Diese Größen bleiben wichtig, beantworten aber nicht, ob ein Zustand besser oder schlechter wird. Key Impact Indicators ergänzen die Steuerung um Wirkungsdaten: Emissionsintensität und absolute Emissionen, Wasserstress, Reparierbarkeit, Living Wage, psychische Belastung, Diskriminierung, Produktsicherheit, Datenintegrität, Vertrauensveränderung oder Zugang zu Teilhabe.

Die Kunst liegt nicht in möglichst vielen Kennzahlen. Jede KII braucht Zielbezug, Messregel, Datenquelle, Benchmark, Verantwortlichkeit und Entscheidungskanal. Sonst entsteht eine neue Reportinglast ohne Steuerungswirkung.

7.2 Von doppelter Wesentlichkeit zu Impact Management

Doppelte Wesentlichkeit klärt, welche Auswirkungen, Risiken und Chancen berichtsrelevant sind. Sie ist eine notwendige Brücke, aber noch keine positive Netto-Wirkung. Impact Management übersetzt wesentliche Themen in Ziele, Maßnahmen, Rollen, Ressourcen und Lernschleifen. Die Kapitel des Sammelbands liefern dafür viele fachliche Bausteine.

Wirkungsökonomisch muss anschließend geprüft werden, ob die Maßnahmen tatsächlich Zustände verändern und ob negative Wirkungen bestehen bleiben. Impact Management ohne Wirkungscontrolling kann engagiert sein, aber blind bleiben. Wirkungscontrolling ohne Rückkopplung kann präzise messen, aber folgenlos bleiben.

7.3 Von ESG-Daten zu Wirkungsdaten

ESRS, GRI, EU-Taxonomie, Produktpässe, Lieferkettendaten und interne Systeme liefern bereits einen großen Teil der notwendigen Informationen. Die WÖk verlangt nicht, alles neu zu erheben. Sie verändert die Funktion der Daten: von Offenlegung und Risikobeschreibung zur Bewertungs- und Rückkopplungsgrundlage.

Dabei muss zwischen Unternehmens-, Aktivitäts-, Produkt- und Lieferkettenebene unterschieden werden. Ein guter Konzernmittelwert darf ein schädliches Produkt nicht unsichtbar machen. Ebenso darf ein gutes Produkt nicht über problematische Arbeits- oder Demokratiewirkungen des Geschäftsmodells hinwegtäuschen.

7.4 Von Durchschnittslogik zu Reverse Merit Order

Viele Ratings verdichten heterogene Daten zu einem Gesamtwert. Das erleichtert Entscheidungen, kann aber schwere Schäden verstecken. Die Reverse Merit Order funktioniert als Engpass- und Schutzlogik: Das schwächste kritische Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung. Sie ist keine Behauptung, alle Dimensionen seien identisch messbar. Sie verhindert vielmehr, dass ein klarer Schaden durch eine mathematische Summe verschwindet.

Für die im Buch behandelten Themen bedeutet das: Kinderarbeit bleibt Ausschlusskriterium trotz guter CO₂-Bilanz; manipulative Kommunikation bleibt problematisch trotz nachhaltigem Produkt; digitale Effizienz kompensiert keine Überwachung; ein grünes Gebäude kompensiert keine soziale Verdrängung.

7.5 Von Strategie zu Wirkungsrückkopplung

Der entscheidende Schritt ist die Verbindung der Bewertung mit realen Entscheidungen. Auf Unternehmensebene betrifft das Portfolio, Einkauf, Produktentwicklung, Capex, Opex, Risikomanagement, Vergütung und Finanzierung. Auf Marktebene betrifft es Preis, Steuer, Vorsteuer, Versicherung, Kapitalunterlegung, Förderung und Beschaffung. Auf staatlicher Ebene betrifft es Haushalt, Gesetzesfolgen, Infrastruktur und Genehmigung.

Diese Rückkopplung ist nicht Planwirtschaft. Der Staat gibt nicht die einzelne Lösung vor. Er sorgt dafür, dass Wirkungsdaten in die Spielregeln eingehen und Schäden nicht länger als Wettbewerbsvorteil externalisiert werden. Markt und Innovation bleiben Suchprozesse - aber mit wahrheitsfähigeren Signalen.

7.6 Von Nachhaltigkeit zu Wirkungsresilienz

Der Sammelband spricht wiederholt von Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Die aktuelle Definition der Wirkungsökonomie präzisiert Nachhaltigkeit als langfristig gesicherte Wirkungsresilienz des gekoppelten Systems Mensch-Planet-Demokratie. Ein System ist nicht nachhaltig, nur weil es fortbesteht. Es muss tragende Funktionen erhalten, Abstand zu kritischen Schwellen bewahren, regenerieren, lernen und sich transformieren können, wenn seine bisherige Struktur selbst zur Gefahr wird.

Damit verschiebt sich auch das Managementverständnis. Nachhaltigkeit ist nicht nur Strategieinhalt, sondern Systemarchitektur aus Grenzen, Daten, Regeln, Institutionen, Puffern und Rückkopplungen. Genau diese Perspektive kann den Sammelband um eine gemeinsame Tiefenlogik ergänzen.

7.7 Konkretes Beispiel: eine Investitionsentscheidung

Wie verändert die Wirkungsökonomie eine klassische Managemententscheidung? Angenommen, ein Unternehmen entscheidet zwischen zwei Investitionen. Variante A erweitert eine bestehende lineare Produktlinie mit hoher Marge und bekannten Absatzkanälen. Variante B stellt auf reparierbares Design, Sekundärmaterialien, Rücknahme und eine neue Serviceinfrastruktur um. Eine konventionelle Investitionsrechnung vergleicht Kapitalwert, Amortisation und Risiko. Ein nachhaltiges Management ergänzt CO₂, Material, Lieferkette, Reputation und regulatorische Chancen. Eine wirkungsökonomische Prüfung verbindet diese Informationen zu einer Entscheidungsschleife.

Prüfschritt	Anwendung auf die Investition
Entscheidungsobjekt	Konkrete Produktlinie und Investitionspfad, nicht der Konzernmittelwert.

Prüfschritt	Anwendung auf die Investition
Referenz und Grenzen	SDG 8, 9, 12, 13 sowie SDG+; Kinderarbeit, toxische Stoffe und Täuschung als rote Linien.
Wirkungsdaten	Absolute und spezifische Emissionen, Materialkreislauf, Reparierbarkeit, Lebensdauer, Löhne, Sicherheit, Rücknahme, Datenqualität.
Netto-Wirkung	Positive und negative Zustandsänderungen über Lebenszyklus und Lieferkette; keine Schönrechnung durch Durchschnitt.
Transformationswirkung	Verändert Variante B Lieferantenstandards, Kundennutzung, Reparaturinfrastruktur oder Branchenpfade?
Finanzielle Tragfähigkeit	Kapitalwert und Liquidität bleiben relevant, werden aber mit Wirkungsrisiko, Versicherbarkeit und künftigen Kosten verbunden.
Rückkopplung	Capex-Freigabe, interner Preis, Bonus, Lieferantenvertrag, Finanzierung und Marktpreis reagieren auf das Ergebnis.
Lernschleife	Nach Einführung werden reale Nutzung, Rücklauf, Reparaturquote, Rebound und soziale Effekte geprüft; Annahmen werden korrigiert.

Der Unterschied liegt nicht darin, finanzielle Kennzahlen abzuschaffen. Er liegt darin, sie nicht mehr als vollständige Wirklichkeit zu behandeln. Variante A kann kurzfristig rentabler wirken, weil Schäden nicht im Preis liegen. Variante B kann eine höhere Systemwirkung besitzen, obwohl ihre Anfangsinvestition größer ist. Durch Wirkungsrückkopplung werden diese bislang getrennten Ebenen in derselben Entscheidung sichtbar.

7.8 Wie ein wirkungsorientiertes BWL-Curriculum aussehen könnte

Der Sammelband eignet sich als Ausgangspunkt für ein Curriculum, in dem Nachhaltigkeit nicht nur quer verteilt, sondern durch eine gemeinsame Wirkungslogik verbunden wird. Ein solcher Studienpfad könnte fünf Ebenen enthalten.

- Grundbegriffe: Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, Wirkungsräume, positive Netto-Wirkung, Transformationswirkung und Wirkungsresilienz.
- Referenz und Normativität: SDGs, Agenda 2030, SDG+, planetare Grenzen, Menschenrechte, Demokratie und nicht kompensierbare Wirkungsgrenzen.
- Methoden: doppelte Wesentlichkeit, Wirkpfade, KII, WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, NWI, IOI, T-SROI und Datenvertrauen.
- Fachliche Anwendung: die Kapitel des Sammelbands in HRM, Marketing, Finance, Lieferketten, Digitalisierung, Public Management, Städten und Tourismus.
- Steuerung und Governance: Strategie, Controlling, Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung, Vergütung, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, Audit und Lernen.

Ein solches Curriculum würde den Band nicht vereinheitlichen, sondern seine Vielfalt kohärent machen. Studierende lernten nicht nur, Nachhaltigkeit in einzelne Funktionen zu integrieren. Sie könnten beurteilen, ob die Funktionen gemeinsam positive Netto-Wirkung erzeugen und welche Systemänderung erforderlich ist, wenn dies nicht gelingt.

7.9 Ein realistischer 180-Tage-Umsetzungspfad

Unternehmen müssen für den Übergang nicht auf ein vollständiges nationales Wirkungssteuersystem warten. Ein erster Pilot kann innerhalb bestehender Managementprozesse beginnen, sofern er nicht als Zertifikat oder endgültige Bewertung missverstanden wird. Ein pragmatischer Umsetzungspfad könnte sechs Phasen umfassen.

Phase	Ziel und Ergebnis
Tag 1-30: Entscheidungskarte	Die wichtigsten Wirkungsentscheidungen identifizieren: Produktportfolio, Capex, Einkauf, Lieferanten, Preise, Marketing, Personal und Finanzierung. Nicht mit allen Daten beginnen, sondern mit den Entscheidungen, die den größten Wirkungshebel besitzen.
Tag 31-60: Wirkungsmodell	Für ein Pilotobjekt Wirkungsräume, Betroffene, SDG-/SDG+-Bezug, Risiken, Wirkpfade, rote Linien und vorhandene Daten dokumentieren. Unsicherheit ausdrücklich sichtbar lassen.
Tag 61-90: Scorecard und Baseline	KII, Benchmarks und Datenvertrauen festlegen. Eine Baseline bilden und positive sowie negative Wirkung getrennt ausweisen. Noch keine öffentliche Gesamtnote kommunizieren.
Tag 91-120: Entscheidungsrückkopplung	Festlegen, was sich bei welchem Ergebnis ändert: Capex-Freigabe, Lieferantenauswahl, Produktdesign, Bonus, Risikoaufschlag oder Kommunikationsfreigabe.
Tag 121-150: Prüfung und Beteiligung	Fachbereiche, Betroffene, Betriebsrat, Nachhaltigkeit, Controlling, Risiko, Compliance und externe Expertise einbeziehen. Datenlücken, Zielkonflikte und mögliche Fehlanreize prüfen.
Tag 151-180: Lernen und Skalierung	Pilot auswerten, Methodik versionieren und entscheiden, welche Elemente auf weitere Produkte oder Investitionen übertragen werden. Fehlannahmen dokumentieren statt unsichtbar korrigieren.

Der Pfad macht sichtbar, warum Wirkungssteuerung weder ein neues Kommunikationsprojekt noch ein zusätzlicher ESG-Fragebogen ist. Sie beginnt bei Entscheidungen und endet bei veränderten Entscheidungen. Die im Sammelband beschriebenen Fachmodelle liefern dafür die Inhalte; die Wirkungsökonomie verbindet sie zu einem gemeinsamen Lernkreis.

8 WÖk-Anschlussmatrix

Die folgende Matrix ist eine qualitative Einordnung des Sammelbands als Gesamtwerk. Sie ist keine formale Zertifizierung und kein Durchschnittsscore. „Stark“ bedeutet, dass der Band substantielle Grundlagen liefert. „Teilweise“ bedeutet, dass relevante Elemente vorhanden, aber nicht durchgängig verbunden sind. „Offen“ bezeichnet einen Entwicklungsschritt, den der Band seinem eigenen Anspruch nach nicht vollständig leisten muss, der für eine Wirkungsarchitektur jedoch notwendig wäre.

Prüfdimension	Einordnung	Begründung
Interdisziplinäres Systemverständnis	Stark	Breite BWL-Integration, Mehrebenenperspektive, Ökosysteme, Interdependenzen und lernende Transformation.
Ökologische Dimension	Stark	Circular Economy, Klima, Ressourcen, Lieferketten, Tourismus, Städte und Sustainable Finance sind breit abgedeckt.
Soziale Dimension	Stark	DEI, psychische Gesundheit, HRM, faire Arbeit, Migration, Stakeholder und Teilhabe erhalten eigenständiges Gewicht.
Demokratie und Rechtsstaat als Wirkungsraum	Offen	Governance und Partizipation sind vorhanden, aber Demokratie, Informationsqualität und Rechte werden nicht systematisch als dritte Dimension geführt.
Präziser Wirkungsbegriff	Teilweise	Wirkung und Impact sind häufig präsent, aber nicht als gemeinsame, abgestufte Begriffsarchitektur definiert.
Positive Netto-Wirkung	Offen	Kein durchgängiges Verfahren zur Verbindung positiver und negativer Wirkungen unter roten Linien.
Nichtkompensation / Reverse Merit Order	Offen	Zielkonflikte werden behandelt; eine gemeinsame Engpass- und Schutzlogik fehlt.

Prüfdimension	Einordnung	Begründung
Daten, Reporting und Standards	Stark bis teilweise	ESG, CSRD, Ratings, Berichterstattung, Digitalisierung und Monitoring werden intensiv behandelt; gemeinsame Datenarchitektur fehlt.
Impact Management im Unternehmen	Stark bis teilweise	Viele konkrete Funktionsbereiche und Prozesse; die Verbindung zwischen Wirkung, Ressourcen und Entscheidung ist je Kapitel unterschiedlich.
Wirkungscontrolling	Teilweise	Messung und Wirkung werden diskutiert, aber KII, Scorecards, NWI und systematische Entscheidungskopplung fehlen als gemeinsamer Rahmen.
Markt-, Preis- und Kapitalrückkopplung	Offen	Kapital und Finance sind wichtig, doch Wirkung verändert nicht durchgängig Preis, Steuer, Kapitalunterlegung oder Versicherbarkeit.
Governance, Audit und Missbrauchsschutz	Teilweise	Greenwashing und Ratingprobleme werden klar benannt; unabhängige Wirkungsgovernance wird nicht als Gesamtarchitektur entwickelt.
Transformation und Lernen	Stark	Dauerhafte Führungsaufgabe, Reallabore, Emergenz, Kultur, Ökosysteme und Wissenscommunities sind zentrale Stärken.
Resilienz und Langfristigkeit	Stark bis teilweise	Resilienz ist wichtig, aber noch nicht als gekoppelte Wirkungsresilienz mit Schwellen, Regeneration und Nichtkompensation operationalisiert.

Das Muster ist eindeutig: Der Band ist stark in Problemverständnis, Fachintegration und Transformationslernen. Seine offenen Punkte liegen dort, wo aus Nachhaltigkeitsmanagement eine systemweite Wirkungsordnung werden müsste. Das ist kein Mangel einzelner Kapitel, sondern die Grenze des gewählten Paradigmas.

8.1 Drei Übergänge, die das Gesamtbild bestimmen

Die Matrix zeigt drei Übergänge, die nicht gleichzeitig abgeschlossen sind.

Erstens vollzieht der Band den Übergang von der isolierten Nachhaltigkeitsfunktion zur integrierten Betriebswirtschaft weitgehend überzeugend. Nachhaltigkeit erreicht die Kernprozesse und wird zu einer Führungs- und Transformationsaufgabe.

Zweitens beginnt der Übergang vom Reporting zum Impact Management. Zahlreiche Kapitel fragen nach realen Auswirkungen, Verantwortung und strategischer Verankerung. Eine gemeinsame Methodik, die Wirkungsannahmen, KII, Benchmarks und Datenvertrauen verbindet, bleibt jedoch offen.

Drittens steht der Übergang vom Impact Management zur gesellschaftlichen Wirkungsrückkopplung noch aus. Hier würde Wirkung nicht nur intern gesteuert, sondern in Marktpreise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherung, öffentliche Beschaffung und Institutionen eingehen. Genau dieser dritte Übergang kennzeichnet den eigenständigen Beitrag der Wirkungsökonomie.

8.2 Warum keine Gesamtnote vergeben wird

Eine einzige Note würde der Struktur des Werkes und dem Nichtkompensationsprinzip widersprechen. Breite ökologische Kompetenz kann eine fehlende Demokratieperspektive nicht einfach mathematisch ausgleichen. Umgekehrt macht eine offene Methodenfrage die fachlichen Leistungen einzelner Kapitel nicht wertlos. Die qualitative Matrix hält Spannungen sichtbar, statt sie in einer Zahl zu verstecken.

Auch methodisch wäre eine formale Bewertung ohne vorher festgelegte Benchmarks, Datenregeln und Beteiligung der Betroffenen unangemessen. Die Matrix ist daher ein Resonanz- und Anschlussinstrument. Sie zeigt, welche Bausteine bereits tragfähig sind und wo Forschung, Lehre und Praxis weiterarbeiten können.

9 Gesamturteil und Empfehlung

Nachhaltige Betriebswirtschaft - Management in der Transformation ist ein wichtiges Buch. Es dokumentiert, dass Nachhaltigkeit im Kern der Betriebswirtschaft angekommen ist. Wer heute Strategie, Personal, Marketing, Finanzierung, Lieferketten, Digitalisierung oder öffentliche Verwaltung lehrt, ohne deren ökologische und soziale Wirkungen mitzudenken, vermittelt eine unvollständige Disziplin. Der Sammelband macht diese Unvollständigkeit sichtbar und bietet zahlreiche Wege, sie zu korrigieren.

Seine Stärke liegt nicht in einer einheitlichen Theorie, sondern in der Breite fachlicher Übersetzungen. Leserinnen und Leser sehen, wie unterschiedlich Nachhaltigkeit in den einzelnen BWL-Feldern praktisch wird. Besonders empfehlenswert sind die kritischen Kapitel zu CSR/ESG, Sustainable Finance, Kommunikation, Public Management und Transformation, weil sie nicht nur Instrumente darstellen, sondern auch deren Grenzen und mögliche Fehlentwicklungen benennen.

Aus Sicht der Wirkungsökonomie ist der Band zugleich ein Übergangswerk. Er modernisiert die BWL, ohne ihren letzten Maßstab vollständig auszutauschen. Nachhaltigkeit wird integriert, aber wirtschaftlicher Erfolg bleibt häufig die Sprache, in der ihre Bedeutung legitimiert wird. Wirkung wird erwähnt, aber nicht konsequent als tatsächliche Zustandsveränderung definiert. Messung und Reporting werden erweitert, aber nicht in einer gemeinsamen Nichtkompensations- und Rückkopplungsarchitektur verbunden. Demokratie bleibt gegenüber Ökologie und Sozialem zu schwach ausgeleuchtet.

Das macht das Buch nicht weniger wertvoll. Im Gegenteil: Es zeigt sehr genau, wo der nächste wissenschaftliche und praktische Schritt ansetzen kann. Eine wirkungsorientierte Betriebswirtschaft würde die Fachbeiträge des Bandes nicht ersetzen, sondern miteinander verbinden. Sie würde aus ihren Daten KII und Scorecards entwickeln, positive Netto-Wirkung als Ziel setzen, schwere Negativwirkungen durch Reverse Merit Order schützen, Investitionen mit NWI, IOI und T-SROI bewerten und die Ergebnisse in Strategie, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Vergütung, Beschaffung und öffentliche Haushalte zurückführen.

Die präziseste Schlussformel lautet daher: Dieses Buch erklärt, wie Nachhaltigkeit Teil guter Betriebswirtschaft wird. Die Wirkungsökonomie erklärt, wie gute Betriebswirtschaft Teil einer lernenden Ordnung positiver Netto-Wirkung wird.

Leseempfehlung

Sehr empfehlenswert als interdisziplinäres Lehr- und Orientierungswerk. Für eine vollständige Steuerungslogik sollte die Lektüre mit den WÖk-Grundlagen zu Wirkung, positiver Netto-Wirkung, Reverse Merit Order, Impact Controlling, T-SROI, Wirkungsrückkopplung und Wirkungsresilienz verbunden werden.

- Für Studierende: als breiter Einstieg in die Transformation klassischer BWL-Disziplinen.
- Für Führungskräfte: als Landkarte relevanter Handlungsfelder und als Warnung vor isolierten Nachhaltigkeitsprojekten.
- Für Nachhaltigkeits- und ESG-Teams: als Anschluss an HR, Finance, Marketing, Supply Chain und Governance.
- Für Wissenschaft und Hochschulen: als Ausgangspunkt für eine BWL, die Wirkung begrifflich, methodisch und institutionell weiter operationalisiert.
- Für Politik und Verwaltung: insbesondere wegen der Beiträge zu Public Management, Städten, Lieferketten, Finance und Transformationslernen.

9.1 Fragen für die weitere wissenschaftliche Debatte

Aus der Besprechung ergeben sich Fragen, die den Sammelband produktiv fortführen könnten. Sie sind nicht als rhetorische Einwände, sondern als Forschungs- und Lehragenda gemeint.

- Wie lässt sich ein gemeinsamer Wirkungsbegriff über BWL-Disziplinen hinweg etablieren, ohne fachliche Unterschiede zu nivellieren?
- Welche Zustandsdaten sollten neben klassischen KPIs in Controlling und Managemententscheidungen verbindlich werden?
- Wie wird verhindert, dass positive Nachhaltigkeitsleistungen schwere negative Wirkungen mathematisch kompensieren?
- Wie kann Demokratie - einschließlich Rechtsstaat, Medienqualität, Informationsintegrität und Datenrechten - als eigenständige Wirkungsdimension in die BWL eingehen?
- Welche Wirkungen gehören auf Unternehmens-, Produkt-, Investitions- oder Lieferkettenebene, und wie werden Doppelzählungen vermieden?
- Wann erzeugt Sustainable Finance reale Transformation und wann nur eine bessere Sortierung von Portfolios?
- Wie können Impact-Claims mit Baseline, Gegenfaktum, Datenvertrauen und Entscheidungsfolgen verbunden werden?
- Welche Institution prüft Benchmarks und Wirkungsmodelle, und wie wird sie vor Lobbyismus sowie Expertokratie geschützt?
- Wie müssen Vergütung, Capex, Beschaffung und Produktportfolio verändert werden, damit Nachhaltigkeit nicht neben den eigentlichen Anreizen steht?
- Welche Preis-, Steuer- und Kapitalmechanismen sind erforderlich, wenn der Business Case positiver Wirkung unter heutigen Marktbedingungen nicht aufgeht?
- Wie werden Rebound, zeitverzögerte Folgen und Wirkungen zweiter oder dritter Ordnung in Lehre und Praxis angemessen behandelt?
- Wie kann eine nachhaltige BWL ihre eigene Fehlbarkeit, Versionierung und Reversibilität methodisch verankern?

9.2 Vier sinnvolle Leseptide durch den Sammelband

Der Umfang und die Vielfalt des Buches laden zu unterschiedlichen Leseptiden ein. Nicht jede Zielgruppe muss alle Beiträge in derselben Reihenfolge lesen.

Der Managementpfad: Hinführung, Transformation, HRM, Marketing, Lieferketten, Kommunikation, Unternehmertum und Schlusskapitel. Dieser Pfad zeigt, wie Nachhaltigkeit von der Strategie in Funktionen und Kultur gelangt.

Der Daten- und Finanzpfad: CSR/ESG, Sustainable Finance und ESG-Reporting, Bankenperspektive, ESG-Investitionsstrategien und digitale Verantwortung. Dieser Pfad eignet sich für Controlling, Finance, Risiko und Kapitalmarkt - ergänzt um NWI, IOI, T-SROI und Wirkungsdatenräume.

Der System- und Staatspfad: Globale Veränderungen, Transformation, Wise Cities, Public Management, Tourismus und die Lehren aus der digitalen Transformation. Dieser Pfad macht deutlich, dass Unternehmen, Verwaltung, Infrastruktur und Gesellschaft gekoppelte Wirkungsräume bilden.

Der Mensch- und Kommunikationspfad: Soziale Nachhaltigkeit, HRM, stakeholderorientiertes Marketing, Manipulation und Marketing sowie Nachhaltigkeitskommunikation. Dieser Pfad fokussiert Würde, Gesundheit, Teilhabe, Autonomie, Vertrauen und die Wirkung von Sprache.

Für eine WÖk-Lektüre empfiehlt sich, bei jedem Pfad dieselben Zusatzfragen mitzunehmen: Welche tatsächliche Zustandsveränderung ist gemeint? Wer ist betroffen? Welche negative Wirkung bleibt? Was ist nicht kompensierbar? Welche Daten tragen die Aussage? Und welche Entscheidung ändert sich dadurch? Diese Fragen machen aus der Lektüre nicht nur eine Sammlung guter Praxis, sondern eine Übung in Wirkungsdenken.

10 Literatur und Online-Referenzen

Die Buchbesprechung stützt sich auf den vollständigen Sammelband sowie auf die zum Website-Stand 2. August 2026 führenden Begriffs-, Methoden- und Referenzseiten der Wirkungsökonomie. Die Website wird fortlaufend weiterentwickelt; bei späterer Verwendung sollte der jeweilige Versions- oder Aktualisierungsstand mitgeführt werden.

Schmidpeter, René/Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.) (2026): Nachhaltige Betriebswirtschaft. Management in der Transformation. Springer Gabler. DOI: [10.1007/978-3-662-72977-9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-72977-9)

Weber, Natalie (2026): Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie. Vollständige Online-Referenz: wirkungsoekonomie.de/referenz/

Wirkungsökonomie: Wirkungsökonomie - Modell und Grundlogik. wirkungsoekonomie.de/modell.html (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Begriffsleitfaden und Glossar. wirkungsoekonomie.de/begriffe/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Wirkung. wirkungsoekonomie.de/begriffe/wirkung/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Positive Netto-Wirkung. wirkungsoekonomie.de/begriffe/positive-netto-wirkung/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Nachhaltigkeit / Wirkungsresilienz. wirkungsoekonomie.de/begriffe/nachhaltigkeit/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Nachhaltigkeit ist Systemresilienz. wirkungsoekonomie.de/blog/systemresilienz-statt-nachhaltigkeit/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: ESG. wirkungsoekonomie.de/begriffe/esg/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Doppelte Wesentlichkeit. wirkungsoekonomie.de/begriffe/doppelte-wesentlichkeit/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Impact Management. wirkungsoekonomie.de/begriffe/impact-management/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Impact Controlling. wirkungsoekonomie.de/werkzeuge/impact-controlling/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Netto-Wirkungs-Index. wirkungsoekonomie.de/werkzeuge/netto-wirkungs-index/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: T-SROI. wirkungsoekonomie.de/werkzeuge/t-sroi/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Reverse Merit Order. wirkungsoekonomie.de/werkzeuge/reverse-merit-order/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Methoden und Werkzeuge. wirkungsoekonomie.de/werkzeuge/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Unternehmen als Wirkungssysteme. wirkungsoekonomie.de/referenz/kapitel-042-unternehmen-als-wirkungssysteme/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Wirkungsorientierte Unternehmensführung. wirkungsoekonomie.de/referenz/kapitel-043-wirkungsorientierte-unternehmensfuehrung/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Wirkungscontrolling im Unternehmen. wirkungsoekonomie.de/referenz/kapitel-044-wirkungscontrolling-im-unternehmen/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Demokratie als Wirkungsraum. wirkungsoekonomie.de/referenz/kapitel-028-demokratie-als-wirkungsraum/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Wirkungshaushalt. wirkungsoekonomie.de/wirkungssteuerung/wirkungshaushalt/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Wissensbibliothek. wirkungsoekonomie.de/bibliothek/ (abgerufen am 2. August 2026).

Wirkungsökonomie: Quellenarchiv. wirkungsoekonomie.de/quellenarchiv/ (abgerufen am 2. August 2026).

Anhang: Kapitematrix - Beitrag, Anschluss und offener Schritt

Die Matrix verdichtet die ausführliche Einzelbesprechung. Sie ist als Arbeitsinstrument für Lehre, Diskussion und eine mögliche wirkungsorientierte Weiterentwicklung der Kapitel gedacht.

Kapitel	Eigenständiger Beitrag	WÖk-Anschluss	Offener Schritt
Hinführung und Überblick	Nachhaltigkeit als Querschnitt und strategischer Erfolgsfaktor	Interdisziplinarität, messbare Auswirkungen, Transformation	Positive Netto-Wirkung und Rückkopplung als gemeinsamer Regelkreis
Circular Economy	Zirkuläre Wertschöpfung über alle BWL-Funktionen	Produktpässe, Materialdaten, ehrliche Preise	Wirkungssteuer, Vorsteuer- und Beschaffungslogik, Nichtkompensation
CSR und ESG	Werteorientierung plus Mess- und Kapitalmarktlogik	ESG als Datenraum, doppelte Wesentlichkeit	Dritter Baustein: Netto-Wirkung, Grenzen und Konsequenz
Digitale Nachhaltigkeit	Drei Perspektiven auf Digitalisierung und Verantwortung	Direkte, indirekte und systemische Wirkung	Demokratie, Datenrechte, Audit und Haftungsrückkopplung
DEI und psychische Gesundheit	Soziale Nachhaltigkeit als Organisationskern	Wirkungsraum Mensch, KII und Betroffenenperspektive	Outcome-Nachweis, Machtanalyse und Schutz vor Personenrating
Migration und China	Globale Kontexte, Integration und regulatorische Unterschiede	Lokale Übersetzung gemeinsamer Wirkungsmaßstäbe	Klare rote Linie gegen Social Credit und Überwachung
Transformation	Mikro-, Meso- und Makroebenen, Reallabore und Lernen	T-SROI, Wirkungsordnungen, Pfadveränderung	Explizite Daten-, Entscheidungs- und Anreizschleife
Nachhaltiges HRM	Employee Life Cycle und Berner HRM-Modell	KII, Bonuslogik, Wirkungskultur	Reale Zustandswirkung für Beschäftigte statt nur Arbeitgebernutzen
Stakeholder-Marketing	Marketing als Problem und Transformationshebel	Wirkungspotenzial von Sprache, Bildern und Entscheidungen	Autonomie, Informationsqualität und Wirkungsnachweis
Globale Lieferketten	Wirtschaftliche, soziale und ökologische Lieferkettenziele	WÖk-IDs, DPP, Scorecards, Lieferkettenwirkung	Kosten- und Kapitalrückkopplung; schwere Schäden nicht kompensieren
Sustainable Finance / Reporting	Kritik an Ratings, PR-ESG und Erwartungslücken	NWI, IOI, T-SROI und Realweltwirkung	Kapitalunterlegung, Kreditpreis und Versicherung nach Wirkung
Nachhaltigkeitskommunikation	Vom Greenwashing zur wirkungsorientierten Berichterstattung	Wirkpfade, Datenvertrauen, Impact-Washing-Schutz	Bericht mit realer Management- und Marktreaktion verbinden
Nachhaltiges Unternehmertum	Geschäftsmodellinnovation, Barrieren und Skalierung	Transformationswirkung und Diffusion	Netto-Wirkung, Rebounds und faire Marktarchitektur
Bankenperspektive	Regulierung, PRB, ESG-Governance und strategische Integration	Banken als Wirkungsverstärker	Realweltwirkung statt primär Wachstums- und Risikochance
ESG-Investitionsstrategien	Sieben Strategien und ihre Grenzen	Portfolio- vs. Realweltwirkung, Additionalität	IOI/T-SROI, Gegenfaktum und Wirkungsbedingungen des Kapitals
Manipulation und Marketing	Ethik, Vertrauen, Wahlfreiheit und Integrität	Wirkungsräume Autonomie und Vertrauen	Positive Zwecke kompensieren keine manipulativen Mittel

Kapitel	Eigenständiger Beitrag	WÖk-Anschluss	Offener Schritt
Wise Cities	Langfristige, partizipative Alternative zur Smart City	Mensch-Planet-Demokratie im lokalen Wirkungsraum	Wirkungshaushalt, Resilienz, Datenrechte und Verteilung
Public Management	Nachhaltigkeit in Rechnungslegung und Legislaturplanung	Wirkungshaushalt und Gesetzes-Wirkungsprüfung	Unabhängiger Wirkungsrat, Einspruch und Mittelrückkopplung
Tourismus	Interdependenzen, Strategie plus operatives Handeln, Monitoring	Destinations- und Reisekettenwirkung	Tragfähigkeitsgrenzen, ehrliche Preise und Förderlogik
Lehren digitale Transformation	Komplexität, Ökosysteme, Emergenz, Wissen und Kultur	Nichttrivialität, Rückkopplung, Wirkungssimulation	Gemeinsame Mess-, Risiko- und Lernarchitektur
Fazit und Ausblick	Ganzheitliches Leitbild, Stakeholder, lernende Führung	Unternehmen als Wirkungssysteme	Regelkreis aus Daten, Grenzen, Entscheidung und Rückkopplung

Begriffshinweis · 21.08.2026

NWI und WÖk-Modell eindeutig unterscheiden

Dieser veröffentlichte Text verwendet „NWI“ teilweise für die damalige WÖk-Bezeichnung „Netto-Wirkungs-Index“. Heute heißt dieses WÖk-eigene Modell eindeutig WÖk-Netto-Wirkungsindex. Nicht gemeint ist der in Deutschland etablierte Nationaler Wohlfahrtsindex (NWI). Der historische Text bleibt unverändert.

Amtliche Indikatorquelle und Einordnung