

Doppelte Wesentlichkeit

Von der CSRD-Wesentlichkeitsprüfung zu Impact-Management,
Impact-Controlling und Wirkungsökonomie

Arbeitspapier / Konzept- und Umsetzungsgrundlage

Arbeitsfassung: 04. Juni 2026

für wirkungsoekonomie.de, Glossar, Methodenbereich, Unternehmensseiten und Akademie

Hinweis

Dieses Arbeitspapier ist keine Rechts-, Steuer- oder Prüfungsberatung. Es ordnet den heutigen Stand der europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und die daraus folgenden Steuerungsfragen ein und übersetzt sie in die Begriffswelt der Wirkungsökonomie. Rechtslage und ESRS-Details befinden sich weiterhin in Bewegung; der Stand ist der 04.06.2026.

Inhaltsverzeichnis

0. Executive Summary
1. Warum die doppelte Wesentlichkeitsprüfung mehr ist als Reporting
2. Begriffsgrundlagen: Wesentlichkeit, IROs, Inside-Out und Outside-In
3. Regulatorischer Stand 2026: CSRD, ESRS, Omnibus, VSME und Assurance
4. Wie die doppelte Wesentlichkeitsanalyse heute praktisch durchgeführt wird
5. Was heute konkret gemessen und berichtet wird
6. Was mit den Informationen heute passiert - und wo die Lücke liegt
7. Inside-Out im Detail: Wirkung des Unternehmens auf Mensch, Umwelt und Gesellschaft
8. Outside-In im Detail: Risiken, Chancen, Resilienz und Geschäftsmodell
9. Von Wesentlichkeit zu Impact-Management
10. Impact-Controlling: von KPI zu KII, NWI und T-SROI
11. Impact-Marketing und Wirkungskommunikation
12. Wirkungsökonomie: vom Bericht zur Rückkopplungsarchitektur
13. Zielbild eines wirkungsfähigen Unternehmens-Operating-Models
14. Beispiel: Textil-Lieferkette und Apfel als einfache Erklärmodelle
15. Roadmap für Unternehmen und Forschung
16. Verankerung auf wirkungsoekonomie.de
17. Glossar, Checklisten und Arbeitsdefinitionen
18. Quellen und Arbeitsgrundlagen
19. Vertiefung: Datenpunkte und ESRS-Themen als Steuerungsrohstoff
20. Prozessmodell der doppelten Wesentlichkeitsprüfung
21. Datenmodell: vom IRO-Register zum Wirkungsdatenraum
22. Impact-Management-System: Rollen, Verantwortung und Entscheidungen
23. Impact-Controlling im Detail: Planung, Abweichung, Forecast und Lernen
24. Risikomanagement, Resilienz und strategische Frühwarnung
25. Impact-Marketing, Kommunikation und Schutz vor Wirkungssimulation
26. Forschungs- und Pilotagenda
27. Website- und Glossar-Verankerung: konkrete Einbauorte
28. Musterregister und Arbeitsvorlagen

0. Executive Summary

Die doppelte Wesentlichkeitsprüfung ist einer der wichtigsten Übergangspunkte zwischen klassischer Nachhaltigkeitsberichterstattung und echter Wirkungssteuerung. Sie zwingt Unternehmen, Nachhaltigkeit nicht nur als Image-, Compliance- oder Investorenthema zu behandeln, sondern aus zwei Richtungen zu betrachten: erstens als Wirkung des Unternehmens auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft, zweitens als Wirkung ökologischer, sozialer, politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen auf das Unternehmen selbst.

Die erste Richtung wird in der ESRS-Sprache Impact Materiality genannt. Sie fragt: Welche tatsächlichen oder möglichen Auswirkungen entstehen durch Produkte, Dienstleistungen, Standorte, Lieferketten, Investitionen, Beschäftigung, Daten, Kommunikation und Geschäftsmodelle? Diese Perspektive ist Inside-Out. Das Unternehmen schaut aus sich heraus in die Welt: Was verändern wir?

Die zweite Richtung wird Financial Materiality genannt. Sie fragt: Welche Nachhaltigkeitsthemen werden für das Unternehmen selbst finanziell, strategisch oder operativ relevant? Diese Perspektive ist Outside-In. Die Welt schaut in das Unternehmen hinein: Was verändert unser Umfeld an unseren Kosten, Risiken, Chancen, Lieferketten, Märkten, Finanzierungsmöglichkeiten, Versicherbarkeit und unserer langfristigen Resilienz?

Der entscheidende Punkt lautet: Ein Thema kann wesentlich sein, wenn es aus einer der beiden Perspektiven wesentlich ist. Es muss nicht in beiden Perspektiven gleichzeitig wesentlich sein. Gerade darin liegt der Fortschritt gegenüber älteren Reporting-Logiken. Nicht nur der finanzielle Nutzen oder Schaden für das Unternehmen zählt. Auch die Wirkung auf Betroffene, Ökosysteme, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Menschenrechte oder demokratische Stabilität kann ein Thema berichtspflichtig und steuerungsrelevant machen.

Gleichzeitig ist doppelte Wesentlichkeit kein fertiges Impact-Management-System. Sie identifiziert, welche Themen wichtig sind. Sie beschreibt noch nicht automatisch, wie Ziele gesetzt, Daten gesteuert, Budgets verändert, Lieferanten entwickelt, Produkte umgestaltet, Preise angepasst, Kapitalströme gelenkt oder Entscheidungen korrigiert werden. Genau hier beginnt die Lücke zwischen Reporting und Wirkungsökonomie.

In der heutigen Unternehmenspraxis führt die doppelte Wesentlichkeitsanalyse typischerweise zu einer Liste von IROs: Impacts, Risks and Opportunities, also Auswirkungen, Risiken und Chancen. Diese IROs werden Themen, Unterthemen und Datenpunkten zugeordnet. Daraus entstehen Berichtspflichten zu Governance, Strategie, Managementansatz, Kennzahlen und Zielen. Unternehmen berichten dann etwa über Treibhausgasemissionen, Energieverbrauch, Wasserentnahme, Verschmutzung, Biodiversität, Ressourcenverbrauch, eigene Belegschaft, Beschäftigte in der Wertschöpfungskette, betroffene Gemeinschaften, Verbraucher:innen, Produktsicherheit, Datenschutz und Geschäftsethik.

Was heute häufig fehlt, ist die Rückkopplung dieser Informationen in Entscheidungen. Eine doppelte Wesentlichkeitsprüfung kann formal gut durchgeführt sein und trotzdem folgenlos bleiben, wenn sie im Nachhaltigkeitsteam endet. Dann entsteht Berichtswissen, aber keine Wirkungssteuerung. Ein Unternehmen weiß dann zwar, dass Wasserstress, Living Wage, Biodiversität, Fachkräftemangel oder CO2-Kosten wesentlich sind. Es ändert aber nicht zwingend Einkaufskriterien, Capex-Freigaben, Lieferantenverträge, Produktdesign, variable Vergütung, Risikolimits oder Portfolioentscheidungen.

Impact-Management beginnt dort, wo die Erkenntnisse der Wesentlichkeitsanalyse in Verantwortung, Ziele, Maßnahmen, Ressourcen, Steuerung und Lernen übersetzt werden. Impact-Controlling beginnt dort, wo diese Ziele laufend geplant, gemessen, analysiert, prognostiziert und in Entscheidungen zurückgeführt werden. Impact-Marketing beginnt dort, wo Wirkung nach innen und außen verständlich, überprüfbar und nicht irreführend kommuniziert wird.

Für die Wirkungsökonomie ist die doppelte Wesentlichkeit deshalb ein wichtiger Zwischenschritt, aber nicht das Ziel. Sie macht sichtbar, welche Nachhaltigkeits- und Wirkungsthemen relevant sind. Die Wirkungsökonomie fragt weiter: Wie werden diese Informationen zu Steuerungsdaten? Wie wirken sie in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Förderung, Produktpässe, Wirkungsfonds, Wirkungshaushalte, Unternehmensführung und demokratische Entscheidung zurück?

Dieses Arbeitspapier entwickelt dafür eine umfassende Brücke. Es beschreibt zunächst, was heute regulatorisch und praktisch unter doppelter Wesentlichkeit verstanden wird. Es erklärt, was Unternehmen bereits messen und berichten, welche Daten entstehen und welche Unsicherheiten bestehen. Danach zeigt es, wie ein integriertes Impact-Management und Impact-Controlling aussehen müsste. Anschließend wird die Verbindung zur Wirkungsökonomie hergestellt: von Berichtsdaten zu Wirkungsdaten, von Wesentlichkeitsprüfung zu positiver Netto-Wirkung, von Compliance zu Rückkopplungsarchitektur.

Kernaussage in einem Satz

Doppelte Wesentlichkeit ist die Brücke zwischen Verantwortung nach außen und Zukunftsfähigkeit nach innen; Wirkungsökonomie ist die Architektur, die aus dieser Brücke ein lernendes Steuerungssystem macht.

1. Warum die doppelte Wesentlichkeitsprüfung mehr ist als Reporting

Die doppelte Wesentlichkeitsprüfung wirkt auf den ersten Blick wie ein technischer Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Man identifiziert Themen, bewertet Relevanz, dokumentiert Methodik und legt anschließend ausgewählte Informationen offen. Das ist richtig, aber zu eng. In Wahrheit berührt die doppelte Wesentlichkeitsprüfung eine Grundfrage moderner Unternehmensführung: Woran erkennt ein Unternehmen, welche Wirkungen, Abhängigkeiten und Risiken für seine Zukunft relevant sind?

Ein Unternehmen ist nicht nur eine juristische Person mit Bilanz, Umsatz und Gewinn. Es ist ein Wirkungssystem. Es organisiert Menschen, Rohstoffe, Energie, Daten, Kapital, Wissen, Maschinen, Lieferanten, Kund:innen, Kommunikation und Erwartungen. Jede dieser Verbindungen verändert Zustände. Manche Veränderungen sind unmittelbar sichtbar, etwa Emissionen, Unfälle oder Entlassungen. Andere sind indirekt, etwa Vertrauensverlust, Abhängigkeit von kritischen Rohstoffen, Reputationsrisiken, Klimaexposition oder die Schwächung lokaler Gemeinschaften.

Doppelte Wesentlichkeit macht diese Verflechtung sichtbar. Sie sagt: Nachhaltigkeit ist nicht nur die Frage, ob ein Unternehmen nett, verantwortlich oder modern wirkt. Nachhaltigkeit ist die Frage, ob ein Unternehmen die Zustände verändert, von denen Menschen, Umwelt, Gesellschaft und es selbst abhängig sind.

Darin liegt der Unterschied zwischen einem Bericht und einer Steuerung. Ein Bericht erzählt, was relevant ist. Steuerung verändert, was danach geschieht. Die doppelte Wesentlichkeitsprüfung kann beides vorbereiten. Sie kann eine reine Berichtspflicht bleiben. Oder sie wird zum Ausgangspunkt einer neuen Unternehmenslogik, in der Impact, Risiko, Strategie, Resilienz und Kommunikation zusammengeführt werden.

In klassischen Managementsystemen wurden Nachhaltigkeitsthemen lange oft getrennt behandelt. Das Risikomanagement befasste sich mit finanziellen und operativen Risiken. Das Controlling befasste sich mit Kosten, Ergebnis, Budgets und Performance. Das Nachhaltigkeitsteam befasste sich mit ESG-Daten, Berichten und Stakeholderdialogen. Die Kommunikation formte daraus Botschaften. Die doppelte Wesentlichkeit durchbricht diese Trennung, weil sie Impact und Financial Materiality systematisch verbindet.

Ein Beispiel zeigt das einfach. Eine Textilmarke bezieht Baumwolle aus einer wasserarmen Region. Aus Inside-Out-Sicht kann der Baumwollanbau Wasserstress verschärfen, Böden belasten, lokale Gemeinschaften unter Druck setzen und Arbeitsbedingungen beeinträchtigen. Aus Outside-In-Sicht kann derselbe Wasserstress die Verfügbarkeit von Baumwolle, Preise, Lieferzeiten, regulatorische Auflagen, Reputation und Versicherungskosten beeinflussen. Es handelt sich nicht um zwei getrennte Themen. Es ist ein Wirkungszusammenhang.

Der wirkungsökonomische Gedanke geht noch weiter: Wenn ein Unternehmen seine Wirkung auf Wasserstress kennt und zugleich erkennt, dass Wasserstress zum Geschäftsrisiko wird, darf diese Information nicht im Bericht stehen bleiben. Sie muss in Beschaffung, Lieferantenentwicklung,

Produktdesign, Investitionsprioritäten, Preisstrategie, Risikobudget und Kommunikation zurückwirken. Sonst bleibt Wesentlichkeit eine Diagnose ohne Therapie.

1.1 Die einfache Logik

Frage	Bedeutung	Management-Folge
Was bewirken wir?	Inside-Out / Impact Materiality	Wirkungsziele, Due Diligence, Produkt- und Lieferkettensteuerung
Was wirkt auf uns zurück?	Outside-In / Financial Materiality	Risikomanagement, Resilienz, Strategie, Finanzierung, Versicherung
Was machen wir damit?	Impact-Management	Verantwortung, Maßnahmen, Ressourcen, Governance, Stakeholderdialog
Wie prüfen wir laufend, ob es funktioniert?	Impact-Controlling	KII, Scorecards, Forecasts, Abweichungsanalysen, Korrekturen
Wie wird es systemisch wirksam?	Wirkungsökonomie	Rückkopplung in Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung, Förderung und Entscheidungen

2. Begriffsgrundlagen: Wesentlichkeit, IROs, Inside-Out und Outside-In

Wesentlichkeit bedeutet im Kern: Nicht alles, was denkbar ist, ist gleich wichtig. Eine Wesentlichkeitsanalyse soll herausfinden, welche Themen für Bericht, Entscheidung, Risiko, Strategie und Verantwortung relevant sind. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ESRS wird diese Frage über die doppelte Wesentlichkeit beantwortet.

Die zentrale Einheit sind IROs: Impacts, Risks and Opportunities. Auf Deutsch: Auswirkungen, Risiken und Chancen. Auswirkungen beziehen sich auf die Wirkung des Unternehmens auf Menschen und Umwelt. Risiken und Chancen beziehen sich auf potenzielle finanzielle Effekte für das Unternehmen. Diese drei Begriffe gehören zusammen, dürfen aber nicht vermischt werden.

Ein Impact ist keine Kennzahl allein. Ein CO₂-Wert ist ein Messwert. Die Wirkung ist die Veränderung des Klimazustands beziehungsweise der Beitrag zu einem klimarelevanten Systemzustand. Ein Unfall ist ein Ereignis. Die Wirkung ist die Verletzung, der Vertrauensverlust, die Arbeitsunfähigkeit, das Leid, die organisatorische Konsequenz. Ein niedriger Lohn ist ein Messwert. Die Wirkung kann Armut, Stress, fehlende Teilhabe oder Abhängigkeit sein.

Ein Risiko ist die Möglichkeit, dass ein Thema das Unternehmen negativ beeinflusst. Ein Klimarisiko kann physisch sein, zum Beispiel durch Überschwemmung, Hitze oder Dürre. Es kann transitorisch sein, zum Beispiel durch Regulierung, CO₂-Preise, technologische Umstellung oder Nachfrageverschiebung. Es kann reputationsbezogen, rechtlich, operativ, finanziell oder strategisch sein.

Eine Chance ist die Möglichkeit, dass ein Nachhaltigkeitsthema dem Unternehmen positive Entwicklungsspielräume eröffnet. Dazu gehören neue Märkte, geringere Kosten, bessere Finanzierung, höhere Mitarbeitendenbindung, resilientere Lieferketten, Innovationsvorsprung, Vertrauen und Akzeptanz.

Inside-Out bedeutet: Das Unternehmen wirkt in die Welt hinein. Outside-In bedeutet: Die Welt wirkt in das Unternehmen hinein. Die doppelte Wesentlichkeit verlangt, dass beide Richtungen betrachtet werden. Wichtig ist aber: Sie sind nicht sauber trennbar. Ein negativer Impact kann später zum finanziellen Risiko werden. Eine Abhängigkeit vom Ökosystem kann gleichzeitig eine ökologische Wirkung und eine finanzielle Verwundbarkeit ausdrücken.

2.1 Arbeitsdefinitionen für wirkungsoekonomie.de

Begriff	Einfache Erklärung	WÖk-Präzisierung
---------	--------------------	------------------

Doppelte Wesentlichkeit	Zwei Blickrichtungen: Was bewirkt das Unternehmen in der Welt und was wirkt auf das Unternehmen zurück?	Analyseprinzip, das Impact und finanzielle Relevanz verbindet; noch keine vollständige Wirkungssteuerung.
Impact Materiality	Wirkung des Unternehmens auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft.	Inside-Out-Perspektive auf tatsächliche oder mögliche Zustandsveränderungen.
Financial Materiality	Wirkung von Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen.	Outside-In-Perspektive auf Risiken, Chancen, Kapital, Kosten, Resilienz und Geschäftsmodell.
IRO	Impact, Risk, Opportunity.	Die Grundeinheit der ESRS-Wesentlichkeitsanalyse; muss in WÖk später in Wirkung, Risiko, Chance und Rückkopplung übersetzt werden.
Impact-Management	Das Unternehmen steuert seine relevanten Wirkungen.	Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Budgets, Stakeholder, Governance und Lernen.
Impact-Controlling	Das Unternehmen prüft laufend, ob die Wirkung entsteht.	Planung, Messung, Bewertung, Abweichungsanalyse und Entscheidungskorrektur anhand von KII, Scorecards, NWI und ggf. T-SROI.

2.2 Abgrenzung zur Wirkungsökonomie

Die Wirkungsökonomie verwendet Wirkung nicht als automatisch positives Wort. Wirkung ist zunächst neutral. Sie bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Eine Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein. Bewertet wird sie am Referenzrahmen von SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie.

Doppelte Wesentlichkeit stellt fest, welche Themen wesentlich sind. Wirkungsökonomie fragt zusätzlich, wie diese Themen in ein System aus Daten, Bewertung, Nichtkompensation, Rückkopplung und Lernen eingebaut werden. Diese Unterscheidung ist entscheidend. Sonst entsteht der Eindruck, die CSRD löse bereits die Steuerungsfrage. Das tut sie nicht. Sie schafft Daten, Transparenz und Berichtspflichten. Die Wirkungsökonomie will daraus Steuerungsarchitektur machen.

3. Regulatorischer Stand 2026: CSRD, ESRS, Omnibus, VSME und Assurance

Der regulatorische Stand ist seit 2025 in Bewegung. Für dieses Arbeitspapier gilt der Stand 04.06.2026. Die CSRD verpflichtet Unternehmen im Anwendungsbereich zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ESRS. Die ersten Unternehmen mussten für das Geschäftsjahr 2024 berichten und veröffentlichten Berichte im Jahr 2025. Gleichzeitig wurde das Regime durch die EU-Omnibus-Reform erheblich geändert.

Die Omnibus-Reform hat den Anwendungsbereich der CSRD deutlich verengt. Nach der Richtlinie (EU) 2026/470 ist der CSRD-Anwendungsbereich auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und mehr als 450 Mio. Euro Nettoumsatz verengt. Für Drittstaatenunternehmen gelten gesonderte Umsatzschwellen in der EU. Außerdem sieht die Reform Übergangsausnahmen für bestimmte Unternehmen vor, insbesondere für Unternehmen, die unter der alten Welle bereits für 2024 berichten mussten, aber nach den neuen Schwellen aus dem Anwendungsbereich fallen.

Für die CSDDD wurden die Schwellen ebenfalls erhöht: Die Sorgfaltspflichten betreffen nach den neuen Angaben nur noch sehr große Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten und mehr als 1,5 Mrd. Euro Nettoumsatz. Die Anwendung wird nach der EU-Kommunikation auf Juli 2029 verschoben. Für die doppelte Wesentlichkeit ist die CSDDD trotzdem relevant, weil Due-Diligence-Prozesse wichtige Eingaben für Impact Materiality liefern können: Wo treten negative Auswirkungen auf, wen betreffen sie, wie schwer sind sie, wie wahrscheinlich sind sie, und welche Abhilfe oder Prävention gibt es?

Parallel läuft die Überarbeitung der ESRS. Die Europäische Kommission hat im Mai 2026 Rückmeldungen zu überarbeiteten Nachhaltigkeitsberichtsstandards eingeholt. Die Entwürfe sollen

verpflichtende Datenpunkte deutlich reduzieren, die Standards kürzer und klarer machen und die Wesentlichkeitsanalyse vereinfachen. Für Unternehmen bedeutet das: Die Grundlogik der doppelten Wesentlichkeit bleibt wichtig, aber konkrete Datenpunktlisten und Prozesse können sich weiter verändern.

Für nicht berichtspflichtige kleine und mittlere Unternehmen wurde ein freiwilliger Nachhaltigkeitsberichtsstandard empfohlen: VSME. Er soll vor allem verhindern, dass kleinere Unternehmen von großen Kunden, Banken oder Investoren mit uneinheitlichen Datenanfragen überfordert werden. Für die Wirkungsökonomie ist auch das relevant: Standardisierte freiwillige Daten können später Teil einer breiteren Wirkungsdateninfrastruktur werden.

Die CSRD sieht zudem eine externe Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Zunächst geht es um begrenzte Prüfungssicherheit. Die EU hatte Übergangleitlinien und die Entwicklung entsprechender Standards vorgesehen. Für die Unternehmenspraxis heißt das: Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist nicht nur ein Workshop-Ergebnis, sondern muss dokumentiert, begründet, prüfbar und anschlussfähig sein.

Regulierungsbaustein	Stand / Bedeutung 2026	Relevanz für dieses Papier
CSRD	Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen im Anwendungsbereich nach ESRS.	Ausgangspunkt der doppelten Wesentlichkeitsprüfung.
ESRS Set 1	Sektorübergreifende Standards zu Umwelt, Sozialem, Governance und allgemeinen Angaben.	Struktur für Themen, IROs, Managementansatz, Metriken und Ziele.
Omnibus / Richtlinie (EU) 2026/470	Anwendungsbereich stark verengt; Schwellen: >1.000 Beschäftigte und >450 Mio. Euro Nettoumsatz für CSRD.	Weniger Unternehmen sind unmittelbar verpflichtet; die Datenlogik bleibt aber markt- und finanzierungsrelevant.
VSME	Freiwilliger Standard für nicht berichtspflichtige KMU.	Kann Datenanforderungen in Lieferketten und Finanzierung vereinheitlichen.
Assurance	Begrenzte Prüfungssicherheit und nationale/EU-Übergangslogiken.	Erhöht Datenqualität, Nachweisbedarf und interne Kontrollanforderungen.
CSDDD	Nach Omnibus engerer Anwendungsbereich; trotzdem wichtig für Due-Diligence-Logik.	Relevant für Identifikation und Bewertung negativer Auswirkungen in Wertschöpfungsketten.

3.1 Was bedeutet die Reform für die Wirkungsökonomie?

Die Verengung des CSRD-Anwendungsbereichs kann kurzfristig die Anzahl verpflichtender Berichte reduzieren. Sie ändert aber nicht die grundsätzliche Relevanz von Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten. Unternehmen brauchen diese Daten auch für Banken, Versicherungen, Kunden, Lieferketten, Ausschreibungen, Investoren, Risikomanagement und strategische Resilienz. Ein Unternehmen kann aus der Berichtspflicht herausfallen und trotzdem weiterhin mit Datenanforderungen konfrontiert sein.

Für die Wirkungsökonomie ergibt sich daraus eine wichtige These: Der gesellschaftliche Wert der doppelten Wesentlichkeit hängt nicht allein davon ab, wie viele Unternehmen rechtlich berichten müssen. Entscheidend ist, ob die entstehenden Daten in Entscheidungen zurückwirken. Ein engerer Pflichtkreis kann sogar die Notwendigkeit freiwilliger, interoperabler, einfacher und entscheidungsnützlicher Wirkungsdaten erhöhen.

4. Wie die doppelte Wesentlichkeitsanalyse heute praktisch durchgeführt wird

Die ESRS geben keinen einzigen zwingenden Standardprozess für die Wesentlichkeitsanalyse vor. In der Praxis hat sich jedoch ein Muster herausgebildet. Unternehmen beginnen mit dem Kontext: Geschäftsmodell, Wertschöpfungskette, Standorte, Produkte, Märkte, Stakeholder, Strategie, regulatorisches Umfeld, Abhängigkeiten und bereits vorhandene Risiken. Danach werden potenzielle

und tatsächliche IROs identifiziert. Anschließend werden sie bewertet, priorisiert, validiert, dokumentiert und in Berichtspflichten übersetzt.

In einfachen Worten funktioniert der Prozess wie ein Filter. Am Anfang steht eine lange Liste möglicher Nachhaltigkeitsthemen. Diese Liste kommt aus den ESRS-Themen, Branchenanalysen, internen Daten, Risikoregistern, Stakeholdergesprächen, Due-Diligence-Prozessen, Lieferketteninformationen, Audits, Beschwerden, Medienanalysen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und regulatorischen Anforderungen. Danach fragt das Unternehmen: Welche dieser Themen sind für unsere Wirkung oder für unser Geschäft wirklich wesentlich?

Der Prozess darf nicht nur auf Unternehmensebene stecken bleiben. Bei Konzernen, Produktportfolios und globalen Lieferketten muss die Analyse ausreichend disaggregiert sein. Ein Konzern kann im Durchschnitt akzeptabel aussehen, während einzelne Produktgruppen oder Lieferketten massive negative Wirkungen haben. Umgekehrt können einzelne Transformationsprojekte hohe positive Wirkung haben, ohne im Konzernmittelwert sichtbar zu werden.

Die Bewertung erfolgt für Impact Materiality und Financial Materiality getrennt und anschließend zusammengeführt. Für negative Auswirkungen spielen Schwere und Wahrscheinlichkeit eine zentrale Rolle. Schwere umfasst in der ESRS-Logik typischerweise Ausmaß, Umfang und Unumkehrbarkeit beziehungsweise Behebbarkeit. Bei potenziellen Menschenrechtsauswirkungen soll Schwere besonders stark gewichtet werden. Für positive Auswirkungen sind Ausmaß, Umfang und Wahrscheinlichkeit wichtig. Bei finanzieller Wesentlichkeit geht es um Größe und Wahrscheinlichkeit finanzieller Effekte auf Leistung, Lage, Zahlungsströme, Finanzierung und Kapitalkosten.

Schritt	Leitfrage	Typische Arbeitsergebnisse	Risiko bei schlechter Umsetzung
A. Kontext verstehen	Wie funktioniert das Unternehmen und wo wirkt es?	Geschäftsmodell, Wertschöpfungskarte, Stakeholder, Standorte, Abhängigkeiten.	Analyse bleibt abstrakt und übersieht Lieferketten, Produkte oder Regionen.
B. IROs identifizieren	Welche Auswirkungen, Risiken und Chancen gibt es?	Longlist von IROs, Quellen, Stakeholderhinweisen, Datenpunkten.	Nur Standardthemen werden übernommen, ohne Unternehmensbezug.
C. IROs bewerten	Welche IROs sind wesentlich?	Bewertung nach Impact- und Financial-Kriterien, Schwellen, Begründungen.	Scoring wird subjektiv, nicht prüfbar oder zu stark finanziell geprägt.
D. Ergebnis validieren	Sind die Ergebnisse plausibel?	Management-Review, Stakeholder-Validierung, Governance-Freigabe.	Nachhaltigkeitsteam entscheidet isoliert, ohne Risiko/Finanzen/Strategie.
E. Berichten	Welche Angaben müssen in die Nachhaltigkeitserklärung?	ESRS 2 Angaben, Topical ESRS, Metriken, Ziele, Policies, Actions.	Bericht entsteht, aber Steuerung bleibt unverändert.
F. Rückkoppeln	Welche Entscheidungen ändern sich?	Maßnahmenpläne, Budgets, Verantwortlichkeiten, Controlling, Targets.	Doppelte Wesentlichkeit bleibt Compliance-Übung.

4.1 Stakeholder und stille Betroffene

Stakeholderdialog ist für die Impact-Perspektive zentral, aber schwierig. Viele Betroffene können nicht direkt sprechen: künftige Generationen, Ökosysteme, Tiere, indirekt betroffene Gemeinschaften, Beschäftigte in weit entfernten Lieferketten oder Menschen in autoritären Kontexten. Deshalb reicht ein Stakeholder-Workshop mit gut erreichbaren Gruppen nicht aus.

Eine gute doppelte Wesentlichkeitsanalyse braucht mehrere Quellen: direkte Dialoge, Beschwerdemechanismen, Gewerkschaften, NGOs, wissenschaftliche Daten, Medienberichte, Lieferantenaudits, regionale Risikoindikatoren, Menschenrechtsanalysen und ökologische Daten. In der Wirkungsökonomie entspricht das dem Gedanken der Wirkungsempfänger: Jede Wirkungsanalyse muss fragen, wer betroffen ist, auch wenn diese Betroffenen im Prozess nicht selbst präsent sein können.

5. Was heute konkret gemessen und berichtet wird

Die ESRS-Berichterstattung folgt einer strukturierten Logik. Zunächst gibt es allgemeine Angaben, etwa zu Governance, Strategie, Geschäftsmodell, Verfahren zur Identifikation und Bewertung von IROs sowie den abgedeckten Berichtspflichten. Danach folgen thematische Standards in Umwelt, Sozialem und Governance.

Wichtig ist: Die doppelte Wesentlichkeitsprüfung entscheidet nicht nur, ob ein Thema erwähnt wird. Sie beeinflusst, welche Angaben zu Policies, Actions, Targets, Metrics und finanziellen Effekten relevant werden. Ein wesentliches Thema sollte nicht nur als Risiko oder Impact benannt werden. Es braucht eine Beschreibung, wie das Unternehmen damit umgeht, welche Ziele es verfolgt, welche Maßnahmen laufen und wie Fortschritt gemessen wird.

Die folgenden Bereiche sind für die Wirkungsökonomie besonders wichtig, weil sie bereits heute Daten erzeugen, die später in WÖk-IDs, Scorecards, Produktpässe, Wirkungsdatenräume und Impact-Controlling übersetzt werden könnten.

ESRS-Themenfeld	Beispiele für gemessene oder berichtete Informationen	WÖk-Relevanz
E1 Klimawandel	Scope-1/2/3-Emissionen, Energie, Übergangspläne, Klimarisiken, Ziele.	Klimawirkung, CO2-Kosten, Transformationspfad, Resilienz.
E2 Verschmutzung	Luft-, Wasser-, Bodenverschmutzung, gefährliche Stoffe.	Gesundheitswirkung, Ökosystemwirkung, Produkt- und Prozessrisiken.
E3 Wasser und Meeresressourcen	Wasserentnahme, Wasserverbrauch, Wasserstressgebiete, Abwasser.	Wasser als Wirkung und als Outside-In-Abhängigkeit.
E4 Biodiversität und Ökosysteme	Standorte in sensiblen Gebieten, Treiber des Biodiversitätsverlusts, Maßnahmen.	Nichtkompensierbare Wirkungsgrenzen, Standort- und Lieferkettenrisiken.
E5 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	Materialflüsse, Abfall, Recycling, zirkuläre Geschäftsmodelle.	Produktwirkung, Ressourcenintensität, Kreislauffähigkeit.
S1 Eigene Belegschaft	Arbeitsbedingungen, Löhne, Sicherheit, Diversity, Weiterbildung.	Wirkung auf Mitarbeitende, Produktivität, Vertrauen, Fachkräfte.
S2 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	Arbeitsrechte, Menschenrechte, Sicherheit, Löhne in Lieferketten.	Lieferkettenwirkung, Risiko, Vorleistungsqualität.
S3 Betroffene Gemeinschaften	Landnutzung, indigene Rechte, lokale Auswirkungen, Sicherheit.	Wirkungsempfänger jenseits direkter Vertragsbeziehungen.
S4 Verbraucher:innen und Endnutzer:innen	Produktsicherheit, Datenschutz, Zugang, Gesundheit, Information.	Produktverantwortung, Wirkung im Nutzungskontext.
G1 Unternehmensführung	Korruption, Lobbying, Zahlungspraktiken, Geschäftsethik, Lieferantenbeziehungen.	Demokratie- und Governance-Wirkung, Vertrauen, Machtbegrenzung.

5.1 Beispiele konkreter Messgrößen

Wirkungsfeld	Mögliche Kennzahlen / Datenquellen	Inside-Out	Outside-In
Klima	t CO2e, Energieverbrauch, Anteil erneuerbarer Energie, Scope 3 Datenqualität.	Beitrag zu Emissionen und Klimawandel.	CO2-Preise, Regulierung, physische Risiken, Kapitalkosten.
Wasser	m3 Entnahme, Verbrauch, Wasserstressfaktor, Abwasserqualität.	Belastung lokaler Wasserressourcen.	Produktionsausfälle, Standortverwundbarkeit, Konflikte.
Arbeit	Living-Wage-Abdeckung, LTIFR, Überstunden, Tarifbindung, Beschwerden.	Wirkung auf Beschäftigte und Lieferkettenarbeitende.	Fachkräfte, Streiks, Rechtsrisiken, Produktivität.
Gesundheit	Produktsicherheitsfälle, gefährliche Stoffe, Rückrufe, Unfallraten.	Gesundheitliche Belastung oder Schutzwirkung.	Haftung, Reputation, Nachfrage, Versicherung.
Biodiversität	Landnutzung, Standorte in sensiblen Gebieten,	Verlust oder Schutz von	Rohstoffverfügbarkeit, Genehmigungen, rechtliche

	Entwaldungsrisiko.	Ökosystemen.	Risiken.
Governance	Korruptionsfälle, Whistleblowing, Lobbying-Transparenz, Zahlungspraxis.	Wirkung auf Vertrauen und faire Märkte.	Bußgelder, Ausschlüsse, Finanzierung, Lizenz zum Operieren.

5.2 Was berichtet wird - und was nicht automatisch entsteht

Berichtet werden vor allem Informationen, die für Nutzer:innen der Nachhaltigkeitserklärung relevant sind. Dazu gehören Governance-Strukturen, Strategiebezug, IRO-Management, Policies, Actions, Targets und Metrics. Aber ein Bericht ist noch keine Steuerung. Die Daten können sauber berichtet und geprüft sein, ohne dass sie automatisch Einkaufsentscheidungen, Investitionsentscheidungen oder Managementvergütung verändern.

Genau hier liegt die zentrale Anschlussfrage. Wenn eine Wesentlichkeitsanalyse zeigt, dass Wasserstress in einer Lieferkette wesentlich ist, muss das Unternehmen entscheiden: Gibt es ein Ziel? Gibt es einen Verantwortlichen? Gibt es Budget? Gibt es einen Zeitplan? Gibt es Konsequenzen für Lieferantenauswahl, Produktdesign oder Preis? Gibt es Szenarien für Lieferausfall? Gibt es eine Abweichungsanalyse? Gibt es interne Eskalationsstufen? Ohne diese Rückfragen bleibt Wesentlichkeit Berichtsmaterial.

6. Was mit den Informationen heute passiert - und wo die Lücke liegt

Heute landen die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse vor allem in der Nachhaltigkeitserklärung. Sie werden durch interne Gremien abgestimmt, im Lagebericht verankert, von Prüfer:innen mit begrenzter Sicherheit geprüft und von Investor:innen, Banken, Ratingagenturen, NGOs, Kund:innen, Mitarbeitenden, Medien und Behörden gelesen.

In guten Unternehmen passiert mehr. Die Ergebnisse fließen in Enterprise Risk Management, interne Kontrollsysteme, Strategieprozesse, Transformationspläne, Lieferantenmanagement, Produktentwicklung, Compliance, Finanzierung, Versicherungsdialoge und Management-Informationen. In weniger reifen Unternehmen bleibt der Prozess stärker berichtsorientiert. Dann entsteht ein jährlicher Reportingzyklus, aber keine laufende Steuerung.

Die Lücke lässt sich präzise formulieren: Doppelte Wesentlichkeit identifiziert Relevanz. Impact-Management organisiert Verantwortung. Impact-Controlling organisiert Rückkopplung. Wirkungsökonomie organisiert systemische Anreize.

Ein Unternehmen kann also vier Reifestufen durchlaufen: Erstens Reporting: Wir legen offen. Zweitens Management: Wir steuern Maßnahmen. Drittens Controlling: Wir prüfen Wirkung und korrigieren Entscheidungen. Viertens Rückkopplung: Wirkung beeinflusst Preise, Kapital, Beschaffung, Vergütung, Steuern oder öffentliche Entscheidungen. Viele Unternehmen stehen heute zwischen Stufe eins und zwei.

Reifestufe	Was passiert mit den Informationen?	Typische Schwäche
1. Reporting	IROs werden dokumentiert und offengelegt.	Keine Entscheidung ändert sich zwingend.
2. Management	Policies, Maßnahmen und Ziele werden definiert.	Ziele sind oft nicht mit Budget, Capex oder Geschäftsmodell verbunden.
3. Controlling	KIIs, Scorecards, Forecasts und Abweichungsanalysen steuern die Umsetzung.	Datenqualität, Verantwortlichkeiten und IT sind häufig unzureichend.
4. Governance	Vorstand, Aufsicht, Risiko, Finanzen und Strategie nutzen Impact-Daten.	Silos zwischen Nachhaltigkeit, Risiko, Finanzen und operativem Geschäft.
5. Rückkopplung	Impact-Daten verändern Preise, Kapital, Beschaffung, Förderung, Vergütung.	Dafür fehlen heute oft externe Anreiz- und Rechtsarchitekturen.

6.1 Warum Berichte oft nicht reichen

Berichte sind wichtig, weil sie Sichtbarkeit schaffen. Sichtbarkeit ist aber nur die erste Hälfte. Die zweite Hälfte ist Folge. Ein Tachometer im Auto ist nützlich, aber er bremst nicht selbst. Ein Thermometer zeigt Temperatur, aber es heizt oder kühlt nicht automatisch. Ein Nachhaltigkeitsbericht zeigt Informationen, aber er verändert keine Lieferkette, solange niemand daraus eine Entscheidung ableitet.

Die Wirkungsökonomie setzt genau bei diesem Unterschied an. Berichtsdaten beantworten: Was wurde offengelegt? Steuerungsdaten beantworten: Welche Entscheidung muss sich dadurch verändern? Wirkungsdaten beantworten zusätzlich: Welche Zustände verändern sich tatsächlich, und wie wird daraus gelernt?

7. Inside-Out im Detail: Wirkung des Unternehmens auf Mensch, Umwelt und Gesellschaft

Inside-Out ist die Wirkungsperspektive. Sie fragt, was ein Unternehmen verursacht, zu was es beiträgt oder womit es durch Geschäftsbeziehungen verbunden ist. Diese Perspektive ist anspruchsvoll, weil sie über die Grenzen des eigenen Werks hinausgeht. Ein Unternehmen wirkt nicht nur dort, wo es besitzt oder direkt kontrolliert. Es wirkt über Rohstoffe, Lieferanten, Logistik, Nutzung, Entsorgung, Kapital, Daten und Kommunikation.

Die Inside-Out-Perspektive verlangt deshalb eine Wirkungskette. Bei einem T-Shirt beginnt sie nicht im Laden. Sie beginnt beim Baumwollanbau, bei Wasser, Pestiziden, Boden, Löhnen und Arbeitsrechten. Sie läuft weiter über Spinnen, Färben, Nähen, Transport, Verkauf, Waschen, Tragen und Entsorgung. Bei Software beginnt sie nicht beim Code. Sie umfasst Daten, Energieverbrauch, algorithmische Fairness, Suchtpotenziale, Desinformation, Datenschutz und Arbeitsbedingungen in der Moderation.

Inside-Out heißt nicht, dass jede Wirkung exakt messbar ist. Es heißt, dass das Unternehmen systematisch fragt, welche Zustandsveränderungen plausibel, beobachtbar, messbar oder risikorelevant sind. Es braucht direkte Daten, Schätzungen, Proxies, qualitative Evidenz, Stakeholderhinweise, wissenschaftliche Daten und klare Unsicherheitsangaben.

Für die Wirkungsökonomie ist diese Perspektive zentral, weil Wirkung eine tatsächliche Zustandsveränderung ist. Ein Output reicht nicht. 1.000 produzierte Solarmodule sind Output. Die Wirkung hängt davon ab, welche Energie sie ersetzen, wie sie hergestellt wurden, welche Rohstoffe sie benötigen, wie lange sie halten, wie sie recycelt werden, und welche Marktdynamik sie auslösen.

7.1 Inside-Out-Fragen, die jede Wesentlichkeitsprüfung braucht

- Welche Menschen, Gruppen, Ökosysteme, Institutionen oder künftigen Generationen können betroffen sein?
- Welche Wirkungen entstehen in eigenen Standorten, in Lieferketten, bei Kund:innen und am Ende des Lebenszyklus?
- Welche Wirkungen sind tatsächlich eingetreten, welche sind potenziell, welche sind indirekt oder verzögert?
- Welche negativen Wirkungen sind schwer, weitreichend oder kaum behebbar?
- Welche positiven Wirkungen sind real, zusätzlich, dauerhaft und nicht bloß kommunikativ?
- Welche Betroffenen können nicht selbst sprechen und müssen über Daten, Forschung oder Stellvertretung berücksichtigt werden?
- Welche schweren negativen Wirkungen dürfen nicht durch positive Einzelwerte kompensiert werden?

7.2 Inside-Out und Nichtkompensation

Ein häufiger Fehler in Nachhaltigkeitsbewertungen ist das Aufrechnen. Ein Unternehmen verbessert den CO₂-Wert, hat aber problematische Arbeitsbedingungen. Oder es stärkt Diversität, verursacht aber schwere Umweltschäden. Durchschnittslogiken können solche Konflikte verdecken.

Die Wirkungsökonomie setzt hier mit Nichtkompensation und Reverse Merit Order an. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht verschwinden, nur weil an anderer Stelle positive Werte stehen. Ein T-Shirt bleibt problematisch, wenn Kinderarbeit darin steckt, auch wenn der Transport klimafreundlich war. Eine digitale Plattform bleibt problematisch, wenn sie systematisch Desinformation verstärkt, auch wenn sie Bildungsinhalte anbietet.

Doppelte Wesentlichkeit verlangt rechtlich nicht zwingend eine solche WÖk-Engpasslogik. Aber sie schafft die Datenbasis, um sie später einzuführen. Gerade deshalb gehört die doppelte Wesentlichkeit in die Wirkungsökonomie: Sie liefert die ersten strukturierten Hinweise darauf, wo rote Linien, Mindestbedingungen und Wirkungsgrenzen liegen.

8. Outside-In im Detail: Risiken, Chancen, Resilienz und Geschäftsmodell

Outside-In ist die finanzielle und strategische Perspektive. Sie fragt, wie Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen zurückwirken. Diese Rückwirkung kann direkt finanziell sein: höhere Kosten, geringerer Umsatz, Wertminderung, Bußgeld, Versicherungsprämie, teureres Kapital. Sie kann aber auch strategisch oder operativ beginnen: Lieferausfall, Fachkräftemangel, Reputationsverlust, regulatorische Unsicherheit, Technologiebruch oder Nachfrageverschiebung.

Viele Outside-In-Themen sind Abhängigkeiten. Ein Lebensmittelunternehmen hängt von fruchtbaren Böden, Wasser, stabilem Klima, Bestäubung, Energie, Logistik und Arbeitskräften ab. Ein Rechenzentrumsbetreiber hängt von Strom, Kühlung, Wasser, Standortsicherheit, Netzinfrastruktur, Akzeptanz und Regulierung ab. Ein Medienunternehmen hängt von Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Pressefreiheit, Plattformzugang und Informationsqualität ab.

Die Outside-In-Perspektive ist deshalb kein bloßes Finanzthema. Sie ist Resilienzdiagnostik. Sie zeigt, ob ein Geschäftsmodell in einer veränderten Welt tragfähig bleibt. Ein Unternehmen, das kurzfristig profitabel ist, aber von knappen Ressourcen, instabilen Lieferketten oder gesellschaftlichem Misstrauen abhängig bleibt, ist nicht resilient.

Doppelte Wesentlichkeit verbindet damit Nachhaltigkeit und Risikomanagement. Klimarisiken, Biodiversitätsrisiken, Wasserstress, Menschenrechtsrisiken, Fachkräftemangel, gesellschaftliche Polarisierung, politische Instabilität und Datensicherheit werden nicht als externe Nebenthemen behandelt, sondern als mögliche Treiber von finanziellen Effekten und strategischer Verwundbarkeit.

8.1 Outside-In-Risikotypen

Risikotyp	Beispiel	Mögliche finanzielle Wirkung
Physische Risiken	Dürre, Hitze, Überschwemmung, Sturm.	Produktionsausfall, höhere Versicherung, Anlagenwertverlust.
Transitionsrisiken	CO ₂ -Preis, Regulierung, Technologieverschiebung.	Höhere Kosten, stranded assets, Investitionsbedarf.
Lieferkettenrisiken	Wasserstress, Arbeitsrechtsverstöße, geopolitische Konflikte.	Lieferausfall, Qualitätsprobleme, Einkaufskosten, Rechtsrisiken.
Marktrisiken	Veränderte Nachfrage, Kundenerwartungen, Substitution.	Umsatzverlust, Margendruck, Portfolioabwertung.
Reputationsrisiken	Greenwashing, Menschenrechtsfälle, Umweltvorfälle.	Vertrauensverlust, Absatzzrückgang, Finanzierungskosten.
Finanzierungsrisiken	Schlechtere ESG-/Impact-Daten, Bankanforderungen.	Höhere Kapitalkosten, geringerer Zugang zu Kapital.
Versicherbarkeitsrisiken	Zunehmende Schäden oder schlechte	Prämienanstieg, Ausschlüsse,

	Prävention.	unversicherbare Standorte.
Demokratie- und Governance-Risiken	Korruption, Desinformation, Rechtsunsicherheit.	Marktunsicherheit, Ausschlüsse, Sanktionen, Vertrauensverlust.

8.2 Resilienz als Brückenbegriff

Resilienz bedeutet nicht nur, Krisen zu überstehen. Resilienz bedeutet, so organisiert zu sein, dass Schocks, Langfristveränderungen und Rückkopplungen nicht das ganze System destabilisieren. Für Unternehmen heißt das: Sie brauchen Daten über Abhängigkeiten, Frühwarnindikatoren, Alternativen, Redundanzen, Lernschleifen und Anpassungsfähigkeit.

Doppelte Wesentlichkeit ist hier ein Frühwarnsystem. Sie zeigt, welche externen Veränderungen für das Unternehmen relevant werden und welche eigenen Wirkungen später zurückschlagen können. Ein negativer Impact ist oft das Risiko von morgen. Wer heute Menschenrechte in der Lieferkette ignoriert, erzeugt morgen Rechts-, Reputations-, Liefer- und Finanzierungsrisiken. Wer heute Wasserstress verstärkt, gefährdet die eigene Rohstoffbasis. Wer heute Vertrauen beschädigt, verliert morgen Akzeptanz.

9. Von Wesentlichkeit zu Impact-Management

Impact-Management ist die organisatorische Antwort auf doppelte Wesentlichkeit. Die Analyse sagt, was wesentlich ist. Management sagt, wer handelt, mit welchem Ziel, mit welchen Ressourcen, in welchem Zeitraum und mit welcher Verantwortung.

Ein Impact-Management-System braucht mehrere Ebenen. Erstens Governance: Vorstand, Aufsicht, Risikofunktion, Controlling, Nachhaltigkeit, Recht, Einkauf, Produktentwicklung, Personal und Kommunikation müssen wissen, welche Rolle sie haben. Zweitens Strategie: Die wesentlichen IROs müssen in Geschäftsmodell, Portfolio, Märkte, Investitionen und Transformationspfade eingehen. Drittens Ziele: Für wesentliche Themen braucht es konkrete, überprüfbare Ziele. Viertens Maßnahmen: Ziele müssen mit Programmen, Budgets, Verantwortlichen und Zeitplänen verbunden werden. Fünftens Daten: Der Fortschritt muss messbar sein. Sechstens Lernen: Abweichungen müssen Entscheidungen verändern.

Impact-Management unterscheidet sich von Nachhaltigkeitskommunikation. Es reicht nicht, eine positive Absicht zu formulieren. Ein Unternehmen muss zeigen, wie Wirkung in Prozesse und Entscheidungen eingebaut ist. Das beginnt im Einkauf, in Capex-Entscheidungen, in Produktentwicklung, in Personalpolitik, in Risikobudgets und in Lieferantenbeziehungen.

Ein gutes Impact-Management fragt nicht nur, wie negative Wirkungen reduziert werden. Es fragt auch, wo das Unternehmen positive Netto-Wirkung erzeugen kann. Diese Frage darf jedoch nicht zu Greenwashing führen. Positive Wirkung muss real, zusätzlich, nachweisbar und nicht durch schwere negative Wirkungen überdeckt sein.

9.1 Bausteine eines Impact-Management-Systems

Baustein	Leitfrage	Ergebnis
Governance	Wer entscheidet über Wirkung?	Mandate, Rollen, Ausschüsse, Eskalationswege.
Strategie	Wie verändert Wirkung das Geschäftsmodell?	Transformationspfad, Portfolioentscheidungen, Marktpositionierung.
Ziele	Welche Zustände sollen verbessert oder geschützt werden?	Targets, Schwellen, Mindestbedingungen, Zeitachsen.
Maßnahmen	Was wird konkret getan?	Programme, Investitionen, Lieferantenentwicklung, Produktänderungen.
Daten	Wie wird Wirkung beobachtet?	KIIs, Datenquellen, Datenqualität, Audits, Scorecards.

Anreize	Welche Entscheidungen werden dadurch anders?	Capex-Kriterien, variable Vergütung, Beschaffung, Preislogik.
Kommunikation	Wie wird Wirkung wahrhaftig erklärt?	Berichte, interne Kommunikation, Produktinformation, Stakeholderdialog.
Lernen	Wie korrigiert das Unternehmen?	Reviews, Abweichungsanalysen, Lessons Learned, neue Maßnahmen.

9.2 Impact-Management als Antwort auf Silos

In vielen Unternehmen arbeiten Nachhaltigkeit, Risikomanagement, Controlling und Strategie noch nebeneinander. Die doppelte Wesentlichkeit macht diese Trennung unpraktisch. Ein Thema wie Wasserstress ist gleichzeitig Impact, Risiko, Kostenfaktor, Lieferkettenfrage, Reputationsfrage und Resilienzfrage. Es kann nicht nur im Nachhaltigkeitsteam liegen.

Impact-Management muss deshalb bereichsübergreifend organisiert sein. Das Nachhaltigkeitsteam liefert nicht allein die Wahrheit. Die Risikofunktion liefert nicht allein die Relevanz. Das Controlling liefert nicht allein die Steuerung. Erst die Verbindung erzeugt Wirkungskompetenz.

10. Impact-Controlling: von KPI zu KII, NWI und T-SROI

Impact-Controlling ist die laufende Steuerung von Wirkung. Es erweitert klassisches Controlling, ersetzt es aber nicht. Unternehmen brauchen weiterhin Finanzkennzahlen, Liquidität, Kosten, Ergebnis, Produktivität und operative Performance. Aber diese Kennzahlen zeigen nicht, welche Zustände ein Unternehmen verändert.

Der Unterschied zwischen KPI und KII ist zentral. KPI bedeutet Key Performance Indicator. Ein KPI zeigt, wie leistungsfähig ein Prozess aus Sicht des Unternehmens ist: Umsatz, Marge, Cashflow, Lieferzeit, Marktanteil, Auslastung. KII bedeutet Key Impact Indicator. Ein KII zeigt, welche Wirkung ein Prozess, Produkt, Standort, Lieferant oder Projekt erzeugt: Emissionen, Wasserstress, Living-Wage-Abdeckung, Unfallrate, Reparierbarkeit, Datenschutzverletzungen, Lieferantenbeschwerden, Produktsicherheit, Vertrauenswirkung oder Resilienz.

Impact-Controlling beginnt nicht bei der jährlichen Berichterstattung, sondern im Plan-Ist-Vergleich. Es fragt: Welche Wirkung war geplant? Was ist tatsächlich passiert? Warum gibt es Abweichungen? Welche Maßnahmen wirken? Welche Nebenwirkungen entstehen? Welche Risiken steigen? Welche Ziele müssen angepasst werden? Welche Entscheidung muss sich jetzt ändern?

Für die Wirkungsökonomie kommen zwei zusätzliche Ebenen hinzu. Der Netto-Wirkungs-Index, NWI, ist als WÖk-eigene operative Kennzahl zu verstehen, die positive und negative Wirkungen unter Mindestbedingungen, Datenqualität, Zeitwirkung und Nichtkompensation zusammenführt. Der T-SROI, Transformational Social Return on Investment, ist ein WÖk-eigener Vorschlag für eine Transformationskennzahl. Er fragt nicht nur, ob ein Projekt positive Netto-Wirkung hat, sondern ob es Systempfade, Märkte, Standards, Lieferketten, Kapitalflüsse oder Resilienz verändert.

Wichtig ist die Abgrenzung: SROI existiert als etablierter externer Ansatz zur Monetarisierung sozialer Wirkung. T-SROI in der Wirkungsökonomie ist ein eigener, weiterentwickelter Vorschlag. Er ist nicht heutiger gesetzlicher Standard. Ebenso ist der hier verwendete NWI als Netto-Wirkungs-Index ein WÖk-Begriff und nicht mit anderen NWI-Abkürzungen, etwa nationalen Wohlfahrtsindizes, zu verwechseln.

10.1 Controlling-Architektur

Ebene	Frage	Instrumente	Entscheidung
KPI	Ist das Unternehmen wirtschaftlich handlungsfähig?	Umsatz, Marge, Cashflow, Produktivität, Qualität.	Budget, Kosten, Effizienz, Profitabilität.
KII	Welche Zustände verändern wir?	CO2, Wasser, Arbeit, Gesundheit, Biodiversität, Governance, Resilienz.	Maßnahmen, Lieferanten, Produktdesign, Risikosteuerung.
Scorecard	Wie wird ein Wirkungsfeld	Skalen, Benchmarks, WÖk-	Priorisierung und

	bewertet?	IDs, Datenqualität.	Steuerungsbedarf.
NWI	Wie ist die Netto-Wirkung operativ zu bewerten?	Zusammenführung unter Nichtkompensation und Datenqualität.	Portfolio- und Managementsteuerung.
T-SROI	Verändert eine Investition den Transformationspfad?	Netto-Wirkung plus Hebel-, Multiplikator-, Zeit- und Resilienzlogik.	Investitions-, Förder- und Transformationsentscheidung.

10.2 Was Impact-Controlling konkret leisten muss

- Wesentliche IROs in messbare Steuerungsgrößen übersetzen.
- Datenquellen und Verantwortlichkeiten definieren.
- Datenqualität, Unsicherheit und Schätzungen sichtbar machen.
- Ziele, Schwellen und rote Linien operationalisieren.
- Plan-Ist-Abweichungen und Ursachen analysieren.
- Wirkung in Capex, Opex, Einkauf, Produktentwicklung und Vergütung zurückführen.
- Risiko- und Resilienzindikatoren integrieren.
- Nebenwirkungen, Rebound-Effekte und Zielkonflikte dokumentieren.
- Lernschleifen und Versionierung ermöglichen.

10.3 Interne Kontrollen und Assurance

Sobald Nachhaltigkeitsinformationen geprüft werden, reicht eine Excel-basierte Datensammlung nicht mehr aus. Unternehmen brauchen interne Kontrollen für Nachhaltigkeitsdaten: Datenverantwortliche, Freigaben, Plausibilitätsprüfungen, Änderungsprotokolle, Dokumentation, Systemzugriffe, Rollenrechte und Prüfpfade. Das ist nicht nur Compliance. Es ist die Voraussetzung dafür, dass Impact-Controlling verlässlich wird.

Ein Impact-Dashboard ohne Datenqualität ist gefährlich. Es erzeugt Scheingenaugigkeit. Deshalb muss jedes KII eine Datenqualitätsklasse haben: gemessen, berechnet, geschätzt, plausibilisiert, extern geprüft, unsicher. Die Wirkungsökonomie sollte dies deutlich auf der Website erklären: Gute Wirkungsmessung behauptet nicht, alles perfekt zu wissen. Sie macht Unsicherheit sichtbar und lernfähig.

11. Impact-Marketing und Wirkungskommunikation

Wenn Unternehmen über ihre Wirkung berichten und steuern, entsteht automatisch eine Kommunikationsfrage. Diese Kommunikation kann nach außen gehen: an Kund:innen, Investor:innen, Medien, Politik, NGOs oder Bewerber:innen. Sie kann nach innen gehen: an Mitarbeitende, Führungskräfte, Betriebsräte, Standorte, Einkauf, Vertrieb oder Produktentwicklung.

Impact-Marketing darf nicht bedeuten, Wirkung schön zu erzählen. Es muss bedeuten, Wirkung verständlich und überprüfbar zu erklären. Der Unterschied ist entscheidend.

Nachhaltigkeitskommunikation kann Vertrauen aufbauen, wenn sie präzise, ehrlich und nachvollziehbar ist. Sie kann Vertrauen zerstören, wenn sie Greenwashing, Impact-Washing oder Purpose-Sprache ohne Rückkopplung erzeugt.

Doppelte Wesentlichkeit liefert dafür eine Grundlage. Ein Unternehmen sollte nicht primär über Nebenthemen kommunizieren, während seine wesentlichen negativen Wirkungen verborgen bleiben. Wer in der Wesentlichkeitsanalyse Wasserstress, Menschenrechte oder Produktsicherheit als wesentlich identifiziert hat, sollte nicht nur über Baumpflanzaktionen sprechen. Wirkungskommunikation muss proportional zur Wesentlichkeit sein.

Für die Wirkungsökonomie ist Impact-Marketing ein heikler Begriff. Es sollte nicht als Verkaufsinstrument verstanden werden, sondern als Übersetzung von Wirkungsdaten in verständliche, faire und handlungsrelevante Information. Gute Wirkungskommunikation erklärt: Was wurde gemessen? Was bedeutet es? Was bedeutet es nicht? Welche Unsicherheit bleibt? Welche Wirkung ist positiv, welche negativ? Welche Maßnahmen folgen daraus?

11.1 Regeln für wirkungsökonomische Kommunikation

- Erst Daten, dann Aussage.
- Erst Wesentlichkeit, dann Kampagne.
- Keine positiven Einzelaspekte verwenden, um schwere negative Wirkungen zu überdecken.
- Wirkung nicht mit Absicht, Purpose, Image oder Aktivität verwechseln.
- Unsicherheit und Grenzen benennen.
- Konkrete Beispiele nutzen, aber nicht anekdotisch verallgemeinern.
- Zielgruppen nicht beschämen, sondern handlungsfähig machen.
- Interne Kommunikation so gestalten, dass Mitarbeitende Widersprüche ansprechen können.

12. Wirkungsökonomie: vom Bericht zur Rückkopplungsarchitektur

Die Wirkungsökonomie beginnt dort, wo doppelte Wesentlichkeit und Impact-Controlling nicht mehr nur interne Unternehmensprozesse sind, sondern in die Anreizstruktur der Gesellschaft zurückwirken. Der heutige CSRD-/ESRS-Rahmen erzeugt Daten, Offenlegung und teilweise Prüfung. Er verändert aber nicht automatisch Steuersätze, Preise, Kapitalzugang, öffentliche Beschaffung, Förderlogiken, Versicherungsprämien oder Wirkungshaushalte.

Die Wirkungsökonomie fragt deshalb: Was müsste passieren, damit die Daten aus der doppelten Wesentlichkeitsprüfung nicht im Bericht enden? Die Antwort lautet: Sie müssen als Wirkungsdaten in eine Rückkopplungsarchitektur eingebaut werden. Diese Architektur braucht gemeinsame Begriffe, Indikatoren, WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Datenräume, digitale Produktpässe, Prüfung, Wirkungsrat, Schutz vor Missbrauch und demokratische Kontrolle.

Doppelte Wesentlichkeit ist dafür ein natürlicher Ausgangspunkt. Sie ordnet Impacts, Risks and Opportunities. Sie zwingt zum Blick auf Wertschöpfungsketten. Sie verbindet Inside-Out und Outside-In. Sie erzeugt Managementinformationen. Sie verlangt Dokumentation. Sie öffnet die Tür zum Impact-Controlling.

Aber die Wirkungsökonomie muss darüber hinausgehen. Sie muss Wirkung nicht nur identifizieren, sondern bewerten. Sie muss positive und negative Wirkungen nicht nur nebeneinanderstellen, sondern Netto-Wirkung unter Wirkungsgrenzen bestimmen. Sie muss schwere negative Wirkungen nichtkompensierbar machen. Sie muss Wirkung nicht nur berichten, sondern in Entscheidungen und Anreize rückkoppeln.

WÖk-These

CSRD/ESRS machen Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten sichtbar. Die Wirkungsökonomie macht diese Daten entscheidungs- und anreizrelevant.

12.1 Von der CSRD zur WÖk-Datenarchitektur

CSRD/ESRS-Ebene	WÖk-Übersetzung	Rückkopplung
Sustainability Matter	Wirkungsfeld	Themenfeld für Scorecards und Glossar.
IRO	Wirkung, Wirkungsrisiko, Wirkungschance	Ausgangspunkt für Management, Risiko und Controlling.
Disclosure Requirement	Datenanforderung / WÖk-ID	Standardisierte Indikatoradresse.
Metric	KII / Messwert	Plan-Ist-Steuerung und Benchmarkvergleich.
Target	Wirkungsziel	Management- und Transformationspfad.
Policy / Action	Wirkungsmaßnahme	Budget, Verantwortlichkeit, Umsetzung.
Sustainability Statement	Wirkungsbericht	Transparenz, Assurance, Stakeholderinformation.

Digital tagging	Wirkungsdatenraum / DPP-Anschluss	Maschinenlesbare Rückkopplung in Systeme.
-----------------	-----------------------------------	---

13. Zielbild eines wirkungsfähigen Unternehmens-Operating-Models

Ein Unternehmen, das doppelte Wesentlichkeit ernst nimmt, braucht ein Operating Model. Es reicht nicht, jährlich einen Prozess zu starten und danach einen Bericht zu erstellen. Die Organisation muss wissen, wo Wirkung entsteht, wer sie steuert, welche Daten fließen und welche Entscheidungen sich dadurch verändern.

Das Zielbild ist ein Unternehmen als lernendes Wirkungssystem. Geschäftsführung und Aufsicht setzen den Rahmen. Strategie übersetzt wesentliche IROs in Transformationspfade. Risikomanagement integriert Outside-In-Risiken und Inside-Out-Rückschläge. Controlling verbindet KPI und KII. Nachhaltigkeit koordiniert Standards, Stakeholder, Daten und Methodik. Einkauf steuert Lieferantewirkung. Produktentwicklung steuert Lebenszykluswirkung. Personal steuert Arbeitswirkung, Wirkungskompetenz und Kultur. Kommunikation übersetzt Wirkung wahrhaftig. IT und Datenmanagement sichern Datenräume, Schnittstellen und Qualität.

Ein solches Modell braucht nicht überall große neue Abteilungen. Oft geht es darum, vorhandene Funktionen anders zu verbinden. Die wichtigste organisatorische Änderung ist die Rückkopplung: Wirkung muss vor Entscheidungen sichtbar sein, nicht erst danach im Bericht.

13.1 Rollenmodell

Funktion	Aufgabe in der doppelten Wesentlichkeit	Aufgabe in Impact-Management/Controlling
Vorstand / Geschäftsführung	Freigabe der Wesentlichkeit, strategische Verantwortung.	Wirkungsziele, Ressourcen, Anreize, Eskalation.
Aufsicht / Audit Committee	Prüfung von Prozess, Governance und Bericht.	Überwachung von Wirkung, Risiko, Datenqualität.
Nachhaltigkeit	Methodik, ESRS-Mapping, Stakeholder, Bericht.	Koordination von Wirkungsdaten und Maßnahmen.
Risikomanagement	Financial Materiality und Risikoabgleich.	Integration von Wirkungsrisiken in ERM, Szenarien, Resilienz.
Controlling / Finanzen	Finanzielle Effekte, Datenanschluss, Capex/Opex.	KPI/KII-Dashboard, Plan-Ist, NWI/T-SROI, Business Cases.
Einkauf	Lieferketten-IROs, Lieferantendaten.	Lieferantentwicklung, Kriterien, Verträge, Risikoeskalation.
Produktentwicklung	Produktbezogene Auswirkungen und Chancen.	Ökodesign, Sicherheit, Kreislauf, Nutzungswirkung.
HR	S1-Themen, Arbeitsbedingungen, Kompetenzen.	Wirkungskompetenz, Kultur, Anreize, Gesundheit.
Kommunikation / Marketing	Offenlegung und Stakeholderinformation.	Wahrhaftige Wirkungskommunikation, Vermeidung von Greenwashing.
IT / Daten	Datenmodelle, Workflows, Kontrollen.	Wirkungsdatenraum, DPP, Datenqualität, Audit Trail.

13.2 Entscheidungspunkte

Wirkung muss an bestimmten Entscheidungspunkten eingebaut werden. Besonders wichtig sind Investitionsentscheidungen, Produktfreigaben, Lieferantefreigaben, Standortentscheidungen, M&A, Finanzierung, Versicherungen, Preisentscheidungen, Kampagnen, Personalentscheidungen und Krisenmanagement.

Ein wirkungsfähiger Freigabeprozess fragt nicht nur: Ist das Projekt profitabel? Er fragt zusätzlich: Welche wesentlichen IROs sind betroffen? Welche Daten liegen vor? Welche negativen Wirkungen

entstehen? Gibt es rote Linien? Welche positiven Netto-Wirkungen entstehen? Welche Risiken entstehen im Zeitverlauf? Welche Rückkopplung ist vorgesehen?

14. Beispiel: Textil-Lieferkette und Apfel als einfache Erklärmodelle

Für die Website und die Akademie sollten zwei einfache Beispiele durchgehend genutzt werden: das T-Shirt und der Apfel. Beide zeigen auf anschauliche Weise, warum doppelte Wesentlichkeit mehr ist als ein abstrakter Standardbegriff.

Das T-Shirt zeigt Lieferkettenwirkung. Ein günstiges Shirt kann im Laden harmlos aussehen. Seine Wirkung entsteht aber entlang der Kette: Baumwolle, Wasser, Pestizide, Löhne, Arbeitszeiten, Chemikalien, Energie, Transport, Nutzung, Mikroplastik, Entsorgung. Inside-Out fragt: Welche Zustände werden dadurch verändert? Outside-In fragt: Welche Risiken entstehen für das Unternehmen durch Regulierung, Kundenerwartungen, Lieferausfall, Reputationsschäden, Wasserstress oder Arbeitsrechtsverstöße?

Der Apfel zeigt Produkt- und Herkunftswirkung. Ein regionaler Bio-Apfel und ein importierter Apfel können im Regal ähnlich aussehen. Ihre Wirkung kann sich aber bei Transport, Wasserstress, Pestiziden, Arbeitsbedingungen, Biodiversität und regionaler Wertschöpfung unterscheiden. Inside-Out fragt nach Wirkung auf Klima, Wasser, Boden, Arbeit und Gesundheit. Outside-In fragt nach Lieferfähigkeit, Wetterrisiken, Preisrisiken, Herkunftsvertrauen und Regulierung.

Beide Beispiele sind didaktisch stark, weil sie nahe am Alltag liegen. Sie zeigen, dass doppelte Wesentlichkeit keine abstrakte Bilanztechnik ist, sondern eine systematische Frage nach Wirklichkeit: Was steckt in einem Produkt, einer Entscheidung oder einem Geschäftsmodell - und was kommt später auf das Unternehmen zurück?

Beispiel	Inside-Out	Outside-In	WÖk-Rückkopplung
T-Shirt	Wasser, Chemie, Arbeitsrechte, CO2, Abfall, Gesundheit.	Reputation, Lieferausfälle, Regulierung, Kosten, Nachfrage.	Scorecard, DPP, Lieferantensteuerung, Wirkungssteuerlogik.
Apfel	Transport, Wasser, Pestizide, Boden, Biodiversität, Arbeit.	Ernteaussfall, Wasserknappheit, Preisvolatilität, Herkunftsvertrauen.	Produktwirkung am Preisschild, regionale Wirkung, Datenlogik.
Solarstrom vs. Kohlestrom	Emissionen, Luftqualität, Gesundheit, Ressourcen.	CO2-Preise, stranded assets, Kapitalkosten, Resilienz.	Wirkungsbasierte Energie- und Investitionsentscheidungen.
Wohnung	Bezahlbarkeit, Energie, Gesundheit, Quartier, Teilhabe.	Regulierung, Versicherung, Leerstand, soziale Konflikte, Wertstabilität.	Wirkungsorientierte Mieten, Sanierung, Wirkungshaushalt.

15. Roadmap für Unternehmen und Forschung

Die doppelte Wesentlichkeit kann kurzfristig in Unternehmen verbessert werden, auch wenn die regulatorischen Details weiter in Bewegung sind. Entscheidend ist, die Analyse nicht als einmaliges Reportingprojekt zu behandeln, sondern als wiederkehrenden Steuerungsprozess.

Für Unternehmen empfiehlt sich eine dreistufige Roadmap. Phase eins schafft Klarheit: Themen, IROs, Datenquellen, Stakeholder, Prozesse und Verantwortlichkeiten. Phase zwei schafft Steuerung: Ziele, Maßnahmen, KIs, Dashboards, Risikointegration und Entscheidungspunkte. Phase drei schafft Rückkopplung: Capex, Opex, Lieferanten, Produktportfolio, Vergütung, Finanzierung, Versicherung und externe Kommunikation werden mit Wirkung verbunden.

Für Forschung und Wirkungsökonomie entstehen mehrere Arbeitsfragen: Wie lassen sich CSRD-/ESRS-Daten in WÖk-IDs übersetzen? Welche KIs sind für welche Branchen robust? Wie wird Datenqualität bewertet? Wie kann der NWI als Netto-Wirkungs-Index methodisch belastbar aufgebaut werden? Wie unterscheidet sich T-SROI sauber von SROI, ROI und klassischen ESG-Ratings? Wie

wird Nichtkompensation fair, prüfbar und verhältnismäßig operationalisiert? Wie verhindert man, dass Wirkungsmessung in Technokratie, Greenwashing oder Social-Credit-Logiken kippt?

15.1 Unternehmensroadmap

Phase	Zeithorizont	Ziel	Ergebnisse
1. Diagnose	0-6 Monate	Doppelte Wesentlichkeit solide aufbauen.	IRO-Landkarte, Methodik, Stakeholder, Dateninventar, Berichtslücken.
2. Steuerung	6-18 Monate	Impact-Management und Impact-Controlling integrieren.	KII, Scorecards, Ziele, Maßnahmen, Dashboard, Verantwortlichkeiten.
3. Integration	18-36 Monate	Wirkung in Entscheidungen einbauen.	Capex-Kriterien, Lieferantenlogik, Produktportfolio, Vergütung, Risiko.
4. Rückkopplung	36+ Monate	Wirkungsökonomische Anreizlogik pilotieren.	WÖk-ID-Mapping, DPP, NWI, T-SROI, Datenräume, Pilotprojekte.

15.2 Forschungsagenda

- Mapping zwischen ESRS-Datenpunkten, GRI, EU-Taxonomie, NACE und WÖk-IDs.
- Methodik für WÖk-Scorecards nach Branche und Produktgruppe.
- Operationalisierung von positiver Netto-Wirkung unter Nichtkompensation.
- Unterscheidung von Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und Transformationswirkung.
- NWI als operative Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl.
- Datenqualitätsklassen, Prüfstatus, Unsicherheitslogik und Versionierung.
- Schutzmechanismen gegen Wirkungssimulation, Greenwashing, KPI-Gaming und technokratische Übersteuerung.
- Verbindung von Impact-Controlling, ERM, Versicherung, Finanzierung und öffentlicher Beschaffung.

16. Verankerung auf wirkungsoekonomie.de

Das Thema sollte nicht nur im Glossar erscheinen. Doppelte Wesentlichkeit ist ein Knotenpunkt für mehrere Bereiche der Website: Verstehen, Glossar, Methoden, Unternehmen, Lieferketten, Daten, Impact-Controlling, Risikomanagement, Resilienz und Wirkungsökonomie.

Auf der Website sollte der Begriff zunächst einfach erklärt werden. Danach sollte eine ausführliche Erklärseite folgen, die Inside-Out, Outside-In, Impact Materiality, Financial Materiality, IROs und ESRS verständlich beschreibt. Wichtig ist dabei der WÖk-Anschluss: Doppelte Wesentlichkeit ist nicht das Ziel, sondern die Brücke von Reporting zu Wirkungssteuerung.

Zusätzlich sollte es eine Methoden-/Praxis-Seite geben: „Von der doppelten Wesentlichkeit zum Impact-Controlling“. Diese Seite kann zeigen, wie ein Unternehmen aus IROs Ziele, KIIs, Scorecards, Dashboards, Maßnahmen und Rückkopplungen ableitet. Sie sollte mit einfachen Beispielen arbeiten: T-Shirt, Apfel, Solarstrom, Wohnung.

Für den Unternehmensbereich sollte ein eigener Abschnitt entstehen: „Unternehmen als Wirkungssysteme“. Dort wird erklärt, warum Vorstand, Risiko, Finanzen, Einkauf, Produktentwicklung, HR und Kommunikation gemeinsam arbeiten müssen. Doppelte Wesentlichkeit wird dort als Governance-Thema eingeordnet.

Für den Datenbereich sollte eine Seite entstehen: „Berichtsdaten werden Wirkungsdaten“. Dort wird erklärt, wie CSRD-/ESRS-Daten, VSME, Lieferkettendaten, digitale Produktpässe, WÖk-IDs, Scorecards, NWI und T-SROI zusammenhängen.

Website-Bereich	Empfohlener Inhalt	Priorität
-----------------	--------------------	-----------

Glossar	Doppelte Wesentlichkeit, Impact Materiality, Financial Materiality, IRO, Impact-Controlling, Impact-Management.	Sehr hoch
Verstehen	Einfacher Grundartikel: Was bewirkt das Unternehmen - und was wirkt zurück?	Sehr hoch
Methoden	Wesentlichkeitsprüfung -> Impact-Management -> Impact-Controlling -> Rückkopplung.	Sehr hoch
Unternehmen	Unternehmen als Wirkungssysteme; Governance, Risiko, Strategie, Controlling.	Sehr hoch
Lieferkette	Inside-Out und Outside-In entlang von Lieferketten; T-Shirt-Beispiel.	Hoch
Produkte	Produktwirkung, DPP, Scorecard, Apfel-Beispiel.	Hoch
Daten & Infrastruktur	Wirkungsdatenraum, WÖk-ID, Datenqualität, ESRS-Mapping.	Hoch
Risikomanagement & Resilienz	Outside-In, Wirkungsrisiko, Versicherbarkeit, Finanzierung.	Hoch
Akademie	Lernmodul mit Übungen: IROs identifizieren und in KIs übersetzen.	Mittel/Hoch
FAQ / Einwände	Ist das nur Bürokratie? Ist das Greenwashing? Ist das Planwirtschaft?	Hoch

16.1 Textbaustein für eine zentrale Website-Erklärung

Website-Baustein

Doppelte Wesentlichkeit heißt: Ein Unternehmen schaut in zwei Richtungen. Es fragt erstens: Welche Wirkung haben unsere Produkte, Lieferketten, Standorte und Entscheidungen auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft? Das ist Inside-Out. Es fragt zweitens: Welche ökologischen, sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Entwicklungen wirken auf unser Geschäftsmodell, unsere Kosten, Risiken, Finanzierung und Resilienz zurück? Das ist Outside-In. Für die Wirkungsökonomie ist diese Prüfung ein wichtiger Anfang. Sie zeigt, was wesentlich ist. Entscheidend wird aber erst, was danach passiert: Werden diese Informationen in Ziele, Daten, Controlling, Beschaffung, Preise, Kapital und Entscheidungen zurückgeführt?

16.2 Konkrete neue oder zu stärkende Seiten

- [/glossar/doppelte-wesentlichkeit](#)
- [/glossar/impact-materiality](#)
- [/glossar/financial-materiality](#)
- [/glossar/iro-impacts-risks-opportunities](#)
- [/methoden/doppelte-wesentlichkeit](#)
- [/methoden/impact-controlling](#)
- [/methoden/impact-management](#)
- [/unternehmen/unternehmen-als-wirkungssysteme](#)
- [/daten/wirkungsdaten-und-esrs](#)
- [/risiko-resilienz/wirkungsrisiko-und-resilienz](#)
- [/lieferketten/doppelte-wesentlichkeit-in-der-lieferkette](#)
- [/akademie/modul-doppelte-wesentlichkeit](#)

17. Glossar, Checklisten und Arbeitsdefinitionen

17.1 Glossar

Begriff	Definition
---------	------------

Doppelte Wesentlichkeit	Bewertung von Nachhaltigkeit aus Impact-Perspektive und finanzieller Perspektive.
Impact Materiality	Wesentlichkeit der tatsächlichen oder potenziellen Wirkung des Unternehmens auf Menschen und Umwelt.
Financial Materiality	Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsthemen aufgrund finanzieller Risiken oder Chancen für das Unternehmen.
IRO	Impacts, Risks and Opportunities: Auswirkungen, Risiken und Chancen.
Impact-Management	Organisation von Wirkung durch Ziele, Maßnahmen, Verantwortung, Ressourcen und Lernen.
Impact-Controlling	Planung, Messung, Bewertung und Rückkopplung von Wirkung in Entscheidungen.
KII	Key Impact Indicator: Kennzahl für Zustandsveränderungen und Wirkungsrisiken.
NWI	WÖk-eigener Netto-Wirkungs-Index zur operativen Bewertung von Netto-Wirkung.
T-SROI	WÖk-eigener Transformational Social Return on Investment zur Bewertung systemischer Transformationswirkung.
Wirkungsrisiko	Möglichkeit negativer Zustandsveränderungen oder destabilisierender Rückwirkungen.
Wirkungsresilienz	Fähigkeit eines Systems, Wirkungsschocks, Risiken und Rückkopplungen zu überstehen und zu lernen.

17.2 Schnellcheck für Unternehmen

- Ist die doppelte Wesentlichkeitsanalyse mit Risiko, Finanzen, Strategie und operativen Bereichen verbunden?
- Gibt es für jedes wesentliche IRO einen Owner?
- Gibt es für jedes wesentliche Thema ein Ziel oder eine begründete Erklärung, warum nicht?
- Gibt es KIIs und Datenquellen mit Datenqualitätsangabe?
- Gibt es einen Plan-Ist-Prozess und Abweichungsanalysen?
- Verändern Impact-Daten Capex, Opex, Einkauf, Produktdesign oder Lieferanten?
- Sind schwere negative Wirkungen als rote Linien definiert?
- Wird Wirkung wahrhaftig kommuniziert, ohne positive Einzelaspekte zur Überdeckung zu nutzen?
- Gibt es Lernschleifen, Versionierung und Governance?
- Kann das Unternehmen erklären, was aus der Wesentlichkeitsanalyse konkret anders geworden ist?

17.3 Schnellcheck für wirkungsökonomie.de

- Doppelte Wesentlichkeit im Glossar ausführlich erklären.
- Impact-Controlling als eigene Methodenseite aufbauen.
- Inside-Out und Outside-In mit Alltagsbeispielen erklären.
- CSRD/ESRS als Daten- und Berichtsbasis erklären, aber nicht als fertige Wirkungsökonomie darstellen.
- T-SROI und NWI klar als WÖk-eigene Weiterentwicklungen kennzeichnen.
- Risikomanagement und Resilienz als Outside-In-Brücke erklären.
- Wirkungsdaten, WÖk-IDs und DPP als technische Übersetzung erklären.
- Auf jeder relevanten Seite die Frage beantworten: Was passiert mit den Informationen?

18. Quellen und Arbeitsgrundlagen

Dieses Arbeitspapier verbindet externe Rechts- und Standardquellen mit der internen Begriffswelt der Wirkungsökonomie. Die externen Quellen dienen der Einordnung des heutigen Regulierungs- und Reportingstandes. Die internen Quellen dienen der begrifflichen und methodischen Übersetzung in die Wirkungsökonomie.

18.1 Externe Quellen

- Europäische Kommission: Corporate sustainability reporting, Finance, Stand 2026. https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Richtlinie (EU) 2022/2464: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
- Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
- Richtlinie (EU) 2025/794: Stop-the-clock. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj/eng>
- Richtlinie (EU) 2026/470: Omnibus-Änderungen zu CSRD/CSDDD. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>
- Rat der EU: Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements, 24.02.2026. <https://www.consilium.europa.eu/>
- Europäische Kommission: Commission seeks feedback on revised sustainability reporting standards, 06.05.2026. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-seeks-feedback-revised-sustainability-reporting-standards-2026-05-06_en
- EFRAG: IG 1 Materiality Assessment Implementation Guidance, Mai 2024. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf
- EFRAG: ESRS Implementation Guidance documents, IG 1-3, 2024. <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents>
- Empfehlung (EU) 2025/1710: Voluntary sustainability reporting standard for SMEs (VSME). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng>
- CEAOB: Guidelines on limited assurance on sustainability reporting, 30.09.2024. https://finance.ec.europa.eu/document/download/8ac2df18-2ae1-4bc7-9d87-a4a740e48f5e_en
- Global Reporting Initiative: GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- EU-Taxonomie: Verordnung (EU) 2020/852. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

18.2 Interne WÖk-Arbeitsgrundlagen

- WOeK_Begriffsleitfaden_fuehrend_v1.0.md, Stand 21. Mai 2026.
- Natalie Weber: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026.
- Natalie Weber: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025.
- Natalie Weber: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, 2025.
- Natalie Weber: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025.
- Natalie Weber: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, 2025.
- Natalie Weber: Produktbesteuerung durch Wirkung / WP_Produkte, 2025.
- Natalie Weber: Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, 2025.
- Natalie Weber: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026.

18.3 Begriffliche Leitplanken

Für künftige Website- und Akademieinhalte sollte der führende Begriffsleitfaden maßgeblich bleiben. Insbesondere gelten folgende Regeln: Wirkung ist neutral und relational. Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung darf nicht mit Absicht, Output, Bericht, Image oder Haltung verwechselt werden. Positive Wirkung wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+

bewertet. Ziel der Wirkungsökonomie ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Schwere negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Einzelaspekte schön gerechnet werden.

Schlussfolgerung

Doppelte Wesentlichkeit ist die aktuell wichtigste Brücke zwischen europäischer Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Wirkungsökonomie. Sie zeigt, welche Wirkungen, Risiken und Chancen wesentlich sind. Die Wirkungsökonomie muss nun zeigen, wie daraus ein lernendes Steuerungssystem wird: mit Impact-Management, Impact-Controlling, Wirkungsdaten, Nichtkompensation, Resilienz, Kapitalrückkopplung und verständlicher Kommunikation.

Teil B - Vertiefung und Implementierung

Der erste Teil dieses Arbeitspapiers hat die Grundlogik der doppelten Wesentlichkeit erklärt. Der zweite Teil vertieft die Umsetzung. Er beantwortet die praktische Frage, wie aus einer Wesentlichkeitsprüfung ein arbeitsfähiges Management-, Controlling- und Kommunikationssystem wird.

Die Leitfrage lautet nicht nur: Was muss ein Unternehmen berichten? Die Leitfrage lautet: Welche Informationen entstehen, wer braucht sie, welche Entscheidung verändert sich dadurch, und wie wird daraus ein lernendes System? Diese Verschiebung ist für die Wirkungsökonomie entscheidend. Berichtsdaten zeigen, was offengelegt wurde. Wirkungsdaten zeigen, was sich dadurch verändern muss.

In diesem Teil wird deshalb sehr konkret beschrieben, welche Datenfelder entstehen, wie IROs geordnet werden können, welche Rollen im Unternehmen beteiligt sein müssen, welche Controlling-Zyklen notwendig sind, wie Risikomanagement und Resilienz anschließen und wie die Inhalte auf wirkungssoekonomie.de verankert werden sollten.

19. Vertiefung: Datenpunkte und ESRS-Themen als Steuerungsrohstoff

Die doppelte Wesentlichkeitsprüfung produziert zunächst keine fertige Wirkung. Sie produziert eine strukturierte Sicht auf Themen, Auswirkungen, Risiken und Chancen. Diese Sicht ist der Rohstoff für Steuerung. Man kann sie mit einer Landkarte vergleichen: Die Karte ersetzt nicht die Reise, aber ohne Karte fährt man blind.

Die ESRS-Themenfelder helfen dabei, den Wirkungsraum eines Unternehmens systematisch zu durchsuchen. Allgemeine Angaben betreffen Governance, Strategie, Geschäftsmodell, Stakeholder, Managementansatz und den Prozess der Wesentlichkeitsanalyse. Umweltstandards betreffen Klimawandel, Verschmutzung, Wasser und marine Ressourcen, Biodiversität und Ökosysteme sowie Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft. Sozialstandards betreffen eigene Beschäftigte, Beschäftigte in der Wertschöpfungskette, betroffene Gemeinschaften sowie Verbraucher:innen und Endnutzer:innen. Governance-Standards betreffen Unternehmenspolitik, Korruption, Lobbying, Zahlungspraktiken, Lieferantenbeziehungen und Geschäftsethik.

Aus Sicht der Wirkungsökonomie sind diese Themen nicht nur Berichtskapitel. Sie sind mögliche Wirkungsfelder. Ein Emissionswert ist nicht nur eine Zahl im Umweltteil des Berichts. Er ist ein Hinweis auf Klima-Wirkung, Transformationsrisiko, Kostenrisiko, Versicherbarkeit, Produktwirkung und Kapitalzugang. Ein Wert zu Arbeitsunfällen ist nicht nur ein HR-Indikator. Er zeigt etwas über Menschenwürde, Arbeitsqualität, Produktivität, Risiko, Unternehmenskultur und soziale Resilienz. Ein Indikator zur Zahlungsfrist gegenüber Lieferanten ist nicht nur Governance. Er kann über Liquidität, Machtasymmetrien, Lieferantenstabilität und regionale Wertschöpfung entscheiden.

ESRS-/Themenfeld	Was typischerweise sichtbar wird	Wirkungsökonomische Lesart	Mögliche Steuerungsentscheidung
Klimawandel	Scope-1-, Scope-2-, Scope-3-Emissionen, Energieverbrauch, Übergangsplan, Klimarisiken	Klima-Wirkung, Transformationsfähigkeit, Kosten- und Regulierungsrisiko, Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells	Capex priorisieren, Produktportfolio ändern, interne CO2-Preise nutzen, Lieferanten dekarbonisieren

Verschmutzung	Luft-, Wasser-, Bodenemissionen, Stoffe von besonderer Besorgnis, Managementansätze	Gesundheitswirkung, Ökosystemwirkung, Haftungs- und Reputationsrisiko	Substitution gefährlicher Stoffe, Produktdesign ändern, Standortmaßnahmen finanzieren
Wasser	Entnahme, Verbrauch, Wasserstressgebiete, Wiederverwendung, Abwasser	Resilienzrisiko, Standortabhängigkeit, Konfliktpotenzial, Lieferkettenverwundbarkeit	Wasserstrategie, Lieferantenwechsel, Kreislaufsysteme, Standortbewertung
Biodiversität	Abhängigkeiten und Auswirkungen auf Ökosysteme, Flächennutzung, Renaturierung	Systemische Lebensgrundlagen, Nichtkompensationsgrenzen, Zukunftsrisiko	Landnutzungsregeln, Beschaffungskriterien, Renaturierungsinvestitionen
Ressourcen/Kreislauf	Materialeinsatz, Abfall, Recycling, Kreislaufquoten	Produktwirkung, Rohstoffabhängigkeit, Innovationspotenzial	Design-for-repair, Rezyklatanteil erhöhen, Rücknahme- und Reparatursysteme
Eigene Belegschaft	Arbeitsbedingungen, Löhne, Gleichstellung, Arbeitsschutz, Weiterbildung	Wirkung auf Würde, Gesundheit, Kompetenz, Fachkräftebindung und Organisationsresilienz	Personalstrategie, Qualifizierung, Arbeitszeitmodelle, Vergütungssysteme
Wertschöpfungskette	Arbeitsrechte, Kinder-/Zwangsarbeit, Living Wage, Beschwerdemechanismen	Ausgelagerte Wirkung, Lieferkettenrisiko, Menschenrechte, Beschaffungsresilienz	Lieferantenentwicklung, Vertragsklauseln, Einkaufsboni, Mindeststandards
Verbraucher:innen	Produktsicherheit, Datenschutz, Zugänglichkeit, Informationsqualität	Nutzungswirkung, Gesundheitswirkung, Vertrauen, digitale Selbstbestimmung	Produktsicherheit verbessern, Informationsdesign ändern, Datenschutz by design
Geschäftsethik	Korruption, Lobbying, politische Einflussnahme, Zahlungspraktiken	Demokratie- und Vertrauenswirkung, Rechtsrisiko, Marktintegrität	Compliance stärken, Lobbytransparenz, Zahlungsfristen, Whistleblowing

Die Tabelle zeigt, warum die doppelte Wesentlichkeitsprüfung nicht in der Nachhaltigkeitsabteilung enden kann. Fast jedes Thema berührt mehrere Unternehmensfunktionen. Klima ist nicht nur Umwelt. Es betrifft Einkauf, Produktion, Finanzen, Risikomanagement, Strategie, Innovation und Kommunikation. Arbeitsbedingungen sind nicht nur Personal. Sie betreffen Lieferfähigkeit, Reputation, Qualität, Recht, Kosten, Gesundheit und gesellschaftliche Verantwortung.

Ein wirkungsfähiges Unternehmen braucht deshalb ein gemeinsames Datenmodell. Das ESG-Team darf nicht eine eigene Wirklichkeit verwalten, während Controlling, Einkauf, Strategie und Risikomanagement mit anderen Begriffen arbeiten. Die gleiche Auswirkung muss in verschiedenen Systemen wiedererkennbar sein: im IRO-Register, im Risikoregister, in der Scorecard, im Maßnahmenplan, im Budget, im Lieferantenmanagement, im Produktpass und in der Kommunikation.

19.1 Der wichtigste Unterschied: Datenpunkt, Kennzahl, Wirkung

Ein Datenpunkt ist ein einzelner berichteter Wert. Eine Kennzahl ist eine geordnete Größe, die mehrere Datenpunkte zusammenführen oder vergleichbar machen kann. Wirkung ist die tatsächliche Zustandsveränderung, die hinter den Daten steht. Diese Unterscheidung ist entscheidend.

Beispiel: Ein Unternehmen berichtet 100.000 Tonnen CO₂e. Das ist ein Datenpunkt oder eine Kennzahl. Die Wirkung ist nicht die Zahl selbst, sondern der Beitrag zur Veränderung des Klimazustands, zu Folgekosten, zu physischen Risiken, zu Regulierung, zu Gesundheit und zu künftigen Handlungsmöglichkeiten. Erst wenn die Zahl in den Wirkungszusammenhang eingeordnet wird, entsteht Steuerungswissen.

Daraus folgt: Ein Impact-Controlling darf nicht nur Tabellen sammeln. Es muss Daten in Wirkungsfragen übersetzen. Welche Zustände verändern sich? Wer ist betroffen? Welche Systemfolge entsteht? Wie sicher ist die Datenlage? Welche roten Linien gelten? Welche Entscheidung muss sich ändern?

Merksatz

Der Datenpunkt sagt: Was wurde gemessen?

Die Kennzahl sagt: Wie wird es vergleichbar?

Die Wirkung sagt: Welcher Zustand verändert sich?

Das Controlling fragt: Welche Entscheidung folgt daraus?

20. Prozessmodell der doppelten Wesentlichkeitsprüfung

In der Praxis braucht die doppelte Wesentlichkeitsprüfung einen klaren Prozess. Die ESRS schreiben nicht jedes Detail als starre Schrittfolge vor, aber Unternehmen benötigen eine belastbare Methode, damit Ergebnisse nachvollziehbar, prüfbar und wiederholbar sind. Für die Wirkungsökonomie ist besonders wichtig, dass der Prozess nicht nur Berichtspflichten erzeugt, sondern später in Wirkung zurückgekoppelt werden kann.

Ein gutes Prozessmodell besteht aus zehn Phasen. Jede Phase hat ein anderes Ziel. Wer diese Phasen vermischt, produziert entweder zu grobe Listen oder scheinbar präzise, aber nicht steuerbare Ergebnisse.

Phase	Leitfrage	Ergebnis	Wök-Erweiterung
0. Mandat	Wer entscheidet, warum die Analyse gemacht wird und wofür sie genutzt wird?	Mandat, Scope, Governance, Verantwortlichkeiten	Festlegen, dass Ergebnisse in Strategie, Risiko, Budget und Controlling zurückwirken müssen
1. Kontext	Was ist das Geschäftsmodell, welche Wertschöpfungskette, welche Produkte, Regionen, Abhängigkeiten?	Kontextprofil	Wirkungsräume und Wirkungsempfänger mitdenken
2. Themenuniversum	Welche Nachhaltigkeits- und Wirkungsthemen kommen grundsätzlich infrage?	Longlist	SDGs, SDG+, Wök-Begriffe und stille Betroffene ergänzen
3. IRO-Identifikation	Welche Auswirkungen, Risiken und Chancen bestehen konkret?	IRO-Register	IROs als Wirkungsketten formulieren, nicht nur als Stichworte
4. Stakeholder & Evidenz	Welche Perspektiven, Daten, Beschwerden, Studien und Beobachtungen stützen die IROs?	Evidenzmatrix	Datenqualität und Unsicherheit kennzeichnen
5. Impact-Bewertung	Wie schwer, wahrscheinlich, umfangreich, behebbar oder irreversibel sind Auswirkungen?	Impact-Materiality-Bewertung	Nichtkompensation und Wirkungsgrenzen prüfen
6. Financial-Bewertung	Wie beeinflussen Risiken und Chancen Kosten, Umsatz, Kapital, Liquidität, Resilienz?	Financial-Materiality-Bewertung	Resilienz, Versicherbarkeit und Kapitalzugang einbeziehen
7. Validierung	Sind Ergebnisse plausibel, vollständig, nachvollziehbar und prüffähig?	Validierte Wesentlichkeitsmatrix	Wirkungsrat-/Beiratslogik oder externe Challenge simulieren
8. Disclosure	Welche Angaben müssen berichtet werden?	Berichtsstruktur	Bericht als Nebenprodukt, nicht als Endpunkt behandeln
9. Rückkopplung	Welche Ziele, Maßnahmen, Budgets, Prozesse und Anreize ändern sich?	Impact-Management-Plan	Übergang zu Wirkungscontrolling, NWI, T-SROI, Scorecards

Der kritischste Schritt ist Phase 9. Viele Unternehmen behandeln die Wesentlichkeitsanalyse als abgeschlossen, sobald die Matrix, der Bericht und die Prüfungsunterlagen fertig sind. Für eine wirkungsorientierte Unternehmensführung beginnt dort erst die eigentliche Arbeit. Ein wesentliches Thema ohne Ziel, Maßnahme, Budget, Verantwortlichkeit und Entscheidungsregel bleibt ein markierter Punkt auf einer Landkarte.

Die Rückkopplung kann unterschiedlich tief sein. Eine schwache Rückkopplung bedeutet: Das Thema wird im Bericht erwähnt und vielleicht kommunikativ begleitet. Eine mittlere Rückkopplung bedeutet:

Es gibt Ziele und Maßnahmen. Eine starke Rückkopplung bedeutet: Investitionsentscheidungen, Lieferantenfreigaben, Produktentwicklung, Managementvergütung, Risikolimits und Kapitalallokation werden tatsächlich angepasst.

20.1 Bewertungslogik für Impact Materiality

Die Impact-Perspektive fragt, wie schwer eine Auswirkung für Menschen, Umwelt oder Gesellschaft ist. Dabei geht es nicht nur um Wahrscheinlichkeit. Manche Auswirkungen sind schon bei geringer Wahrscheinlichkeit sehr relevant, wenn sie schwer, irreversibel oder menschenrechtlich kritisch sind.

Typische Bewertungskriterien sind Ausmaß, Umfang, Unumkehrbarkeit und Wahrscheinlichkeit. Beim Menschenrechtsbezug erhält die Schwere besonderes Gewicht. Für die Wirkungsökonomie kommt eine weitere Lesart hinzu: Eine Auswirkung ist nicht nur als isolierter Schaden zu lesen, sondern als Zustandsveränderung in einem Wirkungsraum. Kinderarbeit verändert nicht nur einen HR-Indikator. Sie verändert Würde, Bildungschancen, Gesundheit, Machtverhältnisse in Lieferketten, Vertrauen und Marktbedingungen. Biodiversitätsverlust verändert nicht nur eine Umweltkennzahl. Er verändert Regenerationsfähigkeit, Ernährungssicherheit, Klimaanpassung und langfristige Resilienz.

20.2 Bewertungslogik für Financial Materiality

Die Financial-Perspektive fragt, ob Nachhaltigkeitsthemen das Unternehmen finanziell oder strategisch beeinflussen. Das darf nicht zu eng als kurzfristiger Ergebniseffekt gelesen werden. Ein Thema kann finanziell wesentlich werden, weil es Liquidität, Finanzierungskosten, Versicherbarkeit, Zugang zu Rohstoffen, Genehmigungen, Nachfrage, Talentgewinnung, Rechtsrisiken oder das Geschäftsmodell betrifft.

Outside-In ist deshalb kein Gegensatz zu Impact. Oft ist es die spätere Rückwirkung von Impact. Ein Unternehmen, das negative Wirkung erzeugt, kann daraus Rechtsrisiken, Reputationsrisiken, Kostenrisiken, Absatzrisiken oder Kapitalmarktrisiken entwickeln. Ein Unternehmen, das positive Netto-Wirkung erzeugt, kann resilienter, attraktiver für Kapital, anschlussfähiger für Kund:innen und stabiler in Krisen werden.

Prüffrage für jede IRO-Bewertung

Ist das Thema nur für den Bericht relevant?

Oder verändert es tatsächlich Strategie, Risiko, Kapital, Produkte, Lieferketten, Menschen oder Ökosysteme?

Wenn es keine Entscheidungsfolge hat, ist die Analyse noch nicht fertig.

21. Datenmodell: vom IRO-Register zum Wirkungsdatenraum

Ein IRO-Register ist der Kern der Wesentlichkeitsprüfung. Es listet die identifizierten Impacts, Risks und Opportunities. Damit es später steuerbar wird, muss es sauber strukturiert sein. Ein Stichwort wie „Klima“ reicht nicht. Es muss klar sein, welche Auswirkung gemeint ist, wer betroffen ist, welcher Wirkungsraum berührt wird, welche Daten vorliegen, wie schwer das Thema ist, welche finanzielle Rückwirkung möglich ist, welche Verantwortlichen zuständig sind und welche Entscheidung betroffen ist.

Aus Sicht der Wirkungsökonomie ist ein IRO kein bloßer Berichtseintrag. Er ist der Anfang einer Wirkungskette. Er verbindet Auslöser, Wirkungsraum, Wirkungsempfänger, Daten, Bewertung, Maßnahme, Rückkopplung und Lernen. Je besser diese Verbindung dokumentiert wird, desto leichter kann daraus später ein Wirkungsdatenraum entstehen.

Feld im IRO-Register	Inhalt	Warum es wichtig ist
IRO-ID	Eindeutige Nummer, Version, Bezug zu ESRS-Thema und ggf. WÖk-ID	Verhindert Verwechslungen und ermöglicht Audit-Trail
IRO-Typ	Impact, Risiko, Chance oder Kombination	Trennt Inside-Out und Outside-In, ohne Zusammenhänge zu verlieren

Wirkungskette	Auslöser → Zustand → Betroffene → Folge → Rückwirkung	Macht aus Stichworten steuerbare Logik
Wirkungsraum	Produkt, Standort, Lieferkette, Markt, Region, Datenraum, Öffentlichkeit	Zeigt, wo Wirkung entsteht und wo sie kontrollierbar ist
Betroffene	Beschäftigte, Lieferanten, Gemeinschaften, Kund:innen, Ökosysteme, künftige Generationen	Verhindert, dass nur laute Stakeholder zählen
Datenquellen	Messwerte, Studien, Beschwerden, Audits, LCA, EPD, Statistik, Szenarien	Sichert Nachvollziehbarkeit und Prüfpfad
Datenqualität	gemessen, geschätzt, modelliert, plausibilisiert, lückenhaft	Verhindert Scheingenauigkeit
Impact-Bewertung	Schwere, Umfang, Irreversibilität, Wahrscheinlichkeit	Bestimmt Impact Materiality
Financial-Bewertung	Kosten, Umsatz, Capex, Opex, Kapital, Versicherung, Risiko	Bestimmt Financial Materiality
Entscheidungsbezug	Welche Freigabe, welches Budget, welcher Prozess, welches Ziel ändert sich?	Macht Reporting zu Steuerung

Ein Wirkungsdatenraum entsteht, wenn solche Informationen nicht in einzelnen Excel-Dateien oder Berichten liegen, sondern zweckgebunden, prüfbar und interoperabel nutzbar werden. Das bedeutet nicht, dass alle Daten zentral gesammelt werden müssen. Im Gegenteil: Ein guter Wirkungsdatenraum kann föderiert sein. Entscheidend ist, dass Daten auffindbar, versioniert, prüfbar, zugriffsberechtigt und für Entscheidungen nutzbar sind.

Für Unternehmen ist das besonders relevant, weil dieselben Daten mehrfach gebraucht werden. Eine Emissionszahl wird für CSRD, Kund:innen, Banken, Versicherungen, Produktpässe, Ausschreibungen, interne Investitionsentscheidungen und Risikomanagement benötigt. Ohne gemeinsames Datenmodell fragt jeder Bereich anders. Mit gemeinsamem Datenmodell kann ein Unternehmen einmal sauber erheben und mehrfach nutzen.

21.1 Datenqualitätsklassen

Impact-Controlling muss Unsicherheit sichtbar machen. Nicht alle Wirkungsdaten haben dieselbe Qualität. Manche Werte sind direkt gemessen. Andere sind modelliert, geschätzt oder aus Branchendaten abgeleitet. Das ist kein Problem, solange die Qualität offen markiert wird. Gefährlich wird es erst, wenn geschätzte Werte so wirken, als seien sie präzise gemessen.

Eine einfache Datenqualitätslogik kann fünf Klassen unterscheiden: A für auditierte Primärdaten, B für interne Primärdaten mit Plausibilisierung, C für modellierte Daten mit anerkannten Annahmen, D für Sekundärdaten oder Branchenwerte und E für unsichere Schätzung mit hohem Verbesserungsbedarf. Diese Klassifizierung sollte in jeder Scorecard sichtbar sein.

Klasse	Beschreibung	Beispiel	Controlling-Folge
A	auditierte Primärdaten	gemessener Energieverbrauch mit geprüfter Quelle	voll steuerbar und berichts-fähig
B	interne Primärdaten, plausibilisiert	Lieferantendaten mit Stichprobenprüfung	nutzbar, aber Prüfplan erforderlich
C	modellierte Daten	LCA-Modell mit anerkannten Faktoren	Annahmen offenlegen, Sensitivität prüfen
D	Sekundärdaten	Branchendurchschnitt für fehlenden Lieferantenwert	konservativ nutzen, Datenerhebung verbessern
E	unsichere Schätzung	unbelegte Selbstauskunft ohne Prüfpfad	nicht für harte Steuerung ohne Sicherheitsabschluss nutzen

21.2 Von IROs zu Key Impact Indicators

Nicht jede IRO braucht sofort zehn Kennzahlen. Aber jede wesentliche IRO braucht mindestens eine steuerbare Beobachtungsgröße. Diese Größe ist ein Key Impact Indicator, kurz KII. Ein KII unterscheidet sich von einem KPI dadurch, dass er nicht nur Unternehmensleistung misst, sondern Zustandsveränderung im Wirkungsraum.

Ein KPI fragt: Wie effizient ist unser Prozess? Ein KII fragt: Welche Wirkung erzeugt unser Prozess? Ein Einkauf kann als KPI Einkaufspreis, Lieferzeit und Vertragsquote messen. Als KII braucht er zusätzlich Living-Wage-Abdeckung, Kinderarbeitsrisiko, Wasserstress, Lieferantenbeschwerden, CO2-Intensität und Datenqualität. Erst die Verbindung von KPI und KII erlaubt eine gute Entscheidung.

22. Impact-Management-System: Rollen, Verantwortung und Entscheidungen

Impact-Management ist die Fähigkeit einer Organisation, ihre wesentlichen Wirkungen, Risiken und Chancen so zu steuern, dass sie positive Netto-Wirkung erhöht, negative Wirkung begrenzt und ihre eigene Resilienz stärkt. Es ist keine neue Abteilung neben dem Geschäft. Es ist eine Querschnittslogik für Strategie, Governance, Risiko, Controlling, Einkauf, Produktentwicklung, Personal, Kommunikation und Finanzen.

Ein häufiger Fehler besteht darin, Impact-Management an das Nachhaltigkeitsteam zu delegieren. Nachhaltigkeitsteams können koordinieren, Standards verstehen, Datenprozesse aufbauen und Stakeholderperspektiven einbringen. Aber sie können nicht allein entscheiden, welche Produkte eingestellt werden, welche Lieferanten entwickelt werden, welche Investitionen priorisiert werden, welche Risiken akzeptiert werden oder welche Preisstrategie gilt. Impact-Management braucht deshalb ein Operating Model.

Rolle/Funktion	Aufgabe im Impact-Management	Typische Entscheidung
Vorstand/Geschäftsführung	Mandat, Zielbild, Verantwortlichkeit, Ressourcen, Konfliktentscheidung	Welche Wirkung ist strategisch nicht verhandelbar?
Aufsichtsorgan/Beirat	Kontrolle von Strategie, Risiko, Governance und Glaubwürdigkeit	Sind wesentliche IROs im Geschäftsmodell berücksichtigt?
Nachhaltigkeit/ESG	Methodik, Datenkoordination, Bericht, Stakeholder, Standards	Welche IROs sind valide und berichtspflichtig?
Controlling	Planung, Abweichung, Forecast, KII/KPI-Integration, Investitionsrechnungen	Welche Wirkung verändert Budget und Priorität?
Risikomanagement	Integration in ERM, Szenarien, Frühwarnung, Risikolimits	Welche Nachhaltigkeitsthemen bedrohen Resilienz?
Einkauf	Lieferantenwirkung, Verträge, Mindeststandards, Entwicklungsprogramme	Welcher Lieferant ist nicht nur billig, sondern resilient und wirkungsfähig?
Produktentwicklung	Lebenszyklus, Sicherheit, Reparierbarkeit, Material, Nutzung	Wie verändert Design die Wirkung über den gesamten Lebenszyklus?
Finanzen/Treasury	Kapitalzugang, Finanzierungskosten, Taxonomie, Versicherbarkeit	Wie wirkt Impact auf Kapitalstruktur und Investorenfähigkeit?
Kommunikation/Marketing	verständliche, belegbare, nicht irreführende Wirkungskommunikation	Was darf kommuniziert werden, ohne Impact-Washing zu erzeugen?
Recht/Compliance	Sorgfaltspflichten, Green Claims, Haftung, Datenschutz, Prüfung	Welche Aussagen und Prozesse sind rechtlich belastbar?

Ein gutes Impact-Management-System braucht Konfliktregeln. Wirkungsthemen erzeugen echte Zielkonflikte: Marge gegen Living Wage, Wachstum gegen Materialverbrauch, Geschwindigkeit gegen Datenqualität, Innovation gegen Produktsicherheit, Lieferfähigkeit gegen Wasserstress. Ohne klare Regeln gewinnt meist der kurzfristige finanzielle Druck.

Deshalb braucht das Unternehmen eine Entscheidungsmatrix: Welche negativen Wirkungen sind rote Linien? Welche können über Transformationspfade schrittweise verbessert werden? Welche Themen brauchen Sofortmaßnahmen? Wo dürfen Übergangsfristen gelten? Wo muss das Unternehmen sagen: Dieses Geschäft machen wir nicht mehr, auch wenn es profitabel ist?

22.1 Impact-Management als lernender Zyklus

Impact-Management ist kein Jahresprojekt. Es ist ein Zyklus. Er beginnt mit der Wesentlichkeitsanalyse, übersetzt wesentliche IROs in Ziele und Maßnahmen, ordnet Daten und Verantwortlichkeiten zu, integriert diese in Planung und Budget, überwacht Fortschritt, bewertet Abweichungen, kommuniziert Ergebnisse und passt Entscheidungen an.

Der Zyklus ist lernend, weil Wirkung nicht vollständig vorhersagbar ist. Maßnahmen können Nebenwirkungen haben. Daten können sich verbessern. Stakeholderperspektiven können neue Themen sichtbar machen. Regulierung, Technologie, Markt und Klima verändern die Lage. Ein starres System würde schnell veralten. Ein gutes Impact-Management-System aktualisiert seine IROs und KIs regelmäßig, ohne jedes Jahr bei null anzufangen.

Mindestanforderung an Impact-Management

Für jedes wesentliche Thema braucht es:

1. eindeutige Verantwortlichkeit,
2. Ziel oder Transformationspfad,
3. Key Impact Indicators,
4. Datenqualitätsbewertung,
5. Maßnahmen und Budget,
6. Entscheidungsregel bei Zielkonflikten,
7. Rückkopplung in Reporting, Risiko und Strategie.

23. Impact-Controlling im Detail: Planung, Abweichung, Forecast und Lernen

Impact-Controlling ist die Übersetzung von Impact-Management in regelmäßige Steuerung. Es ersetzt klassisches Controlling nicht, sondern erweitert es. Unternehmen müssen weiterhin Kosten, Erlöse, Liquidität, Investitionen, Produktivität und Risiken steuern. Aber diese Steuerung bleibt unvollständig, wenn sie keine Wirkung sieht.

Impact-Controlling fragt nicht nur, ob ein Ziel erreicht wurde, sondern ob eine Entscheidung die erwartete Zustandsveränderung erzeugt. Es verbindet finanzielle und nichtfinanzielle Daten. Es kann zeigen, dass eine Maßnahme kurzfristig teurer ist, aber langfristig Risiken senkt. Es kann zeigen, dass ein günstiger Lieferant zu hohen Wirkungsrisiken führt. Es kann zeigen, dass ein Produkt hohe Marge hat, aber wegen negativer Wirkung das Geschäftsmodell belastet.

23.1 Planungslogik

Planung beginnt mit Zielwerten. Ein Unternehmen legt fest, welche wesentlichen Wirkungen verbessert, stabilisiert oder begrenzt werden sollen. Diese Ziele müssen in die normale Unternehmensplanung integriert werden. Es reicht nicht, Nachhaltigkeitsziele in einem separaten Zielsystem zu führen.

Ein Beispiel: Wenn Wasserstress für ein Produkt wesentlich ist, muss die Reduktion des Wasserverbrauchs in der Lieferkette in die Beschaffungsplanung, Lieferantentwicklung, Produktkalkulation, Risikoplanung und Investitionsplanung eingehen. Wenn sie nur im ESG-Zielsystem steht, aber im Einkauf weiter allein Preis und Lieferzeit zählen, entsteht kein Impact-Controlling.

Controlling-Baustein	Klassische Frage	Impact-Erweiterung	Beispiel
Budget	Welche Mittel stehen zur Verfügung?	Welche Wirkung soll mit welchem Mitteleinsatz entstehen?	Lieferantenprogramm für Living Wage statt reines Auditbudget
Forecast	Wie entwickeln sich Kosten und Umsatz?	Wie entwickeln sich Wirkungsrisiken und Resilienzlücken?	CO2-Kosten, Wasserstress, Datenlücken, regulatorische Schwellen
Abweichungsanalyse	Warum weicht Ist von Plan ab?	Warum entsteht erwartete Wirkung nicht oder anders?	Rezyklatanteil steigt nicht wegen fehlender Materialqualität
Investitionsrechnung	Lohnt sich Capex finanziell?	Welche Netto-Wirkung und Transformationswirkung entstehen?	Kreislaufanlage reduziert Abfall, Rohstoffrisiko und Produktkosten
Portfolioanalyse	Welche Produkte sind profitabel?	Welche Produkte tragen positive Netto-Wirkung oder Wirkungsrisiko?	Marge hoch, aber Lieferkettenrisiko rot
Managementreporting	Welche KPIs sind kritisch?	Welche KIs zeigen Handlungsbedarf?	Unfälle, Wasserstress, Living Wage, Datenqualität, Produktsicherheit

23.2 Abweichungsanalyse im Impact-Controlling

Eine Abweichung im Impact-Controlling kann mehrere Ursachen haben. Die Maßnahme kann falsch gewählt sein. Der Wirkmechanismus kann schwächer sein als angenommen. Die Datenqualität kann sich verändert haben. Externe Bedingungen können den Effekt überlagern. Oder es kann eine Nebenwirkung entstehen, die vorher nicht gesehen wurde.

Deshalb sollte jede Abweichungsanalyse vier Ebenen prüfen: Datenabweichung, Maßnahmenabweichung, Wirkungsabweichung und Systemabweichung. Datenabweichung bedeutet: Die Daten sind anders oder besser geworden. Maßnahmenabweichung bedeutet: Die geplante Maßnahme wurde nicht umgesetzt. Wirkungsabweichung bedeutet: Die Maßnahme wurde umgesetzt, aber die Wirkung tritt nicht ein. Systemabweichung bedeutet: Externe oder interne Rückkopplungen verändern den Zusammenhang.

23.3 NWI und T-SROI im Controlling

In der Wirkungsökonomie können zwei Kennzahlenlogiken unterschieden werden. Der Netto-Wirkungs-Index, kurz NWI, dient als operative Kennzahl zur Bewertung und Steuerung von Netto-Wirkung. Er fragt: Wie ist die Gesamtwirkung eines Bewertungsgegenstands zu beurteilen, wenn positive und negative Wirkungen, Mindestbedingungen, Datenqualität, Zeitwirkung und Nichtkompensation berücksichtigt werden?

Der T-SROI, Transformational Social Return on Investment, fragt eine Ebene weiter: Verändert eine Investition, ein Projekt oder eine Strategie auch Transformationspfade? Der T-SROI bewertet nicht nur, ob Wirkung netto positiv ist, sondern ob diese Wirkung systemische Hebel auslöst: neue Standards, Marktverschiebung, Lieferkettenentwicklung, Skalierung, Resilienzaufbau oder Veränderung künftiger Entscheidungen.

Für das heutige externe Reporting sind NWI und T-SROI keine verpflichtenden Standardkennzahlen. Sie sind wirkungsökonomische Weiterentwicklungen. Genau deshalb müssen sie sauber eingeordnet werden: Der heutige Stand liefert viele Daten und eine doppelte Wesentlichkeitslogik. Die Wirkungsökonomie baut darauf eine operative Steuerungs- und Transformationslogik auf.

Abgrenzung

Heutige doppelte Wesentlichkeit: Was ist wesentlich und muss berichtet werden?

Impact-Management: Was wollen wir mit diesen Themen verändern?

Impact-Controlling: Wie messen, planen und korrigieren wir diese Veränderung?

NWI: Wie beurteilen wir operative Netto-Wirkung?

T-SROI: Verändert diese Wirkung auch das System und künftige Entscheidungspfade?

24. Risikomanagement, Resilienz und strategische Frühwarnung

Doppelte Wesentlichkeit und Risikomanagement gehören eng zusammen. Die Outside-In-Perspektive ist im Kern eine Risiko- und Chancenperspektive. Sie fragt, wie ökologische, soziale, politische und wirtschaftliche Entwicklungen auf das Unternehmen zurückwirken. Diese Rückwirkungen können langsam oder plötzlich eintreten. Sie können finanziell, operativ, regulatorisch, reputativ, strategisch oder existenziell sein.

Ein klassisches Enterprise Risk Management erkennt oft einzelne Risiken: Preisrisiko, Lieferausfall, Rechtsrisiko, Marktverschiebung, Produktionsstillstand. Die doppelte Wesentlichkeit zeigt die systemischen Ursachen dahinter. Wasserstress ist nicht nur Lieferkettenrisiko. Er ist Umweltzustand, sozialer Konflikt, politisches Risiko, Kostenrisiko, Standortfrage und möglicherweise Menschenrechtsthema. Klimawandel ist nicht nur Extremwetter. Er verändert Energiepreise, Versicherbarkeit, Kapitalzugang, Rohstoffverfügbarkeit, Kundennachfrage und Regulierung.

Resilienz bedeutet deshalb mehr als Krisenreaktion. Resilienz ist die Fähigkeit, trotz Störung handlungsfähig, lernfähig und legitim zu bleiben. Ein Unternehmen mit guter Resilienz kennt seine Abhängigkeiten, reduziert kritische Verwundbarkeiten, baut Alternativen auf und behandelt Wirkung nicht als Nebenfrage.

Risikotyp	Outside-In-Frage	Inside-Out-Verbindung	Resilienzmaßnahme
Physisches Klimarisiko	Sind Standorte, Lieferanten oder Logistik von Hitze, Flut, Dürre betroffen?	Eigene Emissionen verschärfen das Systemrisiko	Standortanalyse, Anpassung, Dekarbonisierung, Notfallpläne
Transitionsrisiko	Wie wirken CO ₂ -Preise, Standards, Kundennachfrage und Technologie?	Hohe Emissionen werden zu Kosten- und Reputationsrisiko	Transformationsplan, Produktwechsel, interne CO ₂ -Preise
Lieferkettenrisiko	Welche Abhängigkeiten bestehen bei Rohstoffen, Ländern, Lieferanten?	Schlechte Einkaufspraktiken erzeugen soziale und ökologische Schäden	Lieferantenentwicklung, Diversifizierung, Mindeststandards
Rechts-/Compliance-Risiko	Drohen Klagen, Sanktionen, Berichtsmängel, Green-Claims-Risiken?	Negative Wirkung oder irreführende Kommunikation erzeugt Haftung	Datenqualität, Prüfpfade, Aussagenkontrolle
Reputationsrisiko	Wie reagieren Kund:innen, Beschäftigte, Medien, Investoren?	Inside-Out-Schäden werden öffentlich sichtbar	Transparenz, Korrektur, Beschwerdemechanismen
Kapital-/Versicherungsrisiko	Verändern Banken, Versicherer oder Investoren ihre Bedingungen?	Wirkungsdaten werden zu Finanzierungs- und Versicherungsdaten	Wirkungsdatenraum, Szenarien, Kapitaldialog
Demokratie-/Governance-Risiko	Gefährden Korruption, Lobbying, Desinformation oder Datenmissbrauch Vertrauen?	Unternehmen wirken auf öffentliche Räume und Institutionen	Lobbytransparenz, Datenethik, verantwortliche Kommunikation

24.1 Frühwarnindikatoren

Impact-Controlling und Risikomanagement sollten gemeinsame Frühwarnindikatoren nutzen. Ein Frühwarnindikator ist kein endgültiger Beweis. Er zeigt, dass sich ein Wirkungsraum in eine kritische Richtung bewegt. Beispiele sind steigende Beschwerderaten in Lieferketten, zunehmende Unfallhäufigkeit, sinkende Datenqualität, steigende Wasserstresswerte, häufigere regulatorische Anfragen, steigende Versicherungsprämien, negative Medienresonanz oder Lieferanten mit wiederholten Auditabweichungen.

Der Vorteil der doppelten Wesentlichkeit liegt darin, dass sie Frühwarnung breiter fasst. Nicht nur finanzielle Schwankungen zählen. Auch ökologische, soziale und institutionelle Zustände werden relevant, weil sie spätere finanzielle und strategische Folgen haben können.

25. Impact-Marketing, Kommunikation und Schutz vor Wirkungssimulation

Wenn ein Unternehmen Wirkung misst und steuert, entsteht fast automatisch der Wunsch, darüber zu sprechen. Das ist legitim. Gute Wirkung soll sichtbar werden. Stakeholder brauchen verständliche Informationen. Kund:innen, Bewerber:innen, Investor:innen, Lieferanten und Öffentlichkeit wollen wissen, welche Verantwortung ein Unternehmen übernimmt.

Gleichzeitig ist Impact-Marketing riskant. Je wichtiger Wirkung wird, desto größer wird die Versuchung, Wirkung zu simulieren. Aus einem echten Transformationsprozess kann eine Kampagne werden. Aus einer Kennzahl kann ein Siegel werden. Aus einer Teilverbesserung kann eine übertriebene Behauptung werden. Aus einem Bericht kann ein Bühnenbild entstehen.

Impact-Marketing darf deshalb nicht als Werbung über gute Absichten verstanden werden. Es muss als Übersetzung geprüfter Wirkung in verständliche Kommunikation verstanden werden. Der Grundsatz lautet: Erst Steuerung, dann Kommunikation. Erst Daten, dann Aussage. Erst Grenzen nennen, dann Fortschritt zeigen.

Kommunikationsregel	Gute Praxis	Risiko bei Verstoß
Spezifisch statt allgemein	„Wir senken Scope-1-Emissionen am Standort X um Y % bis Z.“	Unklare Begriffe wie „klimaneutral“, „nachhaltig“, „grün“ ohne Beleg
Netto statt Rosinenpicken	Positive und negative Wirkungen zusammen erklären	Ein gutes Feld verdeckt schwere Schäden in anderem Feld
Datenqualität nennen	Messung, Schätzung und Unsicherheit unterscheiden	Scheingenauigkeit und Vertrauensverlust
Systemgrenze offenlegen	Produkt, Standort, Unternehmen oder Lieferkette klar abgrenzen	Irreführung durch zu engen Ausschnitt
Fortschritt statt Perfektion	Verbesserungspfad und Grenzen benennen	Perfektionsbehauptung ohne Grundlage
Betroffene einbeziehen	Stakeholderperspektiven und Beschwerden ernst nehmen	Kommunikation über Betroffene statt mit Betroffenen
Keine Ablasslogik	Schwere negative Wirkung nicht durch Bonusaspekte neutralisieren	Impact-Washing

Impact-Marketing hat auch eine interne Funktion. Es hilft Beschäftigten zu verstehen, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden. Wenn ein Unternehmen Lieferanten wechselt, Produkte umgestaltet oder kurzfristig höhere Kosten akzeptiert, braucht es eine klare Sprache.

Wirkungskommunikation ist dann nicht nur Außenkommunikation, sondern Organisationslernen.

Für wirkungsoekonomie.de ist dieser Punkt wichtig, weil doppelte Wesentlichkeit nicht nur als Reportingbegriff erklärt werden sollte. Sie betrifft auch die Frage, wie Unternehmen glaubwürdig über Wirkung sprechen können, ohne Greenwashing oder Impact-Washing zu betreiben.

26. Forschungs- und Pilotagenda

Für die Wirkungsökonomie ist die doppelte Wesentlichkeit ein besonders geeigneter Ansatzpunkt für Forschung und Pilotierung. Sie ist regulatorisch anschlussfähig, erzeugt Daten, verlangt Stakeholderperspektiven und berührt Unternehmen, Kapitalmärkte, Prüfung, Lieferketten und Strategie. Gleichzeitig bleibt sie begrenzt genug, um konkrete Pilotprojekte zu entwickeln.

Eine Forschungsagenda sollte drei Ebenen unterscheiden: erstens den heutigen Stand der Praxis, zweitens die Lücke zwischen Reporting und Steuerung, drittens den wirkungsökonomischen Ausbau zu Rückkopplungssystemen.

26.1 Forschungsfragen

Zentrale Forschungsfragen lauten: Wie führen Unternehmen doppelte Wesentlichkeitsanalysen tatsächlich durch? Welche Abteilungen sind beteiligt? Welche Daten werden verwendet? Wie werden Stakeholder einbezogen? Welche IROs dominieren? Wie stark beeinflussen die Ergebnisse Strategie, Risiko, Capex, Einkauf, Produktentwicklung und Vergütung? Wo entstehen Datenlücken? Wie gehen Unternehmen mit Unsicherheit um? Wie unterscheiden sich große Konzerne, Mittelstand, Finanzunternehmen, Kommunen und öffentliche Unternehmen?

Für die Wirkungsökonomie kommen weitere Fragen hinzu: Welche ESRS-Daten eignen sich als Ausgangspunkt für WÖk-IDs? Wie lassen sich IROs in Wirkungsketten übersetzen? Welche Key Impact Indicators sind entscheidungsfähig? Welche Datenqualitätsklassen sind praktikabel? Wie kann Nichtkompensation in Unternehmensscorecards umgesetzt werden? Welche Rolle könnten digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume spielen? Wie könnte ein Pilot für NWI oder T-SROI aussehen, ohne externe Standards zu behaupten, die es noch nicht gibt?

26.2 Pilotdesign

Ein guter Pilot sollte nicht mit dem gesamten Unternehmen beginnen. Besser ist ein klar abgegrenzter Wirkungsraum: ein Produkt, eine Produktgruppe, eine Lieferkette, ein Standort oder ein Investitionsprojekt. Dort lassen sich Daten, Verantwortlichkeiten und Rückkopplung leichter testen.

Ein Produktpilot könnte zum Beispiel eine Textil-Lieferkette betrachten: Baumwolle, Färbung, Nähen, Transport, Verkauf, Nutzung und Entsorgung. Die doppelte Wesentlichkeit identifiziert wesentliche Themen wie Wasser, Chemie, Living Wage, Arbeitsrechte, CO2, Abfall und Produktsicherheit. Das Impact-Controlling übersetzt diese in KIs. Die Wirkungsökonomie ergänzt Scorecard, Datenqualität, Reverse Merit Order und mögliche Rückkopplung in Preis, Einkauf und Produktdesign.

Pilottyp	Geeignetes Objekt	Erkenntnisziel	WÖk-Nutzen
Produktpilot	Apfel, T-Shirt, Baustoff, Energieprodukt	Von Produktdaten zu Wirkungsscore und Preis-/Steuerlogik	Anschaulich, gut erklärbar, DPP-nah
Lieferkettenpilot	kritischer Rohstoff oder Zuliefernetz	Inside-Out-Schäden und Outside-In-Resilienz verbinden	Zeigt Rückkopplung in Einkauf und Lieferantentwicklung
Investitionspilot	Dekarbonisierung, Kreislaufanlage, Standortumbau	NWI und T-SROI als Entscheidungslogik testen	Verbindet Capex, Risiko und Transformation
Kommunalpilot	Beschaffung, Haushalt, Wohnungsbau, Mobilität	Wesentlichkeit in öffentliche Entscheidungen übersetzen	Brücke zu Wirkungshaushalt und Demokratie
Website-Pilot	Glossar + Methodenhub + Unternehmensseite	Begriff in Lern- und Erklärstruktur verankern	Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit