

---

WIRKUNGSÖKONOMIE · PAPER · ANONYMISIERTE PUBLIKATIONSFASSUNG

# Impact-Strategie, Impact-Controlling, Impact-Marketing und Impact-Management im Unternehmenseinkauf

Ein anonymisiertes Praxispaper aus der Chemieindustrie

Dieses anonymisierte Praxispaper zeigt, wie Impact-Strategie, Impact-Management, Impact-Controlling und Impact-Marketing im Einkauf eines Industrieunternehmens konkret verankert werden können - von der doppelten Wesentlichkeit über Key Impact Indicators bis zur operativen Steuerung von Lieferanten, Warengruppen und Transformationsmaßnahmen.

Autorin: Natalie Weber

Herausgeber: Wirkungsökonomie

Veröffentlichung: 04. Juni 2026

# Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary
2. Ausgangspunkt: Warum der Einkauf in der Chemieindustrie ein Impact-Hebel ist
3. Begriffe: Impact-Controlling und Impact-Marketing im Einkauf
4. Doppelte Wesentlichkeit als strategischer Ausgangspunkt
5. Impact-Strategie für den strategischen Einkauf
6. Impact-Management: Operating Model, Prozesse, Rollen
7. Impact-Controlling: Scorecards, KIIs, NWI und T-SROI
8. Operativer KII-Katalog für den strategischen Einkauf
9. Steuerung in Einkaufsprozessen: vom Lieferanten-Onboarding bis zum Vertrag
10. Kategorie-Playbooks für chemieindustrietytische Beschaffung
11. Impact-Marketing: Wirkung glaubwürdig in den Markt übersetzen
12. Governance, Incentives, Datenqualität und Assurance
13. Roadmap und Pilotdesign
14. Anhang: Glossar und Quellen

**Schutzlinie:** Anonymisiertes Praxispaper. Keine Rechts-, Steuer-, Prüfungs-, Nachhaltigkeits-, Anlage- oder Unternehmensberatung; keine offizielle Position eines Unternehmens.

1. Executive Summary
2. Ausgangspunkt: Warum der Einkauf in der Chemieindustrie ein Impact-Hebel ist
3. Begriffe: Impact-Controlling und Impact-Marketing im Einkauf
4. Doppelte Wesentlichkeit als strategischer Ausgangspunkt
5. Impact-Strategie für den strategischen Einkauf
6. Impact-Management: Operating Model, Prozesse, Rollen
7. Impact-Controlling: Scorecards, KIIs, NWI und T-SROI
8. Operativer KII-Katalog für den strategischen Einkauf
9. Steuerung in Einkaufsprozessen: vom Lieferanten-Onboarding bis zum Vertrag
10. Kategorie-Playbooks für chemieindustrietypische Beschaffung
11. Impact-Marketing: Wirkung glaubwürdig in den Markt übersetzen
12. Governance, Incentives, Datenqualität und Assurance
13. Roadmap und Pilotdesign
14. Anhang: Glossar und Quellen

## 1. Executive Summary

Für ein globales Chemie- und Industrieunternehmen liegt ein erheblicher Teil der ökologischen und sozialen Wirkung in der vorgelagerten Wertschöpfung: Rohstoffe, Energie, Verpackungen, Logistik, Kontraktfertigung, mineralische und erneuerbare Rohstoffe, Services und indirekte Beschaffung. Die hier dargestellte Falllogik wurde für eine Veröffentlichung anonymisiert und auf eine Branchenperspektive übertragen. Sie geht davon aus, dass Lieferantenkodizes, ESG-Assessments, Audits, PCF-Datenprogramme und Entwicklungsmaßnahmen bereits als Anker vorhanden sind, aber noch konsequenter in Einkaufsentscheidungen zurückgekoppelt werden müssen.

Impact-Controlling bedeutet in diesem Kontext: die Übersetzung von doppelter Wesentlichkeit, Lieferkettenwirkung und strategischen Unternehmens- und Transformationszielen in messbare Key Impact Indicators (KIIs), Scorecards, Ziele, Abweichungsanalysen, Entscheidungsregeln, Korrekturmaßnahmen und Management-Rhythmen. Impact-Marketing bedeutet: diese Wirkung nicht nur zu berichten, sondern glaubwürdig, beweisbar und geschäftsrelevant in interne Entscheidungsräume, Lieferantenmärkte und Kundenkommunikation zu übersetzen.

Die Beschaffung ist dabei kein nachgelagerter ESG-Administrationsbereich. Sie entscheidet, welche Vorleistungen in Produktionsnetzwerke und Produktportfolios eingehen. Damit prägt sie Produkt-CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke, Ressourceneinsatz, Wasser- und Biodiversitätsrisiken, Arbeitsbedingungen in Lieferketten, Versorgungssicherheit, Produktclaims und Kundenwert. In der Chemieindustrie sind rohstoffbezogene Scope-3.1-Emissionen, PCF-Transparenz und belastbare Lieferantendaten zentrale Voraussetzungen dafür, Wirkung nicht nur zu berichten, sondern operativ zu steuern.

## 1.1 Die drei Kernverschiebungen

Heute oft	Wirkungsökonomische Erweiterung	Konkrete Folge für den Einkauf
Preis, Versorgungssicherheit, Qualität und Compliance als dominante Einkaufslogik.	Preis bleibt relevant, wird aber um nachweisbare Netto-Wirkung, Transformationswirkung, Resilienz und Datenqualität ergänzt.	RFx, Lieferantenauswahl, Rahmenverträge und Kategorieziele enthalten KIIs neben klassischen KPIs.
Nachhaltigkeitsdaten werden vorrangig berichtet.	Daten wirken in Entscheidungen zurück: kaufen, entwickeln, substituieren, bündeln, ausphasen oder gemeinsam transformieren.	Scorecards werden zu Einkaufs-Gates und nicht nur zu Reportingtabellen.
Marketing nutzt Nachhaltigkeitsbotschaften produkt- oder kampagnenbezogen.	Impact-Marketing nutzt belegbare Beschaffungsdaten als Beweisführung für Kundenwert, Risikoabbau und Transformation.	Jede externe Impact-Story braucht Claim File, KII, Systemgrenze, Datenqualität und Freigabe.

## 1.2 Zielbild in einem Satz

Zielbild In der Zielarchitektur verfügt der strategische Einkauf über ein wirkungsorientiertes Steuerungssystem, in dem jede wesentliche Einkaufsentscheidung eine prüfbare Wirkungsspur hat: Materialität, KII, Datenquelle, Lieferantenmaßnahme, Zielpfad, Score, finanzielle Relevanz und Kommunikationsfreigabe.

## 2. Ausgangspunkt: Warum der Einkauf in der Chemieindustrie ein Impact-Hebel ist

### 2.1 Branchen- und Fallkontext

Das anonymisierte Fallunternehmen steht stellvertretend für die Chemieindustrie: Nachhaltigkeit wird strategisch als Beitrag zur Transformation der Kunden, zur Versorgungssicherheit und zur Zukunftsfähigkeit des Produktportfolios verstanden. Die Beschaffung sitzt am Eingang des Systems. Sie entscheidet über die Qualität der Inputs, die in Produktionsnetzwerke, Produktlinien und Kundenlösungen gelangen.

Die Rolle des Einkaufs ist besonders relevant, weil rohstoffbezogene Scope-3.1-Emissionen, PCF-Daten, Kreislaufattribute und Lieferkettenrisiken in vielen Chemieunternehmen einen wesentlichen Teil der Wirkung bestimmen. Typische Zielbilder sind die Senkung der spezifischen rohstoffbezogenen Emissionen, der Ausbau validierter Primärdaten und die systematische Entwicklung von Lieferanten mit hohem Wirkungshebel.

Für soziale und menschenrechtliche Wirkung nutzen große Industrieunternehmen typischerweise risikobasierte Lieferantenbewertungen, externe ESG-Assessments, Brancheninitiativen, Audits und Corrective Actions. Wirkung entsteht jedoch erst, wenn diese Instrumente nicht nur dokumentieren, sondern Volumenentscheidungen, Lieferantenentwicklung, Eskalationen und Vertragsbedingungen tatsächlich verändern.

### 2.2 Warum klassische Einkaufs-KPIs nicht ausreichen

Klassische Einkaufs-KPIs beantworten wichtige, aber begrenzte Fragen: Wie viel kostet es? Kommt es pünktlich? Entspricht es der Spezifikation? Ist der Lieferant auditierbar? Diese Fragen sichern Betriebsfähigkeit. Sie beantworten aber nicht vollständig, ob ein Einkaufsentscheid Treibhausgasemissionen senkt, Wasserstress verlagert, Menschenrechtsrisiken reduziert, Biodiversität schützt, Produktclaims ermöglicht oder die Resilienz der Wertschöpfung erhöht.

Der wirkungsökonomische Ansatz ergänzt deshalb die Beschaffungslogik um KIIs. KIIs messen nicht nur Aktivität, sondern Zustandsveränderung: weniger CO2e je kg Rohstoff, bessere PCF-Datenqualität, geschlossene Corrective Actions, geringere Wasserstress-Exposition, höhere Lieferkettenresilienz, mehr zertifizierte erneuerbare oder recycelte Rohstoffe, weniger kritische EHS- oder Menschenrechtsfälle.

### 2.3 Die Wirkungskette des Einkaufs

Stufe	Beschaffungsentscheidung	Wirkungspfad	Managementfrage
Input	Welche Rohstoffe, Energie, Services und Vorprodukte werden gekauft?	PCF, Ressourcenverbrauch, Wasser, Biodiversität, Arbeit, Gesundheit, Compliance.	Welche Wirkung bringt der Input in Produktgruppen und Kundenketten ein?
Lieferant	Welche Lieferanten erhalten Volumen, Verträge und Entwicklungsprogramme?	Anreiz für bessere Daten, bessere Prozesse, bessere Arbeits- und Umweltstandards.	Belohnen wir Wirkung oder nur Preis?
Produkt	Welche Input-Alternativen ermöglichen niedrigere Produktwirkung?	Niedrigerer Product Carbon Footprint, Recyclinganteil, zertifizierte Rohstoffe, geringere Schadstoff- und Risikoprofile.	Welche Input-Wahl verbessert die Kundenlösung?
Markt	Welche Wirkung kann belegt kommuniziert werden?	Kundendekarbonisierung, glaubwürdige Claims, Lieferkettenvertrauen, regulatorische Anschlussfähigkeit.	Was darf Sales/Marketing belastbar sagen?

## 3. Begriffe: Impact-Controlling und Impact-Marketing im Einkauf

### 3.1 Wirkungsbegriff

Ausgangspunkt ist eine präzise Begriffsverwendung: Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Sie ist zunächst neutral und relational; sie kann positiv, negativ oder neutral sein und wirkt immer auf jemanden oder etwas. Bewertet wird sie im Referenzrahmen der SDGs, der Agenda 2030 und der SDG+-Dimensionen wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität und gesellschaftlicher Zusammenhalt [WÖk-Leitfaden].

Für den Einkauf heißt das: Ein niedriger Einkaufspreis ist keine Wirkung. Ein bestandener Audit ist noch keine Wirkung. Eine Maßnahme ist noch keine Wirkung. Wirkung entsteht erst, wenn sich ein relevanter Zustand verändert: Emissionen sinken, Exposition sinkt, Datenqualität steigt, Arbeitsbedingungen verbessern sich, Risiken werden beherrschbar, Kunden können Produkte mit geringerer Belastung einsetzen.

### 3.2 Impact-Controlling

Definition Impact-Controlling im strategischen Einkauf ist das System aus Planung, Messung, Bewertung, Steuerung und Rückkopplung der Beschaffungswirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Es übersetzt doppelte Wesentlichkeit in KIIs, Scorecards, Ziele, Entscheidungs-Gates, Lieferantenmaßnahmen, finanzielle Risiko-/Chancenlogik und Management-Cockpits.

Element	Bedeutung	Konkretes Einkaufsartefakt
Planung	Wesentliche IROs, Kategorien, Lieferanten und Rohstoffe priorisieren.	Impact Category Strategy, jährlicher Materiality Refresh.
Messung	Messwerte erfassen: PCF, Wasser, Audits, Risiken, Trainings, Zertifikate, Beschwerden, Lieferausfälle.	KII-Datenmodell, Lieferanten-Datenanforderungen, PCF-Schnittstellen.

Element	Bedeutung	Konkretes Einkaufsartefakt
Bewertung	Messwerte in Scores, Datenqualitätsklassen und Risiko-/Chancenlogik übersetzen.	Supplier Impact Scorecard, Category NWI, Red-Flag-Register.
Steuerung	Entscheiden: vergeben, entwickeln, substituieren, absichern, ausphasen.	RFx-Gates, Vertragsklauseln, Bonus/Malus, Corrective Action Plan.
Rückkopplung	Lernen, Ziele nachschärfen, Lieferantenmärkte entwickeln.	Quartalsreview, Impact Board, T-SROI-Review für Transformationsprogramme.

### 3.3 Impact-Marketing

Definition Impact-Marketing im strategischen Einkauf ist die beweisgestützte Übersetzung von Beschaffungswirkung in Markt-, Lieferanten- und interne Entscheidungssignale. Es ist kein Greenwashing und keine reine Kommunikation. Es schafft Nachfrage und Vertrauen durch belegbare Wirkungsdaten, klare Grenzen und überprüfbare Claims.

Impact-Marketing hat drei Zielgruppen: erstens interne Entscheiderinnen und Entscheider, die Impact-Daten in Portfolio-, Kategorie- und Investitionsentscheidungen brauchen; zweitens Lieferanten, die durch klare Wirkungskriterien, Entwicklungsprogramme und Anerkennung motiviert werden; drittens Kunden und Märkte, die verlässliche PCF-, Kreislauf-, Menschenrechts- und Rohstoffinformationen benötigen.

## 4. Doppelte Wesentlichkeit als strategischer Ausgangspunkt

Doppelte Wesentlichkeit ist für den strategischen Einkauf nicht nur eine Reportingpflicht, sondern der Filter, welche Impact-Themen steuerungsrelevant sind. Die ESRS unterscheiden Impact Materiality und Financial Materiality; EFRAG beschreibt, dass impact materiality Informationen über Auswirkungen auf Menschen oder Umwelt betrifft, während financial materiality Informationen über Risiken und Chancen für das Unternehmen betrifft [EFRAG-IG1].

Für den Einkauf ist entscheidend, dass Auswirkungen, Risiken und Chancen entlang der Wertschöpfungskette betrachtet werden. EFRAG IG2 stellt klar, dass wesentliche IROs auch aus direkten und indirekten Geschäftsbeziehungen in der upstream und downstream value chain entstehen können und dass Geschäftsbeziehungen nicht auf direkte Vertragsbeziehungen begrenzt sind [EFRAG-IG2]. Damit wird der Einkauf zum operativen Ort, an dem doppelte Wesentlichkeit in Lieferantenauswahl, Datenanforderungen, Vertragsmechaniken und Transformationsprogramme übersetzt wird.

### 4.1 Die zwei Achsen für den Einkauf

Achse	Leitfrage für den Einkauf	Typische Beispiele	Steuerungsfolge
Impact Materiality	Welche tatsächlichen oder potenziellen Auswirkungen entstehen durch die Beschaffung auf Menschen, Umwelt und gesellschaftliche Systeme?	Scope-3.1-Emissionen, Wasserstress, Biodiversitätsverlust bei erneuerbaren Rohstoffen, Arbeits- und Menschenrechtsrisiken, EHS-Risiken bei Rohstofflieferanten, Chemikalienrisiken.	KII-Priorität auch bei niedrigem Spend, wenn Schwere hoch ist; Red Flags und Nichtkompensation.
Financial Materiality	Welche Nachhaltigkeitsthemen erzeugen finanzielle Risiken oder Chancen für das Unternehmen?	CO2-Kosten, Kundenanforderungen an PCF, Lieferengpässe, regulatorische Risiken, Haftung, Reputationsrisiken, Versicherbarkeit, Kapitalmarktvertrauen, Zugang zu strategischen Lieferanten.	Integration in Risiko-, Kosten-, Resilienz-, Portfolio- und Investitionsentscheidungen.

## 4.2 Materialitäts-zu-KII-Übersetzung

1. Wertschöpfungskette mappen: Rohstoffgruppen, Lieferanten-Tiers, Herkunftsländer, Produktionsschritte, Produktionsnetzwerk- und Produktgruppenbezug.
2. IROs identifizieren: tatsächliche und potenzielle Auswirkungen, Abhängigkeiten, Risiken und Chancen je Kategorie.
3. Schwere, Umfang, Unumkehrbarkeit und Wahrscheinlichkeit bewerten; bei Menschenrechten Schwere vor Eintrittswahrscheinlichkeit behandeln.
4. Finanzielle Wirkung bewerten: Umsatz-/Marge, Kosten, Capex/Opex, Versorgungssicherheit, Haftung, Kundenanforderung, Kapital- und Versicherungswirkung.
5. KIIs definieren: maximal 5-8 Management-KIIs je Kategorie, ergänzt um operative Unterindikatoren.
6. Steuerungsgrenzen festlegen: Red Flags, Mindestdatenqualität, Zeitpfade, Eskalationslogik und Kommunikationsfreigaben.

## 4.3 Wesentlichkeitsmatrix für den Einkauf

Procurement-Hotspot	Impact-Wesentlichkeit	Financial-Wesentlichkeit	Priorität
High-carbon raw materials	Hoch: direkter Einfluss auf Scope 3.1 und Produkt-PCF.	Hoch: Kunden-PCF, CO2-Kosten, Substitutionsrisiken, Marktposition.	A: Kategorie-Scorecard und Lieferanten-PCF-Pflicht.
Erneuerbare Rohstoffe / Palm / Bio-basierte Inputs	Hoch: Biodiversität, Landnutzung, Entwaldung, Menschenrechte.	Mittel bis hoch: Lieferfähigkeit, Zertifikatspreise, Reputations- und Compliance-Risiko.	A: Zertifizierungs- und Herkunfts-KIIs, Lieferantentwicklung.
Mineralische Rohstoffe / Batteriematerialien / Katalysator-Metalle	Hoch: Menschenrechte, Konfliktminerale, Arbeitssicherheit, Wasser/Biodiversität.	Hoch: strategische Versorgung, geopolitische Risiken, Kundenmärkte Elektromobilität.	A: Traceability, Due Diligence, Recyclingpfad.
Kontraktfertigung	Hoch: EHS, Arbeits- und Prozesssicherheit, lokale Emissionen.	Hoch: Produktionsausfälle, Haftung, Qualität, Lizenz zum Operieren.	A: RC-Audits, EHS-KIIs, CAP-Closure.
Logistik und Verpackung	Mittel bis hoch: Transportemissionen, Abfall, Arbeitsschutz.	Mittel: Kosten, Lieferfähigkeit, Kundenanforderungen, regulatorische Verpackungspflichten.	B: Transport-PCF und Circular Packaging.
Indirekte Services	Variabel: Arbeitsbedingungen, Datenschutz, Korruption, Energieverbrauch digitaler Services.	Variabel: Compliance, Business Continuity, Reputation.	B/C: risikobasierte Segmentierung.

## 5. Impact-Strategie für den strategischen Einkauf

### 5.1 Strategisches Leitbild

Leitbild: Der strategische Einkauf beschafft nicht nur Materialien und Services, sondern steuert die Wirkung der Vorleistungen. Er macht upstream Wirkung sichtbar, vergleichbar und entscheidungsrelevant, damit Produktportfolios ein besseres Wirkungsprofil erreichen, Risiken sinken und Kunden bei ihrer Transformation unterstützt werden können.

Dieses Leitbild passt zu einem modernen Verständnis von Industrieunternehmen als Wirkungssystemen: Produktportfolios, Lieferketten, Rohstoffpfade und Kundenlösungen werden nicht nur nach Preis und Verfügbarkeit bewertet, sondern nach ihrer positiven Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie.

## 5.2 Strategische Ziele

Zieldimension	Öffentlich anschlussfähiger Branchen-/Unternehmensanker	Empfohlene Einkaufs-Übersetzung
Klima	Unternehmensziel zur Senkung rohstoffbezogener Scope-3-1-Intensitäten entlang eines mehrjährigen Zielpfads.	Jede high-carbon Kategorie erhält PCF-KIIs, Lieferantepfade und Vergabevorteile für validierte Low-PCF-Angebote.
PCF-Transparenz	Lieferantenseitiges CO2-Managementprogramm: validierte PCFs, Primärdatenabdeckung und Datenqualitätsstufen werden systematisch ausgebaut.	Abdeckung, Datenqualität und Validierungsstatus werden zu Kategorie- und Lieferanten-KIIs.
Rohstoffe & Kreislauf	Das Unternehmen verfolgt Kreislaufwirtschaft sowie den Einsatz erneuerbarer und recycelter Rohstoffe.	Rohstoffsubstitution wird per NWI/T-SROI bewertet: Netto-Wirkung, Verfügbarkeit, Skalierung, Resilienz.
Wasser & Biodiversität	Rohstoffbeschaffung, Produktionsstandorte und Produkteigenschaften bilden zentrale Schnittstellen mit Natur, Wasser und Biodiversität.	Sourcing-Regionen mit Wasserstress/Biodiversitätsrisiko erhalten Hotspot-KIIs und Risikogrenzen.
Menschenrechte & Arbeit	Das Unternehmen nutzt risikobasierte Lieferantenbewertungen, ESG-Assessments, Audits und Corrective Actions.	Menschenrechts- und EHS-Red Flags wirken als harte Einkaufs-Gates, nicht als weiche Durchschnittskomponente.
Markt & Kunde	Das Unternehmen nutzt PCF-Daten und Portfolio-Nachhaltigkeitsbewertung zur Portfolio- und Kundentransformation.	Impact-Marketing liefert Claim Files und customer-ready Impact Evidence aus Procurement-Daten.

## 5.3 Strategische Prinzipien

- Nichtkompensation: Kritische negative Wirkungen wie Kinder-/Zwangsarbeit, schwere EHS-Verstöße, illegale Entwaldung, Korruption oder nicht beherrschte Chemikalienrisiken dürfen nicht durch gute Klima- oder Preiswerte kompensiert werden.
- Materialität vor Durchschnitt: Ein kleiner Spend kann hohe Priorität haben, wenn Schwere, Irreversibilität oder Reputations-/Haftungswirkung hoch sind.
- Primärdaten vor Proxy: Einkaufsentscheidungen sollen einen klaren Datenqualitätspfad enthalten: von Proxy zu Lieferantenprimärdaten zu validierten PCFs und auditierten Sozial-/Umweltdaten.
- Wirkung in Verträge: KII-Ziele, Datenlieferpflichten, Audit-/CAP-Regeln und Eskalationen gehören in Verträge und Rahmenvereinbarungen.
- Wirkung als Lieferantenmarkt-Signal: Unternehmen sollten bevorzugt Volumen, längere Laufzeiten, Entwicklungsunterstützung oder Ko-Innovation dort einsetzen, wo Lieferanten belastbar Wirkung verbessern.

## 6. Impact-Management: Operating Model, Prozesse, Rollen

### 6.1 Target Operating Model

Ebene	Funktion	Konkret im Einkauf	Rhythmus
Strategie	Impact-Ziele und Materialitätsfokus festlegen.	Impact Procurement Charter, Kategorieprioritäten, mehrjährige Zielpfade, Verbindung zu Scope 3.1 und Portfolio-Nachhaltigkeitsbewertung.	jährlich
Portfolio	Spend nach Wirkung, Risiko und Hebel segmentieren.	Impact-Critical Spend, High-Risk Suppliers, Positive-Impact Opportunities, Strategic Transition Suppliers.	halbjährlich
Kategorie	Kategorie-Scorecards und Lieferantepfade erstellen.	PCF-, Wasser-, Biodiversitäts-, Sozial- und Resilienz-KIIs je Rohstoffgruppe.	quartalsweise

Ebene	Funktion	Konkret im Einkauf	Rhythmus
Lieferant	Bewertung, Entwicklung, Eskalation.	Supplier Impact Scorecard, CAP, Trainings, Co-Innovation, On-site audits, Exit Criteria.	monatlich/vierteljährlich
Entscheidung	Impact in Sourcing Gates integrieren.	RFx, Total Cost & Impact of Ownership, Vertragsklauseln, Vergabevorschlag.	anlassbezogen
Kommunikation	Wirkung intern und extern beweisbar machen.	Impact Claim File, Customer Evidence Pack, Supplier Impact Dialogue.	laufend

## 6.2 Rollenmodell

Rolle	Verantwortung	Entscheidungsrechte
Chief Procurement Officer / Global Procurement	Verantwortet Impact Procurement Charter, Zielarchitektur und Integration in Einkaufsrichtlinien.	Freigabe von KII-Standards, Kategorieprioritäten, Eskalation kritischer Red Flags.
Procurement Impact Board	Interdisziplinäres Gremium aus Einkauf, Sustainability, EHS, Legal/Compliance, Controlling, Business Units, Marketing/Sales und Data/IT.	Entscheidet Zielkonflikte, Datenstandards, Claim Governance, Priorisierung von Transformationsprojekten.
Category Impact Owner	Übersetzt Materialität in konkrete Kategorie-KIIs, Lieferanten-Roadmaps und RFx-Kriterien.	Vergabeempfehlung nur mit Impact-Bewertung; Korrekturmaßnahmen und Entwicklungspläne.
Supplier Impact Manager	Steuert Lieferantenbewertung, Datenanfragen, Audits, Trainings und Corrective Actions.	Eskalation, Entwicklungsstatus, Sperr-/Freigabevorschläge.
Impact Controlling	KII-Methodik, Dashboard, Abweichungsanalyse, Datenqualität, NWI/T-SROI-Logik.	Methodenfreigabe und Reporting an CPO/Board.
Impact Marketing / Sales Enablement	Übersetzt geprüfte Wirkung in Claim Files, Kundenargumentation und Lieferantenkommunikation.	Kommunikationsfreigabe gemeinsam mit Legal/Sustainability.

## 6.3 Management-Loop

Der operative Management-Loop besteht aus acht Schritten: Materialität, Datenerhebung, Bewertung, Zielpfad, Maßnahme, Entscheidung, Kommunikation, Lernen. Die Wirkung liegt nicht im Bericht, sondern in der Rückkopplung in neue Entscheidungen. Deshalb muss jede KII-Abweichung eine Managementantwort auslösen: Datenverbesserung, Lieferantenentwicklung, Verhandlung, Substitution, Eskalation oder Claim-Sperre.

Schritt	Output	Beispiel
1. Materialität	Hotspot- und IRO-Liste je Kategorie.	Adipic acid, ammonia, naphtha, palm derivatives, cobalt/nickel, contract manufacturing.
2. Daten	KII-Datenpaket mit Qualitätsstufe.	Validated PCF, ESG-Assessment, water-stress GIS, audit findings, certification.
3. Bewertung	Supplier / Category Score.	Ampel plus -3 bis +3 Score, Red-Flag-Cap.
4. Zielpfad	Zielwert und Meilensteine.	PCF-Abdeckung 80% in Kategorie X bis 2028.
5. Maßnahme	CAP oder Transformationsprojekt.	Low-PCF supplier switch, renewable feedstock qualification, EHS training.
6. Entscheidung	Sourcing / Contract Gate.	Volumenverschiebung zu validiertem Low-PCF-Lieferanten.

Schritt	Output	Beispiel
7. Kommunikation	Impact Claim File oder interne Entscheidungsvorlage.	Customer-ready PCF evidence pack.
8. Lernen	Methoden- und Zielanpassung.	Thresholds an neue Benchmarks, Datenqualität oder ESRS-Anforderungen anpassen.

## 7. Impact-Controlling: Scorecards, KIIs, NWI und T-SROI

### 7.1 KPI versus KII

KPI und KII dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Der Einkauf braucht weiterhin Preis-, Qualitäts-, Liefer- und Risiko-KPIs. Die neue Frage lautet: Welche Wirkung erzeugen diese Entscheidungen zusätzlich oder trotz guter KPIs? KIIs ergänzen die wirtschaftliche Steuerung um Wirkungs Wahrheit.

Kriterium	KPI	KII
Leitfrage	Wie effizient und zuverlässig ist die Beschaffung?	Welche Zustandsveränderung erzeugt die Beschaffung?
Beispiele	Savings, On-time delivery, Qualität, Zahlungsbedingungen, Lieferantenzahl.	kg CO2e/kg Rohstoff, PCF-Primärdatenquote, CAP-Closure, Wasserstress-Score, Living-Wage-Abdeckung, Audit-Rezidivrate.
Risiko	Optimiert Kosten, kann Externalitäten übersehen.	Kann komplex sein, braucht Datenqualität und klare Grenzen.
Steuerung	Kosten-, Liefer- und Qualitätscontrolling.	Wirkungs-, Risiko-, Resilienz- und Kommunikationscontrolling.

### 7.2 Scorecard-Architektur

Die Scorecard-Architektur arbeitet auf mehreren Ebenen. Wichtig ist, dass Unternehmens- oder Kategorie-Durchschnitte kritische Produkt- oder Lieferantwirkungen nicht verdecken. Eine Produktgruppen-Scorecard kann CSRD-/ESRS-Daten auf Produktgruppen, NACE-Codes, Anlagen, Lieferantpfade und Wirkungsfelder herunterbrechen; das schwächste Wirkungsfeld kann die Gesamtbewertung begrenzen.

Ebene	Objekt	Score / Kennzahl	Entscheidung
Lieferant	Rechtsträger, Standort, Werk	Supplier Impact Score, Red Flags, Datenqualität.	Onboarding, Volumen, Entwicklung, Sperre.
Rohstoff / Material	z. B. petrochemischer Feedstock, Palm-Derivat, Mineralrohstoff	Material Impact Score, PCF, Wasser, Biodiversität, Traceability.	Substitution, Dual Sourcing, Vertragsauflage.
Kategorie	Spend Cluster	Category NWI, KII-Zielerreichung, Risikokonzentration.	Category Strategy, Supplier Development Budget.
Produktgruppe	Produktfamilie / NACE-Bezug	Produkt-/Cradle-to-gate Score, PCF, Wirkung im Kundenpfad.	Portfolio, Portfolio-Nachhaltigkeitsbewertung, Customer Evidence.
Transformationsprojekt	z. B. Low-PCF-Feedstock, Recyclingnetzwerk	T-SROI: Transformationswirkung, Hebel, Zeit, Resilienz, Datenqualität.	Investition, Partnerschaft, langfristiger Vertrag.

### 7.3 NWI und T-SROI im Einkauf

Der Netto-Wirkungs-Index (NWI) ist die operative Netto-Wirkungskennzahl: Er verdichtet Scorecards, Mindestbedingungen, Datenqualität, Nichtkompensation und Reverse Merit Order. Der T-SROI bewertet dagegen Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung. Für den strategischen Einkauf heißt das: NWI steuert laufende Kategorie-, Material- und Lieferantenentscheidungen; T-SROI bewertet größere Transformationsprogramme wie Lieferanten-Dekarbonisierung, Rohstoffsubstitution, Recycling-Ökosysteme oder gemeinsame PCF-Dateninfrastrukturen [WÖk-T-SROI].

Kennzahl	Einsatz im Einkauf	Nicht dafür verwenden
KPI	Kosten, Lieferperformance, Qualität, Vertragsperformance.	Als Nachhaltigkeitsersatz.
KII	Operative Wirkungskennzahl je Thema, Lieferant, Kategorie.	Ohne Ziel, Datenqualität und Managementreaktion sammeln.
Supplier/Category FinalScore	Vergabe- und Portfolioentscheidung mit Red-Flag-Logik.	Als reine Durchschnittsnote ohne Nichtkompensation.
NWI	Netto-Wirkung je Kategorie, Materialgruppe, Produktpfad.	Als Transformations- oder PR-Kennzahl.
T-SROI	Investitionen/Programme bewerten: Skalierung, Standards, Resilienz, Marktpfad.	Negative Netto-Wirkung durch große Transformationsversprechen überdecken.

### 7.4 Datenqualität als eigene Steuerungsgröße

Wirkungssteuerung steht und fällt mit Datenqualität. Viele Industrieunternehmen nutzen bereits PCF-Daten, Lieferantensassessments und Audits; dennoch muss der Einkauf die Datenqualität selbst als KII führen. Ein Lieferant mit gutem Proxywert, aber ohne Primärdaten, ist anders zu steuern als ein Lieferant mit validiertem PCF und auditierter Lieferkette.

Datenklasse	Beschreibung	Steuerungsfolge
Q4 validiert	Auditiert/extern validiert, methodisch konsistent, produkt- oder standortspezifisch.	Für Claims, Vergabevorteile und Zielpfade geeignet.
Q3 primär	Lieferantenspezifische Primärdaten, plausibilisiert, noch nicht extern validiert.	Für interne Steuerung geeignet; Claim nur eingeschränkt.
Q2 sekundär	Datenbank, Branchenwert, LCA-Datenbank/Expert Estimate.	Übergangslösung; Datenverbesserungsplan Pflicht.
Q1 Proxy	Länder-/Sektor-/Spend-Proxy, hohe Unsicherheit.	Nur Hotspot-Screening; keine positive Marketingaussage.
Q0 unbekannt	Keine belastbaren Daten.	Risk Flag; bei wesentlicher Kategorie Vergabesperre oder Datenpflicht.

## 8. Operativer KII-Katalog für den strategischen Einkauf

Der folgende Katalog ist als Startpunkt für einen chemieindustriellen KII-Baukasten gedacht. Er kombiniert die ESRS-DMA-Logik, öffentlich anschlussfähige Beschaffungs- und Nachhaltigkeitsanker sowie die Wirkungsökonomie-Logik von Scorecards, WÖk-IDs und Nichtkompensation. Die konkreten Schwellenwerte müssen pro Materialgruppe, Region und Produktpfad kalibriert werden.

Cluster	KII	Steuerungsfunktion
Klima	Scope-3.1-Intensität: kg CO2e je kg eingekaufter Rohstoff	Haupt-KII für rohstoffbezogene Beschaffungswirkung; mehrjähriger Zielpfad; steuert Lieferantenauswahl, Substitution und Volumenverschiebung.
Klima	Absolute Scope-3.1-Emissionen je Kategorie / Lieferant	Verhindert, dass Intensitätsverbesserungen durch Volumenwachstum verdeckt werden; relevant für Szenarien und Capex/Opex.
Klima	Validierte PCF-Abdeckung: % der relevanten Scope-3.1-Emissionen mit validiertem PCF	Datenqualitäts- und Steuerungs-KII; Grundlage für Kundenclaims und Materialalternativen.
Klima	Low-PCF-Sourcing-Anteil: % Volumen mit niedrigerem PCF gegenüber Kategorie-Benchmark	Zeigt tatsächliche Marktverschiebung im Einkauf.
Klima/Energie	Lieferanten-Strommix: % erneuerbare Energie bei kritischen Lieferanten	Steuert Lieferantenentwicklung und Vertragsanforderungen, wo Energie Treiber des PCF ist.
Ressourcen	Erneuerbare/recycelte Rohstoffquote je Kategorie	Steuert Substitution fossiler Feedstocks, Kreislaufwirtschaft und mass-balance-fähige Inputs.
Ressourcen	Zertifizierungsgrad erneuerbarer Rohstoffe, z. B. RSPO/andere Standards	Nicht nur Menge, sondern glaubwürdige Herkunft; Claim- und Risiko-KII.
Ressourcen	Recycling-/Sekundärrohstoff-Traceability	Relevanz für ChemCycling, Batterierecycling, Katalysator-Metalle und zirkuläre Produktangebote.
Wasser	Wasserstress-adjustierte Wasserintensität: m3/t x Water-Stress-Faktor	Priorisiert Lieferanten/Regionen, in denen Wasserverbrauch material ist; koppelt Impact und Versorgungssicherheit.
Wasser	Anteil Volumen aus Wasserstress-Hotspots mit Mitigationsplan	Steuert nicht nur Messung, sondern konkrete Maßnahmen mit Lieferanten.
Biodiversität	Biodiversity Hotspot Exposure: Anteil Volumen aus sensiblen Ökosystemen	Materialitäts-Screening für erneuerbare Rohstoffe, Bergbau, landwirtschaftliche Inputs.
Biodiversität	Deforestation-/Land-Use-Risk Clearance	Red-Flag-KII für kritische Rohstoffe; keine positive Kompensation bei ungeklärtem Risiko.
Chemikalien/EHS	SVHC-/restricted substance compliance incidents je Lieferant/Kategorie	Verbindet Produktverantwortung, REACH-/Produktrecht und downstream Vertrauensschutz.
Chemikalien/EHS	Supplier EHS Severe Incident Rate	Besonders bei Kontraktfertigung und chemischen Rohstoffen; Red-Flag bei schweren Ereignissen.
Arbeit	High-risk supplier evaluation coverage	Anteil risikorelevanter Lieferanten mit ESG-Assessment, Audit oder gleichwertiger Bewertung.
Arbeit	Corrective Action Closure Rate	Schlüssel-KII: Wirkung entsteht erst, wenn Mängel behoben sind, nicht beim Audit.
Arbeit	Repeat Finding Rate	Misst Wirksamkeit von CAPs; hohe Wiederholung zeigt Wirkungssimulation oder schwache Governance.
Menschenrechte	Severe Human Rights Red Flags	Kinder-/Zwangsarbeit, schwere Diskriminierung, Gewalt, fehlende Beschwerdewege; harte Gate-Logik.
Menschenrechte	Grievance Access & Response	Anteil kritischer Lieferanten mit zugänglichem Beschwerdemechanismus und definierter Reaktionszeit.
Fairness	Living-Wage-/Adequate-Wage-Coverage in risikorelevanten Lieferketten	Besonders bei arbeitsintensiven Vorstufen; wirkt auf Armut, Stabilität, Fluktuation und Qualität.

Cluster	KII	Steuerungsfunktion
Diversity	Frauen-/Diversitätsindikator in kritischen Lieferketten	Nicht als Symbol-KII, sondern bei nachgewiesener Materialität: z. B. Agrar-/Kleinbauern- oder arbeitsintensive Ketten.
Governance	Supplier Code Acceptance & contractual embedding	Mindestanforderung: Code in Vertragsbedingungen, Datenpflichten und Subcontractor-Erwartung.
Governance	Business Partner Due Diligence pass / pending / blocked	Verbindet Einkauf mit Compliance, Sanktionen, Korruption und Geldwäsche.
Daten	Impact Data Quality Index	Q4-Q0 je KII; verhindert positive Steuerung auf Basis schwacher Daten.
Daten	Supplier data response time and completeness	Operativer Frühindikator für Steuerungsfähigkeit und Claims.
Resilienz	Single-source & critical-material risk adjusted by impact	Verknüpft Versorgungssicherheit mit Nachhaltigkeits- und geopolitischen Risiken.
Resilienz	Climate physical risk exposure of supplier sites	Outside-in KII: Extremwetter, Wasserverfügbarkeit, Versicherbarkeit, Lieferunterbrechung.
Innovation	Transformational sourcing pipeline	Anzahl und Volumen qualifizierter Low-impact-Alternativen in Entwicklung.
Transformation	T-SROI strategischer Beschaffungsprojekte	Bewertet, ob Programme Märkte, Standards, Lieferantenverhalten oder Kundenpfade verändern.
Portfolio	Share of spend with positive Supplier/Category FinalScore	Steuerung des Einkaufsportfolios nach Wirkung, nicht nur nach Spend.
Portfolio	Red-Flag spend under remediation / blocked / exited	Macht sichtbar, ob kritische Fälle gelöst, kontrolliert oder beendet werden.
Marketing	Claim substantiation readiness	Anteil kundenrelevanter Claims mit KII, Datenquelle, Systemgrenze, Datenqualität und Legal-Freigabe.
Marketing	Customer-facing PCF availability	Anteil relevanter Produkt-/Materialangebote mit belastbarer PCF-Angabe und Dokumentation.
Finanzen	Impact-adjusted Total Cost of Ownership	Erweitert TCO um CO2, Wasser, Compliance, Datenqualität, Risiko und Resilienz.
Finanzen	Avoided risk value	Quantifiziert vermiedene Kosten aus Auditmängeln, Ausfällen, CO2, Claims, Haftung oder Kundenausschlüssen.

## 8.1 Top-10-Management-KIIs für den Start

- 1. Scope-3.1-Intensität je kg eingekaufter Rohstoff.
- 2. Validierte PCF-Abdeckung in relevanten Rohstoffkategorien.
- 3. High-risk supplier evaluation coverage.
- 4. Corrective Action Closure Rate und Repeat Finding Rate.
- 5. Severe Human Rights / EHS Red Flags.
- 6. Wasserstress-adjustierte Wasserintensität in priorisierten Kategorien.
- 7. Zertifizierungs-/Traceability-Quote bei erneuerbaren und mineralischen Rohstoffen.
- 8. Anteil Spend mit positiver Supplier/Category Impact Scorecard.
- 9. Impact Data Quality Index.
- 10. Claim substantiation readiness für kundenrelevante Impact-Aussagen.

## 9. Steuerung in Einkaufsprozessen: vom Lieferanten-Onboarding bis zum Vertrag

Impact-Steuerung wird nur wirksam, wenn sie in die Einkaufsprozesse eingebaut wird. Ein separates Nachhaltigkeitsdashboard reicht nicht aus. Die folgenden Gates verankern Wirkung in den Entscheidungen, die Einkaufsvolumen, Lieferantenmacht und Produktwirkung tatsächlich verändern.

Prozessschritt	Impact-Prüfung	KII / Artefakt	Entscheidung
Category Strategy	Doppelte Wesentlichkeit je Kategorie, Hotspots, Zielpfade.	Category Impact Map, Top-KIIs, Zielwerte.	Kategorie erhält Impact-Ziele und Budget.
Supplier Onboarding	Supplier Code, Due Diligence, Risiko-Land/Sektor, Datenfähigkeit.	Onboarding Impact Checklist, Red-Flag-Screening.	Freigabe, bedingte Freigabe oder Sperre.
RFx / Ausschreibung	Impact-Anforderungen in Spezifikation: PCF, Zertifikate, CAP-Historie, EHS, Datenqualität.	Impact RFx Annex, Supplier Data Sheet.	Angebot ohne Pflichtdaten wird nicht voll gewertet.
Bid Evaluation	Impact-adjusted TCO und Supplier Impact Score.	Preis + KPI + KII + Risiko + Datenqualität.	Vergabeempfehlung mit Wirkungspfad.
Contracting	KII-Ziele, Datenlieferpflicht, Audit- und CAP-Rechte, Claim-Nutzung, Eskalation.	Impact clauses, data sharing agreement.	Vertrag nur mit messbarer Steuerungslogik.
Supplier Development	Maßnahmen zur Verbesserung von PCF, EHS, Menschenrechten, Wasser, Daten.	CAP, training, co-investment, milestone plan.	Volumenbonus, Verlängerung, Eskalation oder Exit.
Performance Review	Quartalsweise KII-Abweichung und Trend.	Supplier Impact Dashboard.	Action plan und Management-Eskalation.
Claim Approval	Ist die Aussage belegbar, relevant, nicht irreführend und freigegeben?	Impact Claim File.	Freigabe, Einschränkung oder Claim-Sperre.

### 9.1 Impact-adjusted Total Cost of Ownership

Für den Einkauf braucht es eine Erweiterung des TCO. Preis bleibt wichtig, aber er wird um Wirkungs-, Risiko- und Datenkosten ergänzt. Die Logik lautet nicht: niedrigster Preis gewinnt. Die Logik lautet: beste tragfähige Kombination aus Kosten, Versorgungssicherheit, Qualität, Wirkung, Datenqualität und Transformationsfähigkeit gewinnt.

TCO-Bestandteil	Beispielhafte Berechnung	Einkaufsnutzen
Preis und Logistik	Einstandspreis, Frachten, Zölle, Lager, Zahlungsbedingungen.	Klassische Wirtschaftlichkeit.
Carbon Impact Cost	kg CO2e x interner/extern erwarteter CO2-Preis oder Kundenwert eines niedrigeren PCF.	Macht Scope-3.1-Entscheidungen finanziell sichtbar.
Risk Cost	Wahrscheinlichkeit x finanzielle Auswirkung von Ausfall, Auditversagen, Rechts-/Reputationsfall.	Verbindet doppelte Wesentlichkeit mit finanzieller Steuerung.
Data Cost	Kosten der Datenerhebung, Validierung, Lücken, Claimsperrern.	Gute Daten werden ökonomisch relevant.
Transformation Value	T-SROI-Indikation für langfristige Markt-, Standard- oder Resilienzwirkung.	Legitimiert Pilotkosten und langfristige Verträge.

## 10. Kategorie-Playbooks für chemieindustrietytische Beschaffung

Die folgenden Playbooks zeigen, wie Impact-Controlling und Impact-Marketing konkret je Beschaffungskategorie aussehen können. Sie sind bewusst als steuerungsfähige Blaupausen formuliert und müssen pro Business Unit und Materialgruppe kalibriert werden.

Kategorie	Wesentliche Themen	KIIs	Steuerungshebel	Impact-Marketing-Nutzen
Fossile/petrochemische Feedstocks	Klima, Ressourcen, Versorgungssicherheit, Substitutionspfad.	PCF, Scope-3.1-Intensität, Low-PCF-Anteil, Datenqualität, Resilienz.	Lieferanten-PCF-Pflicht, Low-PCF-RFX, Alternativenpipeline, langfristige Transformationsverträge.	Belegbare Reduktion im Rohstoff-PCF; keine pauschalen grünen Claims ohne Systemgrenze.
Erneuerbare Rohstoffe	Biodiversität, Landnutzung, Wasser, Menschenrechte, Zertifizierung.	Zertifizierungsquote, Traceability, Deforestation Risk, Wasserstress, Kleinbauern-/Arbeitsindikatoren.	Herkunftsnachweis, Zertifizierungsanforderung, Supplier Development, Mengenplanung gegen Verfügbarkeit.	Wirkung als verantwortliche Beschaffung, aber mit Transparenz zu Zertifikatsgrenzen.
Rezyklate / chemisches Recycling	Kreislauf, Abfall, Energie, Massenbilanz, Kunden-PCF.	Recycled feedstock share, traceability, PCF difference, quality yield, waste origin clearance.	Qualifizierung neuer Lieferanten, Chain-of-Custody, T-SROI für Recycling-Ökosysteme.	Kreislauf-Claim nur mit Chain-of-Custody und klarer Massenbilanzlogik.
Mineralische Rohstoffe / Batteriemetalle	Menschenrechte, Konflikt, Wasser, Biodiversität, Geopolitik.	Traceability, conflict-mineral compliance, audit coverage, supplier site risk, recycling share.	Due Diligence by tier, supplier mapping, recycled content, geopolitical dual sourcing.	Sicherer und verantwortlicher Rohstoffpfad als Kundenwert in Mobilitäts- und Katalysatoranwendungen.
Kontraktfertigung	EHS, Arbeitsschutz, Prozesssicherheit, lokale Emissionen, Qualität.	RC audit score, severe incident rate, CAP closure, emissions/water compliance.	Bedingte Freigaben, RC-Audits, Training, Exit bei schweren Verstößen.	Vertrauenssignal für sichere und verantwortliche Produktion.
Logistik und Verpackung	Transportemissionen, Verpackungsabfall, Lieferfähigkeit.	Transport-PCF, Modal Split, Verpackungszyklat, Rücknahmefähigkeit, Lieferausfälle.	Low-carbon logistics options, Packaging Design Rules, Lieferantenbonus.	Bessere Produkt- und Lieferketteninformationen für Kunden.

### 10.1 Beispiel: anonymisierte technische Produktgruppe als Scorecard-Denke

Das anonymisierte anonymisierte technische Produktgruppe-Beispiel zeigt exemplarisch, wie Unternehmens- und Standortdaten nicht im Durchschnitt verbleiben, sondern auf Produktgruppen, NACE-Codes, Anlagen und Wirkungsfelder heruntergebrochen werden können. In einer Einkaufslogik wird diese Denkweise auf die Vorleistungen übertragen: Welche Lieferanten und Rohstoffe treiben Klima-, Wasser-, Ressourcen-, Arbeits- und Gesundheitswirkungen des Produktpfads?

Wirkungsfeld	Einkaufsfrage	Beispiel-KII	Steuerung
Klima	Welcher Lieferant / Rohstoff senkt den PCF des Produktpfads?	kg CO2e/kg Input, validierter PCF	Volumen zu Low-PCF-Option, wenn Qualität/Verfügbarkeit gesichert.
Wasser	Liegt die Vorleistung in Wasserstressregionen oder wasserintensiven Prozessen?	m3/t x WSI	Mitigationsplan, Lieferantenentwicklung, Standortdiversifizierung.

Wirkungsfeld	Einkaufsfrage	Beispiel-KII	Steuerung
Ressourcen	Gibt es recycelte oder erneuerbare Alternativen mit tragfähiger Netto-Wirkung?	Recycled/renewable share, Traceability	Qualifizierung, Langfristvertrag, T-SROI-Prüfung.
Arbeit/Fairness	Sind Arbeiter:innen in der Vorleistung geschützt und fair behandelt?	Evaluation coverage, CAP closure, severe red flags	Audit, Training, Vertragsauflage, Exit.
Gesundheit/Sicherheit	Bestehen Produkt-/Chemikalienrisiken oder EHS-Verstöße beim Lieferanten?	SVHC incidents, EHS severe incident rate	Block, CAP, technische Substitution.

## 11. Impact-Marketing: Wirkung glaubwürdig in den Markt übersetzen

### 11.1 Vom Einkaufsscore zum Marktwert

Impact-Marketing macht aus Beschaffungswirkung keine Imagebotschaft, sondern einen geschäftsrelevanten Beweis. Gerade im B2B-Chemiegeschäft entsteht Kundenwert, wenn ein Unternehmen nachweisen kann, dass ein Produktpfad einen niedrigeren PCF, bessere Kreislaufattribute, verantwortliche Rohstoffherkunft oder geringere Lieferkettenrisiken hat. PCF-Transparenz, Datenqualität und klare Systemgrenzen werden damit zu Voraussetzungen glaubwürdiger Kundenkommunikation.

Der Einkauf liefert dafür die upstream Beweisführung. Ohne Lieferanten-PCF, Traceability, Auditstatus, Zertifizierung, Datenqualität und KII-Historie bleibt Marketing eine Behauptung. Mit diesen Daten wird Marketing zum Wirkungsnachweis.

### 11.2 Impact Claim File

Baustein	Pflichtinhalt	Warum wichtig
Claim	Exakte Aussage, z. B. 'Rohstoff X mit validiertem PCF von ...' oder 'zertifiziertes palm-basiertes Derivat'.	Verhindert unklare Nachhaltigkeitsversprechen.
Systemgrenze	Cradle-to-gate, Standort, Produktgruppe, Mass Balance, Lieferanten-Tier, Zeitraum.	Ohne Grenze ist die Aussage nicht prüfbar.
KII	KII, Formel, Einheit, Zielwert, Istwert, Trend.	Verbindet Marketing mit Controlling.
Datenquelle	Supplier data, ESG-Assessment, Audit, ISO/LCA, ERP/SRM/LCA-System, Zertifikat.	Belegt Herkunft und Qualität.
Datenqualität	Q4-Q0, Validierungsstatus, Unsicherheit, Aktualität.	Steuert, ob ein Claim extern nutzbar ist.
Nichtkompensation	Red-Flag-Check: keine schweren Menschenrechts-, EHS-, Korruptions- oder Entwaldungsrisiken.	Verhindert Greenwashing durch Durchschnittslogik.
Freigabe	Legal, Sustainability, Procurement, Business Unit, ggf. Product Stewardship.	Schützt Kunden, Unternehmen und Lieferanten.

### 11.3 Drei Marketing-Arenen

Arena	Ziel	Konkrete Formate
Internes Impact-Marketing	Einkauf wird als Wert- und Wirkungshebel sichtbar, nicht nur als Kostenstelle.	Board cockpit, Category impact one-pager, Impact savings story, Business Unit roadshows.
Lieferantenmarkt	Lieferanten verstehen, dass Wirkung kaufentscheidend wird.	Supplier Impact Days, Impact scorecards, Supplier awards, Co-innovation briefs, clear RFx criteria.

Arena	Ziel	Konkrete Formate
Kundenmarkt	Kunden erhalten belegbare, kaufentscheidende Wirkungsvorteile.	PCF evidence packs, circularity claim files, responsible sourcing dossiers, sales battlecards.

## 11.4 Grenzen: Was Impact-Marketing nicht tun darf

- Keine Claims ohne Systemgrenze und Datenqualität.
- Keine positiven Durchschnittsaussagen, wenn ein kritischer Red Flag im gleichen Produktpfad besteht.
- Keine Vermischung von Unternehmenszielen mit produktspezifischen Nachweisen.
- Keine Übertragung eines Lieferanten- oder Standortwerts auf alle Produkte, wenn Daten nur für eine Teilmenge gelten.
- Keine Wirkungssprache, wenn nur Maßnahmen, Inputs oder Absichten beschrieben werden.

## 12. Governance, Incentives, Datenqualität und Assurance

### 12.1 Governance-Regeln

Regel	Operationalisierung
Ein KII braucht einen Owner	Jeder Top-KII hat Business Owner, Data Owner, Method Owner und Escalation Owner.
Datenqualität wird berichtet	Jeder KII wird mit Q4-Q0, Aktualität, Systemgrenze und Validierungsstatus angezeigt.
Red Flags sind nicht kompensierbar	Schwere Verstöße begrenzen Supplier Score und Claim-Fähigkeit, unabhängig von Preis oder PCF.
Impact und Finance werden gemeinsam entschieden	Impact Board und Procurement Controlling führen Impact-adjusted TCO und Risiko-/Chancenlogik zusammen.
Claims brauchen Freigabe	Extern verwendbare Impact-Aussagen benötigen Claim File, Legal/Sustainability/Procurement-Freigabe.
Audit ist kein Selbstzweck	Audits werden nach Risikopriorität eingesetzt; Erfolg ist CAP-Closure und Wiederholungsvermeidung.

### 12.2 Incentives

Wenn der Einkauf weiterhin nur auf Savings und Versorgungssicherheit incentiviert wird, bleibt Impact sekundär. Die Zielarchitektur sollte deshalb klassische KPIs und KIIs kombinieren. Ein mögliches Zielbild für Einkaufsrollen:

Rolle	KPI-Anteil	KII-Anteil	KII-Beispiele
CPO / Procurement Leadership	50-60%	40-50%	Scope-3.1-Pfad, PCF-Abdeckung, Red-Flag-Reduktion, Datenqualität, Anteil positive Scorecards.
Category Manager	55-65%	35-45%	Kategorie-KIIs, Impact-adjusted TCO, Lieferantenentwicklung, CAP-Closure.
Supplier Manager	40-50%	50-60%	Evaluation coverage, Corrective Actions, audit recurrence, training, data completeness.
Impact Marketing / Sales Enablement	40-50%	50-60%	Claim readiness, Kundenadoption, keine Claim-Vorfälle, Datenqualität.

## 12.3 Assurance und interne Kontrollen

Ein wirksames internes Kontrollsystem für Nachhaltigkeits- und Impact-Daten umfasst mindestens Kontrollumgebung, Risikobewertung, Kontrollaktivitäten sowie Information und Kommunikation. Für den Einkauf muss Impact-Controlling an diese Kontrolllogik anschließen, aber operativer werden: Datenanforderungen müssen in Bestellungen, Verträge, Lieferantenportale, Freigabeworkflows und Auditprozesse einfließen.

- Kontrollpunkt 1: Datenherkunft und Systemgrenze je KII.
- Kontrollpunkt 2: Plausibilisierung gegen Branchenwerte und historische Daten.
- Kontrollpunkt 3: Eskalation bei Datenlücken in wesentlichen Kategorien.
- Kontrollpunkt 4: Abgleich zwischen Lieferantenclaim, Einkaufssystem und kundenbezogener Aussage.
- Kontrollpunkt 5: Stichprobenprüfung durch Internal Audit / externe Assurance für hochrelevante KIIs und Claims.

## 13. Roadmap und Pilotdesign

### 13.1 90-Tage-Start

Zeitraum	Arbeitspaket	Ergebnis
Woche 1-2	Impact Procurement Charter, Scope und Pilotkategorien definieren.	Mandat, Rollen, Pilotumfang, Entscheidungsgremium.
Woche 2-4	Double Materiality Sprint für 3-5 Beschaffungshotspots.	IRO-Liste, Priorität, KII-Shortlist.
Woche 4-6	Dateninventur und Datenqualitätsmapping.	Datenquellen, Lücken, Q4-Q0, Systemgrenzen.
Woche 6-8	Scorecard-Prototyp für zwei Kategorien und zehn Lieferanten.	Supplier Scorecard, Category Dashboard, Red-Flag-Logik.
Woche 8-10	RFx-/Vertragsklauseln und Claim-File-Muster entwerfen.	Standardanhang für Ausschreibungen und Claims.
Woche 10-12	Pilotentscheidung und Managementreview.	Go/No-Go, Rolloutplan, Zielwerte, Ressourcen.

### 13.2 12-Monats-Rollout

- Top-10-KIIs in Procurement Dashboard integrieren.
- Impact Gates in RFx und Lieferanten-Onboarding testen.
- PCF-Datenanforderungen und lieferantenseitiges CO2-Programm mit Beschaffungsentscheidungen koppeln.
- Supplier Impact Reviews in Quartalsgesprächen verankern.
- Impact Claim Files für erste kundenrelevante Produktpfade erstellen.
- Managementvergütung / Zielvereinbarung um KII-Komponenten ergänzen.

### 13.3 36-Monats-Zielbild

Nach drei Jahren sollte der strategische Einkauf über eine skalierte Impact-Architektur verfügen: wesentliche Kategorien mit KII-Zielen, Lieferanten-Scores und Datenqualität; standardisierte RFx- und Vertragsmechanik; Impact-adjusted TCO; NWI für operative Portfolioentscheidungen; T-SROI für strategische Transformationsprogramme; Claim Governance für kundenfähige Wirkungskommunikation; regelmäßige Assurance für kritische Daten und Claims.

Reifegrad	Beschreibung	Nachweis
Level 1: Reporting	Daten werden gesammelt und berichtet.	KII-Liste, erste Dashboards.

Reifegrad	Beschreibung	Nachweis
Level 2: Steuerung	Daten beeinflussen Sourcing- und Lieferantenentscheidungen.	RFx-Gates, Verträge, CAPs, Volumenverschiebung.
Level 3: Transformation	Einkauf verändert Lieferantenmärkte und Produktpfade.	T-SROI, Co-Innovation, neue Rohstoffpfade, Kundenimpact.
Level 4: Marktführerschaft	Das Unternehmen nutzt Impact-Evidence als Differenzierung im B2B-Markt.	Claim Files, Kundenprojekte, validierte PCF-/Kreislaufdaten.

## 14. Anhang: Glossar und Quellen

### 14.1 Glossar

Begriff	Arbeitsdefinition im Dokument
Wirkung	Tatsächliche Veränderung von Zuständen; neutral und relational; Bewertung am Referenzrahmen SDGs/Agenda 2030/SDG+.
Positive Netto-Wirkung	Nach Bewertung positiver und negativer Wirkungen verbleibender Beitrag zu Mensch, Planet und Demokratie; keine einfache Addition bei schweren Schäden.
Impact-Controlling	Planung, Messung, Bewertung, Steuerung und Rückkopplung unternehmerischer Wirkung.
Impact-Marketing	Beweisgestützte Übersetzung von Wirkung in interne, Lieferanten- und Kundenkommunikation.
KII	Key Impact Indicator; Kennzahl für eine relevante Zustandsveränderung oder deren belastbare Vorstufe.
NWI	Operative Netto-Wirkungskennzahl aus Scorecards, Datenqualität, Mindestbedingungen und Nichtkompensation.
T-SROI	Kennzahl/Bewertungslogik für Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung.
Reverse Merit Order	Das kritischste Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung; Schutz vor Kompensation.
Impact Claim File	Dokumentationspaket für jede externe Impact-Aussage: Claim, Grenze, KII, Daten, Qualität, Freigabe.

### 14.2 Quellen und Arbeitsgrundlagen

Die folgenden Quellen wurden für die Konzeption herangezogen. Sie werden im Text über Kurztags referenziert.

[Branchenfall - anonymisiert]: Generalisierte Fallstudie eines globalen Chemie- und Industrieunternehmens. Unternehmensname, spezifische Zielzahlen, Programme, Standorte und Quellen wurden für die Publikationsfassung entfernt; die methodische Logik wurde auf eine Branchenperspektive übertragen.

[CSRD/ESRS]: Corporate Sustainability Reporting Directive und European Sustainability Reporting Standards als Rahmen für doppelte Wesentlichkeit, IROs, Wertschöpfungsketteninformationen und Nachhaltigkeitsdaten.

[PCF/LCA]: Produkt-CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, Life-Cycle-Assessment, cradle-to-gate-/cradle-to-cradle-Daten und digitale Produktdaten als Grundlage für wirkungsorientierte Einkaufsteuerung.

[Lieferkettensteuerung]: Lieferantenkodizes, risikobasierte ESG-Assessments, Brancheninitiativen, Audits, Corrective Actions, Zertifizierungen und externe Assurance als operative Daten- und Kontrollquellen.

[Datenqualität]: Primärdaten, validierte PCFs, Systemgrenzen, Aktualität, Unsicherheiten und Prüfniveau als eigenständige Steuerungsgrößen im Einkauf.

[Wök-Scorecard]: Natalie Weber, Wök-Scorecard- und Wök-ID-Logik. Grundlage für Produktgruppen-, NACE-, Lieferketten- und Scorecard-Logik in komplexen Unternehmen.

[Wök-Nichtkompensation]: Natalie Weber, Wirkungsökonomie in der Lieferkette. Grundlage für Reverse Merit Order, Nichtkompensation, Red Flags und Lieferkettenwirkung.

**[EFRAG-IG1]:** EFRAG, Materiality Assessment Implementation Guidance, May 2024. Nicht autoritative Umsetzungshilfe zu ESRS-Materialitätsanalyse. —

**[EFRAG-IG2]:** EFRAG, Value Chain Implementation Guidance, May 2024. Nicht autoritative Umsetzungshilfe zu ESRS-Wertschöpfungsketteninformationen. —

**[ESRS-Implementation]:** EFRAG, ESRS implementation guidance documents. Hinweis, dass die Guidance sich auf ESRS 2023 nach Delegated Regulation (EU) 2023/2772 bezieht. —

**[Wök-Leitfaden]:** Natalie Weber, Führender Begriffsleitfaden der Wirkungsökonomie, Version 1.0, 21. Mai 2026. Führende Begriffsgrundlage für Wirkung, Netto-Wirkung und SDG+.

**[Wök-T-SROI]:** Natalie Weber, Whitepaper T-SROI und Die neue Ordnung des Wohlstands 2026, Kapitel zu NWI/T-SROI. Grundlage für Abgrenzung von operativer Netto-Wirkung und Transformationswirkung.

**[Wök-Lieferkette]:** Natalie Weber, Wirkungsökonomie in der Lieferkette, 2025. Grundlage für Scorecards, Reverse Merit Order, Vorsteuer-/Bonuslogik und Lieferkettenwirkung.

[Wök-Produktgruppen-Scorecard]: Natalie Weber, anonymisierte Produktgruppen-Scorecard-Logik. Grundlage für Produktgruppen-, NACE-, Anlagen- und Scorecard-Logik in komplexen Industrieunternehmen.

## Zitierhinweis

Natalie Weber: *Impact-Strategie, Impact-Controlling, Impact-Marketing und Impact-Management im Unternehmenseinkauf*. Wirkungsökonomie, 04. Juni 2026. Anonymisierte Publikationsfassung.