

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



IMV-Lab

Impact Readiness Guide

*Euer praxisnaher
Wegweiser durch eine neue
Nachhaltigkeitslandschaft*

Wirkung
verstehen,
messen
und steuern

Themen im Überblick

Executive Summary

Seite 1–2

1. Wirkungsorientierung als neue Kernanforderung für Organisationen

Seite 3–4

2.

SDGs, Wesentlichkeit und ESRS als strukturierender Rahmen für Wirkungsmessung

- 2.1 Nachhaltigkeit:
Die Sustainable Development
Goals (SDGs) als übergeord-
nete Orientierung
- 2.2 Wesentlichkeitsanalyse als
zentrales Steuerungselement
für eine wirkungsorientierte
Ausrichtung
- 2.3 Die European Sustainability
Reporting Standards (ESRS)
als Reporting-Framework
- 2.4 Wirkungsmessung
- 2.5 ESRS Berichtspflicht
& Wirkungsmessung

Seite 5–14

3.

Umsetzung der Wirkungsmessung – die drei Schritte zur Impact Readiness

- 3.1 Wesentliche Wirkungsfelder
identifizieren
- 3.2 Wirkung messen
& analysieren
- 3.3 Wirkung berichten
& steuern
- 3.4 Herausforderungen
& Fallstricke bei der
Wirkungsmessung

Seite 16–33

4.

Fazit: Impact Readiness als neue organisatorische Kompetenz

Seite 34

Executive Summary

Impact Readiness Guide – Wirkung verstehen, messen & steuern

Organisationen sehen sich heute wachsenden Erwartungen gegenüber, ihre soziale und ökologische Wirkung systematisch zu erfassen, zu berichten und strategisch zu steuern. Neben regulatorischen Anforderungen wie der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) wächst auch der gesellschaftliche und investor:innengetriebene Druck nach glaubwürdiger Wirkungstransparenz. Für Startups und kleine Unternehmen entstehen im Zuge dessen neue, vereinfachte Berichtspflichten wie die VSME-Standards (Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs).

Der vorliegende Impact Readiness Guide bietet einen praxisorientierten Leitfaden zur Entwicklung wirkungsorientierter Ansätze – unabhängig vom Reifegrad oder der Größe einer Organisation. Er vermittelt strukturiert:

- ➔ **Warum Wirkungsmessung mehr ist als Compliance,**
- ➔ **Wie Wirkung strategisch gedacht, gemessen und gesteuert werden kann, und**
- ➔ **Welche Werkzeuge dabei unterstützen – von der Wesentlichkeitsanalyse bis zur monetären Bewertung von Impact.**

Zielgruppen

Der Guide richtet sich an Organisationen, die Wirkung nicht nur erfassen, sondern als strategische Steuerungsgröße verstehen wollen – insbesondere:

- ➔ **Startups und Social Enterprises**, die ihre gesellschaftliche Relevanz sichtbar machen und Wirkung fundiert kommunizieren wollen.
- ➔ **Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**, die wirkungsorientierte Praktiken etablieren und sich auf freiwillige oder künftige Berichtspflichten vorbereiten möchten.
- ➔ **Fördermittelgeber:innen, Impact Investor:innen und Stiftungen**, die ihre Portfoliounternehmen bei der Wirkungsmessung unterstützen oder wirkungsorientierte Entscheidungslogiken etablieren wollen.
- ➔ **Öffentliche Institutionen, Hochschulen und intermediäre Organisationen**, die Wirkungsverständnis in eigenen Programmen verankern oder beratend tätig sind.

Drei zentrale Schritte zur Impact Readiness

- 1. Wirkung verstehen:**
Mithilfe einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse und der Theory of Change werden relevante Wirkungsfelder systematisch identifiziert und priorisiert.
- 2. Wirkung messen:**
Organisationen wählen geeignete qualitative, quantitative und monetäre Messansätze, um ökologische, soziale, ökonomische und Governance-bezogene Wirkungen evidenzbasiert zu analysieren.
- 3. Wirkung steuern & berichten:**
Die Ergebnisse der Wirkungsmessung werden in die interne Steuerung, strategischen Entscheidungen und externe Berichterstattung (z. B. ESRS-konform) integriert.

Der Guide schlägt die Brücke zwischen wissenschaftlich fundierter Wirkungsmessung und den aktuellen Anforderungen regulatorischer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch Deep Dives, praxisnahe Beispiele und Checklisten wird er zu einem hands-on Toolkit für wirkungsorientiertes Management – insbesondere in dynamischen und ressourcenbewussten Organisationen.

Dieser Impact Readiness Guide unterstützt euch dabei,

- ➔ wirkungsorientiert zu handeln,
- ➔ Wirkung zu messen und zu berichten
- ➔ und dies in regulatorische Anforderungen zu integrieren.



Der Impact Readiness Guide verweist an wichtigen Stellen auf unser ausführliches **Praxishandbuch zur Wirkungsmessung**, entlang der drei Phasen unseres Wirkungskreises:



- 1. Motive:**
Klare Formulierung der Ziele und Überführung in Maßnahmen und Aktivitäten
➔ **Seiten 24–33**
- 2. Wirkungslogik:**
Definition der Inputs und Überführung in Outputs, Outcomes und Impact
➔ **Seiten 34–49**
- 3. Wirkungsmessung:**
Messung relevanter Daten mithilfe geeigneter Methoden und Instrumente
➔ **Seiten 50–69**

1.

Wirkungsorientierung als neue Kernanforderung für Organisationen

Organisationen aller Art – von Start-ups bis hin zu öffentlichen Einrichtungen – stehen heute vor der zentralen Aufgabe, ihre gesellschaftliche Wirkung systematisch zu erfassen, zu berichten und strategisch zu steuern. Die Anforderungen steigen: Investor:innen, Kund:innen, Regulierungsbehörden und die Gesellschaft fordern messbaren, transparenten Impact. Während früher primär Sozialunternehmen und NGOs eine solche Wirkungsmessung durchführten, sind heute regulatorische Anforderungen wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zentrale Treiber für eine nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung. Diese umfassen Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (Environmental, Social and Corporate

Governance; ESG), die zur Erfassung und Bewertung der organisatorischen Nachhaltigkeit herangezogen werden.

Während große Organisationen unter die Berichtspflicht der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) fallen, wurden für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Startups die VSME-Standards (Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs) entwickelt. Diese bieten ein schlankeres, freiwilliges Berichtsformat, das auf die Ressourcenlage und Bedürfnisse junger, wachstumsorientierter Unternehmen zugeschnitten ist – und damit für Startups und KMU oft praxisnäher ist als die umfassenden ESRS-Anforderungen.



Unser Impact Readiness Guide ist so aufgebaut, dass dieser sowohl die Anforderungen der CSRD/ESRS adressiert als auch mit den VSME-Prinzipien kompatibel ist – und somit eine Brücke zwischen Berichtsstandards und freiwilliger Wirkungsmessung schlägt.

Gleichzeitig steigt der Druck von Investor:innen, Kund:innen und der Gesellschaft, glaubwürdige und **wissenschaftlich fundierte Nachweise** über die **tatsächliche Wirkung von Organisationen** zu liefern.

Impact Readiness

Eine Organisation ist dann „impact ready“, wenn sie ihre Wirkung nicht nur kennt, sondern auch danach handelt. Um langfristig erfolgreich und „impact ready“ zu sein, müssen Organisationen also nicht nur

- ↪ regulatorischen Anforderungen entsprechen, sondern auch
- ↪ strategisch mit ihrer Wirkung umgehen.

Dabei ist die **Wesentlichkeitsanalyse** ein entscheidendes Instrument, um zu bestimmen, welche Nachhaltigkeitsaspekte für eine Organisation tatsächlich relevant sind. Auch **Wirkungsmessung** wird somit zu einer **Schlüsselkompetenz**, die mehr ist als nur eine gesetzliche Pflicht. Sie hilft Organisationen, ihre **soziale und ökologische Verantwortung** zu verstehen und in ihre **strategische Ausrichtung** zu integrieren.



2.

SDGs, Wesentlichkeit und ESRS als strukturierender Rahmen für Wirkungsmessung

2.1 Nachhaltigkeit: Die Sustainable Development Goals (SDGs) als übergeordnete Orientierung

Nachhaltigkeit geht über die ESG-Kriterien hinaus und bezieht sich auf die langfristige Balance von ökologischen, sozialen und ökonomischen Interessen, um aktuellen und zukünftigen Generationen ein lebenswertes Umfeld zu sichern. Nachhaltigkeit wird oft in drei Dimensionen betrachtet:



Ökologische Nachhaltigkeit

Reduzierung von Umweltauswirkungen, Schaffung von klimafreundlichen und regenerativen Produkten und Lösungen.



Soziale Nachhaltigkeit

Förderung von sozialen Werten als gesellschaftliche Grundlage, wie Gleichheit, Bildung, Frieden und Gerechtigkeit.



Ökonomische Nachhaltigkeit

Etablierung wirtschaftlich tragfähiger und belastbarer Geschäftsmodelle, die zugleich zur Verringerung ökonomischer Ungleichheiten beitragen.



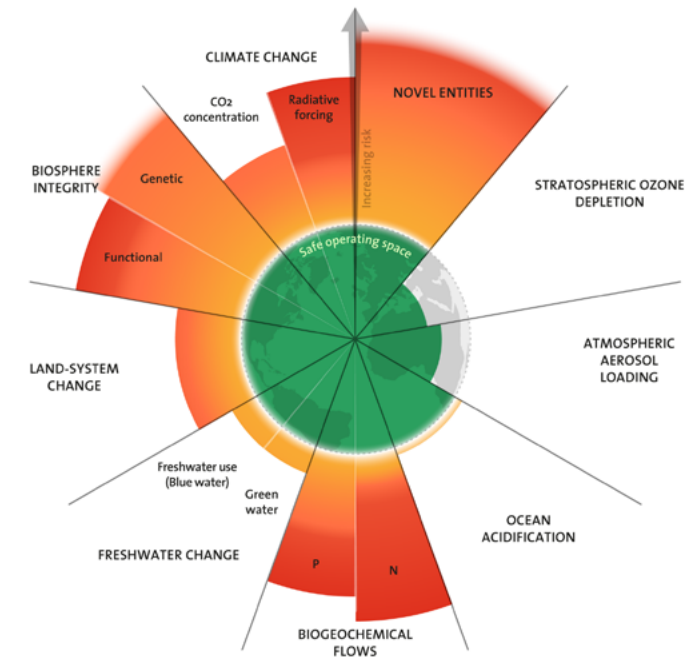
Stockholm Resilience Centre (2016).

Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs) bieten eine globale Orientierung für nachhaltige Entwicklung. Organisationen können ihre positiven Beiträge (Chancen) und ihre negativen Auswirkungen (Risiken) im Kontext der SDGs analysieren, um ihre strategische Ausrichtung zu schärfen.

Johan Rockström und Pavan Sukhdev formulieren 2016 die Idee des SDG Wedding Cake-Models, um die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen zu visualisieren. Die Schichten gruppieren die SDGs dabei in die allem zu Grunde liegende „Biosphäre“, die darin eingebettete Ebene der Gesellschaften, sowie der wieder darin eingebetteten Wirtschaft. Auf allen Ebenen sind Partnerschaften für die Erreichung der Ziele nötig, was durch das über allem stehende 17. SDG illustriert wird. Die Abbildung veranschaulicht zudem die gegenseitigen Abhängigkeiten der Ebenen und der darin zu bearbeitenden Themen. Alternativ zum SDG Wedding Cake-Modell findet die von Kate Raworth entwickelte Donut Economics Anwendung, die ökologische Belastungsgrenzen mit sozialen Mindeststandards in einem integrativen Rahmen verbindet.



Raworth (2012).



Azote for Stockholm Resilience Centre, basierend auf Sakschewski and Caesar et al. (2025).

2.2

Wesentlichkeitsanalyse als zentrales Steuerungselement für eine wirkungsorientierte Ausrichtung

Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse (auch doppelte Materialitätsanalyse oder im Englischen Double Materiality Analysis genannt) ist ein zentrales Element im Rahmen der CSRD – eine systematische Methode, um zu bestimmen, welche Nachhaltigkeitsthemen für eine Organisation besonders relevant sind. Dabei sind zwei Perspektiven auf Wirkung relevant:

Outside-In-Perspektive

„Finanzielle Wesentlichkeit/
Financial Materiality“:

Welche Nachhaltigkeitsthemen haben wesentliche Auswirkungen auf die finanzielle Leistung und Resilienz der Organisation?



Inside-Out-Perspektive

„Wesentlichkeit der Auswirkungen/
Impact Materiality“:

Wie beeinflusst die Organisation Umwelt, Gesellschaft und Stakeholder?



2.3

Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als Reporting-Framework

↪ Die ESRS sind die Berichtsstandards der EU für Organisationen. Sie sind geregelt in der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Die ESRS sind in drei übergeordnete Kategorien strukturiert. Diese Kategorisierung basiert auf dem ESG-Framework.



ESRS E1-E5 (Environmental)

Umweltbezogene Standards z. B. Klimawandel, Biodiversität, Kreislaufwirtschaft
↪ Beispielindikator: CO₂ Emissionen (in t)



ESRS S1-S4 (Social)

Soziale Standards z. B. Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Diversity & Inclusion
↪ Beispielindikator: Gender-Pay-Gap



ESRS G1 (Governance)

Governance-Standards z. B. Organisationsführung, Integrität, Compliance
↪ Beispielindikator: Existenz eines Lieferketten-Sorgfalts-pflichtprogramms

Governance-Fragen umfassen:

1. Nachhaltigkeitsstrategie & Integration in die Organisationsführung

2. Ethik, Korruptionsprävention & verantwortungsvolle Organisationsführung

3. Nachhaltigkeitsbezogene Anreizsysteme & Vergütungsmodelle für Führungskräfte

4. Transparenz & Stakeholder-Einbindung

↪ Ein umfassendes Konzept zum Wirkungsmanagement sollte daher alle drei Dimensionen (E, S, G) gleichermaßen berücksichtigen.

Hinweis für Startups und KMU

Die Berichtspflichten nach den ESRS gelten in vollem Umfang ausschließlich für große Unternehmen im Sinne der CSRD. Für Startups sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wird derzeit im Rahmen des sogenannten Omnibus-Verfahrens ein freiwilliges und vereinfachtes Berichtsframework – die **VSME-Standards** (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs) – entwickelt. Dieses orientiert sich ebenfalls an den Grundprinzipien der ESG-Kriterien sowie dem Konzept

der doppelten Wesentlichkeit, formuliert jedoch deutlich reduzierte Anforderungen in Bezug auf Datenverfügbarkeit, Berichtsprozesse und Dokumentationspflichten. Ziel ist es, auch ressourcenbegrenzten, wachstumsorientierten Organisationen den Einstieg in die nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung zu ermöglichen, ohne deren organisatorische und finanzielle Kapazitäten zu überfordern.

2.4

Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung geht grundsätzlich über die Berichterstattung der ESRS hinaus und untersucht die tatsächlichen Veränderungen, die durch eine Organisation bewirkt werden. Sie wird häufig von NGOs, Sozialunternehmen und Impact-Investor:innen genutzt, um zu analysieren, wie sich Maßnahmen positiv auf Umwelt und Gesellschaft auswirken.



Ökologische Wirkungsmessung

Betrifft die Auswirkungen auf die Umwelt, z.B. durch Veränderungen des CO₂-Ausstoßes, veränderter Ressourcennutzung, Zunahme Biodiversität oder Kreislaufwirtschaft.

Beispiele (orientiert an SDGs):

- ↪ Veränderter Wasserverbrauch
- ↪ Reduktion von Emissionen
- ↪ Erhöhung des Anteils recycelter Materialien



Soziale Wirkungsmessung

Betrifft den Einfluss auf Menschen und Gesellschaft, etwa durch die Veränderungen, die durch faire Arbeitsbedingungen, Diversität & Inklusion oder Bildungsförderung erzielt werden.

Beispiele (orientiert an SDGs):

- ↪ Zunahme der Zufriedenheit durch bessere Arbeitsbedingungen
- ↪ Verbesserte Integration gesellschaftlicher Gruppen
- ↪ Reduktion medizinischer Eingriffe durch eine verbesserte Zusammenführung der Leistungserbringer



Ökonomische Wirkungsmessung

Betrifft die wirtschaftliche Wirkung, sowohl für Organisationen als auch für die Gesellschaft.

Beispiele (orientiert an SDGs):

- ↪ Finanzielle Inklusion gesellschaftlicher Gruppen
- ↪ Reduktion der Kosten medizinischer Versorgung bei gleichbleibender Qualität
- ↪ Makroökonomische Indikatoren, z. B. die Schaffung neuer Arbeitsplätze.



Governance-Indikatoren als Vertiefung der Wirkungsmessung

Betrifft die Wirkung guter Unternehmensführung und ethischer Entscheidungsprozesse auf Organisationen und die Gesellschaft.

Beispiele (orientiert an SDGs):

- ↪ Reduktion von Compliance-Risiken und Korruption
- ↪ Zunahme Mitsprache und Beteiligung von Mitarbeitenden
- ↪ Förderung nachhaltiger Strategien und verantwortungsvoller Organisationsführung

2.5

ESRS Berichtspflicht & Wirkungsmessung

 **ESRS**
Regulatorisch vorgeschriebene Berichterstattung über ESG-Themen mit einem Fokus auf Transparenz und Vergleichbarkeit.
Hinweis für Startups und KMU: Für sie bieten die VSME-Standards, die derzeit im Rahmen des Omnibus-Verfahrens entwickelt werden, ein vereinfachtes, freiwilliges Framework für nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung.

 **Wirkungsmessung**
Methodische Analyse tatsächlicher sozialer und ökologischer Veränderungen, meist über individuelle Indikatoren und Theorien der Veränderung.

Kriterium	ESRS Berichtspflicht	Wirkungsmessung
Ziel	Standardisierte Berichterstattung über ESG-Themen	Analyse, Messung und Bericht zu ökologischen, sozialen und ökonomischen Veränderungen sowie Governance-Aspekten
Verpflichtung	Verpflichtend für große Unternehmen im Sinne der CSRD, regulatorisch festgelegt	Methodische Analyse, nicht zwingend vorgeschrieben (teils Anforderung durch Geldgeber:innen)
Fokus	Transparenz und Vergleichbarkeit von ESG-Daten, oftmals eher mit Fokus auf zählbaren Outputs (z.B. Anzahl aktiver User:innen einer App)	Tiefergehende Analyse von Outcomes und Impact (tatsächliche Veränderungen in der Zielgruppe unternehmerischer Aktivitäten und in der Gesellschaft)
Datenquelle	Standardisierte Kennzahlen und Daten	Theories of Change (ToC) und individuelle Indikatoren
Zielgruppe	Vorrangig extern (Investor:innen, Behörden, Stakeholder)	Extern und intern (z. B. zur strategischen Ausrichtung)

Warum also beides angehen?

- ↪ Wirkungsmessung ist ein wichtiges **strategisches Instrument** und unterstützt die **doppelte Wesentlichkeit** (financial und impact materiality) der ESRS-Berichterstattung.

↪ Outcomes und Impact aus der Wirkungsmessung liefern tiefere Einblicke, welche die Qualität und Glaubwürdigkeit der ESRS-Berichterstattung erhöhen.
- ↪ Wirkungsmessung hilft, wesentliche Nachhaltigkeitsthemen präziser zu identifizieren und zu adressieren, welche die strategische Ausrichtung der nachhaltigen Organisationsführung stärken.



3.

Umsetzung der Wirkungsmessung – die drei Schritte zur Impact Readiness

3.1

Wesentliche Wirkungsfelder identifizieren

Motive und Logik: Auf wen wirkt meine Organisation wie?

- ↳ Identifikation der zentralen Wirkungsbereiche anhand der ESRS
- ↳ Stakeholder-Befragungen & Risikoanalysen zur Validierung

Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
↳ Seiten 24–33

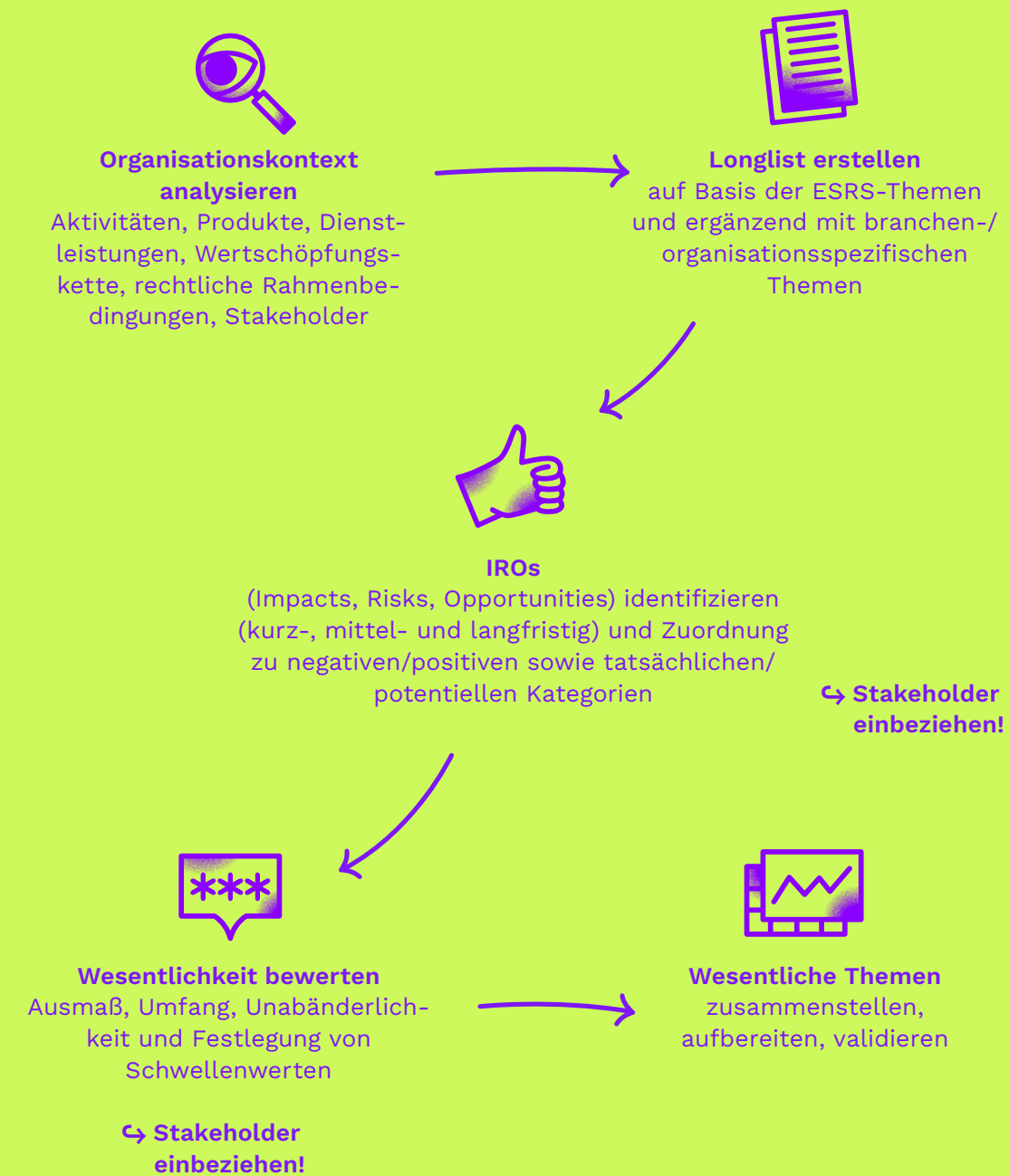
Die **eigenen Motive** klar zu definieren und dabei alle relevanten Stakeholder mitzunehmen, fördert die **Glaubwürdigkeit und Legitimität** der Organisation. Hier findet ihr Details zu:

- ☒ Purpose
- ☒ Vision, z. B. Vision-Workshops
- ☒ Mission, z. B. SMART-Ziele
- ☒ Stakeholder, z. B. Ansätze zur Teilhabe



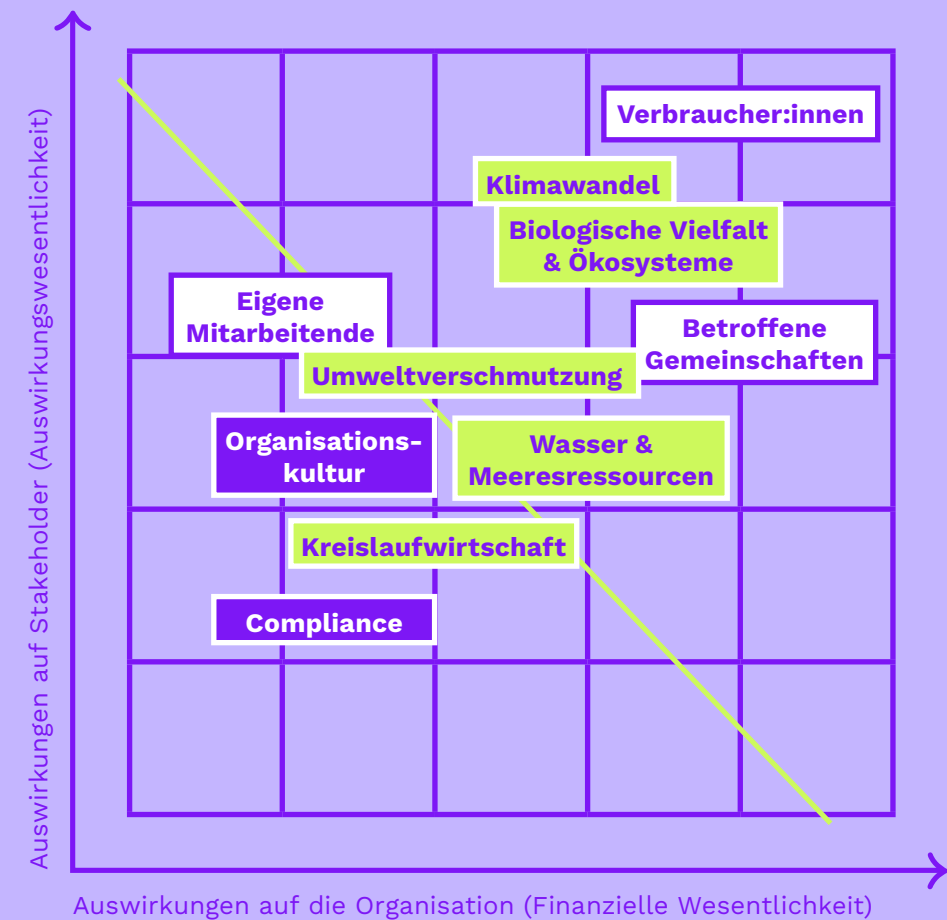
Basierend auf den ESRS sollten Organisationen ihre zentralen Wirkungsbereiche bestimmen. Dies kann durch die doppelte Wesentlichkeitsanalyse erfolgen, die Finanz- und Impact-Wesentlichkeit miteinander kombiniert.

Beispielhafter Ablauf der Wesentlichkeitsanalyse



Empfohlene Methodik

Stakeholder-Dialoge	Risiko- & Chancenanalysen	Benchmarking
Interviews/Fokusgruppen mit internen Expert:innen sowie Kund:innen, Investor:innen und NGOs	z. B. Szenario-Analysen zur finanziellen Relevanz von Klimarisiken	Vergleich mit anderen Organisationen & Branchenstandards
↪ Das Ergebnis kann in Form einer Wesentlichkeitsmatrix (beispielhaft unten abgebildet) visualisiert werden. Organisationen können alternativ verschiedene Visualisierungen nutzen, wie z. B. Heatmaps oder Punktesysteme.		





Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
 ↳ Seiten 34–49

Die **Wirkungslogik** verdeutlicht die Verbindung zwischen den eingesetzten Ressourcen, den erzielten Outputs und Outcomes, den langfristigen Wirkungen und dem gesellschaftlichen Einfluss.

IOOI-Modell und Theory of Change (ToC)

↳ Definition der Kausalzusammenhänge zwischen Organisationsaktivitäten & Wirkungen

↳ Strukturierung nach Input-Output-Outcome-Impact-Modell (IOOI)



**Input
Organisation**

Finanzieller Aufwand



**Output
Organisation**

Entwicklung & Veröffentlichung einer App



**Outcome
Zielgruppe**

Nutzer:innen verbessern ihre Sprachkenntnisse signifikant



Impact Gesellschaft

Beitrag zu Chancengerechtigkeit durch besseren Zugang zu Bildung

Warum sollte ich hier genauer hinschauen?

Outcomes sind die Wirkungen, die bei den **Zielgruppen** erzielt werden.

↳ Verbessert unser Produkt/Dienst die **Lebensqualität bestimmter Zielgruppen**?

↳ Reduziert unser Geschäftsmodell den **Ressourcenverbrauch** oder die **Umweltbelastung**?

↳ Fördert unser Geschäftsmodell **faire Löhne oder regionale Wertschöpfung**?

↳ Unterstützen wir **nachhaltigen Konsum oder bewusste Verhaltensänderungen**?



Outcomes zu messen hilft dabei, fundierte **Rückschlüsse auf die erzielte gesellschaftliche Wirkung zu schließen.**



Häufig verwendete Outcome-Indikatoren
 Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
 ↳ Seiten 42–44



Impact Readiness Checklist zu Schritt 1: Wesentliche Wirkungsfelder analysieren

- ☒ **Zielgruppen und Stakeholder definieren:** Wer sind unsere Zielgruppen und welche Stakeholder sind relevant?
- ☒ **SMART-Ziele setzen:** Sind die Wirkungsziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden?
- ☒ **Bedürfnisse von Zielgruppen und Stakeholdern einbeziehen:** Welche Bedürfnisse haben unsere Zielgruppen und Stakeholder?
- ☒ **Wirkungslogik entwickeln:** Wie führen unsere Inputs zu Outputs, Outcomes und Impact? Was sind die Kausalzusammenhänge?
- ☒ **Wesentliche Themen festlegen:** Welche Ziele und Nachhaltigkeitsthemen sind für uns relevant mit Blick auf die erörterten Bedürfnisse (basierend auf ESRS)?

3.2

Wirkung messen & analysieren

Messung: Wie messe ich die Wirkungen meiner Organisation?



Zur Vertiefung im Praxishandbuch:

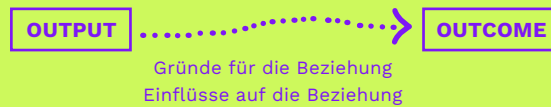
↳ Seiten 51–69

Basierend auf Wirkungslogik und Wirkungszielen, wird das Messvorgehen festgelegt und die relevanten Daten erhoben. Unser Ansatz zielt dabei auf Attribution der Wirkung auf die erbrachten Leistungen. Es empfiehlt sich ein iterativer Prozess zur Prüfung von Qualität, Konsistenz und Zuverlässigkeit der Daten. Hier findet ihr Details zu:

- ☑ Auseinandersetzung mit Korrelation und Kausalität,
- ☑ Methodische Ansätze, z.B. Arten von Umfragen,
- ☑ Hinweise zur Datenauswertung, z. B. Skalen.

Warum sollte ich hier genauer hinschauen?

Erzeugt meine Organisation wirklich diese Wirkung – besteht also ein kausaler Zusammenhang? Wie kann ich das feststellen und beweisen?



↳ Abwägung des Aufwands und Umfangs der Datenerhebung im Hinblick auf den Zweck

↳ Auswahl von quantitativen & qualitativen Indikatoren

↳ Methodische Erhebung (z. B. Umfragen, Interviews, KPI-Analysen)

Basierend auf der Wesentlichkeitsanalyse kann nun die eigentliche Wirkungsmessung erfolgen. Dies kann in drei methodischen Ansätzen erfolgen:

1. Quantitative Messung – standardisiert und vergleichbar

Die quantitative Messung fokussiert sich auf **zählbare Indikatoren oder Kennzahlen**, die es ermöglichen, die Veränderung in Bezug auf festgelegte Ziele zu verfolgen. Hierbei können sowohl **Standard-Kennzahlen (KPIs)** als auch wissenschaftlich validierte Indikatoren/Skalen genutzt werden.

- ↳ KPI-basierte Erhebung (z. B. Reduktion von CO₂-Emissionen, Erhöhte Geschlechtervielfalt, Reduktion der Compliance-Verstöße)
- ↳ Umfragen & Datenerhebungen zur Messung von Veränderungen über die Zeit



Zur Vertiefung im Praxishandbuch:

↳ Seiten 60–66

Wie werden Umfragen entwickelt und gemessen?
Wie werden Interviews entwickelt und gemessen?



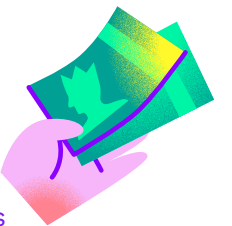
2. Qualitative Messung

Qualitative Ansätze der Wirkungsmessung stützen sich auf deskriptive und **wahrnehmungsbasierte Informationen** und sind daher besonders hilfreich, um die ökologische, soziale und ökonomische **Wirkung einer Organisation tiefgehend zu verstehen**. Beispiele: **Meinungsumfragen, Beratungen (z. B. in Fokusgruppen), relative Bewertung (hoch/mittel/tief) zur Einschätzung von relativer positiver oder negativer Wirkung**.

- ↳ Stakeholder-Interviews zur tiefgehenden Analyse von Veränderungen
- ↳ Fallstudien zu individuellen Wirkungsverläufen

3. Monetarisierung von Wirkung

Monetarisierungsansätze für die Bewertung ökologischer, sozialer und ökonomischer Wirkung **übersetzen die quantifizierte und qualitativ bewertete Wirkung in Geldbeträge, z. B. auf Basis entstandener Kosten, Schattenkosten, oder Zahlungsbereitschaften**. Dieser Prozess ermöglicht eine finanzielle Bewertung der Wirkung und stellt eine vergleichbare Größe zu klassischen Geschäftszahlen dar.

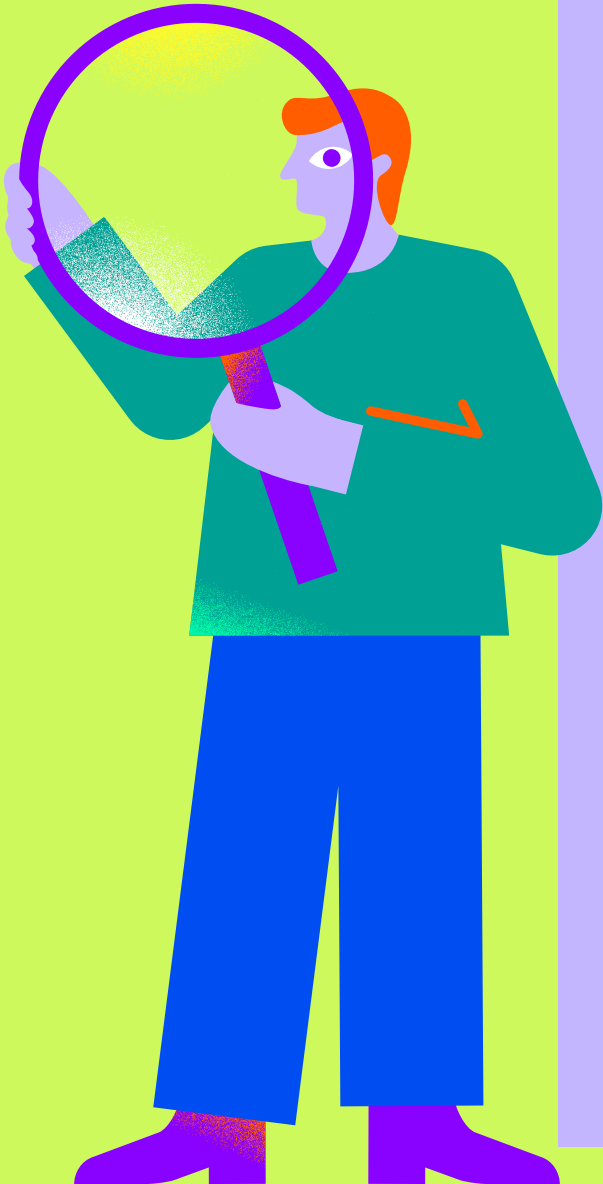


Methoden zur Monetarisierung – drei Ansätze im Vergleich

Es gibt keine (intuitiven) Marktpreise für viele Dimensionen von Wirkung. Möchte man Wirkung also in Geldbeträgen ausdrücken, muss eine monetäre Wertzuschreibung erfolgen. Monetarisierung von Wirkung hilft, ökologische, soziale und ökonomische Werte sichtbar zu machen – insbesondere wenn:

- ☑ Entscheider:innen Finanzlogiken benötigen (z. B. Investment, Controlling)
- ☑ Alternativen vergleichbar gemacht werden sollen (z. B. bei Projektpriorisierung)
- ☑ Stakeholder überzeugt werden sollen („Jeder investierte Euro erzeugt 3 € gesellschaftlichen Nutzen“)

Weiterführende Hinweise bei Monetarisierung:
Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
↪ Seite 71



Methoden zur Monetarisierung – drei Ansätze im Vergleich

Ansatz	Beschreibung	Typische Anwendung	Beispiel
Marktbasierte Bewertung	Nutzung existierender Marktpreise für Leistungen oder Schäden	Umweltwirkungen, Gesundheitskosten, CO ₂ -Bepreisung	CO ₂ -Preis pro Tonne gemäß UBA oder EU-ETS
Kostenbasierte Bewertung	Schätzung auf Basis vermiedener Kosten (z.B. Krankheitskosten, Rebound-Effekte)	Sozialleistungen, Public Health, Infrastruktur	Einsparung medizinischer Behandlungskosten durch Prävention
Präferenzbasierte Bewertung	Bewertung über Zahlungsbereitschaft oder Nutzenanalysen	Lebensqualität, Bildung, Zufriedenheit	Zahlungsbereitschaft für Lärmschutz oder gesunde Ernährung

Social Return on Investment (SROI) – der Klassiker

- ↪ Definition: Verhältnis aus investiertem Kapital und monetarisiertem gesellschaftlichen Nutzen
- ↪ Beispiel: Eine Maßnahme zur beruflichen Reintegration erzeugt für jeden investierten Euro 2,80 € an sozialen Folgekostensparnissen.

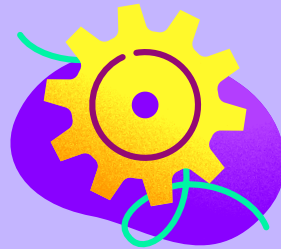


Weiterführende Hinweise zum SROI-Ablauf
Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
↪ Seiten 86–87



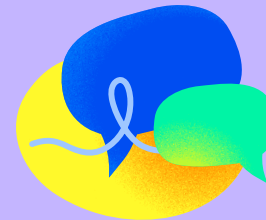
Grenzen und Herausforderungen

- ↳ Monetarisierung = Reduktion komplexer Wirkungen auf Zahlen
→ Gefahr der zu starken Vereinfachung
- ↳ Werte sind kontextabhängig (z. B. Lebensjahr ≠ Lebensjahr)
- ↳ Risiko von „False Precision“ – v. a. wenn keine robuste Datengrundlage existiert
- ↳ Ethische Fragen: Was darf man überhaupt monetarisieren? (z. B. Menschenleben, Menschenrechte, Biodiversität)



Beispiele Tools & Ressourcen

- ↳ Natural Capital Protocol & Social Capital Protocol
- ↳ True Cost Accounting/ True Pricing
- ↳ SROI Guide (Social Value International)
- ↳ ISO 14008: Monetary Valuation of Environmental Impacts



Monetarisierung in Aktion

Beispiel: Frühkindliche Sprachförderung

- ↳ Input: 500.000 € Förderung in 10 Kitas
- ↳ Output: Anzahl erreichter Kinder
- ↳ Outcome: 75% der Kinder mit besseren Sprachscores
- ↳ Impact: Weniger Förderbedarf in Schule, höhere Abschlussquoten
- ↳ Monetärer Wert: Einsparungen im Bildungssystem und Produktivitätseffekt
- ↳ Ergebnis SROI: 1 € → 4,50 € Nutzen
- ↳ ISO 14008: Monetary Valuation of Environmental Impacts



Abschluss: Wann ist Monetarisierung sinnvoll?

Monetarisierung eignet sich besonders dann:

- ↳ Wenn ein Impact Investment oder öffentlicher Mittelbedarf argumentiert werden soll
- ↳ Wenn mehrere Alternativen mit ähnlichem Ziel verglichen werden sollen
- ↳ Wenn Wirkung in klassische KPIs/Business Cases übersetzt werden muss

Aber:

Monetarisieren UND kontextualisieren!

Monetarisierung ersetzt nie die qualitative und quantitative Kontextanalyse – sondern ergänzt sie.

Transparency is key!

Die zugrundeliegenden Annahmen (z. B. über Preise oder Präferenzen) sollten immer möglichst genau gemessen (Kausalität!) und transparent berichtet werden.

Methodische Auswahl der Messansätze?

Die Wahl des Messansatzes hängt stark von **Zielen**, **Datenerfügbarkeit** und **Wirkungsbereichen** ab. Oft wird für ein vollständiges Bild der Wirkung die **Kombination** von quantitativen, qualitativen und monetären Messungen empfohlen. Diese **Triangulation** der Daten erhöht die **Zuverlässigkeit** und **Gültigkeit** der Ergebnisse.



Soziales



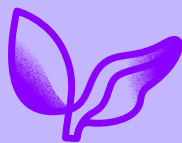
Soziales (tiefer)



Ökonomisch



Governance



Umwelt

Beispielindikator

Veränderung
Jobzufriedenheit (JSS)

Wahrgenommene
Inklusion

Zunahme lokaler
Wertschöpfung (€)

Existenz Ethikrichtlinie
+ Schulungsquote

CO₂-Reduktion (in t)

Methodik

Online Survey,
Likert-Skala

Fokusgruppen mit
Stakeholder:innen

Input-Output-Analyse

Dokumentenanalyse
+ HR-Daten

Messung und Nachweis
(z. B. Scope 1–3)

Datentyp

Quantitativ

Qualitativ

Monetär

Quantitativ

Quantitativ

Impact Readiness Checklist zu Schritt 2:
Wirkung messen & analysieren



Indikatoren auswählen: Welche quantitativen und qualitativen Indikatoren sind sinnvoll, um die intendierten Wirkungen zu messen?



Baseline-Daten: Wurden Baseline-Daten erhoben oder definiert (z. B. Vorab-Interviews oder Befragungen im Zuge von Bedarfsanalysen), um die Situation vor der Implementierung des Vorhabens zu verstehen? Diese dienen als Referenzpunkt für die Analyse der Veränderungen.



Datenerhebung planen: Welche Methoden (z. B. Umfragen, Interviews, KPIs) sind für die Messung der Veränderungen angebracht?



Messmethoden festlegen: Welche Tools verwenden wir (z. B. Befragung, Interviews SROI)? Wie wird die Methode operationalisiert (z. B. welche Skalen enthält ein Fragebogen, welche Fragen ein Interview)?



Datenqualität sicherstellen: Wurde ein Verfahren eingeführt, um die Qualität, Genauigkeit und Zuverlässigkeit der erhobenen Daten sicherzustellen?



Ethische Überlegungen: Wurden die ethischen Implikationen der Datenerfassungs- und Analysemethoden berücksichtigt, insbesondere beim Umgang mit sensiblen Informationen?



Monetarisierung: Wann ist eine Monetarisierung sinnvoll? Zu welchem Zweck wird diese durchgeführt? Wird dies von Stakeholdern gefordert?



Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
 ↳ **Seiten 67–73**

Basierend auf dem methodischen Vorgehen der Wirkungsmessung wird der Berichtsansatz festgelegt. Eine **transparente und verständliche Berichterstattung** der Wirkung, ausgerichtet auf die Zielgruppe, stärkt die Legitimität eines Vorhabens und ermöglicht Externen die **Methoden, Annahmen sowie Unsicherheiten nachzuvollziehen**. Hier findet ihr Details zu:

- ☑ Transparenz und Legitimation
- ☑ Sprachliche und visuelle Anpassung an Zielgruppe
- ☑ Vermeidung von Pseudo-Genauigkeit

3.3

Wirkung berichten & steuern

Berichterstattung nach ESRS-Standards und darüber hinaus

↳ **Entwicklung eines strukturierten Wirkungsberichts**

Nach der Messung der Wirkung ist es essentiell, diese in den Governance- & Steuerungsprozess der Organisation einzubinden und transparent zu berichten.

Empfohlene Berichtsformate

- ↳ Impact Reports nach den Standards der ESRS und des VSME
- ↳ Weitere Berichtsformate möglich, z. B. Social Reporting Standard (SRS) oder Gemeinwohl-Bilanz
- ↳ Sustainability Balanced Scorecards zur Integration in die Organisationssteuerung
- ↳ Strategische Ableitungen für Business-Modelle & Produkte

Impact Readiness Checklist zu Schritt 3: Wirkung berichten und steuern

- ☑ **Kommunikationsstrategie entwickeln:** Wie berichten wir intern und extern über die Wirkung und Fortschritte? Welche Nachhaltigkeitsthemen und Informationen sind für unsere Stakeholder besonders relevant?
- ☑ **Governance & Steuerung:** Wie binden wir die Wirkungsmessung in unsere Organisationsstrategie und Prozesse ein?
- ☑ **Stakeholder und Zielgruppen einbeziehen:** Wie holen wir Feedback und validieren regelmäßig unsere Messmethoden?
- ☑ **Berichterstattung nach ESRS:** Welche ESRS-Standards müssen wir einhalten, und wie integrieren wir unsere Wirkung in die Berichterstattung?
- ☑ **Iterative Anpassung und Reflektion:** Wie passen wir unsere Wirkungsmessung basierend auf neuen Daten und Erkenntnissen an?



Wirkung steuern – Von der Messung zur organisationalen Transformation

Warum Wirkungsmessung allein nicht genügt

Wirkung zu messen ist ein wichtiger Schritt – aber nur der Anfang. Entscheidend ist, dass die Erkenntnisse auch in Entscheidungen, Strategien und Strukturen einfließen. Erst dadurch wird Wirkungsmessung zu einem echten Steuerungsinstrument und zu einem Hebel für nachhaltige Transformation.

Wirkung als Steuerungsgröße

Wirkung kann auf verschiedenen Ebenen in die Steuerung eingebettet werden:

Ebene	ESRS Berichtspflicht	Wirkungsmessung
Strategie	Wirkungsziele, ToC, Wesentlichkeitsmatrix	Entscheidung über neue Produktlinien anhand Impact-Zielen
Organisation	Impact Governance, Zuständigkeiten, Ressourcen	Impact-Manager:in mit Budgetverantwortung
Controlling & KPIs	Impact Dashboard, Scorecards, Reporting	Wirkungsindikatoren im Jahresbericht & Controlling
Führung & Kultur	Anreizsysteme, OKRs, Feedbackprozesse	Wirkung als Bestandteil von Zielvereinbarungen
Lernen & Innovation	Review-Zyklen, Impact Labs, Experimente	Regelmäßige ToC-Reflexion in Retrospektiven



Instrumente für die wirkungsorientierte Steuerung



1. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Verbindet klassische strategische Steuerung mit Wirkungszielen. Beispielhafte Perspektiven:
↳ Wirkung für Stakeholder:innen
↳ Umweltwirkungen
↳ Innovationsfähigkeit (z. B. Impact-Innovationen)
↳ Governance & Compliance



3. Impact Governance Framework

Regelt, wer wofür verantwortlich ist, welche Rollen es gibt (z. B. Impact Owner, Data Lead), und wie Entscheidungen vorbereitet werden.



2. Impact Dashboard

Visualisiert die zentralen KPIs, Outcomes und ggf. Impacts – intern als Steuerungstool, extern für die Berichterstattung.



4. Wirkungs-basierte Investitionsmatrix

Hilft bei der Priorisierung von Projekten durch systematische Bewertung des erwarteten Impacts (z. B. Scoring mit Kriterien: Reichweite, Tiefe, Nachhaltigkeit, Stakeholdernutzen).

Impact Readiness Checklist zu Schritt 3: Wirkung steuern



Gibt es klare Zuständigkeiten für Wirkung (z. B. Impact Lead, Steuerungsteam)?



Gibt es ein regelmäßiges Monitoring (z. B. quartalsweise Impact Review)?



Sind Wirkungsziele und -indikatoren in die strategische Steuerung eingebunden?



Werden Mitarbeitende anhand von Wirkungszielen geführt?



Fließen Wirkungsergebnisse in Budget-, Investitions- oder Produktentscheidungen ein?



Gibt es Räume für Reflexion, Lernen und Kurskorrekturen auf Basis von Wirkungsdaten?



Praxis-Tipp: Wirkung ≠ Perfektion

Wirkungssteuerung heißt nicht, sofort alles zu messen und zu verändern. Oft reicht es, mit einem Pilotbereich zu beginnen (z. B. einem Team oder einer Initiative), erste Steuerungsimpulse zu setzen und iterativ zu lernen.

Fazit: Steuerung als Schlüssel zur Transformation

Eine Organisation ist dann „impact ready“, wenn sie ihre Wirkung **nicht nur kennt, sondern auch danach handelt**. Wirkung wird so zur strategischen Währung der Zukunft – und zum Kompass für Entscheidungen im Tagesgeschäft.

↳ **Hinweis für Startups und KMU:** Die langfristige Verankerung von wirkungsorientierten Entscheidungen und Wirkungssteuerung in der Organisation wird vermehrt unter dem Begriff Wirkungsmanagement diskutiert. Hier sind Ressourcen zu finden über die **Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohl-orientierte Unternehmen (BMFTR)**.

3.4

Herausforderungen & Fallstricke bei der Wirkungsmessung



Zur Vertiefung im Praxishandbuch:
↳ Seiten 71–73

Typische Herausforderungen sind:

- ☑ Mangelnde Vergleichbarkeit & Datenverfügbarkeit
- ☑ Unsicherheit bei der Kausalitätsbewertung (Korrelation vs. tatsächliche Wirkung)
- ☑ Balance zwischen narrativen und quantitativen Methoden
- ☑ Vermeidung von „Impact Washing“ & intransparenter Berichterstattung

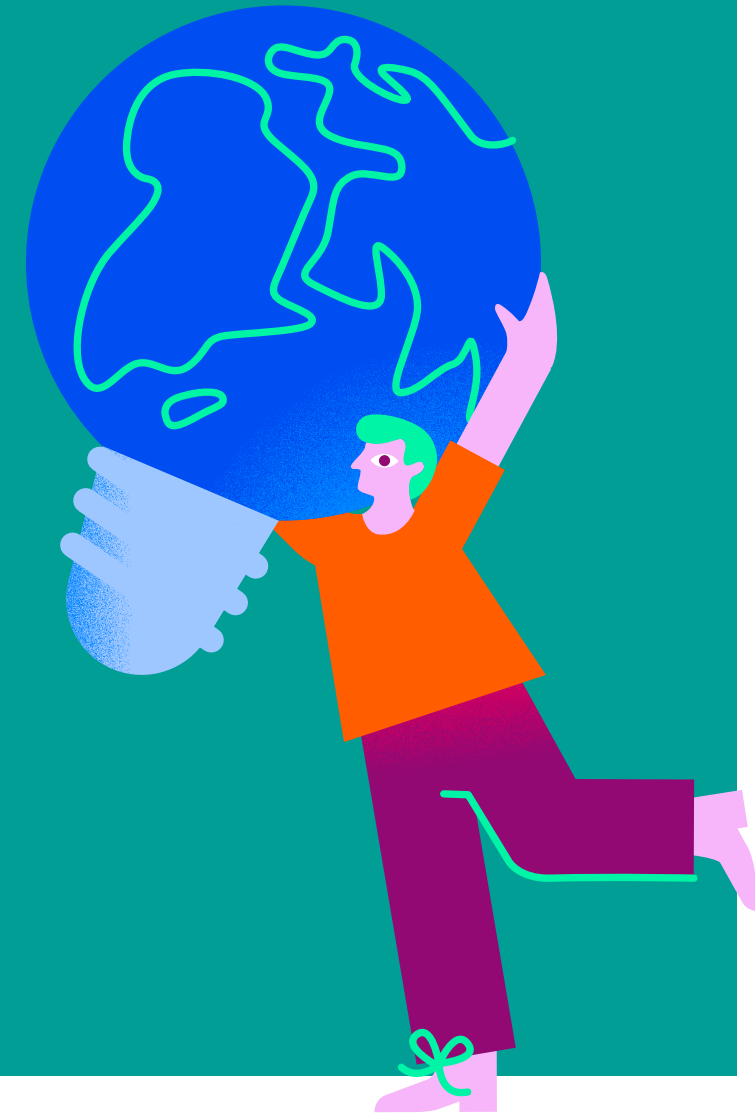
4.

Fazit: Impact Readiness als neue organisatorische Kompetenz

Wirkungsmessung ist mehr als ein Compliance-Thema: Sie ist ein strategischer Hebel für Zukunftsfähigkeit. Eine Organisation, die „impact ready“ ist, versteht Wirkung nicht nur als Berichtspflicht, sondern als Antrieb für nachhaltige Innovation. Durch die Verknüpfung von Wesentlichkeitsanalyse, Theory of Change und Methoden der Wirkungsmessung können Organisationen nicht nur ihre ESG-Compliance sicherstellen, sondern auch ihre langfristigen, positiven ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen erfassen und steigern.

Für eine Impact Ready-Organisation bedeutet das:

- ↳ Klar definierte Wesentlichkeitsfelder
- ↳ Erfüllung der aktuellen Berichtspflichten (für große Organisationen)
- ↳ Wissenschaftlich fundierte Wirkungsanalyse
- ↳ Transparente Berichterstattung nach ESRS und darüber hinaus
- ↳ Wirkungsorientierte interne Steuerung



Weiterführende Ressourcen zu Messung und Indikatorik

↳ Konzeptioneller Rahmen

Donut Economics Action Lab – Systemischer Nachhaltigkeitsrahmen.
SDG Impact Standards – SDG-Integration in Geschäftsstrategien.

↳ Reporting-Vorgaben

EU ESRS Guidelines – EU-weite Berichtsstandards zu ESG.
VSME – Freiwilliger Berichtstandard für kleinere Unternehmen.
Social Reporting Standard – Berichtsrahmen für soziale Organisationen.

↳ Indikatorik & Datenquellen

GIIN Impact Measurement Tools – Praxisnahe Impact-Messinstrumente.
IRIS Catalog of Metrics – Branchenübergreifender Indikatorenkatalog.
DIN SPEC 90051-1 – Nachhaltigkeitsbewertung für Startups.
Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen (BMFTR) – Tools & Indikatorendatenbank.
Statistisches Bundesamt, Umweltbundesamt (z. B. umwelt.info) – Öffentliche Sekundärdaten.
Open Data der Verwaltung – z. B. BMFTR, BMW, BMV.
Statista – Kommerzielle Datenbank mit Branchenkennzahlen.

↳ Zertifizierung

Gemeinwohl-Ökonomie-Matrix – Bewertungs- und Zertifizierungsmodell für Gemeinwohlorientierung.
u. v. m.

Glossar



CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

EU-Richtlinie, die größere Unternehmen verpflichtet, umfassend über Nachhaltigkeit zu berichten. Sie ist der rechtliche Rahmen, innerhalb dessen die **ESRS**-Standards zur Anwendung kommen.

ESG (Environmental, Social, Governance)

ESG beschreibt drei zentrale Nachhaltigkeitsbereiche: Umwelt (E), Soziales (S) und gute Unternehmensführung (G). Diese Kriterien helfen Organisationen dabei, ihre nachhaltige Wirkung systematisch zu analysieren und zu berichten.
↳ Relevanz für die **ESRS**-Berichterstattung.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Konkretisieren die Inhalte der CSRD. Sie geben genau vor, welche ESG-Daten gemessen und veröffentlicht werden müssen. ↳ Besonders relevant für die doppelte Wesentlichkeit und strategische Wirkungsmessung.

GRI (Global Reporting Initiative)

Ein international anerkanntes Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsberichterstattung, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen offenzulegen.

Impact/Wirkung

Beschreibt langfristige Veränderungen in Umwelt, Gesellschaft oder Wirtschaft, die durch eine Organisation ausgelöst wurden.

↳ Vom **Outcome** (z. B. neue Fähigkeiten) zum **Impact** (z. B. mehr Beschäftigung).

Wirkungsmessung (Impact Measurement)

Systematische Erhebung und Bewertung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen.

↳ Geht über ESRS-Reporting hinaus, kann dieses aber qualitativ verbessern.

Impact Readiness

Der Reifegrad einer Organisation im Hinblick auf wirkungsorientiertes Handeln. Bezieht sich auf die Fähigkeit, Wirkung zu verstehen, zu messen und zu berichten.

IOOI-Modell

Framework zur Beschreibung von Wirkung in vier Schritten: **Input** (Ressourceneinsatz), **Output**, (z. B. durchgeführte Schulungen), **Outcome** (Veränderung bei Zielgruppen, z. B. mehr Wissen), **Impact** (Langfristiger Effekt auf Gesellschaft oder Umwelt, z. B. weniger Arbeitslosigkeit).

Korrelation vs. Kausalität

Wichtig bei der Wirkungsmessung: Nur weil zwei Dinge nacheinander passieren, heißt das nicht, dass das eine das andere verursacht. ↳ Methodenwahl entscheidet über Aussagekraft.

Monetarisierung von Wirkung

Ansätze, um Wirkung in Geldwert zu übersetzen – etwa durch eingesparte Kosten oder vermiedene Schäden. → Ergänzung zu qualitativen & quantitativen Methoden.

Sustainable Development Goals (SDGs)

Die 17 globalen Ziele der UN für eine nachhaltige Entwicklung. Sie dienen als Kompass für Unternehmen, um ihre positiven und negativen Wirkungen einzuordnen.

SROI (Social Return on Investment)

Eine Methode zur Monetarisierung von Wirkung – z. B. 1€ Investition erzeugt 3€ „sozialen Nutzen“. → Hilfreich, um Wirkung für Investor:innen greifbar zu machen.

Theory of Change (ToC)

Ein strategisches Planungsmodell, das die kausalen Zusammenhänge zwischen Aktivitäten, Outputs und gewünschten langfristigen Wirkungen darstellt, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen.

VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standards for SMEs):

Freiwillige Berichtsstandards, die im Rahmen des Omnibus-Verfahrens von EFRAG entwickelt wurden, um kleinen und mittleren Unternehmen einen praktikablen Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen. Sie adressieren ESG-Themen auf eine vereinfachte Weise und zielen insbesondere auf Startups und KMU bzw. junge Unternehmen ab.



Danksagung

Über die Autor:innen:

Dieser Guide wurde im Kontext des IMV-Lab (www.imv-lab.com) verfasst, das sich der systematischen Analyse und Förderung von Wirkungstransparenz im Bereich Sozialer Innovationen widmet. Das Team ist aktiv Teil der Impact Allianz (www.impactallianz.de).

Felizia von Schweinitz,

Doktorandin an der Professur für Nachhaltiges Wirtschaften, Universität Hamburg

Dr. Aryn Vogel,

Postdoktorand am Lehrstuhl für Innovation, Unternehmertum & Nachhaltigkeit, LMU München

Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons,

Professorin für Nachhaltiges Wirtschaften und Chief Sustainability Officer, Universität Hamburg

Prof. Dr. Ali Aslan Gümüsay,

Professor für Innovation, Unternehmertum & Nachhaltigkeit, LMU München

Vielen Dank für das freundliche und konstruktive Feedback von

Dr. Stefan Deines (Initiative Wirkungsmanagement e. V.; EDUCATION Y)

Prof. Dr. Britta M. Gossel (Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde)

Liana Heinrich (Initiative Wirkungsmanagement e. V.; Acker Research & Impact gGmbH)

Prof. Dr. Karin Kreutzer (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Prof. Dr. Jelena Spanjol (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Prof. Dr. Christine Volkmann (Bergische Universität Wuppertal)

Quellen

Benert, V., & Göller, B. (2023).

Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung verstehen und um-setzen: Ein anwendungsorientierter Leitfaden für wirksame Projekte (Version 1.0).

Agora Digitale Transformation gGmbH.

↪ <https://www.agoradigital.de/projekte/e-valuate>

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004).

Double Bottom Line Project Report. Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures (Working Paper Series No. 13).

Eccles, R. G., Lee, L.-E., & Strohle, J. C. [Judith C.] (2020).

The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. Organization & Environment, 33(4), 575–596.

↪ <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>

Stockholm Resilience Centre (2016).

The SDGs Wedding Cake.

von Schweinitz, F., Vogel, A., Edinger-Schons, L.M., Gümüşay, A.A. (2023).

Impact Measurement. Praxishandbuch.

Wirkung und Wirkungsmessung Sozialer Innovationen.

↪ http://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf

Europäische Kommission (2022):

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

↪ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

EFRAG (2024):

Exposure Draft: Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME)

↪ <https://www.efrag.org/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20ED%20January%202024.pdf>

Kreutzer, R. T. (2023).

Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung:

Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen.

Springer Fachmedien Wiesbaden.

↪ <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41051-3>

Leopold, C. (2024).

Wie sieht der einheitliche und vereinfachte Nachhaltigkeitsbericht für KMUs gemäß dem europäischen vSME-Standard der EFRAG aus?

Nachhaltigkeits Recht, 4(2), 195–199.

↪ <https://doi.org/10.33196/nr202402019501>

Raworth, K. (2012).

A safe and just space for humanity: Can we live within the doughnut?

(Oxfam Discussion Paper). Oxfam. [01.10.2025].

↪ https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf

Stockholm Resilience Centre. (2025).

Planetary boundaries. [01.10.2025].

↪ <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>

United Nations Global Compact. (2004).

Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world.

United Nations.

World Economic Forum. (2017).

Meet the doughnut: The new economic model that could help end inequality. World Economic Forum.

↪ <https://www.weforum.org/stories/2017/04/the-new-economic-model-that-could-end-inequality-doughnut>

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

