



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## **Modul 5**

ESG-Strategieplanung für ländliche  
KMU



# INHALTSVERZEICHNIS

MODUL 4

## MODUL 5

Willkommen zu Modul 5!

Was werden Sie lernen?

Einheit 1 – Grundlagen schaffen

Einheit 2 – Visionen in die Tat umsetzen

Einheit 3 – ESG zum Erfolg führen

MODUL 6

# Willkommen zu Modul 5!

Die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Werten (ESG) ist heute kein Zusatz mehr, sondern ein strategischer Vorteil. Dieses Modul zeigt, wie Sie ESG wirksam in Ihr Unternehmen integrieren können.

In den kommenden Einheiten lernen Sie, vom Bewusstsein zum Handeln zu gelangen. Sie erwerben Führungskompetenzen, Instrumente und Planungsstrategien, mit denen ländliche KMU effektive ESG-Pläne entwickeln und umsetzen können. Ob Unternehmer, Manager oder Berater – Sie gewinnen Sicherheit, realistische, messbare und sinnvolle ESG-Strategien zu gestalten.

Gemeinsam werden wir:

- untersuchen, wie ESG-Führungs- und Governance-Modelle nachhaltige Veränderungen fördern,
- lernen, wie Sie eine ESG-Strategie an Größe, Branche und Kontext Ihres KMU anpassen,
- Tools wie SWOT, PEST und Business Model Canvas zur Risiko- und Chancenanalyse anwenden,
- große ESG-Visionen in konkrete Aktionspläne mit Rollen, Zeitplänen und Investitionen umsetzen,
- Wege entdecken, Stakeholder einzubinden und ESG-Ziele mit langfristigem Geschäftserfolg zu verbinden,
- Techniken kennenlernen, um Ihre ESG-Strategien langfristig widerstandsfähig zu machen.

Das Modul legt den Fokus auf Anwendung statt Theorie: Sie bearbeiten reale oder simulierte KMU-Fälle, entwickeln praxisnahe Ergebnisse, tauschen Feedback aus und reflektieren, wie ESG Mehrwert für Ihr Unternehmen und Ihre Region schafft.

Am Ende verfügen Sie über das Wissen und Selbstvertrauen, ESG-Planungsprozesse zu steuern, die nachhaltige Entwicklung und Wirtschaftswachstum in ländlichen Gebieten fördern.

# Was werden Sie lernen?

Jede Einheit baut auf der vorherigen auf: Am Ende sind Sie bereit, die ESG-Planung in realen KMU-Kontexten zu leiten.

**Am Ende dieses Moduls werden Sie in der Lage sein:**

**LO1:** ESG-Strategien zu entwickeln und anzuwenden, um Geschäftsprozesse und Ressourcennutzung zu optimieren.

**LO2:** Zentrale ESG-Risiken und -Chancen zu identifizieren und als Grundlage für strategische Entscheidungen zu nutzen.

**LO3:** Kurz- und langfristige ESG-Aktionspläne zu formulieren, die auf den Kontext ländlicher KMU zugeschnitten sind.

**LO4:** Strategien zur Einbindung von Stakeholdern zur Unterstützung von ESG-Initiativen zu entwickeln.

Diese Lernergebnisse bilden den Rahmen für die Aktivitäten, Tools und Übungen in allen drei Einheiten.

**Einheit  
1**

**Grundlagen schaffen**

Führung und Instrumente für die ESG-Planung

**Einheit  
2**

**Visionen in die Tat umsetzen**

Entwicklung von ESG-Plänen, die zu Ihrem KMU passen

**Einheit  
3**

**ESG zum Erfolg führen**

Umsetzen, investieren und anpassen



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Einheit 1

**GRUNDLAGEN SCHAFFEN:  
FÜHRUNG UND INSTRUMENTE  
FÜR DIE ESG-PLANUNG**



# Lernziele

Am Ende dieser Lerneinheit sollten Sie in der Lage sein

- die Kernprinzipien und den Zweck der ESG-Strategieplanung für ländliche KMU zu verstehen und anzuwenden,
- zwischen ESG-Compliance-Anforderungen und ESG als strategischem Wettbewerbsvorteil zu unterscheiden,
- den Einfluss von Führungsstilen und Governance-Strukturen auf die ESG-Entscheidungsfindung zu erkennen und zu analysieren.

Diese Einheit behandelt die folgenden ESG-Kompetenzen:

- 1.E.1: Ethisches und nachhaltiges Denken
- 1.E.3: Verständnis und Durchführung von Folgenabschätzungen
- 1.E.4: Innovatives Denken
- 1.G.3: Planungs- und Managementfähigkeiten
- 1.G.2: Förderung von Gleichheit und Gerechtigkeit
  
- 2.E.1: Eine Vision definieren
- 2.E.2: Förderung interdisziplinärer Ansätze
- 2.G.3: Vision und Chancen
  
- 3.E.3: Auswirkungen und Übertragbarkeit verstehen
- 3.S.1: Andere mobilisieren
- 3.S.5: Förderung eines Multi-Stakeholder-Ansatzes
- 3.S.7: Bewertung der positiven Auswirkungen
- 3.G.3: Kenntnisse über Compliance-Vorschriften und -Verfahren
- 3.G.4: Verständnis und Planung langfristiger Investitionen
  
- 4.E.1: Förderung widerstandsfähiger Ökosysteme
- 4.S.1: Förderung kollektiver Maßnahmen
- 4.G.3: Kenntnis EU-/nationaler Rechtsrahmen

# Was werden wir in dieser Einheit besprechen?

Führung und ESG-Governance.....08

Entwicklung einer ESG-Strategie.....17

Strategische Planungsrahmen für ESG.....34



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 1

# **FÜHRUNG UND ESG-GOVERNANCE**



# Führung und ESG-Governance

## Was ist ESG-Führung?

ESG-Führung bedeutet, Ihr Unternehmen an Umwelt-, Sozial- und Governance-Zielen auszurichten, die zu Ihren Werten, den Bedürfnissen Ihrer Gemeinschaft und Ihrer langfristigen Vision passen.

Im Unterschied zur traditionellen, auf kurzfristige Gewinne fokussierten Führung zielt ESG-Führung darauf ab,

- finanziellen Erfolg mit Verantwortung für Mensch und Umwelt zu verbinden,
- die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu stärken,
- Vertrauen und positive Wirkung in der Gemeinschaft zu fördern.

In einem **ländlichen KMU** könnte ESG-Führung wie folgt aussehen:



Entscheidungen treffen, die das Land, das Wasser und die Menschen schützen, von denen Sie abhängig sind



Langfristiges Denken in Bezug auf Energie, Abfall oder Arbeitskräfte



Ermutigen Sie Mitarbeiter, Lieferanten und Partner, Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen



Einfache, kostengünstige Möglichkeiten zur Verbesserung finden  
(z. B. Plastik reduzieren, Energie sparen, lokale Jugend fördern)

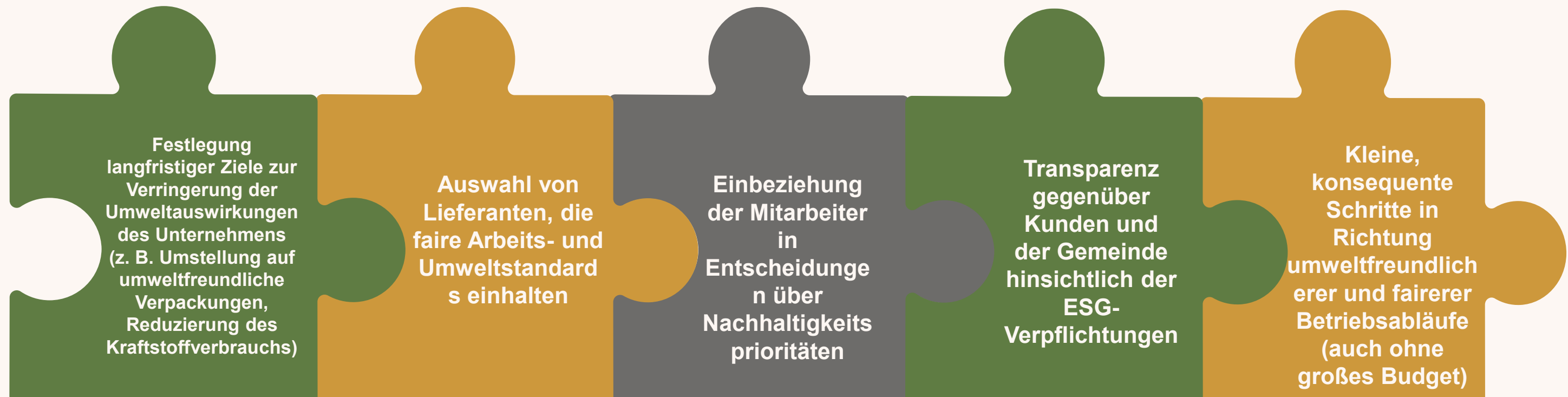
# Führung und ESG-Governance

## Warum ist ESG für KMU im ländlichen Raum wichtig?

Branchen wie Landwirtschaft, Tourismus und Energie spüren die Folgen des Klimawandels bereits deutlich: extreme Wetterereignisse, steigende Kosten und veränderte Verbrauchererwartungen beeinflussen ihre Geschäftstätigkeit.

Hier sind ESG-Führungskräfte gefragt – sie steuern Unternehmen mit Resilienz und Weitsicht durch diese Herausforderungen und machen Nachhaltigkeit zu einem strategischen Vorteil statt zu einer regulatorischen Anforderung.

## Wie ESG-Führungskräfte in der Praxis aussehen



# Führung und ESG-Governance

## Was ist ESG-Governance und wie unterscheidet sie sich von Führung?

- Während **ESG-Führung** eine Vision entwickelt, sorgt **ESG-Governance** dafür, dass diese konsequent und transparent umgesetzt wird.
- Sie definiert Regeln, Rollen und Routinen, damit Ihr Unternehmen seine ökologischen, sozialen und Governance-Ziele auch im hektischen Alltag einhält.
- Während ESG-Führung oft von engagierten Eigentümern oder kleinen Teams ausgeht, stellt Governance sicher, dass aus guten Absichten konkrete Maßnahmen werden.

ESG-Governance beantwortet Fragen wie:

- Wer ist für ein ESG-Ziel verantwortlich?
- Wie messen wir den Fortschritt?
- Wann überprüfen und aktualisieren wir es?

**So unterstützt Governance KMU dabei, langfristig konsistent, rechenschaftspflichtig und zielgerichtet zu handeln**



*Denken Sie darüber nach:*

*Wie sieht ESG-Führung in Ihrem KMU oder in einem Ihnen bekannten KMU aus?*

*Wer trifft ESG-bezogene Entscheidungen? Welche Eigenschaften bringen diese Personen mit?*

# Führung und ESG-Governance

## Damit es funktioniert: Governance im Alltag von KMU

- Führung legt die Richtung fest – Sie bestimmen das Ziel und motivieren das Team, sich auf den Weg zu machen
- Governance hingegen zeichnet die Route, weist Verantwortlichkeiten zu, prüft Ressourcen und sorgt dafür, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt.
- Beides ist entscheidend – besonders in kleinen Unternehmen, in denen oft eine Person beide Rollen vereint.



### ESG-Führung

- Legt die Vision und die langfristigen Nachhaltigkeitsziele fest
- Motiviert die Mitarbeiter, gemäß den gemeinsamen Werten zu handeln
- Konzentriert sich auf „warum uns etwas wichtig ist“ und „wohin wir gehen“
- Oft informell, basierend auf persönlicher Initiative
- Inspiriert zum Handeln

### ESG-Governance

- Stellt sicher, dass die Ziele umgesetzt, verfolgt und überprüft werden
- Weist Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation zu
- Konzentriert sich auf „wie wir auf Kurs bleiben“ und „wer verantwortlich ist“
- Kann informell oder formell sein, ist aber immer strukturiert
- Sorgt für Verantwortlichkeit und Konsistenz

# Führung und ESG-Governance

## Warum Governance wichtig ist – besonders für KMU



„Governance ist nur  
etwas für große  
Unternehmen“

Das ist ein **Irrglaube**.  
Auch KMU brauchen eine  
starke Governance, oft  
sogar noch mehr!

KMU sind oft auf enge, vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden, Partnern, Mitarbeitern und der breiteren Gemeinschaft angewiesen. Dieses Vertrauen entsteht nicht allein durch Marketingaussagen. Es entsteht durch **Transparenz, Beständigkeit und Konsequenz**.

Fehlt Governance, können selbst gut gemeinte ESG-Bemühungen:

- an Richtung verlieren,
- im Alltag untergehen,
- ohne klare Verantwortlichkeiten bleiben.

**Keine Überprüfung = keine Ergebnisse**



*Gute Governance gibt ESG-Maßnahmen Struktur.  
Sie hilft Ihrem Unternehmen, **fokussiert, organisiert und zielgerichtet** zu bleiben (auch bei begrenzter  
Zeit und begrenzten Ressourcen).*

# Führung und ESG-Governance

## ESG-Ideen in die Tat umsetzen

- Mit grundlegenden Governance-Praktiken – etwa klaren Verantwortlichkeiten, regelmäßigen Fortschrittskontrollen und der Nachverfolgung von Ergebnissen – senken Sie das Risiko **von Greenwashing, Compliance-Verstößen und verpassten Chancen.**
- Zugleich fördern Sie eine **Kultur der Verantwortlichkeit**, die langfristige Wertschöpfung und das Vertrauen der Gemeinschaft stärkt.



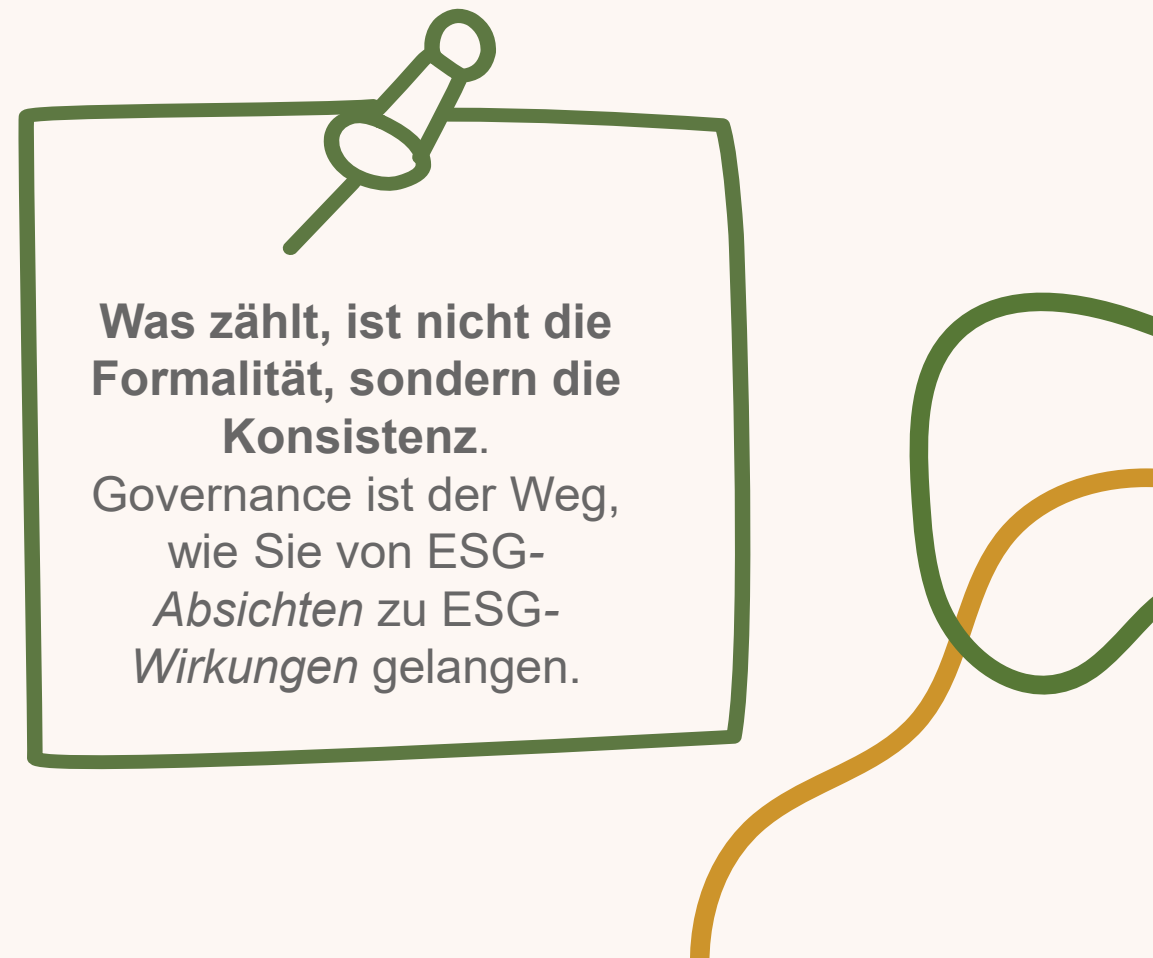
In KMU muss ESG-Governance weder einen Vorstand noch aufwendige Berichte erfordern – oft genügen eine einfache Checkliste, die klare Kommunikation der ESG-Ziele im Team oder kurze monatliche Überprüfungen.



*Bevor Sie fortfahren, nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit, um über Ihr eigenes KMU nachzudenken.*

*Wählen Sie ein ESG-Ziel aus, über das in Ihrem Unternehmen (formell oder informell) gesprochen wurde: Wurde es weiterverfolgt?  
Wurden die Fortschritte überprüft? Wer war dafür verantwortlich?*

*Behalten Sie Ihr Beispiel im Hinterkopf – als Nächstes sehen wir uns an, wie ein anderes KMU es umgesetzt hat.*



**Was zählt, ist nicht die Formalität, sondern die Konsistenz.**

Governance ist der Weg, wie Sie von ESG-Absichten zu ESG-Wirkungen gelangen.

## RESIDENZA RURALE L'INCARTATA

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU ein ESG-Ziel in die Tat umgesetzt hat



Calvanico (SA), Italien

**ESG-Ziel:** Förderung nachhaltiger lokaler Lebensmittelsysteme und integrativer ländlicher Gastfreundschaft.

### Wie das Ziel in die Tat umgesetzt wurde:

- Integration der ESG-Vision ins Geschäftsmodell durch saisonale Produktion,
- Renovierung eines verlassenen Bauernhauses mit traditionellen, umweltschonenden Techniken,
- Kooperation mit lokalen Genossenschaften zur Wiedergewinnung und Verarbeitung alter Getreidesorten,
- Organisation öffentlicher Veranstaltungen zu Ernährung, Klima und Gemeinschaftsdialog,
- Öffnung des Ortes für Schulen und soziale Gruppen zur Förderung von Bildung, Inklusion und ländlicher Kultur.

Dieser Fall zeigt, wie ein ESG-Ziel durch zielgerichtete Führung und Engagement in der Gemeinschaft in konkrete, messbare Maßnahmen umgesetzt wurde.

### Wurde das Ziel weiterverfolgt?

Ja. Der Eigentümer richtete die Geschäftsaktivitäten konsequent am ESG-Ziel aus, begann im kleinen Rahmen und wuchs mit Unterstützung der Gemeinschaft.

### Wurde der Fortschritt überprüft?

Ja, anhand von Besucherfeedback, dem Engagement der Gemeinde und gesteigerter Sichtbarkeit in Netzwerken für nachhaltigen Tourismus.

### Wer war verantwortlich?

Der Eigentümer führte die Umstellung, unterstützt von Familie und lokalen Partnern mit gemeinsamen Aufgaben und Werten.

**Wir haben gesehen, wie ein klares ESG-Ziel bedeutende Veränderungen in einem ländlichen KMU bewirken kann. Aber wie lässt sich das in eine strukturierte, langfristige Strategie umsetzen? In der nächsten Lektion untersuchen wir, warum ESG-Strategien wichtig sind und wie Unternehmen sie Schritt für Schritt aufbauen können.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 2

# ENTWICKLUNG EINER ESG- STRATEGIE

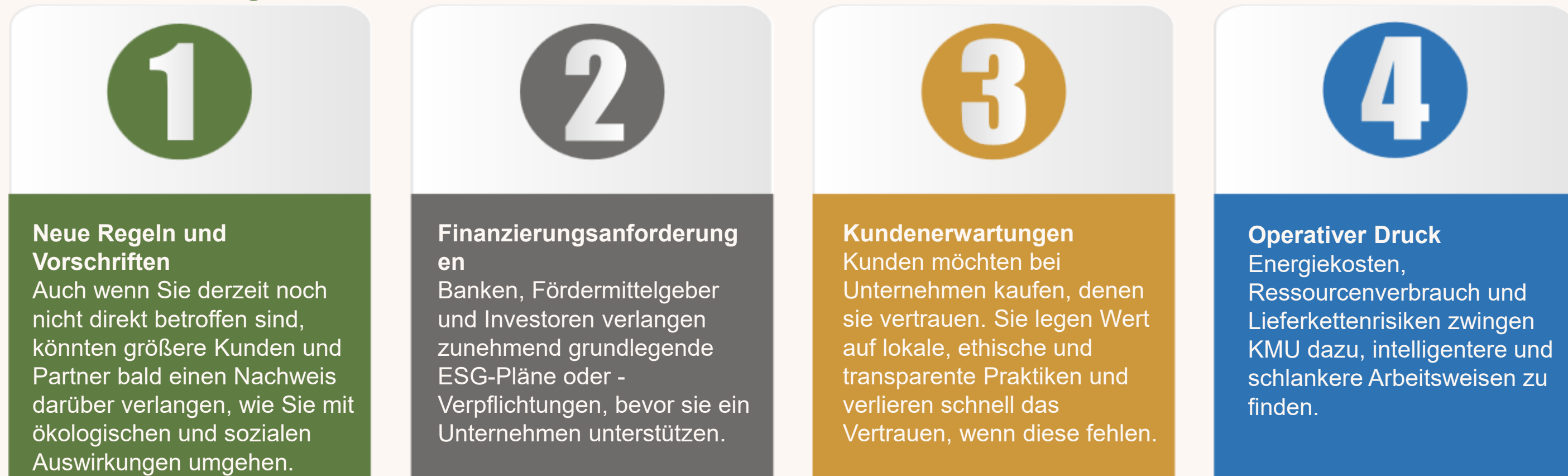


# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Warum eine ESG-Strategie für KMU wichtig ist

- Gute Absichten sind ein Anfang – doch für nachhaltige Wirkung brauchen ländliche KMU klare Strukturen. Ohne Strategie entsteht leicht der Eindruck, ständig nur auf Probleme zu reagieren.
- Eine maßgeschneiderte ESG-Strategie hilft, Komplexität zu bewältigen, Veränderungen aktiv zu gestalten und zielgerichtet zu wachsen.

## Warum KMU ESG-Strategien brauchen

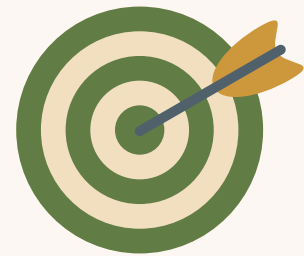


Eine ESG-Strategie ist ein Instrument zur Planung, Verbesserung und klaren Kommunikation. Sie erstellt einen **Fahrplan** für Maßnahmen und Verantwortlichkeiten, der zu Ihrer Größe, Ihren Werten und Ihrem lokalen Kontext passt.

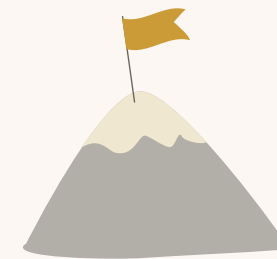
# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Warum maßgeschneiderte Strategien besser funktionieren

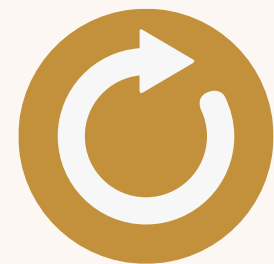
Eine maßgeschneiderte ESG-Strategie orientiert sich an Ihrem Unternehmen, Ihren Werten und Ihrer Arbeitsweise. Sie fokussiert sich auf das Relevante und Machbare. Sie hilft Ihnen dabei:



**ESG mit Ihren tatsächlichen Prioritäten zu verbinden** – etwa Produktqualität, lokales Ansehen oder Mitarbeiterwohl



**Realistische Ziele zu setzen**, statt Strategien großer Konzerne zu kopieren



**Nachhaltigkeit in den Arbeitsalltag zu integrieren** statt sie als Nebenprojekt zu behandeln



**Kunden, Partnern und Geldgebern zu zeigen**, dass Ihr Unternehmen eine klare Richtung verfolgt.

Das Ziel ist es, klar zu entscheiden, konsequent zu handeln und Ihre Geschichte überzeugend zu vermitteln.



**Denken Sie an Ihr eigenes KMU oder eines, das Sie kennen:** Haben Sie jemals einen Nachhaltigkeits- oder ESG-Plan erstellt? Haben Sie diesen Plan umgesetzt oder nur für einen Förderantrag erstellt? Hat er Ihrem Team geholfen, sich zu fokussieren oder etwas zu verändern? **Behalten Sie Ihre Antworten im Hinterkopf – wir sehen uns nun ein einfaches Rahmenwerk an, das Sie nutzen können.**

# Entwicklung einer ESG-Strategie



## Das 7-stufige ESG-Strategie-Rahmen

- Sie brauchen keine 50-seitige Strategie, um ESG ernst zu nehmen – sondern eine klare, praxisnahe Struktur, die zu Ihrem Unternehmen passt.
- Das 7-Stufen-Modell wurde für kleine Unternehmen in ländlichen Regionen entwickelt. Es berücksichtigt begrenzte Ressourcen, lokale Prioritäten und persönliche Entscheidungswege.

## Was das Rahmenwerk ist - und was nicht

Das Rahmenwerk schreibt nichts vor, sondern hilft Ihnen, die richtigen Fragen zu stellen:

- Was ist für Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinde am wichtigsten?
- Was können Sie realistisch verbessern?
- Wie lassen sich Ihre Bemühungen langfristig sichern?

Es geht nicht um Berichterstattung oder Compliance, **sondern um einen Fahrplan**, der Werte in Maßnahmen und Maßnahmen in Fortschritte übersetzt.

Das Rahmenwerk wächst mit Ihrem Unternehmen und kann entsprechend angepasst werden.



# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Schritte 1 bis 3: Die Grundlagen schaffen


- 1 Jede Strategie beginnt mit Klarheit.** Verstehen Sie, warum ESG für Ihr Unternehmen wichtig ist – nicht allgemein, sondern in Ihrem konkreten Kontext. Vielleicht sind Sie stolz auf Ihre regionale Verbundenheit oder Ihre Kunden schätzen Ihren Umgang mit Menschen.
- 2 Überlegen Sie sich dann, wer daran beteiligt ist:** Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Ihre lokale Gemeinschaft. Das sind Ihre Stakeholder, die Menschen, die von Ihrem Handeln betroffen sind und Ihnen zum Erfolg verhelfen können.
- 3 Fokussieren Sie sich auf wenige Schwerpunkte.** Versuchen Sie nicht, alle ESG-Themen gleichzeitig anzugehen. Wählen Sie zwei bis drei Prioritäten, die zu Ihrer Größe und Mission passen – etwa Bodengesundheit und Arbeitssicherheit im landwirtschaftlichen Betrieb oder Energieverbrauch und Verpackung in der Lebensmittelproduktion.



*Sehen wir uns an, wie ein ländliches KMU diese ersten Schritte umgesetzt hat, um seine ESG-Prioritäten in der Praxis zu definieren.*

## RESIDENZA RURALE L'INCARTATA

Ein praktisches Beispiel  
zur Identifizierung von ESG-Prioritäten

 *Calvanico (SA), Italien*

Dieser Fall zeigt, wie die Festlegung einiger weniger Schwerpunktprioritäten dazu beigetragen hat, eine weit gefasste ESG-Ambition in eine umsetzbare, auf die Gemeinschaft abgestimmte Strategie umzuwandeln.

### ESG-Strategie-Fokus:

Ziel war es, Nachhaltigkeit gezielt zu stärken, indem wenige Schlüsselprioritäten gewählt wurden, die zu den Werten, Aktivitäten und der Rolle des Hofes in der Gemeinschaft passten.

### Was sie getan haben:

Nach klarer Zieldefinition und Feedback von Gästen, Schulklassen und Partnern legte das Team drei ESG-Schwerpunkte fest:

- **Nachhaltige Beschaffung:** Nutzung lokaler, alter Getreidesorten aus der Genossenschaft *Terra di Resilienza*,
- **Lebensmittelabfälle reduzieren:** saisonale Menüplanung und kreative Resteverwertung,
- **Gemeinschaft aufklären:** Förderung von Klima- und Ernährungsbewusstsein durch kulturelle Veranstaltungen und Workshops.

### Wichtige Erkenntnis:

Die Prioritäten entstanden aus gemeinsamen Werten und realistischen Möglichkeiten. Sie passten zur Identität des Betriebs und waren mit vorhandenen Ressourcen umsetzbar. So vermied das Unternehmen Streuung und fokussierte sich auf Maßnahmen mit lokalem Mehrwert.

### Welche Rollen waren beteiligt?

- **ESG-Analyst:** sammelt Input und erkennt wiederkehrende Themen,
- **ESG-Leiter:** sorgt für die Übereinstimmung mit der Unternehmensvision,
- **ESG-Optimierer:** bewertet die Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag.

 Bei *L'Incartata* übernimmt der Eigentümer alle drei Rollen.

*Kehren wir zum vollständigen 7-Stufen-Rahmen zurück, um zu untersuchen, wie Prioritäten in Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse umgesetzt werden können.*

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Schritte 4 bis 5: Prioritäten in Maßnahmen umsetzen

4

**Legen Sie klare Ziele fest** – etwa „Kunststoffverpackungen in einem Jahr um 30 % reduzieren“ oder „Schulungen zu fairen Arbeitspraktiken anbieten“. Bestimmen Sie anschließend, wie Sie Fortschritte messen – z. B. über Energiekosten, Abfallmengen oder Teamfeedback.

5

Sobald die Ziele klar sind, **legen Sie fest, welche Maßnahmen Sie ergreifen werden**. Bleiben Sie dabei realistisch:

- Was können Sie in diesem Quartal tun?
- Wer muss noch einbezogen werden?

Viele kleine Unternehmen finden es hilfreich, große Ziele im Laufe der Zeit in kleine Aufgaben aufzuteilen.

*Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, voranzukommen und nicht alles auf einmal zu erledigen.*

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Schritte 6 bis 7: Organisieren und Lernen

6

Auch in kleinen Teams ist es wichtig, **Zuständigkeiten klar festzulegen**. Wenn ESG „alle betrifft“, fühlt sich oft niemand verantwortlich. Benennen Sie daher eine Person zur Koordination – auch informell oder einfach, um den Überblick zu behalten.

7

**Nehmen Sie sich Zeit zur Reflexion:**

- Was hat funktioniert?
- Was nicht?
- Was sollte angepasst werden?

Ihre Strategie ist kein einmaliges Dokument, sondern entwickelt sich mit Ihrem Unternehmen weiter. Die erfolgreichsten KMU machen nicht alles perfekt von Beginn an – sie lernen kontinuierlich und passen sich an.

## Das 7-stufige ESG-Strategie-Framework

Die besten ESG-Strategien fokussieren sich auf das Wesentliche – auf das, was jetzt für Ihr Unternehmen zählt.

Wenn Sie nur ein oder zwei ESG-Prioritäten wählen könnten – welche wären das?



### 01 Klären Sie Ihren Zweck

Leitung: ESG-Leiter

Beginnen Sie mit dem „Warum“. Definieren Sie anhand Ihrer Werte, Ziele und lokalen Auswirkungen, warum ESG für Ihr Unternehmen wichtig ist. Dies gibt Ihrer Strategie Sinn und Richtung.

### 02 Erfassen Sie Ihre Stakeholder

Leiter: ESG-Analyst, unterstützt vom ESG-Leiter

Überlegen Sie, wer von Ihrem Unternehmen betroffen ist und wer Ihren Erfolg beeinflusst – Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geldgeber, lokale Gemeinschaft. Wenn Sie diese verstehen, können Sie Vertrauen aufbauen.

### 03 Identifizieren Sie Ihre Prioritäten

Leitung: ESG-Analyst, validiert durch ESG-Leiter

Wählen Sie die ESG-Themen aus, die am wichtigsten sind. Versuchen Sie nicht, alles zu tun, sondern konzentrieren Sie sich auf das, was zu Ihrem Unternehmen und Ihrem Kontext passt (z. B. Energie, Fairness, Biodiversität, Wohlbefinden).

### 04 Ziele setzen und Fortschritte verfolgen

Leitung: ESG-Analyst, unterstützt durch ESG-Optimierer

Verwandeln Sie Ihre Prioritäten in klare, messbare Ziele. Definieren Sie, wie Erfolg aussieht, und verwenden Sie einfache Indikatoren, um den Fortschritt zu verfolgen (z. B. Energieverbrauch, Mitarbeiterfeedback).

### 05 Planen Sie Ihre Maßnahmen

Leitung: ESG-Optimierer, in Abstimmung mit dem Team

Teilen Sie Ziele in praktische, realistische Maßnahmen auf. Entscheiden Sie, was Sie wann und mit wem tun werden. Halten Sie es überschaubar und verbinden Sie es mit der täglichen Arbeit.

### 06 Weisen Sie Rollen und Ressourcen zu

Leitung: ESG-Leiter, unterstützt durch ESG-Optimierer

Stellen Sie sicher, dass jeder weiß, wer für was verantwortlich ist. Integrieren Sie ESG in bestehende Rollen und Arbeitsabläufe und weisen Sie nach Bedarf Zeit oder Tools zu.

### 07 Überprüfen und anpassen

Leitung: ESG-Analyst, unter Mitwirkung des ESG-Leiters und anderer

ESG ist kein „Einmal-und-fertig“-Thema. Nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken: Was hat funktioniert, was nicht und was kann verbessert werden? Machen Sie die Strategie zu einem lebendigen Prozess.

- **Sie haben gesehen, wie ESG-Strategien Schritt für Schritt aufgebaut werden – von Zweck und Prioritäten bis zu Zielen und Maßnahmen.**
- **Doch wer setzt sie um? Eine starke ESG-Strategie ist keine Einzelleistung, sondern erfordert Zusammenarbeit, Verantwortung und die richtigen Personen in den passenden Rollen – innerhalb und außerhalb Ihres KMU.**
- **Im nächsten Abschnitt erfahren Sie, wie Sie die relevanten Akteure einbinden und ESG zu einer gemeinsamen Aufgabe machen.**

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Rollen und Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer ESG-Strategie

Auch in kleinen oder familiengeführten Unternehmen gelingt eine ESG-Strategie am besten, wenn sie unterschiedliche Perspektiven aus dem Betrieb und von außen einbezieht.

Niemand kann alles wissen – für eine starke ESG-Strategie brauchen Sie:

Jemanden aus **dem operativen Bereich**, der praktische Einblicke darüber liefert, was machbar ist und wo kleine Änderungen Wirkung zeigen können.

**Verwaltungs-, Personal- oder Finanzteams** helfen dabei, Daten zu erfassen, Muster zu erkennen und die Dokumentation zu verwalten.

**Externe Berater** können neues Fachwissen oder spezielle Fähigkeiten einbringen.



Die **Eigentümer** oder **Manager** geben die Richtung vor und stellen sicher, dass ESG mit der zentralen Unternehmensvision übereinstimmt.

**Partner aus der Gemeinde** oder **Kunden** helfen dabei, Ihre Strategie mit den tatsächlichen lokalen Bedürfnissen und Prioritäten in Einklang zu bringen.

Es geht darum, gezielt Menschen einzubeziehen, die Ihr Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven kennen – damit Ihre ESG-Strategie fundiert, realistisch und umsetzbar bleibt.

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## Drei wesentliche Rollen in Ihrem KMU

- Jede erfolgreiche ESG-Strategie braucht drei Blickwinkel: jemanden, der den Ist-Zustand versteht, jemanden, der Veränderungen umsetzt und jemanden, der das große Ganze im Blick behält.
- Diese Rollen nennen wir **ESG-Analyst**, **ESG-Optimierer** und **ESG-Leiter**. Der Analyst beobachtet, der Optimierer verbessert, der Leiter verankert alles in der Vision und Strategie des Unternehmens.
- In manchen KMU übernimmt eine Person alle Aufgaben, in anderen werden sie geteilt oder extern unterstützt. Entscheidend ist nicht die Position, sondern die Funktion: Analyse, Umsetzung und strategische Ausrichtung.
- Sind diese Rollen besetzt – auch informell – wird Ihre Strategie lebendig und praxisnah umgesetzt.

[Siehe die Rollen im Detail](#) ODER [Überspringen](#)

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## ESG-Analyst: Verstehen und bewerten

Der ESG-Analyst hilft, den aktuellen Stand zu erfassen und gezielt zu bewerten. Er stellt Fragen wie: *Was tun wir bereits? Was fehlt? Was ist wirklich wichtig?*

### Typische Aufgaben:

- Informationen zu bestehenden Praktiken und Routinen sammeln,
- Risiken, Lücken und Chancen identifizieren,
- Feedback von Mitarbeitenden, Partnern oder Kunden einholen,
- den Umgang mit Abfall, Energie oder Beschaffung dokumentieren,
- Daten in klare Erkenntnisse für Entscheidungen übersetzen.

Diese Denkweise verwandelt Gewohnheiten in Erkenntnisse und schafft Klarheit für zukünftige Schritte.

In kleinen Unternehmen kann diese Rolle von Mitarbeitenden aus Verwaltung, Buchhaltung, dem operativen Bereich oder vom Eigentümer selbst übernommen werden – bei Bedarf unterstützt durch externe Beratung.

Entscheidend ist die Fähigkeit, Fragen zu stellen, Zusammenhänge zu erkennen und das ESG-Gesamtbild sichtbar zu machen, um sicher planen zu können.

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## ESG-Optimierer: Erkenntnisse in Maßnahmen umsetzen

Der ESG-Optimierer treibt Veränderungen voran. Er übersetzt Pläne in konkrete Verbesserungen und fragt: *Wie können wir das besser machen? Welche Lösungen funktionieren hier wirklich?*

### Typische Aufgaben:

- Strategien in umsetzbare Maßnahmen überführen,
- Abläufe verbessern (z. B. Abfall, Beschaffung, Sicherheit),
- neue Lösungen im Team testen und anpassen,
- Schulungen oder Verhaltensänderungen unterstützen,
- Fortschritte überwachen und nachjustieren.

Diese Rolle passt zu Personen aus dem operativen Bereich oder der Produktion – etwa einem Mitinhaber, engagierten Mitarbeiter oder erfahrenen Berater.

**Die Stärke des Optimierers liegt darin, ESG von der Theorie in kleine, praxisnahe Schritte zu überführen, die langfristig Wirkung zeigen.**

# Entwicklung einer ESG-Strategie

## ESG-Leiter: Richtung geben und sichtbar machen

Der ESG-Leiter behält die Gesamtvision im Blick und verbindet ESG-Ziele mit den Unternehmenswerten. Er führt mit Klarheit und sorgt dafür, dass die Strategie lebendig und sichtbar bleibt. Seine Leitfrage lautet: *Wohin gehen wir – und warum ist das wichtig?*

### Typische Aufgaben:

- ESG-Prioritäten festlegen, die zum Unternehmenszweck passen,
- Entscheidungen treffen, die soziale und ökologische Werte widerspiegeln,
- Ziele intern und extern kommunizieren,
- Unterstützung bei Partnern, Kunden und Mitarbeitenden aufbauen,
- eine Kultur des Lernens und der Verantwortung fördern.

Diese Rolle übernehmen meist Eigentümer oder Führungskräfte, teils gemeinsam mit einem engagierten Teammitglied, Mentor oder Partner.

**Der ESG-Leiter hält den Fokus auf die Bedeutung von ESG gerichtet – und motiviert andere, am selben Ziel zu arbeiten.**

# Aufbau einer ESG-Strategie

## Wenn Zusammenarbeit Teil der Unternehmenskultur ist

- Für eine funktionierende ESG-Strategie brauchen Sie kein großes Team und keine komplexen Tools – entscheidend sind ein klares Ziel und die richtigen Menschen von Anfang an.
- Wer früh eingebunden wird, sorgt dafür, dass die Strategie fundiert, realistisch und nachhaltig bleibt. In kleinen oder familiengeführten Unternehmen heißt das: Wer kennt den Alltag am besten? Wer bringt eine andere Perspektive ein? Und wer kann helfen, Fortschritte im Blick zu behalten?



*Überlegen Sie sich ein ESG-Ziel, das Sie vorantreiben möchten.*

*Wer in Ihrem KMU könnte dabei helfen, es zu formulieren?*

*Welche Rolle – Analyst, Optimierer oder Führungskraft – spielen diese Personen von Natur aus?*

Strategie wird dann Realität, wenn die richtigen Menschen mitreden. So werden aus guten Absichten gemeinsame, konkrete Taten.

**Sie haben gesehen, wie eine ESG-Strategie entsteht – mit klaren Zielen, engagierten Menschen und praktischen Schritten. Doch eine Strategie ist mehr als eine gute Idee: Sie ist eine Denk- und Entscheidungsweise, die Prioritäten sichtbar macht. In der nächsten Lektion lernen Sie Tools kennen, die Sie dabei unterstützen.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 3

# **STRATEGISCHE PLANUNGSRAHMEN FÜR ESG**



# Strategische Planungsrahmen für ESG

## Verwendung von SWOT und PEST für die ESG-Planung

Bevor Sie sich für eine Vorgehensweise entscheiden, müssen Sie verstehen, wo Sie stehen.

SWOT und PEST sind einfache Tools, die Ihnen helfen, klarer über Ihren geschäftlichen Kontext nachzudenken.

- **SWOT** blickt nach innen: Ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.  
→ *Was machen wir gut? Was hält uns zurück?*
- **PEST** blickt nach außen: politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Trends.  
→ *Was passiert um uns herum, das die Dinge verändern könnte?*

Zusammen helfen sie ländlichen KMU, bessere ESG-Entscheidungen auf der Grundlage realer Risiken, Chancen und Grenzen zu treffen.

Als Nächstes sehen wir uns an, wie diese Instrumente in der Praxis aussehen.

# Strategische Planungsrahmen für ESG

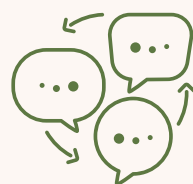
## Ein genauerer Blick auf SWOT

Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Werkzeug, um Ihr Unternehmen zu verstehen: Sie zeigt, was funktioniert, was nicht und wo sich Veränderungen abzeichnen.

Sie betrachtet vier Bereiche:

- **Stärken:** Was können wir gut? Wofür vertrauen uns andere?
- **Schwächen:** Was bremst uns oder kostet Zeit, Geld, Energie?
- **Chancen:** Welche Entwicklungen können wir nutzen?
- **Risiken:** Was könnte Probleme bereiten, wenn wir nicht handeln?

Die SWOT-Analyse hilft, vorhandene Stärken zu erkennen und Handlungsfelder sichtbar zu machen.



*Sie brauchen weder Berater noch Tabellenkalkulationen. Starten Sie einfach mit einem Gespräch im Team: Zeichnen Sie ein Kreuz, beschriften Sie die vier Felder und fragen Sie – Was läuft gut? Wo wollen wir uns verbessern?*

### Stärken

Treue lokale Kunden, geringer Energieverbrauch

### Schwächen

Keine Daten zu Abfall oder Emissionen

### Chancen

Subventionen für Öko-Zertifizierung

### Risiken

Dürren, neue Verpackungsvorschriften

# Strategische Planungsrahmen für ESG

## PEST: Veränderungen erkennen

Während SWOT den internen Blick schärft, zeigt PEST, wie sich Ihr Umfeld verändert.

Betrachten Sie externe Trends in vier Bereichen:

- **Politisch:** neue Richtlinien, Subventionen, Steuern
- **Wirtschaftlich:** Preise, Zinsen, Marktnachfrage
- **Sozial:** Werte, Lebensstile, Arbeitsmarkttrends
- **Technologisch:** digitale Tools, saubere Technologien, Automatisierung

Wenn Sie es für die ESG-Planung verwenden, könnte es wie folgt aussehen:



Betrachten Sie jeden PEST-Bereich und fragen Sie:  
*Was verändert sich – und wie wirkt sich das auf uns aus?*

*Sie müssen die Zukunft nicht vorhersagen, sondern aufmerksam beobachten, was sich bereits abzeichnet.*

### Politisch

Neue Vorschriften für Bio-Labels

### Wirtschaftlich

Lebensmittelpreise steigen, aber lokale Produzenten werden unterstützt

### Soziales

Kunden legen heute mehr Wert auf Tierschutz und Ressourcenverbrauch

### Technologisch

Apps zur Verfolgung von Emissionen oder Lieferketten

**Sie haben gesehen, wie Tools wie SWOT und PEST helfen, den Status-quo Ihres KMU und Veränderungen im Umfeld zu verstehen.**

**Doch das ist nur der Anfang. Als Nächstes geht es darum, welche Wirkung Ihre ESG-Maßnahmen auf Unternehmen, Gemeinschaft und Umwelt haben.**

**Eine starke Strategie beschreibt nicht nur die Ausgangslage – sie zeigt, wie Sie etwas bewirken können.**

# Strategische Planungsrahmen für ESG

## ESG-Auswirkungen abbilden

ESG bedeutet mehr als Compliance oder Berichterstattung – es geht darum, spürbare Veränderungen für Ihr Unternehmen, Ihre Gemeinschaft und Ihr Umfeld zu bewirken.

Auswirkungen abzubilden heißt, nicht nur zu fragen „*Was tun wir?*“, sondern auch „*Was verändert sich dadurch?*“

Das hilft Ihnen,

- sich auf das Wesentliche zu konzentrieren,
- Ihren Beitrag sichtbar zu machen,
- und sich kontinuierlich zu verbessern.

Sie müssen nicht alles messen – entscheidend ist, den Zusammenhang zwischen Handeln und Wirkung zu verstehen.

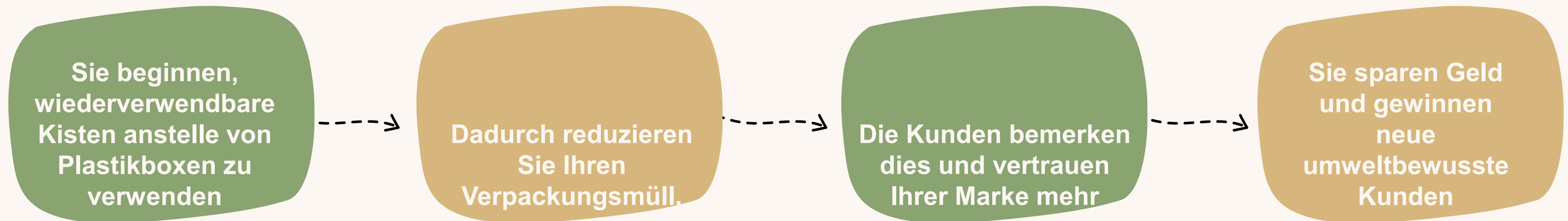
*Als Nächstes schauen wir uns an, wie dieser Zusammenhang in der Praxis aussieht.*

# Strategische Planungsrahmen für ESG

## Von der Maßnahme zur Wirkung: ein einfacher Weg

Stellen Sie sich Wirkung wie eine Kette vor. Sie beginnt mit dem, was Sie tun, und erstreckt sich bis zu den daraus resultierenden Veränderungen.

### Beispiel:



**Aktion → Ergebnis → Auswirkung → Wirkung**




*Der ESG-Analyst kann verfolgen, was geschieht.  
Der ESG-Optimierer hilft dabei, den Prozess anzupassen.  
Der ESG-Leiter stellt sicher, dass alles mit der Vision bzw. Strategie übereinstimmt.*

*Sehen wir uns nun an, wie dies in einem ländlichen KMU der Agrar- und Lebensmittelbranche funktioniert.*

## OrtoVivo

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU seine ESG-Auswirkungen kartiert hat

 Paestum (SA), Italien

Der Familienbetrieb baut saisonales Gemüse an und beliefert lokale Märkte und Schulen.

Letztes Jahr ersetzte er Einweg-Plastikverpackungen durch wiederverwendbare Kisten.

### Ergebnis:

- Abfallmenge sank in zwei Monaten um 50 %,
- Marktverkäufer gaben Kisten zurück,
- Transportkosten verringerten sich leicht.

### Weiterverfolgung:

Die Umstellung wurde in sozialen Medien geteilt und von einer lokalen Lebensmittelgenossenschaft bemerkt, die OrtoVivo als Lieferanten aufnahm.

Dieser Fall zeigt, wie eine bewusst getroffene operative Entscheidung einen Dominoeffekt auslösen kann, der sich vom Umweltnutzen bis zum Unternehmenswachstum und zum Ruf erstreckt.

### Wirkungsweg

- **Maßnahme:** Umstellung von Einwegplastik auf wiederverwendbare Lieferkisten
- **Ergebnis:** Reduzierung des Verpackungsabfalls und Vereinfachung der Rückführungslogistik
- **Wirkung:** Größeres Vertrauen und Engagement seitens der lokalen Marktverkäufer
- **Auswirkung:** Verbesserte Markenreputation und Zugang zu umweltbewussten Vertriebskanälen

Diese Maßnahme senkte den ökologischen Fußabdruck, stärkte die lokale Gemeinschaft und entsprach den Werten der Verbraucher – ein klarer Vorteil im Wettbewerb.

Aus einem kleinen Beginn heraus führte sie zu spürbaren Veränderungen in der Arbeitsweise und in der Wahrnehmung des Betriebs.

# Strategische Planungsrahmen für ESG

## Die Auswirkungen sind nicht nur extern

- ESG-Maßnahmen wirken nicht nur nach außen – sie stärken auch Resilienz, Vertrauen und Wert im Unternehmen.
- Wer in Auswirkungen denkt, trifft bessere Entscheidungen und kann ESG gegenüber Kunden, Partnern und Geldgebern klarer kommunizieren.

Der **ESG-Leiter** bewahrt diese Perspektive, **Analyst** und **Optimierer** machen sie sichtbar.



*Welche positive Wirkung – intern oder extern – soll Ihr Unternehmen auszeichnen?*

Im nächsten Abschnitt erfahren Sie, wie Sie alle Elemente an einem Ort zusammenführen – mit dem Tool „ESG-Enhanced Business Model Canvas“.

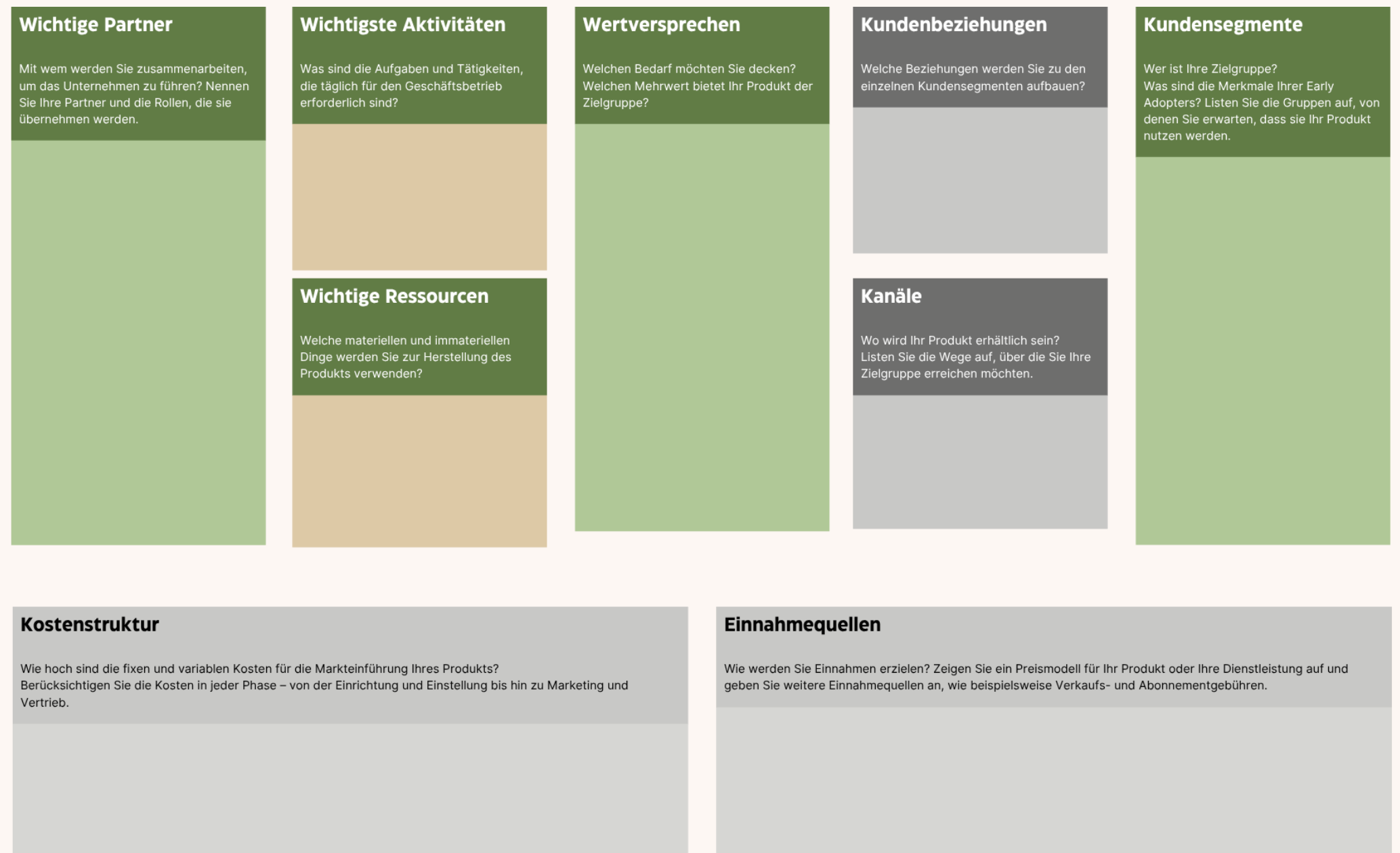
So sieht ein Business Model Canvas aus!



# Strategische Planungsrahmen für ESG

## Das ESG-optimierte Business Model Canvas

- Das Business Model Canvas hilft, Ihr Unternehmen ganzheitlich zu verstehen – wie Sie Wert für Kunden, Partner und sich selbst schaffen.
- Durch die Integration von ESG-Aspekten ändern Sie nicht das Tool, sondern die Perspektive:  
Die Frage lautet nicht mehr „Was bieten wir an?“, sondern „Wie bieten wir es an – verantwortungsvoll, nachhaltig und im Einklang mit unseren Werten?“



Schauen wir uns an, wie diese Veränderung in der Praxis funktioniert.

**Wichtige Partner**

Mit wem werden Sie zusammenarbeiten, um das Unternehmen zu führen? Nennen Sie Ihre Partner und die Rollen, die sie übernehmen werden.

**Teilen unsere Partner unsere ökologischen und sozialen Verpflichtungen?**

**Wichtigste Aktivitäten**

Was sind die Aufgaben und Tätigkeiten, die täglich für den Geschäftsbetrieb erforderlich sind?

**Sind unsere täglichen Abläufe mit den ESG-Werten vereinbar?**

**Wichtige Ressourcen**

Welche materiellen und immateriellen Dinge werden Sie zur Herstellung des Produkts verwenden?

**Setzen wir nachhaltige Materialien, Energie und die Zeit unserer Mitarbeiter sinnvoll ein?**

**Wertversprechen**

Welchen Bedarf möchten Sie decken? Welchen Mehrwert bietet Ihr Produkt der Zielgruppe?

**Liefern wir nicht nur Produkte, sondern auch ökologischen oder sozialen Mehrwert?**

**Kundenbeziehungen**

Welche Beziehungen werden Sie zu den einzelnen Kundensegmenten aufbauen?

**Handeln wir auf eine Weise, die Sorgfalt, Transparenz und Vertrauen widerspiegelt?**

**Kanäle**

Wo wird Ihr Produkt erhältlich sein? Listen Sie die Wege auf, über die Sie Ihre Zielgruppe erreichen möchten.

**Nutzen wir effiziente, umweltfreundliche Liefer- oder Kommunikationswege?**

**Kundensegmente**

Wer ist Ihre Zielgruppe? Was sind die Merkmale Ihrer Early Adopters? Listen Sie die Gruppen auf, von denen Sie erwarten, dass sie Ihr Produkt nutzen werden.

**Wer profitiert von unseren positiven Auswirkungen?**

**Kostenstruktur**

Wie hoch sind die fixen und variablen Kosten für die Markteinführung Ihres Produkts? Berücksichtigen Sie die Kosten in jeder Phase – von der Einrichtung und Einstellung bis hin zu Marketing und Vertrieb.

**Berücksichtigen wir versteckte oder langfristige Kosten (z. B. Umweltschäden, soziale Risiken)?**

**Einnahmequellen**

Wie werden Sie Einnahmen erzielen? Zeigen Sie ein Preismodell für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auf und geben Sie weitere Einnahmequellen an, wie beispielsweise Verkaufs- und Abonnementgebühren.

**Handeln wir auf eine Weise, die Sorgfalt, Transparenz und Vertrauen widerspiegelt?**



Sie müssen nicht alles verändern – starten Sie mit den Bereichen, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind.

# Strategischer Planungsrahmen für ESG

## Warum dies für KMU wichtig ist

Das ESG-optimierte Business Model Canvas hilft Ihnen,

- zu erkennen, wo ESG bereits Teil Ihres Geschäftsmodells ist,
- Lücken zwischen Werten und Abläufen zu identifizieren,
- Ihre Strategie klar an Geldgeber, Kunden und Partner zu kommunizieren,
- Entscheidungen zu treffen, die Zweck und Leistung verbinden.

Es ist kein Berichts-, sondern ein **Denkwerkzeug** – und für kleine Unternehmen genau richtig.




*Welcher Teil Ihres Geschäftsmodells ist am ehesten bereit für eine Anpassung aus ESG-Gesichtspunkten?*

Schauen wir uns ein Beispiel an, wie dies in einem kleinen Agrar- und Lebensmittelunternehmen eingesetzt werden kann.

## OrtoVivo

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU das ESG-optimierte Business Model Canvas nutzte

 Paestum (SA), Italien

Nachdem OrtoVivo seine ESG-Prioritäten festgelegt hatte, passte das Unternehmen sein Geschäftsmodell an seine Werte an:

- **Wertversprechen:** Fokus auf Null-Abfall und regenerative Landwirtschaft in der Kommunikation,
- **Kundenbeziehungen:** Farmbesichtigungen und saisonale Ernteanteile zur Stärkung der Gemeinschaft,
- **Ressourcen:** Nutzung lokaler Lieferanten und biologisch abbaubarer Materialien,
- **Einnahmen:** Vorbestellungs-Abos für Schulkantinen und Familien.

Kleine, aber wirkungsvolle Schritte, die die ESG-Strategie sichtbarer, konsistenter und praxisnäher machten.

Dieser Fall zeigt, wie der Blick durch die ESG-Linse alltägliche Geschäftsabläufe in eine klare, stimmige Nachhaltigkeitsstrategie verwandeln kann.

Das **ESG-optimierte BMC** half OrtoVivo,

- Widersprüche zwischen Überzeugungen und tatsächlichem Handeln zu erkennen,
- Beziehungen zu gleichgesinnten Kunden und Schulen zu stärken,
- die Abhängigkeit von Marktverkäufen zu verringern und planbare, ESG-konforme Einnahmen zu schaffen.

Durch den Blick auf jeden Bereich durch eine ESG-Linse wurden vage Ideen zu einer klaren, wachsenden Strategie.

# Strategischer Planungsrahmen für ESG

## Warum das für KMU wichtig ist

Drei einfache Tools – **SWOT**, **PEST** und das **ESG-Business Model Canvas** – helfen Ihnen, Ihren Kontext zu verstehen, Maßnahmen mit Ergebnissen zu verknüpfen und Ihr Geschäftsmodell an Ihren Werten auszurichten.



Wählen Sie eines der Tools aus dieser Lektion und reflektieren Sie:

- Welche **Stärke**, welches **Risiko** oder welchen **Trend** habe ich bisher zu wenig beachtet?
- Welche **Wirkung** möchte ich mit meinen ESG-Maßnahmen erzielen – und wie kann ich ihren Erfolg messen?
- Welcher Teil meines **Geschäftsmodells** könnte meine Werte besser widerspiegeln?

Notieren Sie eine Idee, die Sie weiterverfolgen möchten – oder eine Person, die Sie einbeziehen wollen.

# Zusammenfassung

## Grundlagen schaffen: Führung und Instrumente für die ESG-Planung

### ESG in ländlichen KMU ist lokal und wertorientiert

Nachhaltigkeit ist keine ferne Vorschrift, sondern in den Werten, dem Umfeld und den Beziehungen eines Unternehmens verankert. ESG entfaltet seine Wirkung, wenn es lokale Prioritäten widerspiegelt und aus gemeinschaftlichem, zweckorientiertem Handeln entsteht.

### Führung bedeutet, Menschen, Ziele und Zweck miteinander zu verbinden

ESG-Führung in KMU entsteht durch Vorbild, Verantwortung und klare Ausrichtung. Sie verbindet wirtschaftliche Entscheidungen mit Umwelt- und Sozialbewusstsein.

### Strategie braucht Struktur und die richtigen Leute

Eine wirksame ESG-Strategie geht über gute Absichten hinaus – sie braucht einen klaren Zweck, messbare Ziele und umsetzbare Maßnahmen. Dabei werden Menschen einbezogen, die die Vision teilen, gestalten und konsequent vorantreiben.

### Werkzeuge und kleine Maßnahmen bewirken echte Wirkung

Planungsinstrumente wie **SWOT**, **PEST** und das **ESG-Business Model Canvas** helfen, Ziele mit dem operativen Geschäft zu verbinden. Selbst kleine, klar und konsequent umgesetzte Schritte führen langfristig zu spürbaren ESG-Wirkungen und einer nachhaltigen Verankerung im Unternehmen.



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Einheit 2

**VISIONEN IN DIE TAT  
UMSETZEN:  
ENTWICKELN SIE ESG-PLÄNE,  
DIE ZU IHREM KMU PASSEN**



# Lernziele

Am Ende dieser Einheit sollten Sie in der Lage sein

- fortgeschrittene Techniken zur Identifizierung und Priorisierung von ESG-Zielen anzuwenden,
- ESG-Ziele mit den Kerngeschäftsstrategien ländlicher KMU in Einklang zu bringen,
- umfassende ESG-Strategiepläne zu entwickeln – inklusive Maßnahmen, Ressourcen, Zeitplänen und Verantwortlichkeiten,
- Feedback von Stakeholdern sowie regulatorische Anforderungen in die ESG-Planung zu integrieren.



Diese Einheit befasst sich mit den folgenden ESG-Kompetenzen:

- 1.E.3: Verständnis und Durchführung von Wirkungsanalysen
- 1.E.4: Innovatives Denken
  
- 2.E.1: Definition einer Vision
- 2.E.2: Förderung interdisziplinärer Ansätze
- 2.G.3: Vision und Chancen
  
- 3.E.3: Auswirkungen und Übertragbarkeit verstehen
- 3.E.4: Förderung des Potenzials zur Reproduzierbarkeit von Ergebnissen
- 3.S.1: Mobilisierung anderer
- 3.S.7: Bewertung der positiven Auswirkungen
- 3.G.1: Fähigkeit zur Mobilisierung von Ressourcen
- 3.G.2: Finanzielle und wirtschaftliche Kenntnisse
- 3.G.3: Kenntnisse über Compliance-Vorschriften und -Verfahren
- 3.G.4: Verständnis und Planung langfristiger Investitionen
  
- 4.S.5: Wertschätzung und Förderung von Kultur, Werten und Traditionen
- 4.S.6: Verständnis der Auswirkungen auf die Gemeinschaft
- 4.G.3: Kenntnis EU-/nationaler Rechtsrahmen

# Was werden wir in dieser Einheit besprechen?

Priorisierung von ESG-Ziele.....	<u>52</u>
ESG-Ziele mit der Kerngeschäftsstrategie in Einklang bringen.....	<u>72</u>
Operationalisierung strategischer ESG-Pläne.....	<u>78</u>
Einbindung von Stakeholdern und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.....	<u>86</u>



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 1


# **PRIORISIERUNG VON ESG-ZIELEN**



# Priorisierung von ESG-Zielen

## Was ist eine ESG-Vision und warum ist sie wichtig?

- Eine ESG-Vision beschreibt, welchen positiven Einfluss ein Unternehmen auf Umwelt, Gesellschaft und verantwortungsvolle Unternehmensführung haben will – über reine Gewinne hinaus. Sie ist kurz, klar und weist den Weg für alle künftigen ESG-Entscheidungen.
- Für KMU im ländlichen Raum bedeutet sie Fokus auf das Wesentliche: Sie hilft, sich nicht in Trends und Checklisten zu verlieren, den eigenen Werten treu zu bleiben und dennoch offen für Wandel zu sein.
- Unternehmen mit einer klaren ESG-Vision profitieren oft von effizienterer Ressourcennutzung, motivierteren Teams und größerem Vertrauen bei Kunden und Partnern – Entscheidungen werden verständlicher und konsequenter umgesetzt.

 ***Eine ESG-Vision ist wie ein Kompass. Sie ersetzt Ihre Strategie nicht, sondern leitet sie.***

*Wie formuliert man eine Vision, die sich realistisch und nicht generisch anfühlt?*

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Wie sieht eine gute ESG-Vision aus?

Eine starke ESG-Vision ist klar, authentisch und praxisnah. Sie spiegelt wider:

- was Ihnen wichtig ist (Werte),
- was Sie bewahren oder verändern wollen (Ambitionen),
- was bei Ihrer Größe und Branche realistisch ist.

Sie muss nicht perfekt sein – nur hilfreich. Wenn sie Ihnen hilft, über Menschen, Materialien oder Gemeinschaft bewusste Entscheidungen zu treffen und zu einer Idee klar „Ja“ oder „Nein“ zu sagen, erfüllt sie ihren Zweck.

Für PureDrop Farm, ein KMU aus dem Agrar- und Lebensmittelsektor in Griechenland, sah die ESG-Vision wie folgt aus:

*„Wir wollen Oliven auf eine Weise anbauen, die den Boden schützt, Plastik reduziert und die Familien unterstützt, die mit uns arbeiten.“*



Übung: Formulieren Sie zwei kurze Sätze, die ausdrücken, was ESG *wirklich* für Ihr Unternehmen bedeutet – nicht, was gut klingt, sondern was authentisch ist und zu Ihren Werten passt.

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Wie sieht eine gute ESG-Vision aus?

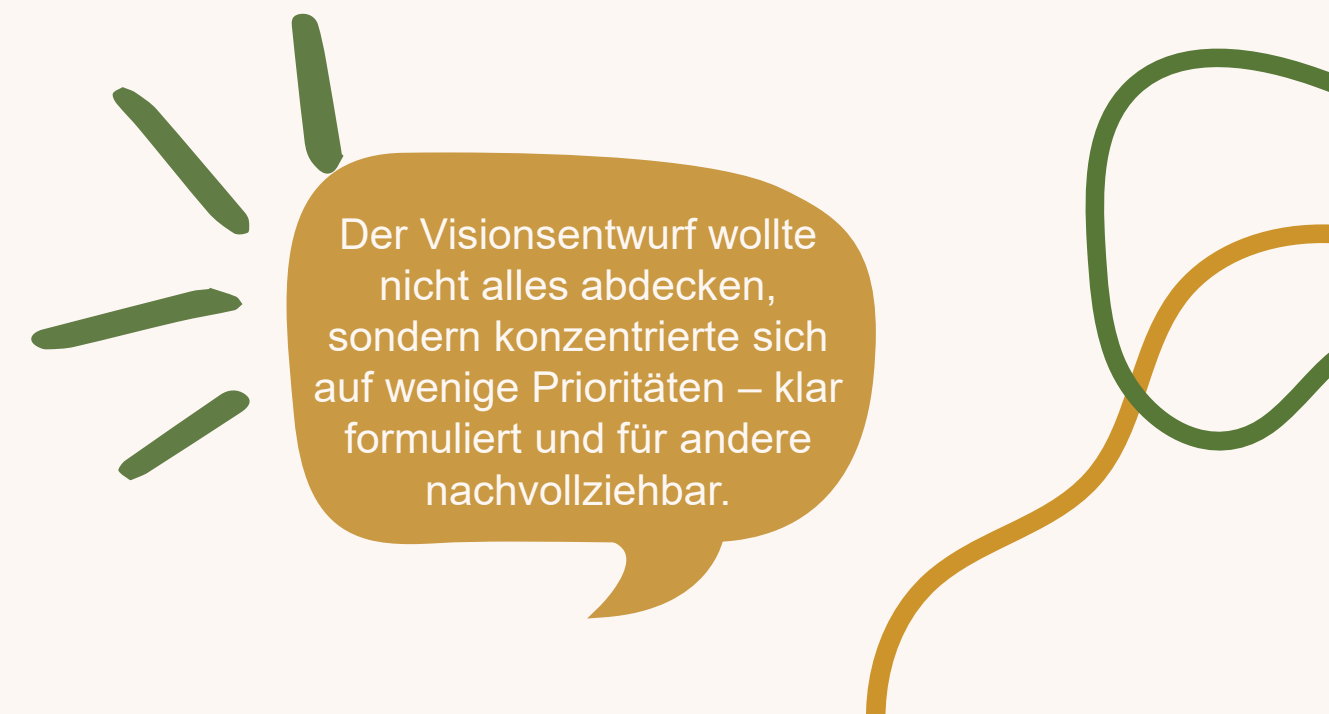
Ein Beispiel: *PureDrop Farm*, ein kleiner Bio-Olivenölbetrieb bei Larissa in Griechenland.

Das Unternehmen wusste, was ihm wichtig war – Biodiversität, faire Arbeitsbedingungen und plastikfreie Verpackungen – und verband diese Werte in einer klaren Vision:

**„Hochwertiges Bio-Olivenöl produzieren, die Erde respektieren, Biodiversität fördern und durch faire Arbeit sowie nachhaltige Entscheidungen zum Wachstum unserer Region beitragen.“**

Diese Vision half dem Betrieb,

- klare Prioritäten zu setzen,
- authentisch mit Kunden und Partnern zu kommunizieren,
- und das Team auch in schwierigen Zeiten fokussiert zu halten.



# Priorisierung von ESG-Zielen

## ESG-Vision: Mehr als nur eine Erklärung

Eine starke ESG-Vision spiegelt wider, was Ihrem Unternehmen wirklich wichtig ist und welche Wirkung Sie erzielen wollen: für Menschen, Orte und den Planeten. Ist Ihre ESG-Vision klar formuliert, wird sie vom Leitgedanken zum Werkzeug.

### Warum sie wichtig ist

- Leitet Investitionsentscheidungen
- Gestaltet die Kommunikation mit Kunden und Geldgebern
- Hilft, Chancen zu nutzen, ohne den Fokus zu verlieren

### So funktioniert sie

- Wirkt als Filter gegen Ablenkungen
- Verbindet Mitarbeiter, Partner und Gemeinschaft
- Sorgt für Klarheit in Bezug auf die Ausrichtung

In kleinen Unternehmen treibt der ESG-Leiter die Vision zwar voran, entwickelt sie jedoch nicht allein. Mitarbeitende aus Verwaltung oder Produktion wissen meist am besten, was in der Praxis funktioniert und wie sich Werte und Alltag verbinden lassen.

*Wenn Sie eine Vision haben, besteht der nächste Schritt darin, zu entscheiden, welche ESG-Themen Ihre Aufmerksamkeit verdienen. **Hier kommt die Wesentlichkeit ins Spiel.***

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Was ist Wesentlichkeit?

Wesentlichkeit hilft Ihnen zu erkennen, welche ESG-Themen wirklich relevant sind. Sie können nicht alles umsetzen – aber das Wichtige richtig angehen.

Dabei betrachten Sie zwei Perspektiven:

- **Auswirkungswesentlichkeit:** Welche Effekte hat Ihr Unternehmen auf Menschen und Umwelt – auch entlang der Lieferkette und in der Gemeinschaft?
- **Finanzielle Wesentlichkeit:** Welche ESG-Themen beeinflussen Finanzen, Betrieb oder Reputation Ihres KMU?

Zusammen wird dies als **doppelte Wesentlichkeit** bezeichnet. Wesentlichkeit ist eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, um Energie und Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie den größten Nutzen bringen.

Für ländliche KMU können dies zentrale Themen etwa Energiekosten, Verpackungsabfälle, Klimarisiken, Mitarbeiterwohl oder Kundenvertrauen sein.

Nicht alles ist gleich wichtig – und nicht alles braucht sofortige Aufmerksamkeit. Fokus ist Stärke: Wesentlichkeit begrenzt Ihre Vision nicht, sondern hilft, klar zu entscheiden, wo Sie ansetzen sollten.

*Aber wie entscheiden Sie in der Praxis, was wesentlich ist?*

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Was ist eine Wesentlichkeitsprüfung?

Eine Wesentlichkeitsprüfung hilft Ihnen zu bestimmen, auf welche ESG-Themen Sie sich konzentrieren sollten – basierend auf dem, was für Ihr Unternehmen und Ihr Umfeld am wichtigsten ist.

Dazu brauchen Sie keine komplexen Tools, sondern:

- eine Liste relevanter ESG-Themen (z. B. Energieverbrauch, Gleichstellung, Abfall, Lieferantenethik),
- eine ehrliche Einschätzung, wie diese Themen Ihr Unternehmen beeinflussen – und umgekehrt,
- Feedback von Mitarbeitenden, Kunden oder Partnern.

So legen Sie Prioritäten fest und erkennen, welche Themen

- **für Ihr Geschäft relevant** sind (finanzielle Wesentlichkeit) und
- **für Ihre Stakeholder wichtig** sind (Auswirkungswesentlichkeit).

Gemeinsam bilden sie die **doppelte Wesentlichkeit** – was für Sie *und* für andere zählt.



*Überlegen Sie sich drei ESG-Themen, die für Ihr KMU von Bedeutung sein könnten. Warum sind sie für Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinde wichtig?*

# ESG-Ziele mit der Kerngeschäftsstrategie in Einklang bringen

## Die Wesentlichkeitsmatrix: Eine einfache Übersicht

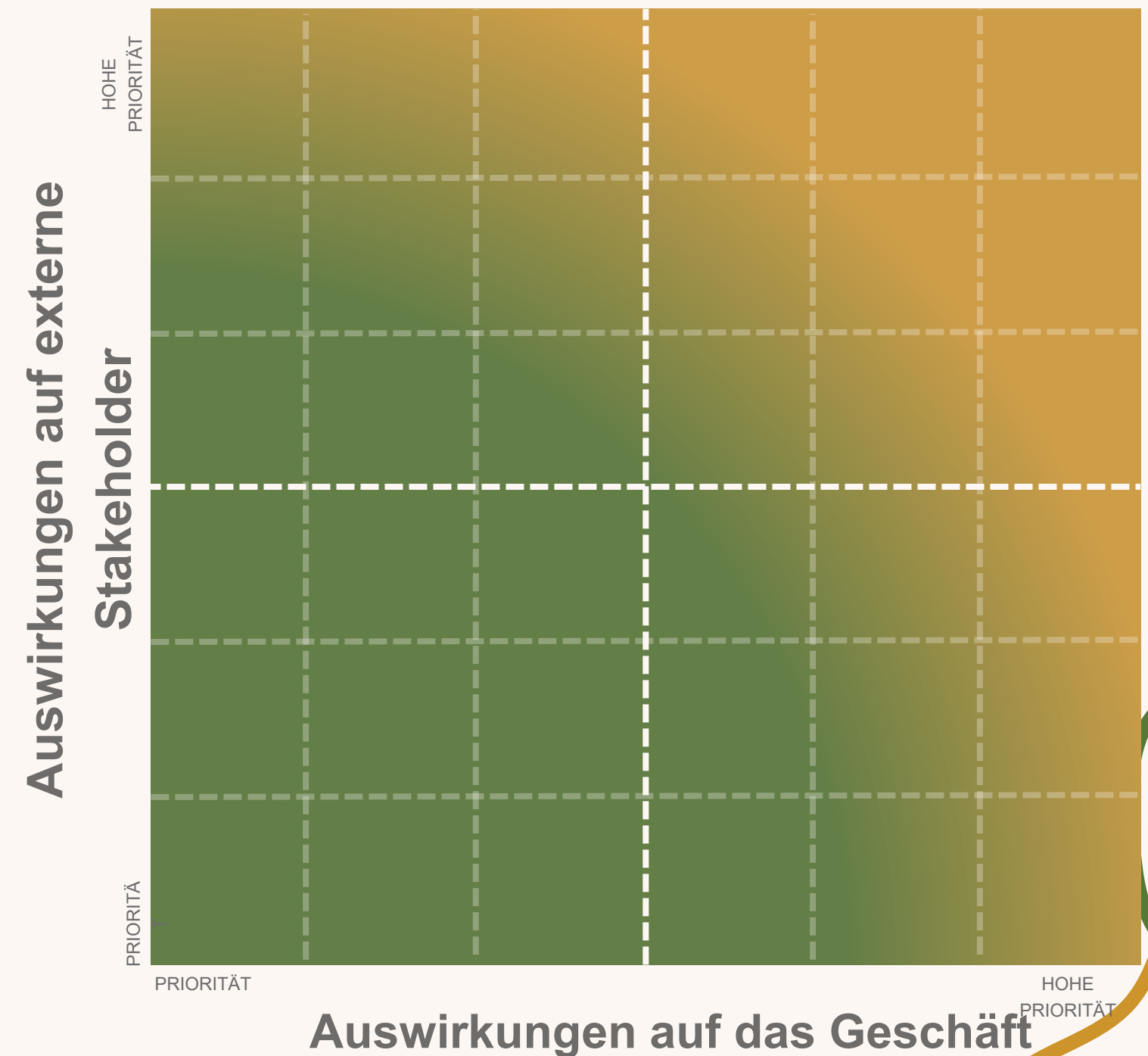
Nachdem Sie potenzielle ESG-Themen identifiziert haben, hilft die Wesentlichkeitsmatrix, die wirklich wichtigen zu priorisieren.

Sie basiert auf zwei Achsen:

- **Bedeutung für Ihre Stakeholder** (Mitarbeitende, Kunden, Gemeinschaft)
- **Bedeutung für Ihr Unternehmen** (Geschäft, Finanzen, Reputation)


Der **obere rechte Bereich** ist Ihr Fokuspunkt – dort liegen Themen, die für beide Seiten wichtig sind.

Sehen wir uns nun an, wie ein KMU aus der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine solche Matrix erstellen und nutzen kann.



## Oro di Pollina

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt hat

 *Pollina (PA), Italien*

**Oro di Pollina** wurde 2022 als kleiner Familienbetrieb gegründet und baut Safran nach der Bio-Synergic-Aware-Methode an. Die Mission: Umweltschutz mit kulturellem und lokalem Mehrwert verbinden.

Um ESG-Ziele mit der Geschäftsstrategie zu verknüpfen, hat der Eigentümer:

- eine Priorisierungssitzung mit dem Co-Gründer und zwei Mitarbeitenden durchgeführt,
- ESG-Themen anhand von Betriebsabläufen und Kundenfeedback identifiziert,
- ein zweiachsiges Raster (Bedeutung für Unternehmen / Stakeholder) genutzt,
- drei zentrale Themen ausgewählt.

Dieser Fall zeigt, wie eine Wesentlichkeitsmatrix verdeutlicht, welche Themen für Ihr Unternehmen und Ihr Umfeld wirklich relevant sind.

Mithilfe der Matrix wählte Oro di Pollina drei ESG-Ziele für die nächste Planungsphase aus:

- **Überwachung und öffentliche Kommunikation** von Indikatoren zur Bodenvitalität,
- **Storytelling-Kampagne** zum Thema „Keine Chemikalien“,
- **Partnerschaft mit einer lokalen Schule** für ein Biodiversitätsgartenprojekt.

6 – wichtig für die Region, aber weniger unmittelbar für den Betrieb

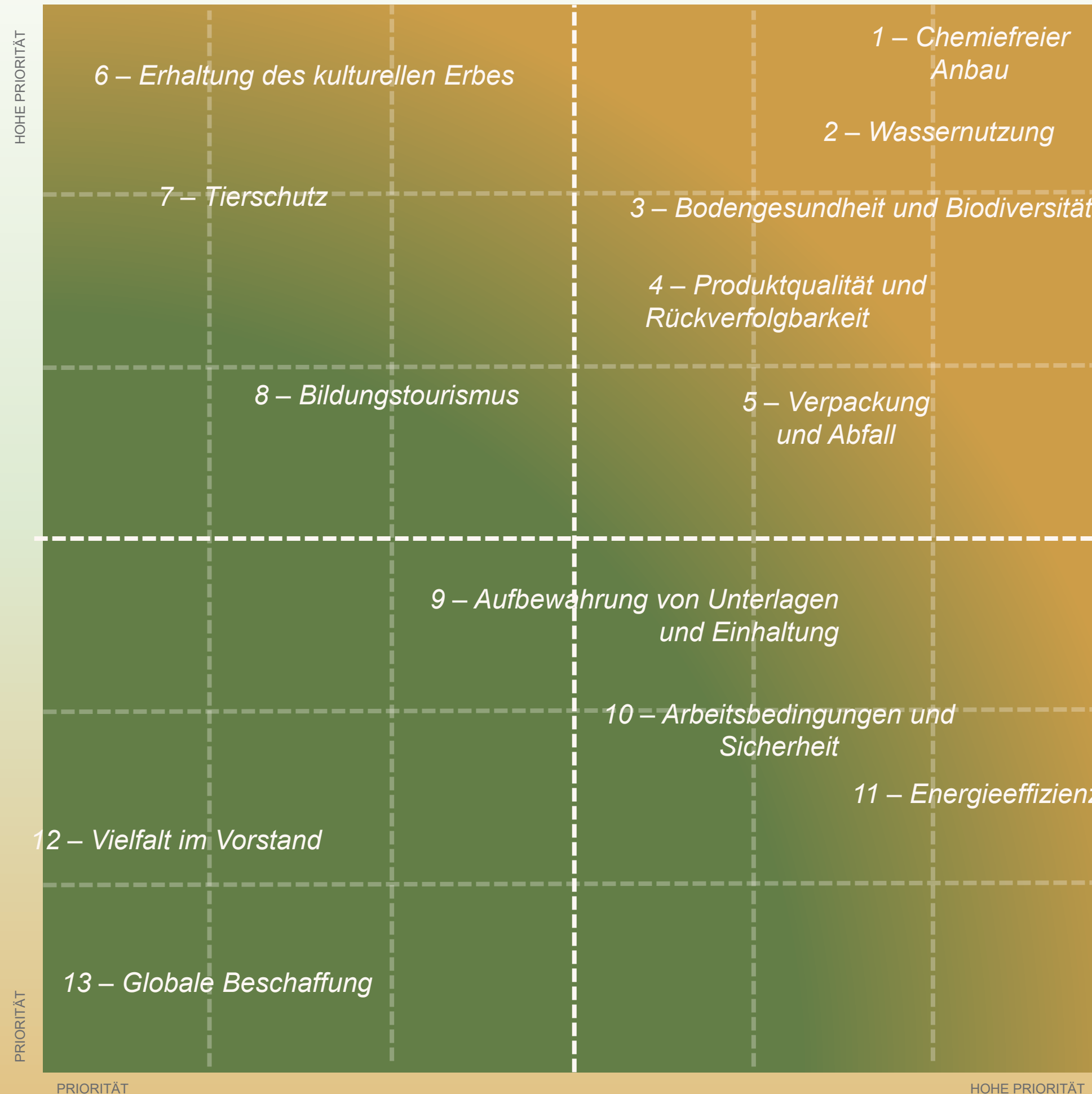
7 – wichtig für Vertrauen und Transparenz, auch wenn es sich nicht um einen zentralen Produktionsfaktor handelt

8 – wertvoll für das Bewusstsein, aber nicht entscheidend für den Umsatz

12 – nicht relevant in einem Kleinstfamilienbetrieb

13 – nicht anwendbar, da lokal tätig

**Auswirkungen auf externe Stakeholder**



PRIORITÄT

PRIORITÄT

HOHE PRIORITÄT

**Auswirkungen auf das Geschäft**

1 – entscheidend für die Marke + wichtig für informierte Käufer



Kofinanziert von der Europäischen Union

2 – unerlässlich für die Produktion und ein Anliegen in der Landwirtschaft

3 – entscheidend für die BSC-Methode und Nachhaltigkeitszertifizierungen

4 – lokales Vertrauen + entscheidend für den Marktzugang

5 – Umweltdruck + Kosteneinsparungspotenzial

9 – wichtig für Rückverfolgbarkeit, Transparenz, Rechenschaftspflicht, interne Audits und Zertifizierungen

10 – operative Notwendigkeit bei der Feldarbeit

11 – relevant für Kosten und Verbrauch, auch wenn dies in der Öffentlichkeit weniger Beachtung findet

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Was Ihnen die Matrix verrät

Wenn Sie wissen, was für Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft wirklich zählt, handeln Sie nicht mehr nach Annahmen, sondern auf Basis von Relevanz und Wirkung. Der Wert einer Wesentlichkeitsbewertung liegt in **Klarheit, Fokus und Orientierung**. Es geht nicht darum, mehr zu tun – sondern gezielter und wirkungsvoller zu handeln.

## Was nun?

- Schauen Sie in die obere rechte Ecke – dort liegen die ESG-Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Stakeholder am wichtigsten sind.
- Für diese Prioritäten entwickeln Sie Aktionspläne mit klaren Zielen, realistischen Zeitplänen und einfachen Methoden zur Fortschrittmessung.
- Themen mit geringerer Priorität sollten Sie beobachten – ihre Relevanz kann mit dem Wachstum Ihres Unternehmens oder Ihrer Gemeinschaft steigen.



*Basierend auf Ihren Wesentlichkeitsprioritäten: Welches ESG-Thema würden Sie als nächstes mit Zuversicht angehen?*

Nachdem Sie die wesentlichen Themen identifiziert haben, können Sie nun:

- ESG-Ziele festlegen, die Ihre Werte und Ihre Realität widerspiegeln,
- Zeit, Energie und Budget gezielt einsetzen,
- Kunden, Partnern und Ihrer Region zeigen, dass Sie mit klarer Ausrichtung handeln

# Priorisierung von ESG-Zielen



Nicht alle guten Ideen sind leicht umzusetzen – auch Prioritäten unterscheiden sich im Aufwand. Manche Maßnahmen zeigen schnelle Ergebnisse, andere erfordern mehr Zeit, Personal oder Ressourcen.



## Von den Prioritäten zur Planung: der nächste Schritt

Nachdem Sie die wichtigsten ESG-Themen identifiziert haben, stellt sich die Frage: Wo beginnen? Hier hilft die **Wirkungs-Aufwands-Matrix**. Sie übersetzt Ihre ESG-Prioritäten in realistische, abgestimmte Pläne.

Nehmen Sie die Themen aus der oberen rechten Ecke Ihrer Wesentlichkeitsmatrix und fragen Sie:



- Welche positive Wirkung kann diese Maßnahme erzielen?
- Wie viel Aufwand oder Investition erfordert sie?

So richten Sie Ihre Energie gezielt auf das Wesentliche.

*Sehen wir uns an, wie die Wirkungs-Aufwands-Matrix funktioniert und wie sie Ihnen helfen kann, praktische Entscheidungen zu treffen.*

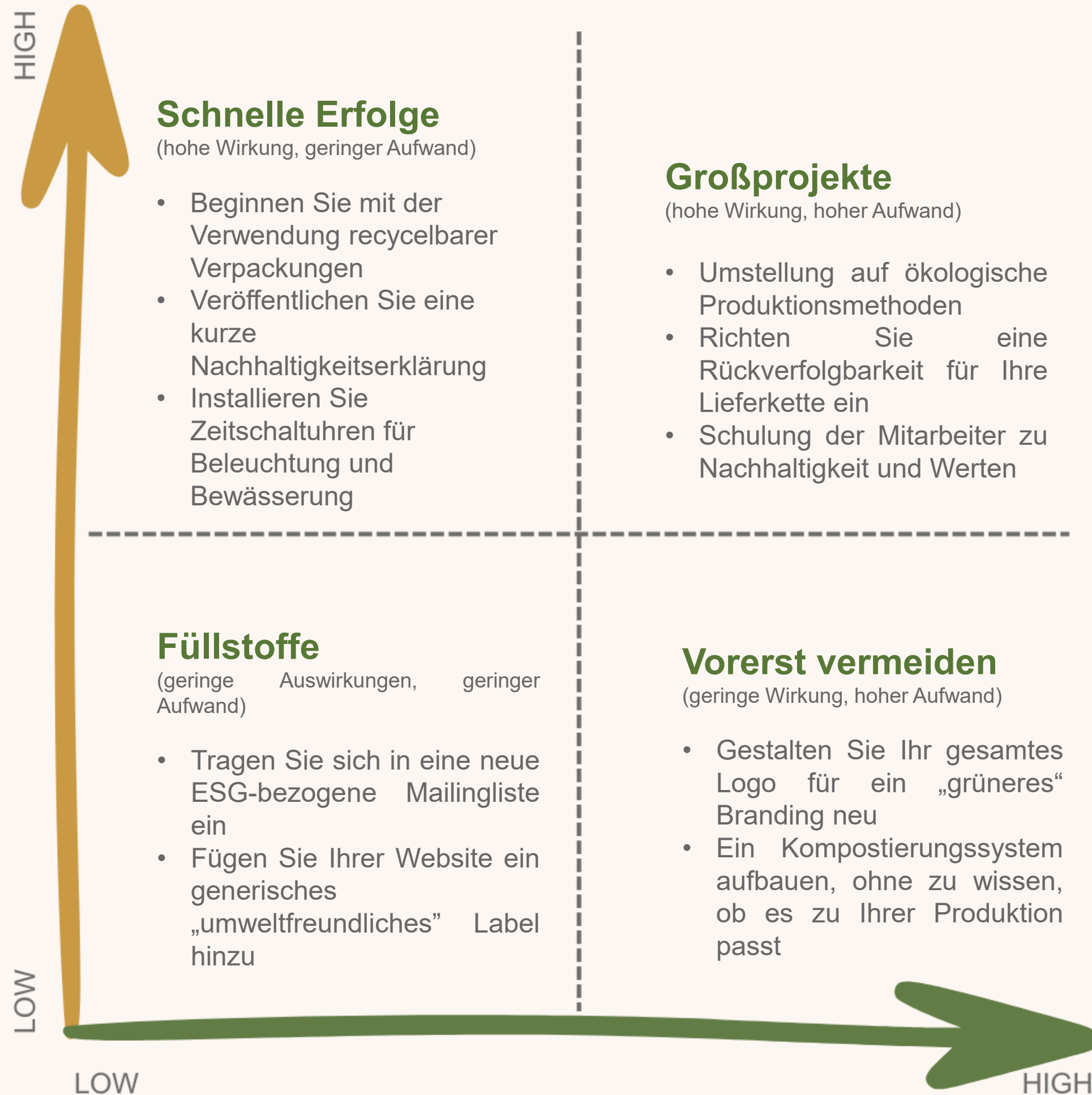
**So können verschiedene ESG-Maßnahmen aussehen, wenn sie in die Matrix „Auswirkung vs. Aufwand“ eingeordnet werden**

Jede Maßnahme kostet Zeit, Geld oder Energie. Überfordern Sie sich nicht – nutzen Sie die Matrix, um klügere Entscheidungen zu treffen, statt einfach mehr zu tun.



*Sind Sie bereit, dies visuell darzustellen? Versuchen Sie, Ihre eigene Matrix für Wirkung und Aufwand zu skizzieren – es ist einfacher, als Sie denken.*

Potential impact



# Priorisierung von ESG-Zielen

## Von der Matrix zum Aktionsplan

Nachdem Sie Ihre ESG-Maßnahmen priorisiert haben, beginnt die Umsetzung.

- **Schnelle Erfolge:** Jetzt planen und starten.
- **Großprojekte:** In kleinere Schritte gliedern und vorausschauend denken.

Ziel ist es, Absichten in Taten zu verwandeln – mit einem klaren Plan:  
Wer macht was, wann und wie wird der Erfolg gemessen?

*Halten Sie den Plan einfach, aber strukturiert.*

Beim Planen treffen Sie bereits strategische Entscheidungen. Doch manche Maßnahmen bergen Risiken, andere eröffnen Chancen. Lernen Sie, diese zu erkennen, um sicherer und mit weniger Überraschungen voranzukommen.

*Einige Maßnahmen können mit größeren Risiken verbunden sein als erwartet, während andere verborgene Chancen aufdecken könnten.*



# Priorisierung von ESG-Zielen

## Warum Risikokartierung für ESG wichtig ist

Auch die besten ESG-Ideen können scheitern, wenn Risiken unbeachtet bleiben. Risikokartierung hilft, potenzielle Probleme früh zu erkennen und vorbereitet zu handeln – besonders wichtig für KMU mit kleinen Teams und begrenzten Ressourcen.

### Typische ESG-Risiken:

- **Umwelt:** Dürren, Überschwemmungen, Wetterextreme
- **Operativ:** neue Prozesse, die Personal oder Technik belasten
- **Reputation:** unerfüllte Versprechen oder inkonsequente Werte

Fragen Sie sich:

***Was könnte die Umsetzung behindern? Was würde ein Scheitern kosten? Und was können wir jetzt tun, um es zu vermeiden?***



*Denken Sie an ein vergangenes Projekt, das in Schwierigkeiten geraten ist.*

*Gab es ein Risiko, das Sie nicht erkannt haben?*

*Wie hätte eine einfache Risikokarte helfen können?*

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Was ist eine Risikokarte?

Eine Risikokarte ist ein einfaches visuelles Tool, das hilft:

- mögliche Schwachstellen bei ESG-Maßnahmen zu erkennen,
- Wahrscheinlichkeit und Schwere von Risiken einzuschätzen,
- Prioritäten für Überwachung, Vorbereitung oder Gegenmaßnahmen zu setzen.

Ziel ist nicht, alle Risiken zu eliminieren, sondern vorbereitet und vorausschauend zu handeln – besonders bei begrenzten Ressourcen.

### Beispiel: Geplante Installation von Solaranlagen

- *Risiko*: Lieferverzögerung führt zu einem verpassten Erntefenster.
- Wenn Risiko *wahrscheinlich* und *schädlich* ist, hilft ein Notfallplan im Voraus.

**Ergebnis:** klarere Planung und weniger unangenehme Überraschungen.

### Zwei wichtige Fragen für die Risikokartierung

- Wie wahrscheinlich ist es, dass dieses Problem auftritt?
- Wenn ja, wie groß sind die Auswirkungen? Wie hoch ist der Schaden?

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Eine einfache ESG-Risikomatrix

Nutzen Sie ein 2x2-Raster, um Risiken nach zwei Kriterien zu bewerten:

### 1. Eintrittswahrscheinlichkeit

Fragen Sie sich:

- Ist dies in Ihrem KMU oder Ihrer Region schon vorgekommen?
- Weisen Trends oder Daten darauf hin (z. B. Dürren, höhere Erwartungen)?
- Wie stark können Sie das Risiko beeinflussen?

Skala:

*Niedrig:* selten oder unwahrscheinlich

*Hoch:* sehr wahrscheinlich oder bereits absehbar

### 2. Auswirkungen

Fragen Sie sich:

- Würde das Risiko Ihr ESG-Ziel blockieren oder verzögern?
- Könnte es Ihrem Ruf, Ihren Finanzen oder Beziehungen schaden?
- Betreffen die Folgen Kunden, Mitarbeitende oder Ihre Gemeinschaft?

Skala:

*Niedrig:* leicht behebbar, geringe Folgen

*Hoch:* kostspielig, störend oder langfristig schädlich



**Wo soll es platziert werden:**

Hohe Wahrscheinlichkeit + hohe Auswirkung → **Jetzt handeln**

Hohe Wahrscheinlichkeit + geringe Auswirkungen → **Schnelle Lösung oder Vorbereitung**

Geringe Wahrscheinlichkeit + hohe Auswirkungen → **Beobachten und einen Plan erstellen**

Geringe Wahrscheinlichkeit + geringe Auswirkungen → **Überwachen und weitermachen**

	Geringe Auswirkungen	Hohe Auswirkungen
Geringe Wahrscheinlichkeit	Überwachen und weitermachen	Vorbereiten
Hohe Wahrscheinlichkeit	Schnelle Lösung, falls erforderlich	Jetzt handeln oder überdenken!

# Priorisierung von ESG-Zielen

## Typische ESG-Risiken in ländlichen KMU

### Umwelt

- Überflutete Straßen verzögern Lieferungen
- Dürre verringert Ertrag oder Qualität der Produkte
- Waldbrände oder steigende Temperaturen beeinträchtigen Land und Arbeitnehmer



### Betrieb

- Unzureichende Schulungen zu neuen Tools oder umweltfreundlichen Praktiken
- IT-Systeme sind nicht für die Erfassung von ESG-Daten vorbereitet
- Lieferanten teilen Ihre Nachhaltigkeitsziele nicht

### Soziales

- Bedenken der Gemeinschaft hinsichtlich neuer Entwicklungen
- Widerstand gegen Veränderungen innerhalb Ihres Teams
- Negative Medienberichte über nicht eingehaltene ESG-Versprechen



### Governance/Reputation

- Nichteinhaltung neuer ESG-Vorschriften
- Öffentliche Versprechen abgeben, die man nicht halten kann
- Verwirrung hinsichtlich der Führungsrollen (wer ist für was verantwortlich?)



*Sind diese Risiken für alle KMU in ländlichen Gebieten gleich?  
Haben sie immer die gleichen Auswirkungen?*

# Priorisierung von ESG-Zielen

## ESG-Risiken hängen vom Kontext ab – ein Risiko, unterschiedliche Auswirkungen

Dasselbe Risiko kann je nach KMU unterschiedlich stark wirken – je nach

- Branche (z. B. Landwirtschaft, Tourismus, Handwerk),
- Standort (Küste, Bergregion, Stadt),
- Größe und verfügbaren Ressourcen,
- Kundenerwartungen,
- bisherigen Erfahrungen und Umsetzungsbereitschaft.

### Beispiel: Dürre beeinträchtigt die Wasserversorgung

#### Olivenfarm (Süditalien, kein Bewässerungssystem)

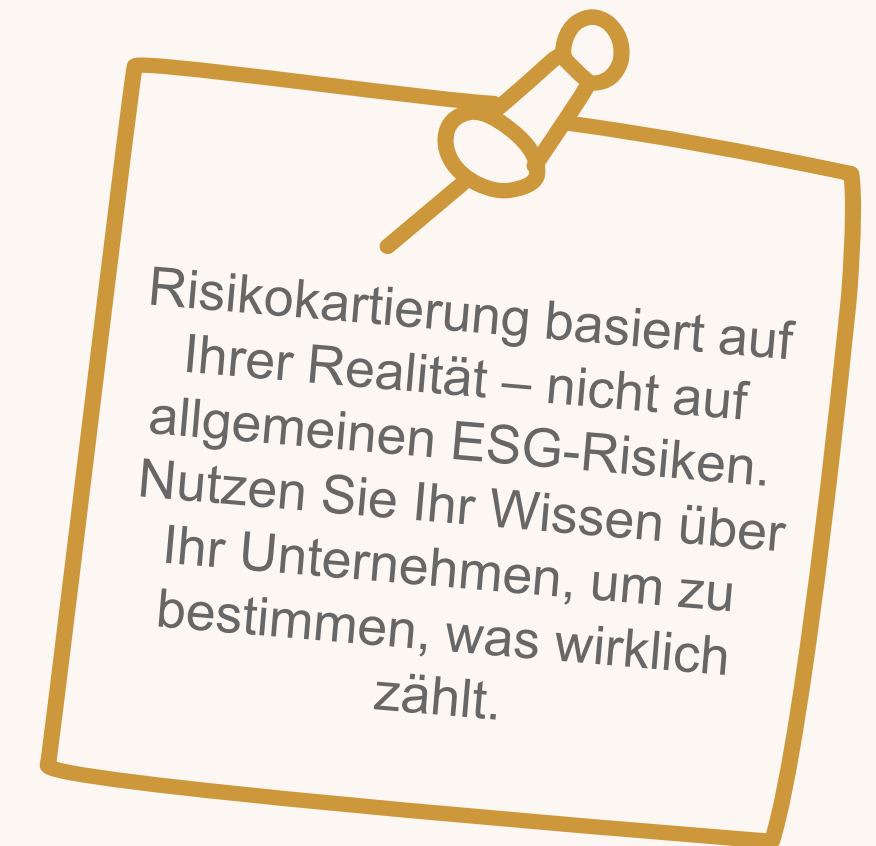
- **Wahrscheinlichkeit:** Hoch (wiederkehrende saisonale Dürren)
- **Auswirkungen:** Hoch (Bäume unter Stress = geringere Ernte)

Eingestuft als: **Sofort handeln**

#### KMU für Kräuterkosmetik (nutzt Regenwassertanks + Lieferanten)

- **Wahrscheinlichkeit:** Mittel
- **Auswirkungen:** Gering (Reservewasser + diversifizierte Beschaffung)

Eingestuft als: **Überwachen**



- **Sie wissen nun, wie Sie ESG-Ziele priorisieren und Risiken erkennen, die deren Umsetzung gefährden könnten.**
- **Als Nächstes geht es darum, diese Ziele mit Ihrem Unternehmen abzugleichen – mit seiner Struktur, seinem Team und den täglichen Abläufen.**
- **In der nächsten Lektion erfahren Sie, wie Sie ESG-Ziele in die bestehenden Aktivitäten Ihres KMU integrieren – in Betrieb, Finanzen, Kundenbeziehungen und Personal. Denn ein guter Plan zählt nur, wenn er auch in der Praxis funktioniert.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Lektion 2

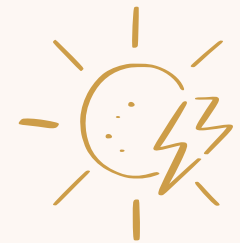
# **ESG-ZIELE MIT DER KERNGESCHÄFTSSTRAT EGIE IN EINKLANG BRINGEN**



# ESG-Ziele mit der Kerngeschäftsstrategie in Einklang bringen

## ESG als Wertschöpfung

Viele kleine Unternehmen befürchten, dass ESG-Ziele sie bremsen oder zu teuer sind. Richtig ins Geschäftsmodell integriert, steigern sie jedoch die Leistung und Effizienz. Entscheidend ist, ESG als Chance statt als Pflicht zu sehen.



### Energieverbrauch als Beispiel

Ein ländliches Unternehmen, das seinen Verbrauch überwacht, ist nicht nur umweltfreundlich. Es senkt Kosten, reduziert Wartungsprobleme und schützt sich vor steigenden Energiepreisen.



### Reputation

Ein Kunde, der sieht, dass Ihr Unternehmen biologisch abbaubare Verpackungen verwendet oder fair bezahlt, wird eher zu einem treuen Fürsprecher. *Dieses Vertrauen ist **geschäftlicher Wert**.*



### Finanzierung

Immer mehr Banken und Förderprogramme bevorzugen Unternehmen mit soliden ESG-Verpflichtungen. Eine einfache ESG-Maßnahme – wie die Verfolgung Ihrer sozialen Auswirkungen – kann Ihnen finanzielle Türen öffnen.



Welcher Teil Ihres KMU (Kosten, Marke oder Widerstandsfähigkeit) würde am meisten von einer ESG-Maßnahme profitieren?

# ESG-Ziele mit der Kerngeschäftsstrategie in Einklang bringen

## Wo ESG in Ihrem Unternehmen hingehört

In ländlichen KMU übernehmen die Mitarbeiter oft mehrere Aufgaben. Es gibt selten ein spezielles Nachhaltigkeitsteam. *Dadurch ist ESG zwar schwieriger zu isolieren, aber leichter zu integrieren.* Denn ESG betrifft viele Bereiche Ihres Unternehmens:



Jedes ESG-Ziel betrifft Menschen – ihre Arbeit, täglichen Aufgaben und Entscheidungen, auch in kleinen Teams. Wenn Sie z. B. Emissionen reduzieren wollen, fragen Sie: Wer überwacht die Fahrzeugnutzung? Wer bestellt Materialien? Wer informiert Kunden über Änderungen?

Sie brauchen kein komplexes Diagramm. Schauen Sie einfach:

- Wo kommen Inputs her?
- Wo entsteht Abfall?
- Wer trifft täglich Entscheidungen – und wie?

Denken Sie in **Rollen**, nicht in Abteilungen. Ihr „Finanzteam“ mag nur eine Person mit einer Tabelle sein – doch diese zeigt Ihre ESG-Prioritäten. Ihre „Personalabteilung“ mag nur jemand sein, der Stellenanzeigen schreibt – doch sie prägt Ihre Werte. Ihr „Marketing“ mag aus einem Schild oder ein paar Social-Media-Posts bestehen – doch es erzählt Ihre ESG-Geschichte. Genau dort beginnt Ihre echte ESG-Landkarte.



Wenn das ESG-Ziel Ihres KMU darin besteht, „Verpackungsabfälle zu reduzieren“, wer müsste dann einbezogen werden? Welche Funktionen sind davon betroffen?

## Dolce Irpinia

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU die Reduzierung von Verpackung angegangen ist

 Paternopoli (AV), Italien

**Dolce Irpinia** ist ein mittelständisches Unternehmen mit 35 Mitarbeitenden und wachsendem Exportmarkt für Kräuterrhonig. Aus einer kleinen Imkerei entstanden, legt es heute den Fokus auf nachhaltige Verpackungen und regionale Biodiversität.

Um die ESG-Ziele mit den Geschäftsabläufen in Einklang zu bringen, hat Dolce Irpinia:

- Plastikgläser durch kompostierbare Verpackungen ersetzt,
- die Lagerung angepasst, um Materialschäden zu vermeiden,
- Mitarbeitende im Umgang mit den neuen Öko-Verpackungen geschult,
- Lieferanten frühzeitig informiert,
- und auf jedem Etikett kurz die Gründe für die Umstellung erläutert.

Dieser Fall zeigt, dass es bei der Abfallreduzierung nicht nur um Materialien geht. Es geht auch um die Arbeitsabläufe, Gespräche mit Lieferanten und die Erwartungen der Kunden.

Bei Dolce Irpinia war die Reduzierung von Verpackungsabfällen Teil des gesamten Betriebs – nicht Aufgabe eines separaten Teams.

Beschaffung, Mitarbeitende, Lieferanten und Marketing arbeiteten zusammen: von der Materialauswahl bis zur Kommunikation der Änderung.

Das zeigt: ESG-Ziele wirken in ländlichen KMU am besten, wenn sie in die Kernprozesse integriert statt als Zusatzaufgabe behandelt werden.

# ESG-Ziele mit der Kerngeschäftsstrategie in Einklang bringen

## Menschen für ESG-Ziele begeistern

Selbst der beste ESG-Plan scheitert, wenn Menschen ihn nicht verstehen, ihm nicht vertrauen oder kein Interesse zeigen. Formelle Pläne sind wichtig – echte Dynamik entsteht jedoch meist informell.



Es könnte eine Geschichte sein, die Sie beim Mittagessen erzählen, warum Sie zu lokalen Lieferanten gewechselt sind.



Es könnte jemand sein, der Interesse zeigt und zu Ihrem internen „ESG-Motivator“ wird, auch ohne einen formellen Titel.



Es könnte ein sichtbarer Erfolg sein (eine Kosteneinsparung, ein stolzes Kundenfoto), der dem Team die Veränderung vor Augen führt.

### Auch außerhalb Ihres Teams ist Engagement wichtig.

Sagen Sie Ihrem Lieferanten, **warum** Sie ein neues Material verlangen. Fragen Sie Ihre Gemeinde, **wie** sich Ihre Pläne auf sie auswirken könnten. Sie brauchen keine große Kampagne, sondern nur einen echten Dialog.



*Wer in Ihrem Team könnte dazu beitragen, Ihre ESG-Ziele zu verwirklichen? Was würde diese Personen motivieren? Und was könnte sie davon abhalten?*

- **Sie haben gesehen, wie ESG-Ziele Realität werden, wenn sie zu Ihrem Unternehmen, Ihren Abläufen und Ihrem Team passen.**
- **Abstimmung bedeutet lebendige, gemeinsam getragene Ziele.**
- **In der nächsten Lektion geht es um die Umsetzung: Zeitpläne, Rollen und konkrete Schritte, damit Ihre ESG-Ziele zu greifbaren Projekten werden.**
- **Abstimmung ist das Warum und Wo – Maßnahmen sind das Wie.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 3

# **OPERATIONALISIERUNG STRATEGISCHER ESG- PLÄNE**



# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Von ESG-Zielen zu Aktionsplänen

Sie haben Ihr ESG-Ziel definiert – etwa „Energieverbrauch senken“, „lokal beziehen“ oder „Verpackungsmaterial reduzieren“.

Doch ein Ziel allein gibt nur die Richtung vor.

Ein **Aktionsplan** bringt diese Richtung in Bewegung. Ohne Plan herrscht Zustimmung, aber keine Klarheit: Wann und wie soll gehandelt werden? Der Fortschritt stockt, die Motivation sinkt.

Mit einem klaren Plan kann selbst ein kleines Team gezielt und selbstbewusst vorangehen.



*Denken Sie an ein ESG-Ziel, das Ihr KMU diskutiert hat.  
Warum wurde es noch nicht umgesetzt?*



# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Die Anatomie eines ESG-Aktionsplans

Der Schlüssel, um jedes ESG-Ziel erreichbar zu machen: Teilen Sie es in einzelne Schritte auf. Nehmen wir an, Ihr Ziel ist es, Verpackungsabfälle zu reduzieren.

Ihr Plan sollte folgende Fragen beantworten:



Was genau ändern wir? (z. B. *Umstellung auf kompostierbare Verpackungen*)



Was sind die einzelnen Schritte? (z. B. *Lieferanten finden → Produkt testen → Lagerung aktualisieren → Mitarbeiter schulen → Kunden informieren*)



Wer führt die einzelnen Schritte durch? (**Zuweisung nach Namen, nicht nach Rolle!**)



Bis wann? (*Datum angeben, auch wenn es nur ein Ziel ist*)

Was zählt, ist:

- Klarheit
- Verantwortung
- Zeitbewusstsein

Ein Plan muss nicht komplex sein. Eine Haftnotiz mit vier Schritten und drei Namen ist besser als eine vergessene PDF-Datei.

Wichtig sind gemeinsames Verständnis, eine einfache Liste und regelmäßige Überprüfung – Klarheit und Konsequenz zählen mehr als das Format.

# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Definition von Verantwortung und Rechenschaftspflicht

In kleinen KMU heißt es oft: „Nachhaltigkeit ist Aufgabe aller.“ Doch ohne klare Zuständigkeit bleibt vieles liegen. Auch kleine ESG-Projekte brauchen jemanden, der den Überblick behält, Fortschritte verfolgt und sie aktiv vorantreibt.

### Verantwortung

bedeutet, dass jemand die Leitung einer Aufgabe übernimmt.

### Verantwortlichkeit

bedeutet, dass jeder weiß, wer diese Person ist, und Updates erwarten, Fragen stellen oder Hilfe anbieten kann.

Möglich sind:

- ein **Teilzeit-Champion**, der ESG im Alltag sichtbar macht und wöchentlich den Fortschritt prüft,
- eine **geteilte Verantwortung** zwischen zwei Personen aus unterschiedlichen Bereichen,
- eine **rotierende Leitung**, die je nach Schwerpunkt vierteljährlich wechselt.

Wichtig ist Klarheit: Wer treibt das Thema voran? Wie bleibt das Team informiert?


Verantwortung heißt nicht Druck, sondern Unterstützung, Erinnerung, Nachverfolgung – und gemeinsamer Stolz auf Fortschritte.



*Wählen Sie ein ESG-Ziel aus. Stellen Sie sich vor, es sei in drei Monaten fällig.  
Wer sollte es verantworten? Und wer muss wissen, dass er es verantwortet?*

## Terra Futura

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU ESG durch die Zuweisung gemeinsamer Verantwortung und klarer Rechenschaftspflichten zum Erfolg geführt hat

 L'Aquila (AQ), Italien

**Terra Futura** – ein kleiner Bio-Lebensmittelhersteller mit sechs Mitarbeitenden, die Beschaffung, Verpackung und Lieferung gemeinsam stemmen.

Beim Ziel, Lebensmittelabfälle zu reduzieren, fehlte zunächst eine klare Zuständigkeit – der Fortschritt stockte. Eine Teambesprechung brachte die Wende:

- Zwei **Co-Leiter** aus Beschaffung und Verpackung wurden benannt,
- ein gemeinsames Notizbuch und **kurze Freitags-Check-ins** zur Fortschrittskontrolle eingeführt,
- ein **rotierendes ESG-Spotlight** in Meetings eingerichtet, bei dem die Leiter die Gruppe auf den neuesten Stand bringen,
- Verantwortung als **Unterstützung statt Kontrolle** verstanden.

Dieser Fall zeigt, dass selbst Teilzeit- oder geteilte Eigentumsverhältnisse dazu beitragen können, ESG-Ziele aufrechtzuerhalten – solange die Verantwortlichkeiten klar definiert sind und die Fortschritte sichtbar sind.

Der Ansatz von **Terra Futura** zeigt, dass selbst Kleinstteams mit klarer, rotierender Verantwortung effektiv arbeiten können.

Es braucht keine neuen Rollen – nur **Klarheit und Kommunikation**.

### Ergebnisse:

- Stärkere ESG-Governance durch einfache, interne Tracking-Tools
- Bessere Abstimmung im Team und geringeres Risiko vergessener oder verzögerter ESG-Ziele


# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Ressourcen- und Zeitplanungsmanagement

Jedes KMU hat gute ESG-Ideen – aber begrenzte Zeit, Personal und Mittel. Hier zeigt sich, ob ein Plan realistisch ist.

Starten Sie mit drei einfachen Schätzungen:

- 1 Wie lange dauert die Maßnahme?
- 2 Wer führt sie aus – und hat diese Person Zeit?
- 3 Welche Kosten entstehen (Geld, Material, externe Hilfe)?

 Wenn Sie nächste Woche starten müssten – was würde Sie bremsen?  
**Zeit? Werkzeuge? Menschen? Wissen?**



Denken Sie an eine gute Idee an Ihrem Arbeitsplatz, die nie umgesetzt wurde. Was war der Grund – Zeitmangel, fehlende Verantwortung oder Überlastung des Teams? Stellen Sie sich vor, die Idee wäre kleiner gestartet oder klarer kommuniziert worden – hätte sie dann mehr Erfolg gehabt?

**Beginnen Sie mit dem, was *machbar* ist.**

Wenn eine Idee 10 Stunden erfordert, Sie aber nur 3 haben – verkleinern Sie den Umfang. Ist eine Aufgabe komplex, teilen Sie sie in kleinere Schritte und delegieren Sie.

Es geht nicht darum, Ambitionen zu senken, sondern mit vorhandenen Ressourcen erfolgreich zu handeln.

# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Ressourcen- und Zeitplanung

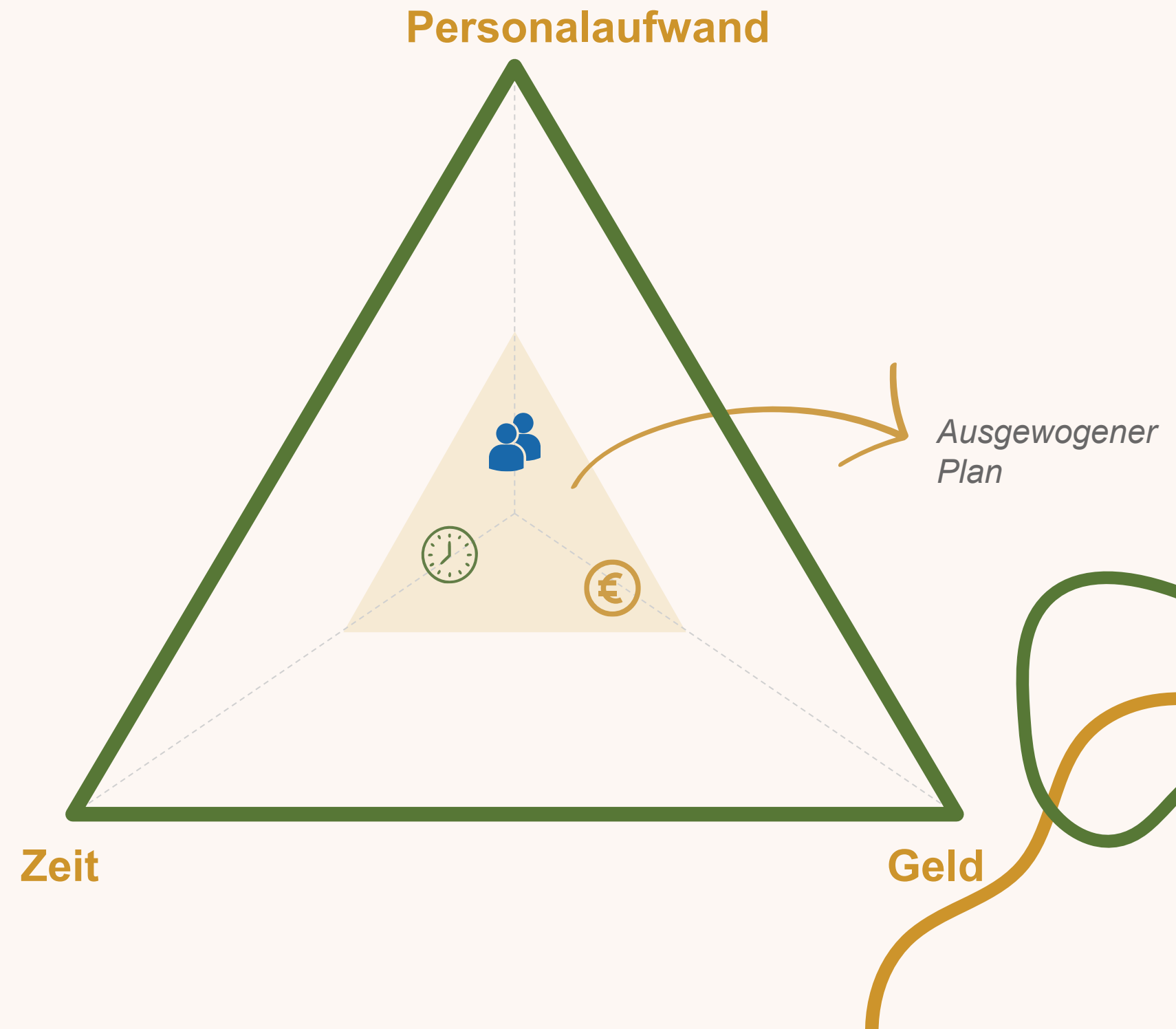
Jede ESG-Maßnahme erfordert **Zeit, Geld und personellen Aufwand**.  
Ein ausgewogener Plan nutzt diese drei Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis.

- 1 Schätzen Sie für jede Maßnahme, wie viel Zeit, Geld und Personalaufwand erforderlich sein wird.**

  - Zeit* – Wie viele Stunden wird dies in Anspruch nehmen? Haben Sie diese Zeit?
  - Geld* – Sind Kosten für Materialien, Gebühren oder externe Hilfe zu erwarten?
  - Personal* – Wer wird die Maßnahme durchführen? Verfügt diese Person realistisch gesehen über die erforderlichen Kapazitäten?
- 2 Ordnen Sie jeden Punkt dem Dreieck zu:**

Nahе der **Mitte** = geringer Bedarf.  
In Richtung **Rand** = hoher Bedarf.
- 3 Überprüfen Sie Ihre Punkte:**

Wenn sich alle innerhalb des **kleineren inneren Dreiecks** befinden, ist Ihr Plan realistisch und ausgewogen.  
Wenn einer oder mehrere **außerhalb** liegen, ist diese Ressource zu stark beansprucht → Ihr Plan ist unausgewogen.
- 4 Wenn er unausgewogen ist, passen Sie Ihre Idee an:** Reduzieren Sie den Umfang oder teilen Sie die Aufgabe in kleinere Teile auf; verschieben Sie einige Teile der Arbeit, wenn die Kosten oder der Zeitaufwand zu hoch sind; oder suchen Sie externe Unterstützung, wenn Ihrem Team die Kapazitäten fehlen.



# Operationalisierung strategischer ESG-Pläne

## Peer Review: Holen Sie sich vor dem Start eine zweite Meinung ein

Bevor Sie Ihren ESG-Plan umsetzen, machen Sie einen wichtigen Schritt:  
**Lassen Sie ihn von jemand anderem prüfen.**



***Warten Sie nicht bis zur Umsetzung  
, um eine Schwachstelle zu entdecken.  
Eine zweite Meinung kann Ihnen später Zeit oder  
Enttäuschung ersparen.***

Eine Peer-Review hilft, frühzeitig blinde Flecken zu erkennen.

Bitten Sie einen Kollegen, Partner oder jemanden aus einem anderen KMU, Ihren Plan kurz zu lesen – mit einer klaren Aufgabe:  
Beantworten Sie drei einfache Fragen.



### **Drei Fragen, die jeder Prüfer stellen sollte:**

1. Ist das Ziel klar und fokussiert?
2. Sind die Maßnahmen für dieses Team und diesen Zeitplan realistisch?
3. Fehlt etwas, ist etwas unklar oder komplizierter als nötig?





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Lektion 4

# **EINBINDUNG VON INTERESSENENGRUPPEN UND EINHALTUNG GESETZLICHER VORSCHRIFTEN**



# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## Wer ist beteiligt, wer ist betroffen?

ESG findet nie im Vakuum statt. Jede Maßnahme – ob neue Verpackungen, weniger Emissionen oder bessere Arbeitsbedingungen – wirkt sich auf Menschen aus. Diese Menschen, die Ihren Erfolg mitbestimmen, sind Ihre **Stakeholder** – manche nah, andere weiter entfernt.



**Ihr Team**



**Ihre Lieferanten**



**Ihre Kunden**



**Ihre Gemeinde**



**Ihre lokale Gemeinschaft**



**Ihre Bank**



**eine Handelsgruppe**

Wichtig ist zu verstehen:

Wer interessiert sich für Ihr Handeln? Wer kann Sie unterstützen – oder bremsen? Wer spürt die Auswirkungen, und wer muss eingebunden werden?



*Denken Sie an eine kürzlich erfolgte Veränderung in Ihrem Unternehmen. Wer hat sie bemerkt? Wer war davon betroffen? Wer hat sie unterstützt? Wer hat sich dagegen gewehrt?*

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## Die wichtigsten Akteure kartieren

Zeichnen Sie zwei Kreise, einen innerhalb des anderen.  
Schreiben Sie Ihr ESG-Ziel in die Mitte und fragen Sie:

- Wer ist davon betroffen?
- Wer hat Einfluss darauf?

Setzen Sie Personen oder Gruppen mit **hohem Einfluss und großem Interesse** in den inneren Kreis – sie brauchen früh Ihre Aufmerksamkeit.

Andere kommen in den äußeren Kreis – wichtig, aber weniger direkt beteiligt.

So entsteht ein klarer Überblick, mit wem Sie sprechen, wen Sie informieren und von wem Sie lernen können.



*Nehmen Sie ein ESG-Ziel. Wen würden Sie in Ihren inneren Kreis aufnehmen?  
Und wer gehört zum äußeren Kreis?*

## Stakeholder-Karte von Terra Futura

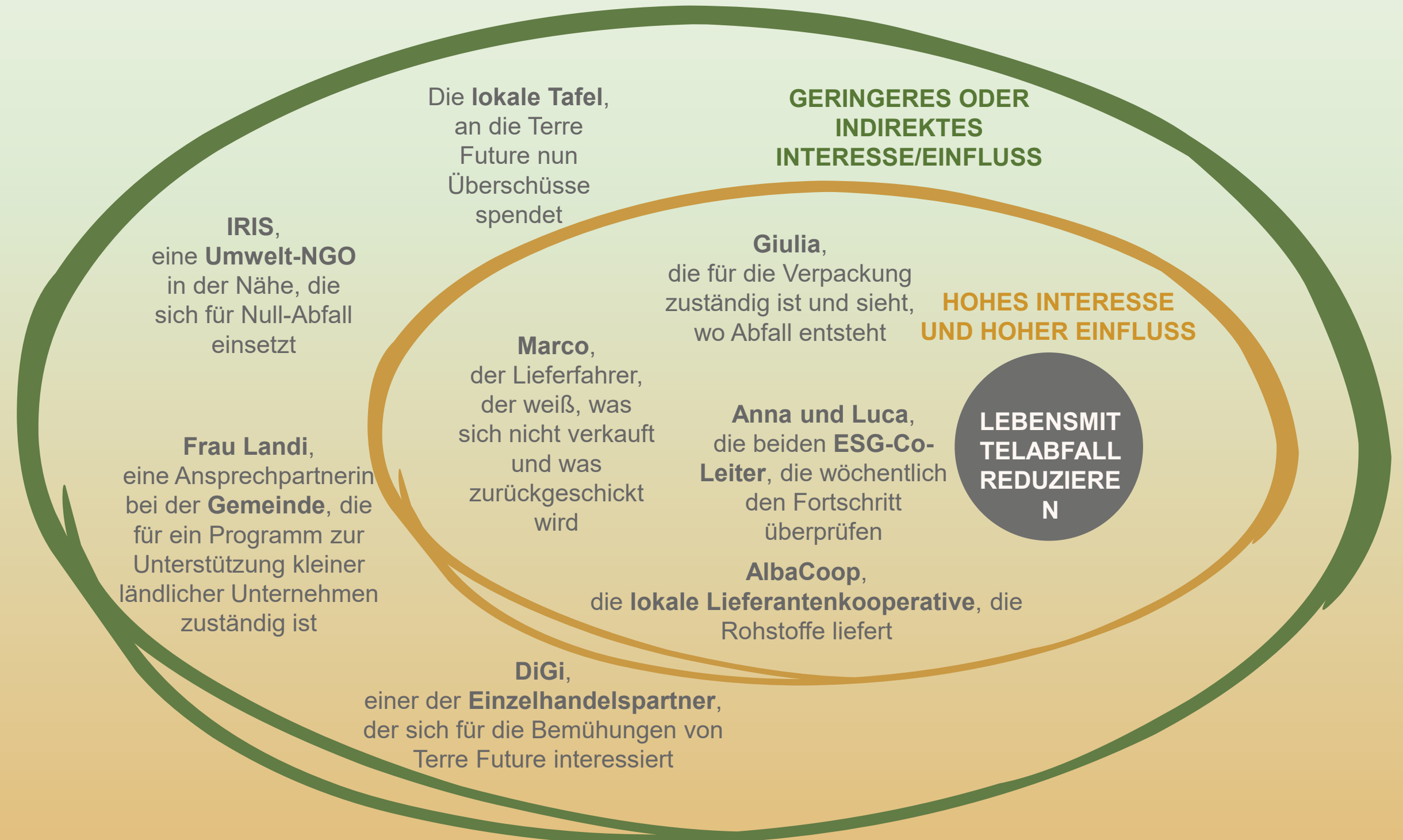
Dieser Fall zeigt, dass selbst ein kleines Unternehmen versteckte Verbündete und übersehene Risiken aufdecken kann, indem es sich Zeit nimmt, um eine Stakeholder-Karte zu skizzieren.

Erinnern Sie sich an **Terra Futura**?

Als das Team beschloss, Lebensmittelabfälle zu reduzieren, erkannte es, dass dies kein isoliertes Projekt war.

Sie mussten überlegen, wer beteiligt war, wer helfen oder bremsen konnte und wem die Ergebnisse wichtig waren.

So entstand eine einfache Stakeholder-Karte mit zwei Kreisen.



Wenn Sie heute eine schnelle Karte für ein ESG-Ziel zeichnen würden, wer wäre dann am nächsten am Zentrum?

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## ESG-Stakeholder-Konsultationstechniken

Wenn Sie Ihre Stakeholder identifiziert haben, folgt der nächste Schritt: **Sprechen Sie mit ihnen.**

Dafür brauchen Sie keine großen Umfragen, Moderatoren oder Budgets – nur Offenheit, Zeit und echtes Interesse.

In ländlichen KMU kann Konsultation informell erfolgen – im Alltag, bei Gesprächen oder Treffen, solange Sie gezielt zuhören.

Hier einige einfache Wege, um wertvollen Input zu sammeln:

Ein zwangloses Gespräch mit einem Lieferfahrer

Ein kurzes Telefonat mit einem Lieferanten

Eine kurze Frage am Ende einer Mitarbeiterversammlung

Eine Nachricht in einer gemeinsamen Chat-Gruppe

Ein gedruckter Zettel an der Kasse mit der Frage „Was würden Sie ändern?“

Ein einfacher Umfrage-Link, der an Kunden oder Partner gesendet wird

Solche Gespräche decken blinde Flecken auf, bringen neue Ideen hervor und stärken das Gefühl der Beteiligung. Zugleich verringern sie das Risiko späterer Überraschungen – weil die Menschen von Anfang an Teil des Prozesses sind.



*Gibt es eine Person – innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens –, die Ihre ESG-Entscheidung beeinflussen oder stärken könnte, wenn Sie die richtige Frage stellen würden?*

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## Einbettung regulatorischer Anforderungen

**CSRD, ESRS, GRI** – große Akronyme für große Unternehmen.

Als kleines Unternehmen müssen Sie derzeit keine formellen ESG-Berichte erstellen – aber Sie sind trotzdem Teil der Entwicklung.

Diese Rahmenwerke prägen die Zukunft der Wirtschaft. Wenn Sie sich an ihrer Logik orientieren, stärken Sie die **Glaubwürdigkeit**, **Vernetzung** und **Zukunftsfähigkeit** Ihres KMU.

Das kann einfach aussehen:

- Wählen Sie 2–3 relevante ESG-Themen.
- Verfolgen Sie einfache Kennzahlen (z. B. Energie, Abfall, Vielfalt, Schulungen).
- Kommunizieren Sie offen, was Sie tun und warum – auch informell.

Sie spielen nach anderen Regeln, aber im selben Wandel.

[Lesen Sie mehr über die gesetzlichen Anforderungen](#) ODER [fahren Sie mit dem nächsten Thema fort](#)



*Wenn Sie jemand fragen würde,  
wie Ihr Unternehmen zur  
Nachhaltigkeit beiträgt, wüssten  
Sie, was Sie sagen und zeigen  
müssten?*

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## Die Omnibus-Richtlinie und KMU

Nicht alle ESG-Vorgaben gelten nur für Großunternehmen. Die **Omnibus-Richtlinie** betrifft alle, die an Verbraucher verkaufen – auch kleine, ländliche Betriebe.

Sie verbietet Aussagen wie „**umweltfreundlich**“, „**grün**“ oder „**nachhaltig**“, wenn diese nicht belegt werden können.

Unternehmen müssen daher:

- Umweltversprechen mit **Belegen** untermauern,
- **Herkunft und Lieferkette** offenlegen,
- relevante Infos zu **Lebensdauer, Reparaturfähigkeit** oder **Umweltauswirkungen** bereitstellen.



*Schauen Sie sich Ihre Produktetiketten, Ihre Website oder Ihr Marketing an. Würde ein Fremder verstehen, was Ihre Aussagen bedeuten und wo die Beweise dafür zu finden sind?*

Das ist keine Bürokratieübung, sondern schützt Kunden, senkt Reputationsrisiken und stärkt **Vertrauen**, die wahre Währung von ESG.

*Die Omnibus-Richtlinie ist bereits in Kraft und nur ein Teil einer wachsenden ESG-Landschaft.*

*Um Ihnen zu helfen, sich einen Überblick zu verschaffen, sehen wir uns einen einfachen Vergleich der wichtigsten Rahmenwerke und ihrer Bedeutung für Ihr Unternehmen an.*

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## GRI vs. ESRS vs. CSRD – Was KMU wissen müssen

Worum geht es hier?	GRI (global)	ESRS (EU-Standards)	CSRD (EU-Recht, aktualisiert durch <i>Omnibus 2025</i> )
Ist es verpflichtend?	Nein, es ist freiwillig	Nicht für die meisten KMU	Ja, aber nur für börsennotierte KMU, ab dem Geschäftsjahr 2027 → Bericht fällig im Jahr 2029
Wo gilt es?	Überall auf der Welt	Nur in der EU	Rechtsverbindlich in der EU
Wer nutzt es?	Jedes Unternehmen, das Bericht erstatten möchte	Unternehmen, die gemäß CSRD dazu verpflichtet sind oder dies freiwillig tun	Derzeit große Unternehmen, später auch börsennotierte KMU
Hauptzweck	Unterstützung bei der Berichterstattung über ESG-Auswirkungen	Festlegung detaillierter Regeln für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU	ESG-Berichterstattung in der EU verbindlich und vergleichbar machen
Was müssen Sie berichten?	Von Ihnen ausgewählte Themen (Auswirkungen auf Menschen und Umwelt)	Eine festgelegte Liste von Themen sowie alles, was für Ihr Unternehmen von Bedeutung ist	Befolgen Sie die ESRS auf der Grundlage der doppelten Wesentlichkeit
Fokus auf Wesentlichkeit	Nur Auswirkungen (auf Menschen und Umwelt)	<b>Doppelte Materialität:</b> Ihre Auswirkungen + Risiken für Ihr Unternehmen	Gleicher Ansatz, vollständige <b>doppelte Wesentlichkeit</b>
Ist eine externe Überprüfung erforderlich?	Nicht erforderlich, aber möglich	Ja (gemäß CSRD)	Obligatorisch (unabhängige Überprüfung)
Einfach mit anderen zu kombinieren?	Flexibel, weltweit im Einsatz	Funktioniert gut mit GRI	Ja, verwendet ESRS in Übereinstimmung mit GRI-Standards
Vereinfachte Version für KMU?	Nein	Ja, <b>ESRS LSME</b> (vereinfachter Standard)	Börsennotierte KMU müssen <b>ab 2029 ESRS LSME</b> verwenden

# Stakeholder-Engagement und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

## Ausgewogenheit zwischen Compliance und Erwartungen

Die Arbeit mit ESG bringt oft hohe Erwartungen mit sich – Kunden wollen Beweise, Vorschriften fordern Taten, Partner stellen Fragen.

Doch kleine Teams haben begrenzte Zeit und Mittel.

Die Lösung ist **Ehrlichkeit und Klarheit**: Was können Sie jetzt tun, und wie wollen Sie wachsen?

Manche Ziele brauchen ein Jahr, andere eine Woche. Manche Anfragen passen nicht zu Ihren Werten – das ist in Ordnung, wenn Sie es erklären.

Besser wenige Dinge gut umsetzen, als vieles versprechen und wenig halten.



Denken Sie an eine ESG-Erwartung – von einem Kunden, Kollegen oder durch eine Vorschrift.

Fragen Sie sich:

- Was wäre realistisch nötig, um sie vollständig zu erfüllen?
- Was müssten Sie verschieben, reduzieren oder ablehnen?

Und vor allem:

Wie können Sie diese Entscheidung so kommunizieren, dass sie Vertrauen stärkt, statt Enttäuschung auszulösen?

*Schauen wir uns an, wie ein kleines ländliches Unternehmen entschieden hat, was jetzt zu tun ist, was verschoben werden muss und wie man dies der Gemeinde klar erklärt.*

## BoscoVita Trails

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein kleines Unternehmen in einer ländlichen Region Prioritäten gesetzt und transparent kommuniziert hat

 *Capo Palinuro (SA), Italien*

**BoscoVita Trails** ist ein familiengeführtes Ökotourismus-Unternehmen, das Wanderungen, Schulbesuche und Wellness-Spaziergänge in einem Natura-2000-Gebiet anbietet.

Bei einer ESG-Befragung wünschten sich Besucher und Partner mehr Veranstaltungen und größere Gruppen – doch das hätte die Artenvielfalt gefährdet. BoscoVita entschied sich für einen ausgewogenen Ansatz und:

- begrenzte die Gruppengröße in sensiblen Zeiten,
- richtete saisonale „Ruhezonen“ ein,
- kommunizierte den Umweltansatz vor Ort und online,
- erläuterte den Kompromiss in Gemeindetreffen und holte Feedback ein.

Dieser Fall zeigt, dass es möglich ist, sowohl regulatorische als auch soziale Erwartungen zu erfüllen, indem man selektiv, realistisch und offen mit seinem Prozess umgeht.

Die Erfahrungen von **BoscoVita** zeigen, wie kleine Unternehmen durch realistische, wertebasierte Entscheidungen Umweltauflagen mit Stakeholder-Erwartungen vereinen können.

Statt zu viel zu versprechen oder ökologische Schäden zu riskieren, priorisierte BoscoVita die EU-Naturschutzvorgaben und sicherte durch transparente Kommunikation die Unterstützung der Gemeinde.

Das stärkte ihre ESG-Glaubwürdigkeit:

- Respekt vor Biodiversität und lokalen Ökosystemen
- Verantwortungsbewusstsein gegenüber Partnern
- Langfristiges Vertrauen der Besucher

Der Fall zeigt: Erfolgreiche ESG-Strategien beruhen nicht auf „mehr“, sondern auf dem **Richtigen – klar und konsequent umgesetzt.**

# Zusammenfassung

## Visionen in die Tat umsetzen: ESG-Pläne entwickeln, die zu Ihrem KMU passen

Die Priorisierung von ESG-Zielen beginnt mit einem klaren Ziel.

Nachhaltigkeit entsteht aus den **Werten, Beziehungen und dem Umfeld** eines Unternehmens.

ESG wird dann wirksam, wenn es **lokale Prioritäten widerspiegelt** und auf **gemeinsamen, zweckorientierten Handlungen** beruht.

Sobald Prioritäten festgelegt sind, ist die Ausrichtung auf den Kern des Unternehmens unerlässlich.

ESG kann nicht als externe Ebene behandelt werden. – es muss **Teil aller Unternehmensfunktionen** werden.

Ob Einkauf, Personal, Betrieb oder Kommunikation: **ESG entfaltet Wirkung**, wenn es mit dem verknüpft ist, **was Menschen täglich tun**.

Aktionspläne setzen die Richtung in Bewegung um.

Die Aufteilung der ESG-Ziele in **konkrete Schritte**, mit **klaren Verantwortlichkeiten** und **realistischen Zeitplänen**, hilft, Abweichungen zu vermeiden.

In kleinen Teams braucht Verantwortung **keine neuen Rollen – gemeinsame oder rotierende Modelle** funktionieren, wenn sie **konstruktiv gelebt** werden.

Die Umsetzung von ESG erfordert Engagement, um eine **echte Wirkung** zu erzielen.

ESG braucht **Input über das eigene Team** hinaus.

Durch das **Einbeziehen von Stakeholdern, Transparenz** und **klare Kommunikation** entstehen **Legitimität und Widerstandsfähigkeit**



**ESG4 SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Einheit 3

**ESG ERFOLGREICH UMSETZEN:  
IMPLEMENTIERUNG,  
INVESTITIONEN UND  
ANPASSUNG**



# Lernziele

Am Ende dieser Einheit sollten Sie verstehen, wie Sie:

- **Umsetzbare ESG-Strategiepläne** entwickeln, die in ländlichen KMU praktisch anwendbar sind.
- **Mitarbeiter und Stakeholder** einbinden, um eine ESG-orientierte Unternehmenskultur zu fördern.
- **Langfristige ESG-Investitionschancen** erkennen und grundlegende Finanzierungsstrategien vorbereiten.
- **Mechanismen zur kontinuierlichen Überwachung und Verbesserung** von ESG-Maßnahmen einführen.



Diese Einheit befasst sich mit den folgenden ESG-Kompetenzen:

## 1.E.4: Innovatives Denken

2.E.1: Definition einer Vision

2.E.2: Förderung interdisziplinärer Ansätze

2.G.3: Vision und Chancen

3.E.4: Förderung des Potenzials zur Reproduzierbarkeit von Ergebnissen

3.G.2: Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenz

3.G.4: Verständnis und Planung langfristiger Investitionen

3.S.1: Mobilisierung anderer

4.E.1: Förderung widerstandsfähiger Ökosysteme

4.S.2: Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen

4.S.6: Verständnis für Auswirkungen auf die Gemeinschaft

4.G.1: Umgang mit Unklarheiten, Unsicherheiten und Risiken

4.G.3: Kenntnisse über die Rechtsrahmen der EU und der Mitgliedstaaten

## Was werden wir in dieser Einheit besprechen?

Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur.....	<u>100</u>
Planung langfristiger ESG-Investitionen.....	<u>115</u>
Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung.....	<u>128</u>



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Lektion 1

# **FÖRDERUNG EINER ESG-FREUNDLICHEN UNTERNEHMENSKU LTUR**



# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur


## Was macht eine ESG-Kultur aus?

Kultur ist was Menschen täglich tun, bemerken und akzeptieren. Eine ESG-orientierte Kultur zeigt sich nicht in Richtlinien oder Slogans, sondern im Verhalten – in Entscheidungen, Gesprächen, Gewohnheiten und im Umgang mit Herausforderungen und Veränderungen.

Eine solche Kultur entsteht, wenn ESG-Werte nicht nur formuliert, sondern im Alltag gelebt werden. Wenn Führung, Entscheidungen und Anerkennung diese Werte widerspiegeln, übernehmen auch andere sie.

Gemeinsame Werte und konsequentes Verhalten prägen das Selbstverständnis des Unternehmens – wirkungsvoller als jede Regel, weil sie Denken und Handeln gleichermaßen beeinflussen.

Eine starke ESG-Kultur trägt langfristige Veränderungen, weil sie über Projekte und Führungskräfte hinaus wirkt. Sie verbindet neue Ziele mit bestehenden Gewohnheiten und gibt den Menschen einen echten Antrieb, sich zu engagieren.



*"Eine ESG-Kultur wächst, wenn kleine Handlungen ein gemeinsames Ziel widerspiegeln."*

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Die Kultur erkennen: sichtbare und unsichtbare Zeichen

Kultur lässt sich nur schwer definieren, aber man kann sie in Aktion sehen.

ESG zeigt sich oft in kleinen Dingen: in der Wiederverwendung von Materialien, energiesparenden Gewohnheiten, Aufräumaktionen oder dem Feiern nachhaltiger Erfolge – etwa durch Recycling-Ecken, Wertetafeln oder informelle Abfall-Challenges.

Andere Signale sind weniger auffällig, aber ebenso aussagekräftig: Wie sprechen Mitarbeitende über Auswirkungen? Werden ethische Fragen offen angesprochen? Gibt es Raum für kritisches Nachfragen? Zählt Fürsorge – oder nur Profit?

Vieles davon geschieht ohne formale Regeln. Kultur zeigt sich darin, was anerkannt wird, wer sich zu Wort meldet, wie Vorschläge aufgenommen werden und wie mit Konflikten umgegangen wird.

Sie wird sichtbar in dem, worauf Menschen stolz sind – und in dem, was sie ohne Bedenken aussprechen können.

Die Gestaltung einer ESG-freundlichen Kultur beginnt damit, diese Signale wahrzunehmen und diejenigen zu stärken, die Ihre Werte widerspiegeln.

Achten Sie auf Alltagszeichen:

- Wird Nachhaltigkeit in der Kantine thematisiert?
- Werden Entscheidungen hinterfragt – oder bleibt es still?
- Gilt Nachhaltigkeit als „Extra“ oder als selbstverständlicher Teil der Arbeit?

Schon kleine Routinen verraten viel über gelebte Werte.

*Denken Sie an einen Arbeitsplatz, den Sie gut kennen.  
Welche (sichtbaren oder unsichtbaren) Anzeichen  
deuten darauf hin, dass ESG dort wirklich eine Rolle  
spielt?*

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Mitarbeiter für ESG begeistern

In kleinen Unternehmen entsteht Kultur nicht durch Broschüren, sondern durch Geschichten, Gewohnheiten und Beteiligung.

ESG-Einbindung bedeutet, Mitarbeitenden zu vertrauen und Raum für Eigenverantwortung zu schaffen. Wenn Ideen ernst genommen werden, wachsen Engagement und Initiative.

**Verantwortungsbewusstsein** zeigt sich, wenn

- ein Lagerarbeiter aus Abfällen eine Wiederverwendungsstation baut,
- ein Mitarbeiter einen lokalen Lieferanten vorschlägt,
- eine Reinigungskraft Umweltbedenken äußert und Gehör findet.

Der Schlüssel ist, **Ziele zu teilen statt Aufgaben zu delegieren** – Kultur verändert sich, wenn Menschen verantwortungsvoll handeln.



*Wenn Mitarbeiter als  
Mitwirkende  
behandelt werden  
und nicht nur als  
Ausführende von  
Aufgaben, wird aus  
Beteiligung  
Eigenverantwortung.*

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Tägliches ESG-Engagement: Was in kleinen Teams funktioniert

In ländlichen KMU erfordert Engagement kein Unternehmensintranet oder Markenkampagnen. Es erfordert Relevanz und Rhythmus. Einige Strategien, die funktionieren:

### Interne Mikro-Kampagnen

kurze Team-Herausforderungen mit einem klaren, gemeinsamen ESG-Ziel  
(z. B. eine Woche ohne Einwegartikel)

### Gamifizierte Routinen

kleine Belohnungen, Lob oder Fortschrittsdiagramme, die mit der Zeit Gewohnheiten aufbauen

### Von Kollegen erzählte Geschichten

Kurze Präsentationen oder Notizen von Mitarbeitern, die persönliche ESG-Tipps oder lokale Erfahrungen teilen

### Informelle Vorbilder

Menschen, die mit Sorgfalt und Beständigkeit handeln, auch ohne einen Titel, und still und leise die Kultur prägen

### ESG-Momente

Fünfminütige Reflexionen in wöchentlichen Besprechungen oder bei Schichtwechseln, die die tägliche Arbeit mit gemeinsamen Werten verbinden

Diese Ansätze sind kostengünstig, anpassungsfähig und erfordern keine Hierarchie. Wenn die Methoden sich richtig anfühlen, werden sie auch genutzt.

Wenn einfache Tools zur bereits bestehenden Arbeitsweise der Menschen passen, kann das Engagement auf natürliche Weise wachsen.

## BorgoSereno Agriturismo

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein

ländlicher Betrieb (SAS, Italien) ESG zu einer

gemeinsamen Gewohnheit im

**BorgoSereno**, ein kleiner Agriturismobetrieb mit Familienbetrieb gemacht hat. Ein Weinberg und fünf Gästezimmern, wird von einer vierköpfigen Familie und zwei Saisonkräften geführt.

Um Wasser zu sparen und die Artenvielfalt zu fördern, setzte das Team auf einfache Ideen statt auf neue Mitarbeiter oder große Kampagnen:

- Einführung eines wöchentlichen „**grünen Dienstes**“, bei dem reihum kleine ESG-Verbesserungen vorgeschlagen werden – von der Grauwassernutzung bis zum Anpflanzen bestäubungsfreundlicher Kräuter.
- Aufstellung einer **Vorschlagstafel** in der Küche für Gäste und Mitarbeitende. So entstand etwa die Idee kostengünstiger Vogelhäuschen aus Altholz, umgesetzt von der Tochter des Besitzers.

Dieser Fall zeigt, dass die Beteiligung zunimmt, wenn Menschen sich gesehen und einbezogen fühlen.

**BorgoSereno** zeigt, wie kleine Teams ESG durch einfache, gemeinsame Routinen fest in den Alltag integrieren können.

Indem Mitarbeitende und Familienmitglieder als **Mitgestalter** einbezogen wurden, wurde ESG Teil der täglichen Arbeit und Kommunikation.

Der offene, informelle Ansatz schuf eine Kultur, in der sich alle **verantwortlich und stolz** fühlten – selbst bei begrenzter Zeit.

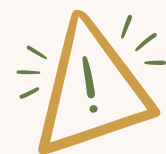
# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Widerstände gegen Veränderungen verstehen

In vielen ländlichen KMU entsteht Widerstand gegen ESG nicht aus Ablehnung der Werte, sondern aus Druck, Frustration oder Angst vor Veränderungen.

Häufige Ursachen:

- 1 Zeit- oder Kapazitätsmangel
- 2 Unklare Ziele
- 3 Angst vor Fehlern oder Schuldzuweisungen
- 4 Fehlende Einbindung
- 5 Wahrnehmung von ESG als „zusätzliche Arbeit“



Widerstand zeigt oft, dass etwas unklar ist, Menschen ihre Rolle nicht erkennen oder die Veränderung als aufgezwungen empfinden.

Das Ziel ist nicht, Widerstand zu beseitigen, sondern ihn zu **verstehen und gezielt darauf zu reagieren**.



Haben Sie schon einmal einer ESG-Idee widersprochen, obwohl Sie wussten, dass sie sinnvoll war?  
Was hat Sie zögern lassen – Zeitdruck, Gewohnheit, Unsicherheit oder Angst vor Veränderung?  
Diese Reflexion hilft zu verstehen, was andere empfinden könnten – und wie man mit **Empathie und Verständnis** darauf reagiert.

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Widerstände gegen Veränderungen überwinden

Was wirkt gegen Widerstand?

### Empathie

Bitten Sie die Menschen, ihre Sorgen mitzuteilen.

Verwenden Sie offene Fragen wie:

„Was ist Ihre erste Reaktion darauf?“

„Was würde es Ihnen leichter machen?“

### Einbindung

Menschen unterstützen das, was sie mitgestalten.

- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in die Gestaltung von ESG-Maßnahmen ein.
- Teilen Sie frühe Entwürfe mit ihnen.
- Bitten Sie um Input, und zwar nicht erst am Ende.

### Klarheit

Verwirrung führt zu Widerstand.

- Machen Sie deutlich, warum etwas getan werden muss: Was steht auf dem Spiel?
- Machen Sie deutlich, wie es umgesetzt wird: Was ändert sich und was bleibt bestehen?
- Machen Sie deutlich, wie Erfolg aussieht.



Was würde Ihnen helfen, sich bei einer nicht selbst gewählten Veränderung sicherer zu fühlen? Denken Sie daran, wie Unterstützung, Einbindung und Klarheit Reibungen mindern können – und gestalten Sie Ihre ESG-Maßnahmen nach denselben Prinzipien.

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## 5 Wege, um ESG-Widerstände in ländlichen KMU abzubauen

- 1. Identifizieren Sie Skeptiker und Verbündete**  
Finden Sie heraus, wer unsicher ist, wer begeistert ist und wer Unterstützung benötigt.
- 2. Nutzen Sie „ausfallsichere“ Pilotprojekte**  
Testen Sie kleine Änderungen (z. B. ein ESG-Ziel in einem Bereich), um Vertrauen aufzubauen.
- 3. Ernennen Sie informelle Fürsprecher**  
Bitten Sie angesehene Teammitglieder, Veränderungen vorzuleben oder zu erklären.
- 4. Feiern Sie kleine Erfolge**  
Würdigen Sie Anstrengungen frühzeitig, noch bevor Ergebnisse sichtbar werden.
- 5. Verbinden Sie ESG mit bestehenden Werten**  
Zeigen Sie, wie Nachhaltigkeit mit der Geschichte, Identität oder Rolle des Unternehmens in der Gemeinschaft im Einklang steht.

### Möchten Sie eine echte Diskussion über Kultur und ESG anstoßen?

Beginnen Sie mit einer dieser Fragen in Ihrer nächsten Besprechung oder Schulung:

- Wie sieht es aus, „das Richtige zu tun“ – und wer entscheidet das?
- Wann haben Sie erlebt, dass jemand sich für Nachhaltigkeit oder Fairness eingesetzt hat? Was geschah danach?
- Welche Gewohnheiten widersprechen vielleicht unseren Werten?
- Welche Signale erhält ein neuer Mitarbeiter darüber, was hier wirklich zählt?

Diese Fragen fördern Reflexion und Austausch.



*Denken Sie an jemanden in Ihrem Team, der sich möglicherweise von den ESG-Plänen ausgeschlossen fühlt. Wie könnten Sie dessen Rolle klarer machen oder ihn auf eine Weise einbeziehen, die sich sicher und sinnvoll anfühlt?*

## Die Rolle der Führungskräfte bei der Gestaltung der Unternehmenskultur

- Führung beginnt nicht mit Worten, sondern mit Verhalten – besonders, wenn niemand zusieht.
- Kultur entsteht durch das, was Führungskräfte **belohnen, tolerieren oder selbst vorleben**. In KMU sind das nicht nur Geschäftsführer, sondern alle, zu denen andere aufschauen – erfahrene Mitarbeiter, Ausbilder oder Meinungsführer.

Wenn Führung konsequent ESG-Werte verkörpert, folgen andere, weil es **authentisch wirkt**. Dafür braucht es keine **formelle Autorität – nur Klarheit, Konsistenz und sichtbares Handeln**.

Eine kulturprägende Führungskraft:

- spricht von „wir“ statt „sie“,
- teilt auch Zweifel und Kompromisse,
- ermutigt Eigeninitiative,
- hält ESG in Alltag und Entscheidungen präsent.



*Wer gibt an Ihrem Arbeitsplatz den Ton an – nicht durch seinen Titel, sondern durch sein Vorbild?*

So wird klar: **Nachhaltigkeit ist kein Extra, sondern Teil unserer gemeinsamen Arbeitsweise.**

## Wenn die Unternehmensführung gemischte Signale sendet

### Wenn die Führung gemischte Signale sendet

- Kultur folgt nicht Richtlinien, sondern Mustern. Schon kleine Widersprüche im Verhalten der Führung können Werte untergraben.
- Wenn ESG in Meetings betont, aber in Entscheidungen übergangen wird – merken es alle.
- Wenn Zeitdruck stets vor Sorgfalt geht, wird Nachhaltigkeit zur Option.

Solche Signale schaffen Verwirrung, schwächen Vertrauen und bremsen Eigeninitiative.

Kultur entsteht durch das, was **konsequent getan** wird – besonders, wenn niemand zusieht.

### Warnsignale:


- ESG-Ziele ohne Überprüfung
- Innovation loben, aber Experimente bestrafen
- Nach Ideen fragen, ohne sie weiterzuverfolgen
- Erfolge feiern, Rückschläge verschweigen



*Haben Sie jemals erlebt, dass die Handlungen einer Führungskraft im Widerspruch zu den von ihr verkündeten ESG-Werten standen? Wie hat sich das auf das Vertrauen oder die Motivation ausgewirkt?*

## Il Forno di Nemi

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches K M U  
kleine Maßnahmen in kulturelle Signale umwandelt

 Viterbo (VT), Italien

**Il Forno di Nemi** – eine kleine handwerkliche Bäckerei – hatte zunächst keinen formellen Nachhaltigkeitsplan. Doch ein Teammitglied ging mit gutem Beispiel voran:

Sie nutzte Teigreste kreativ, ersetzte aggressive Reinigungsmittel und hinterließ Notizen, um an Energie- und Abfallreduktion zu erinnern.

Diese kleinen, konsequenten Handlungen wirkten ansteckend – ESG verbreitete sich still durch tägliche Gewohnheiten.

Bald zeigte das Team eigene Initiative:

- Eine „grüne Ideenwand“ entstand im Pausenraum.
- Ein Bäcker suchte nachhaltigere Mehlverpackungen.
- ESG-Themen wurden Teil der Pausengespräche.

Dieser Fall zeigt, dass kultureller Wandel nicht immer einer Anweisung bedarf. Wenn das alltägliche Verhalten ESG-Werte widerspiegelt, nehmen andere dies wahr und folgen diesem Beispiel.

Die Geschichte von **Il Forno di Nemi** zeigt, wie informelle Führung Kultur verändern kann.

In kleinen Teams bewirkt persönliches Engagement oft mehr als formelle Rollen oder Vorgaben.

So wird ESG nicht angewiesen, sondern **Teil der täglichen Arbeitsweise**.

*Unabhängig davon, ob Sie ein Team leiten oder mit anderen zusammenarbeiten, senden Ihre täglichen Entscheidungen Signale aus, auch wenn Sie dies nicht beabsichtigen.*

# Förderung einer ESG-freundlichen Unternehmenskultur

## Schneller Selbsttest: Welche kulturellen Signale senden Sie aus?

Wie prägen Ihre Handlungen die heutige Kultur?

Fragen Sie sich selbst:

- Was lobe ich am häufigsten?
- Was ignoriere oder schiebe ich beiseite?
- Teile ich ESG-Herausforderungen oder nur Erfolge?
- Handle ich so, als wäre Nachhaltigkeit wichtig ... auch wenn es mal hektisch wird?



*Wählen Sie diese Woche bewusst ein ESG-Verhalten aus, das Sie vorleben möchten. Machen Sie es sichtbar.*

**Eine starke ESG-Kultur ist die Basis, doch nachhaltige Wirkung braucht langfristige Investitionen.**

**Ob erneuerbare Energien, Biodiversität oder modernere Systeme – all das erfordert Planung, Finanzierung und Weitsicht.**

**In der nächsten Lektion geht es darum, wie ländliche KMU ihre Werte in realistische Investitionsentscheidungen umsetzen können.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

Lektion 2

# **PLANUNG LANGFRISTIGER ESG-INVESTITIONEN**



# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Einführung in Green Finance für KMU

**Grüne Finanzierungen** bedeuten, finanzielle Ressourcen zur Unterstützung ökologischer und sozialer Verbesserungen einzusetzen. Das ist nicht nur etwas für große Unternehmen, auch kleine ländliche Unternehmen können Zugang zu Finanzmitteln erhalten, die Nachhaltigkeit belohnen.

Green Finance bietet Instrumente, um ESG-Ideen in echte Investitionen umzusetzen.

Dazu können gehören:

- 1 **Zuschüsse** für die Installation energieeffizienter Systeme
- 2 **Zinsgünstige „grüne Kredite“** zur Emissionsreduzierung
- 3 **Steuerliche Anreize** in Verbindung mit Zielen der Kreislaufwirtschaft
- 4 **Regionale Fonds** zur Förderung der biologischen Vielfalt, des sozialen Zusammenhalts oder der digitalen Inklusion

Was diese Instrumente „grün“ macht, sind die Ergebnisse, die sie erzielen sollen.



*Was ist ein langfristiges ESG-Ziel Ihres Unternehmens?  
Und welche Art von finanzieller Unterstützung würde dazu beitragen,  
dieses Ziel zu erreichen?*

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Warum ESG-Strategien eine Finanzplanung erfordern

Ihre ESG-Strategie ist ein Fahrplan, aber selbst die besten Pläne kommen ohne Ressourcen nicht voran.

Grüne Finanzierungen helfen dabei, Ideen in die Tat umzusetzen. Sie ermöglichen KMU Folgendes:

- ✿ Kosten über einen längeren Zeitraum zu verteilen (z. B. durch zinsgünstige Darlehen)
- ✿ Zugang zu externer Unterstützung (Zuschüsse, Subventionen)
- ✿ Risiken zu reduzieren und gleichzeitig nachhaltige Innovationen zu erkunden
- ✿ an Glaubwürdigkeit zu gewinnen und Zugang zu neuen Märkten oder Partnerschaften zu erhalten



Eine starke ESG-Strategie bezieht die Finanzierung von Anfang an mit ein.

Das bedeutet, Ziele zu wählen, die Unterstützung finden können, realistisch zu budgetieren und zu verstehen, was Geldgeber erwarten.

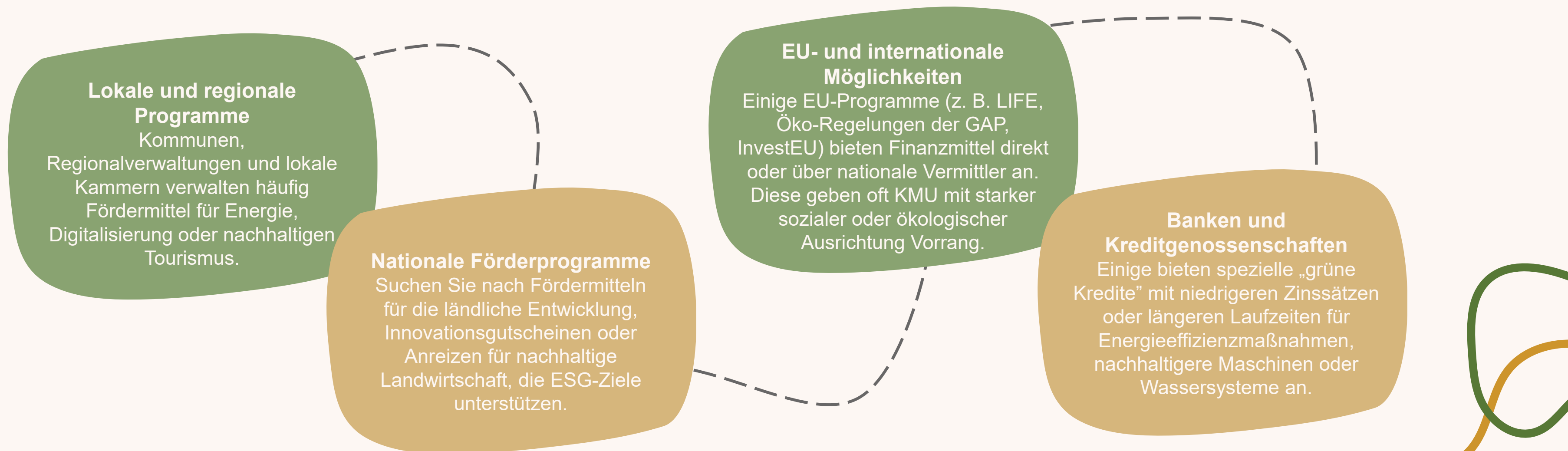


*Inwieweit berücksichtigt Ihre aktuelle ESG-Planung reale finanzielle Zwänge und Chancen? Oder ist die Finanzierung etwas, das Sie „später klären“ wollen?*

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Wie sieht eine ESG-Investition aus?

Die Suche nach der richtigen Finanzierung muss nicht überwältigend sein. Beginnen Sie mit diesen Quellen.



**!** Führen Sie Aufzeichnungen über Ihre ESG-Pläne. Geldgeber möchten den Zweck, die Machbarkeit und erwarteten Ergebnisse sehen.

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Arten von ESG-Investitionsprojekten

In ESG zu investieren bedeutet, Zeit, Geld oder Ressourcen in Projekte zu stecken, die die Umwelt und die Gesellschaft verbessern und gleichzeitig das Geschäftsmodell stärken. In ländlichen KMU sind diese Investitionen selten groß angelegt oder hochtechnologisch. Stattdessen sind sie eher praktisch, lokal verankert und können im Laufe der Zeit vielfältige Werte schaffen.



**Energieeffizienz Projekte**  
beginnen oft mit einfachen Maßnahmen, wie dem Austausch veralteter Geräte oder der Isolierung von Arbeitsräumen.  
*Diese Schritte senken die Betriebskosten, erhöhen die Widerstandsfähigkeit gegenüber Energiepreisänderungen und reduzieren Emissionen.*

**Initiativen zum Schutz der biologischen Vielfalt**  
können das Anpflanzen von Hecken, die Wiederherstellung der einheimischen Vegetation oder die Unterstützung lokaler Ökosysteme umfassen.  
*Solche Bemühungen entsprechen den Erwartungen der Gemeinschaft, ziehen Besucher oder Finanzmittel an und tragen zur langfristigen Nachhaltigkeit bei.*

**Digitale Nachhaltigkeit**  
Die Einführung grundlegender Überwachungsinstrumente kann *die Verschwendung von Ressourcen reduzieren*, während die Digitalisierung *die Effizienz und Rückverfolgbarkeit verbessert*. KMU können z. B. QR-Codes verwenden, um die Herkunft ihrer Produkte anzugeben und so Transparenz und Vertrauen zu schaffen.

**Soziale Investitionen**  
sind ebenfalls wichtig. Die Verbesserung der Sicherheit am Arbeitsplatz, die Förderung der Inklusion, die Unterstützung von Mitarbeiterschulungen oder die Zusammenarbeit mit lokalen Schulen tragen dazu bei, *Vertrauen, Loyalität und Engagement zu stärken* – sowohl innerhalb von Teams als auch in ganzen Gemeinden.

**Projekte zur Kreislaufwirtschaft**  
– wie Kompostierungssysteme, wiederverwendbare Verpackungen oder Rücknahmesysteme – *reduzieren Abfall, fördern die Kundenbindung und treiben Produktinnovationen voran.*

Auch kleine Projekte können große Wirkung entfalten – sie stärken die Marke, eröffnen Marktchancen und erhöhen die Widerstandsfähigkeit. Vor allem zeigen sie langfristiges Engagement – für ESG-Ziele **und** die Werte dahinter.

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Erstellen eines grundlegenden ESG-Investitionsvorschlags

Um eine ESG-Idee in einen Investitionsvorschlag umzuwandeln, sind weder fortgeschrittene Kenntnisse noch formelle Vorlagen erforderlich, sondern lediglich Klarheit.

Ein guter Vorschlag erzählt eine einfache Geschichte:

**Was** ist das Projekt?

**warum** es wichtig ist,

**wie** es umgesetzt wird,

**wie viel** es kostet,

und **welche Vorteile** (finanzielle und nicht-finanzielle) es voraussichtlich bringen wird.



*Welche Art von ESG-Investition würde sowohl internen Wert als auch externe Auswirkungen in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche schaffen?*

Sie brauchen einen klaren Plan, der zeigt, dass Sie alles gut durchdacht haben.

## Wie man einen Vorschlag erstellt

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU Finanzmittel für eine umweltschonende Wegsanierung beantragt.

Dieser Fall zeigt, dass ein effektiver ESG-Investitionsvorschlag nicht komplex sein muss. Er muss einen klaren Zusammenhang zwischen Unternehmenswert, Nutzen für die Gemeinschaft und Nachhaltigkeitszielen aufzeigen.

### Beginnen Sie mit Ihrem **Ziel**.

Welches Problem möchten Sie lösen oder welche Chance möchten Sie nutzen?

Verbinden Sie dies mit Ihren ESG-Prioritäten.

### Legen Sie die **geschätzten Kosten** fest.

Dies kann ein grober Rahmen sein, der die Größenordnung der Investition verdeutlicht.

### Beschreiben Sie die **erwarteten Auswirkungen**.

Wird es zu einer Reduzierung der Emissionen führen? Zu einer Verringerung des Abfalls? Zu einer Verbesserung des Wohlbefindens des Teams? Werden neue Partnerschaften oder Einnahmequellen geschaffen?

### Fügen Sie einen **Zeitplan** hinzu.

Wie lange dauert die Umsetzung und wann werden Ergebnisse sichtbar?

### Beschreiben Sie abschließend den **Return on Investment (ROI)**

Nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch in Bezug auf Sichtbarkeit, Widerstandsfähigkeit oder das Vertrauen der Stakeholder.

*Denken Sie auch daran, Folgendes zu überprüfen:*

- **die ESG-Relevanz Ihres Vorschlags:** *Wie trägt die Investition zu ökologischen, sozialen oder Governance-Zielen bei und warum ist sie für Ihr KMU und Ihre Gemeinschaft wichtig?*
- **Finanzierungsmöglichkeiten:** *Identifizieren Sie mögliche Förderquellen: lokale/regionale Zuschüsse, grüne Kredite, steuerliche Anreize oder öffentlich-private Partnerschaften. Fügen Sie Hinweise zur Förderfähigkeit hinzu.*

*Informieren Sie sich frühzeitig über Finanzierungsmöglichkeiten. Informieren Sie sich über kommunale oder regionale Ausschreibungen, sprechen Sie mit Ihrer örtlichen Handelskammer oder suchen Sie auf EU-weiten Plattformen wie LIFE, Horizon Europe oder nationalen Nachhaltigkeitsfonds.*

*Sehen wir uns nun an, wie **BoscoVita Trails** diese Struktur zur Beschreibung seines Vorschlags genutzt hat.*

## BoscoVita-Wanderwege

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU Finanzmittel für eine umweltschonende Wegsanierung beantragt.

 *Capo Palinuro (SA), Italien*

Beginnen Sie mit Ihrem **Ziel**.

**BoscoVita Trails**, ein kleines Unternehmen für Naturtourismus, möchte einen verlassenen Waldweg wiederherstellen, um einen umweltfreundlichen Wanderweg zu schaffen, der die Artenvielfalt, den Ökotourismus und das Engagement der Gemeinde fördert.

Legen Sie die **geschätzten Kosten** fest.

Die geschätzten Kosten der Initiative belaufen sich auf etwa **12.000** Euro und umfassen Beschilderung, grundlegende Wartungswerkzeuge und Arbeitskräfte (einschließlich studentischer Freiwilliger).

Beschreiben Sie die **erwarteten Auswirkungen**.

Der Wanderweg wird **die Artenvielfalt** durch den Erhalt der einheimischen Vegetation **verbessern**, **die örtliche Schule** durch Lernen im Freien **einbinden** und umweltbewussten Touristen **eine neue Aktivität bieten**, wodurch das saisonale Angebot des Unternehmens erweitert wird.

Fügen Sie einen **Zeitplan** hinzu.

Die voraussichtliche Dauer beträgt **3 Monate**, wobei in der ersten Phase die Beschilderung und die Rodung des Wanderwegs erfolgen und der Weg dann sofort von Frühjahrestouristen genutzt werden kann.

Beschreiben Sie abschließend die **Kapitalrendite (ROI)**.

Durch die gestiegenen Besucherzahlen wird eine bescheidene finanzielle Rendite erwartet, sowie eine starke nicht-finanzielle Rendite in Form von **Markenbekanntheit und der zukünftigen Berechtigung für regionale Fördermittel**.

Dieser Fall zeigt, dass ein effektiver ESG-Investitionsvorschlag nicht komplex sein muss. Er muss einen klaren Zusammenhang zwischen Unternehmenswert, Nutzen für die Gemeinschaft und Nachhaltigkeitszielen aufzeigen.

- Der Vorschlag überzeugt durch klare, realistische Logik: Jeder Teil knüpft an die ESG-Prioritäten an und bleibt machbar für ein ländliches KMU.
- Das Ziel erfüllt einen lokalen Bedarf und greift zugleich Themen wie Biodiversität, Bildung und nachhaltigen Tourismus auf.
- Die Kosten sind transparent, der Zeitplan kurz und umsetzbar.
- Die erwarteten Auswirkungen verbinden Umwelt- und Gemeinschaftsnutzen und zeigen, wie eine Maßnahme gemeinsamen Mehrwert schafft.
- Die Kapitalrendite liegt in Vertrauen, Reputation und Widerstandsfähigkeit.
- BoscoVita Trails beweist, dass auch kleine, gut geplante Projekte zu glaubwürdigen ESG-Investitionen werden können.

*Selbst der beste Plan muss noch einmal überprüft werden.*

*Sehen wir uns an, wie man überprüft, ob ein Vorschlag mit den verfügbaren Zeit-, Geld- und Personalkapazitäten wirklich realisierbar ist.*

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Warum die Machbarkeit wichtig ist

- Selbst die beste ESG-Investition wirkt nur, wenn sie realistisch umsetzbar ist. Machbarkeit bedeutet, Ambitionen mit Kapazitäten, Prioritäten, Zeit und Ressourcen abzugleichen.
- Für ländliche KMU heißt das nicht, kleinere Ziele zu setzen, sondern klüger zu planen:  
*Ist jetzt der richtige Zeitpunkt?*  
*Haben wir die nötigen Mittel?*  
*Können wir Risiken bewältigen?*  
*Steht der Nutzen im Verhältnis zum Aufwand?*
- Zeit, Geld und Personal sind begrenzt – doch mit guter Planung lassen sich fundierte Entscheidungen treffen.

**Wichtige Frage: Was brauchen wir, um das möglich zu machen?**



*Welche ESG-Investition haben Sie in Betracht gezogen (oder gesehen), die auf dem Papier großartig aussah, aber nie realisiert wurde? Warum?*

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Bewertung der Machbarkeit

Die Machbarkeit ist nicht nur eine Ja-oder-Nein-Entscheidung. Es geht darum, zu überlegen, was eine ESG-Investition rentabel macht. Es gibt vier Bereiche, die oft darüber entscheiden, ob eine ESG-Investition durchgeführt werden kann:

- 1 Übereinstimmung mit den Geschäftsprioritäten:** Passt die Investition zu den aktuellen Zielen, Werten und Aktivitäten Ihres Unternehmens? *Wenn sie als Ablenkung oder unpassend empfunden wird, verliert sie wahrscheinlich an Dynamik.*
- 2 Verfügbarkeit von Ressourcen:** Verfügen Sie über die erforderlichen finanziellen Mittel, Zeit, Mitarbeiter und Kenntnisse, um die Investition durchzuführen, oder können Sie diese beschaffen? *Manchmal ist die Idee richtig, aber der Zeitpunkt ist ungünstig.*
- 3 Risikotoleranz:** Alle Investitionen sind mit Unsicherheiten verbunden. In kleinen Teams kann ein einziger Fehlschlag jedoch mehr kosten. *Es ist wichtig zu verstehen, welche Risiken akzeptabel sind und welche nicht.*
- 4 Erwartete Vorteile:** Sind die positiven Auswirkungen klar und messbar? Wird dies die Leistung, den Ruf, die Widerstandsfähigkeit oder das Wohlbefinden verbessern? *Der Nutzen kann finanzieller oder nicht-finanzieller Art sein, muss aber real sein.*

Das Durchdenken dieser Fragen hilft nicht nur bei der Entscheidung, **ob** eine Idee es wert ist, weiterverfolgt zu werden, sondern auch, **wie** und **wann**.

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Ein einfaches Instrument: Der Machbarkeitsfilter

Nicht jede ESG-Idee erfordert eine komplexe Bewertung. Für kleine Teams kann ein einfacher Filter dabei helfen, zu entscheiden, ob es sich lohnt, jetzt oder später zu planen.

Der Machbarkeitsfilter verwendet vier kurze Fragen, um die Reife einer Idee zu testen:

**Passt es zu unseren Zielen und Zwecken?**

Wenn *ja*, verdient es Aufmerksamkeit. Wenn *nicht*, kann es zu Ablenkungen führen.



**Verfügen wir über die erforderlichen Ressourcen (oder können wir sie beschaffen)?**

Wenn *ja*, planen Sie es. Wenn *nicht*, merken Sie es sich für später vor oder reduzieren Sie es.



**Sind die Risiken beherrschbar?**

Wenn *ja*, fahren Sie mit Vorsicht fort. Wenn *nicht*, überdenken Sie es oder formulieren Sie es neu.



**Sind die Vorteile real und stehen sie im Einklang mit ESG?**

Wenn *ja*, ist es wahrscheinlich, dass sie einen Mehrwert schaffen. Wenn *nicht*, überprüfen Sie die Annahmen.



Dieses Tool funktioniert am besten als Teamgespräch.

Aber selbst die besten Tools können ehrliche Reflexion nicht ersetzen. Schauen wir uns an, wie man überprüfen kann, ob der richtige Zeitpunkt, die Energie und die Unterstützung wirklich gegeben sind, bevor man mit der Investition fortfährt.

# Planung langfristiger ESG-Investitionen

## Selbstcheck: Ist jetzt der richtige Zeitpunkt?

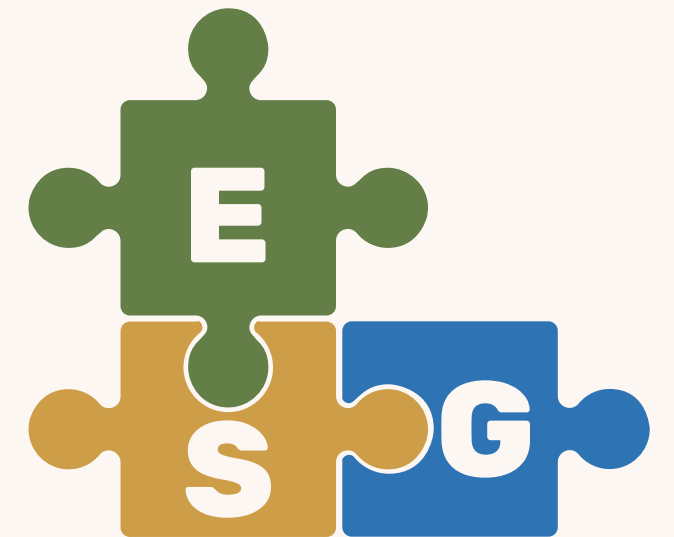
Auch gute ESG-Investitionen scheitern, wenn sie zu früh oder zu spät kommen. Prüfen Sie, ob Sie bereit sind.

Fragen Sie sich: Beruht mein Zögern auf Fakten oder Annahmen?

Wenn Sie die meisten dieser Aussagen mit „Ja“ beantworten, halten Sie sich vielleicht unnötig zurück:

- Sie haben einen Plan, feilen aber weiter daran, statt zu starten.
- Eine Finanzierungsquelle ist bekannt, doch kein Antrag gestellt.
- Risiken sind überschaubar, aber Sie warten auf den „perfekten“ Moment.
- Ihr Team ist bereit, aber Sie zweifeln an der Reaktion anderer.

**Fazit:** Wenn die Bedingungen „gut genug“ sind, beginnen Sie. Perfektion ist kein Startkriterium – und Zögern kann teurer sein als Handeln.



Denken Sie an eine ESG-Idee, die Sie aufgeschoben haben. Was hält Sie wirklich davon ab?

**Langfristige ESG-Investitionen sind mehr als Zahlen – sie zeigen, wozu sich ein Unternehmen bekennt und in welchem Zeitrahmen. Doch wie plant man in unsicheren Zeiten und bleibt dabei flexibel?**

**In der nächsten Lektion geht es um Werkzeuge, mit denen KMU vorausschauend denken, widerstandsfähig bleiben und ESG-Entscheidungen auf Basis realistischer Zukunftsszenarien treffen können.**



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Lektion 3

# **ZUKUNFTSSICHERE ESG-STRATEGIEN UND SZENARIOPLANUNG**



# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

Zukunftssicherheit heißt, Ihre ESG-Strategie so zu gestalten, dass sie auch morgen Bestand hat – trotz Veränderungen und neuer Anforderungen.

Für ländliche KMU bedeutet das: flexibel bleiben bei

- ✓ Wetter- und Ernteveränderungen
- ✓ Energie- oder Ressourcenengpässen
- ✓ neuen Kunden- oder Partneranforderungen
- ✓ steigenden Kosten und Auflagen

Zukunftssicherheit bedeutet nicht, die Zukunft vorherzusagen, sondern widerstandsfähige Strategien zu entwickeln, die auf Ihrem Zweck beruhen und sich an Veränderungen anpassen können.

ESG ist dabei keine einmalige Aufgabe, sondern eine wachsende Praxis, die sich gemeinsam mit Ihrem Unternehmen weiterentwickelt.



*Wenn Ihr ESG-Plan ein schwieriges Jahr überstehen müsste (weniger Einkommen, weniger Ressourcen), welche Teile würden dann noch Bestand haben?*

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

## Die Kräfte, die die Zukunft gestalten

Drei wichtige Kräfte verändern bereits jetzt die praktische Bedeutung von ESG, und sie verlieren nicht an Dynamik:

### 1 Klimawandel

Von extremen Wetterereignissen bis hin zu Wasserknappheit – Klimastörungen sind für ländliche Gebiete mittlerweile eine geschäftliche Realität. KMU, die diese ignorieren, riskieren Ernteaufschläge, Schäden an der Infrastruktur oder gestrandete Investitionen.

### 2 Regulierung

Neue Vorschriften wie die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) erhöhen die Anforderungen an die Berichterstattung und die Kontrolle der Lieferkette. Selbst kleine KMU spüren allmählich die Auswirkungen durch Kunden, Finanzierung oder Anforderungen von Partnern.

### 3 Marktveränderungen

Kunden, Käufer und Geldgeber erwarten Glaubwürdigkeit. Ohne sichtbare Fortschritte im Bereich ESG könnten KMU den Zugang zu Verträgen, Finanzmitteln oder Talenten verlieren.



*Welche dieser Belastungen sind in Ihrer Branche bereits vorhanden? Wie gut fühlen Sie sich darauf vorbereitet, darauf zu reagieren?*

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

Die **Szenarioplanung** hilft KMU dabei, ihre ESG-Strategie einem Stresstest zu unterziehen, indem sie sich verschiedene Zukunftsszenarien vorstellen:

- *Was wäre, wenn extreme Hitze Ihre Erträge für zwei Saisons verringern würde?*
- *Was wäre, wenn sich die Kraftstoffpreise erneut verdoppeln würden?*
- *Was wäre, wenn Ihr Käufer plötzlich ESG-Berichte verlangt?*

Untersuchen Sie mehrere mögliche Zukunftsszenarien und prüfen Sie, ob Ihr aktueller ESG-Ansatz in jedem dieser Szenarien Bestand hat.

Häufige Szenariotypen:

**Optimistisch:** Schnelle Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, unterstützende Finanzierung, Jahre mit gutem Wetter

**Pessimistisch:** Schocks in der Lieferkette, schwere Dürren, regulatorische Strafen

**Status quo:** Langsame Fortschritte, steigende Kosten, unsichere Unterstützung

Das hilft Ihnen dabei,

- Schwachstellen in Ihrem ESG-Plan zu erkennen
- Flexibilität und Reaktionsfähigkeit zu stärken und
- Investitionen zu wählen, die in unterschiedlichen Zukunftsszenarien Bestand haben.



*Wählen Sie ein ESG-Ziel aus Ihrer aktuellen oder geplanten Strategie aus.  
Wäre es in jeder dieser drei Zukunftsszenarien noch relevant und erreichbar?*

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

## Anpassungsfähige Strategien für langfristige ESG-Ziele



- Ihre ESG-Strategie ist kein einmaliges Dokument, sondern sollte sich mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Gemeinde und der Welt weiterentwickeln. Was früher passte, kann heute überholt sein. Regelmäßige Aktualisierungen helfen ländlichen KMU, fokussiert zu bleiben, ohne zu stagnieren.
- Eine Anpassung wird nötig bei neuen Vorschriften, ESG-Risiken, lokalen Bedenken, verfehlten Zielen, Rückschlägen oder nachlassendem Engagement. Auch neue Technologien oder Fördermöglichkeiten können Anpassungen sinnvoll machen.

### Anpassung bedeutet:

- ESG-Ziele regelmäßig überprüfen,
- aus Erfahrungen lernen, statt neu zu beginnen,
- das Team durch dynamische Prioritäten eingebunden halten.

**!** Anpassung hält Ihre Strategie lebendig – warten Sie nicht auf Krisen, sondern üben Sie, sich bewusst weiterzuentwickeln.

### Möglichkeiten, anpassungsfähig zu bleiben:

- **Behalten Sie Veränderungen in Ihrem Umfeld im Auge:** Aktualisierungen von Vorschriften, Klimamuster, Verbrauchererwartungen
- **Führen Sie kurze Überprüfungen durch:** Kurze vierteljährliche Überprüfungen sind besser als große, seltene Bewertungen.
- **Legen Sie „Pausen“ fest:** Momente, in denen Sie bewusst innehalten und sich fragen: „Ist das immer noch der richtige Weg?“

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

## So überprüfen und passen Sie Ihren ESG-Plan an

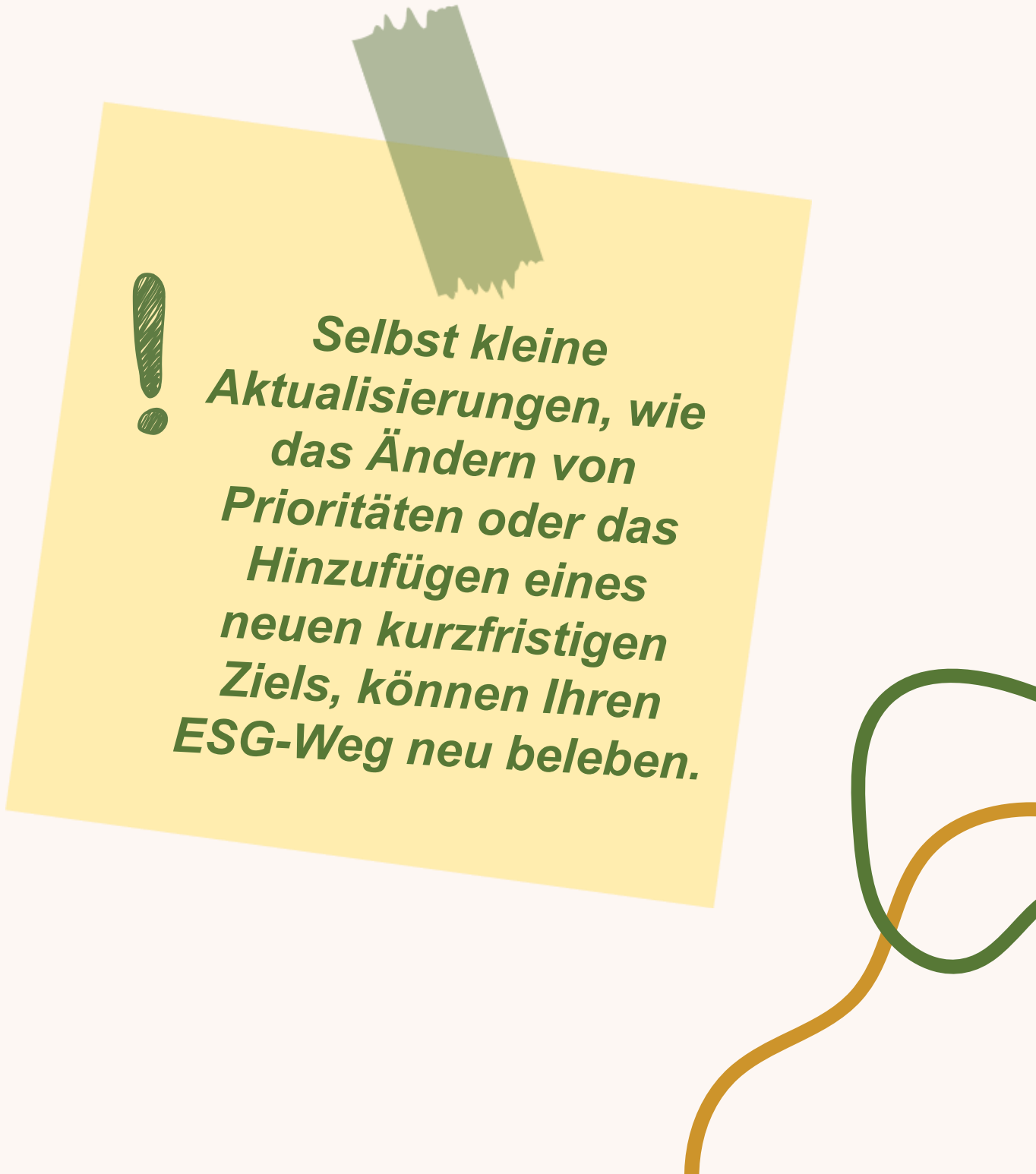
Sie brauchen keinen Berater, um Ihre ESG-Strategie zu überprüfen. Sie müssen nur regelmäßig die richtigen Fragen stellen.

Probieren Sie diese vierteljährliche Überprüfung aus:

- **Was funktioniert?** Gibt es ESG-Maßnahmen, die sichtbare Ergebnisse oder positives Feedback erzielen?
- **Was stockt?** Gibt es Aktivitäten, die noch nicht begonnen haben oder immer wieder verschoben werden?
- **Was hat sich geändert?** Sind seit der Festlegung des Plans neue Risiken, Vorschriften oder Chancen aufgetreten?

Wenn der Plan passt – bekräftigen Sie ihn.


Wenn nicht – justieren Sie Zeitpläne, skalieren Sie Maßnahmen oder fokussieren Sie sich auf das derzeit Wichtigste.



**Selbst kleine Aktualisierungen, wie das Ändern von Prioritäten oder das Hinzufügen eines neuen kurzfristigen Ziels, können Ihren ESG-Weg neu beleben.**

## SelvaFibre

Ein praktisches Beispiel dafür, wie ein ländliches KMU durch die Anpassung seiner ESG-Strategie widerstandsfähig blieb

 *Paestum (SA), Italien*

SelvaFibre, ein kleines Unternehmen in der Basilicata, stellt natürliche Wollisolierung für ökologische Gebäude her und verbindet traditionelle Schafzucht mit nachhaltigen Baustoffen. Nach einer schweren Waldbrandsaison und neuen Biodiversitätsauflagen passte das Unternehmen seine ESG-Strategie an:

- **Risikomanagement:** Mittel aus Energieeffizienzprojekten wurden für Brandschutzstreifen und Wassertanks umgeleitet.
- **Partnerschaften:** Zusammenarbeit mit einer NGO zur Renaturierung und Biodiversitätsberatung.
- **Überprüfung:** Vierteljährliche „Pulschecks“ zur Neubewertung der ESG-Prioritäten.
- **Governance:** Einrichtung eines rotierenden Mitarbeiterkomitees für ESG-Themen.

Die Anpassung schützte das ursprüngliche Ziel – Nachhaltigkeit – und verwandelte Krisen in neue Dynamik.

Dieser Fall zeigt: ESG-Anpassung heißt nicht, neu zu beginnen, sondern sich klug auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Die adaptive ESG-Strategie von SelvaFibre ermöglichte es dem Unternehmen, neue Biodiversitätsvorschriften einzuhalten, ohne seine langfristigen Ziele zu gefährden.

- **Brandschutz:** Durch die Umverteilung von Mitteln verringerte SelvaFibre das Risiko von Waldbränden auf den Weideflächen.
- **Partnerschaft:** Die Zusammenarbeit mit einer Renaturierungs-NGO brachte fehlendes Fachwissen ins Unternehmen.
- **Mitarbeiterbeteiligung:** Regelmäßige ESG-„Pulschecks“ stärkten Eigenverantwortung und Vertrauen.

SelvaFibre zeigt, wie ländliche KMU durch flexible Kontrollpunkte und lernfähige Prozesse widerstandsfähig bleiben.

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

## Visionen für die Zukunft: Ihr KMU im Jahr 2030

- Was wäre, wenn ESG-Strategien nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie aktiv mitgestalten?
- Die Entscheidungen, die Ihr KMU heute trifft, bestimmen, welche Art von Organisation es morgen ist.
- Zukunftsorientierte Governance bedeutet, Strukturen, Routinen und Beziehungen aufzubauen, die Nachhaltigkeit langfristig fördern – weit über reine Compliance hinaus.
- Denken Sie 5-10 Jahre voraus: Ihr KMU hat ESG fest verankert.
  - Wer setzt Prioritäten – und wer darf „Nein“ sagen?
  - Welche Werte leiten schwierige Entscheidungen?
  - Wie ist ESG in Rollen, Prozesse und Kontrollen eingebettet?
  - Werden Stimmen aus Gemeinschaft, Belegschaft oder Nachwuchs gehört?
  - Wie transparent und regelmäßig ist die Überprüfung?



Stellen Sie sich Ihr KMU im Jahr 2030 vor:  
Was sind seine Werte? Wie wird geführt? Wer entscheidet – und auf welche Weise?  
Skizzieren Sie eine Situation, in der Ihr zukünftiges Governance-Modell eine wichtige ESG-Entscheidung ermöglicht. Überlegen Sie anschließend, was Sie heute verändern müssen, um diese Zukunft Wirklichkeit werden zu lassen.

# Zukunftssichere ESG-Strategien und Szenarioplanung

## Visionen in die Tat umsetzen: Was das in der Praxis bedeutet

Selbst starke ESG-Strategien scheitern, wenn sie nicht von der Unternehmensführung getragen werden. Ist die Entscheidungsfindung zu eng gefasst oder Nachhaltigkeit nicht klar in Rollen und Routinen verankert, verliert die Strategie an Schwung – insbesondere in Übergangsphasen.

### Wann handeln:

- Bei jährlichen Strategie- oder ESG-Überprüfungen
- Nach Erfolgen oder Rückschlägen
- Wenn das Team wächst oder sich Rahmenbedingungen ändern

### Wie beginnen:

- 1 Klären Sie, wer Entscheidungen trifft – und ob die Perspektiven vielfältig sind.
- 2 Prüfen Sie, ob ESG-Prioritäten funktionsübergreifend geteilt werden.
- 3 Etablieren Sie Routinen, um nicht nur *was*, sondern auch *wie* und *warum* entschieden wird, zu reflektieren.
- 4 Bestimmen Sie, wer ESG-Themen auf der Agenda hält.
- 5 Fragen Sie ehrlich: Ist unsere Führungsweise zukunftsfähig?

Jetzt ist der Moment, die Vision für 2030 in Bewegung zu bringen.

# ESG erfolgreich umsetzen: Implementierung, Investitionen und Anpassung

- **ESG braucht Alltag statt Absichtserklärungen:** In ländlichen KMU wird ESG erst wirksam, wenn Nachhaltigkeit fest in der täglichen Arbeit verankert ist – als Teil der Routine, nicht als Zusatzaufgabe.
- **Kultur & Führung sind zentral:** ESG-Kultur entsteht durch Beteiligung der Mitarbeitenden, einen empathischen Umgang mit Widerstand und Führungskräfte, die sichtbar und konsequent vorangehen.
- **Pragmatische Schritte statt komplexer Instrumente:** Sinnvolle ESG-Projekte orientieren sich an lokalen Gegebenheiten. KMU brauchen klare, einfache Schritte: Prioritäten setzen, Vorschläge ausarbeiten, Machbarkeit prüfen, Zeitpunkt wählen – unterstützt durch gezielt eingesetzte Green Finance.
- **Vorausschau statt Reaktion:** Klimawandel, neue Regulierung und veränderte Erwartungen machen Szenarioplanung wichtig. Anpassung und Flexibilität sind kein Scheitern, sondern Voraussetzung, um langfristige Ziele zu erreichen.
- **Governance als Hebel für Dauerhaftigkeit:** Ob ESG nur kurzfristig bleibt oder nachhaltig wirkt, hängt von Entscheidungsstrukturen ab: Wer wird gehört, was zählt, wie werden Konflikte gelöst, welche Führung trägt die Ziele? ESG bleibt nur dann stabil, wenn sich die Governance parallel weiterentwickelt.

# Zusammenfassung

## ESG zum Erfolg führen: Umsetzung, Investitionen und Anpassung

### ESG funktioniert am besten, wenn es zur täglichen Praxis wird

In ländlichen KMU wird ESG dann Realität, wenn es Teil der täglichen Arbeit ist – und keine zusätzliche Aufgabe. Es wird durch konsequentes Handeln, die Beteiligung der Mitarbeiter und eine Führung, die mit gutem Beispiel vorangeht, gestärkt.

Nachhaltigkeit gedeiht, wenn sie sichtbar ist, geteilt und praktiziert wird.

### Zu wissen, wo man investieren muss, schafft langfristigen Wert

Effektive ESG-Strategien konzentrieren sich auf praktische, lokale Investitionen – von Biodiversität und Energieeffizienz bis hin zu digitalen Tools.

KMU in ländlichen Gebieten brauchen keine komplexen Systeme; klare Schritte und gutes Timing sind wichtiger.

Wenn man sie gut versteht, kann Green Finance Ideen in echte Wirkung umsetzen.

### Anpassung hält den Zweck am Leben

ESG-Strategien müssen sich mit den sich ändernden Bedingungen weiterentwickeln – neue Vorschriften, Klimawandel und Bedürfnisse der Gemeinschaft.

Anpassung ist kein Scheitern, sondern Resilienz. Durch Szenarioplanung und flexible Überprüfungen können KMU vorne bleiben, Ziele anpassen und bessere Entscheidungen treffen, ohne von vorne beginnen zu müssen.

### Governance verwandelt Maßnahmen in nachhaltige Wirkung

Gute Governance sorgt dafür, dass ESG-Bemühungen Bestand haben. Dabei geht es um klare Rollen, faire Entscheidungsfindung und eine Führung, die Ziele über kurzfristige Gewinne stellt. ESG ist dann nachhaltig, wenn Entscheidungen gemeinsame Werte widerspiegeln.



**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## Einheit 1 – Zusätzliche Ressourcen

- Corporate Governance
- Was ist ESG-Führungskompetenz?
- ESG-Governance, Führung und Kulturrahmen
- Die Säulen der ESG-Governance: Führung, Integrität und Verantwortlichkeit
- ESG-Offenlegungshandbuch
- Warum ESG für **KMU** wichtig ist
- ESG-Manager für ländliche KMU – Profil





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## Einheit 2 – Zusätzliche Ressourcen

- Eine nachhaltige Zukunft gestalten: Ein Leitfaden zur Entwicklung einer ESG-Vision
- Materialitätsbewertung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG)
- Wesentlichkeitsbewertung der Ferrovie dello Stato
- Wesentlichkeitsbewertung von Poste Italiane
- Warum ESG gekommen ist, um zu bleiben
- Was ist operatives ESG?
- Von der Compliance zum Wettbewerbsvorteil: Operationalisierung von ESG in großem Maßstab
- Das Zusammenspiel von GRI-Standards und ESRS
- Vergleich: CSRD vs. Global Reporting Initiative (GRI) Standards





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## Einheit 3 – Zusätzliche Ressourcen

- ESG und Kultur der Nachhaltigkeit
- Kultur und Kennzahlen: Ein 6-Stufen-Leitfaden zur Verbesserung Ihrer ESG-Leistung durch Unternehmenskultur
- Widerstände gegen ESG überwinden: Leitfaden von Play it Green
- Grüne Finanzierungen für kleine Unternehmen erschließen: Ein Blick in den Vorschlag der EU für einen Standard für nachhaltige Finanzierungen für KMU
- ESG-Investitionen
- Wie führen Investoren eine ESG-Due-Diligence-Prüfung durch?
- 7 ESG-Anlagestrategien, die Sie in Betracht ziehen sollten
- Nachhaltige Finanzierungen und kleine und mittlere Unternehmen
- 7 wirkungsvolle Trends, um Ihre ESG-Strategie zukunftssicher zu machen
- Szenarioplanung für **KMU**
- Einführung in die Szenarioplanung für **KMU**
- Anpassungsfähige Strategien für langfristige ESG-Ziele
- ESG im Jahr 2025: Strategien zur Anpassung an den Klimawandel und Prognosen
- Wirkung entfalten – Wie man eine integrierte, adaptive ESG- und Sozialwirkungsstrategie entwickelt
- Zukunftssichere KMU- und Unternehmerpolitik





**ESG4SMEs**  
Sustainability in Action

**Vielen Dank, dass Sie das  
Modul abgeschlossen  
haben!**



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

**Mitwirken  
de und  
Lizenz**



Open Educational Resources



Schulungskurs für ESG-Manager  
für ländliche KMU © 2025 von  
ESG4SMEs Consortium ist  
lizenziiert unter CC BY-SA 4.0



**Autoren**

Confartigianato Imprese Salerno

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Projekt Nr.: 2023-1-DE02-KA220-VET-000156776