ESG4SMEs
Sustainability in Action

Kofinanziert von der Europäischen Union

ESG-Manager für ländliche KMU

Eine kurze Anleitung

Inhalts-verzeichnis

07 Warum diese Rolle für Unternehmen wichtig ist

09 Wer kann ein ESG-Manager sein?

10 Wer macht was im Bereich ESG?

12 Welche Fähigkeiten benötigt ein ESG-Manager?

13 Wie ESG in verschiedenen Unternehmen funktioniert

15 ESG-Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzzuordnung

18 ESG-Lücken und nächste Schritte

21 Schlussfolgerungen

Projekt-Konsortium:

Erscheinungsdatum: September 2025

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*

Autorin: *Maria Ceraolo – Confartigianato Imprese Salerno*

ESG-Managerprofil für ländliche KMU © 2025 von Maria Ceraolo, ESG4SMEs Consortium.
Lizenziert unter Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.

Eine Kopie dieser Lizenz finden Sie unter https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Warum diese Rolle für Unternehmen wichtig ist

Heutzutage fordern Kunden, Lieferanten und Regierungen von Unternehmen, dass sie zeigen, dass ihnen die Umwelt, ihre Mitarbeiter und die Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte führen, am Herzen liegen.
Für kleine und ländliche Betriebe – insbesondere in der Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion – kann dies eine große Herausforderung darstellen. Deshalb benennen viele Unternehmen mittlerweile einen ESG-Manager (oder übertragen diese Aufgabe einem bestehenden Mitarbeiter).

Die Aufgabe dieser Person ist:

- Sicherzustellen, dass das Unternehmen die Umwelt- und Sozialregeln einhält.
- Wege zu finden, Ressourcen zu schonen und die Arbeitsbedingungen zu verbessern.
- Dem Unternehmen zu helfen, Vertrauen bei Kunden und der Gemeinde aufzubauen.

Dieser Leitfaden erklärt, was ein ESG-Manager macht, welche Fähigkeiten er benötigt und wie auch ein kleines Unternehmen konkrete Schritte zu mehr Nachhaltigkeit unternehmen kann – ohne zu kompliziert zu Denken.

Wer kann ein ESG-Manager sein?

Jedes Unternehmen ist anders – und die Rolle des ESG-Managers kann ebenfalls flexibel sein.

In einem kleinen Unternehmen oder Familienbetrieb könnte ein ESG-Manager beispielsweise folgende Person sein:

- Der Eigentümer oder Geschäftsführer
- Ein Familienmitglied, das kürzlich die Schule oder Ausbildung abgeschlossen hat.
- Ein Mitarbeiter mit Interesse an Nachhaltigkeit
- Ein externer Experte oder Berater, der in Teilzeit eingestellt wird

Entscheidend ist nicht die Stellenbezeichnung, sondern die Aufgaben. Der ESG-Manager ist schlichtweg die Person, die dafür verantwortlich ist, dass das Unternehmen so agiert, dass Mensch, Umwelt und Recht respektiert werden.

Was ein ESG-Manager macht

Ein ESG-Manager unterstützt das Unternehmen bei der Betreuung von drei Schlüsselbereichen:

- **Umwelt** – Ressourcen sinnvoll nutzen, Abfall reduzieren, Emissionen verringern
- **Soziales** – Mitarbeiter fair behandeln, für Sicherheit sorgen und die Gemeinschaft unterstützen.
- **Unternehmensführung** – Einhaltung von Regeln, ordentliche Aufzeichnungen, ethisches Handeln.

Seine Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass diese Werte im Arbeitsalltag gelebt werden – und nicht nur in der Theorie bestehen bleiben. Konkret bedeutet das, ESG-Kriterien bei Entscheidungen, Problemlösungen und Zukunftsplanungen zu berücksichtigen. Das kann so einfach sein wie die Überprüfung der Entsorgungskosten, die Sicherstellung gut sichtbarer Sicherheitshinweise oder Gespräche mit Lieferanten über die Herkunft ihrer Materialien.

Wer macht was im Bereich ESG?

Auch wenn die meisten Unternehmen keine Person mit dem Titel „ESG-Manager“ beschäftigen, werden einige dieser Aufgaben wahrscheinlich bereits erledigt – vielleicht von verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Um das zu verstehen, hilft es, sich den ESG-Manager als jemanden vorzustellen, der drei Hüte trägt oder drei Rollen ausfüllt:

- **Verstehen (Analyst)** – Sammeln und Analysieren von Informationen über das Unternehmen;
- **Implementieren (Optimizer)** – dieses Wissen in praktische Verbesserungen umsetzen;
- **Führung (Leiter/in)** – die Richtung vorgeben und ESG auf der Agenda halten.

Zusammen bilden diese drei Rollen das Profil des ESG-Managers.
Die separate Betrachtung der einzelnen Aspekte hilft zu verstehen, wie ESG in Unternehmen aktuell gehandhabt wird. Sie ermöglicht es zu erkennen, welche Bereiche bereits abgedeckt sind, wo Lücken oder Schulungs- und Unterstützungsbedarf bestehen und ob die Aufgaben intern verteilt werden können oder die Einstellung einer neuen Person erforderlich ist.

Wie kann man feststellen, ob jemand diese Aufgaben im Unternehmen bereits übernimmt? Schauen wir uns das genauer an.

1 ESG-Analyst – Verstehen & Bewerten

Der Analyst hilft Ihnen, Ihren aktuellen Standpunkt zu erkennen.
Sie fragen: Was tun wir bereits? Was fehlt? Was ist wichtig?

Typische Aufgaben:

- Informationen über bestehende Praktiken sammeln (Energie, Abfall, Sicherheit, Personalrichtlinien)
- Risiken, Lücken und Verbesserungsmöglichkeiten erkennen
- Mitarbeiter und Partner um Feedback bitten
- Datenerfassung (z. B. Abfall, Energieverbrauch, Beschaffungspraktiken)
- Rohdaten in klare Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung umwandeln

Wer könnte das in Ihrem KMU übernehmen: der Inhaber, Verwaltungsangestellte, Buchhalter oder ein externer Berater

2 ESG Optimizer – Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen umsetzen

Der Optimizer bewirkt Veränderungen, Schritt für Schritt.
Sie fragen: Wie können wir das besser machen? Welche Veränderungen würden hier funktionieren?

Typische Aufgaben:

- Strategie in praktische, umsetzbare Maßnahmen umsetzen
- Verbesserung der täglichen Abläufe (Abfall, Beschaffung, Sicherheit, Energieverbrauch)
- Neue Ideen mit dem Team testen und weiterentwickeln
- Schulung des Personals und Unterstützung neuer Verhaltensweisen
- Fortschrittüberwachung und bei Bedarf Anpassungen vornehmen

Wer könnte das in Ihrem KMU übernehmen: Betriebsleiter, Produktionsleiter, Mitinhaber oder praxisorientierter Berater

3 ESG-Leiter – Richtung beibehalten und sichtbar machen

Der Leader verbindet ESG mit dem Unternehmenszweck und der langfristigen Vision.
Sie fragen: Wohin gehen wir, und warum ist das wichtig?

Typische Aufgaben:

- ESG-Prioritäten festlegen, die zu Ihren Geschäftszielen passen.
- Entscheidungen treffen, die Mensch und Umwelt respektieren.
- Ziele und Fortschritte mit Mitarbeitern, Kunden und der Gemeinschaft teilen
- Unterstützung bei Partnern und Mitarbeitern aufbauen
- Eine Kultur schaffen, in der Nachhaltigkeit Teil alltäglicher Entscheidungen ist.

Wer könnte das in Ihrem KMU tun: der Inhaber, der Geschäftsführer, ein älteres Familienmitglied oder ein Teamleiter

Besprechen Sie diese drei Rollen mit Ihrem Team. Notieren Sie, wer welche Aufgabe bereits übernimmt und was möglicherweise fehlt. So erkennen Sie, ob Sie Ihre bestehenden Mitarbeiter schulen, externe Unterstützung hinzuziehen oder eine/n ESG-Beauftragte/n ernennen müssen.

Welche Fähigkeiten benötigt ein ESG-Manager?

Ein ESG-Manager muss kein Experte auf allen Gebieten sein, aber er sollte über Kenntnisse in drei Bereichen verfügen oder bereit sein, diese zu erwerben: Fachwissen, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Planung.

1. Wissen

Der ESG-Manager sollte die Grundlagenwissen zu folgenden Themen haben:

- Nachhaltigkeit: Wie man Abfall reduziert, Energie spart und Wasser bewirtschaftet
- Arbeitssicherheit und faire Arbeitsbedingungen
- Regeln und Vorschriften für Umwelt, Gesundheit und Verwaltung
- Finanzgrundlagen: Budgets, langfristige Planung, Compliance-Anforderungen

2. Soziale Kompetenzen

Sie sollten dazu in der Lage sein:

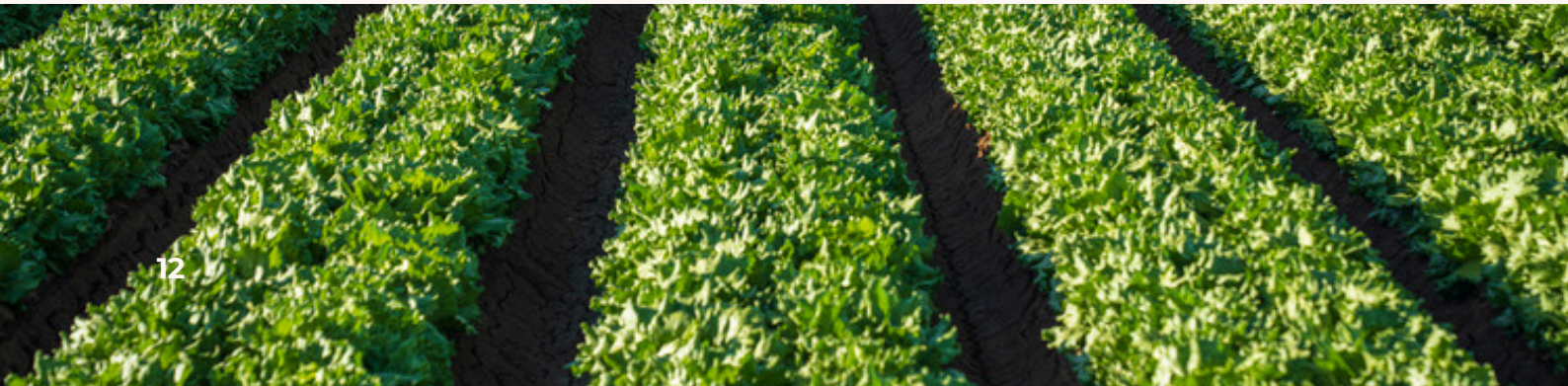
- klar und deutlich mit Mitarbeitern, Lieferanten und der Öffentlichkeit zu kommunizieren.
- Andere zu motivieren, sich an ESG-Aktivitäten zu beteiligen
- Teamarbeit zu fördern und die richtigen Personen einzubeziehen.
- Inklusion, Vielfalt und Fairness am Arbeitsplatz zu unterstützen

Nutzen Sie dies als Checkliste: Prüfen Sie, welche Fähigkeiten Ihr Team bereits besitzt, markieren Sie die Lücken und gehen Sie die dringendsten Punkte zuerst an.

3. Planung und Problemlösung

Sie sollten dazu in der Lage sein:

- Klare Ziele zu setzen und Fortschritte zu messen
- Risiken frühzeitig zu erkennen und praktische Lösungen zu finden
- Ideen in realistische Aktionspläne umzuwandeln
- Vorausschauende Überlegungen zur Zukunft des Unternehmens zu entwicken



Wie ESG in verschiedenen Unternehmen funktioniert

Jedes Unternehmen sollte diese drei Rollen besetzen:

In **Kleinstunternehmen** (unter 10 Mitarbeitern) erledigt der Inhaber oder Geschäftsführer in der Regel alles selbst (manchmal mit externer Unterstützung). Der Fokus liegt auf schnellen Erfolgen – Energie sparen, gesetzliche Bestimmungen einhalten, gute Beziehungen zur Gemeinde pflegen.
In **familiengeführten KMU** (10–50 Mitarbeiter) wird die ESG-Arbeit aufgeteilt. Eine Person sammelt Daten, eine andere optimiert die Abläufe, und z. B. ein älteres Familienmitglied gibt die Richtung vor.
In **strukturierten KMU** (50+ Mitarbeiter) wird häufig ein ESG-Beauftragter oder ein ESG-Team eigens dafür eingesetzt. Die Abteilungen teilen sich die Verantwortung, die Führungskräfte koordinieren sich, und die Geschäftsleitung stellt sicher, dass ESG Teil der Unternehmensstrategie ist.

Wenn Sie kein Budget für eine neue Stelle haben, fangen Sie klein an – wählen Sie eine Person aus, die Daten sammelt und ein einzelnes Verbesserungsprojekt startet. Sie können die Rolle mit dem Wachstum Ihres Unternehmens ausbauen.

ESG-Anpassung an Ihr Unternehmen

Bei der ESG-Transformation geht es darum, ein stärkeres, sichereres und umweltfreundlicheres Unternehmen aufzubauen – und nicht nur darum, Regeln zu befolgen.
Ihr ESG-Schwerpunkt könnte Folgendes sein:

- Umwelt – Abfallvermeidung, Emissionsreduzierung, Nutzung erneuerbarer Energien
- Soziales – für die Sicherheit der Arbeitnehmer sorgen, Arbeitsplätze schaffen, die Gemeinschaft unterstützen
- Governance – bewährte Verfahren befolgen, transparent bleiben, Managementpraktiken verbessern

Beginnen Sie mit dem Bereich, der Ihnen im Moment am wichtigsten ist (zum Beispiel Abfallvermeidung), und erweitern Sie ihn schrittweise, bis ESG Teil alltäglicher Entscheidungen wird.

ESG-Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzzuordnung

So verwenden Sie dieses Tool

Dies ist eine einfache Möglichkeit, um herauszufinden, wer in Ihrem Unternehmen welche Aufgaben im Bereich ESG übernimmt und ob diese Personen über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen.

1. Schreiben Sie für jede Frage den Namen oder die Funktion der verantwortlichen Person auf.
2. Kreuzen Sie **Ja** / **Nein** / **In Ausbildung** an, um anzugeben, ob sie bereits über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen.
3. Wenn niemand verantwortlich ist, lassen Sie die Zeile leer – dies zeigt eine Lücke an, die gefüllt werden muss.

Wenn Sie fertig sind, werden Sie Folgendes wissen:

- Welche ESG-Aufgaben werden abgedeckt und welche fehlen?
- Ob Ihr Team über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, um diese Aufgaben zu übernehmen, oder ob es Schulungen benötigt;
- Ob Sie diese Aufgaben zuweisen, teilen oder dafür Mitarbeiter einstellen müssen.

Aufgabe	Erforderliche Kompetenzen	Wer trägt die Verantwortung?	Sind Kompetenzen vorhanden?
Wer sammelt Daten zu Energie-, Wasser-, Abfall- oder Ressourcennutzung?	Datenerfassung und grundlegende Analyse		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer kontrolliert, ob wir die Sicherheits-, Hygiene- und Arbeitsvorschriften einhalten?	Kenntnisse der Vorschriften		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer überwacht neue Vorschriften oder Risiken, die uns betreffen könnten?	Regulierungsbewusstsein		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer führt Aufzeichnungen über ESG-bezogene Themen (Vorfälle, Lieferanten, Abfallentsorgung)?	Aufzeichnungspflichten und Einhaltung der Vorschriften		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer fasst ESG bezogene Informationen für die Geschäftsleitung/die Eigentümer zusammen?	Berichterstattung und Kommunikation		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer leitet Projekte zur Effizienzsteigerung oder Abfall-/Kostenreduzierung?	Projektmanagement & Problemlösung		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer schult die Mitarbeiter zu ESG-Themen (Sicherheit, Hygiene, Umwelt)?	Schulungs- und Motivationsfähigkeiten		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer arbeitet mit Lieferanten zusammen, um Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsstandards zu erfüllen?	Zusammenarbeit mit Lieferanten		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer erfasst die Ergebnisse von Verbesserungsmaßnahmen und berichtet über den Fortschritt?	Überwachung und Aufzeichnung		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer sorgt dafür, dass ESG-Verbesserungen Teil der täglichen Arbeit werden?	Nachverfolgung und Prozessintegration		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung

Aufgabe	Erforderliche Kompetenzen	Wer trägt die Verantwortung ?	Sind Kompetenzen vorhanden?
Wer legt unsere ESG-Prioritäten und -Ziele fest?	Strategisches Denken und Zielsetzung		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer stellt sicher, dass ESG in wichtige Entscheidungen und die Geschäftsplanung einbezogen wird?	Geschäftsplanung & Entscheidungsfindung		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer kommuniziert die Fortschritte im Bereich ESG an Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit?	Kommunikation und Einbindung von Interessengruppen		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer vertritt das Unternehmen in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Gemeinde/Branche?	Führung und Netzwerken		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung
Wer stellt sicher, dass ESG regelmäßig auf Managementebene besprochen wird?	Unternehmensführung und Rechenschaftspflicht		◻ Ja ◻ Nein ◻ In Ausbildung

Die Ergebnisse verstehen

- **Fehlende Namen** = fehlende Aufgaben → diese haben Priorität bei der Zuweisung, Einstellung oder Auslagerung.
- **Keine Kompetenzen oder in Ausbildung** = Qualifikationslücken → Schulungen für die Mitarbeiter planen.
- **Wenn ein Name zu oft auftaucht, besteht die Gefahr einer Überlastung →** Erwägen Sie, Aufgaben im Team zu verteilen oder einen ESG-Support zu benennen.

ESG-Lücken und nächste Schritte

Schritt 1 – Lücken sammeln

Notieren Sie alle Zeilen, in denen **niemand verantwortlich war** oder in denen die Kompetenz mit „**Nein**“ oder „**In Ausbildung**“ gekennzeichnet war.

Schritt 2 – Entscheiden Sie, was zu tun ist

Wählen Sie für jede fehlende Aufgabe oder Fähigkeit eine Aktion aus:

- **Intern zuweisen** – einem bestehenden Mitarbeiter zuweisen
- **Interne Schulung** – Weiterbildung der benannten Person
- **Einstellen oder auslagern** – externe Unterstützung suchen oder eine Stellenanzeige schalten

Kompetenz oder Aufgabe	Wer könnte das übernehmen?	Aktion (Zuweisen / Schulen / Einstellen)

Schritt 3 – Gestalten Sie Ihre ESG-Rolle

Erstellen Sie nun anhand dessen, was Sie gerade aufgeschrieben haben, eine kurze Rollenbeschreibung.
Dies kann für einen bestehenden Mitarbeiter (um seine Verantwortlichkeiten klarzustellen) oder für eine Stellenanzeige für einen neuen Mitarbeiter/Berater gelten.

Rollenbeschreibung
Rolle *Diese Person ist verantwortlich für:* [Listen Sie nur die fehlenden oder wichtigsten Aufgaben aus Ihrer Übung auf]
Erforderliche Fähigkeiten *Sie sollten folgende Kenntnisse besitzen oder darin geschult sein:* [Listen Sie die Kompetenzen aus der Übung auf, die fehlten oder mit „Schulung“ gekennzeichnet waren.]
Berichtslinie *Sie werden sich melden bei:* [Inhaber / Geschäftsführer / Managementteam]
Wie wir den Erfolg messen werden *Wir wissen, dass diese Rolle funktioniert, wenn:* [z. B. Daten regelmäßig erhoben werden, weniger Compliance-Probleme, 1 Projekt pro Jahr abgeschlossen]

Sie können die Rollenbeschreibung verwenden, um eine Stellenanzeige oder eine interne Stellenausschreibung zu verfassen.

Schritt 4 – Machen Sie Ihren ersten Schritt

Wählen Sie für diesen Monat eine Sache aus, mit der Sie anfangen möchten – einen kleinen, einfachen Erfolg.
Das kann die Beauftragung einer Person mit der Datenerhebung, die Planung einer Schulung oder das Verfassen einer Stellenanzeige sein. Kleine Schritte machen Fortschritte im Bereich ESG greifbar.

Abschluss

In jedem KMU gibt es jemanden, der die Verantwortung für ESG übernehmen kann.
Die Frage ist: Wer wird in Ihrem Unternehmen diese Rolle übernehmen?

Dieser Leitfaden bietet Ihnen eine einfache Möglichkeit, herauszufinden, wer sich in Ihrem Unternehmen bereits um ESG kümmert und wo Sie möglicherweise zusätzliche Hilfe oder Schulungen benötigen.

Auch kleine Veränderungen – wie die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten oder der Beginn der Messung des Energieverbrauchs oder des Abfalls – können im Laufe der Zeit einen großen Unterschied machen.

Wenn Sie mehr erfahren möchten, besuchen Sie unsere Projektwebsite: www.esg4smes.eu

Dort finden Sie:

- *Das vollständige **Profil eines ESG-Managers für ländliche KMU** – mit detaillierter Erläuterung aller Aufgaben, Fähigkeiten und Rollen*
- *Ein **Schulungskurs für ESG-Manager in ländlichen KMUs** – praxisorientierte Lernmaterialien zum schrittweisen Aufbau von ESG-Wissen*

Nutzen Sie diese Tools, wenn Sie bereit sind, Ihre ESG-Aktivitäten auszuweiten und mehr Menschen in Ihr Unternehmen einzubeziehen.

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen von **ESG4SMEs** entwickelt, einem Erasmus+-Projekt, das kleinen und ländlichen Unternehmen dabei helfen soll, ihre ersten Schritte in Richtung Nachhaltigkeit zu unternehmen.

In ganz Europa werden Unternehmen jeder Größe aufgefordert, darzulegen, wie sie sich um die Umwelt, ihre Mitarbeitenden und ihr soziales Engagement kümmern. Für kleine und familiengeführte Betriebe kann dies eine Herausforderung, aber auch eine große Chance darstellen. ESG4SMEs bietet praktische Werkzeuge, Schulungen und Inspiration, um Nachhaltigkeit ohne unnötige Komplexität in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Mit diesem Leitfaden schließen Sie sich einer wachsenden Gemeinschaft von KMU an, die bereit sind, stärkere, sicherere und umweltfreundlichere Unternehmen aufzubauen. Beginnen Sie dort, wo Sie stehen, gehen Sie Schritt für Schritt vor und erleben Sie, wie ESG Ihnen helfen kann, Vertrauen zu stärken, die Effizienz zu steigern und in einer sich wandelnden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Erfahren Sie mehr und greifen Sie auf kostenlose Ressourcen zu unter www.esg4smes.eu.

Kofinanziert von der
Europäischen Union