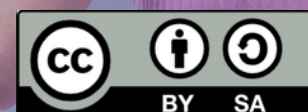




Schulungsmodule zum Thema Ökotransformation

MODUL 14: Folgenabschätzung der grünen Transformation

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.



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Inhalte dieses Moduls

1

Zum Mitnehmen

2

Einführung

3

Schlüsselkonzepte – Inhalt des jeweiligen Moduls

4

Referenzen und empfohlene Literatur



Zum Mitnehmen

Nach Abschluss dieses Moduls werden die Teilnehmer:

- verstehen, was Folgenabschätzung im Kontext der grünen Transformation bedeutet,
- lernen, zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen zu unterscheiden.
- Die Prinzipien der Messung, Überwachung und Berichterstattung von ESG-Auswirkungen (KPI, CO₂e, ROI, SROI usw.) beherrschen.

- Methoden der Wirkungsanalyse verstehen und einen Überblick über Instrumente und Standards (LCA, GRI, CSRD, SBTi) gewinnen.
- in der Lage sein, eine grundlegende „Wirkungslandkarte“ des eigenen Unternehmens zu erstellen.

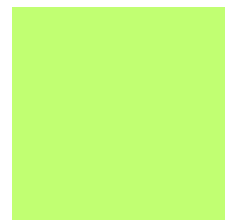
Einführung

Die grüne Transformation beschränkt sich nicht auf Technologien und Investitionen. Vor allem geht es um Veränderungen mit langfristigen Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, die Umwelt, die Mitarbeitenden, die Familien und die Gesellschaft. Damit diese Veränderungen mehr sind als nur eine Liste von Maßnahmen, ist es unerlässlich, sie messen und bewerten zu können.

Die Folgenabschätzung beantwortet die Schlüsselfrage: „**Welchen tatsächlichen Unterschied machen unsere Entscheidungen und Projekte – nicht nur für uns, sondern auch für die Welt um uns herum?**“

Ohne Wirkungsanalyse besteht die Gefahr, dass der Wandel formal oder oberflächlich bleibt. Unternehmen implementieren zwar möglicherweise ökologische Maßnahmen, können aber nicht nachweisen, wie sich diese Schritte in Einsparungen, reduzierten Emissionen, höherer Mitarbeiterzufriedenheit oder einem besseren Ruf niederschlagen. Ein gut konzipiertes Wirkungsanalyse-System stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei Investoren, Banken und Kunden, ermöglicht die Fortschrittskontrolle und motiviert Mitarbeiter und deren Familien. Es schützt vor **Greenwashing** und hilft, Entscheidungen auf Basis von Daten statt auf Basis von Gefühlen zu treffen.

Einfach ausgedrückt: ***Was wir nicht messen, können wir nicht steuern. Und was wir nicht steuern, geschieht nicht.***



Schlüsselkonzepte

Impact Logic

Eingang

die Ressourcen, die wir in das Projekt investiert haben.
Beispiel: eine Investition von 200.000 Euro in ein Photovoltaik-Kraftwerk.

Ausgabe

die direkten Produkte oder Dienstleistungen, die das Projekt hervorbringt.
Beispiel: installierte Leistung von 250 kWp, jährliche Stromproduktion von 300 MWh.

Ergebnis

die Veränderungen, die sich kurz- bis mittelfristig bei den Zielgruppen zeigen.
Beispiel: 20 % Reduzierung der Energiekosten des Unternehmens, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit dank Modernisierung.

Auswirkungen

Der langfristige Effekt, der über das Projekt selbst hinausgeht und zu übergeordneten Zielen beiträgt.
Beispiel: Reduzierung des CO2-Fußabdrucks des Unternehmens um 30 %, Stärkung der Energieunabhängigkeit der Region, Verbesserung des Markenimages, Hinterlassen eines Vermächnisses für die nächste Generation.

Ein häufiger Fehler von Unternehmen besteht darin, dass sie lediglich die eingesetzten Mittel („Wir haben in Solaranlagen investiert“) oder die erzielten Ergebnisse („Wir haben die Anlagen installiert“) kommunizieren, **aber die Wirkungen und deren Folgen nicht aufzeigen**. Doch gerade bei der Betrachtung der Auswirkungen wird deutlich, ob die Energiewende sinnvoll ist.

Typologie der Auswirkungen

Die grüne Transformation ist nicht eindimensional. Jede Entscheidung, jede Investition und jedes Projekt hat vielfältige Auswirkungen – von harten Finanzkennzahlen bis hin zu immateriellen, aber ebenso wichtigen Effekten auf Reputation, Werte oder familiären Zusammenhalt. Die Typologie der Auswirkungen hilft uns daher, das Gesamtbild zu erfassen – sie zeigt, dass die grüne Transformation ein komplexer Prozess ist, der die Bereiche **Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft beeinflusst**.

Wirtschaftliche Auswirkungen



Kosteneinsparungen

reduzierter Verbrauch von Energie, Wasser und Materialien



Neue Möglichkeiten

Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen (Öko-Verpackungen, Umweltzertifizierungen)



Finanzielle Stabilität

geringere Abhängigkeit von Energiepreisschwankungen



Zugang zu Finanzmitteln

Investoren und Banken bewerten nun ESG-Kriterien

Umweltauswirkungen



Reduzierung der CO₂e-Emissionen

Umstellung auf erneuerbare Energien, Elektromobilität, Wärmerückgewinnung



Ressourceneinsparung

Weniger Wasser, weniger Abfall, effizientere Produktion



Biodiversität und Landschaft

Pflege von Grünflächen, Bodenmanagement



Zirkularität

Verlängerung der Produktlebensdauer, Minimierung von Einwegverpackungen

Soziale Auswirkungen



Mitarbeiter

reduzierter Verbrauch von Energie, Wasser und Materialien



Familie

starke Zusammenarbeit zwischen den Generationen, gemeinsame Werte, Stolz auf das Erbe und die Kontinuität



Gemeinschaft

das Unternehmen als „guter Nachbar“



Kunden

Vertrauen und Loyalität dank transparenter Kommunikation

Reflexionsfragen

- Ökonomisch: Wo konnten wir in den letzten 3 Jahren dank ökologischer Maßnahmen Kosten einsparen? Wie könnten wir diese Einsparungen quantifizieren und darstellen (z. B. prozentuale Reduzierung des Verbrauchs)?
- Umwelt: Wie messen wir unseren CO2-Fußabdruck und unseren Ressourcenverbrauch? Gibt es Bereiche, in denen unser Unternehmen die Natur unnötig belastet, ohne bisher etwas dagegen unternommen zu haben?
- Soziales:
- Nehmen unsere Mitarbeiter wahr, dass die ökologische Transformation ihr Arbeitsumfeld verbessert? Wie können wir die Gemeinschaft einbeziehen, damit unsere ökologischen Maßnahmen als gemeinsamer Vorteil wahrgenommen werden?
- Wie beeinflussen unsere Familienwerte (Tradition, Verantwortung, Vermächtnis) Entscheidungen über ökologische Investitionen? Was wollen wir der nächsten Generation hinterlassen: nur ein profitables Unternehmen oder auch ein Vermächtnis nachhaltigen Wirtschaftens?

Aufgabe für das Familienunternehmen – „Wirkungslandkarte unseres Unternehmens“

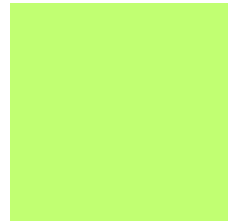
Wählen Sie ein Projekt aus (z. B. Installation einer Photovoltaikanlage, Umstellung der Verpackung, Mitarbeiterprogramm).

Teilen Sie die Familie in 3 Gruppen auf – jede Gruppe beurteilt das Projekt aus einer anderen Perspektive:

- Wirtschaft
- Umwelt
- Soziale Medien

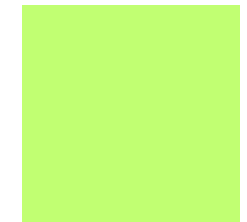
Jede Gruppe erarbeitet zwei konkrete Auswirkungen (sowohl positive als auch potenzielle Risiken) und schlägt einen Indikator zu deren Messung vor. Im Familienrat werden die Ergebnisse in einer übersichtlichen Tabelle zusammengeführt. Es wird festgelegt, welche Indikatoren regelmäßig überwacht werden und wer dafür verantwortlich ist. Das Ergebnis ist eine einfache „Wirkungslandkarte“ für das Unternehmen, die deutlich macht, dass ein Projekt mehr als nur eine finanzielle Dimension hat.

Methoden und Instrumente zur Beurteilung



Methode / Werkzeug	Beschreibung	Nutzung für Familienunternehmen	Verbindung (Qualität / Risiko)
KPIs und Dashboards	Einfache Indikatoren (CO ₂ e, Recyclinganteil, Energieeinsparungen).	Schneller Überblick, einfache Trendbeobachtung, Mitarbeitermotivation.	„Check“ im PDCA-Zyklus, grundlegendes Werkzeug zur Risikoüberwachung.
LCA (Lebenszyklusanalyse)	Bewertung der Auswirkungen eines Produkts/einer Dienstleistung über den gesamten Lebenszyklus hinweg.	Bewertung des ökologischen Fußabdrucks von Produkten (z. B. von Holz bis hin zu Möbeln).	Identifizierung von Umweltrisiken in der Lieferkette.
SROI (Sozialrendite auf Investitionen)	Umwandlung sozialer Leistungen in finanziellen Wert.	Den Wert von Gemeinschaftsprojekten oder Mitarbeitervergünstigungen zum Ausdruck bringen.	Hilft bei der Entscheidung über Investitionen mit einem langen Renditehorizont.
ESG-Berichterstattung (GRI, CSRD, ISO 14001, SBTi)	Standardisierte Rahmenbedingungen zur Messung und Kommunikation von Auswirkungen.	Verpflichtung und Chance – stärkt das Vertrauen von Investoren und Kunden.	Teil der Reputationsrisikoprävention, „Berichterstattung“ im Risikomanagement.
Wirkungslandkarte / Veränderungstheorie	Diagramm der Aktivitäten – Ergebnisse – Resultate – Auswirkungen.	Klare Visualisierung von Projekten für Familie und Mitarbeiter.	Der Begriff „Plan“ im PDCA-Zyklus ist mit der Phase der Risikoidentifizierung verknüpft.

1.Methoden und Instrumente zur Beurteilung – Fortsetzung



Methode / Werkzeug	Beschreibung	Nutzung für Familienunternehmen	Verbindung (Qualität / Risiko)
PDCA-Zyklus (Planen–Durchführen–Überprüfen–Anpassen)	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.	Jedes Projekt im Bereich erneuerbare Energien oder Kreislaufwirtschaft durchläuft klar definierte Phasen: Planung, Umsetzung, Kontrolle und Korrektur.	Verbindet Qualitätsmanagement mit Wirkungsanalyse und gewährleistet ein systematisches Vorgehen.
Risikomanagementprozess (ISO 31000)	Identifizierung → Analyse → Bewertung → Reaktion → Überwachung.	Ermöglicht die Bewältigung sowohl der Bedrohungen als auch der Chancen des grünen Wandels.	In Verbindung mit dem PDCA-Zyklus: In jedem Zyklus werden die Risiken neu bewertet.
Stakeholder-Analyse	Kartierung der Bewertung von Auswirkungen durch verschiedene Gruppen.	Überblick über die Bedürfnisse von Familie, Mitarbeitern, Kunden und der Gemeinschaft.	Beugt Konflikten vor (soziales und Reputationsrisiko).
Szenarioanalyse	Modellierung zukünftiger Szenarien (z. B. steigende Energiepreise, Stagnation bei erneuerbaren Energien).	Hilft dabei, das Familienunternehmen auf verschiedene Übergangswege vorzubereiten.	Klassisches Instrument des strategischen Risikomanagements.
Benchmarking & Best Practices	Vergleich mit führenden Anbietern in diesem Bereich oder in dieser Region.	Inspiration, Motivation, Lernen aus den Fehlern und Erfolgen anderer.	„Handeln“ im PDCA-Zyklus – Prozesse an bewährte Verfahren anpassen.



Praxisbeispiel – PDCA-Zyklus (Planen–Durchführen–Überprüfen–Anpassen) Beispiel für Bürgerenergie

Planen

Vereinbarung zur Analyse des Energieverbrauchs mit der Gemeinde
– Definition der gemeinsamen Ziele

Tun

Installation von Batterien und Zählern, Pilotbetrieb mit Beteiligung von 5 Unternehmen und 20 Haushalten

Überprüfen

Vergleich der Zufriedenheitsfragebögen zur Bewertung von Sparen und Stabilität mit den Zielen

Anpassen

Schutzausweitung, Änderung der Vertragsbedingungen, Investition in zusätzliche Kapazität

Praktisches Beispiel – SROI (Sozialrendite auf Investitionen)

Ein familiengeführtes Lebensmittelunternehmen investierte in ein Schulbildungsprogramm zu gesunder Ernährung und Ökologie für Kinder in der Region. Die SROI-Analyse zeigt, dass selbst relativ geringe Investitionen eine große soziale Wirkung erzielen können. Ein Familienunternehmen kann der Gemeinde somit leicht verdeutlichen, dass sein Projekt eine tiefere Bedeutung hat – nicht nur wirtschaftliche, sondern auch wertebasierte.



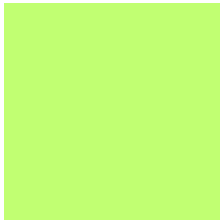
Aufgabe für das Familienunternehmen

*„Wählen Sie Ihre Bewertungsmethode.“ Wählen Sie ein Projekt (z. B. neue Technologie, Wassersparmaßnahmen, Mitarbeiterprogramm, Unterstützung der Gemeinde). Wählen Sie eine Methode zur Wirkungsanalyse, z. B.:
KPIs und Dashboard
PDCA-Zyklus
Wirkungskarte
SROI usw. (aus der obigen Tabelle)*

Wenden Sie die Methode auf Ihr gewähltes Projekt an: Definieren Sie Input, Output, Wirkung und Einfluss und versuchen Sie, diese sowohl in Zahlen als auch in Werten auszudrücken. Präsentieren Sie die Ergebnisse im Familienrat. Ziel ist es, der Familie zu zeigen, dass diese Methoden nicht kompliziert sind und den Wert der ökologischen Transformation – weit über die reinen ROI-Tabellen hinaus – deutlich aufzeigen können.



Interessengruppen und ihre Perspektiven



	Was sie erwarten:	Wie sie die Auswirkungen bewerten:	Indikatoren:
Familie	Kontinuität, Bewahrung von Werten, Stärkung des Familienerbes	Weniger auf kurzfristige Rendite, sondern vielmehr darauf, ob die Investition zur Familienvision passt und 20–30 Jahre Bestand hat.	Einbeziehung der nächsten Generation, Vorhandensein einer Familienstrategie, Grad der Übereinstimmung über Werte
Mitarbeiter	bessere Arbeitsbedingungen, mehr Sicherheit und Möglichkeiten zur Mitarbeit an sinnvollen Projekten	durch spürbare Verbesserungen im Arbeitsalltag und die Frage, ob sie stolz auf ihr Unternehmen sein können.	Mitarbeiterfluktuation, Ergebnisse von Zufriedenheitsumfragen, Teilnahme an Umweltprogrammen, reduzierter Krankenstand
Kunden	Fairness, Transparenz und umweltverträgliche Produkte	durch konkrete Daten (Emissionen, Zertifizierungen, Recyclingmaterialien) und authentische Geschichten	Anteil von Öko-Produkten am Umsatz, NPS (Net Promoter Score), Anzahl der Kunden, die Ökologie als Kaufgrund angeben
Gemeinde und Region	dass das Unternehmen ein „guter Nachbar“ sein, lokale Projekte unterstützen und zu einer saubereren Umwelt beitragen wird.	an sichtbaren Ergebnissen – ob sich das Umfeld verbessert und ob das Unternehmen mit Kommunen, Schulen und NGOs zusammenarbeitet.	Anzahl der Gemeinschaftsprojekte, Investitionsvolumen in der Region, Rückmeldungen der lokalen Behörden
Investoren und Banken	Risikominderung, langfristige Renditen und glaubwürdige ESG-Berichterstattung	unter Verwendung standardisierter Indikatoren (ESG-Rating, CSRD-Konformität, CO2-Fußabdruck)	Volumen der erhaltenen grünen Kredite, Anteil der aus ESG-Fonds finanzierten Projekte, Ergebnisse externer Audits



Spezifische Projektauswirkungen

Familie



Das Unternehmen wird als „guter Nachbar“ wahrgenommen; es besteht eine generationsübergreifende Vereinbarung, dass das Projekt auch jenseits wirtschaftlicher Aspekte Sinn macht.

Mitarbeiter



Höhere Loyalität, Möglichkeiten zur Teilnahme an Workshops (z. B. Vorträge in Schulen).

Kunden



Stärkeres Vertrauen in die Produkte des Unternehmens, Marke verbunden mit Verantwortung.

Gemeinschaft / Schule



75 % der Eltern berichten von einer Verhaltensänderung, der Verbrauch von Einwegplastik in der Schulkantine hat sich um 40 % reduziert.

Investoren / Banken



SROI = 3:1, positive PR, höhere Wahrscheinlichkeit für grüne Finanzierung.

Reflexionsfragen

- **Familie** – Gibt es innerhalb der Familie eine klare Übereinkunft darüber, was wir unter „Erfolg“ im Bereich Nachhaltigkeit verstehen? Werden unsere Werte tatsächlich in konkrete Projekte umgesetzt?
- **Mitarbeiter** – Wie oft geben wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Ansichten zu Umweltprojekten zu äußern? Sind wir in der Lage, ihr Feedback in konkrete Maßnahmen umzusetzen?
- **Kunden** – Sehen unsere Kunden Ökologie als Grund, bei uns zu kaufen? Oder nutzen wir diese Kommunikationschance noch nicht voll aus?
- **Gemeinschaft** – Sind wir als „guter Nachbar“ sichtbar? Präsentieren wir unsere Projekte so, dass die Gemeinde oder die Schule einen echten Nutzen davon hat?
- **Investoren / Banken** – Könnten wir unsere ökologischen und sozialen Auswirkungen so darstellen, dass wir bessere Finanzierungsbedingungen erhalten?

Aufgabe für das Familienunternehmen – „Stakeholder-Impact-Audit“

Wählen Sie ein konkretes Projekt (z. B. Installation energiesparender Technologien, neue Verpackungen, Unterstützung der Gemeinde). Teilen Sie die Familie und die wichtigsten Mitarbeiter in Gruppen ein – jede Gruppe übernimmt die Rolle eines Stakeholders: Familie, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinde, Investoren/Banken.

Jede Gruppe erstellt eine kurze Übersicht:

- Was erwarten sie von dem Projekt?
- Wie würden sie den Erfolg messen?
- Welche Indikatoren sind für sie entscheidend?

Alles in eine gemeinsame Tabelle eintragen (Stakeholder-Impact-Map).

Diskussion

Wo stimmen die Erwartungen überein, und wo könnten Konflikte oder Differenzen entstehen?

Das Ergebnis ist ein praxisorientiertes Stakeholder-Audit, das dem Unternehmen aufzeigt, ob seine Projekte tatsächlich für alle wichtigen Gruppen sinnvoll sind – und wo es in der Kommunikation und der Wirkungsmessung Verbesserungspotenzial gibt.

Herausforderungen und Fallstricke der Folgenabschätzung

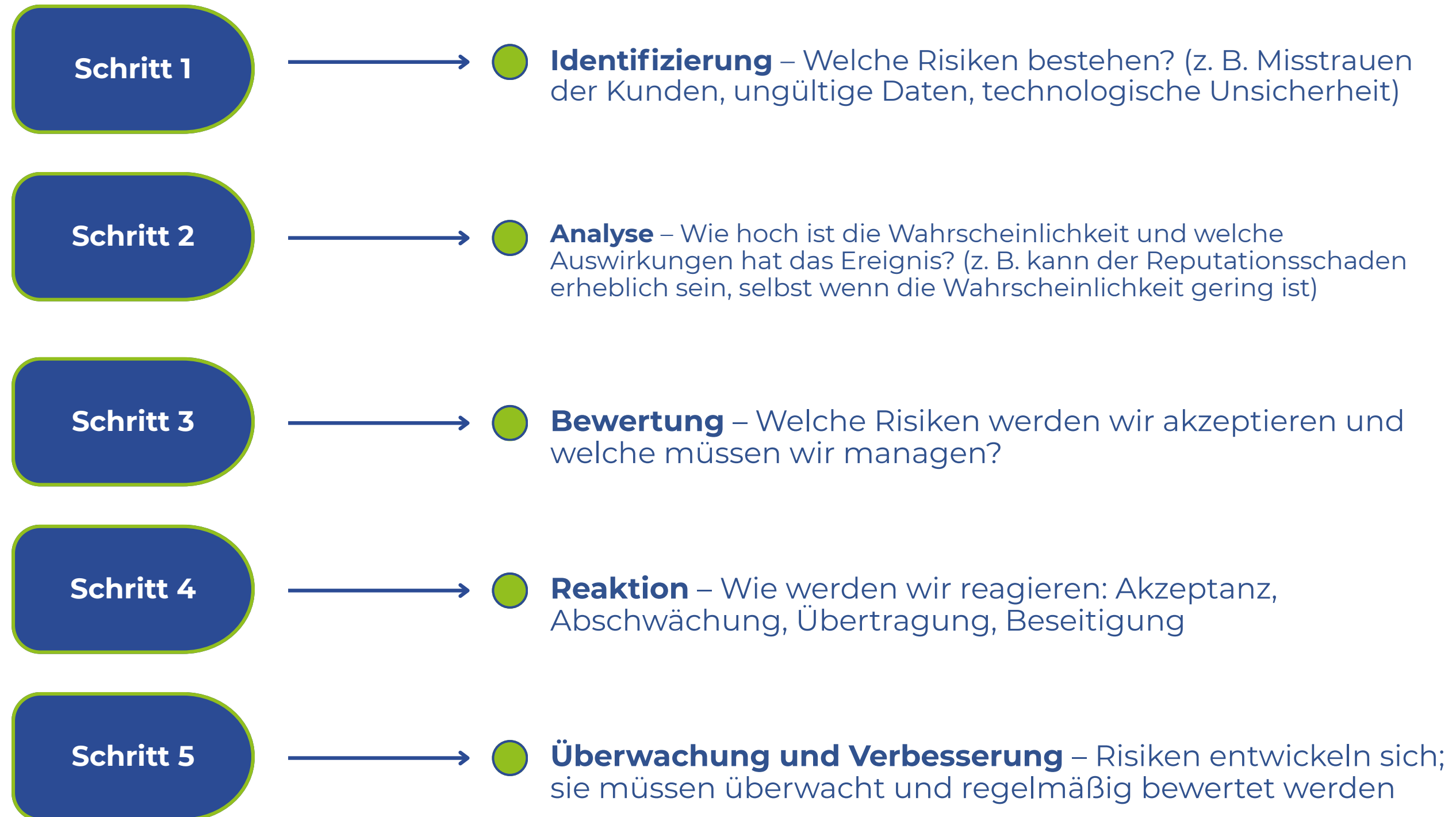


Typische Falle	Risiko	Beispiel	Wie man damit umgeht
Greenwashing vs. Glaubwürdigkeit	Das Unternehmen präsentiert lediglich „schöne Zahlen“, kann die Stakeholder aber nicht von den tatsächlichen Auswirkungen überzeugen.	Auf der Website heißt es „wir reduzieren Emissionen“, aber es fehlen konkrete Daten oder unabhängige Bestätigungen.	Transparente Berichterstattung, Nutzung unabhängiger Prüfungen und Datenvalidierung, klare Kommunikation von Fakten.
Mangel an Daten und Messbarkeit	Manche Auswirkungen (z. B. der sozio-emotionale Wert) sind schwer zu quantifizieren.	Die Familie empfindet Stolz und Kontinuität, aber es gibt keinen Indikator, der dies klar zum Ausdruck bringt.	Kombinieren Sie harte (numerische) und weiche (Umfragen, Feedback) Indikatoren; beginnen Sie mit Pilotprojekten.
Konflikt zwischen kurzfristigem ROI und langfristigen Auswirkungen	Der Gründer fordert eine schnelle Rendite, während seine Nachfolger ein langfristiges Vermächtnis anstreben.	Ein Solarkraftwerk mit einer Amortisationszeit von 12 Jahren wird als zu riskant angesehen, obwohl es die langfristige Stabilität stärkt.	Führen Sie Familiengespräche über Werte; kombinieren Sie Projekte mit schnellem Erfolg mit langfristigen Investitionen.
Unterschiedliche Erwartungen der Interessengruppen	Was die Familie als Erfolg betrachtet, wird von Mitarbeitern oder Kunden möglicherweise nicht geteilt.	Die Kunden erwarten Öko-Zertifizierungen, während die Familie vor allem Werte und Traditionen vermittelt.	Erstellen Sie eine Stakeholder-Map und kommunizieren Sie die Ergebnisse regelmäßig an jede Gruppe in ihrer eigenen, verständlichen Sprache.
Komplexität und Bürokratie	Der Versuch, zu viele Indikatoren zu erfassen, führt zu Überlastung und Demotivation.	Das Unternehmen sammelt Dutzende von KPIs, aber niemand wertet sie tatsächlich aus.	Konzentrieren Sie sich auf 3–5 Schlüsselindikatoren, verfolgen Sie andere nur zur Orientierung; verwenden Sie digitale Dashboards.



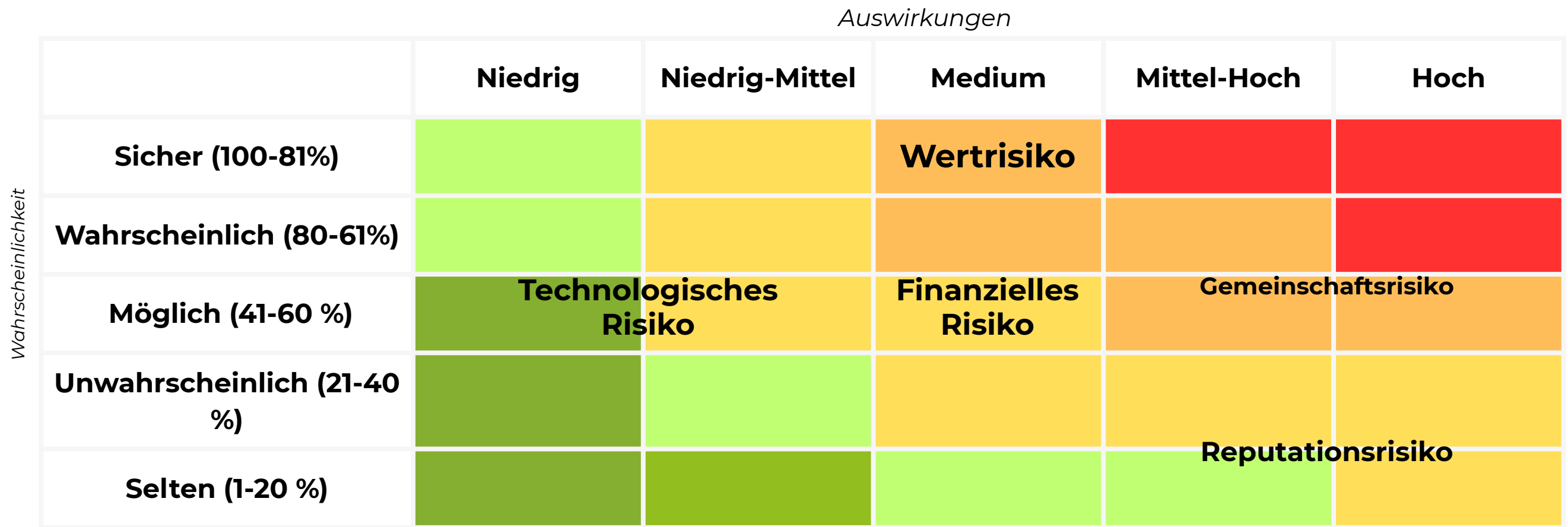
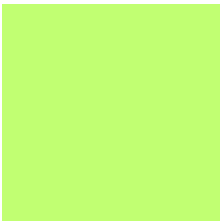
Wie geht das? Grundsätze des Risikomanagements

Gemäß der ISO 31000-Methodik und bewährten Verfahren können wir bei der Folgenabschätzung wie folgt mit Risiken arbeiten:



Praktisches Beispiel – Eine Risikokarte

Eine Risikokarte visualisiert die wichtigsten Unsicherheiten, die während der Umsetzung Ihres Projekts auftreten können. Das folgende Beispiel zeigt eine Risikokarte eines Lebensmittelunternehmens, das ein neues Bildungsprogramm starten möchte.



Achsen der Karte

- **X-Achse** – Auswirkung (niedrig, mittel, hoch): Wie schwerwiegend wären die Folgen, wenn es passiert?
- **Y-Achse** – Wahrscheinlichkeit (niedrig, mittel, hoch): Wie häufig kann das Risiko eintreten?

Farbzonen

- **Grün** = geringes Risiko (keine besonderen Maßnahmen erforderlich, nur Überwachung).
- **Gelb** = mittleres Risiko (erfordert Präventivmaßnahmen oder fortlaufende Überwachung).
- **Rot** = hohes Risiko (muss aktiv gemanagt oder das Projekt angepasst werden).

Spezifische Risiken (Beispiele)

- **Finanzielles Risiko**
- **Reputationsrisiko** (Greenwashing)
- **Technologisches Risiko** (Programmbewertung)
- **Wertbasiertes Risiko** (familiäre Meinungsverschiedenheit)
- **Risiko für die Gemeinschaft** (mangelndes Interesse seitens der Schulen)



Reflexionsfragen

- Wie können wir sicherstellen, dass unsere Kommunikation über Auswirkungen glaubwürdig und transparent ist und nicht in Greenwashing abgeleitet?
- Welche Auswirkungen in unserem Unternehmen lassen sich leicht messen (z. B. Energieverbrauch) und welche sind schwer messbar (z. B. Stolz, Vertrauen, Zusammenhalt)? Wie können wir diese Diskrepanz überbrücken?
- Wie können wir kurzfristige finanzielle Ziele (ROI) mit dem langfristigen Vermächtnis für die nächste Generation in Einklang bringen?
- Sind alle unsere Stakeholder (Familie, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinde, Banken) zufrieden damit, wie wir ihnen die Ergebnisse präsentieren? Wer wird dabei am meisten vernachlässigt?
- Sammeln wir zu viele unnötige Daten? Welche 3–5 Indikatoren sollten für uns wirklich entscheidend sein?



Aufgabe für das Familienunternehmen: „Analyse der Herausforderungen und Fallstricke“

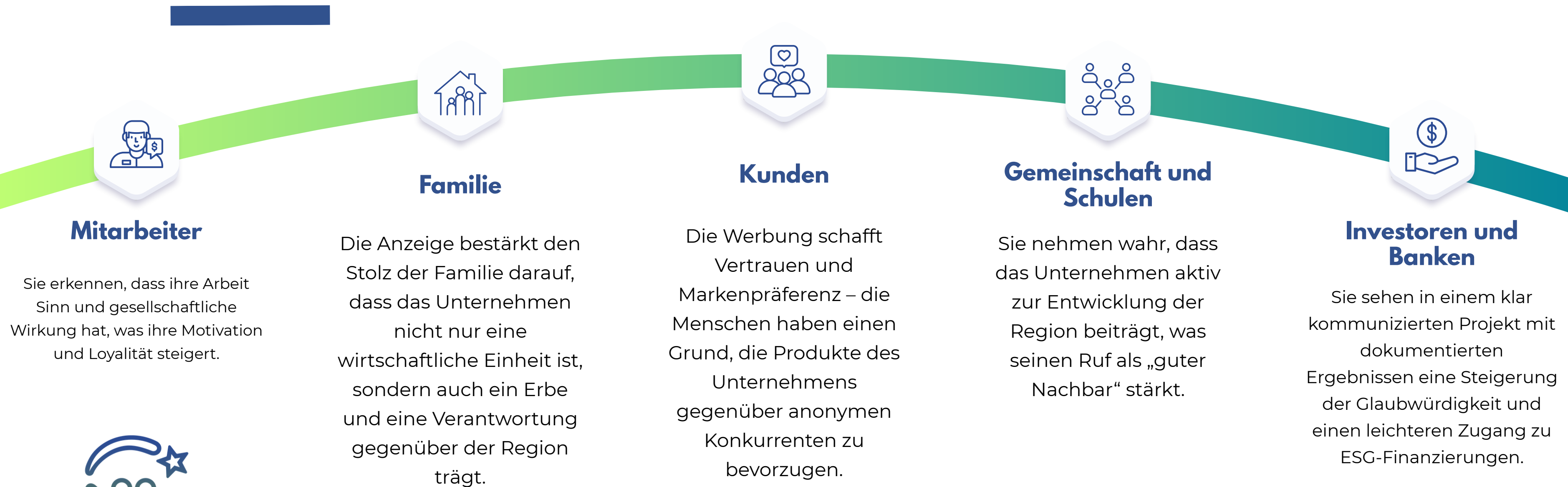
Wählen Sie ein laufendes oder geplantes Projekt. Identifizieren Sie fünf zentrale Fallstricke (z. B. Greenwashing, Datenmangel, ROI vs. Legacy-Systeme, unterschiedliche Erwartungen der Stakeholder, Bürokratie). Erläutern Sie für jeden Fallstrick Folgendes:

- Warum ist das für unser Unternehmen relevant?
- Welches konkrete Beispiel aus dem realen Leben bezieht sich darauf?
- Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um das Risiko zu mindern?

Halten Sie die Antworten in einer einfachen Risikotabelle fest und besprechen Sie diese im Familienrat. Vereinbaren Sie abschließend drei prioritäre Schritte, die die Qualität Ihrer Folgenabschätzung unmittelbar verbessern. Das Ergebnis ist ein praxisorientierter Familienaktionsplan, der dem Unternehmen hilft, die häufigsten Fallstricke zu vermeiden und die Glaubwürdigkeit seiner ökologischen Transformation zu stärken.

Folgenabschätzung der Unternehmenskommunikation im Kontext der grünen Transformation

Kommunikation selbst ist einer der wichtigsten Faktoren für die ökologische Transformation. Die Stakeholder müssen die von Ihnen ergriffenen ökologischen Maßnahmen verstehen, ihnen vertrauen und deren Bedeutung spüren. Eine Wirkungsanalyse der Unternehmenskommunikation zeigt daher, ob das Unternehmen tatsächlich Vertrauen und Motivation stärkt oder ob die Gefahr von Greenwashing besteht.



Ökonomische und reputationsbezogene Auswirkungen der Kommunikation

01

- Vorteil: Ein besserer Ruf zieht Kunden an und erleichtert den Zugang zu Finanzierungen.
- Indikatoren: Umsatzwachstum bei „grünen“ Produkten, Anzahl der Medienberichte, ESG-Rating.
- Beispiel: Das Unternehmen legt die CO₂-Daten transparent offen und erhält dadurch einen günstigeren Kredit von der Bank.

Soziale Auswirkungen der Kommunikation

02

- Vorteil: Die Mitarbeiter verstehen den Sinn des Übergangs und sind stolz darauf.
- Indikatoren: Ergebnisse interner Umfragen, Beteiligungsgrad an Öko-Projekten.
- Beispiel: Ein interner Newsletter erläutert die Bedeutung jeder Investition – die Mitarbeiterfluktuation sinkt.

Auswirkungen auf Kunden und die Gemeinschaft

03

- Vorteil: Kunden und die Gemeinschaft vertrauen der Marke und nehmen sie als „guten Nachbarn“ wahr.
- Indikatoren: NPS (Net Promoter Score), Anteil der Kunden, die ökologische Gründe für den Kauf angeben, Feedback der Gemeinde.
- Beispiel: Eine Brauerei in Familienbesitz stellt ihr Baumpflanzprojekt vor – die Gemeinde stärkt die Loyalität, und die Kunden identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.

Aufgabe für das Familienunternehmen: „Überprüfung der Kommunikationsauswirkungen“

Wählen Sie drei konkrete Kommunikationsaktivitäten Ihres Unternehmens (z. B. Pressemitteilung, Social-Media-Post, interner Newsletter usw.). Bewerten Sie diese aus der Perspektive der Stakeholder (Familie, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinde, Bank). Antwort:

- Sind die Botschaften verständlich?
- Werden sie durch konkrete Daten oder nur durch Slogans gestützt?
- Vermitteln sie den Beteiligten ein Gefühl von Vertrauen und Sinn?

Erstellen Sie eine Tabelle zur Bewertung der Auswirkungen der Kommunikation und schlagen Sie 2–3 Schritte zur Verbesserung vor.



Abschließender Gedanke

Die Folgenabschätzung ist nicht nur ein technisches Instrument, sondern vor allem ein Weg, dem gesamten grünen Wandel Sinn zu verleihen. Familienunternehmen haben dank ihrer Werte und ihrer langfristigen Perspektive die einzigartige Chance zu zeigen, dass Erfolg nicht allein an finanziellen Ergebnissen gemessen wird. Ebenso wichtig sind ökologische Vorteile, sozialer Zusammenhalt, Kundenvertrauen und ein guter Ruf in der Gemeinschaft. „Das wahre Vermächtnis eines Familienunternehmens bemisst sich nicht nur in Zahlen, sondern auch an der Art der Welt, die es seinen Kindern und der Gemeinschaft, in der es tätig ist, hinterlässt.“



Mehr zu entdecken (Ressourcen & Weiterführende Literatur)

- ESG-News. (2025). ESG-News – Nachhaltigkeitsnachrichten, ESG-Investitionen, Veranstaltungen ... ESG-News. Eine Website mit aktuellen Nachrichten, Berichten und Analysen zu ESG-Trends, grünen Technologien, Regulierung und Klimafinanzierung. Link zur Website: <https://esgnews.com/>.
- FamilyBusiness.org. (2025). Familienunternehmen – Verbesserung des Unternehmertums und der Effektivität von Familienunternehmen durch Forschung und Austausch bewährter Verfahren. Internationales Portal mit einer umfangreichen Datenbank an Artikeln, Forschungsergebnissen und Fallstudien zu Familienunternehmen, ihren Werten, Nachfolgeplanung und Nachhaltigkeit. Link zur Website: <https://familybusiness.org/>.
- IMD – Institut für Managemententwicklung. (2024). Wie grün sind Familienunternehmen? Von IMD. Blog und Forschungsarbeiten widmen sich der Frage, wie Familienunternehmen den ökologischen Wandel angehen und welche Vorteile und Herausforderungen damit verbunden sind. Link zur Website: <https://www.imd.org/>.
- Family Firm Institute (FFI). (2025). Family Business Review & FFI Practitioner. Berufsverband mit Zugang zur Fachzeitschrift „Family Business Review“ und praxisorientierten Newslettern zu Strategie, Unternehmensführung und Nachhaltigkeit in Familienunternehmen. Link zur Website: <https://www.ffi.org/>.
- Allianz für Kreislaufwirtschaft. (2025). Allianz für Kreislaufwirtschaft: Startseite. Eine Plattform, die sich auf Bildung, Wissensaustausch und die Unterstützung der Anwendung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien in Unternehmen, einschließlich Familienbetrieben, konzentriert. Link zur Website: <https://circulareconomyalliance.com/>.
- IESE Family Business Blog. (2025). Das „S“ in ESG: Soziales Engagement in Familienunternehmen. Ein Blog der Universität reflektiert die Rolle von sozialer Verantwortung und Werten in Familienunternehmen und bietet praktische Einblicke in den Zusammenhang zwischen ESG und Familiendynamik. Link zur Website: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Referenzen

- Jaffe, D. (2020). Von den Enkeln geliehen: Die Entwicklung hundertjähriger Familienunternehmen. Wiley.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Langfristiges Management: Lehren für Wettbewerbsvorteile von erfolgreichen Familienunternehmen. Harvard Business School Press.
- Kraus, S., Clauss, T. & Kallmuenzer, A. (Hrsg.). (2023). Forschungshandbuch zu Familienunternehmen. Edward Elgar Publishing.



Setzen Sie auf Nachhaltigkeit mit SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

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.



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**