



Schulungsmodule zum Thema Ökotransformation

MODUL 13: Fahrplan für die grüne Transformation in Familien-KMU

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:

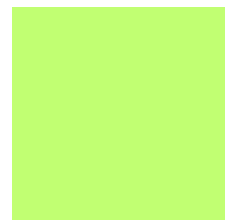
- ein klares Verständnis dafür gewinnen, was es bedeutet, einen realistischen Fahrplan für die grüne Transformation in einem familiengeführten KMU zu erstellen.
- Lernen Sie, die wichtigsten Planungsschritte anzuwenden (Ausgangsanalyse, Zieldefinition, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Strategien, Ressourcen, Feedback).
- Lernen Sie, wie Sie Familie, Mitarbeiter und Partner in den Planungsprozess einbeziehen können.

- verstehen, wie man messbare Indikatoren festlegt (KPI, ROI, CO₂e, Energie-Selbstversorgung),
- sich mit den Instrumenten vertraut machen (Förderprogramme, Bürgerenergie, Stromabnahmeverträge, Kreislaufösungen).
- in der Lage zu sein, eine Vision in einen Aktionsplan für 12 bis 36 Monate für das eigene Unternehmen umzusetzen.

Einführung

Ein Fahrplan (manchmal auch als „Reiseplan“ oder „Schrittplan“ bezeichnet) ist ein visuelles und strategisches Instrument, das aufzeigt, wohin das Unternehmen steuert, welche Schritte dafür notwendig sind und in welchem Zeitrahmen. Im Gegensatz zu einer klassischen Strategie, die sich oft auf Visionen und langfristige Ziele beschränkt, bietet ein Fahrplan konkrete Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Ressourcen. Er schlägt somit die Brücke zwischen Idee und Alltag.

Im Kontext der Energiewende ist ein Fahrplan besonders wichtig. Er hilft, familiäre Werte mit konkreten Investitionen und Entscheidungen in Einklang zu bringen. Er gibt den Mitarbeitern einen klaren Plan, was wann umgesetzt wird. Er erleichtert die Kommunikation mit Partnern, Kunden und der Öffentlichkeit und stärkt die Glaubwürdigkeit bei Banken, Investoren und Förderinstitutionen.



Schlüsselkonzepte



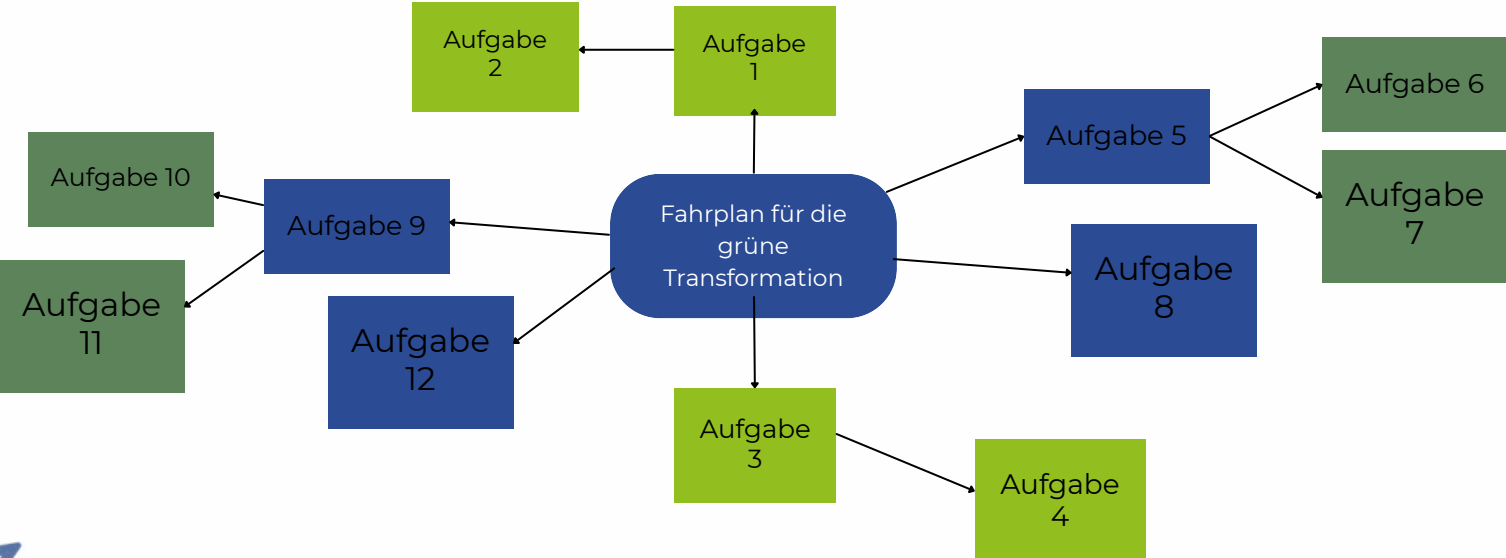
Wer trägt zur Erstellung eines Fahrplans bei?

- Familie und Eigentümer – legen die langfristige Vision fest: „Wo wollen wir hin und was wollen wir der nächsten Generation weitergeben?“
- Management und Mitarbeiter – die Vision in konkrete Projekte und Maßnahmen umsetzen.
- Externe Partner – Berater, Banken, Förderinstitutionen, Technologieanbieter, die Know-how und Lösungen liefern.
- Community und Kunden – beeinflussen indirekt die Roadmap, da ihre Erwartungen und Bedürfnisse bestimmen, was für das Unternehmen wichtig ist zu kommunizieren und umzusetzen.

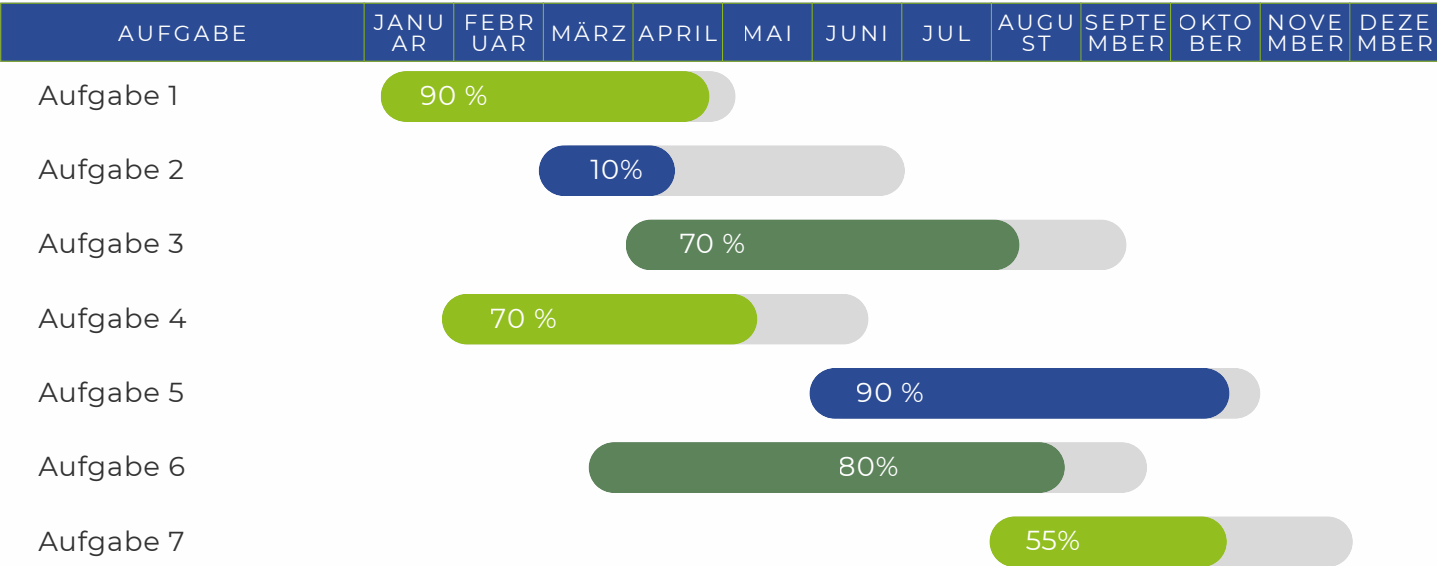
1. Wie sieht ein Fahrplan aus?

Es kann in Form eines **Zeitplans** (z. B. 12–36 Monate), eines **Gantt-Diagramms** oder einer **Mindmap** vorliegen. Es listet konkrete Projekte auf (von schnellen Erfolgen bis hin zu langfristigen Investitionen), zugewiesene Rollen und Verantwortlichkeiten und legt messbare Kennzahlen und KPIs für den Erfolg fest (z. B. CO₂e, Recyclingquote, eingesparte MWh).

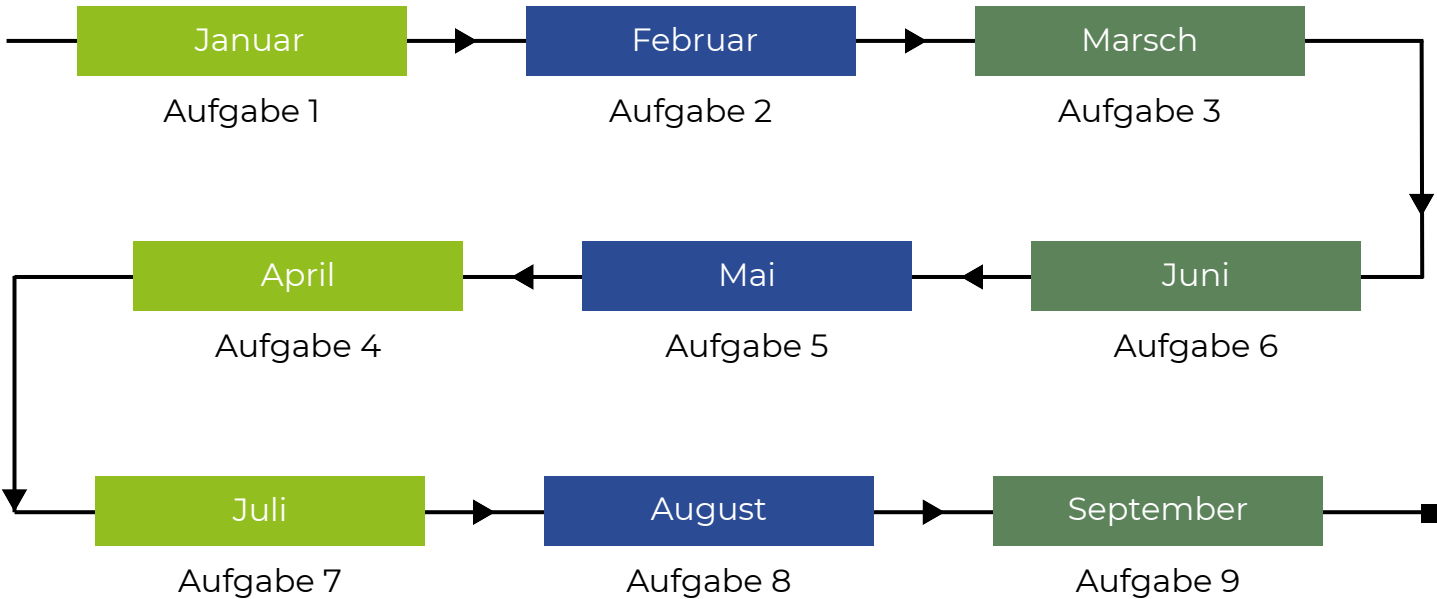
Mindmap



Gantt-Diagramm



Zeitleiste



Werkzeuge zur Erstellung einer Roadmap

Traditionell wurden Roadmaps auf Tafeln oder in Präsentationen dargestellt. Heute gibt es eine Vielzahl digitaler und moderner Tools, die Visualisierung und Zusammenarbeit erleichtern, wie zum Beispiel:



Excel / Google Tabellen

einfacher Ausgangspunkt, übersichtliche Tabelle mit Schritten, Meilensteinen und Budgets



KI-Assistenten

Szenarien simulieren (z. B. ROI von Solarinvestitionen, CO₂-Einsparungen)



Mobile Apps

Den Mitarbeitern ermöglichen, die Auswirkungen ihrer Arbeit zu sehen (Verbrauch, Einsparungen, Recycling).



PowerPoint / Canva

Visuelles Format, leicht innerhalb der Familie und im Unternehmen zu teilen



Interaktive Dashboards (Power BI, Tableau)

in Echtzeit zeigen, wie das Unternehmen seine ökologischen Ziele erreicht.



Spezialisierte ESG-/Erneuerbare-Energien-Tools

z. B. Sphera, Plan A, Sweep, die den CO₂-Fußabdruck, die Emissionen und die Auswirkungen einzelner Schritte erfassen.



Trello, Asana, ClickUp

Projektmanagement-Apps, die die Zuweisung von Aufgaben, die Verfolgung von Fristen und Live-Updates der Roadmap ermöglichen.



Miro, Wandgemälde

Digitale Whiteboards, auf denen Familie und Team gemeinsam den Fahrplan erstellen und Szenarien visualisieren können.



Kollaborative Plattformen

Familienunternehmen können Strategien und Erfahrungen innerhalb von Verbänden und Unternehmensnetzwerken austauschen.



1. Beispiel einer in Microsoft Excel erstellten Roadmap:

Monat	Aktivität	Verantwortung	Messbares Ziel	Voraussichtliche Kosten
0-3	Basisanalyse (Verbrauch, Emissionen, Prozesse)	ESG-Koordinator/externer Berater	Bericht mit Basisdaten erstellt	2.000 € – 4.000 €
2-6	Definition von Vision und Zielen	Familienrat + Management	Ökologische Mission in einem Satz, 3–5 Hauptziele	Interne Workshops
3-12	Schnelle Erfolge (LED, Wärmerückgewinnung, Digitalisierung)	Technischer Leiter + Wartungsteam	10% Reduzierung des Energieverbrauchs	20.000 € – 40.000 €
12-24	Strategische Projekte (Photovoltaikanlagen, Elektromobilität, FSC-Verpackungen)	Projektmanager + CFO	Installation einer 250-kWp-Photovoltaikanlage, 20 % der Fahrzeugflotte elektrisch	200.000 € – 600.000 € (mit Subventionen)
24-36	Expansion und Partnerschaften (Gemeinschaftsenergie, Kreislaufwirtschaft)	Geschäftsführer + Partnerschaft mit Gemeinde/Lieferanten	Schließen Sie sich einer Energiegemeinschaft an, 50 % der Verpackungen werden im Kreislauf geführt.	80.000 € – 200.000 €
0-36	Messung und Berichterstattung (KPIs, CO ₂ e, ESG-Berichte)	ESG-Koordinator + Controlling	Jährlicher ESG-Bericht, KPI-Dashboard	8.000 € – 20.000 € / Jahr

7 wichtige Schritte zur Erstellung einer Roadmap

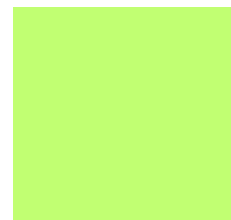
Die Erstellung eines Fahrplans ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein schrittweiser Prozess, der ein Familienunternehmen von der ersten Analyse bis zur langfristigen Einbindung aller wichtigen Akteure begleitet. Jeder Schritt folgt seiner eigenen Logik und baut auf dem vorherigen auf – von der Erfassung der Ausgangssituation über die Definition von Visionen und Zielen, die Festlegung von Meilensteinen und die Finanzierung bis hin zur klaren Rollenverteilung, der Erfolgsmessung und der Kommunikation mit den Stakeholdern. Erst wenn diese Schritte miteinander verknüpft sind, entsteht ein funktionaler und realistischer Fahrplan.





Schritt 1 – Basisanalyse

Die Bestandsaufnahme ist der erste Schritt zur Erstellung eines realistischen Fahrplans. Ohne den aktuellen Stand der Unternehmensleistung in den Transformationsbereichen (wie Energie, Produktion, Verpackung, Umweltverträglichkeit, Unternehmenskultur und Kommunikation mit der Öffentlichkeit) zu kennen, ist es unmöglich, Ziele zu setzen oder Fortschritte zu messen. Nur wenn wir unseren heutigen Standpunkt kennen, können wir verantwortungsvoll entscheiden, wohin wir morgen wollen. Die Bestandsdaten dienen als Vergleichsmaßstab – sie ermöglichen es uns, zukünftige Einsparungen und Verbesserungen zu vergleichen. Sie helfen außerdem, sowohl kurzfristige Erfolge als auch strategische Investitionen zu identifizieren.



Schritt 1 – Basisanalyse



Zu analysierende Bereiche (intern vs. extern)

Was wir intern erledigen können (Do-it-yourself-Ansatz)	Wann es ratsam ist, externe Experten einzubeziehen
Energie – grundlegender Überblick über den Verbrauch anhand von Rechnungen und Zählerständen, Aufzeichnung der Brennstoffkosten.	Detailliertes Energieaudit – zertifizierte Auditoren können konkrete Einsparungen ermitteln und Amortisationszeiten berechnen.
Transport – Bestandsaufnahme des Fahrzeugbestands, Auswertung des durchschnittlichen Kraftstoffverbrauchs und der Emissionen auf Basis der Fahrzeugpapiere.	Die Berechnung des CO ₂ -Fußabdrucks (CO ₂ e) – insbesondere Scope 3 (Emissionen in der Lieferkette) – erfordert spezialisiertes Know-how und spezielle Software.
Produktion und Betrieb – Erfassung von Abfallströmen, Aufzeichnung des Wasser- und Materialverbrauchs.	Technologische Produktionsaudits – z. B. Messung der Maschineneffizienz, Optimierung von Logistik- oder Bewässerungssystemen.
Produkte und Verpackung – Liste der verwendeten Materialien, Überprüfung der Zertifizierungen (FSC, PEFC, Recyclinganteil).	Ökodesign von Produkten und Verpackungen – Berater können Kreislaufösungen entwerfen und den Lebenszyklus bewerten (LCA).
Menschen und Kultur – Befragungen unter Mitarbeitern und deren Familienangehörigen, interne Interviews.	Governance und ESG-Berichterstattung – ein externer Moderator oder Berater hilft bei der Festlegung von KPIs, Berichtsrahmen (GRI, CSRD) und „No-Go“-Grenzen.
Gemeinschaft und Öffentlichkeit – einfacher Überblick über die Aktivitäten (Sponsoring, Zusammenarbeit mit der Gemeinde).	Umweltprojekte in der Landschaft – Zusammenarbeit mit NGOs oder Biodiversitätsexperten.

Schritt 1 – Basisanalyse

Methoden und Werkzeuge zur Verwendung

- Energie- und Umweltprüfungen
- Berechnung des CO₂-Fußabdrucks (CO₂e) – Scope 1, 2, 3
- Abbildung von Prozessen und Materialflüssen
- Umfragen unter Mitarbeitern, Familienangehörigen und der Gemeinde
- Benchmarking (Vergleich mit der Branche)



Schritt 1 – Basisanalyse

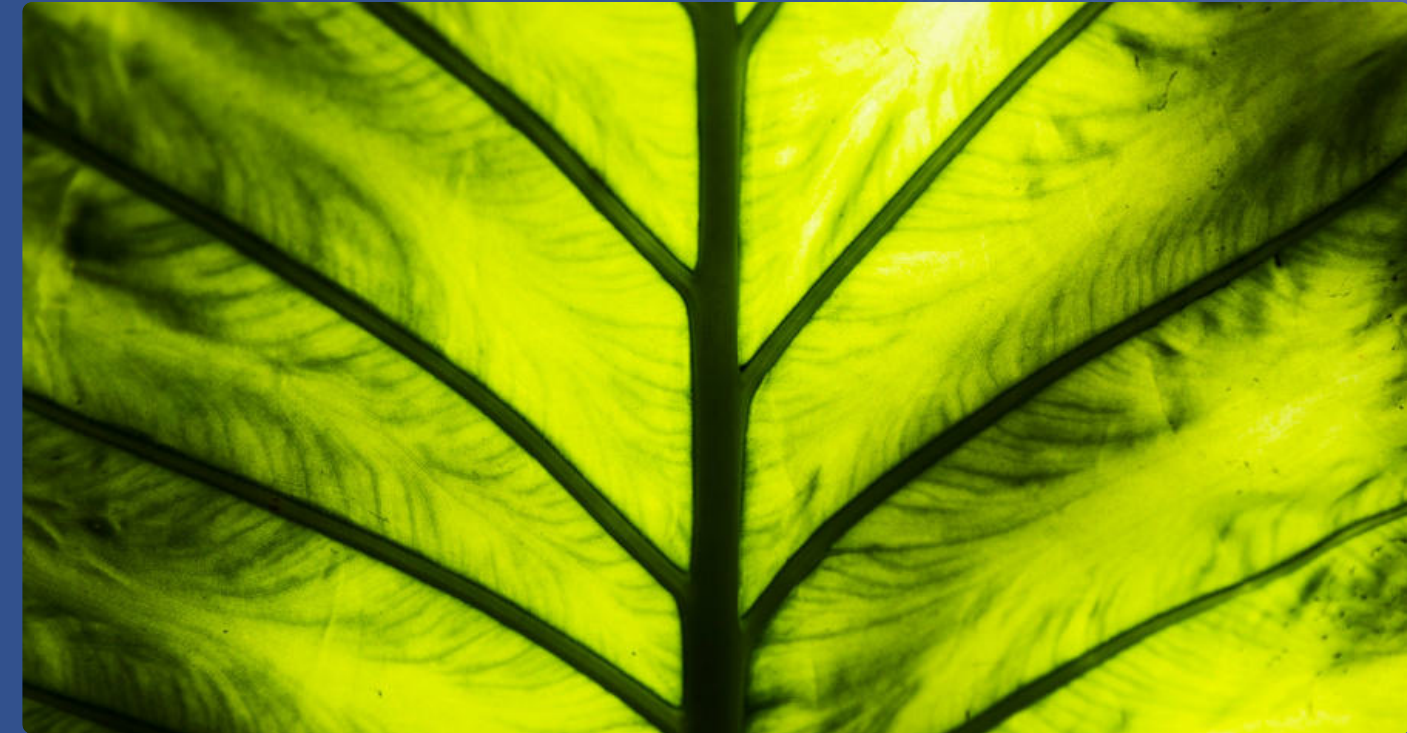
Konkrete Beispiele realer Unternehmen in ganz Europa

Unternehmen	Aktivitäten zur grünen Transformation (RES)	Schritte zur Analyse der Ausgangssituation
Delphi (CZ)	Installation von Photovoltaik-Kraftwerken (3×30 kW), Wärmepumpen	Bewertung des Stromverbrauchs, Ermittlung von Lastspitzen, Amortisationsberechnung, Überwachung von Produktion und Verbrauch
Mårdskog & Lindkvist (SE)	Effizientere Lagerhallen (Wärmerückgewinnung) + Biogas-Lkw	Überwachung von Temperatur und Verbrauch, Logistikanalyse, Erfassung von Transportemissionen
Elektrofink (DE)	Neue Produktionsanlage mit 160 kW PV-Anlage	Energieaudit, Verbrauchsszenarien, Kapazitätsberechnungen, Entwicklungsplan für erneuerbare Energien
Salvadori Arte (IT)	Implementierung von LED-Beleuchtung + Vorbereitung für Photovoltaik	Analyse des Gas- und Stromverbrauchs, Kostenvergleich der Optionen, Bewertung der Einsparungen

Schritt 1 – Basisanalyse

Reflexionsfragen

- Verfügen wir aktuell über verlässliche Daten zu unserem Energie- und Gasverbrauch, unseren Emissionen, Abfällen und Verpackungen, oder stützen wir uns lediglich auf Schätzungen?
- In welchen Bereichen können wir die Analyse selbst durchführen und wo benötigen wir externe Unterstützung?
- Was sind unsere größten „Informationslücken“ (z. B. Scope-3-Emissionen, Abfallmanagement, Auswirkungen auf die Bevölkerung)?
- Sind unsere Daten mit Branchenstandards vergleichbar? Wenn nicht, wie werden wir sie ergänzen?
- Wer innerhalb der Familie oder des Unternehmens ist für die Erfassung und Aktualisierung dieser Daten verantwortlich?



Aufgabe für das Unternehmen

- Wählen Sie 3 Schlüsselbereiche (z. B. Energie, Transport, Verpackung) aus und führen Sie eine grundlegende Analyse durch:
- Sammeln Sie verfügbare interne Daten (Rechnungen, Aufzeichnungen, Inventar).
- Geben Sie an, ob es sich bei den Daten um exakte (harte) oder geschätzte Daten handelt.
- Prüfen Sie, ob Sie diesen Bereich intern überwachen können oder ob externe Experten benötigt werden.
- Das Ergebnis ist eine einfache Tabelle „Was wir wissen – Wie zuverlässig – Intern / Extern“, die die Grundlage für den Fahrplan bildet.

Schritt 2 – Vision und Ziele definieren

Nach der ersten Analyse folgt die Entwicklung einer Vision und messbarer Ziele. Die Vision beantwortet die Frage: „Wo wollen wir als Familienunternehmen hin?“ Die Ziele definieren: „Wie und bis wann werden wir unseren Fortschritt messen?“ Damit Vision und Ziele sinnvoll sind, müssen sie nach der SMARTER-Methode formuliert werden. Jedes Ziel sollte:



Schritt 2 – Vision und Ziele definieren

Praktische Beispiele

Delfy (CZ) – Photovoltaik und Wärmepumpen

- **Vision:** „Ein energieautarkes Unternehmen mit minimaler Abhängigkeit von externen Quellen zu sein.“
- **Kurzfristiges SMARTER-Ziel:** „Innerhalb von 12 Monaten soll die Eigenstromerzeugung aus Photovoltaik durch die Installation einer zusätzlichen Kapazität von 10 kW um 10 % gesteigert werden.“
- **Langfristiges SMARTER-Ziel:** „Bis 2030 soll durch eine Kombination aus Photovoltaik, Speichern und Wärmepumpen eine Energie-Selbstversorgung von 80 % erreicht werden.“

Mårdskog & Lindkvist (SE) – Biogas und Transport

- **Vision:** „Den CO₂-Fußabdruck unserer Logistikdienstleistungen zu reduzieren und unseren Ruf als verantwortungsbewusster, familiengeführter Großhändler zu wahren.“
- **Kurzfristiges SMARTER-Ziel:** „Innerhalb von 2 Jahren sollen 20 % der Fahrzeugflotte durch Biogasfahrzeuge ersetzt und die CO₂-Emissionen des Verkehrssektors im Vergleich zu 2022 um 15 % reduziert werden.“
- **Langfristiges SMARTER-Ziel:** „Bis 2035 soll die gesamte Flotte mit elektrischen oder anderen emissionsfreien Antrieben betrieben werden.“

Schritt 2 – Vision und Ziele definieren

Aufgabe für das Familienunternehmen

Nutzen Sie die Ergebnisse Ihrer Basisanalyse und wählen Sie 2–3 Prioritätsbereiche aus (z. B. Energie, Transport, Verpackung).

Notieren Sie für jeden Bereich Folgendes:

- **Eine Vision (wohin wir gelangen wollen), und**
- **Zwei SMARTER-Ziele:**
- **Eine kurzfristige (innerhalb von 12–24 Monaten),**
- **Eine langfristige (5–10 Jahre).**

Stellen Sie sicher, dass die Ziele folgende sind:

- **Messbar (numerische Indikatoren),**
- **Realistisch (Kosten/Ressourcen),**
- **Evaluierbar und anpassungsfähig (kann regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden).**

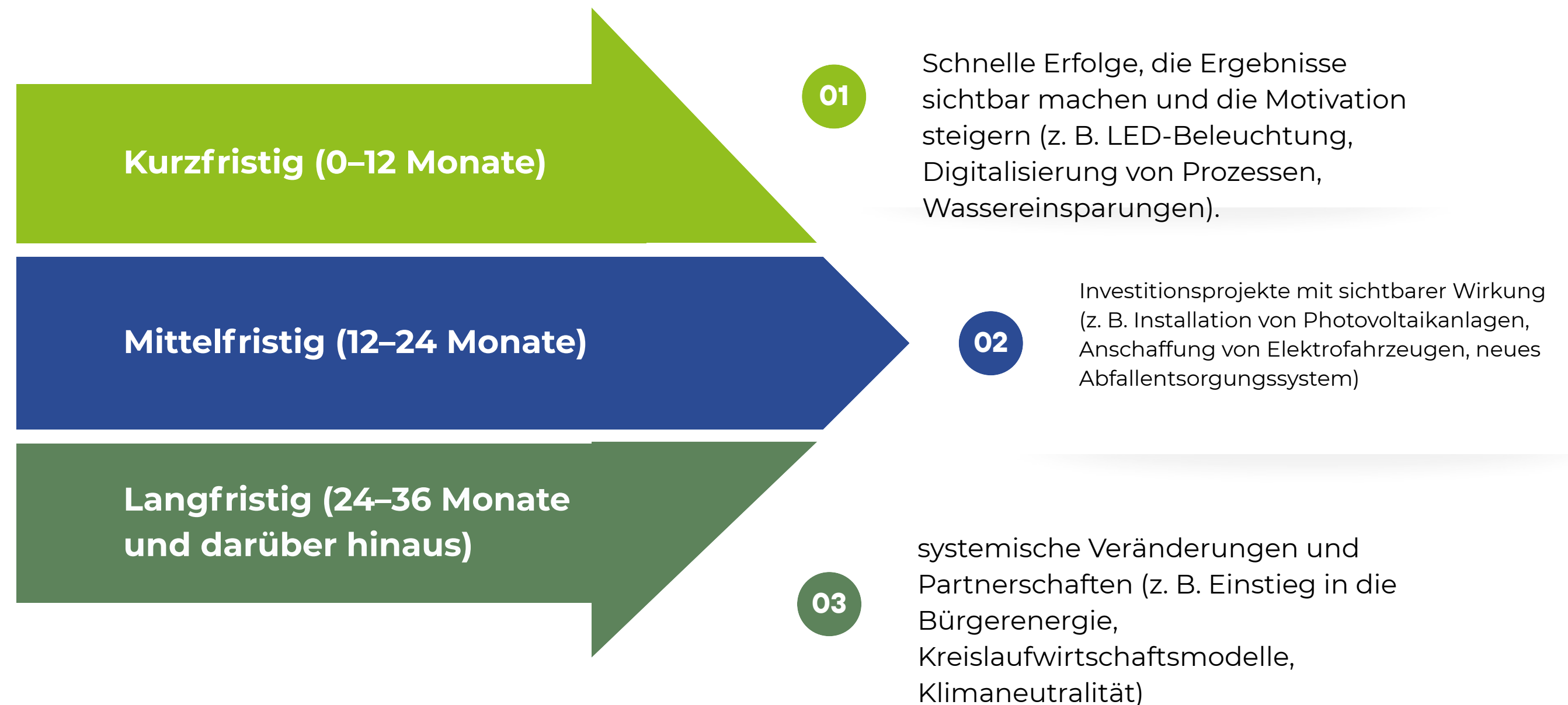
Besprechen Sie die Vorschläge im Familienrat und beziehen Sie dabei das Feedback aller Generationen mit ein.

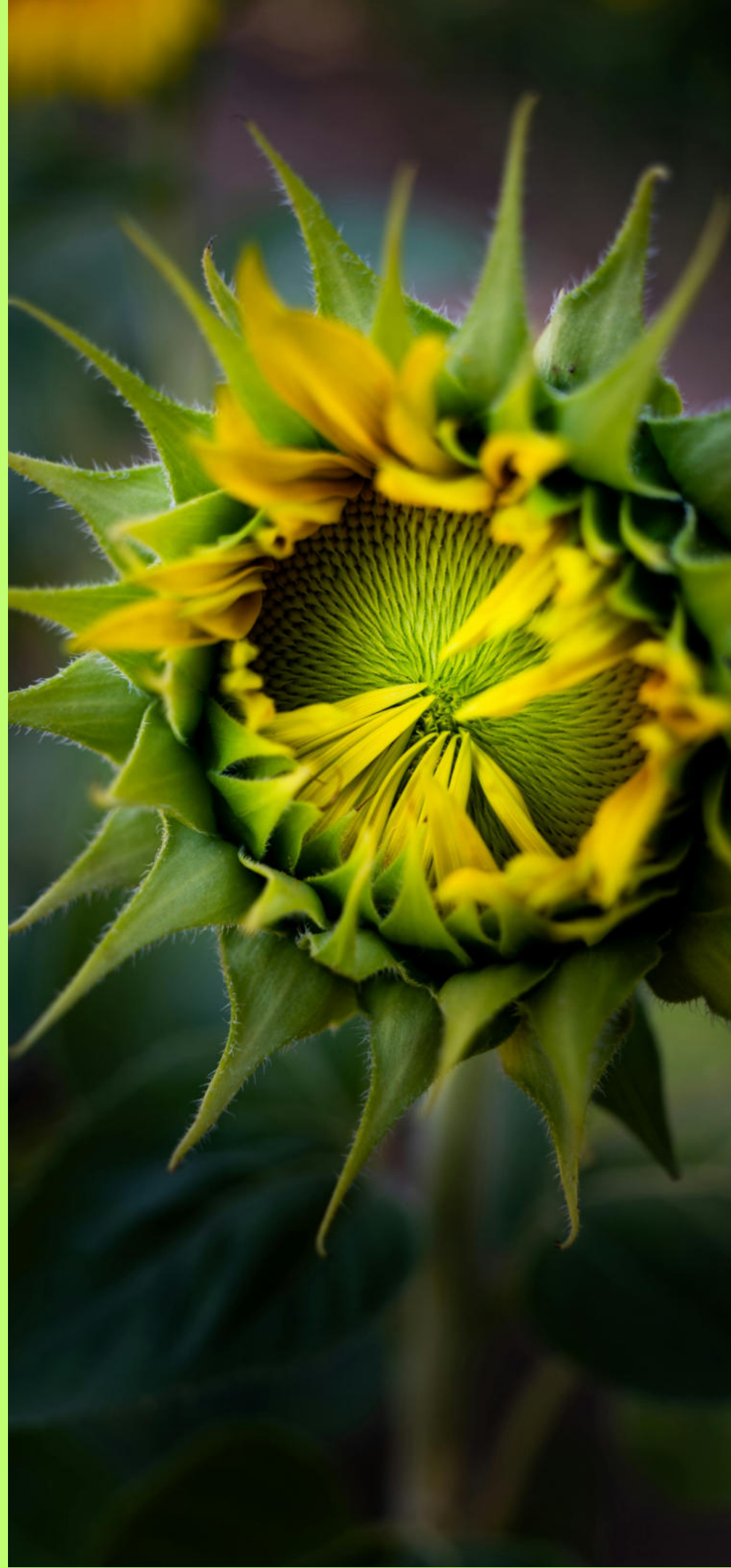


Schritt 3 – Meilensteine und Zeitplan

Die Definition einer Vision und von Zielen ist erst der Anfang. Damit der Fahrplan nicht nur auf dem Papier bleibt, muss er in konkrete Meilensteine unterteilt werden. **Meilensteine** sind Kontrollpunkte im Zeitplan, die dem Unternehmen helfen, den Fortschritt zu verfolgen, Mitarbeiter zu motivieren und rechtzeitig auf Probleme zu reagieren. Für Familienunternehmen ist es wichtig, Meilensteine so zu setzen, dass sie sowohl kurzfristige Erfolge als auch langfristige strategische Projekte berücksichtigen.

Wie setzt man Meilensteine?





Schritt 3 – Meilensteine und Zeitplan

Wie setzt man Meilensteine?

Delphi (CZ):

- Meilenstein 1: Installation einer zusätzlichen 10-kW-Photovoltaikanlage innerhalb von 12 Monaten.
- Meilenstein 2: Anschaffung eines 50-MWh-Speichersystems innerhalb von 24 Monaten.
- Meilenstein 3: Erreichen einer 80%igen Energie-Selbstversorgung bis 2030.

Mårdskog & Lindkvist (SE):

- Meilenstein 1: 5 Biogas-LKW innerhalb von 12 Monaten.
- Meilenstein 2: Erweiterung der Fahrzeugflotte um 20 % mit Fahrzeugen, die mit alternativen Kraftstoffen betrieben werden, innerhalb von 24 Monaten.
- Meilenstein 3: Vollständig emissionsfreie Fahrzeugflotte bis 2035.

Meilensteine können in einer Zeitleiste oder in einem Gantt-Diagramm dargestellt werden.

Für kleinere Familienunternehmen ist das praktischste Format eine einfache Tabelle: **Meilenstein – Frist – Verantwortung – Erfolgsindikator.**

Schritt 3 – Meilensteine und Zeitplan

Reflexionsfragen

- Welche 3–4 Meilensteine sind für uns am wichtigsten, um die Vision zu verwirklichen?
- Was lässt sich schnell und kostengünstig umsetzen, und was erfordert langfristige Investitionen?
- Wie können wir den Zeitplan mit den finanziellen Möglichkeiten und den familiären Entscheidungsprozessen in Einklang bringen?

Aufgabe für das Unternehmen

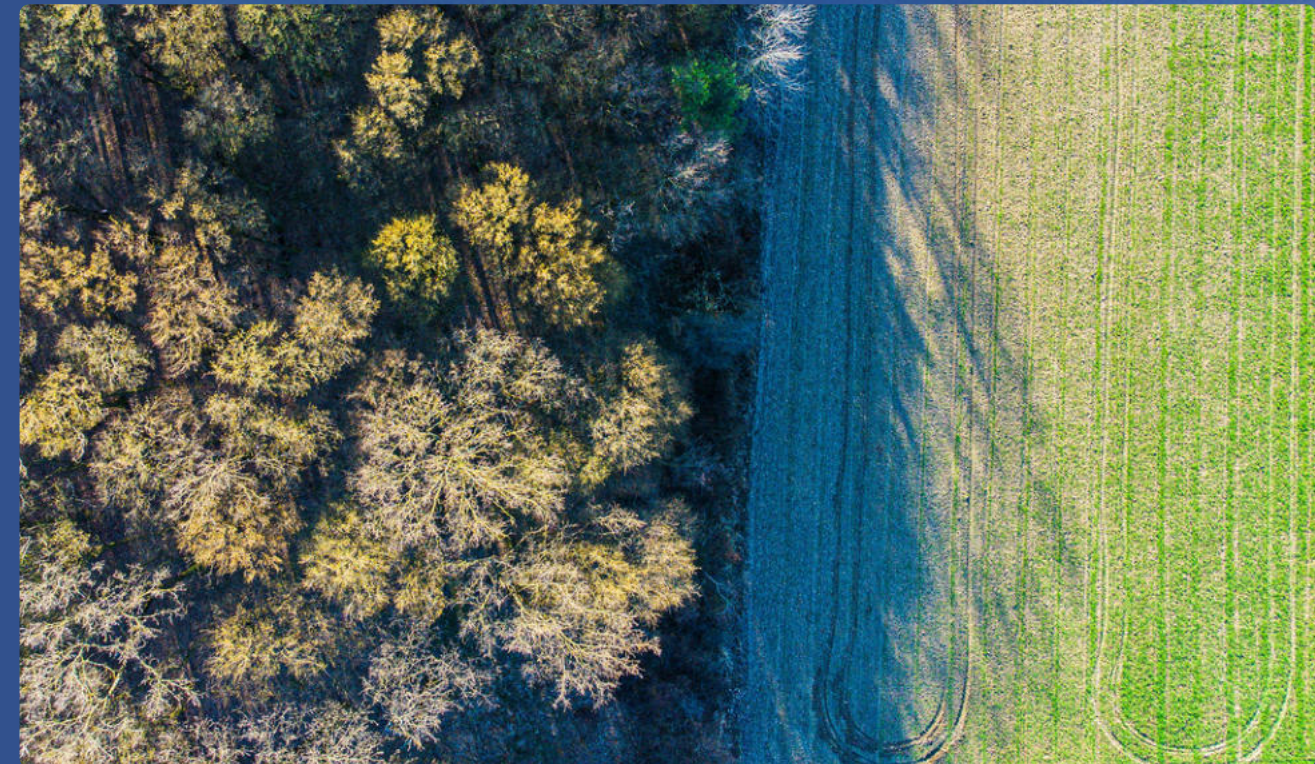
Die Analyse ist bereits abgeschlossen, die Vision festgelegt und die SMARTER-Ziele definiert.

Erstellen Sie nun einen Zeitplan für 12–36 Monate und markieren Sie Folgendes:

- Schnelle Erfolge – Aktivitäten innerhalb von 12 Monaten, die sofort umgesetzt werden können.
- Strategische Projekte – Investitionen innerhalb von 1–3 Jahren.
- Systemische Veränderungen – Schritte mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren.

Fügen Sie für jeden Meilenstein Folgendes hinzu:

- eine verantwortungsbewusste Person, und
- ein messbarer Erfolgsindikator (KPI).



Schritt 4 – Ressourcen und Finanzierung

Ohne gesicherte Ressourcen und finanzielle Absicherung bleibt ein Fahrplan lediglich eine Wunschliste. Jeder Schritt der Energiewende erfordert klar kalkulierte Kosten, Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten. Familienunternehmen lassen sich bei ihren Entscheidungen in der Regel nicht nur von finanziellen Kennzahlen (ROI, Cashflow) leiten, sondern auch von Familienwerten und einem langfristigen Zeithorizont, der über eine einzelne Generation hinausreicht.



Finanzierung für Familien-KMU

Eigenkapital

01

Reinvestierter Gewinn, Ersparnisse, Familienkapital

Bankkredite

02

Gewerbliche Kredite, grüne Kredite mit günstigen Konditionen

Subventionen und Zuschüsse

03

EU-Programme, Modernisierungsfonds, Horizont, LIFE

Stromabnahmeverträge

04

Langfristiger Vertrag über die Lieferung von Strom aus erneuerbaren Energien

Leasing-/ESCO-Modelle

05

Energiedienstleistungen mit Leistungsgarantien, finanziert aus Einsparungen

Traditionelle Quellen

Alternative Quellen

01

Energiegenossenschaften

Gemeinsame Investitionen mit der Gemeinde/Unternehmen, geteilte Vorteile

02

P2P-Finanzierung

Peer-to-Peer-Kredite über Plattformen

03

Crowdfunding

Gemeinschaftsfinanzierung, Kunden beteiligen sich am Projekt

04

Grüne Anleihen

Ausgabe von Unternehmensanleihen für ökologische Projekte

05

ESG-Fonds / Risikokapital

Investmentfonds mit Fokus auf nachhaltige Projekte

06

Öffentlich-private Partnerschaft

Partnerschaft mit dem Staat/der Gemeinde für Infrastrukturprojekte

07

Partnerschaft mit Kunden

Produkt-/Energieabonnements, Kunden kofinanzieren Projekt

Schritt 4 – Ressourcen und Finanzierung

Reflexionsfragen

- Welche Investitionsschwelle hält unsere Familie für akzeptabel?
- Lässt sich wirtschaftlicher Nutzen mit ökologischem Vorteil in Einklang bringen?
- Sind wir bereit, bei größeren Projekten mit Partnern (Kommunen, anderen Unternehmen, Banken) zusammenzuarbeiten?
- Haben wir einen Plan B für den Fall, dass wir keine Subvention/kein Darlehen erhalten?



Aufgabe für das Unternehmen

Wählen Sie 1–2 Projekte aus Ihrer Roadmap aus (z. B. Photovoltaik, Elektromobilität, Kreislaufverpackungen). Für jedes Projekt eine Liste erstellen:

- Geschätzte Kosten
- Mögliche Finanzierungsquellen (Eigenkapital, Darlehen, Subventionen, Partnerschaft)
- ROI (Return on Investment)
- Ökologischer Nutzen (z. B. CO₂e-Einsparungen, eingesparte MWh, Wassereinsparungen)

Das Ergebnis ist eine einfache Entscheidungstabelle, die im Familienrat verwendet werden kann.

Step 5 – Governance and Roles

The green transformation is not only about technology and finance but also about **management and accountability**. If it is unclear who decides, who controls, and who is responsible for fulfilling the roadmap, the whole plan risks stalling. **Governance** means setting up a decision-making structure in the family business that is **transparent, effective, and sustainable in the long term**.

Methods and Tools to Use

- **Who owns the ESG / green transformation agenda?** (e.g., ESG coordinator, technical director, family member entrusted with the agenda)
- **What is the role of the family council?** (long-term vision, strategic investments, family values)
- **What is the role of management and employees?** (operational steps, implementation of quick wins, internal communication)
- **How to involve external partners and advisors?** (auditors, subsidy specialists, technology providers)
- **How to ensure continuity during generational transition?** (clearly defined competencies, documented processes, reporting)

Schritt 5 – Führung und Rollen

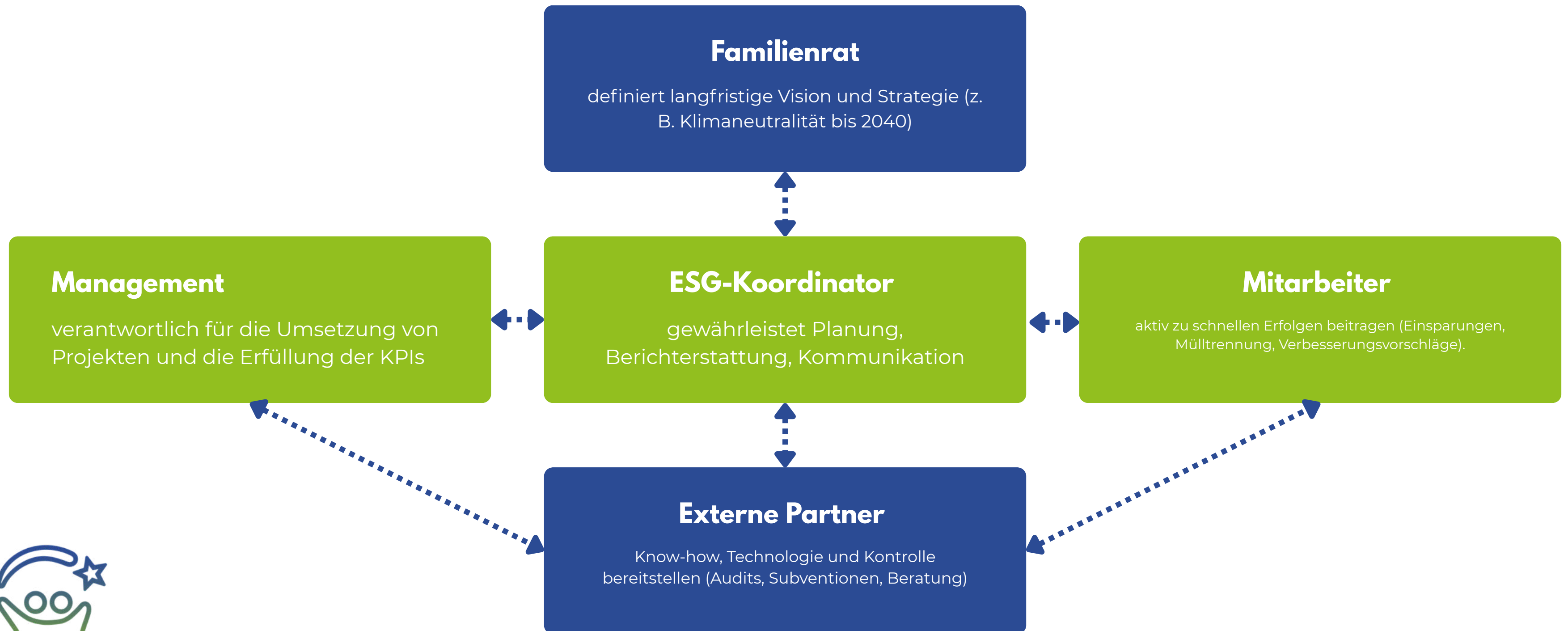
Die grüne Transformation betrifft nicht nur Technologie und Finanzen, sondern auch Management und Verantwortlichkeit. Wenn unklar ist, wer entscheidet, wer die Kontrolle hat und wer für die Umsetzung des Fahrplans verantwortlich ist, droht der gesamte Plan zu scheitern. Gute Unternehmensführung bedeutet, im Familienunternehmen eine Entscheidungsstruktur zu etablieren, die transparent, effektiv und langfristig tragfähig ist.

Methoden und Werkzeuge zur Verwendung

- **Wer ist verantwortlich für die ESG-/Grüne-Transformationsagenda?** (z. B. ESG-Koordinator, technischer Direktor, Familienmitglied, dem die Agenda anvertraut wurde)
- **Welche Rolle spielt der Familienrat?** (Langfristige Vision, strategische Investitionen, Familienwerte)
- **Welche Rolle spielen Management und Mitarbeiter?** (operative Schritte, Umsetzung von schnellen Erfolgen, interne Kommunikation)
- **Wie können externe Partner und Berater eingebunden werden?** (Wirtschaftsprüfer, Fördermittelspezialisten, Technologieanbieter)
- **Wie lässt sich Kontinuität beim Generationswechsel gewährleisten?** (klar definierte Kompetenzen, dokumentierte Prozesse, Berichterstattung)

Schritt 5 – Führung und Rollen

Empfohlenes Rollenverteilungsmodell



Schritt 5 – Führung und Rollen

Reflexionsfragen

- Gibt es innerhalb des Unternehmens einen klar benannten „Verantwortlichen“ für die ESG-Agenda?
- Sind die Zuständigkeiten zwischen Familienrat und Management angemessen aufgeteilt?
- Wie werden die verschiedenen Generationen der Familie in Entscheidungsprozesse einbezogen?
- Haben wir ein System für regelmäßige Berichterstattung und Überwachung?



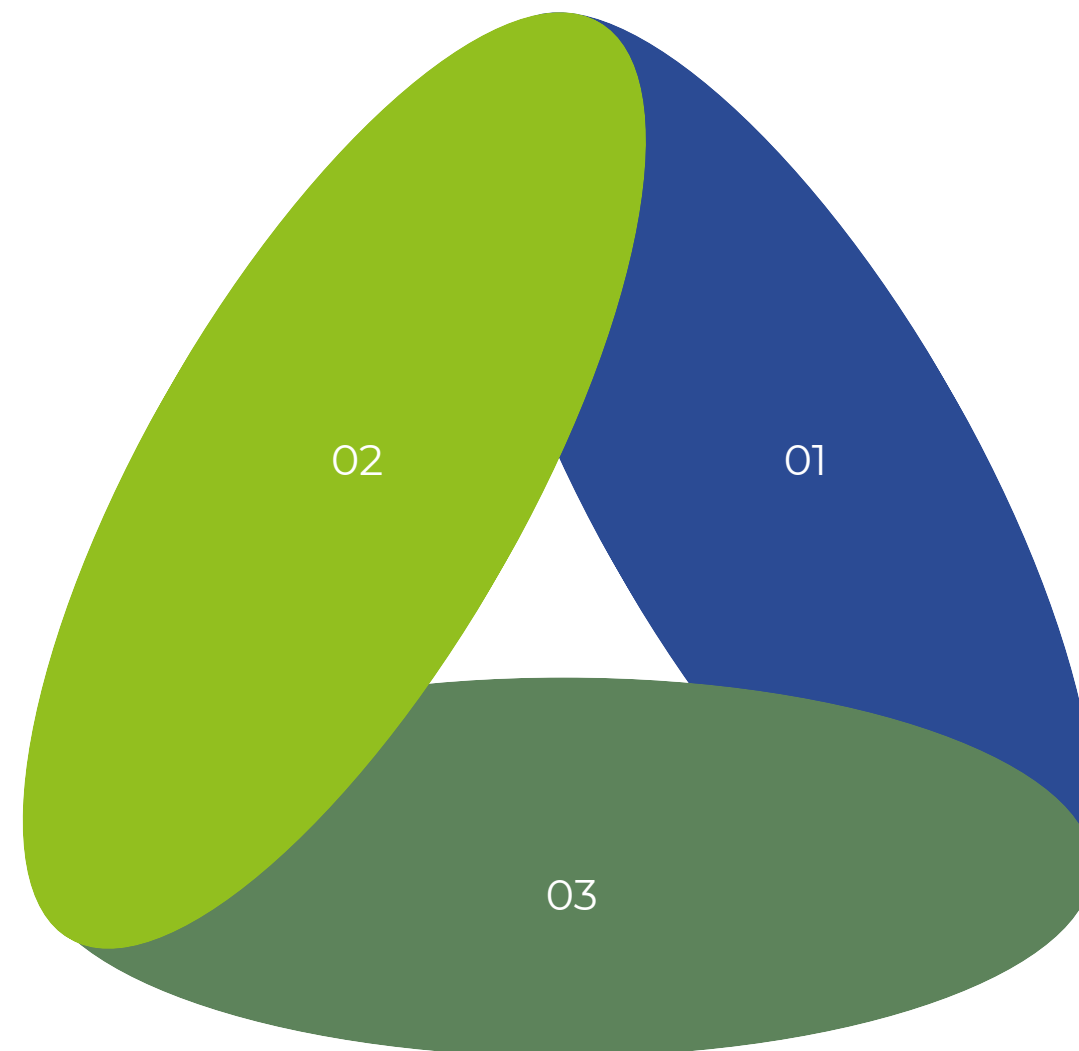
Aufgabe für das Familienunternehmen

- Erstellen Sie eine Rollenübersicht: Wer ist für welchen Bereich der Roadmap verantwortlich (Energie, Mobilität, Abfall, Verpackung)?
- Benennen Sie einen Hauptverantwortlichen für ESG (Familienmitglied / ESG-Koordinator).
- Berichtswesen einrichten: Festlegen, wie oft die Ergebnisse dem Familienrat und der Geschäftsführung präsentiert werden.
- Erörtern Sie, ob externe Berater hinzugezogen werden sollen (z. B. für Zertifizierungen, Subventionen, Messung des CO₂-Fußabdrucks).

Schritt 6 – KPIs und Erfolgsmessung

„Was nicht gemessen wird, kann nicht gesteuert werden.“ Damit der Fahrplan nicht nur eine Liste von Aktivitäten bleibt, muss er klar **definierte KPIs (Key Performance Indicators)** enthalten. KPIs zeigen, ob das Unternehmen tatsächlich Fortschritte in Richtung seiner Ziele macht.

In familiengeführten KMUs müssen die KPIs folgende Kriterien erfüllen:



01

Finanzielle

ROI, Einsparungen

02

Umwelt

CO₂, Abfall, Wasser, OZE-Anteil

03

Soziale Medien

Mitarbeiter, Gemeinschaft, Ruf

Und vor allem: für jeden verständlich – von den Eigentümern bis zu den Angestellten.

Schritt 6 – KPIs und Erfolgsmessung

Was soll gemessen werden? – KPI-Typen für die grüne Transformation und Beispiele

Energie

Jahresverbrauch (MWh/Jahr), Anteil erneuerbarer Energien, Kosteneinsparungen (CZK/EUR), prozentuale Einsparungen bei den Energiekosten, prozentuale Reduzierung des Stromverbrauchs



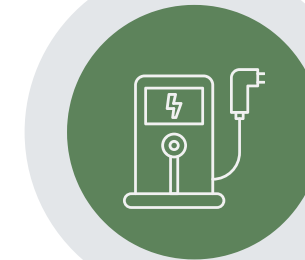
Emissionen

CO₂-Emissionsreduktion aus der Produktion (Scope 1, 2, 3) (Tonnen/Jahr), CO₂-Fußabdruck pro Produktionseinheit



Wasser & Abfall

Recyclingquote, Anteil des durch Regenwasser ersetzten Trinkwassers, Wasserverbrauch pro Produktionseinheit, Mengen an gefährlichen Abfällen



Mobilität

Anteil der Elektrofahrzeuge in der Flotte, Anteil der mit Biogas betriebenen Flotte, Reduzierung der CO₂-Emissionen pro Logistikkilometer



Produkte & Verpackung

Anteil an recycelten Materialien, Anteil an Produkten mit FSC/PEFC-Zertifizierung, Reduzierung von Einwegkunststoffen



Führung und Kultur

Anzahl der geschulten Mitarbeiter, Anzahl der von Mitarbeitern eingereichten Öko-Innovationsvorschläge, ESG-Berichterstattung (GRI/CSRD-Konformität)

Schritt 6 – KPIs und Erfolgsmessung

Instrumente für Messung und Berichterstattung

Interne
Tabellenkalkulationen

(Excel, Google Sheets)
– einfacher Einstieg

Zielsetzung

(Power BI, Tableau) –
übersichtliche
Echtzeitvisualisierungen

Ressourcenbeschaffung

(Plan A, Sweep,
Sphera) – integrierte
Daten zu Energie,
Emissionen und
Finanzen

Umsetzungsstrategie

GRI, CSRD, ISO 14001,
Wissenschaftsbasierte
Zielvorgaben

Schritt 6 – KPIs und Erfolgsmessung

Reflexionsfragen

- Welche drei Indikatoren sind für uns am wichtigsten – wirtschaftliche, ökologische oder soziale?
- Können wir die Daten selbst erfassen oder benötigen wir eine externe Berichtssoftware?
- Wie oft werden wir die KPIs auswerten und wer ist dafür verantwortlich?
- Wie kommunizieren wir KPIs an Mitarbeiter und Partner – so dass sie motivieren, anstatt zu überfordern?



Aufgabe für das Familienunternehmen

1. Wählen Sie 5 KPIs aus, die Ihre Vision und Ziele am besten widerspiegeln.
2. Geben Sie für jeden KPI Folgendes an:
 - Maßeinheit (MWh, %, t CO₂e),
 - Zielwert (z. B. „Reduzierung um 20 % bis 2025“)
 - Verantwortliche Person,
 - Messhäufigkeit (monatlich, vierteljährlich, jährlich).
3. Erstellen Sie ein einfaches KPI-Dashboard (Tabelle oder Visualisierung), das regelmäßig mit dem Familienrat und den Mitarbeitern geteilt werden soll.



Schritt 7 – Kommunikation und Einbindung der Interessengruppen

Der Erfolg der grünen Transformation bemisst sich nicht allein an der Erreichung technischer Ziele oder finanzieller Erträge. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Wahrnehmung der Ergebnisse durch verschiedene Interessengruppen – Familie, Mitarbeitende, Kunden und die breitere Öffentlichkeit. Nur wenn all diese Akteure in den Prozess eingebunden sind, wird der Fahrplan zu einem echten Instrument des Wandels und nicht nur zu einem internen Dokument.

Die 4 Säulen der Erfolgsbewertung – Familie, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinschaft

Jede Säule – Familie, Mitarbeitende, Kunden und Gemeinwesen – hat unterschiedliche Erwartungen und reagiert unterschiedlich auf Veränderungen. Die Familie bewertet Fortschritte frühzeitig im Rahmen von Familienbesprechungen und Investitionsentscheidungen. Mitarbeitende spüren die Auswirkungen, sobald konkrete Maßnahmen in den Arbeitsalltag einfließen. Kunden reagieren auf neue Produkte oder Dienstleistungen. Und das Gemeinwesen erkennt Erfolg langfristig, wenn das Unternehmen nachhaltig zur regionalen Entwicklung beiträgt. Deshalb ist es wichtig, einen regelmäßigen Bewertungs- und Kommunikationszyklus zu etablieren, der Fortschritte sowohl kontinuierlich als auch langfristig aufzeigt.

Schritt 7 – Kommunikation und Einbindung der Interessengruppen



Säulen	Reflexionsfragen	Kennzahlen (KPIs)	Kommunikationsformate
Familie	Stimmen die Ziele mit den Familienwerten überein? Sind verschiedene Generationen an der Entscheidungsfindung beteiligt? Sieht die Familie in der Veränderung einen langfristigen Sinn?	Zufriedenheit der Familien mit der Umsetzung des Fahrplans (Umfragen, Gespräche). Anzahl der beteiligten Familienmitglieder (einschließlich der jüngeren Generation). Anzahl der Familienratssitzungen zum Thema ESG.	Familienratssitzungen und Protokolle. Interne Berichte, die den Fortschritt zusammenfassen. Generationenübergreifende Workshops.
Mitarbeiter	Fühlen sich die Mitarbeiter als Teil des Veränderungsprozesses? Verstehen sie die Gründe für die einzelnen Maßnahmen? Haben sie die Möglichkeit, Innovationen vorzuschlagen?	Anteil der in ESG/Erneuerbare Energien geschulten Mitarbeiter. Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge. Mitarbeiterzufriedenheit aus internen Umfragen. Personalfluktuation.	Intranet und Newsletter. Workshops und Schulungen. Gamifizierung (Wettbewerbe für die besten Ideen). Apps zur Erfassung von Einsparungen.
Kunden	Nehmen die Kunden das Unternehmen als nachhaltig wahr? Sind sie bereit, umweltfreundlichere Alternativen zu bevorzugen, selbst wenn diese mehr kosten? Erkennen sie einen Mehrwert?	Wachstum im Absatz von Öko-Produkten/Dienstleistungen. Kundenbindung (NPS). Anzahl positiver Erwähnungen in Rezensionen/Medien. Anzahl der Kunden, die sich an Nachhaltigkeitsinitiativen beteiligen.	Marketingkampagnen (Storytelling, Produktzertifizierungen). Soziale Medien, Unternehmenswebsite. Kundenbefragungen, Fokusgruppen. Podcasts, Wirkungsvideos.
Gemeinschaft & Öffentlichkeit	Tragen wir zur Nachhaltigkeit in der Region bei? Kooperieren wir mit Kommunen, Schulen und NGOs? Wie werden wir von der Öffentlichkeit wahrgenommen?	Anzahl der beteiligten Gemeinschaftsprojekte. Anzahl der Partnerschaften (Schulen, Gemeinden, Vereine). Medienberichterstattung (positive vs. negative Erwähnungen). Vertrauen in der Bevölkerung (Umfragen).	Pressemitteilungen, lokale Medien. Partnerschaften mit Schulen und Kommunen. Tage der offenen Tür, Veranstaltungen für die Gemeinde. Transparenter ESG-Bericht, öffentlich zugänglich.



Schritt 7 – Kommunikation und Einbindung der Interessengruppen



Praxisbeispiele aus Unternehmen – DELFY

Säulen	Reflexionsfragen	Kennzahlen (KPIs)	Kommunikationsformate
Familie	Sind die Investitionen in Photovoltaik und Wärmepumpen mit der langfristigen Vision im Einklang? Werden jüngere Generationen in die Entscheidungsfindung einbezogen?	80 % Energieautarkie bis 2030. Anzahl der an Projekten beteiligten Familienmitglieder (Vater + Sohn). Anzahl der Familienräte, die sich mit ESG befassen.	Vierteljährliche Familienbesprechungen. Protokolle der Besprechungen über Investitionen. ESG-Workshops für Familien.
Mitarbeiter	Verstehen die Mitarbeiter, warum Digitalisierung und Mülltrennung eingeführt werden? Bringen sie eigene Einsparmöglichkeiten ein?	Anteil der in Nachhaltigkeit geschulten Mitarbeiter (Ziel: 100 % bis 2025). Anzahl der Verbesserungsvorschläge (Ziel: 10 pro Jahr).	Interne Newsletter zum Thema Einsparmöglichkeiten. ESG-Schulungen im Unternehmen. Wettbewerb für die beste Öko-Idee.
Kunden	Nehmen die Kunden das Unternehmen als nachhaltig wahr? Sind sie bereit, mehr für Produkte zu bezahlen, die mit erneuerbarer Energie gelagert wurden?	20 % Umsatzwachstum bei umweltfreundlich gelagerten Produkten. Anzahl positiver Kundenbewertungen.	Storytelling auf der Website über Photovoltaik und Elektromobilität. „Öko-Lagerung“-Label auf Rechnungen. Regelmäßige Kundennewsletter.
Gemeinschaft & Öffentlichkeit	Leistet Delfy einen Beitrag zur regionalen Entwicklung (z. B. durch Bildungsveranstaltungen zum Thema Photovoltaik)? Wie wird das Unternehmen von der lokalen Bevölkerung wahrgenommen?	Anzahl der Gemeinschaftsveranstaltungen (Ziel: 2 pro Jahr). Medienberichterstattung in der regionalen Presse.	Tage der offenen Tür. Kooperation mit örtlichen Schulen. Wirkungsbericht auf der Website veröffentlicht.



Schritt 7 – Kommunikation und Einbindung der Interessengruppen

Reflexionsfragen

- Können wir heute klar definieren, wer unsere wichtigsten Interessengruppen sind (Familie, Mitarbeiter, Kunden, Gemeinschaft)?
- Nimmt jede Gruppe die Vorteile unserer grünen Transformation auf die gleiche Weise wahr, oder unterscheiden sich ihre Erwartungen?
- Wie sammeln wir aktuell Feedback von Interessengruppen – und wie nutzen wir dieses?
- Sind wir darauf vorbereitet, nicht nur Erfolge, sondern auch Herausforderungen und Hindernisse zu kommunizieren?
- Verwenden wir für verschiedene Gruppen geeignete Kommunikationsformate (Familienrat ≠ soziale Medien ≠ Gemeinderat)?



Aufgabe für das Familienunternehmen

Erstellen Sie eine einfache Stakeholder-Karte (Familie – Mitarbeiter – Kunden – Gemeinde).

Fügen Sie für jede Gruppe Folgendes hinzu:

- Was sie von uns erwarten (Nutzen, Werte, Veränderungen).
- Wie wir ihre Zufriedenheit bewerten werden (KPIs, Umfragen, Feedback).
- Wie wir die Ergebnisse an sie kommunizieren werden (Familienrat, Intranet, Newsletter, Gemeinschaftsveranstaltungen, soziale Medien).

Besprechen Sie im Familienrat, ob unsere Kommunikation heute ausgewogen ist – vernachlässigen wir irgendeinen wichtigen Aspekt?

Abschließender Gedanke

Die ökologische Transformation von Familienunternehmen ist kein einmaliges Projekt, sondern ein langfristiger Prozess. Ein Fahrplan hilft, diesen Weg zu strukturieren und zeigt, dass selbst kleine Schritte wichtig sind, wenn sie zu einer klaren Vision führen. Jedes Familienunternehmen hat seine eigenen Werte, Traditionen und Ressourcen – und genau diese können der Schlüssel zum Erfolg sein. Es geht nicht nur darum, Energie zu sparen oder Emissionen zu reduzieren, sondern darum, ein Erbe zu schaffen, auf das zukünftige Generationen stolz sein können und das langfristige Stabilität sichert.



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

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG-Performance und deren Einfluss auf den Wert von Familienunternehmen: Internationale Erkenntnisse. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Unternehmertum in Familienunternehmen und Nachhaltigkeitsinitiativen: Die Rolle von weiblichen Führungskräften als Veränderungsagenten. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG-Grundlagen für Familienunternehmen. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (19. März 2025). Das „S“ in ESG: Soziales Engagement in Familienunternehmen. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Familienunternehmen und Kohlenstoffemissionen: Eine länderübergreifende Analyse. Journal of Cleaner Production.



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**