

FALLSTUDIEN

METHODEN, VERFAHREN UND
PRAKTIKEN ZUR BEGRÜNUNG



Co-funded by
the European Union



INHALT

Einführung	3
1. ENERGIEEFFIZIENZ	6
1.1 Konstanta MF	7
1.2 Mårdskog & Lindkvist	11
1.3 Delfy	16
1.4 A. Kimonas Schmuckwerkstatt	23
1.5 S & A Sofokleous Bäckerei	28
2. ABFALLWIRTSCHAFT	32
2.1 KSL TRADING AB	33
2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S.a.s.	38
2.3 Satturn Holešov	42
2.4 Niki's Sweets	48
3. NACHHALTIGES UNTERNEHMEN	54
3.1 Viticultores De Mesa	55
3.2 Plojhar	59
4. LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN	65



Einführung

Grüne Unternehmen, auch nachhaltige Unternehmen genannt, setzen sich dafür ein, wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz unseres Planeten in Einklang zu bringen. Sie verankern Nachhaltigkeit in all ihren Aktivitäten und setzen Maßnahmen um, die die Umwelt sowohl global als auch lokal schonen. Ihr zentrales Ziel ist es, ihre ökologischen Auswirkungen zu minimieren und gleichzeitig einen Beitrag zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wohlstand zu leisten. [\[1\]](#).

Angesichts der zunehmenden Bedrohung durch den Klimawandel und seine drastischen Auswirkungen auf unser Ökosystem setzen grüne Unternehmen verstärkt auf Strategien zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen – einer der Hauptverursacher der globalen Erwärmung. Sie integrieren umweltfreundliche Praktiken in ihre Produktionsprozesse und fördern Nachhaltigkeit durch erneuerbare Technologien, umweltfreundliche Produkte und Kreislaufwirtschaftslösungen. Auch die Umstellung auf grüne Arbeitsplätze spielt heute eine entscheidende Rolle bei der Senkung der CO₂-Emissionen.

Das SUFABU-Projekt unterstützt Familienunternehmen, die kürzlich einen Generationenwechsel in der Geschäftsführung vollzogen haben oder sich in einem internen Dialog zur Einführung grüner Technologien und nachhaltiger Praktiken befinden. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – insbesondere Familienbetriebe – verfügen oft über begrenzte Ressourcen, um eine grüne Transformation einzuleiten. Das Projekt entwickelt daher ein umfassendes Schulungssystem, das auf öffentlich verfügbaren Lernmaterialien basiert und den Unternehmen das nötige Know-how für nachhaltige Innovationen vermittelt.

Die folgenden Fallstudien befassen sich mit Familienunternehmen, die einen grünen Übergangsprozess eingeleitet haben. Sie wurden in drei Makro-Kategorien unterteilt:

- Ökologisierungsprozesse, Methoden und Praktiken
- Maßnahmen zur Begrünung
- Begrünung von Arbeitsplätzen

Viele der Unternehmen in den Fallstudien haben Maßnahmen ergriffen, die mehreren dieser Kategorien zugeordnet werden können. Die Entscheidung, sie im Abschnitt „Ökologisierungsprozesse, Methoden und Praktiken“ aufzuführen, basiert darauf, dass die wesentlichen ökologischen Maßnahmen des Unternehmens in diese Kategorie fallen. Zu diesen Praktiken gehören:



Energie-Effizienz:

Energieeffizienz bedeutet, dass für dieselben Aufgaben weniger Energie verbraucht wird, wodurch Energieverschwendung effektiv verringert wird. Diese Praxis bietet zahlreiche Vorteile, darunter eine Reduzierung der Treibhausgasemissionen, eine geringere Abhängigkeit von Energieimporten sowie eine Senkung der Kosten für Haushalte und die Gesamtwirtschaft.

Ressourcenintensität:

Die Ressourcenintensität misst den Ressourcenverbrauch (wie Wasser, Energie und Materialien), der für die Produktion, Verarbeitung und Entsorgung einer Einheit eines Produkts oder einer Dienstleistung oder für die Durchführung eines Prozesses erforderlich ist. Sie dient somit als Indikator für die Effizienz der Ressourcennutzung.

Abfallwirtschaft:

Abfallwirtschaft umfasst den systematischen Prozess des Sammelns, Entsorgens und Kontrollierens von Abfällen, die von Unternehmen, Einzelpersonen oder Gemeinden auf eine umweltfreundliche und nachhaltige Weise erzeugt werden.

Grünes Marketing/Labels:

Grünes Marketing bezeichnet eine Reihe von Marketingaktivitäten, die von der umweltfreundlicheren Beschaffung eines Produkts bis hin zur Lieferung an den Endverbraucher reichen. Umweltkennzeichnungen sind dabei ein wichtiges Instrument des grünen Marketings, da sie helfen, grüne Produkte von nicht-grünen zu unterscheiden.

Nachhaltige Geschäftsmodelle:

Ein nachhaltiges Geschäftsmodell ermöglicht es Unternehmen, konkrete Schritte in Richtung Nachhaltigkeit in allen drei Bereichen – Umwelt, Wirtschaft und Soziales – zu unternehmen. Dieser Ansatz sorgt dafür, dass Nachhaltigkeit systematisch als zentrales Prinzip in allen Geschäftsprozessen verankert wird, von der Festlegung der Unternehmensziele bis hin zur Durchführung der Produktionsaktivitäten. Beispiele hierfür sind die Kreislaufwirtschaft, die Sharing Economy und Produkt-Service-Systeme.

Soziale Verantwortung der Unternehmen

Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Selbstregulierung von Unternehmen, die in ihr Geschäftsmodell integriert ist. CSR stellt sicher, dass Unternehmen Gesetze, ethische Standards und internationale Normen einhalten. Ziel ist es, Verantwortung zu übernehmen und durch ihre Aktivitäten einen positiven Einfluss auf die Umwelt, Verbraucher, Mitarbeiter, Gemeinschaften und Stakeholder auszuüben. CSR-orientierte Unternehmen fördern das öffentliche Interesse,



unterstützen das Wachstum der Gemeinschaft und verzichten freiwillig auf schädliche Praktiken, auch wenn diese rechtlich zulässig wären.

FALLSTUDIEN | ENERGIEEFFIZIENZ





1.1 Konstanta MF

Land: Ukraine	Ökologisierung der Prozesse - Energie-Effizienz - Ressourcenintensität - Abfallwirtschaft Maßnahmen zur Begrünung - Erneuerbare Energie - Nachhaltige Rohstoffe - Nachhaltiger Konsum (z. B. Energieverbrauch, Abfallmanagement, Lebensmittel am Arbeitsplatz) Begrünungsleistungen: Angebot von Ökologisierungsdienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter >500	Umsatz: < 2 Mio. €
Interviewt: Gründer, Nachfolger (jüngeres Geschwister)	Industrie: Möbelherstellung und Verkauf



Hintergrund

Die ukrainische Möbelfabrik KONSTANTA begann ihre Reise im Jahr 2001 und hat im Laufe der Jahre bedeutende Veränderungen durchlaufen, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit. Diese Fallstudie untersucht, wie die Fabrik auf grüne Energie und nachhaltige Praktiken umschwenkte, welche Herausforderungen dabei auftraten und welche Erkenntnisse sie daraus zog.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Der ökologische Wandel der Fabrik begann mit einem pragmatischen Ansatz in der Abfallwirtschaft. Die Fabrik sah sich mit industriellen Rückständen wie Holz, Metall und Stoffresten konfrontiert, die sowohl eine finanzielle als auch eine ökologische Herausforderung darstellten. Statt diese Materialien einfach zu entsorgen, fand die Fabrik Wege, sie zu recyceln – was sowohl ökologisch als auch finanziell vorteilhaft war.

Der Fabrikeigentümer erklärte: „Zunächst ging es darum, Geld zu sparen... Entweder warfen wir diese Abfälle weg oder wir verarbeiteten sie zu Materialien, um Geld zu sparen. Wir haben uns für das Geld entschieden. Wer hätte geahnt, wie sehr sich dies während des Krieges auf uns auswirken würde, als das Wissen über umweltfreundliche Praktiken das Unternehmen buchstäblich vor dem Zusammenbruch bewahrte?“ Dazu später mehr.



Das Recycling war nicht nur eine kostensparende Maßnahme, sondern verringerte auch den ökologischen Fußabdruck der Fabrik. So wurden zum Beispiel Metallspäne, die bei der Bearbeitung anfielen, als Metallschrott verkauft, eingeschmolzen und wiederverwendet. Stoffreste wurden zu Filz recycelt, der als Polsterung für Matratzen verwendet wurde, und Holzabfälle dienten zur Heizung von Wasser und Gebäuden, wodurch der Gasverbrauch gesenkt wurde.

Die Entscheidung, nachhaltigere Praktiken einzuführen, hatte nicht nur wirtschaftliche Vorteile, sondern beeinflusste auch die Kultur innerhalb der Belegschaft. Vor der Umstellung auf umweltfreundliche Praktiken war das Werk von Müll und Staub bedeckt. Diese Umgebung, die oft mit Industrierückständen verschmutzt war, sorgte dafür, dass einige Arbeiter Abfälle achtlos wegwarfen, da sie dies als „nicht wichtig“ betrachteten. Doch nach der Einführung umweltfreundlicher Praktiken änderte sich das Verhalten. Die Installation von Recycling-Behältern für Plastikflaschen und Solarzellen führte zu einem Kulturwandel unter den Arbeitern.

" Nachdem die Abfallbehälter installiert wurden, hatte der grüne Wandel einen spürbaren Einfluss auf das Verhalten der Arbeiter. Sie begannen, deutlich weniger Müll zu hinterlassen, was teilweise durch die sichtbare Präsenz der Solarzellen und anderer umweltfreundlicher Maßnahmen angestoßen wurde. Der bewusste Umgang mit Abfällen und die Wertschätzung für die neuen nachhaltigen Praktiken wuchsen, was zu einer sauberen und ordentlicheren Arbeitsumgebung führte."

Diese Verhaltensänderung beschränkte sich nicht nur auf den Arbeitsplatz – die Mitarbeitenden begannen auch, in ihrem Alltag umweltfreundlichere Gewohnheiten zu übernehmen. Ein Beispiel dafür ist Olesya, die Schwester des Gründers und Buchhalterin mit Verantwortung für Transport und Lieferungen.



Bevor das Unternehmen Umweltschutzmaßnahmen einführte, gab sie zu, dass sie sich kaum Gedanken über Recycling gemacht hatte. Doch die Arbeit in einem Umfeld, in dem Nachhaltigkeit zur Priorität wurde, veränderte ihre Sichtweise. „Jetzt bringe ich Dinge wie Plastikflaschen nicht mehr einfach zum Müll, sondern auf das Firmengelände“, erzählt sie. Dieser Wandel in ihrer Denkweise wirkte sich auch auf ihre Familie aus: Ihrer elfjährigen Tochter bringt sie nun bei, zweimal nachzudenken, bevor sie etwas wegwirft – und legt so schon früh den Grundstein für ein nachhaltiges Verhalten.

Die Fabrik setzte zudem energieeffiziente Praktiken um, wie die Umstellung auf LED-Beleuchtung, die sowohl den Energieverbrauch als auch den Materialeinsatz verringerte. „Vor zehn Jahren haben wir auf LED-Lampen umgestellt, was den Bedarf an Kabeln und den Gesamtenergieverbrauch deutlich gesenkt hat“, erklärt der Eigentümer.



Der Weg zur Nachhaltigkeit war jedoch nicht ohne Herausforderungen. Die größte Hürde trat mit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine auf. Als die Fabrik erstmals Solarzellen installierte, war dies ein kleines Experiment. Doch der Krieg brachte weit verbreitete Stromausfälle, und die Solarzellen wurden zu einem lebenswichtigen Rettungsanker. „Wir bedauern, dass wir nicht früher damit begonnen haben und keine Unterstützung durch Fonds beantragt haben, da Kredite und Zuschüsse nicht mehr verfügbar waren, als die Invasion in vollem Umfang begann“, so der Eigentümer.

Trotz dieser Herausforderungen konnte die Fabrik den Betrieb aufrechterhalten und sich während der Stromausfälle vollständig auf grüne Energie verlassen. Eine weitere Herausforderung war die Wartung der grünen Technologien, insbesondere der Solarpaneele, die nach Sandstürmen regelmäßig überwacht werden mussten. Auch die Qualität der recycelten Materialien, wie das trübe recycelte Zellophan, entsprach nicht immer den Standards für neue Materialien. Zusätzlich war die finanzielle Seite der Umstellung problematisch. Die Installation von Solarzellen war kostspielig, und die Amortisationszeit betrug bis zu fünf Jahre. Dies erforderte eine sorgfältige Budgetplanung, da es die kurzfristigen Finanzen des Unternehmens belastete. Der Fabrikbesitzer ist jedoch überzeugt, dass diese Investition für die langfristige Unabhängigkeit und Nachhaltigkeit entscheidend war.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Rückblickend hat der Fabrikbesitzer mehrere wichtige Erkenntnisse gewonnen. Zunächst wurde deutlich, wie wichtig es ist, von Anfang an nachhaltig zu planen. Bei der Planung von Gebäuden sollte beispielsweise die optimale Platzierung von Solarzellen berücksichtigt werden. „Nicht alle Dächer sind geeignet; sie benötigen die richtige Neigung und Ausrichtung“, erklärte der Eigentümer. Er hob außerdem die Notwendigkeit einer größeren Energieunabhängigkeit hervor: „Wir glauben, dass die Unabhängigkeit eines jeden Geschäfts und Unternehmens in Zukunft mit grüner Energie verbunden sein sollte. Das gibt zusätzliche Freiheit von Ländern mit Gasmonopol und verbessert die Ökologie des Planeten“, schloss er.

Als wir ihn um Rat für andere Familienunternehmen baten, die die Vorteile erneuerbarer Energien nutzen möchten, schenkte er uns ein bitteres Lächeln, das nicht bis zu den Augen reichte. Schließlich meinte er:

„Ein Aufenthalt in einer Stadt wie Kharkiv, die wochenlang ohne Strom und Wasser auskommen muss, kann die Vorteile von Solarzellen wirklich verdeutlichen, wenn man das einzige Gebäude im Viertel ist, das noch Strom hat. Das lässt einen die Dinge in einer ganz anderen Perspektive sehen. Leider haben Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien nicht immer etwas mit der Liebe zum Planeten zu tun. Nicht heute.“

Dann erzählte er in einem viel leichteren Ton, wie benachbarte Geschäftsinhaber und Arbeiter aus demselben Industriegebiet nach Konstanta kamen, um ihre Handys aufzuladen und so weiter. "Es ist gut, dass die Ukraine im Sommer sehr sonnig und warm ist. Diese Solarenergie bringt die Menschen wirklich zusammen", lachte er.



Reflexionen

- Wie kann man grüne Praktiken effektiv einführen, um eine echte Auswirkung auf das Geschäft des Unternehmens zu erzielen?
- In welche Richtung bewegt sich der Markt?



1.2 Mårdskog & Lindkvist

Staatsangehörigkeit: Schweden	Ökologisierung der Prozesse: Energie-Effizienz Grüner Input: Nachhaltige Rohstoffe Umweltfreundlicherer Arbeitsplatz: Nachhaltiger Verkehr
Anzahl der Mitarbeiter : <250	Umsatz der Unternehmensgröße: rund 50 Millionen Euro
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Großhandel und Einzelhandel



Hintergrund



Mårdskog & Lindkvist wurde 1961 von Tage Mårdskog und Fredrik Lindkvist in Huskvarna, Schweden, gegründet. Vor der Unternehmensgründung verkauften Tage und seine Frau Wurst in einem Kiosk, während Fredrik im Großhandel für Backwaren tätig war. In Schweden bestand zu dieser Zeit ein großer Bedarf an Großhändlern, da es nur drei große Anbieter im ganzen Land gab.

Einer dieser Großhändler stammte aus der Region und lud Tage und Fredrik ein, ein neues Großhandelsunternehmen zu gründen, um die steigende Nachfrage zu decken. Die beiden Gründer sahen in dieser Gelegenheit großes Wachstumspotenzial und entschieden sich, die Einladung anzunehmen und ihr eigenes Unternehmen zu gründen, das sie nach ihren Familiennamen benannten. Die Gründer ergänzten sich gut: Tage war ein geborener Verkäufer, während Fredrik ein Experte in Finanzen und Buchhaltung war. Durch ihre Zusammenarbeit konnte das Unternehmen schnell wachsen – zunächst nutzten sie das Haus von Tage als Lager und bauten später Lagerhäuser in Jönköping und Norrköping. Auch der Umsatz stieg von etwa sechs Millionen SEK auf heute rund 700 Millionen SEK.

Mårdskog & Lindkvist liefert eine Vielzahl von Produkten an seine Kunden, hauptsächlich Restaurants, im südöstlichen Teil Schwedens, einschließlich Jönköping, Linköping, Norrköping und Kalmar. Obwohl es schwierig ist, in größeren Städten wie Stockholm, Göteborg und Malmö Fuß zu fassen, wo große Großhändler mit einem Umsatz von über 60 Milliarden SEK dominieren, hat Mårdskog & Lindkvist in der südöstlichen Region, in der die Gründerfamilie starke und langfristige



Beziehungen zu ihren Kunden pflegt, eine starke Marktstellung. Heute beschäftigt das Unternehmen rund 150 Mitarbeiter (in der Hochsaison).

Das Unternehmen ist mittlerweile vollständig im Besitz und unter der Leitung der Familie Mårdskog, nachdem Fredrik 1976 in den Ruhestand ging und Tage seinen Anteil von etwa einem Drittel des Unternehmens aufkaufte. Seitdem hat Tage begonnen, seine beiden Söhne, Reine und Thommy, ins Unternehmen einzubinden. Reine trat früher ein und arbeitete zunächst als Fahrer. Thommy kam erst später ins Unternehmen, nachdem er seinen Universitätsabschluss gemacht hatte und einige Jahre außerhalb des Familienbetriebs gearbeitet hatte. Da Thommy mehr an einer Führungsposition interessiert war als sein Bruder, entschieden sich die Eltern, ihm mehr Anteile zu geben, als sie das Unternehmen auf ihre Kinder übertrugen.



Später, als Reine in den Ruhestand ging, teilte er seine Anteile mit seinen beiden Söhnen, Thomas und Andreas, die heute beide im Unternehmen tätig sind. Thommy hat auch seinen Sohn Marcus in das Unternehmen eingebunden. Im März 2024 übertrug Thommy, der größte Anteilseigner, die Position des Geschäftsführers an seinen Neffen Thomas, den zweitgrößten Anteilseigner, während er selbst weiterhin als leitender Angestellter im Unternehmen tätig ist. Andreas hält nur eine Minderheitsbeteiligung und arbeitet in einer nicht-leitenden Position, während Marcus noch keine Anteile besitzt, aber in

einer leitenden Funktion arbeitet.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Regulierung und Berichterstattung

Vor etwa zehn Jahren begann die Familie, verschiedene Nachhaltigkeitspraktiken umzusetzen, als die Stadtverwaltung von Jönköping begann, Recycling und Umweltzertifizierungen für Unternehmen im Lebensmittelsektor zu fördern. Die Regierung forderte Unternehmen beispielsweise dazu auf, die Verwendung von Materialien wie Papier, Kunststoffen und Metallen häufiger zu melden – von einem Jahresbericht bis hin zu Quartalsberichten –, um einen besseren Überblick über den Materialverbrauch in der Region zu erhalten. Diese häufige und detaillierte Nachverfolgung des Materialverbrauchs kam dem Unternehmen zugute, da sie die Lebensmittelverschwendung verringerte und eine genauere Bestandsverwaltung ermöglichte.



Nachfrage nach lokalen Produkten

Zusätzlich zu den Anforderungen der Regierung forderte auch der Markt mehr lokale Produkte aus der Region. Obwohl die lokalen Erzeuger nur einen kleinen Teil des Umsatzes des Unternehmens ausmachen, haben diese Produkte in der Regel einen Preisaufschlag. Da die Familie in der Region gut vernetzt und bekannt ist, fällt es ihnen leicht, mit den örtlichen Bauernhöfen zusammenzuarbeiten und lokale Produkte an die Restaurants in der Umgebung zu verkaufen. Familienmitglieder sowie familienfremde Mitarbeiter können die Produkte auf dem Weg zur Arbeit abholen, da die Menge der lokalen Produkte (etwa einige Kilogramm pro Betrieb) nicht so groß ist, dass Lastwagen erforderlich wären.

Energie-Effizienz



Da das Familienunternehmen über begrenzte Ressourcen verfügt, liegt der Fokus der Familie vor allem auf betrieblicher Effizienz. Besonders wichtig ist ihnen die Energieeffizienz, insbesondere bei der Lagerung und Auslieferung. Als sie zwischen 1988 und 1991 neue Lagerhäuser errichteten, integrierten sie ein Energierecycling-System, indem sie die Wärme aus den Gefrierschränken zur Beheizung anderer Gebäudeteile nutzten, wodurch der Energiebedarf gesenkt wurde.

Zudem wurde ein Alarmsystem zur präzisen Überwachung der Temperatur im Lager installiert, um die Temperatur konstant zu halten, den Energieverbrauch zu kontrollieren und gleichzeitig die Qualität der Produkte zu gewährleisten.

Die Familie investierte auch in die Verbesserung der Transporteffizienz. So ersetzen sie die früheren einstöckigen Lastwagen durch doppelstöckige Fahrzeuge, um mehr Ladung pro Lieferung zu transportieren. Dies erhöhte die Liefergeschwindigkeit und verringerte gleichzeitig den ökologischen Fußabdruck, da weniger Lieferungen notwendig waren. Darüber hinaus experimentierte die Familie mit fünf neuen, mit Biogas betriebenen Lastwagen. Diese sind nicht nur umweltfreundlicher als herkömmliche Fahrzeuge mit fossilen Brennstoffen, sondern dienen auch als effektives Marketinginstrument, um das nachhaltige Image des Unternehmens zu stärken.

Für die Zukunft plant die Familie eine weitere Verbesserung der Energieeffizienz durch die Installation von Solarzellen auf den Lagerhäusern, um eine nachhaltigere Energiequelle zu schaffen. Da die Dächer der aktuellen Lagerhäuser jedoch nicht stark genug sind, um das Gewicht der Solarpaneele zu tragen, müssen sie möglicherweise noch ein paar Jahre warten, bis eine Renovierung der Lagerhäuser ansteht. Zusätzlich plant die Familie, ihre derzeitigen Lastwagen durch



Elektrofahrzeuge zu ersetzen, wenn der Preis für diese Fahrzeuge deutlich sinkt. Ziel ist es, den ökologischen Fußabdruck ihrer Transporte weiter zu minimieren.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Bei der Einführung nachhaltiger Praktiken sollte die Familie die Auswirkungen auf den Lebenszyklus aller Beteiligten berücksichtigen. Wie könnte das Familienunternehmen beispielsweise Eltern mit Neugeborenen, Patienten im Krankenhaus, Kindern in Schulen und Erwachsenen, die in Restaurants gehen, bessere Lebensmittel anbieten?

*"Die erste und die letzte Mahlzeit, die Sie in Ihrem Leben in Schweden bekommen, kommt von unserem Markt, was bedeutet, dass wir eine Verantwortung für fast jeden in diesem Land haben."
(Markus)*

Es ist wichtig, die Auswirkungen von Familienunternehmen auf die Gesellschaft zu berücksichtigen. Die Familie hat auch betont, dass ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und sozialen Zielen gefunden werden muss. Nachhaltigkeit ist zwar wichtig, aber sie muss auch kosteneffizient sein und darf die finanzielle Stabilität des Unternehmens nicht gefährden. Daher neigt die Familie eher dazu, dem Markt zu folgen, anstatt ihn anzuführen, wie Thommy berichtet.

*"Wenn man ein kleines Unternehmen ist, muss man sich an die Realität anpassen. Man kann sich die anderen anschauen. Du kannst sehen, was sie tun. Wenn es gut ist, kann man es auch tun."
Wenn die Familie nur über begrenzte Mittel verfügt, neigt sie dazu, sich an die Norm der Branche zu halten.*

Wenn man die Branche verfolgt, ist es jedoch wichtig, mehrere Alternativen zu prüfen, bevor man sich für eine bestimmte Praxis entscheidet. So hätte die Familie beispielsweise mehr Optionen in Betracht ziehen können, bevor sie in mit Biogas betriebene Lastwagen investierte, die nach einigen Jahren zu teuer wurden, sodass die Familie wieder auf Lastwagen mit fossilen Brennstoffen umstieg. Hätte die Familie mehr Optionen geprüft, bevor sie die Investition tätigte, wären die nachhaltigen Praktiken möglicherweise langfristiger und dauerhafter gewesen.



Fragen zur Reflexion

- Welche Auswirkungen werden die von Ihnen angewandten nachhaltigen Praktiken auf die Gesellschaft haben?
 - Wie kann ich die Kosten und die Einführung umweltfreundlicher Praktiken in meinem Unternehmen in Einklang bringen?
-



1.3 Delfy

Staatsangehörigkeit: Tschechische Republik	Ökologisierung der Prozesse: Energieeffizienz, Abfallmanagement, Grüner Input: Erneuerbare Ökologischerer Arbeitsplatz: Nachhaltiger Verkehr, nachhaltiger Verbrauch Begrünungsleistungen: Angebot von Ökologisierungsprodukten, Angebot von Ökologisierungsdienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter : etwa <50	Umsatz: etwa <2 Mio. €
Interviewt: Nachfolger (nächste Generation) Geschwister Anderes Familienmitglied	Industrie: Kunst, Unterhaltung und Erholung



Hintergrund



Delfy wurde 1994 von Ing. Petr Chýle gegründet und feiert in diesem Jahr, 2024, sein 30-jähriges Bestehen. In den ersten 2-3 Jahren wurde das Unternehmen von seinem Vater geführt, bevor der ältere Sohn Petr als Ökonom einstieg. Nach und nach folgten der jüngere Sohn Pavel als Handelsvertreter, der jüngste Sohn Michal als Filialleiter und schließlich die Tochter Lenka, die in der Wirtschaftsabteilung tätig ist. Die schrittweise Übergabe von Management und Vermögenswerten begann im Jahr 2000, sodass das Unternehmen zeitweise von drei Nachfolgern

gleichzeitig geführt wurde. Im Jahr 2022 schied der älteste Bruder auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen aus und erhielt eine finanzielle Abfindung. Er arbeitet jedoch weiterhin als Auftragnehmer für das Unternehmen. Die dritte Generation, die Kinder im Alter von 2 bis 18 Jahren, nimmt aktiv an den sozialen Aktivitäten von Delfy teil, wie zum Beispiel dem Kürbisfeld oder Ostern mit Delfy. Sie stehen jedoch noch vor vielen Jahren des Studiums, und nur die Zeit wird zeigen, ob sie in die Unternehmensführung eintreten wollen.



Delfy ist ein Baustoffgroßhändler, der eine breite Palette an Materialien für den Bau anbietet – von Fundamentmaterialien (Stein, Sand, Beton) über Ziegel, Pflastersteine, Fassadensysteme, Wärmedämmung, Schutzausrüstung, Arbeitskleidung bis hin zu Schornsteinen und Dächern. Das Unternehmen betreibt derzeit drei Lager in Most, Jiřetín und Litvínov. Nach den Erfahrungen mit der Covid-Pandemie, die die Gefahr einer zu einseitigen Geschäftsausrichtung verdeutlichte, arbeitet die Familie nun daran, ihr Portfolio zu diversifizieren.



Übergang zur Nachhaltigkeit



Auf den ersten Blick könnte man denken, dass der Betrieb eines Baustoffgroßhändlers wenig mit grünen Technologien zu tun hat. Doch das Gegenteil ist der Fall. Die Familie denkt ständig über verschiedene umweltfreundliche Aktivitäten nach, bewertet sie, wählt sie aus und setzt sie dann um.

Eine der ersten Entscheidungen in diese Richtung traf die Familie im Jahr 2012, als sie in Photovoltaik-Anlagen investierte. Zu dieser Zeit

waren solche Anlagen eine Neuheit mit hoher staatlicher Förderung, aber auch unerprobt, extrem teuer und mit wenig Erfahrung im Betrieb. Trotzdem entschloss sich die Familie, zu investieren, da das Firmengelände in ihrem Besitz war, und baute drei Photovoltaik-Anlagen mit jeweils 30 kW. Damals war noch nicht absehbar, dass sie mit diesem Schritt den heute so wichtigen und wertvollen Weg zur Energieunabhängigkeit einschlagen würden. Heute, im Jahr 2024, kann die Familie genau nachvollziehen, wann ihr Energieverbrauch hoch ist, wann er Spitzenwerte erreicht und zu welchen Zeiten des Arbeitstags das Unternehmen mehr oder weniger Energie benötigt. Mit diesen Daten arbeitet die Familie heute sehr effizient. Pavel fasst die Situation folgendermaßen zusammen:

"Die Aufgabe, die vor uns liegt, besteht darin, weitere 10 kW zu installieren, Speicher mit einer Kapazität von 50 MW anzuschaffen und so fast autark und unabhängig von externen Quellen zu werden. In den Jahren 2014 bis 2016 haben wir bereits überall Wärmepumpen installiert und Festbrennstoffkessel, Warmwasseranschlüsse sowie Gaskessel abgeschafft."



Auch die Elektromobilität ist ein großes Thema für die Familie. Neben einer Flotte von PKWs und LKWs haben sie die Anschaffung elektrischer Gabelstapler und Palettenhubwagen für den Lager- und Werkstattbetrieb diskutiert. Derzeit besitzen sie zwei solcher Fahrzeuge, planen aber, nach und nach die gesamte Flotte umzustellen. Da Elektrohubwagen jedoch nicht als Elektrofahrzeuge gelten, werden sie nicht subventioniert, sodass die Investition wirtschaftlich gut durchdacht sein muss. Neben den ökologischen Vorteilen hebt Pavel auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter hervor: „Die Fahrzeuge sind leiser und haben keine Pannen – so tragen wir auch zur Unternehmenskultur bei, indem wir die Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter verbessern.“



Ein weiterer Bereich, in dem das Familienunternehmen innovativ ist, ist die Abfallwirtschaft. Im Baugewerbe und Großhandel fallen große Mengen an Abfällen an, die ordnungsgemäß sortiert und entsorgt werden müssen. Deshalb hat die Familie Lysing-Container angeschafft, mit denen sie die Abfälle umweltgerecht und gemäß den geltenden Vorschriften trennt. Anstatt die Mülltonnen oder herkömmlichen Container alle zwei bis drei Tage leeren zu lassen, wird der Container nur einmal im Monat abgeholt. „Wir haben eine Vereinbarung mit einem örtlichen Recyclingunternehmen, und diese Zusammenarbeit läuft seit etwa fünf Jahren hervorragend“, erklärt Bruder Pavel und fügt hinzu:

"Wir hatten kürzlich eine Inspektion des Umweltministeriums in Bezug auf die Abfallbewirtschaftung und bekamen drei Einsen, das Beste ist also, dass wir ein Modell dafür sind, wie es aussehen sollte. Und auch hier können wir uns auf die Elemente der sozialen Verantwortung, der Unternehmenskultur und der Nachhaltigkeit berufen, indem wir unsere Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu einer konsequenten Abfalltrennung anhalten."

Pavel



Indirekt mit diesem Thema verbunden ist die Verringerung des Papier- und Tintenverbrauchs und folglich die Einsparung von Strom durch die Automatisierung von Buchhaltungs- und Lagersystemen. Eine Anwendung zur Verwaltung der gesamten Dokumentation in elektronischer Form in einem Unternehmen bringt mehrere wesentliche Vorteile mit sich, die die Effizienz steigern, die Kosten senken, Zeit sparen, die Arbeit verbessern und die Unternehmensprozesse transparenter machen können. Sie erhöht die Datensicherheit und den Datenschutz, spart Speicherplatz, erleichtert die gemeinsame Nutzung von Dokumenten und ermöglicht einen schnelleren Zugriff auf Daten, die für Managemententscheidungen benötigt werden.

Derzeit erforscht die Familie, welche Technologien und Möglichkeiten es für eine kontrollierte Lüftung mit Wärmerückgewinnung gibt, die sie vor allem in Bürogebäuden einsetzen möchte. Die Büros sind sowohl nach Norden als auch nach Süden ausgerichtet, was bedeutet, dass die Räume auf der einen Seite sehr heiß sind und ständig klimatisiert werden müssen, während die Büros auf der anderen Seite kalt sind und ständig geheizt werden müssen. Die Brüder geben daher jetzt einen Vorschlag in



Auftrag, um sicherzustellen, dass die Wärme von der Südseite auf die Nordseite und umgekehrt geleitet wird, einschließlich der Berechnung der Kosten und der Rentabilität der Investition.

„Wir erwarten nicht nur erhebliche Energieeinsparungen, sondern auch eine bessere Regulierung der Luftfeuchtigkeit in Innenräumen sowie eine Reduzierung von Pollenallergenen und Umgebungslärm. Dieses Thema wird bislang wenig diskutiert, wäre aber definitiv eine Überlegung wert – insbesondere für Schulen, öffentliche Gebäude und ähnliche Einrichtungen. Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass all unsere Immobilien, die von einseitiger Überhitzung betroffen sind, durch die Einführung der Wärmerückgewinnung Heizkosten senken, die Luftqualität verbessern, den CO₂-Fußabdruck der Gebäude verringern und letztlich die Produktivität sowie den Komfort unserer Mitarbeiter steigern würden.“

Pavel



Der Vater und die Geschwister besprechen zunächst alle Ideen zur Einführung ökologischer Technologien oder neuer Methoden. Falls eine Idee verworfen wird, erfolgt dennoch ein Austausch mit der Belegschaft oder externen Fachleuten. Dabei werden auch die erwartete Rendite, mögliche Finanzierungsmodelle sowie der gesamte Nutzen für den Firmenwert, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten diskutiert.

Der ökologische Ansatz im Geschäftsleben ist für die Familie Chýle nicht nur eine Frage der sozialen Verantwortung, sondern ein tief verwurzelter Bestandteil ihrer Familienwerte. Durch intensive Gespräche werden nachhaltige Lösungen entwickelt, die sowohl die Umwelt als auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie, der Mitarbeiter und der Kunden berücksichtigen. Jeder Schritt wird dabei mit einem langfristigen Blick bewertet – in dem Bewusstsein, dass diese Arbeit nicht nur in der Gegenwart, sondern auch für kommende Generationen von Bedeutung ist.

Das Ziel der Familie ist es nicht nur, ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren, sondern auch Unternehmenspartner, Kunden und Lieferanten zu einem verantwortungsvollen Handeln zu inspirieren.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Die Einführung umweltfreundlicher Lösungen bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich – sowohl auf Unternehmensebene als auch im weiteren gesellschaftlichen und ökologischen Kontext. Dazu zählen niedrigere Betriebskosten, ein besseres Unternehmensimage, eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, gesteigerte Markenbekanntheit, ein reduzierter CO₂-Fußabdruck, optimierte Prozesse, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, eine verbesserte Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung, langfristige Geschäftskontinuität und vieles mehr. Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Einführung grüner Prozesse lassen sich in mehreren zentralen Bereichen zusammenfassen, die Delphi auf seinem Weg zu mehr Nachhaltigkeit geholfen haben:

- Keine Angst vor Veränderung und Innovation – Oft erfordert es, alte Gewohnheiten loszulassen und sich modernen, innovativen Lösungen zu öffnen, die langfristig nicht nur der Umwelt, sondern auch dem Unternehmen und seinem Wachstum zugutekommen.
- Ressourcen gezielt einsetzen – Dazu gehören die Zuweisung finanzieller Mittel, die Bereitstellung personeller Ressourcen, eine strategische Investitionsplanung sowie die Bewertung der Amortisationsdauer.



- Von den Besten lernen – Besuchen Sie Messen, verfolgen Sie Branchentrends und analysieren Sie kontinuierlich die Maßnahmen der Wettbewerber.
- Vertrauen gewinnen – Bauen Sie Vertrauen bei Ihren Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten sowie in den Regionen auf, in denen Ihr Unternehmen tätig ist.
- Branchenlage bewerten – Analysieren Sie die Situation in Ihrer Branche, um festzustellen, ob eine geplante Investition auch langfristig sinnvoll ist. Und vor allem: Haben Sie keine Angst, den ersten Schritt zu machen – auch kleine Veränderungen sind Fortschritte.
- Mitarbeiter informieren und schulen – Kommunizieren Sie klar über neue Maßnahmen, investieren Sie in Schulungsprogramme und vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern das Wissen und die Fähigkeiten, die sie für eine erfolgreiche Umsetzung benötigen.
- Risikobewertung nicht vernachlässigen – Antizipieren Sie unerwartete Entscheidungen, z. B. durch die EU oder nationale Regulierungsbehörden, und passen Sie Ihre Strategien entsprechend an.
- Familie in Entscheidungen einbeziehen – Integrieren Sie alle Familienmitglieder in den Entscheidungsprozess und sorgen Sie für kontinuierliche Weiterbildung. Lassen Sie sich von anderen erfolgreichen Familienunternehmen inspirieren und holen Sie regelmäßig Feedback ein.



Reflexionen

- Was sind Ihre Hauptgründe für den Wechsel zu grünen Technologien? Was motiviert Sie zu diesem Schritt? Möchten Sie Kosten senken, einen Wettbewerbsvorteil erzielen, Ihr Unternehmensimage verbessern oder einen Beitrag zum Umweltschutz leisten? Inwiefern steht diese Umstellung im Einklang mit Ihrer aktuellen Unternehmensstrategie und Ihren Werten? Welche langfristigen Vorteile erwarten Sie sich von der Einführung grüner Technologien?
- Welche Umweltziele möchten Sie erreichen, und wie planen Sie, deren Erfolg zu messen?
- Welche Technologien oder Verfahren haben das größte Potenzial, in Ihrer Branche nachhaltige Veränderungen zu bewirken?
- Welche Ressourcen (Finanzen, Personal, Technik, Wissen, Material) sind Sie bereit, in diesen Wandel zu investieren? Wie hoch ist Ihr Budget für die Einführung grüner Technologien? Stehen Ihnen interne oder externe Experten zur Verfügung, die Sie bei der Umstellung unterstützen können?
- Welche Haupthindernisse erwarten Sie bei der Umstellung auf nachhaltige Praktiken? Wie können Sie diese Herausforderungen überwinden?



- Wie werden Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, schulen und aktiv in den grünen Wandel einbinden?
 - Wie können Sie mit externen Partnern und der Gemeinschaft zusammenarbeiten, um Umweltziele zu erreichen? Wie möchten Sie Lieferanten, Geschäftspartner oder die örtliche Gemeinschaft in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie einbinden?
 - Wie sieht Ihre Marketingstrategie aus, um Kunden und die Öffentlichkeit über Ihren ökologischen Wandel zu informieren? Welche Kommunikations- und Medienkanäle möchten Sie nutzen, um über Ihre nachhaltigen Veränderungen zu berichten? Wie planen Sie, die Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung nach der Umsetzung grüner Maßnahmen zu messen?
 - Wer wird für die Umsetzung der Umweltmaßnahmen verantwortlich sein? Welche Kompetenzen benötigen diese Personen, welcher Abteilung werden sie zugeordnet, und wie vertraut sind sie mit den gesetzlichen Anforderungen? Wie werden Sie die geplanten Änderungen verwalten?
-



1.4 A. Kimonas Schmuckwerkstatt

Staatsangehörigkeit: Zypern	Umweltfreundlichere Prozesse: Energieeffizienz, Abfallmanagement
Anzahl der Mitarbeiter : etwa <10	Umsatz: etwa <2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Kunst, Unterhaltung und Erholung; Verarbeitendes Gewerbe; Großhandel und Einzelhandel



Hintergrund

Kimonas Angeli erlernte die Kunst des Schmuckhandwerks bereits in jungen Jahren. Nachdem er von Larnaca nach Limassol zog und sein Handwerk perfektioniert hatte, gründete er 1985 seine eigene Schmuckwerkstatt. In ihrer Blütezeit beschäftigte die **A. Kimonas Jewellery Workshop** rund 25 Mitarbeiter – darunter sowohl Einheimische als auch Fachkräfte aus dem Libanon und Syrien, die das Handwerk in ihren jeweiligen Ländern erlernt hatten.

Damals wurden etwa 90 % der Arbeiten in reiner Handarbeit mit wenigen oder gar keinen Maschinen ausgeführt. Zudem erwirtschaftete das Unternehmen seinen Umsatz hauptsächlich durch den Großhandel. Die Anfertigung eines Schmuckstücks war damals ein aufwendiger Prozess: Nach Auftragseingang musste der Techniker zunächst eine spezielle Form für das Schmuckstück anfertigen und eine Reihe zeitintensiver Arbeitsschritte durchlaufen, bevor das Endprodukt fertiggestellt war. Darüber hinaus war die Abwicklung von Bestellungen und Verkäufen oft mit viel Papierkram und häufigen Fahrten verbunden.

Heute ist die Schmuckwerkstatt **A. Kimonas** auf die Herstellung und Reparatur von Schmuck spezialisiert und bietet eine Vielzahl an handgefertigten und maßgeschneiderten Schmuckstücken an. Das Familienunternehmen beschäftigt nun vier Mitarbeiter, darunter Herr und Frau Angeli sowie ihren Sohn Harris. Neben dem stationären Geschäft betreibt das Unternehmen mittlerweile auch einen Online-Shop.





Übergang zur Nachhaltigkeit

Neben der Modernisierung der Ausrüstung wurden im Laufe der Jahre auch verschiedene einfache und komplexere Verfahren in die täglichen Abläufe des Unternehmens integriert. Besonders in den letzten 15 Jahren hat die Schmuckwerkstatt der Familie Angeli tiefgreifende Veränderungen vorgenommen, die sowohl die finanzielle als auch die ökologische Leistung des Unternehmens erheblich verbessert haben.

In den letzten Jahren ist zudem Harris, der Sohn von Kimonas, in das Unternehmen eingestiegen. Er brachte neue Ideen für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen ein und trug gleichzeitig dazu bei, das Familienunternehmen umweltfreundlicher zu gestalten. Eine der jüngsten Innovationen von Harris war die Einführung des 3D-Designs und 3D-Drucks für die Schmuckherstellung – ein bedeutender Fortschritt für das Unternehmen.

Es gibt zahlreiche Beispiele für den grünen Wandel des Unternehmens.



A. Kimonas Schmuckwerkstatt in den 90er Jahren

Chemikalien

Das erste Beispiel betrifft chemische Substanzen, die für den Beruf des Goldschmieds unverzichtbar sind. Im Laufe der Jahre wurden schädliche Reinigungsmittel wie Säuren und Borax so verändert, dass sie weniger gesundheits- und umweltschädlich sind. Wie Kimonas Angeli erklärte, wurden die meisten dieser schädlichen Reinigungsmittel und anderen Substanzen durch gesündere und umweltfreundlichere Alternativen ersetzt. Darüber hinaus hat sich das Unternehmen bewusst dafür entschieden, auf die umweltfreundlichsten verfügbaren Optionen umzusteigen – selbst wenn diese teurer waren.



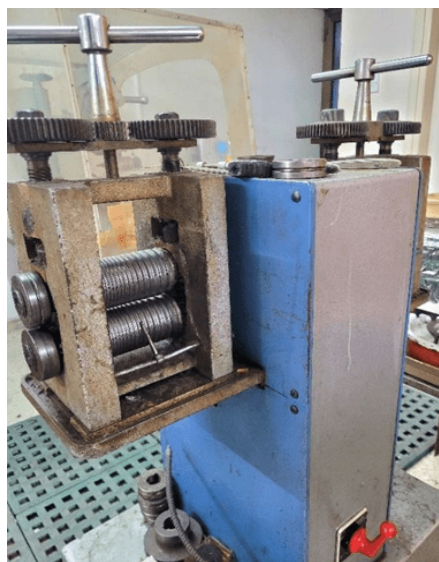
Maschinenpark

Im Laufe der Jahre kamen zwar ständig neue Ausrüstungen für den Schmucksektor auf den Markt, doch das Unternehmen hatte nicht immer die finanziellen Mittel, um teure Investitionen in hochmoderne Maschinen zu tätigen. Kimonas war sich jedoch bewusst, dass man bei neuen Technologien und Geräten wettbewerbsfähig bleiben musste. Daher modernisierte das Unternehmen schrittweise seine Ausstattung mit Maschinen, die alltägliche Arbeitsabläufe verbesserten – und dabei noch im Budget lagen.

Ein besonderer Fortschritt gelang durch die von Harris Angeli angeschaffte 3D-Design- und Drucktechnologie. Sie optimierte bestimmte Prozesse und erweiterte die geschäftlichen Möglichkeiten des Familienbetriebs.

Insgesamt brachte die Modernisierung der Ausrüstung mehrere Vorteile mit sich:

- Sicherere und umweltfreundlichere Abläufe in den täglichen Kernprozessen
- Zeitersparnis bei der Herstellung und Reparatur von Schmuck, was höhere Produktionskapazitäten und pünktliche Auftragserfüllung ermöglichte
- Deutlich geringere Energiekosten und Betriebsausgaben



A. Kimonas Jewellery Workshop hat in teure, aber energieeffizientere Maschinen investiert



Digitalisierung

Ein zentraler Bestandteil von Harris Angelis Beitrag zur ökologischen Transformation des Unternehmens war die umfassende Digitalisierung. Ein wichtiger Schritt dabei war die drastische Reduzierung des Papierverbrauchs - in vielen Bereichen konnte der Betrieb sogar komplett papierlos werden. Dies gelang durch die Digitalisierung dokumentenintensiver Verwaltungsprozesse, was nicht nur den Materialverbrauch senkte, sondern auch zeitsparende Rationalisierungen ermöglichte.

Ein weiterer Meilenstein war die Einführung des E-Shops, der dem Unternehmen zu einer starken Online-Präsenz verhalf. Der digitale Store hat bereits neue Kundschaft angezogen und zusätzliche Aufträge generiert - sowohl aus Zypern als auch international.

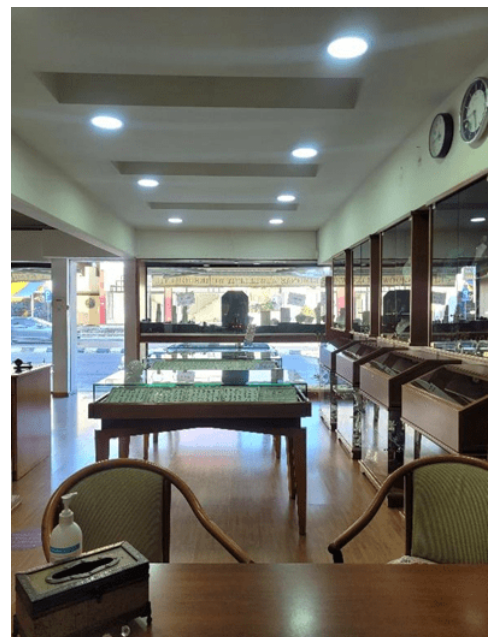
Andere Praktiken

Neben den Veränderungen hat die Familie auch einige einfachere, aber ebenso wichtige Praktiken eingeführt. Dazu gehören beispielsweise der Austausch herkömmlicher Glühbirnen durch LED-Beleuchtung und das Recycling auf dem Firmengelände. Insgesamt war der ökologische Wandel des Unternehmens eine gemeinsame Anstrengung aller Familienmitglieder der Familie Angeli. Jeder Einzelne hat durch seine eigenen Bemühungen zu einem umweltfreundlicheren Unternehmen beigetragen.

Hindernisse auf dem Weg dorthin

Die größten Herausforderungen, die das Unternehmen zu bewältigen hatte, waren nach Aussage der beiden Befragten:

1. Finanzielle Engpässe (zusätzlich zu den beträchtlichen Investitionen solcher Familienunternehmen in Sicherheits- und andere Spezialausrüstungen zur Sicherung ihres Inventars).
2. Zeit, die benötigt wird, um sich an neue Technologien und Geräte zu gewöhnen und gleichzeitig darauf zu achten, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben (während man sich an ein relativ neues Gerät gewöhnt, tauchen gleichzeitig neue Praktiken, Technologien und Maschinen auf).



*Das Ladengeschäft von A. Kimonas Jewellery
Workshop heute*



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Hätte Kimonas die Möglichkeit gehabt, hätte er den Maschinenpark des Unternehmens früher modernisiert und sich bereits in jüngeren Jahren mit neuen Technologien der Schmuckherstellung vertraut gemacht. Natürlich wäre dies nur ohne finanzielle, zeitliche oder andere Zwänge möglich gewesen.

Harris Angeli betont jedoch, dass die jüngere Generation jede Organisation verändern kann – sei es durch kleine oder größere Innovationen. Allerdings entscheidet nicht das Alter allein über die Ziele eines Unternehmers, sondern vielmehr dessen Prinzipien und Ethik.

Heute kann Umweltverantwortung einem Unternehmen nicht nur ökologisch, sondern auch wirtschaftlich nutzen – durch Ressourceneffizienz und höhere Rentabilität. Allerdings erfordert der ökologische Wandel eines Familienunternehmens erhebliche Investitionen an Zeit und Geld.

Hätte Harris Angeli die Wahl, würde er genau dieselben Veränderungen im Unternehmen umsetzen, da sie sich in vielerlei Hinsicht bewährt haben. Abschließend unterstreicht er, wie entscheidend kontinuierliches Lernen und Weiterbildung in Familienbetrieben sind, um mit neuen Trends und Technologien mithalten zu können.



Reflexionen

- "Welche aufkommenden Trends und Technologien kann ich übernehmen, von denen mein Unternehmen finanziell profitieren kann und die gleichzeitig zur Integration umweltfreundlicherer Praktiken beitragen?"
- "Wie kann ich eine Finanzierung erhalten, die mir hilft, diese neuen Technologien vor der Konkurrenz einzuführen, ohne die finanzielle Tragfähigkeit meines Unternehmens zu gefährden?"



1.5 S & A Sofokleous Bäckerei

Staatsangehörigkeit: Zypern	Umweltfreundlichere Prozesse: Energieeffizienz, Abfallmanagement Ökologischerer Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum
Anzahl der Mitarbeiter : etwa <10	Umsatz : etwa < 2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Großhandel und Einzelhandel



Hintergrund

Die Geschichte der "S & A Sofokleous Bakery" begann mitten in der zyprischen Wirtschaftskrise 2013 - einer Zeit großer Herausforderungen für viele Familien. Sofoklis, damals Angestellter in einer Mehlsproduktionsfirma, und seine Frau, die in der Pharmabranche arbeitete, verwirklichten sich ihren lang gehegten Traum: Mit ihrer gemeinsamen Backleidenschaft, geprägt durch seine Mehlexpertise und ihre Bäckerei-Erfahrung, übernahmen sie eine zum Verkauf stehende Bäckerei in Ypsonas. Dieser mutige Schritt markierte ihren Start als Unternehmer.

Die Anfangsjahre waren hart. Parallel zu ihren Hauptjobs schufteten sie unermüdlich in der Bäckerei - nachts wurde gebacken, tagsüber wurde der Betrieb geführt. Selbst ihre drei Kinder packten trotz ihres jungen Alters mit an, besonders in stressigen Ferienzeiten, und lebten so den Familiengeist des Unternehmens.

Ab 2014 ging es bergauf: Zunächst konnte sich ein Elternteil voll auf die Bäckerei konzentrieren; 2022 stieg Sofoklis schließlich vollständig ein. Heute führen die Eltern den Betrieb gemeinsam mit ihren beiden jüngeren Kindern, die frischen Wind und moderne Ideen einbringen - ohne dabei die traditionelle Handwerkskunst zu vernachlässigen.

Über die Jahre ist die Bäckerei zu einem festen Bestandteil Ypsonas' geworden, wo Stammkunden sich wie zur Familie gehörig fühlen. Mit ihrem qualitativ hochwertigen Brot, Gebäck und Kuchen steht die "S & A Sofokleous Bakery" heute für Beständigkeit, familiären Zusammenhalt und handwerkliche Exzellenz.



S & A Sofokleous Bäckerei in Limassol



Übergang zur Nachhaltigkeit

Einbindung der Familie & Governance

Der nachhaltige Weg der "S & A Sofokleous Bakery" wurde maßgeblich durch den Zusammenhalt der Familie geprägt - ein Führungsstil, der auf Zusammenarbeit, Offenheit und gemeinsamen Werten basiert. Der entscheidende Impuls kam, als der jüngste Sohn Michalis in den Betrieb eintrat und frischen Wind mitbrachte: Seine Begeisterung für Umweltschutz führte zu konkreten Ideen wie der Kompostierung von Lebensmittelresten, Brotspenden an Bedürftige und ökologischen Verpackungslösungen.

Zunächst stießen diese Vorschläge bei den Eltern auf Skepsis - die Sorge vor Mehrkosten und praktischen Hürden war groß. Doch Michalis' Überzeugungskraft und Durchhaltevermögen ließen die Familie schließlich umdenken. Anna und Sofoklis bewiesen Weitsicht, indem sie die Weisheit ihrer Erfahrung mit den innovativen Ansätzen der jüngeren Generation verbanden. Diese gemeinsame Haltung festigte nicht nur das Familiengefüge, sondern schuf auch eine einheitliche Unternehmensvision.

Das Engagement beschränkte sich nicht auf interne Abläufe: Durch vorbildliche Maßnahmen wie Mehrweg-Taschen und die Förderung nachhaltiger Gewohnheiten wurden auch Kunden inspiriert. Zwar stellten Investitionen wie energieeffiziente Geräte zunächst eine finanzielle Herausforderung dar - doch die langfristigen Einsparungen und ökologischen Vorteile rechtfertigten die Ausgaben. Der Nachhaltigkeitsprozess der Bäckerei verlief eher evolutionär als revolutionär. Statt auf spektakuläre Lösungen wie Solaranlagen oder E-Lieferwagen (was aufgrund gemieteter Räumlichkeiten kaum möglich war) setzte die Familie auf pragmatische, aber wirkungsvolle Schritte,



die ihren Werten und der Verbundenheit zur Gemeinde entsprechen. Jede Veränderung wurde sorgfältig abgewogen - immer im Einklang mit der familiengeführten Philosophie des Unternehmens.

Unterstützung lokaler Zulieferer

Die Umstellung begann mit einer sorgfältigen Überprüfung der Zutatenbeschaffung. Indem die Bäckerei auf regionales Mehl, frische Produkte sowie zypriotischen Käse und Honig setzte, unterstützte sie nicht nur lokale Landwirte, sondern reduzierte auch die Umweltbelastung durch lange Transportwege. Dieser Schritt festigte die Verbindung zur regionalen Wirtschaft und spiegelte gleichzeitig die familieneigenen Werte von Qualität und Nachhaltigkeit wider.

Energie-Effizienz

Der hohe Energieverbrauch der Backöfen stellte die Bäckerei zunächst vor Probleme. Doch die Familie entschied sich bewusst für energieeffiziente Geräte, um den Verbrauch zu senken. Mittlerweile gehören Maßnahmen zum sparsamen Umgang mit Wasser und Strom ganz selbstverständlich zum Arbeitsalltag - ein Beweis, dass Nachhaltigkeit hier gelebt wird.

Dieser schrittweise Wandel zeigt beispielhaft, wie ein kleiner Familienbetrieb nach und nach umweltfreundlicher werden kann. Jede noch so kleine Veränderung beweist: Nachhaltiges Handeln lohnt sich - für den Planeten und die Verbundenheit mit der Gemeinschaft vor Ort.

Abfallwirtschaft

Ein weiteres wichtiges Thema war die Abfallvermeidung. Durch bessere Planung konnten Reste deutlich reduziert werden, und übrig gebliebene Backwaren wurden gespendet statt weggeworfen. Auch die Kunden wurden aktiv einbezogen - etwa durch die Ermutigung, eigene Beutel mitzubringen, was den Plastikmüll erheblich verringerte.



Einige der vielen Produkte, die die Bäckerei zu bieten hat



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Der Weg der "S & A Sofokleous Bakery" zur Nachhaltigkeit verlief Schritt für Schritt und zeigte, wie kleine Veränderungen Großes bewirken können. Statt radikaler Umstellungen setzte die Familie auf behutsame Anpassungen, die sich im Alltag bewährten. Regelmäßige Familiengespräche und gemeinsame Entscheidungen spielten dabei eine zentrale Rolle - sie förderten kreative Lösungen und unterstreichen bis heute den Wert des Teamgedankens.

Dieser Prozess hat die Familie näher zusammengebracht. Durch das gemeinsame Engagement für ihr Unternehmen entstand ein neuer Zusammenhalt. Gleichzeitig stärkten die ökologischen Initiativen das Ansehen der Bäckerei in Ypsonas. Die Kundschaft honoriert dies mit großem Vertrauen und Loyalität. Besonderen Stolz empfindet die Familie, wenn sie sieht, wie ihr Beispiel Schule macht: Immer mehr Kunden bringen mittlerweile eigene Beutel mit - ein sichtbares Zeichen für die wachsende Umweltbewusstseins in der Gemeinde.

Natürlich verlief die Umstellung nicht ohne Hürden. Die Suche nach passenden, energieeffizienten Geräten erforderte viel Geduld. Doch die Investitionen haben sich doppelt ausgezahlt - durch niedrigere Betriebskosten und ein besseres ökologisches Gewissen.



Reflexionen

- "Was sind die Vor- und Nachteile der Einführung einer bestimmten umweltfreundlichen Praxis in meinem Unternehmen? Überwiegen die damit verbundenen Risiken den potenziellen langfristigen Nutzen für das Unternehmen?"
- "Wenn ja, welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um diese Risiken zu mindern, damit mein Unternehmen florieren kann und gleichzeitig umweltfreundlicher wird?"

FALLSTUDIEN | ABFALLWIRTSCHAFT





2.1 KSL TRADING AB

Staatsangehörigkeit: Schweden	Umweltfreundlichere Prozesse: Abfallwirtschaft Ökologischerer Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum
Anzahl der Mitarbeiter : <50	Umsatz: < ca. 10 Mio.
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Groß- und Einzelhandel; Reparatur von Kraftfahrzeugen und Motorrädern



Hintergrund

KSL Trading AB wurde 1997 gegründet und 2012 von Peter Jonsson und einem externen Geschäftspartner übernommen, nachdem beide seit 1994 in der Holzwerkstoffbranche tätig gewesen waren und eine berufliche Veränderung suchten. 2014 stieg Peters Sohn Linus Jonsson als Vertriebsleiter in das Unternehmen ein und erwarb 2018 schließlich 50% der Anteile vom anderen Gesellschafter. Nach Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit hat Peter die Geschäftsführung an Linus übergeben, der nun mit 51% die Mehrheitsanteile hält, während Peter sich weiterhin der Geschäftsentwicklung widmet.

Die eigentliche Unternehmensführung liegt in den Händen von Peter und Linus. Die übrigen Familienmitglieder - Peters Frau und zwei weitere Söhne - sind im Bildungsbereich tätig und nicht in das Geschäft eingebunden. Unter ihrer Führung hat sich der Umsatz von 19 Millionen SEK (2012) auf beachtliche 107 Millionen SEK (2024) gesteigert. Als Großhändler für Holzwerkstoffe pflegt KSL enge Partnerschaften mit Kunden wie dem regionalen Familienunternehmen Norrebo Träindustri AB und Lieferanten aus ganz Europa, insbesondere Deutschland.

Ein besonderes Merkmal von KSL ist die Einbindung externer Führungskräfte in Entscheidungsprozesse. So treibt Helena Johanson, eine nicht zur Familie gehörende Managerin, gemeinsam mit Linus die Nachhaltigkeitsagenda voran. Sie entwickeln im Managementteam Projekte, die dann dem Vorstand - bestehend aus Peter, Linus und zwei externen Direktoren - zur Abstimmung vorgelegt werden. Obwohl Peter und die anderen Vorstandsmitglieder nicht direkt in die Umsetzung eingebunden sind, unterstützen sie die Nachhaltigkeitsbemühungen voll und ganz. Für einen Großhändler wie KSL ist dies besonders wichtig, da Kunden und Lieferanten zunehmend



Nachhaltigkeitsnachweise fordern. Daher setzt das Unternehmen auf branchenübergreifende Zusammenarbeit, um nachhaltige Praktiken fest in seinem Geschäftsmodell zu verankern.



Peter Jonsson (rechts) und Linus Jonsson (links) in der Zentrale von KSL Trading in Vagge



Übergang zur Nachhaltigkeit

Berichterstattung und Zertifizierung

Bei KSL begann der Nachhaltigkeitsweg mit der systematischen Einführung von Umweltberichten und Zertifizierungen. Dazu gehören die detaillierte Erfassung von Treibhausgasemissionen während der Produktion, die FSC-Zertifizierung der Produkte sowie die Erstellung von Umweltproduktdeklarationen (EPDs). Diese Nachweise werden in der Branche immer häufiger von Partnern wie Norrebo eingefordert, um die Nachhaltigkeit von Endprodukten wie Möbeln belegen zu können. "Ohne diese Dokumente riskieren wir, wichtige Kunden und Lieferanten an konkurrierende Unternehmen zu verlieren, die solche Nachweise bereits liefern können", erklärt Linus die Situation. Obwohl es dem Familienunternehmen an Ressourcen mangelt, den ökologischen Fußabdruck aller Produkte lückenlos zu erfassen, konzentriert es sich daher gezielt auf die Überwachung der wichtigsten Produktlinien für seine Schlüsselkunden und -lieferanten.

Mit großem Engagement hat das KSL-Team alle verfügbaren Möglichkeiten genutzt, um ein eigenes ERP-System zur Nachhaltigkeitskontrolle aufzubauen. Helena und ihre Kollegen haben sich dabei das notwendige Know-how über Berichtsstandards und Zertifizierungsprozesse komplett selbst angeeignet. Ein wichtiger Teil dieser Lernprozesse war der intensive Austausch mit Geschäftspartnern über Best Practices. Regelmäßig diskutieren sie beispielsweise mit ihrem Kunden



Norrebo über verschiedene Methoden zur Emissionsberechnung und vergleichen ihre Herangehensweisen. Zusätzlich hat das Unternehmen eine Kooperation mit der Jönköping International Business School aufgebaut. Im Rahmen von Studienprojekten und Praktika unterstützen Studierende dabei, Nachhaltigkeitsdaten zu erheben und die Berichterstattung in das hauseigene ERP-System zu integrieren. Diese vielschichtige Herangehensweise zeigt, wie KSL trotz begrenzter Mittel systematisch Nachhaltigkeit in seine Prozesse implementiert.

Bau eines neuen Lagerhauses

KSL hat mit dem Bau eines modernen Lagergebäudes begonnen, das durch durchdachtes Design und verbesserte Infrastruktur nicht nur die Produktionskapazität steigern, sondern auch den Energieverbrauch besser regulieren soll. Das aktuell genutzte Lager stammt noch aus den 1950er Jahren und zeigt mittlerweile deutliche Schwächen - sowohl was die begrenzte Lagerkapazität als auch die veraltete Isolierung betrifft.

Mit der geplanten Fertigstellung 2025 verfolgt die Familie mehrere Ziele: Neben der Installation einer zusätzlichen Produktionsmaschine wird ein effizienteres System zur Holzstaubabsaugung nach der Materialbearbeitung eingeführt. Diese Innovation ermöglicht nicht nur eine bessere Wiederverwertung der Holzreste, sondern schafft durch den Verkauf des gesammelten Holzstaubs sogar eine neue Einnahmequelle.

Besonderes Augenmerk liegt auf der Energieeffizienz: Die verbesserte Isolierung des Neubaus soll Wärmeverluste minimieren, während eine moderne Sensorbeleuchtung den Stromverbrauch optimiert. Diese Maßnahmen zeigen, wie KSL Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit in der Unternehmensentwicklung miteinander verbindet.



Plan für das neue Lager



Für KSL ist es besonders wichtig, dass ihre internationalen Kunden und Lieferanten nicht nur die schwedischen, sondern auch die EU-weiten Umweltvorschriften einhalten. Deshalb legen sie großen Wert auf die Zusammenarbeit mit ihren Partnern. Sie tauschen sich regelmäßig aus, prüfen gemeinsam Daten und schauen, welche Informationen für ihre eigenen Nachhaltigkeitsberichte relevant sind.

Mit dem Umzug ins neue Lagerhaus eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten, um noch umweltfreundlicher zu werden. Die Familie kann dann nicht nur den Energieverbrauch besser im Blick halten, sondern auch über erneuerbare Energien nachdenken. Vielleicht kommen ja Solarzellen aufs Dach oder sie arbeiten künftig mit Speditionen zusammen, die mit Elektroautos liefern. Schritt für Schritt wollen sie so ihren ökologischen Fußabdruck verkleinern.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Bei KSL wurde deutlich, wie entscheidend die Rolle der Familie ist – sowohl die Eigentümer als auch die Geschäftsführung müssen voll hinter den Nachhaltigkeitsinitiativen stehen. Ein zentraler Punkt ist dabei die Ausrichtung an den Bedürfnissen der wichtigsten Partner. „Für uns sind diese Nachhaltigkeitsmaßnahmen überlebenswichtig“, betont Linus. „Sie halten unser Unternehmen zukunftsfähig.“

Gerade für mittelständische Familienbetriebe wie KSL und Norrebo mit begrenzten Mitteln heißt das: Sie müssen klare Prioritäten setzen. Statt sich zu verzetteln, konzentrieren sie sich lieber auf die Themen, die für ihr Geschäft und ihre wichtigsten Partner wirklich relevant sind.

Wenn KSL über künftige Projekte nachdenkt, geht es immer um die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung. Einerseits wollen sie ihr Angebot verbessern und Umsätze steigern. Andererseits macht ihnen die Vorstellung Sorgen, dass zu starkes Wachstum die Bürokratie erhöhen und ihre große Stärke - die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche und Marktveränderungen - beeinträchtigen könnte. "Wie können wir wachsen, ohne unsere Seele zu verlieren?", fragen sie sich. Dabei behalten sie stets die UN-Nachhaltigkeitsziele für 2030 im Blick, ohne dabei ihre unternehmerische DNA zu vernachlässigen.





Reflexionen

- Was denken die Familienmitglieder und das Top-Management über den grünen Übergangsprozess, der im Unternehmen eingeleitet werden soll?
 - Wie werden die Interessengruppen des Unternehmens auf den grünen Übergangsprozess reagieren?
-



2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S.a.s.

Staatsangehörigkeit: Italien	Umweltfreundlichere Prozesse: Abfallwirtschaft
Anzahl der Mitarbeiter : >10	Umsatz: < 2 Mio.
Interviewt: Incumbent (nächste Generation) Geschwister	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund



Das Unternehmen Orditura Paola Di Grazzini Fausto Srl wurde 1974 in Prato gegründet - einer Hochburg der italienischen Textilindustrie. Die Gründer waren Faustos Eltern. Nach seinem Schulabschluss stieg Fausto in den Betrieb ein, gerade als sein Vater sich auf den Ruhestand vorbereitete. Unter Faustos Führung entwickelte sich das Unternehmen weiter: Es passte seine Ziele den aktuellen Marktanforderungen an und spezialisierte sich schließlich auf die Stoffbemusterung.

Als Fausto dann den Schritt in die vollständige Selbständigkeit wagte, standen neue Herausforderungen an: Der Betrieb benötigte größere Produktionsräume und erfahrenes Fachpersonal. Diese Veränderungen führten schließlich zum Umzug in ein neues Firmengebäude.

Wie Fausto berichtet:

"Ich habe allein angefangen, und das Unternehmen ist mit mir gewachsen."

Fausto

Heute hat das Unternehmen sechs Mitarbeiter. Sarina, die Ehefrau von Fausto, ist eine nicht beteiligte Gesellschafterin und hat ihr eigenes Unternehmen in der Werbebranche. Dadurch ist sie für die neuen Marktanforderungen sensibilisiert und unterstützt Fausto bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf das Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf digitale und grüne Innovationen.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Vor drei Jahren wagte das Unternehmen den Schritt, verschiedene Nachhaltigkeitszertifikate zu erwerben - zu einer Zeit, als sich nur wenige Betriebe dafür interessierten. "Für uns war das keine einfache Entscheidung", erklärt Fausto, "aber der Markt verlangte es einfach." Die Auftraggeber des Unternehmens, allesamt Zulieferer in der Textilbranche, benötigten mittlerweile diese Zertifizierungen. Sabrina fügt hinzu: "Uns lag Umweltschutz schon immer am Herzen. Als sich dann die Chance bot, unser ökologisches Engagement mit den Anforderungen der Lieferanten in Einklang zu bringen, haben wir sie genutzt."



Sabrina und Fausto

Eines der wichtigsten Zertifikate ist der Global Recycle Standard (GRS). Dieser bestätigt, dass das Unternehmen recycelte Materialien verarbeitet und dabei strenge Umweltauflagen einhält - von der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs (frische Rohstoffe, Wasser und Energie) bis zur Qualitätssicherung der Endprodukte. Ein unabhängiger Prüfer stellt sicher, dass der Recyclinganteil in allen Produktionsstufen nachweisbar ist, schädliche Chemikalien vermieden werden und soziale Standards eingehalten werden - vom Ausgangsmaterial bis zum fertigen Produkt.

Zwei weitere bedeutende Zertifikate komplettieren das Nachhaltigkeitsprofil: Der Global Organic Textile Standard garantiert die Verwendung von Bio-Naturfasern mit lückenloser Rückverfolgbarkeit - vom Anbau bis zum Endprodukt. Der Responsible Wool Standard (RWS) wiederum stellt sicher, dass die verarbeitete Wolle von artgerecht gehaltenen Schafen stammt. Dabei werden die "Fünf



Freiheiten" der Tierhaltung streng kontrolliert. Die gesamte Produktionskette - von der Schafzucht bis zum Geschäftskunden - muss zertifiziert sein.

"Die Zertifizierung war kein Schnäppchen", räumt Fausto ein. Die Kosten sind nicht nur einmalig, sondern wiederkehrend, da die Zertifikate jährlich erneuert werden müssen. Anfangs verhandelte Fausto noch selbst mit den Zertifizierungsstellen, heute hat er einen erfahrenen Berater an seiner Seite. Der Aufwand lohnt sich: "Die Effekte zeigen sich erst langfristig", so Fausto, "aber jetzt bekommen wir schon mehr Anfragen - weil wir zu den wenigen Betrieben in der Region mit diesen Zertifikaten gehören."

Ein weiterer Pluspunkt: Dank seiner modernen Maschinen arbeitet das Unternehmen ausschließlich mit Ökostrom aus Wasserkraft - was zur S4-Zertifizierung führte. Zusätzlich ist eine Photovoltaikanlage in Planung, die den Betrieb künftig teilweise selbst mit Strom versorgen soll.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Für einen erfolgreichen ökologischen Wandel muss man zunächst die Marktanforderungen genau kennen und beobachten, was andere Unternehmen in der Branche tun – um dann dort mitzuhalten oder sie sogar zu übertreffen, wo es möglich ist.

Fausto ist überzeugt: "Nachhaltigkeit ist machbar, wenn der Wille da ist und die finanziellen Mittel für Investitionen vorhanden sind." Wichtig sei dabei zu verstehen, dass sich solche Investitionen erst langfristig rechnen – nicht nur finanziell, sondern auch für das Ansehen des Unternehmens.

Wie Fausto betont:

"Es geht nicht nur darum, meinem Unternehmen zu ermöglichen, Geld zu verdienen, sondern auch darum, dass es sich weiterentwickelt und sich durch Spitzenleistungen und Qualität auszeichnet."

Für kleine Betriebe ist die Umstellung auf Nachhaltigkeit oft schwieriger als für mittelgroße Unternehmen - die Kosten belasten nicht nur die Kasse, sondern erfordern auch organisatorisch und logistisch viel Aufwand. Genau deshalb kommt es auf die Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Abnehmern an, sowohl strategisch als auch finanziell.



"Bei uns hat sich zum Beispiel ein Kunde bereiterklärt, einen Teil der Zertifizierungskosten zu übernehmen", berichtet Fausto. "Solche Partnerschaften müssen von beiden Seiten kommen." Denn für große Unternehmen ist eine komplett zertifizierte Lieferkette schließlich ein wichtiges Aushängeschild.

Gleichzeitig ist es für ein kleines Unternehmen eine Chance und eine Garantie für Exzellenz, die es von anderen Unternehmen abhebt, die in der gleichen Branche tätig und nicht zertifiziert sind. Fausto sagt, dass

"Die Tatsache, dass wir seit ein paar Jahren zertifiziert sind, führt zu einer Zunahme der Anfragen unserer Kunden, weil wir bestimmte Zertifizierungen haben."

Sabrina betont: "Investitionen in neue Technologien und Maschinen sind zwar entscheidend, aber nicht einfach - besonders wenn der Staat keine Anreize für diesen Wandel bietet." Beide sehen hier noch großen Nachholbedarf: "Es fehlt an Know-how und Aufklärung, die Unternehmen bräuchten, um diese Prozesse richtig zu verstehen", erklärt Fausto. "Doch eines ist klar: Je weiter wir kommen, desto unverzichtbarer wird dieser Weg."

Ein besonderes Ärgernis sind die behördlichen Vorschriften: Die Filzreste des Unternehmens werden als Sondermüll eingestuft - obwohl die Garne eigentlich wiederverwertbar wären. "Das treibt unsere Entsorgungskosten in die Höhe", klagt Sabrina. Gleichzeitig müssen andere Betriebe für Garn bezahlen, das sie eigentlich kostenlos bekommen könnten. "Da zeigt sich deutlich, wo die Politik dringend nachbessern müsste", fügt Fausto hinzu.



Reflexionen

- Was sind die Bedürfnisse und Trends des Marktes?
- Kann ich es mir sowohl wirtschaftlich als auch organisatorisch leisten, einen grünen Übergangsprozess zu durchlaufen?



2.3 Satturn Holešov

Staatsangehörigkeit: Tschechische Republik	Umweltfreundlichere Prozesse: Energieeffizienz, Abfallmanagement Grüner Input: Erneuerbare Energien Ökologisierung des Outputs: Nachhaltiger Verbrauch
Anzahl der Mitarbeiter : um <50	Umsatz: etwa <2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen

Hintergrund

Das tschechische Familienunternehmen SATTURN HOLEŠOV aus der Region Zlín ist seit 1992 am Markt aktiv. Gegründet wurde es von Jaromír Tomšů Sr., der bis heute einer der beiden Geschäftsführer ist - gemeinsam mit seiner Frau Renata. Ihr Sohn Jaromír Tomšů Jr., der die zweite Generation repräsentiert, ist seit 2023 als Prokurist im Unternehmen tätig, nachdem er sein Studium abgeschlossen hatte. Aktuell hält er 10% der Firmenanteile, während die restlichen 90% bei seinem Vater verbleiben.

Mit 17 Mitarbeitern spezialisiert sich das Unternehmen auf elektronische Kommunikationslösungen für Umwelt- und Energieprojekte. Eine eigene Entwicklungsabteilung arbeitet zudem an Cybersicherheitslösungen. So setzen beispielsweise die meisten Krankenhäuser in der Region Pardubice ihre Software für Sicherheits- und Krisenmanagement ein, ebenso wie die Prager Verkehrsbetriebe für die Straßenbahnsteuerung.



"Unsere Kinder sind praktisch im Unternehmen aufgewachsen", erklärt die Familie. Der jüngere Jaromír entschied sich bewusst für eine aktive Rolle im Betrieb. Für ihn geht es nicht nur um wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch um den gesellschaftlichen Nutzen der Firmenaktivitäten.



Übergang zur Nachhaltigkeit

In den Jahren 2008 bis 2010 war SATTURN HOLEŠOV an einem wegweisenden Forschungsprojekt des tschechischen Industrieministeriums beteiligt. Unter dem Titel "Dezentrale Abwasserreinigung mit telemetrischem Messsystem für kleine Gemeinden" entwickelten sie eine innovative Lösung, die nach erfolgreichem Abschluss aller Tests 2018 erstmals in kleineren Ortschaften zum Einsatz kam.

Parallel dazu modernisierte das Unternehmen seinen Hauptsitz und installierte ein cleveres Regenwassernutzungssystem - seitdem spülen die Toiletten mit gesammeltem Regenwasser. Diese einfache aber effektive Maßnahme reduzierte den Trinkwasserverbrauch des Betriebs um beachtliche 70 %.

Als zweites großes Umweltprojekt realisierte SATTURN HOLEŠOV eine Photovoltaikanlage. Der selbst produzierte Solarstrom deckt bis heute einen wesentlichen Teil des Energiebedarfs des Unternehmens.



Bei der umfassenden Gebäudesanierung setzte SATTURN HOLEŠOV noch einen dritten wichtigen Umweltbaustein um: die komplette Wärmedämmung des Firmengebäudes. Gleichzeitig tauschte man die alten Erdgaskessel gegen moderne Brennwertkessel aus. In Kombination mit der Photovoltaikanlage ermöglichte dies eine dezentrale Warmwasserversorgung im ganzen Haus. Das warme Wasser wird nun direkt vor Ort erzeugt, was lange Transportwege überflüssig macht. Die benötigte Energie liefert nach wie vor die Photovoltaik, denn auch die neuen Heizkessel arbeiten elektrisch. Tagsüber deckt der Solarstrom den Bedarf, abends - wenn niemand mehr im Gebäude ist - wird ohnehin kaum Warmwasser benötigt.





Bereits 2009 ging SATTURN HOLEŠOV mit gutem Beispiel voran und baute als einer der ersten eine Photovoltaikanlage auf dem eigenen Firmengelände - genau zu der Zeit, als Solarenergie in Tschechien immer populärer wurde. Für das damals noch im Elektroinstallationsgeschäft tätige Unternehmen war dies ein naheliegender Schritt. Neben den ökologischen Vorteilen bot das Projekt einen praktischen Nutzen: Unter Jaromír Sr.s Leitung konnte das Team die Technologie im eigenen Betrieb testen und wertvolle Praxiserfahrung sammeln. So eigneten sie sich über Jahre hinweg umfassendes Know-how in Planung, Budgetierung, Bau und Betrieb von Photovoltaikanlagen an.



Was anfangs wie ein gewagtes Experiment wirkte, entpuppte sich als weitsichtige Entscheidung: Der Zeitpunkt hätte nicht besser sein können, denn zwischen 2009 und 2012 erlebte Tschechien den legendären "Solarboom", der das Land mit Photovoltaikanlagen überzog. Die frühe Investition zahlte sich für das Unternehmen somit doppelt aus.

Das ökologische Engagement von SATTURN HOLEŠOV wurde mit zahlreichen Preisen gewürdigt. Zu den bedeutendsten Auszeichnungen zählt der Magalhães Strait of Chile Award for Innovation and Discovery with Global Reach. Darüber hinaus wurde das Unternehmen 2021 als "Familienunternehmen des Jahres" in der Kategorie Kleinunternehmen ausgezeichnet. Ein besonderer Erfolg: SATTURN HOLEŠOV ist bis heute der einzige Anbieter in der Branche, der den Czech Made Award für seine Systemtelemetrie für Abwasser- und Hauswasseraufbereitungsanlagen erhalten hat.

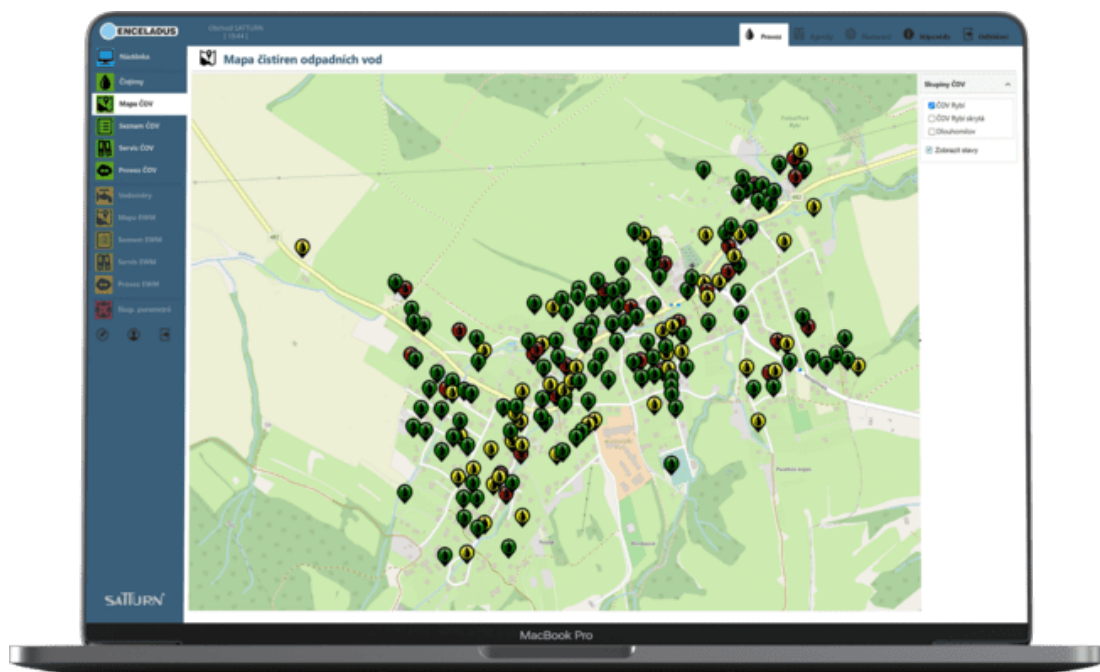
"Ich kann am eigenen Beispiel erklären, dass dies ein sinnvoller, nachhaltiger Weg für das Unternehmen ist, egal ob es um die Nutzung von Regenwasser anstelle von Trinkwasser oder Photovoltaik geht."

Jaromír Sr.

Dem Firmeninhaber liegt der Umweltschutz nicht nur innerhalb seines Unternehmens am Herzen, sondern auch in der Stadt Holešov, wo er als Ratsmitglied und Vorsitzender der Energiekommission tätig ist. Daher wird in Holešov derzeit eine Energiegemeinschaft gegründet, die Stadtverwaltung, Bürger und Unternehmen zusammenbringt, um gemeinsam genutzten Strom bereitzustellen.



Herr Jaromír Tomšů Sr. ist für alle Angelegenheiten rund um ökologische Technologien und Verfahren zuständig. Er betont, dass der Entscheidungsprozess in seinem Unternehmen vergleichsweise unkompliziert ist, da es kein Großkonzern ist und er die volle Unterstützung seiner Familie hat. Wichtige Veränderungen bespricht er abends oder am Wochenende mit seiner Familie – keine Entscheidung wird getroffen, ohne dass alle Familienmitglieder informiert sind.



Karte der Kläranlagen



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Alle umgesetzten ökologischen Maßnahmen von SATTURN HOLEŠOV werden durchweg positiv bewertet. Herr Jaromír Tomšů Sr. erklärt, dass er im Nachhinein betrachtet nur eines anders gemacht hätte: Er hätte eine größere Solaranlage gebaut. Dennoch kann bereits die bestehende Anlage den gesamten Stromverbrauch des Unternehmens für ein Jahr decken. Im Sommer wird Energie produziert, während der Verbrauch geringer ist; im Winter hingegen wird keine Energie erzeugt, aber die finanziellen „Reserven“ aus den Sommermonaten genutzt. Über das gesamte Jahr



hinweg bleibt das Unternehmen wirtschaftlich im Plus, da überschüssiger Strom ins Netz eingespeist und verkauft wird.

Wenn es darum geht, anderen Unternehmen umweltfreundlichere Geschäftspraktiken zu empfehlen, sprechen sich sowohl Herr Tomšů Sr. als auch seine Vertreter klar für eine Veränderung aus. Sie sind sich einig, dass es entscheidend ist, Maßnahmen zu ergreifen, die sinnvoll, sozial vorteilhaft und langfristig nachhaltig sind. Abschließend zitiert Jaromír Sr. den berühmten Seefahrer Magellan mit den Worten: „Man kann keine neuen Ozeane entdecken, wenn man nicht den Mut hat, den Blick vom Ufer abzuwenden.“



Mit Blick auf die Einführung grüner Praktiken betont er, dass nicht alles ausschließlich aus wirtschaftlicher Perspektive betrachtet werden kann. Auch SATTURN HOLEŠOV musste sich anfangs finanziell weit aus dem Fenster lehnen, als Photovoltaikanlagen noch nicht weit verbreitet waren. Doch heute bereut das Unternehmen diese Entscheidung nicht. Dank der frühen Investition ist es nun unabhängig von externen Stromlieferanten und kann sogar mögliche Engpässe in der Trinkwasserversorgung ausgleichen. Durch die Nutzung von Photovoltaik und Regenwasserspeicherung hat das Unternehmen nicht nur umweltfreundlichere Betriebsprozesse eingeführt, sondern gleichzeitig auch seine Energie- und Ressourcensicherheit gestärkt.

Der wichtigste Rat der Familie Tomšů lautet: Keine Angst vor Entscheidungen zu haben, deren langfristige Auswirkungen nicht sofort absehbar sind. Als Herr Tomšů eine Regenwassernutzungsanlage im Garten seiner Familie installierte, hielten ihn viele Nachbarn zunächst für verrückt. Heute, angesichts steigender Wasser- und Abwassergebühren, sehen sie die Situation mit ganz anderen Augen.

Als Unternehmen, das Photovoltaik und Abwassermanagement in seinem Produkt- und Dienstleistungsportfolio hat, empfiehlt SATTURN HOLEŠOV, strategisch und langfristig über nachhaltige Unternehmensentwicklung nachzudenken. Es geht nicht darum, kurzfristigen Trends zu folgen, sondern ökologische Maßnahmen im Einklang mit der technologischen Entwicklung, den Unternehmenswerten und dem langfristigen Wachstum zu betrachten. Solche Investitionen müssen nicht für die nächsten fünf Jahre, sondern für die nächsten 30 Jahre oder mehr geplant werden.



Ebenso essenziell ist es, die Mitarbeiter richtig einzubinden und sie für ein umweltbewusstes Verhalten zu motivieren.



Reflexionen

- Welche Auswirkungen wird der grüne Wandel auf mein Unternehmen haben?



2.4 Niki's Sweets

Staatsangehörigkeit: Zypern	Ökologisierung der Prozesse: Abfallwirtschaft Ökologisierung des Outputs: Nachhaltiger Verbrauch
Anzahl der Mitarbeiter : um <50	Umsatz: etwa <2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Beherbergungs- und Gaststättengewerbe; Großhandel und Einzelhandel



Hintergrund

Das Projekt von Frau Niki nahm 1986 in einer kleinen Werkstatt im Dorf Agros, in den Bergen von Limassol auf Zypern, seinen Anfang. Ihre Idee war es, die Reste von Früchten und Nüssen, die in der Familie gegessen wurden, weiterzuverwenden, um traditionelle Süßigkeiten herzustellen – eine kreative Art, aus wenig etwas Besonderes zu machen und unnötigen Abfall zu vermeiden. Anfangs verwendete sie dafür Kirschen, Quitten, Zitronen, Äpfel, Wassermelonen und Walnüsse.



Die Einrichtungen des Familienbetriebs Niki's Sweets im Dorf Agros

Mit der Zeit stieg die Nachfrage nach ihren Köstlichkeiten stetig – sowohl von Einheimischen als auch von Reisenden, die von der Qualität und dem Geschmack begeistert waren. Dies führte 1989 zur offiziellen Gründung ihres Unternehmens als Niki Agathocleous Ltd und 1992 zur Verlagerung der

Produktion in größere Räumlichkeiten. 1996 erweiterte das Unternehmen sein Sortiment um neue traditionelle Süßigkeiten und Marmeladen, während immer mehr Mitarbeiter eingestellt wurden, um mit der steigenden Nachfrage und den sich wandelnden Trends Schritt zu halten.

Der Erfolg von Niki's Sweets setzte sich fort, und 2003 erfolgte ein weiterer großer Schritt: Die Eröffnung einer modernen Produktionsstätte und eines eigenen Ladengeschäfts.



Niki's Sweets wird von Frau Niki Agathocleous selbst geführt, mit tatkräftiger Unterstützung ihrer drei Söhne: Christos, Marinos und Constantinos. Die drei waren von klein auf in das Familienunternehmen eingebunden – während sie aufwuchsen, wuchs auch das Unternehmen mit ihnen. Schon in jungen Jahren halfen sie im Betrieb mit. Christos erinnert sich noch daran, wie er und seine Brüder ihrer Mutter beim Etikettieren der Gläser und beim Vorbereiten der Pappkartons halfen, die später für die Lagerung und den Verkauf der Produkte verwendet wurden.

Heute ist Christos, der eine Ausbildung zum Lebensmitteltechnologen absolviert hat, gemeinsam mit seiner Mutter für verschiedene verwaltungstechnische und technische Aspekte des Unternehmens verantwortlich. Marinos hingegen arbeitet in der Verkaufsabteilung, wo er unter anderem das Geschäft leitet und sich um Kommunikation sowie Öffentlichkeitsarbeit kümmert. Constantinos, der einen akademischen Hintergrund in Führung und Management hat, bringt seine Expertise sowohl in die Geschäftsleitung als auch in den Vertrieb ein.

Das Unternehmen ist nach den Standards des HACCP-Gesundheitssystems und ISO 22000 zertifiziert und zählt heute zu den bekanntesten Herstellern traditioneller Köstlichkeiten in Zypern. Zudem exportiert Niki's Sweets seine Produkte in zahlreiche Länder, darunter Frankreich, England, die USA, Ägypten, Australien und Japan.



1Frau Niki Agathocleous und ihr Sohn Christos, die die Leitung des Familienunternehmens innehaben



Übergang zur Nachhaltigkeit

Niki's Sweets hat vom ersten Tag an auf Kreislaufwirtschaft gesetzt, um übermäßigen Abfall zu vermeiden. Im Laufe der Jahre hat Frau Agathocleous jedoch mit Hilfe anderer Familienmitglieder eine Reihe neuer kreativer Wege gefunden, um ihr Ziel "Null Abfall" zu erreichen.

Kompostierung

Vor etwa zehn Jahren führte das Familienunternehmen die Kompostierung als Methode zur Abfallvermeidung ein. Dabei werden Fruchtschalen, Kerne und andere Rückstände aus den Rohstoffen, die zur Herstellung traditioneller Süßigkeiten verwendet werden, weiterverwertet. Um diese Nebenprodukte nicht ungenutzt zu lassen, übernimmt das Unternehmen die Sammlung, den Transport und die Verarbeitung direkt auf dem eigenen Gelände – ein Prozess, der mit erheblichen Kosten verbunden ist. Diese steigen noch weiter, wenn man Opportunitätskosten wie die investierte Zeit des Managements und der Mitarbeiter mit einrechnet.

Dennoch ist diese Investition eine bewusste Entscheidung der Familie, die aus ihrem starken Engagement für ökologische Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein resultiert. Der erzeugte Kompost wird schließlich als Dünger für Obstbäume genutzt, deren Früchte später für die Herstellung der Süßigkeiten verwendet werden. Dieses Vorgehen ist ein klassisches Beispiel dafür, wie zirkuläre Prozesse nicht nur die Umwelt schonen, sondern auch langfristige Vorteile für ein Unternehmen bringen können.



Die Schalen der Früchte werden für die Kompostierung oder die Fütterung von Tieren aus nahe gelegenen Betrieben verwendet.



Wiederverwendung von Obstrückständen

Außerdem werden Obstschalen und andere Reste zur Fütterung der Tiere der Familie sowie der Tiere eines nahegelegenen Bauernhofs genutzt – eine Praxis, die Frau Niki von Anfang an verfolgt hat. Sie erklärt: *"Es ist erwiesen, dass bestimmte Obstreste sehr nahrhaft für Tiere sind. Warum sollten wir das nicht nutzen und gleichzeitig unnötigen Abfall vermeiden?"*

Darüber hinaus begann das Unternehmen vor vier Jahren, große Mengen an Fruchtkernen an einen lokalen Partner zu liefern, der daraus ein spezielles Öl gewinnt. Dieses Öl wird später für medizinische Zwecke und zur Herstellung von Kosmetika verwendet.

Recycling

Seit zehn Jahren arbeitet das Unternehmen mit den örtlichen Behörden zusammen, um große Mengen an Abfällen zu recyceln. Es wurden alle notwendigen Maßnahmen ergriffen, um wiederverwertbare Materialien effizient zu sammeln und zu sortieren, wodurch eine erhebliche Menge an Abfall eingespart wird.

Ein weiteres Recyclingverfahren betrifft das Wasser, das in den Produktionsanlagen verwendet wird. Aufgrund des hohen Salzgehalts des Wassers in der Bergregion von Agros wird es vor der Verwendung in einem Deionisierer aufbereitet. Das dabei anfallende Restwasser wird nicht entsorgt, sondern für Reinigungszwecke und andere alltägliche Betriebsabläufe weiterverwendet.

Schlussfolgerung

Nach Einschätzung der Beteiligten werden rund 95 % der Abfälle in irgendeiner Weise weiterverwertet – sei es durch Kompostierung, Tierfütterung, Ölgewinnung oder Recycling. Lediglich die verbleibenden 5 % bestehen aus nicht wiederverwertbaren Reststoffen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass *Niki's Sweets* heute als eines der effizientesten Unternehmen im Bereich Abfallvermeidung auf der Insel gilt.



Das Innere von Niki's Sweets, das eine große Auswahl an traditionellen zypriotischen Süßigkeiten und anderen Köstlichkeiten anbietet



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Sowohl Frau Niki als auch ihr Sohn Christos stellten einige konkrete Maßnahmen vor, die ein Unternehmer ergreifen kann, um den grünen Übergangsprozess in seinem Unternehmen zu erleichtern:

- Solch tiefgreifende Veränderungen sind für ein familiengeführtes KMU nie einfach. Wenn Unternehmer die anfänglichen Investitionskosten für die Einführung umweltfreundlicher Praktiken kalkulieren, lassen sie sich oft entmutigen – insbesondere, da eine unmittelbare finanzielle Rendite nicht immer garantiert ist. Betrachtet man jedoch die langfristige Strategie des Unternehmens, wird deutlich, dass diese nachhaltigen Maßnahmen langfristig sowohl wirtschaftliche Vorteile bringen als auch der Umwelt zugutekommen können.
- Nach Ansicht der Befragten könnte das Familienunternehmen noch weitere Maßnahmen und Prozesse zum Umweltschutz umsetzen. Eine der größten Herausforderungen dabei sind jedoch die besonderen Gegebenheiten des Standorts. Das Dorf Agros liegt weit entfernt von städtischen Zentren, was die ordnungsgemäße Behandlung und Entsorgung von Abfällen erschwert. In den Worten der Befragten: *"In städtischen Gebieten gibt es mehr Möglichkeiten, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten und neue Verfahren zu integrieren."* Trotzdem ist es dem Familienunternehmen gelungen, unter diesen Bedingungen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern – was in diesem Zusammenhang ebenso bedeutsam ist – auch umweltfreundliche Praktiken zur Abfallvermeidung zu integrieren und zu fördern.



Reflexionen

- "Wie können die Rohstoffe und Nebenprodukte von produzierenden Familienbetrieben anderweitig verwendet werden, um unnötigen Abfall zu vermeiden?"
 - "Wie können andere lokale Akteure in meiner Gemeinde mir helfen, meine Ziele durch einen grünen Übergangsprozess zu verwirklichen?"
-

FALLSTUDIEN | NACHHALTIGES UNTERNEHMEN





3.1 Viticultores De Mesa

Staatsangehörigkeit: Spanien	Ökologisierung der Prozesse: Nachhaltige Landwirtschaft Maßnahmen zur Ökologisierung: Gesundheit der Umwelt und Erhaltung des Ökosystems Begrünungsleistungen: Angebot von Ökologisierungsprodukten
Anzahl der Mitarbeiter : >10	Umsatz: < 2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei



Hintergrund

Die Familie Mesa gehört zu den bekanntesten Familien in Chiclana de la Frontera, einer kleinen Stadt im Süden Spaniens, die nicht nur für ihre wunderschönen Strände, sondern auch als Heimat einer der traditionsreichsten Rebsorten Spaniens – der *Palomino* – bekannt ist. Seit mindestens vier Generationen widmet sich die Familie dem Weinbau und bewirtschaftet heute mehrere Weinberge in der Region. Zudem sind sie Teilhaber der örtlichen Genossenschaftskellerei, die sie mit ihren Trauben beliefern.

Wie viele kleine Familienbetriebe in der Region steht auch die Familie Mesa vor großen Herausforderungen. Einerseits fällt es kleineren Erzeugern schwer, mit großen nationalen und internationalen Unternehmen zu konkurrieren. Doch eine noch größere Bedrohung für ihr Geschäft stellt der Klimawandel dar.

Für die Familie Mesa ist Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft nicht nur ein Schlagwort, sondern eine Verpflichtung – gegenüber der Erde und künftigen Generationen. Das Bewusstsein für Umweltfragen wächst, und auch der Weinbau setzt zunehmend auf nachhaltige und umweltfreundliche Praktiken.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken

Das Weingut der Familie Mesa hat sich über die Jahrhunderte, in denen es in Familienbesitz war, immer wieder verändert und an die geänderten Bedingungen angepasst. Angesichts der sichtbaren Auswirkungen des Klimawandels – wie unvorhersehbare Regenfälle und Dürren, die die lokale



Agrarlandschaft beeinflussen – steht die Familie Mesa nun vor der schwierigen Aufgabe, ihren Betrieb zu schützen und sich gleichzeitig an diese Veränderungen anzupassen.

Für die Familie Mesa geht es nicht nur darum, den Weingutbetrieb am Laufen zu halten, sondern auch darum, das Familienerbe zu bewahren, das Land zu pflegen und eine nachhaltige Zukunft für die nächsten Generationen zu schaffen. Diese Herausforderungen haben sie dazu motiviert, umweltfreundliche Praktiken einzuführen, die das Klimarisiko verringern und den Weinberg stärken. Ihre Geschichte zeigt die Widerstandsfähigkeit, die notwendig ist, um Familientraditionen in einer sich verändernden Welt am Leben zu erhalten. Hier ein Blick auf einige der wichtigsten Praktiken, die sie umgesetzt haben.

Wasserwirtschaft und -erhaltung

Eine der größten Herausforderungen für die Familie Mesa sind die veränderten Niederschlags- und Dürreverhältnisse in ihrer Region, wo immer häufiger Starkregen auftritt. Das hat zur Folge, dass ein Großteil des dringend benötigten Wassers schnell abfließt, anstatt in den Boden einzudringen, wo es benötigt wird. Um dem entgegenzuwirken, hat die Familie Mesa Terrassen mit leichtem Gefälle in ihren Weinbergen angelegt. Diese Terrassenstruktur lenkt die Bewegung des Wassers so, dass es langsam in den Boden einsickern kann und die Trauben mit der nötigen Feuchtigkeit versorgt werden. Gleichzeitig wird die Bodenerosion minimiert und möglichen Erdrutschen vorgebeugt, da überschüssiges Wasser kontrolliert abfließen kann, ohne den Weinberg zu beschädigen.

"Wassersparen ist für uns ein wichtiges Thema, vor allem, weil die Auswirkungen des Klimawandels in unserer Region immer deutlicher werden".

Angel Mesa Mariscal, 3. Generation

Schutz und Förderung der Artenvielfalt in den Weinbergen

Die Familie Mesa hat sich auch darauf konzentriert, die Artenvielfalt in ihren Weinbergen zu fördern, um ein gesünderes Ökosystem zu schaffen. Eine ihrer wichtigsten Strategien ist das Anpflanzen von Bodendeckern zwischen den Rebzeilen. Diese Pflanzen bereichern nicht nur den Boden und verhindern Erosion, sondern bieten auch einen Lebensraum für nützliche Insekten und Wildtiere, was zu einem ausgewogeneren Ökosystem im Weinberg führt. Die Familie glaubt, dass dieser Ansatz nicht nur die Reben stärkt, sondern auch zu einem nuancierteren und komplexeren Geschmacksprofil der Weine beiträgt.



Auch der Rebschnitt und die Bewirtschaftung der Weinbergskronen erhalten große Aufmerksamkeit, wobei stets die natürlichen Ressourcen des Weinbergs berücksichtigt werden – wie viel Wasser, Sonnenlicht und Nährstoffe zur Verfügung stehen. Dieser durchdachte, ressourcenbewusste Ansatz in der Bewirtschaftung der Kronen und beim Rebschnitt unterstützt die langfristige Nachhaltigkeit des Weinbergs.

"Für uns bedeutet die Förderung der biologischen Vielfalt, dass wir dazu beitragen, dass der Weinberg in seiner Gesamtheit gedeiht, dass alle Pflanzen, Insekten, Trauben und wir Menschen zusammenarbeiten". (Angel Mesa Mariscal)

Ethischer Ansatz im Weinbau

Das Weingut der Familie Mesa verfolgt einen ethischen Ansatz, der sowohl das Familienerbe als auch den Schutz der Umwelt respektiert. Sie kombinieren traditionelle Methoden, die über Generationen weitergegeben wurden, mit nachhaltigen Praktiken und stellen sicher, dass die traditionellen Praktiken gewürdigt und gleichzeitig neue Ansätze verfolgt werden, um das Land für die Zukunft zu schützen. Sie haben eine tiefe Verbundenheit mit dem Land und glauben an die Erhaltung seiner Gesundheit für die Zukunft.

"Die Pflege des Bodens steht im Mittelpunkt unseres Handelns".

Alle Mesa-Generationen

Perspektiven von mehreren Generationen

Das Engagement der Familie Mesa für ihr Weingut ist im Laufe der Generationen nur noch stärker geworden. Jedes Familienmitglied bringt eine eigene Perspektive ein, aber alle teilen die gleiche Grundüberzeugung: Die Pflege des Bodens steht im Mittelpunkt ihres Handelns. Sie klammern sich nicht an die Vergangenheit, sondern wissen, dass der Klimawandel und der Druck des Marktes echte Herausforderungen sind, denen sie mit einer Mischung aus Tradition und Innovation begegnen wollen.

Die Geschichte der Familie Mesa ist ein wahres Zeugnis für den Respekt vor der Natur, die Kraft der Anpassung und die Stärke der Familie.



Reflexionen

- Wie können die Werte und Traditionen unserer Familie unsere Herangehensweise an das Thema Nachhaltigkeit prägen, und welche Schritte können wir unternehmen, um



diese Werte an moderne ökologische Herausforderungen wie den Klimawandel anzupassen?

- Welche Rolle kann jede Generation bei unserem grünen Wandel spielen, und wie können wir voneinander lernen?
-



3.2 Plojhar

Staatsangehörigkeit: Tschechische Republik	Ökologisierung von Prozessen: Energieeffizienz, Ressourcenintensität, Abfallmanagement, grünes Marketing/ Labels, nachhaltige Geschäftsmodelle Grüner Input: Erneuerbare Energie, nachhaltige Rohstoffe Begrünungsleistungen: Angebot von Ökologierungsprodukten
Anzahl der Mitarbeiter: >250	Umsatz: Rund 10 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund

Das Papiergeschäft von Plojhar gibt es seit mehr als 130 Jahren. Der Gründer des Unternehmens, František Ployhar (*1864), hatte eine Ausbildung zum Buchbinder und sammelte, wie damals üblich, Erfahrungen an der deutsch-französischen Grenze. Am 4. September 1888 gründete er in České Budějovice die Firma Knihařství Ployhar, die seither von Generation zu Generation weitergegeben wurde. Zu dieser Zeit galten Bücher als Kunstwerke, und ihre Herstellung war eine außergewöhnliche Handwerkskunst. In der Buchfabrik von Ployhar wurden zum Beispiel ledergebundene und vergoldete Bücher hergestellt.



Mit dem Wachstum des Unternehmens passte sich die Ausrichtung entsprechend den Markt- und Kundenbedürfnissen an. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die Produktion auf Kartonagen, also die Herstellung von Kartonverpackungen, ausgeweitet. Dank der Hartnäckigkeit und des Einfallsreichtums des Firmeninhabers überstand das Unternehmen die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre. Doch es folgte ein weiterer Rückschlag – die Besetzung durch die Nazis. Obwohl das Unternehmen keine Mittel hatte, stellte Bohumil Ployhar fünf weitere Mädchen ein, um sie vor dem totalen Einsatz im Deutschen Reich zu retten. Als großer Nationalist weigerte er sich, für die Wehrmacht zu arbeiten, und verlor nach und nach Arbeitskräfte sowie Materialrationen, bis nur



noch vier Familienmitglieder und ein Buchbinder im Unternehmen verblieben. Dennoch blieb Bohumil ein Visionär und träumte davon, nach dem Krieg eine groß angelegte Produktion von luxuriösen handgeschnittenen Briefpapieren in Geschenkboxen und Fotoalben zu starten. Nach dem Zweiten Weltkrieg erweiterte das Unternehmen seinen Fokus auf den Einzelhandel mit Schreibwaren.

In den 1950er Jahren verlor die Familie Plojhar aufgrund des aufkommenden Kommunismus im Land das Recht, ihr Unternehmen zu besitzen. Das Unternehmen wurde zwangsweise einer Produktionsgenossenschaft angeschlossen, und die Eigentümer wurden zu einfachen Angestellten. Im Jahr 1990, während der Restitution, kehrte das Unternehmen in die Hände der Familie Plojhar zurück, allerdings nicht zum Nulltarif – Bohumil Plojhar sen. musste das Unternehmen aufkaufen. In der Folgezeit erweiterte er den Tätigkeitsbereich des Unternehmens um die Papierherstellung und konzentrierte sich vor allem auf die maßgeschneiderte Kartonproduktion.

Im Jahr 1998 trat der heutige Geschäftsführer des Unternehmens, Herr Bohumil Plojhar Jr., der Sohn von Herrn Bohumil Plojhar Sr., in das Unternehmen ein und wurde als Fahrer eingestellt. Mehrere Jahre lang lieferte er Material oder Fertigprodukte an Kunden aus. Als zukünftiger Eigentümer begann er wirklich bei Null und lernte die Funktionsweise des Unternehmens kennen – von der Produktion über die Logistik und das Lager bis hin zur Unternehmensleitung.

Im Jahr 2004 wurde das Unternehmen an die Gebrüder Plojhar, Bohumil Jr. (*1963) und Petr (*1970) Plojhar, übergeben. Bohumil stieg zum Marktleiter auf, wo er bis 2019 tätig war. Sein Bruder Petr verließ das Unternehmen im Jahr 2017, und Herr Bohumil stellte einen externen Mitarbeiter ein, um das Geschäft im Jahr 2019 zu leiten. Da er mit dessen Arbeit jedoch nicht zufrieden war, übernahm er 2023 selbst die Leitung. Derzeit befindet sich das Unternehmen im Prozess der



Übergabe an die nächste Generation. Der Geschäftsführer des Unternehmens ist der Sohn von Herrn Bohumil, Jakub Plojhar, der als Vertreter der 5. Generation das Unternehmen leitet und sich der Modernisierung widmet. Er verwandelt die Fabrikkläden in außergewöhnliche Orte, an denen das Einkaufen zum Erlebnis wird. Der zweite Vertreter der 5. Generation der Familie Plojhar im Unternehmen ist Jakubs älterer Bruder Jan

(*1987), der seit 2016 als Systemmanager im Unternehmen tätig ist.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Bioprodukte und ihr Vertrieb

Herr Bohumil, der heutige Geschäftsführer und Eigentümer des Unternehmens, hat Plojhar zu einem ökologisch orientierten Unternehmen gemacht. Schon immer war ihm die Umwelt wichtig, aber es war nicht immer einfach, diesen Ansatz mit den wirtschaftlichen Anforderungen zu verbinden.

Seine erste innovative Idee war es, den firmeneigenen Autotransport umweltfreundlicher zu gestalten. Zu dieser Zeit führte das Unternehmen Fahrzeuge mit komprimiertem Erdgas (CNG), obwohl dieser Verkehrsträger in der Tschechischen Republik noch nicht weit verbreitet war. Dennoch entschloss sich Herr Plojhar, alle Transporte auf CNG umzustellen. Die umweltfreundlicheren und vor allem kostengünstigeren Aussichten dieser Umstellung waren besonders durch die im Vergleich zu Benzin oder Diesel niedrigeren Quellensteuern sehr positiv. Auch wenn die Umstellung auf CNG-Spezialfahrzeuge und die noch unzureichende Tankstelleninfrastruktur zusätzliche Herausforderungen mit sich brachten, konnte das Unternehmen durch den günstigeren Kraftstoffpreis über einen Zeitraum von 4 bis 5 Jahren die Transportkosten deutlich senken. Im Laufe der Zeit baute Plojhar sogar eine eigene CNG-Tankstelle, um das Erdgas direkt vor Ort zu komprimieren.

Das zweite umweltfreundliche Projekt des Unternehmens waren die Solaranlagen auf den Dächern der Betriebsgebäude. 2016 wurde das erste Solarkraftwerk der Familie Plojhar installiert, das heute eine Kapazität von 90 kW hat. Das Unternehmen ist stolz auf die Qualität und Nachhaltigkeit seiner Produkte und trägt das FSC-Zertifikat (Forest Stewardship Council), das den Kunden garantiert, dass das verwendete Material aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammt. Die meisten der von Plojhar verarbeiteten Materialien sind entsprechend zertifiziert. Auch im Recycling setzt das Unternehmen Maßstäbe: Plojhar recycelt so viel Papier wie möglich, das zur Herstellung von Kartonverpackungen oder Papierprodukten verwendet wird. Selbst die Pappe, die für Kartonverpackungen genutzt wird, ist nachhaltig und kann bis zu 22 Mal recycelt werden. Das Lebenszykluskonzept von Plojhar-Produkten endet also nicht, wenn sie in der Mülltonne landen.

Das Unternehmen hat bei jeder Entscheidung, ob groß oder klein, einen nachhaltigen Weg gewählt. Auch bei der Erweiterung der Produktionsfläche wurde auf umweltfreundlichere Materialien gesetzt. So sind etwa einige der Wände der Lagerhallen nicht aus Ziegeln, sondern aus gepressten



Strohbrettern gefertigt, was ihre Überzeugung widerspiegelt, dass alternative Materialien neben Beton und Stahl ihren Platz haben sollten.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei den Entscheidungen war, dass Plojhar kein Großunternehmen ist. Das Unternehmen konnte es sich daher nicht leisten, ökologische Entscheidungen zu treffen, die wirtschaftlich nicht vorteilhaft waren. Auch die bürokratischen Hürden, die mit nicht-routinemäßigen Geschäftsprozessen verbunden sind, spielten eine Rolle. Die beiden Vertreter von Plojhar – Vater und Sohn – sind sich einig, dass Bürokratie ein großes Hindernis für Unternehmer darstellt. Sie bezeichnen die bürokratischen Prozesse in der Tschechischen Republik als „das größte Hindernis für die Wirtschaft unseres Landes“ und bestätigen, dass sie in ihrer gesamten Geschäftstätigkeit damit am meisten zu kämpfen hatten.

Herr Bohumil ist für alle ökologischen Technologien und Praktiken zuständig. Er schlug die Entscheidungen für umweltfreundlichere Praktiken selbst vor, und da diese mit der Gesamtstruktur des Unternehmens übereinstimmten, war die Umsetzung aus unternehmerischer Sicht problemlos. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass beide Generationen grüne Werte teilen und Nachhaltigkeit als einen wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit ansehen.

Das größte Plus dieser ökologischen Initiativen sind die wirtschaftlichen Vorteile. Plojhar war eines der ersten Unternehmen, das CNG-Transporter einführte. Heute besitzt das Unternehmen vier Lkw, einen Lieferwagen und vier CNG-Pkw, die 95 % des Fuhrparks abdecken. Dadurch werden Verbrennungsgase, Asche und andere giftige Abgase erheblich reduziert. Aus wirtschaftlicher Sicht spart Plojhar beispielsweise bei den Lkw zwischen der Hälfte und einem Drittel der jährlichen Betriebskosten – das bedeutet zwischen 200.000 und 300.000 CZK (ca. 7.800 – 11.800 EUR) pro Jahr und Fahrzeug. Die eigene CNG-Tankstelle trägt entscheidend zu diesen Einsparungen bei. Auch die neuen Fahrzeuge, die das Unternehmen plant, werden mit CNG betrieben, was sowohl ökologische als auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt. Für die Zukunft plant Plojhar, weitere innovative Technologien einzuführen, die zur Verbesserung der Umwelt beitragen, um langfristig ein grünes Unternehmen zu bleiben. Die beiden Vertreter der Familie Plojhar sind überzeugt, dass alle bestehenden Umweltpraktiken vorteilhaft sind.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Beide Vertreter der Familie Plojhar sind sich einig, dass nachhaltiges Wirtschaften für sie keine PR-Maßnahme, sondern eine tief verwurzelte Überzeugung ist. Für sie geht es darum, ihre Werte in die Praxis umzusetzen und diese Entscheidung klar und verständlich an die Unternehmensführung sowie an alle Mitarbeiter zu kommunizieren, damit alle im Unternehmen auf derselben Wellenlänge sind.

Herr Bohumil empfiehlt Unternehmen, die mit ökologischen Verfahren beginnen wollen, sich auf mögliche Komplikationen im Umgang mit staatlichen Behörden einzustellen. Aus seiner Erfahrung heraus interpretiert jeder Beamte das Gesetz anders, was die Zusammenarbeit erschwert und zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt.

Herr Jakub fügt aus seiner Erfahrung hinzu, dass es wichtig ist, diese Investitionen im Voraus gut zu kalkulieren. Noch entscheidender ist jedoch, innovative grüne Lösungen so zu implementieren, dass sie für das Unternehmen nicht nur wirtschaftlich sinnvoll sind, sondern auch einen echten Mehrwert bieten. Er empfiehlt Unternehmen, sich immer wieder zu fragen: "Wollen wir das wirklich tun? Haben wir die Ressourcen und Kapazitäten? Macht es für uns langfristig Sinn?" und sich nicht einfach von gesetzlichen Vorschriften oder der Vorstellung leiten zu lassen, dass es dem Unternehmen einen gewissen Gewinn bringt. Seiner Meinung nach sollte die Motivation für nachhaltige Entscheidungen viel größer sein als die rein wirtschaftliche Rendite.

Für die Zukunft plant Plojhar, weitere innovative Technologien einzuführen, die nicht nur die Umwelt verbessern, sondern auch das Unternehmen langfristig als grünes Vorbild etablieren.



Reflexionen

- Wie kann ich den Übergangsprozess innerhalb meines Unternehmens effektiv kommunizieren?



- Wollen wir diesen Schritt wirklich gehen? Haben wir die nötigen Ressourcen und Kapazitäten? Macht es langfristig Sinn für uns?
-

LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN





LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MAßNAHMEN AUS DEN FALLSTUDIEN

Der grüne Wandel stellt eine Herausforderung dar, bietet jedoch gleichzeitig große Chancen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Sie können von den Vorteilen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit profitieren. Im Folgenden finden Sie wichtige Lernpunkte sowie konkrete Maßnahmen, die KMU in Betracht ziehen können, um die sozialen Auswirkungen und Chancen des grünen Wandels zu nutzen.



Die Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verstehen

Lernpunkte:

- Der grüne Wandel ist nicht nur eine ökologische Notwendigkeit, sondern auch eine strategische Chance, die die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von KMU steigern kann.
- Die Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmensleitbild kann dazu beitragen, Kunden, Investoren und umweltbewusste Talente zu gewinnen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Überprüfung der Unternehmensvision und -werte, um Nachhaltigkeitsziele zu integrieren.
- Entwicklung eines klaren Fahrplans für den Übergang zu kohlenstoffarmen Geschäftsmodellen.



Investitionen in grüne Technologien mit messbarem wirtschaftlichem Nutzen

Lernpunkte:

- Die Einführung umweltfreundlicher Technologien (wie erneuerbare Energien, Energieeffizienz und Automatisierung) kann dazu beitragen, die Betriebskosten erheblich zu senken und gleichzeitig die Umweltbelastung zu verringern.
- KMU sollten Investitionen unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen Rentabilität und der langfristigen Kostensenkung bewerten, wobei auch steuerliche Anreize und Finanzierungsmöglichkeiten berücksichtigt werden sollten.



Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Bewertung des Energiesparpotenzials und der betrieblichen Effizienz von Technologien wie Photovoltaikanlagen, energieeffizienten Heiz- und Kühlsystemen sowie Automatisierung.
- Überwachung und Analyse des wirtschaftlichen Nutzens (Kostenreduzierung, Produktivitätssteigerung) durch die Einführung grüner Lösungen.
- Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus der Investition, einschließlich Kapitalrendite (ROI) und Umweltauswirkungen.



Ein schrittweiser Ansatz für den grünen Übergang

Lernpunkte:

- Die KMU sollten den grünen Wandel schrittweise angehen und einen Plan entwickeln, der keine übermäßige Belastung durch Vorabinvestitionen mit sich bringt.
- Ein schrittweiser Ansatz ermöglicht es den KMU, kurzfristige Kosten und langfristige wirtschaftliche Vorteile besser abzuwägen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Erstellen Sie einen grünen Übergangsplan mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.
- Beginnen Sie mit kostengünstigen Veränderungen (z. B. Verbesserung der Energieeffizienz, Abfallreduzierung) und planen Sie später größere Investitionen.
- Überwachen Sie die Ergebnisse in Bezug auf Einsparungen und betriebliche Verbesserungen, um weitere umweltfreundliche Investitionen zu rechtfertigen.



Auswahl der am besten geeigneten grünen Praktiken je nach Sektor und verfügbaren Ressourcen

Lernpunkte:

- Jeder Sektor hat seine eigenen Besonderheiten, und grüne Lösungen müssen je nach Art des Unternehmens und der Unternehmensressourcen ausgewählt werden.
- Für KMU im verarbeitenden Gewerbe können beispielsweise Lösungen wie Energieeffizienz, Prozessautomatisierung und verbesserte Produktionstechniken vorrangig sein, während es für KMU im Dienstleistungssektor wichtiger sein kann, den CO2-Fußabdruck im Zusammenhang mit Reisen und Raumnutzung zu verringern.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Führen Sie sektorspezifische Lösungen ein: Identifizieren Sie die umweltfreundlichen Praktiken, die in Ihrer Branche die größte Wirkung entfalten (z. B.



Energiemanagementsysteme für die Industrie oder Reduzierung des Plastikverbrauchs im Einzelhandel).

- Beziehen Sie Lieferanten und Partner ein: Arbeiten Sie mit Zulieferern zusammen, die dieselben Nachhaltigkeitsziele verfolgen, um grüne Praktiken in der gesamten Lieferkette zu optimieren.
- Nutzen Sie technologische Lösungen: Für KMU mit begrenzten Ressourcen können kostengünstige Technologielösungen wie die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und der Einsatz von Effizienzmanagement-Software ein guter erster Schritt sein.



Zusammenarbeit mit anderen KMU und Akteuren der Branche

Lernpunkte:

- Die Zusammenarbeit zwischen KMU, Industrieverbänden, lokalen Behörden und Zulieferern kann den grünen Wandel beschleunigen, die Umsetzungskosten senken und die Prozesse optimieren.
- Allianzen können Größenvorteile schaffen, die Innovationskapazität erweitern und dazu beitragen, die Gesamtkosten des grünen Wandels zu senken.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- ☐ Beteiligen Sie sich an Kooperationsinitiativen, wie z. B. Forschungsprojekten oder gemeinsamen Einkaufsgruppen für grüne Technologien.
- ☐ Sondierung möglicher Partnerschaften mit anderen KMU oder Großunternehmen zur Entwicklung gemeinsamer nachhaltiger Lösungen.
- ☐ Teilnahme an sektoralen Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit, z. B. durch Konsortien oder Verbände.



Übernahme von Praktiken der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR)

Lernpunkte:

- CSR ermöglicht es KMU, sich an den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu orientieren und die Erwartungen eines zunehmend ethischen sowie umweltbewussten Kundenstamms zu erfüllen.
- Ein starkes Engagement für CSR kann den Ruf des Unternehmens stärken und das Vertrauen der Verbraucher erhöhen.



Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Initiierung von Initiativen zur sozialen Verantwortung unter Einbeziehung der lokalen Gemeinschaft, ethische Mitarbeiterführung und Transparenz in den Geschäftspraktiken.
- Umweltinitiativen und Umweltpolitik durch Marketing und Werbung klar zu kommunizieren.



Familie und Mitarbeiter einbeziehen und eine nachhaltige Unternehmenskultur schaffen

Lernpunkte:

- Der grüne Wandel erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter des Unternehmens, da KMU bei der Umsetzung des Wandels auf Menschen angewiesen sind.
- Ein starkes internes Engagement für Nachhaltigkeit schafft ein kooperatives und innovatives Arbeitsumfeld.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Organisation regelmäßiger Schulungen zur Nachhaltigkeit und zu den verfügbaren grünen Instrumenten.
- Anreize für die Mitarbeiter, innovative Ideen zur Verringerung der Umweltbelastung zu entwickeln.



Nutzen Sie öffentliche Anreize und umweltpolitische Maßnahmen

Lernpunkte:

- Die Europäische Union, lokale und nationale Regierungen bieten zahlreiche finanzielle und steuerliche Anreize für KMU, die den Weg der Nachhaltigkeit und der grünen Innovation einschlagen.
- Der Zugang zu Forschungs- und Entwicklungsmitteln kann die Vorlaufkosten für die Einführung nachhaltiger Technologien senken.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Überwachung von Finanzierungsmöglichkeiten, z. B. europäische Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen, nationale und regionale Fonds, Steuergutschriften für die Energieeffizienz und Subventionen für die Einführung grüner Technologien
- Zusammenarbeit mit erfahrenen Beratern, um Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und Unterstützung zu erhalten



Förderung der Kreislaufwirtschaft und der Materialwirtschaft

Lernpunkte:

- KMU können von Modellen der Kreislaufwirtschaft profitieren, indem sie Abfälle reduzieren und durch Wiederverwendung und Recycling von Materialien neue Wertströme schaffen.
- Die Kreislaufwirtschaft kann Geschäftsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Recycling, der Reparatur und der Wiederaufbereitung von Produkten und Materialien schaffen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Entwicklung einer Strategie zur Abfallverringerung im Unternehmen, die die Wiederverwendung von Materialien und die Entwicklung langlebiger Produkte fördert.
- Sondierung von Geschäftsmöglichkeiten im Bereich der Rückgewinnung und des Recyclings von Altmaterialien.



Bildung von Allianzen und Kooperationen mit anderen KMU und Interessengruppen

Lernpunkte:

- KMU können von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Verbänden und lokalen Behörden profitieren, um gemeinsame Nachhaltigkeitsprojekte umzusetzen, Kosten zu senken und Innovationen zu fördern.
- Allianzen können auch den Zugang zu Ressourcen, Wissen und größeren Märkten erleichtern.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Beteiligen Sie sich an lokalen oder sektoralen Netzwerken und Initiativen zur Förderung der Nachhaltigkeit.
- Arbeiten Sie mit anderen KMU oder Großunternehmen zusammen, um gemeinsame innovative Lösungen zu entwickeln.



RegioVision
GmbH Schwerin



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



KNOW/
HOUSE



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects



www.greensufabu.eu



Erasmus+



Co-funded by
the European Union



**UNTERSTÜTZUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN | ANNAHME VON
HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN GRÜNEN WANDEL BEIM AUFBAU EINES NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTSMODELLS FÜR KMU IN EUROPA**

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | KOOPERATIONSPARTNERSCHAFT IN DER BERUFLICHEN AUS- UND WEITERBILDUNG

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.