

FALLSTUDIEN

BEITRAG ZUR ÖKOLOGISIERUNG



Co-funded by
the European Union

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.





INHALT

- 1. NACHHALTIGE ROHSTOFFE..... 5
 - 1.1 Nuova Saca S.R.L.6
 - 1.2 Essem Design..... 10
- 2. ERNEUERBARE EFFIZIENZ..... 15
 - 2.1 Elektrofink..... 16
 - 2.2 Dolfi Franco S.R.L. 19
 - 2.3 Salvadori Arte S.R.L. 22
 - 2.4 Aveflor 26
- 3. LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN 31



Einführung

Grüne Unternehmen, die oft auch als *nachhaltige Unternehmen* bezeichnet werden, versuchen, ein Gleichgewicht zwischen ihren Gewinnzielen und der Notwendigkeit des Schutzes der Gesundheit unseres Planeten herzustellen. Diese Unternehmen integrieren die Grundsätze der Nachhaltigkeit in alle ihre Tätigkeiten und wenden Praktiken an, die die negativen Auswirkungen auf die Umwelt global und lokal verringern. Das Hauptziel grüner Unternehmen besteht darin, ihre Umweltauswirkungen zu minimieren und gleichzeitig zum wirtschaftlichen und sozialen Wohlstand beizutragen [\[1\]](#).

Da die Bedrohung durch den Klimawandel und seine verheerenden Auswirkungen auf unser Ökosystem immer akuter wird, konzentrieren sich grüne Unternehmen auf Strategien, die es ihnen ermöglichen, die Treibhausgasemissionen zu reduzieren, die eine wesentliche Ursache der globalen Erwärmung sind. Diese Unternehmen wenden umweltfreundlichere Verfahren in ihren Produktionsprozessen an und stellen Produkte her, die die Nachhaltigkeit fördern, wie z. B. erneuerbare Technologien, umweltfreundliche Produkte und Kreislaufösungen. Für viele Unternehmen und Arbeitnehmer kann die Ökologisierung des Arbeitsplatzes die Kohlenstoffemissionen erheblich reduzieren.

Das SUFABU-Projekt konzentriert sich auf die Stärkung der Kernkompetenzen von Familienunternehmern, die einen Generationswechsel in der Unternehmensführung herbeigeführt haben oder an einem Generationswechsel in der Unternehmensführung beteiligt sind, um grüne Technologien oder Praktiken einzuführen. Aufgrund ihrer Größe haben KMU, und insbesondere Familienunternehmen, weniger Möglichkeiten, mit der Umsetzung grüner Transformationsaktivitäten zu beginnen. Das Projekt schafft ein umfassendes Schulungssystem, das auf verschiedenen öffentlich zugänglichen Schulungsmaterialien basiert und ihnen das fehlende Know-how vermittelt. Die folgenden Fallstudien betreffen Familienunternehmen, die einen grünen Transformationsprozess eingeleitet haben. Die Fallstudien wurden in drei Makro-Kategorien unterteilt:

- Ökologisierungsprozess, Methoden und Praktiken
- Nachhaltigkeitsinput
- Begrünung von Arbeitsplätzen



Viele der Unternehmen in den Fallstudien haben Maßnahmen ergriffen, die zu mehr als einer Makrokategorie gehören; die Entscheidung, sie in den Input-Abschnitt aufzunehmen, ist darauf zurückzuführen, dass die vom Unternehmen ergriffene primäre Maßnahme zur ökologischen Nachhaltigkeit in diese Kategorie fällt. Dazu gehören:

Erneuerbare Energie

Es handelt sich um Energie, die aus natürlichen Quellen stammt, die mehr nachwachsen als verbraucht werden. Sonnenlicht und Wind, zum Beispiel, werden ständig nachgefüllt.

Nachhaltige Rohstoffe

Nachhaltigkeit bei Rohstoffen ist der Begriff, der die Umweltauswirkungen unserer Abhängigkeit von Rohstoffen beschreibt. Er berücksichtigt die Erschöpfung natürlicher Ressourcen, die Verschmutzung und andere Umweltschäden, die durch den Abbau, die Verarbeitung und den Transport dieser Materialien verursacht werden.

FALLSTUDIEN | NACHHALTIGE ROHSTOFFE





1.1 Nuova Saca S.R.L.

Land: Italien	Ökologisierungprozesse: Ressourcenintensität Nachhaltigkeitsinput: Nachhaltige Rohstoffe Nachhaltiger Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum Ökologisierung der Produktion: Angebot grüner Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter: Etwa 10	Unternehmensgröße, Umsatz: < €2m
Interviewt: Nachfolger (nächste Generation) Geschwisterr	Industrie: Erbringung von sonstigen Dienstleistungen



Hintergrund



Nuova Sa. Ca wurde 2009 nach einer Spaltung des Familienunternehmens SACA gegründet, das 1971 von Giancarlo Vater und einer dritten Person gegründet worden war. Im Laufe der Zeit wurden der Onkel von Giancarlo (der bereits im Unternehmen arbeitete) und sein Cousin zu Partnern. Letzterer ist seit 2006 im Unternehmen tätig. Das Unternehmen war hauptsächlich in zwei Bereichen tätig: Giancarlo und sein Vater waren für die Behandlung mit Pestiziden zuständig, sein Onkel und Giancarlos Cousin für das Mähen von Flüssen, Bächen usw.

2007 ist ein kritischer Moment für die Zukunft des Unternehmens: Der dritte Gesellschafter beschließt, auszusteigen und seine Anteile zu veräußern. Diese Entscheidung führt unweigerlich zu einer Änderung der Unternehmensstruktur, die mit dem Ausscheiden von Giancarlo und seinem Vater endet. Nuova. SaCa wird mit Giancarlo als Eigentümer gegründet. Zunächst konzentrierte sich das Unternehmen auf Pestizidbehandlungen in Gärtnereien und auf Projekte im Bereich der Infrastruktur (Autobahnen) und der öffentlichen Verwaltung.

Nuova.SaCa entstand also in einem schwierigen internationalen Kontext, der durch die Wirtschaftskrise von 2007 geprägt war. Die Geschichte des Unternehmens gewährleistet jedoch, dass Giancarlo und sein Vater über einen wesentlichen und treuen Kundenstamm und eine Spezialisierung in einem unterentwickelten Sektor verfügen.



Im Jahr 2013 trat auch Giancarlos Partnerin Giada in das Unternehmen ein, die sich um die Verwaltung kümmert und sich auf die Einreichung von Angeboten für Ausschreibungen spezialisiert hat.

Dank gezielter Schulungen haben Giada und Giancarlo ein größeres Bewusstsein für die Unternehmensführung entwickelt. Wie Giancarlo betont, sind in der heutigen Handwerkswelt die Bürokratisierung und das Verständnis für Geschäftsprozesse zwei grundlegende Aspekte einer guten Unternehmensführung im Vergleich zu früher.

Das Unternehmen ist jährlich auf sieben Mitarbeiter angewachsen, darunter der Bruder von Giada, der Vater von Giancarlo und der Inhaber. Heute ist das Unternehmen auf Schädlingsbekämpfung, Nagetierbekämpfung, Grünflächenschutz, Planung und Verwaltung von Grünflächen, Vogelbeseitigung und Holzinsektenbekämpfung spezialisiert.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Die Familie Giada, die 2013 in das Unternehmen eintrat, stellt einen wesentlichen Punkt in Nuova Saca dar. Als Ökologin, Umweltschützerin und Tierschützerin wollte Giada das Unternehmen grüner machen, als sie ihre Arbeit aufnahm.

2013 baute Nuova Saca seine Dienstleistungen im Bereich der Schädlingsbekämpfung zu einem Zeitpunkt aus, als in diesem Sektor gesetzliche Beschränkungen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit eingeführt wurden. Die EU-Chemikalien- und Pestizidgesetzgebung führt Regeln für das Inverkehrbringen und die Verwendung bestimmter Kategorien von Chemikalien, eine Reihe harmonisierter Beschränkungen für das Inverkehrbringen und die Verwendung gefährlicher Stoffe sowie Protokolle für das Management schwerer Unfälle und die Ausfuhr gefährlicher Stoffe ein. Die europäische Pestizidrichtlinie von 2009 wurde in Italien 2014 durch den NAP (Nationaler Aktionsplan) umgesetzt, der den gesamten Pflanzenschutzsektor regelt, in dem Nuova Saca tätig ist.



Darüber hinaus zwingen die zunehmende Information, das Umweltbewusstsein und die zunehmende Ausrichtung des Arbeitsmarktes auf die ökologische Nachhaltigkeit das Unternehmen zur Anpassung, obwohl es in einer Branche tätig ist, die in hohem Maße Chemikalien einsetzt.



Pflanzenschutzmittel und Schädlingsbekämpfung sind keine *umweltfreundlichen* Aktivitäten, aber Giada beschloss, eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, um seine negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Sie möchte das Unternehmen verbessern, indem sie eine kleine Veränderung vornimmt, die ihre Werte widerspiegelt. Sie schlägt Giancarlo vor, dass das Unternehmen weniger umweltschädliche Praktiken einführt, z. B. durch die Auswahl nachhaltigerer Produkte. Die wichtigsten Maßnahmen, die das Unternehmen ergriffen hat, sind:

- Pflanzenschutzmittel verwenden, die weniger giftige Stoffe enthalten.
- Investitionen in Maschinen und Techniken würden einen effizienteren Einsatz von Chemikalien mit geringeren Umweltauswirkungen gewährleisten.
- Erwerb von Umweltzertifizierungen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine Umweltverträglichkeitskennzahlen zu überwachen.

Giancarlo hatte anfangs mehr Angst als Giada, einen grünen Umstellungsprozess zu beginnen, weil er negative Auswirkungen auf die vom Unternehmen angebotenen Dienstleistungen befürchtete (dass die Arbeit an Qualität bei den Kunden angebotenen Dienstleistungen verlieren würde, dass es einen hohen Kostenanstieg geben würde, dass die Verwaltungszeit länger werden würde). Er änderte jedoch seine Meinung, als er feststellte, dass das Unternehmen dank der Techniken, die bei der Verwendung der Produkte zum Einsatz kommen, und der Investitionen in den Kauf von Maschinen nun viel effizienter ist, was die Erbringung von Dienstleistungen für die Kunden angeht: Wenn das Unternehmen an einem Tag drei Kunden bedienen konnte, kann es heute acht Kunden bedienen. Giancarlos Vater, Luigi, hat volles Vertrauen in die Entscheidungen und Maßnahmen seines Sohnes.

Diese Investitionen haben das Unternehmen dazu veranlasst, innovative Techniken anzuwenden und das zu nutzen, was die Natur zu bieten hat: zum Beispiel Marienkäfer, natürliche Antagonisten einer Art von Blattläusen, die in Pflanzen vorkommen. Giada und Giancarlo stellen jedoch fest, dass diese Dienstleistung im Vergleich zu den traditionellen Verfahren noch zu teuer ist.

Die Verwendung ökologischer Produkte ist eine Möglichkeit, die Sicherheit der Betreiber, die die Maßnahmen durchführen, der Kunden und der Umgebung zu gewährleisten, indem das Risiko der Exposition gegenüber giftigen und umweltschädlichen Stoffen verringert wird und die Gesundheit und Sicherheit von Menschen und Umwelt geschützt wird. Darüber hinaus kann die Verwendung von Bioprodukten die Wirksamkeit der Maßnahmen verbessern und stellt für die Unternehmen des Sektors eine Möglichkeit dar, sich zu differenzieren und nachhaltigere und umweltfreundlichere Dienstleistungen anzubieten. Die Verwendung von Bioprodukten kann das Image eines Unternehmens aufwerten, neue Kunden anziehen und das Vertrauen bestehender Kunden festigen.

Schließlich fügt sich die Verwendung von Biologische Rohstoffen in einen Kontext der nachhaltigen Entwicklung und des Umweltschutzes ein.



Durch diesen eingeleiteten Prozess des grünen Übergangs erkannten Giancarlo und Giada, dass Maßnahmen zur Verringerung der Umweltauswirkungen in einer rein chemischen Industrie wie der des Unternehmens möglich sind. Entscheidend war, das, was als Problem erschien, in eine Chance zu verwandeln.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Nach Ansicht von Giancarlo und Giada ist der grüne Übergang ein langer und noch nicht abgeschlossener Prozess. Beide stellen fest, dass der private Markt noch weniger aufnahmefähig ist als der öffentliche Sektor.

Für Giancarlo muss ein Unternehmen die Kosten für einen grünen Übergangsprozess analysieren. Das Unternehmen sollte verstehen, ob es sie tragen und amortisieren kann. Giancarlo betont jedoch, dass die Einführung einer umweltfreundlicheren Unternehmenspolitik nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine gesellschaftliche und ethische Entscheidung ist. Im Falle seines Unternehmens sagt Giancarlo,

"Das Bioprodukt ist zwar teurer, aber es bietet mehr Sicherheit für meine Mitarbeiter, die weniger mit giftigen Stoffen in Berührung kommen, und für meine Kunden, weil wir ihnen einen erstklassigen Service bieten können."

Analysieren Sie die Reaktionen Ihres Zielmarktes und Ihrer Kunden sowie die Auswirkungen auf das Image Ihres Unternehmens. Beobachten Sie außerdem andere Unternehmen in derselben Branche und lernen Sie von deren Erfahrungen.



Reflexionen

- Sind wir strukturiert genug, um einen grünen Übergangsprozess zu bewältigen?
- Wie werden meine Kunden diesen Prozess wahrnehmen?
- Welche Möglichkeiten kann ich aus diesem Prozess ziehen?
- Wie können die bisher angebotenen Dienste eine höhere Qualität bieten?



1.2 Essem Design

Land: Schweden	Ökologisierung der Prozesse: Grünes Marketing/ Labels Nachhaltigkeitsinput: Erneuerbare Energie, nachhaltige Rohstoffe Ökologisierung der Produktion: Angebot grüner Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter: >50	Unternehmensgröße, Umsatz: ca. < 10 Mio.
Interviewt: Incumbent (nächste Generation) Geschwister	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund



Essem Design entwirft und fertigt verschiedene Produkte für die Inneneinrichtung von Fluren, wie Hutablagen, Schuhregale und Haken. Das Unternehmen war Teil einer Gießerei, die von Gunnar Bolin gegründet wurde, als er 1937 den ersten Hutständer, Nostalgi, aus eingeschmolzenem Aluminiumschrott entwarf. Seitdem hat das Unternehmen mehrere klassische Designs entwickelt, wie die Serien Classic und Nostalgi, die auch heute noch die meistverkauften Serien sind.

Im Jahr 2002 übernahm der Qualitätsmanager Sten-Roger Bladh das Ruder und erwarb die Produktrechte durch eine Ausgliederung aus dem Gießereibetrieb. Sten-Roger behielt die traditionelle handwerkliche Produktion in Anderstorp bei, strebte aber auch danach, unter dem Namen Essem Design neue Produkte mit konsequenter Produktfunktionalität und Haltbarkeit zu entwickeln. Etwa zur gleichen Zeit begann auch seine Tochter Frida, im Betrieb mitzuhelfen, indem sie in den Sommerferien beispielsweise Dekorativ"-Bügel montierte und das Büro putzte.

Als Frida ihr Studium 2013 beendete, lud Sten-Roger sie ein, an einem neuen Projekt mitzuarbeiten, das dem Unternehmen helfen sollte, die ISO-Zertifizierung für Umweltmanagement und Qualitätskontrolle zu erhalten, da er eine formale Dokumentation der Qualitätskontrolle entwickeln wollte. In der Zwischenzeit begannen auch die Kunden, mehr Nachhaltigkeitselemente von ihren Produkten zu verlangen. Seitdem hat das Unternehmen einen bedeutenden Wandel in Sachen Nachhaltigkeit vollzogen.



Der Übergang wurde noch verstärkt, als Sten-Rogers Sohn und Fridas Bruder Robert 2015 in das Familienunternehmen eintrat und Vertriebs- und Marketingfunktionen übernahm. Als beide Kinder begannen, im selben Familienunternehmen zu arbeiten, leitete Sten-Roger den Nachfolgeprozess ein, indem er schrittweise Anteile an sie übertrug. Im Jahr 2020 übertrug Sten-Roger seine Position als CEO an Robert, während Frida die Position des CFO übernahm. Heute sind ihre Eltern immer noch im Vorstand vertreten, zusammen mit einem familienfremden Vorsitzenden und einem weiteren familienfremden Direktor.



Die Familie Bladh, darunter Sten-Roger und seine Frau (links), Robert (Mitte) und Frida (rechts)



Übergang zur Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit in der Firmen-DNA

Seit seiner Gründung hat das Unternehmen das Konzept der Nachhaltigkeit bereits bei der Entwicklung seines ersten Produkts berücksichtigt. Robert beschreibt:

"In der Vergangenheit hatten wir schon immer diese Art von Produkten. Unser meistverkauftes Produkt stammt aus dem Jahr 1937 und ist aus recyceltem Aluminium und Holz hergestellt. Es ist sehr leicht zu zerlegen und Ersatzteile auszutauschen. Das liegt in unserer DNA."



Die Familie setzt diese Nachhaltigkeitstradition fort, indem sie weitere Initiativen ergreift, die von den Kunden gefordert werden. Darüber hinaus haben Regierungen wie die Europäische Union (EU) zusätzliche finanzielle Unterstützung für Unternehmen bereitgestellt, die dem europäischen Green Deal folgen. Besonders wichtig ist, dass die Familienmitglieder sich der Entwicklung neuer Nachhaltigkeitspraktiken verschrieben haben. Insbesondere Frida, Robert und Magdalena, die familienfremde Produktionsleiterin, erstellen den Jahresplan gemeinsam und schlagen ihn dem Vorstand vor. Sobald der Vorstand zustimmt, unterstützt ihr Vater die Umsetzung voll und ganz, wobei er sich auf die Produkte, die lokalen Gemeinschaften und die Energie konzentriert.

Produktnachhaltigkeit und Transparenz

Seit Beginn des Produktionsprozesses achtet die Familie auf die Auswahl der richtigen Materialien. Darüber hinaus verlangt die Zertifizierung, dass sie die in jedem Produkt enthaltenen Materialien nachverfolgen und diese Informationen transparent halten. Sie haben nicht nur die ISO-Zertifizierung erhalten, sondern auch nationale Zertifizierungen wie Byggarbeteckningar, Umweltproduktdeklarationen und RISE-Tests für ungiftige und nachhaltige Baumaterialien in Schweden. Diese Zertifizierungen ermöglichen es ihnen, ihren Kunden ihre nachhaltigen Produkte besser zu präsentieren.

Darüber hinaus hat die Familie das Produktdesign erneuert, so dass die Produkte kompakt verpackt werden können, ohne viel Leerraum zu lassen. Darüber hinaus haben sie versucht, ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern, indem sie neue Produkte aus Abfällen herstellen und Ersatzteile verkaufen. Auf diese Weise kann die Familie die Effizienz von Transport und Abfallmanagement verbessern.

Die Familie war mit einigen Herausforderungen konfrontiert, als sie ihre Produkte und ihre Produktion nachhaltiger gestalten wollte. Eine der größten Herausforderungen liegt in der Varianz der Zertifizierungen. Insbesondere haben verschiedene Branchen und Kunden ihre bevorzugten Zertifizierungssysteme, die nicht unbedingt denselben Nachverfolgungsverfahren folgen. Byggarbeteckningar beispielsweise ist hauptsächlich für die Bauindustrie bestimmt, während die Möbelindustrie ein anderes Zertifizierungssystem, Möbelfakta, bevorzugt. Die Familie bevorzugt derzeit die Bauzertifizierung, da ihre größten Kunden in dieser Branche tätig sind.

Eine weitere große Herausforderung ist der hohe Verwaltungsaufwand, z. B. das Sammeln relevanter Daten zur genauen Berechnung der Scope 1-3-Emissionen und des Materialgehalts der einzelnen Produkte. Da das Familienunternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung hat, ist das Sammeln verschiedener Arten von Daten von verschiedenen Lieferanten in der Regel sowohl kostspielig als auch zeitaufwändig.



Enge Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft

Die Familie legt großen Wert auf die Zusammenarbeit mit der lokalen Gemeinschaft, in der das Unternehmen ansässig ist. Diese Zusammenarbeit beinhaltet, dass sie ihre Produkte von lokalen Designern entwerfen lassen, mit lokalen Lieferanten zusammenarbeiten, die lokale Ressourcen verwenden, und sich auf lokale Transportmittel verlassen, um die Produkte zu liefern. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es der Familie, den CO₂-Fußabdruck ihrer Produktion zu verringern, indem sie weniger importierte Materialien verwendet, die lokale Gemeinschaft durch die Nutzung lokaler Ressourcen besser zu entwickeln und eine starke schwedische Marke aufzubauen, die ihrem Image auf dem Markt zugute kommt.

Zunehmende Abhängigkeit von erneuerbaren Energien



Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich Nachhaltigkeit ist die Umstellung des Energieportfolios des Familienunternehmens. Seit 2013 hat die Familie das Heizsystem am Standort modernisiert, indem sie die Ölwanne durch eine Erdwärmeheizung ersetzt und ausschließlich Ökostrom bezogen hat. Darüber hinaus wurde 2018 bereits ein Drittel des Stroms aus Solarenergie gewonnen. Im Jahr 2024, nach dem Bau einer größeren Fabrik mit zusätzlichen Sonnenkollektoren, wird der gesamte Strom aus Sonnenenergie stammen.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Im Rückblick auf diese Erfahrungen hat die Familie einige wichtige Lehren gezogen. Zunächst einmal ist es wichtig, darauf zu achten, was die Kunden verlangen und ob die Familie es für richtig hält, etwas zu tun. Wenn eine Nachfrage besteht und die Idee mit den Werten der Familie übereinstimmt, schlägt die Familie vor, die Idee direkt in die Tat umzusetzen, einschließlich der Erhebung entsprechender Daten und der frühzeitigen Umsetzung des Projekts, anstatt viele aufgeschobene Projekte auf einmal in einem kurzen Zeitraum zu verwirklichen, was andernfalls überwältigend wäre. Sie betonen, dass Nachhaltigkeitsprojekte Zeit brauchen, um Wirkung zu zeigen. Wie Frida beschreibt:



"Wir sind keine Umwelthelden, aber wir versuchen, etwas zu bewirken, wo wir können. Das Wichtigste ist, dass man aktiv wird und sich in kleinen Schritten seinen Nachhaltigkeitszielen nähert."

Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, funktionale Teams zu bilden, in denen Familienmitglieder verschiedener Generationen und Nicht-Familienmitglieder effektiv zusammenarbeiten können. Wenn beispielsweise sowohl Frida als auch Robert in das Unternehmen eingebunden sind, gibt das ihrem Vater das Vertrauen, dass sie sich die Aufgaben teilen und das Unternehmen in die richtige Richtung lenken können. Robert hob außerdem hervor, wie wichtig es ist, familienfremde Mitglieder in Nachhaltigkeitsentscheidungen einzubeziehen, weil sie *"über Erfahrungen außerhalb der Familie verfügen und auch im Vorstand besser mitreden und diskutieren können."* Der Beitrag von familienfremden Geschäftsführern, Managern und Mitarbeitern trägt dazu bei, die Verbindung zwischen dem geplanten Projekt und den tatsächlichen Bedürfnissen des Marktes sicherzustellen.

Frida und Robert haben nun die volle Verantwortung für das Familienunternehmen. Auch wenn ihre Nachhaltigkeitspraktiken bisher gut funktioniert haben, erfordern neue Aktivitäten Ressourcen, einschließlich finanzieller Investitionen, Fachwissen und Personal, über die die Familie nicht unbedingt verfügt. Daher fragen sie sich, wie sie auf der Grundlage ihres bestehenden Produktportfolios und ihres Netzwerks mit lokalen Geschäftspartnern nachhaltigere Produkte entwickeln können. Eine weitere Frage betrifft ihre Kommunikation. Viele ihrer Nachhaltigkeitspraktiken, wie z. B. Produktdesign, Fabrikinfrastruktur und Transport, bleiben im Hintergrund, aber die Kunden sind sich ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen möglicherweise nicht vollständig bewusst. Daher fragen sie sich, wie sie besser über ihre Nachhaltigkeitspraktiken kommunizieren können, z. B. über den Umfang der mit ihren Produkten verbundenen Treibhausgasemissionen.



Reflexionen

- Wie können sie auf der Grundlage ihres bestehenden Produktportfolios und ihres Netzes von lokalen Geschäftspartnern nachhaltigere Produkte entwickeln?
- Wie können sie Nachhaltigkeitspraktiken besser kommunizieren, z. B. das Ausmaß der mit ihren Produkten verbundenen Treibhausgasemissionen?

FALLSTUDIEN | ERNEUERBARE EFFIZIENZ





2.1 Elektrofink

Land: Deutschland	Ökologisierungsprozesse: Ökologisierungsmethoden, Nachhaltigkeitsinput - Erneuerbare Energie - Energie-Effizienz - Nachhaltige Geschäftsmodelle Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen: Angebot nachhaltiger Produkte und -Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter : Etwa 250	Unternehmensgröße, Umsatz: Rund 10 Mio. €
Interviewt: Nachfolgerin	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe

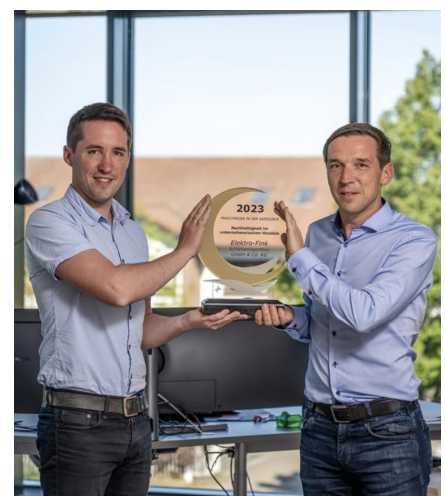


Hintergrund

Im Jahr 1994 gründete der Patriarch ein Familienunternehmen, das mit nur drei Mitarbeitern begann und elektrische Schaltanlagen und Energieverteilungssysteme baute. Das unternehmerische Denken wurde den Kindern des Gründers von klein auf eingepflegt, da er zu Hause häufig über geschäftliche Angelegenheiten sprach. Als die Söhne des Gründers das Unternehmen übernahmen, wurde der Übergang dadurch erleichtert, dass die Mitarbeiter bereits mit ihnen vertraut waren. Diese Vertrautheit ermöglichte eine schnellere Akzeptanz ihrer Entscheidungen, als dies bei einem externen Manager der Fall gewesen wäre.

Die neue Führung hielt es für wichtig, während des Übergangs eine "Außenperspektive" zu wahren und sicherzustellen, dass sie nicht davon ausging, dass alles so weitergehen sollte wie bisher. Sie betonten die Notwendigkeit für die ältere Generation, die Entscheidungen ihrer Nachfolger zu akzeptieren, selbst wenn diese Entscheidungen von ihren eigenen abwichen, ein Prozess, der unweigerlich zu Spannungen und Herausforderungen innerhalb der Familie führte.

Entscheidend für den erfolgreichen Übergang waren die Berater, die sie konsultierten, insbesondere ihr Notar, der eine zentrale Rolle spielte, indem er wertvolle Anregungen gab und die richtigen Fragen stellte. Etwas enttäuscht waren sie jedoch von ihrem Steuerberater, dem es an ausreichendem Wissen über die Komplexität einer





Unternehmensübernahme mangelte. Ein weiteres wichtiges Problem, mit dem die Familie konfrontiert wurde, war die Regelung der Beziehungen zwischen den Geschwistern, insbesondere wenn nicht alle direkt am Unternehmen beteiligt waren. Nach reiflicher Überlegung und guter Beratung wählten sie den Weg der vorzeitigen Erbfolge, was zur Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten beitrug.

Bevor sie das Unternehmen offiziell übernahmen, sammelten beide Brüder wertvolle Erfahrungen in anderen Unternehmen und Branchen. Der eine arbeitete bei Daimler und an der Universität Rostock, der andere bei einem großen Netzbetreiber. Diese Erfahrungen ermöglichten es ihnen, ihren eigenen Weg einzuschlagen, als sie schließlich die Leitung des Familienunternehmens übernahmen. Der Übernahmeprozess begann im Jahr 2016.

Im Jahr 2018 wurde das Unternehmen von einem Einzelunternehmen in eine GmbH umgewandelt, und im Jahr 2020 hatten die Brüder den formalen Nachfolgeprozess abgeschlossen. Während dieser Zeit zog sich ihr Vater allmählich aus dem Tagesgeschäft zurück, obwohl er weiterhin gelegentlich Unterstützung leistete. Unter der neuen Führung erfuhr das Unternehmen bedeutende Veränderungen, insbesondere in der Kommunikationskultur. Wöchentliche Treffen mit wichtigen Mitarbeitern wurden eingeführt, um eine stärkere Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu fördern. Auch das Eingestehen eigener Fehler wurde als entscheidend für den Aufbau eines kollaborativen Arbeitsumfelds angesehen. Die Brüder führten innerhalb des Unternehmens verschiedene Abteilungen ein, die jeweils für bestimmte Bereiche zuständig waren - eine deutliche Abkehr vom Führungsstil des Gründers, bei dem selbst kleinere Beschaffungsentscheidungen seiner Zustimmung bedurften.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Die größte Veränderung war die Einführung eines ERP-Systems, die zunächst auf Widerstand stieß, aber schließlich von allen akzeptiert wurde. Dieses System trug zur Rationalisierung der Abläufe und zur Verbesserung der Effizienz im gesamten Unternehmen bei. Heute beschäftigt das Unternehmen mehr als 50 Mitarbeiter und hat eine neue Produktionsstätte gebaut. Mit der Installation einer großen Photovoltaikanlage auf dem Dach des neuen Gebäudes ist Nachhaltigkeit zu einem zentralen Thema geworden. Die Anlage mit einer Kapazität von 160 KW deckt nicht nur den Energiebedarf des Unternehmens, sondern speist auch Strom in das öffentliche Netz ein. Auf dem Parkplatz des Unternehmens wurden mehrere Ladestationen für Elektrofahrzeuge installiert, die bei Verfügbarkeit mit Solarenergie betrieben werden, und das Unternehmen plant, diese Stationen auch den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Das neue Gebäude wird mit einer Wärmepumpe beheizt, und das Familienunternehmen hat mit seinen Lieferanten zusammengearbeitet, um den Verpackungsaufwand zu minimieren, was einen weiteren Beitrag zu seinen Bemühungen um Nachhaltigkeit darstellt. Das Unternehmen investiert



auch stark in die Mitarbeiterbindung und weiß, wie wichtig loyale Mitarbeiter sind. Zu diesem Zweck bietet es eine betriebliche Altersvorsorge, mehr Urlaubstage als der Branchendurchschnitt und flexible Arbeitszeiten.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Förderung junger Talente. Als größter Ausbildungsbetrieb in der Region bietet das Unternehmen Schulbesuche und Praktika für Schüler an und trägt so zur Entwicklung der nächsten Generation von Fachkräften bei. Das Unternehmen ist davon



überzeugt, dass die Bereitstellung sicherer, fair bezahlter Arbeitsplätze ein entscheidendes Element der Nachhaltigkeit ist, insbesondere in ihrer strukturschwachen Region. Sie legen Wert auf langfristige, stabile Kundenbeziehungen, auch auf Kosten kurzfristiger Gewinne. Dieser nachhaltige Ansatz wird von den Kunden geschätzt, und 2023 wurde das Unternehmen von einem Wirtschaftsverband mit einem Preis für seine Bemühungen ausgezeichnet.

Mit einem breit gefächerten Kundenstamm in ganz Deutschland ist das Unternehmen unabhängig von den konjunkturellen Schwankungen einer einzelnen Branche. Mit ihrer Arbeit in den Bereichen Photovoltaik und Ladeinfrastruktur sind sie in zwei der dynamischsten Wirtschaftssektoren vertreten. Rückblickend betrachtet die Familie den Übergang des Unternehmens als ein Musterbeispiel für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung und nachhaltiges Wachstum.



Reflexionen

- Wie gut ist das Unternehmen auf die Einführung neuer nachhaltiger Praktiken vorbereitet, z. B. auf die Integration erneuerbarer Energielösungen wie Photovoltaik, und welche Herausforderungen könnten sich ergeben?
- Werden dadurch die Kundenbeziehungen und die Kundenzufriedenheit verbessert?
- Wie gestaltet sich das Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation in der Wachstumsstrategie des Unternehmens?



2.2 Dolfi Franco S.R.L.

Land: Italien	Umweltfreundlichere Prozesse: Energie-Effizienz Nachhaltigkeitsinput: Erneuerbare Energie Nachhaltiger Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum
Anzahl der Mitarbeiter: Etwa <10	Unternehmensgröße, Umsatz: Rund 2 Mio.
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund



Dolfi S.R.L. ist ein Unternehmen in der dritten Generation mit einer langen Geschichte. Es wurde in der Nachkriegszeit von Michele Großvater gegründet und spezialisierte sich zunächst auf die Herstellung von Holzabsätzen, bevor es zu Kunststoffabsätzen überging. In den 1980er Jahren stellte das Unternehmen unter der Leitung von Michele Vater Franco auf die Produktion von Kunststofftöpfen für den Baumschulsektor um.

Das Unternehmen Dolfi befindet sich in Montagnana Pistoiese, am Stadtrand von Pistoia. In dieser toskanischen Stadt ist die Gärtnerei der wichtigste Wirtschaftszweig. Dieser Sektor ist eines der wichtigsten Zentren in Italien und nimmt etwa 10 % der Fläche der Provinz ein. Heute ist Franco S.R.L. ein etablierter Akteur auf dem Gebiet der Kunststoffspritzgussmaschinen in Pistoia. Das Unternehmen verfügt über eine Gesamtfläche von 2.800 Quadratmetern, die von drei miteinander verbundenen Lagern eingenommen wird.





Die Produktionsabteilung des Unternehmens umfasst 22 Spritzgussmaschinen mit einer Tonnage von 135 bis 1150. Alle sind automatisiert, von der Zuführung des Rohmaterials bis zur Entnahme des Pressprodukts. Das Unternehmen unterstützt den Kunden während der gesamten Planungs- und Bauphase der Presse.

Im Jahr 2012 trat Francos Sohn Michele als Mitarbeiter in das Unternehmen ein und trug zu dessen weiterem Wachstum bei. Micheles Vater hingegen ist Geschäftsführer, während seine Mutter für die Verwaltung und das Kundenmanagement zuständig ist.

Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen arbeitet Dolfi mit recyceltem Kunststoff aus der getrennten Abfallsammlung. Michele weist darauf hin, dass die Verwendung von Regeneratkunststoff schon immer der Fall war, da das Unternehmen in einem armen Markt mit starkem Wettbewerb tätig ist. Dieser Ansatz ermöglicht es Dolfi, wettbewerbsfähig zu bleiben."



Übergang zur Nachhaltigkeit

Die Maßnahmen des Unternehmens betrafen die Energieeffizienz und die Produktionsprozesse. Alle Familienmitglieder diskutierten alle Entscheidungen im Zusammenhang mit dem grünen Wandel stets im Geiste der Konfrontation und Zusammenarbeit.

Der ökologische Übergangsprozess des Unternehmens wurde mit einer Reihe von Maßnahmen eingeleitet. So hat das Unternehmen in die Produktionslinien eingegriffen und sie durch den Austausch von Maschinen effizienter gemacht. Dadurch konnte die Produktion gesteigert, der Verbrauch gesenkt und die Prozesse unter energetischen und ökologischen Gesichtspunkten optimiert werden.

Die jüngste Maßnahme bestand in der Installation einer Photovoltaikanlage auf dem Dach des Unternehmens, die mit mehreren Anforderungen verbunden ist: Umweltschutz und Optimierung der Energiekosten, die für die Art der Produktion des Unternehmens schon immer erheblich waren.

Dadurch wurden die Kosten und die Umweltauswirkungen reduziert. Die landschaftlichen Zwänge in dem Gebiet haben jedoch die Anzahl der Photovoltaikmodule, die auf dem Bauernhof installiert werden können, begrenzt. Da sich der Betrieb in einem grünen Gebiet befindet, muss er die landschaftlichen Zwänge beachten, die eine sehr lange Zeit für jede Änderung erfordern.

Die Familie merkt an, dass es unter allen Mitgliedern immer eine Harmonie in Bezug auf die Energieeffizienz gegeben hat. Der hohe Energieverbrauch und die damit verbundenen hohen Kosten des Familienunternehmens veranlassten das Unternehmen, *umweltfreundliche* Maßnahmen zu ergreifen, um die Kosten und die Umweltauswirkungen zu reduzieren. Michele stellt fest, dass er im



Vergleich zu seinem Vater zweifellos einen größeren Fokus auf die Verwaltung des Unternehmens hat, sowohl auf der bürokratischen als auch auf der digitalen Seite.

Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen



Michele und seine Familie erwägen den Erwerb von Zertifizierungen für Sicherheit und ökologische Nachhaltigkeit. Was letztere betrifft, so sind sie an einer Zertifizierung nach UNI EN ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme interessiert. Die Familie betont jedoch, dass das Unternehmen aus logistischen und strukturellen Gründen nur schwer gewährleisten kann, dass die von der Zertifizierung geforderten Jahreskennzahlen erreicht werden können.

Michele zufolge hat das Unternehmen in den letzten Jahren viel für die Prozessoptimierung getan. Es gibt jedoch noch viel zu tun, vor allem bei der Verbesserung der Produktion, z. B. durch den Einsatz digitaler Technologien für die Abfallkontrolle und andere vom Unternehmen durchgeführte Maßnahmen.

Die Familie merkt an, dass es unter allen Mitgliedern immer eine Harmonie in Bezug auf die Energieeffizienz gegeben hat. Der hohe Energieverbrauch und die damit verbundenen hohen Kosten des Familienunternehmens veranlassten das Unternehmen, *umweltfreundliche* Maßnahmen zu ergreifen, um die Kosten und die Umweltauswirkungen zu reduzieren. Michele merkt an, dass er sich im Vergleich zu seinem Vater zweifellos mehr auf die Führung des Unternehmens konzentriert, sowohl was die bürokratische als auch die digitale Seite betrifft. Sowohl für Michele als auch für seinen Vater muss ein Unternehmen die Vorteile einer Umstellung auf umweltfreundliche Technologien gegen die damit verbundenen Kosten abwägen. Es muss geprüft werden, ob das Unternehmen so strukturiert ist, dass es solche Maßnahmen, die oft erhebliche Investitionen und Kosten erfordern, bewältigen kann, und es muss die Markttrends verstehen, bevor es einen *grünen* Übergangsprozess einleitet.



Reflexionen

- Ist das Unternehmen ausreichend strukturiert, um einen grünen Übergangsprozess einzuleiten?



2.3 Salvadori Arte S.R.L.

Land: Italien	Umweltfreundlichere Prozesse: Energie-Effizienz Nachhaltigkeitsinput: Erneuerbare Energie Nachhaltiger Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum
Anzahl der Mitarbeiter: Etwa <10	Unternehmensgröße, Umsatz: Rund 2 Mio.
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund

Die Kunstgießerei Salvadori Arte wurde 1964 in Pistoia (Toskana) von Enrico, seinem Bruder und seinem Schwager gegründet. 1964 übernahm das Unternehmen eine im 19. Jahrhundert gegründete Gießerei. Das Unternehmen übertrug sein Kundenportfolio, seine Ausrüstung, seine Anlagen und sein Know-how in einem einjährigen Übergabeprozess an die neuen Eigentümer. Später trennten sich die Wege von Enrico, seinem Bruder und seinem Schwager, und Enrico führte das Unternehmen gemeinsam mit seiner Frau weiter. Sein Sohn Giacomo und sein Bruder Gianluca traten 1991 bzw. 1992 in das Unternehmen ein und wurden 1996 neben ihrem Vater und ihrer Mutter Teilhaber.



Die Kunstgießerei Salvadori Arte stellt Kunstwerke aus Bronze, Messing, Aluminium, Edelstahl und anderen Legierungen her. Sie verwendet die traditionelle, jahrhundertealte Methode des



Wachsausschmelzverfahrens. Das Unternehmen wird seit Mitte der 1960er Jahre von der Familie Salvadori geführt. Ihre Techniken und Kenntnisse wurden von den alten Metallwerken in Pistoia weitergegeben.

Einige der von Salvadori Arte hergestellten Werke befinden sich in den berühmtesten Museen und Kunstsammlungen sowie auf unzähligen Plätzen und in Gärten in Städten und Metropolen weltweit. Im Auftrag verfügt die Gießerei über die notwendigen Fähigkeiten und Techniken, um maßgeschneiderte Kunstwerke zu schaffen.



Das Unternehmen arbeitet in leistungsfähigen Werkstätten im Erdgeschoss einer einzigen Industriehalle, die über 700 Quadratmeter Innen- und 600 Quadratmeter Außenfläche verfügt. Der Betrieb kann große Arbeiten ausführen, da die Halle über geeignete Hebevorrichtungen verfügt, um Skulpturen bis zu einer Höhe von 6 Metern herzustellen. Im Außenbereich ist es möglich, über diese Höhe hinauszugehen.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Die Familie Salvadori begann vor etwa fünfzehn Jahren mit dem Gedanken, einen grünen Übergangsprozess einzuleiten. Damals schlugen viele Anbieter von Photovoltaikanlagen den Firmeninhabern vor, ihr Unternehmen in Bezug auf Kosten und Ressourcennutzung effizienter zu machen. Damals boten sie einen guten Anreiz für jedes produzierte Kilowatt, aber das Unternehmen hatte keine Lust, mit dieser Umstellung zu beginnen, weil die Finanzierung fehlte; die Anfangskosten waren zu hoch, um diese Art von Investition zu tätigen. Im Laufe der Zeit gab es andere Vorschläge, die aber nicht so günstig waren wie der vorherige.

Das Unternehmen hat ein solides wirtschaftliches und finanzielles Stabilisierungsniveau erreicht, so dass es nun möglich ist, eine Photovoltaikanlage zu installieren. Dies wird die Kosten senken und dem Unternehmen ermöglichen, selbst Strom zu produzieren. Das Unternehmen plant auch die Einführung eines neuen Beleuchtungssystems, bei dem alle Neonlampen durch LED-Lampen ersetzt werden.

Aufgrund des Gießereibetriebs ist Gas für das Unternehmen teurer als Strom. Trotz des technologischen Fortschritts gibt es jedoch noch keine konkreten Vorteile, die eine Umstellung der traditionellen Verfahren und Maschinen rechtfertigen würden.

Die Familie traf diese Entscheidungen einstimmig, da sie sich von den Investitionen folgende Vorteile versprach:



- Niedrigere Kosten.
- Geringere Umweltbelastung und folglich besserer Nutzen für die Gemeinschaft.
- Imagegewinn für das Unternehmen.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Es ist wichtig, sich auf Fachleute zu verlassen, die wissen, wie man die Kosten und den Nutzen gut kalkuliert, auch wenn, wie Giacomo betont, *"jetzt die Vorteile im Vergleich zu den sehr wettbewerbsfähigen Kosten auf der Hand liegen, die Kosten für Photovoltaik-Paneele sind um fast 80% reduziert. Es genügt zu sagen, dass vor fünfzehn Jahren 130.000 Euro für die Installation einer Photovoltaikanlage erforderlich waren, heute sind es 23.000 Euro"*. Daher ist es natürlich wichtig, dass das Unternehmen seine Situation bewertet und prüft, ob es über die notwendigen Investitionen verfügt, um den Prozess zu bewältigen.

Die Vorteile der Anschaffung einer Photovoltaikanlage liegen für ein Unternehmen im Hinblick auf die Kostenreduzierung auf der Hand. Sie kommt dem Unternehmen, der Gemeinde und dem Gebiet, in dem es tätig ist, zugute. In Anbetracht der tiefen Verbundenheit mit seinem Gebiet ist es ein Geben und Nehmen, das für das Unternehmen sehr wichtig ist.



Das Unternehmen möchte auch andere, nachhaltigere Maßnahmen ergreifen, vor allem in Bezug auf die Gasanlage, die für die Art der Tätigkeit am meisten verwendet wird und hohe Kosten und stärkere Umweltauswirkungen mit sich bringt. In diesem Bereich gibt es jedoch trotz der neuen Technologien noch keine konkreten Vorteile für das Unternehmen, die es dazu veranlassen könnten, seine traditionellen Verfahren und Maschinen zu ändern. Giacomo stellt fest, dass das Unternehmen zwar über eine elektrische Induktionsschmelzanlage zum Schmelzen von Metall verfügt, diese aber ein "limitierender Faktor" in der Produktion ist.

Ein Gasschmelzofen kann 500 kg Bronze schmelzen, während der Induktionsofen nur 50 kg schmelzen kann.



Eine zukünftige Investition könnte eine Induktionsanlage zum Schmelzen von rostfreiem Stahl sein (diese Art von Stahl benötigt Induktion; Gas kann ihn nicht schmelzen). Giacomo und Enrico sind jedoch der Meinung, dass die Anfangsinvestitionen für dieses Verfahren, wie bei der Photovoltaik vor fünfzehn Jahren, noch zu hoch sind.

Was die Zukunft des Unternehmens betrifft, so sieht Giacomo die Möglichkeit, in den Druck von Bronzeteilen mit einem 3D-Drucker zu investieren. Das Unternehmen hat bereits einige Jahre lang Modelle mit dem 3D-Drucker gedruckt und dann die Bronze gegossen. Laut Giacomo wird der nächste Schritt darin bestehen, die Bronze direkt zu drucken. Es besteht zweifellos die Notwendigkeit, die Qualität, die immer noch schlecht ist, und die Kosten, die immer noch zu hoch sind, zu verbessern, aber die technologische Innovation führt in diese Richtung.



Reflexionen

- Verfüge ich über die notwendigen Ressourcen, um diesen Prozess zu beginnen?
-



2.4 Aveflor

Land: Tschechische Republik	Nachhaltigkeitsinput: Erneuerbare Energie Nachhaltiger Arbeitsplatz: Nachhaltiger Konsum Ökologisierung der Produktion: Angebot von grünen Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter: >250	Unternehmensgröße, Umsatz: ca. < 10 Mio.
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	Industrie: Verarbeitendes Gewerbe



Hintergrund



Aveflor ist ein Familienunternehmen an der Grenze zum Böhmischem Paradies, das nächstes Jahr (2025) sein 30-jähriges Bestehen feiert. Das Unternehmen konzentriert sich auf den Vertrieb und die Herstellung von Medizinprodukten, Arzneimitteln (Tierarzneimitteln), Kosmetika und, in begrenztem Umfang, technischen Produkten. Es handelt sich hauptsächlich um die Herstellung und Abfüllung von Aerosolpräparaten (Sprays), Emulsionen und Gelen, alles in unsteriler Form. Das Portfolio des Unternehmens umfasst mehr als 400 Artikel und das Unternehmen beschäftigt derzeit insgesamt 110 Mitarbeiter.

Das Unternehmen wurde vor 30 Jahren (1995) von Herrn Jiří Zubatý gegründet. Seine Vision war es, ein

Unternehmen zu gründen, das Aerosolprodukte ohne umweltschädliche Treibgase herstellen kann. Obwohl Aveflor zunächst nur Aerosolprodukte herstellte, erweiterte sich die Produktionspalette des Unternehmens im Laufe der Zeit um medizinische Geräte und Tierarzneimittel. Aveflor ist ein überwiegend exportorientiertes Unternehmen, wobei etwa 75 bis 78 % der gesamten Produktion für den Export bestimmt sind, hauptsächlich in die EU, aber auch in Länder außerhalb der EU. Das Unternehmen wird heute von Jan Zubatý, dem Sohn des Firmengründers Jiří Zubatý, geleitet, der in



der Verkaufsabteilung des Unternehmens arbeitete, bevor er Direktor wurde. Er bezieht bereits die nächste Generation in die Leitung des Unternehmens ein.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Aveflor hat sich von Anfang an dem Gedanken des Umweltschutzes verschrieben und produziert seine Produkte in so genannten Reinräumen, d.h. in luftbehandelten Räumen. Seit 2024 ist Aveflor Teil des Projekts Green Company. Herr Jiří, der Gründer des Unternehmens, sagt:

"Trotz der Tatsache, dass wir mit Chemikalien arbeiten, haben wir immer versucht, Rohstoffe und Substanzen zu wählen, die nicht umweltschädlich sind."

Der erste Schritt der Familie zu einer umweltfreundlicheren Produktion war die Umstellung von den inzwischen verbotenen Halogenkohlenwasserstoffen auf



umweltfreundliche Treibmittel. Für Aerosole verwendet Aveflor größtenteils die BOV-Methode, d.h. "bag on valve", bei der Druckluft oder Stickstoff als Treibmittel verwendet wird. Bei der Herstellung werden keine Chemikalien verwendet. Solche Chemikalien, die sich bei der Herstellung von Gesundheits- und Kosmetikprodukten nicht vermeiden lassen, werden dann als gefährlicher Abfall von einem spezialisierten externen Unternehmen im Rahmen eines organisierten Sammelverfahrens entsorgt.

Eine weitere ökologische Lösung, die Herr Jiří im Unternehmen eingeführt hat, ist ein Photovoltaik-Kraftwerk. Die Familie hat es Anfang 2023 in Betrieb genommen, es hat eine Leistung von 150 kWp und seine Produktion wird 30 % des gesamten Stromverbrauchs des Unternehmens decken. Dadurch wird das Unternehmen den Energieverbrauch, der für seine Tätigkeit erforderlich ist, sowohl in der industriellen Produktion als auch für den Betrieb der Beleuchtung, Heizung usw. des Bürogebäudes erheblich senken. Herr Jan, der Sohn des Firmengründers und derzeitige Direktor des Unternehmens, fügt hinzu, dass beim Kauf des Photovoltaik-Kraftwerks nicht nur die ökologischen, sondern auch die wirtschaftlichen Vorteile berücksichtigt wurden. Letztere stiegen allmählich mit dem Anstieg der Strompreise. In Zukunft würde das Unternehmen gerne weitere Gebäude mit



Photovoltaikanlagen ausstatten, aber die Investitionsmöglichkeiten konzentrieren sich derzeit auf andere Prioritäten.

Seit der Gründung des Unternehmens besitzt es auch eine Kläranlage. Anfänglich wurde eine kleine Kläranlage gebaut, die jedoch im Laufe der Zeit und mit dem Anstieg der Mitarbeiterzahl durch eine größere biologische Kläranlage ersetzt wurde, die die Abwässer, insbesondere aus Toiletten, Reinigungsmitteln usw., überwacht und kontrolliert. Für die Kläranlage liegt der Hauptvorteil in der Nutzung der eigenen Wasserressourcen. Wasser ist weltweit bereits weniger verfügbar und wird immer teurer. Herr Jiří weist darauf hin, dass es eine gute Idee ist, sich in dieser Hinsicht auf die Zukunft vorzubereiten und im Idealfall über eigene Wasserquellen zu verfügen, die das Unternehmen nutzen kann. Derzeit nutzt Aveflor Wasser aus eigenen Brunnen für technologische Zwecke, aber bald soll ein System eingeführt werden, mit dem dieses Wasser gereinigt und als Trinkwasser im Unternehmen verwendet werden kann.



Die ökologische Einstellung von Aveflor spiegelt sich auch in seinem Fuhrpark wider. Derzeit verfügt das Unternehmen über drei Elektroautos und Ladestationen, an denen bis zu sechs Elektroautos gleichzeitig aufgeladen werden können. Obwohl die Mitarbeiter des Unternehmens anfangs Bedenken gegenüber Elektroautos hatten, gewöhnten sie sich nach und nach an diese Art von Fahrzeugen. Ein großer Vorteil ist das einfache Aufladen an der Ladestation auf dem Firmengelände.

Für die Zukunft plant Herr Jan eine weitere Entwicklung im Bereich der Elektromobilität und erwägt auch die Einrichtung einer Ladestation für die Allgemeinheit.

Aveflor legt bei der Wahl der Verpackungsmaterialien Wert auf Ökologie und versucht, Materialien zu finden, die unschädlich sind oder die Umwelt nur minimal belasten. Aveflor hat die Norm ISO 14 001 in sein integriertes Qualitätsmanagementsystem aufgenommen, dessen Anwendung den Mitarbeitern hilft, in allen Unternehmensprozessen einen umweltfreundlichen Ansatz zu verfolgen.



Das Unternehmen arbeitet derzeit auch an einer ESG-Politik innerhalb des Unternehmens, bei der es mit der ČSOB Bank zusammenarbeitet. Letztere berät Familienunternehmen zu diesem Thema, und Jiří erwähnt auch das positive Feedback der Mitarbeiter:

"Die heutige Gesellschaft ist an einen viel höheren Arbeitskomfort gewöhnt, was einen höheren Stromverbrauch bedeutet, sei es für die Heizung im Winter oder die Klimaanlage im Sommer. Die Einführung der Photovoltaik hat sicherlich dazu beigetragen, dass z. B. mehr Klimaanlagen eingesetzt werden"

Herr Jiří hat auch von anderen Familienmitgliedern positive Reaktionen erhalten und ist bei seinen Entscheidungen nie auf Widerstand gestoßen. Herr Jan bestätigt, dass die Familienmitglieder zwar manchmal unterschiedliche Meinungen haben, sich aber bei allen ökologischen Lösungen eindeutig einig sind. Er gibt auch zu, dass zum Beispiel die staatliche Subvention von 200.000 CZK pro Auto eine große Rolle bei der Entscheidung zum Kauf von Elektroautos gespielt hat.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Sowohl das Photovoltaik-Kraftwerk als auch die Kläranlage wurden als geförderte Projekte realisiert. Aus der Sicht von Herrn Jan war die Anfangsphase - die Vorbereitung des Förderantrags - die größte Herausforderung bei der Beschaffung des Kraftwerks. Das Ausschreibungsverfahren war sehr preisorientiert und dementsprechend wurde auch die Auswahl des Lieferanten der Photovoltaikanlage darauf abgestimmt, was sich später als nicht ganz zuverlässig erwies und die Fertigstellung des Gebäudes erheblich verzögerte. Nach der Fertigstellung arbeitet das Photovoltaik-Kraftwerk jedoch reibungslos und erreicht die geplanten Parameter.

Herr Jan fügt die Erfahrung einer nicht ganz präzisen Definition hinzu, die sie in den Antrag geschrieben haben: *"Gerade gestern hatten wir es zum Beispiel mit einem Stromausfall zu tun und wir hatten in der Ausschreibung falsch geschrieben, dass die Pufferbatterien immer im Moment eines Stromausfalls anspringen sollten, d.h. dass sie automatisch als Backup arbeiten sollten. In der Realität ist das aber nicht automatisch, und wir sehen jetzt im Nachhinein, dass es sinnvoll gewesen wäre."* Er empfiehlt auch, sich vorzubereiten, denn der Weg von der Beantragung der Fördermittel bis zur Inbetriebnahme einer PV-Anlage ist recht lang. Es lohnt sich, auf die Wahl des Lieferanten, die Qualität der Verarbeitung und die Qualität des vom Lieferanten verwendeten Materials zu achten. Aveflor weist darauf hin, dass in diesem Zusammenhang auch die Sicherheit wichtig ist, d. h. regelmäßige Inspektionen und jährliche Kontrollen der PV-Anlage mit einer Wärmebildkamera.



Reflexionen

- Die Verwaltung ist in ganz Europa sehr anspruchsvoll geworden, und es ist notwendig, alle Gesetze, die sich manchmal widersprechen, zu überwachen und einzuhalten. Überlegen Sie, ob es notwendig ist, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen, die sich auf solche rechtlichen Fragen spezialisieren.
 - Bereiten Sie sich auf häufige Besuche der Kontrollbehörden vor und beugen Sie Problemen vor, indem Sie die geltenden gesetzlichen Bestimmungen einhalten.
-

LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN





LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN AUS DEN FALLSTUDIEN



Umsetzung von öko-innovativen Lösungen und grünen Technologien

Lernpunkte:

- KMU können wirtschaftlich und ökologisch profitieren, wenn sie Technologien zur Verringerung der Umweltbelastung einsetzen (z. B. Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft).
- Grüne Lösungen können die Betriebskosten senken (z. B. Energieeinsparung, Abfallverringerung) und den Ruf des Unternehmens verbessern.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Investitionen in Energieeffizienztechnologien (z. B. Photovoltaikanlagen, LED-Beleuchtung, Automatisierung).
- Einführung eines Abfallmanagementsystems und Recycling von Materialien zur Optimierung der Ressourcen.
- Erkundung neuer Möglichkeiten in der Kreislaufwirtschaft, z. B. die Wiederverwendung von Produkten oder die Gestaltung eines geschlossenen Kreislaufs.



Integration der Nachhaltigkeit in das Kundenwertversprechen

Lernpunkte:

- KMU können sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem sie nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die der wachsenden Nachfrage umweltbewusster Verbraucher entsprechen.
- Die Integration von Nachhaltigkeit in das Wertversprechen kann zu einer Differenzierung auf dem Markt und zu Umsatzwachstum führen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die geringere Umweltauswirkungen haben oder vollständig auf den Grundsätzen der Kreislaufwirtschaft beruhen.
- Kommunizieren Sie die Umweltvorteile Ihrer Produkte, beispielsweise durch Umweltzeichen oder anerkannte Umweltzertifizierungen.



- Angebot von maßgeschneiderten Lösungen, wie z. B. Nachhaltigkeitsberatungsdienste, die den Kunden helfen, ihre Umweltauswirkungen zu verringern.



Integration von Nachhaltigkeit in Produkte und Dienstleistungen

Lernpunkte:

- Die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen steigt sprunghaft an, und KMU können sich differenzieren, indem sie umweltfreundliche Lösungen anbieten, die dieser Nachfrage entsprechen.
- Eine umweltfreundliche Produktinnovation kann Wettbewerbsvorteile schaffen und die Kundenzufriedenheit erhöhen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Überprüfung des Lebenszyklus von Produkten zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeit (vom Entwurf bis zum Ende der Lebensdauer).
- Schaffen Sie Produktlinien oder Dienstleistungen, die umweltzertifiziert oder emissionsarm sind.



Überwachung und Berichterstattung über ökologische und soziale Auswirkungen

Lernpunkte:

- Transparenz ist von entscheidender Bedeutung, um das Engagement von KMU für Nachhaltigkeit zu demonstrieren. Die Messung und Kommunikation der Umweltauswirkungen kann den Ruf eines Unternehmens verbessern und Vertrauen schaffen.
- Umweltzertifizierungen wie ISO 14001 oder EMAS können eine Chance für Marketing und Glaubwürdigkeit sein.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Einführung eines Überwachungssystems zur Erfassung von Daten über Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Abfallmanagement und andere Umweltvariablen.



- Jährliche Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, in denen Initiativen und Errungenschaften beschrieben werden.



Bewertung des Unternehmensbedarfs und der Investitionskapazität

Lernpunkte:

- Jedes KMU hat andere Bedürfnisse und Ressourcen, so dass es keine Einheitslösung gibt, die für alle passt. Die Wahl der umweltfreundlichen Praktiken muss die Struktur, den Geschäftsbereich und die wirtschaftliche Kapazität des Unternehmens widerspiegeln.
- Die Anfangsinvestition mag teuer erscheinen, aber viele umweltfreundliche Praktiken rentieren sich langfristig, z. B. durch Energieeinsparungen und geringere Betriebskosten.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Bevor man sich für ein umweltfreundliches Verfahren entscheidet, ist es wichtig, die wichtigsten Bereiche der Umweltineffizienz und die möglichen Vorteile für das Unternehmen zu kennen (z. B. Energieeinsparungen, Abfallverringerung, verbesserte Effizienz der Produktionsprozesse).
- Bewerten Sie die Investitionsrentabilität (ROI): Bewerten Sie die anfänglichen Kosten und langfristigen Einsparungen verschiedener umweltfreundlicher Praktiken, wie z. B. Investitionen in energiesparende Technologien, erneuerbare Energien oder die Optimierung des Abfallmanagements.
- Beginnen Sie mit kostengünstigen Lösungen: Um die Vorteile der Nachhaltigkeit zu testen, ohne die Liquidität ernsthaft zu gefährden, sollten Sie mit weniger kostspieligen Maßnahmen beginnen, z. B. mit der Verbesserung der Energieeffizienz und der Optimierung des Ressourcenmanagements.



Bewertung der langfristigen Auswirkungen grüner Praktiken

Lernpunkte:

- Die Einführung umweltfreundlicher Praktiken kann mit anfänglichen Investitionskosten verbunden sein, doch langfristig gesehen ergeben sich Vorteile wie geringere Betriebskosten, höhere Effizienz und Einsparungen beim Energieverbrauch. Es ist von



entscheidender Bedeutung, den langfristigen wirtschaftlichen Nutzen dieser Praktiken zu verstehen, z. B. durch Kosten-Nutzen-Analysen, wobei auch steuerliche Anreize oder Subventionen berücksichtigt werden müssen.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Berücksichtigen Sie die Umweltauswirkungen: Beurteilen Sie, inwieweit die umweltfreundliche Praxis die Gesamtumweltbelastung des Unternehmens (z. B. CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfall) verringert.
- Berücksichtigen Sie die langfristige wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Überlegen Sie, wie die gewählte umweltfreundliche Praxis die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen wird, auch als Reaktion auf strengere Umweltvorschriften oder veränderte Verbraucherpräferenzen.
- Prüfen Sie das Reputationsrisiko: Die Einführung grüner Praktiken kann das Image eines Unternehmens verbessern, aber es ist wichtig sicherzustellen, dass die gewählten Lösungen glaubwürdig und langfristig nachhaltig sind. Vermeiden Sie "Greenwashing" (Praktiken, die lediglich ein grünes Engagement ohne konkrete Ergebnisse kommunizieren).



Vorbereitung auf regulatorische Änderungen und den Druck der Verbraucher

Lernpunkte:

- Zunehmende Umweltvorschriften und Verbraucherpräferenzen treiben den Markt in Richtung nachhaltigerer Lösungen. Die KMU müssen sich schnell anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Die Umweltvorschriften ändern sich ständig, und die KMU müssen auf die Einhaltung neuer Gesetze und Normen vorbereitet sein.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- Ständige Überwachung der nationalen und internationalen Umweltpolitik und -vorschriften.
- Implementierung von Geschäftsprozessen, die die Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorschriften, wie z. B. Emissionsgesetze und Abfallmanagement, gewährleisten.



RegioVision
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW
HOUSE



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



projects



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.