SUFABU

FALLSTUDIEN

ÖKOLOGISIERUNG DES ARBEITSPLATZES



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.

CC BY SA



INHALT

Einführung 3

1. ANGEBOT GRÜNER DIENSTLEISTUNGEN **4**

1.1 Omni Work Center **5**

1.2 Hit & Dit **8**

2. NACHHALTIGER VERBRAUCH 13

2.1 Unternehmensgruppe El Castillo **14**

3. LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN 19



Einführung

Grüne Unternehmen, oft auch als nachhaltige Unternehmen bezeichnet, streben danach, ihre wirtschaftlichen Ziele mit dem Schutz unseres Planeten in Einklang zu bringen. Sie integrieren Nachhaltigkeitsprinzipien in alle Geschäftsbereiche und setzen Maßnahmen um, die sowohl global als auch lokal die negativen Umweltauswirkungen verringern. Ihr Hauptziel ist es, die Umweltbelastung zu minimieren und gleichzeitig zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung beizutragen.

Angesichts der wachsenden Bedrohung durch den Klimawandel und seiner schwerwiegenden Folgen für unser Ökosystem setzen grüne Unternehmen auf Strategien zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen – eine der Hauptursachen der globalen Erwärmung. Sie optimieren ihre Produktionsprozesse und entwickeln nachhaltige Produkte, darunter erneuerbare Technologien, ressourcenschonende Produkte und Lösungen für die Kreislaufwirtschaft. Durch eine umweltfreundlichere Gestaltung des Arbeitsplatzes können viele Unternehmen und Beschäftigte zudem ihren CO_2-Fußabdruck deutlich verringern.

Das SUFABU-Projekt unterstützt Familienunternehmer, die entweder bereits einen Generationswechsel in der Unternehmensführung vollzogen haben oder sich mit dem Thema Generationenwechsel im Kontext grüner Technologien und nachhaltiger Praktiken auseinandersetzen. KMU, insbesondere Familienbetriebe, haben aufgrund ihrer Größe oft begrenzte Ressourcen, um nachhaltige Transformationsprozesse zu starten. Das Projekt entwickelt daher ein umfassendes Schulungssystem, das auf frei zugänglichen Lernmaterialien basiert und praxisnahes Know-how vermittelt.

Die folgenden Fallstudien zeigen Beispiele von Familienunternehmen, die einen grünen Transformationsprozess eingeleitet haben. Sie sind in drei Makro-Kategorien unterteilt:

- Ökologisierungsprozess, Methoden und Praktiken
- Eingaben zur Begrünung
- Begrünung von Arbeitsplätzen

Viele der in den Fallstudien untersuchten Unternehmen haben Maßnahmen ergriffen, die mehreren Makrokategorien zugeordnet werden könnten. Die Entscheidung, sie in die Kategorie „Begrünung von Arbeitsplätzen“ einzuordnen, basiert darauf, dass ihre zentrale nachhaltige Maßnahme diesem Bereich zuzuordnen ist. Diese Kategorie umfasst alle internen organisatorischen Prozesse, die positive ökologische Auswirkungen haben – etwa die Einführung von Telearbeit, die Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel, bewussten Konsum oder die Förderung von Arbeitsrechten.

FALLSTUDIEN | ANGEBOT GRÜNER DIENSTLEISTUNGEN





1.1 Omni Work Center

Land: Spanien	**Umweltfreundlichere Prozesse:** Nachhaltige Praktiken **Ökologischerer Input:** Reduzierter Kohlenstoff-Fußabdruck **Ökologischerer Arbeitsplatz:** Nachhaltiger Konsum **Ökologisierung der Produktion:** Angebot grüner Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter: Etwa 10	**Unternehmensgröße, Umsatz:** < 2 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation) Geschwister	**Industrie:** Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

Hintergrund

Das Omni Work Center wurde vor über fünf Jahren in Cádiz gegründet, als Javier und Esperanza, ein Ehepaar aus der Versicherungsbranche, beschlossen, einen eigenen Raum für ihr Büro zu schaffen. Die Idee eines Coworking Spaces entstand während ihrer Jubiläumsreise in die Sahara-Wüste. Unter dem weiten Sternenhimmel trafen sie einen Remote Worker aus New York City, der ihnen von der Freiheit erzählte, die Welt zu bereisen und gleichzeitig ein Büro zu haben sowie Teil der lokalen Gemeinschaft zu sein. Inspiriert von dieser Begegnung fassten Javier und Esperanza den Entschluss, ein ähnliches Konzept in ihre Heimatstadt zu bringen – einen Ort, an dem Reisende und Telearbeiter zusammenkommen, sich austauschen und gemeinsam arbeiten können.

Nachdem sie sich in Madrid über Coworking-Modelle informiert hatten – wo solche Räume bereits etabliert waren, im Gegensatz zu Cádiz zu dieser Zeit – beschlossen sie, ihr eigenes Konzept umzusetzen. Von Anfang an legten Javier und Esperanza großen Wert darauf, Nachhaltigkeit als Grundprinzip in das Omni Work Center zu integrieren. Ihre Leidenschaft für umweltfreundliche Lösungen motivierte sie, einen Arbeitsraum zu schaffen, der nicht nur Zusammenarbeit und Produktivität fördert, sondern auch die Umweltbelastung reduziert. 2019 eröffneten sie schließlich erfolgreich ihren Coworking Space – ein Ort, der durch nachhaltiges Design, umweltbewusste Praktiken und eine konsequent grüne Philosophie geprägt ist.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Seit seiner Gründung hat das Omni Work Center eine beeindruckende grüne Transformation durchlaufen. Beim Bau des Coworking Spaces wurden nachhaltige und recycelte Materialien wie Holz verwendet, um den ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Zudem kamen umweltfreundliche architektonische Strategien zum Einsatz, etwa die Maximierung des natürlichen Lichts, um den Energieverbrauch durch künstliche Beleuchtung zu reduzieren. Natürliche Elemente wie Pflanzen und Holz wurden gezielt integriert, um eine Verbindung zur Natur zu schaffen.

Javier und Esperanza ließen sich bei der Pflanzenauswahl von der NASA-Studie zur Luftreinigung inspirieren. Diese Studie wurde ursprünglich durchgeführt, um die Luftqualität in Weltraumhabitaten zu verbessern, in denen Astronauten über längere Zeiträume auf engem Raum lebten. Während allgemein bekannt ist, dass Pflanzen durch Photosynthese Kohlendioxid aufnehmen und Sauerstoff produzieren, zeigte die NASA-Forschung, dass bestimmte Pflanzen sogar gefährliche Schadstoffe aus der Luft filtern können.

Dieses Konzept wurde im Omni Work Center umgesetzt. Nach eingehender Recherche wählten Javier und Esperanza luftreinigende Pflanzen aus, die sich gut an das spanische Klima anpassen – darunter Chamaedorea elegans und Dracaena trifasciata. Beim Betreten des Coworking Spaces fallen diese Pflanzen sofort ins Auge und bilden das zentrale gestalterische Element des Raums.

> ***"Grün ist unsere Lieblingsfarbe, und Sie werden sie überall im Omni Center sehen - in jedem Blatt, jeder Wahl und jeder Ecke unseres Coworking Space. Es ist nicht nur eine Farbe - es ist unser Engagement für eine nachhaltige Zukunft."***
>
> *Maria Esperanza Gutiérrez Rodríguez, die 1. Generation*

Javier und Esperanza legen großen Wert auf nachhaltige Energiesparmaßnahmen. So haben sie beispielsweise automatische Abschaltfunktionen für elektronische Geräte, einschließlich Router, eingeführt. Diese schalten sich bei Nichtgebrauch aus, um unnötigen Energieverbrauch zu vermeiden.

Auch das Abfallmanagement spielt im Omni Work Center eine zentrale Rolle. Besonders wichtig ist die Reduzierung von Einwegplastik. Statt Plastikgeschirr nutzen sie recycelbare Pappteller, und anstelle von Flaschenwasser setzen sie auf Leitungswasser – einfache, aber wirkungsvolle Maßnahmen zur Müllvermeidung.



Javier Junior und Runa unterstützen die umweltfreundlichen Initiativen ihrer Eltern mit voller Überzeugung und treiben sie weiter voran. Eine ihrer innovativsten Ideen ist der Einsatz von QR-Codes, um den Papierverbrauch zu minimieren. Anstatt Dokumente für jeden Mitarbeitenden auszudrucken, werden Informationen nun digital über QR-Codes geteilt. Diese Lösung spart nicht nur Papier, sondern trägt auch zu einem nachhaltigeren Arbeitsumfeld bei.

> ***"Als eine neue Generation, die mit moderner Technologie aufgewachsen ist, sehen wir, wie sich die Welt verändert und die Technik Teil des täglichen Lebens wird. Deshalb nutzen wir Tools wie QR-Codes und andere digitale Lösungen, um unseren Coworking Space noch grüner zu machen. Nachhaltig zu sein bedeutet für uns, neue Wege zu finden, um das, was unsere Eltern begonnen haben, zu verbessern und auszubauen.***
>
> *Runa und Javier Barragán Gutíerrez, die 2. Generation*

Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Sowohl die Gründer als auch die nächste Generation des Omni Work Centre teilen die Vision, nachhaltige Praktiken zu fördern und zu bewahren. Javier und Esperanza legten den Grundstein für das grüne Konzept ihres Familienunternehmens, während ihre Kinder, Javier und Runa, mit großem Engagement die Umweltinitiativen weiterentwickeln. Sie spielten eine entscheidende Rolle bei der Einführung von QR-Codes zur Reduzierung von Papiermüll und suchen stetig nach neuen Wegen, die Umweltauswirkungen des Coworking Spaces weiter zu minimieren.

Heute zählt das Omni Work Centre zu den beliebtesten Coworking-Spaces in Cádiz und erfreut sich wachsender Beliebtheit als nachhaltiger und umweltfreundlicher Arbeitsraum.

Reflexionen

- Wie passt ein grüner Übergang zu unserem allgemeinen Auftrag und unserer Vision für die Zukunft?
- Sind wir bereit, Nachhaltigkeit zu einem grundlegenden Bestandteil unserer Identität und unseres Entscheidungsprozesses zu machen?
- Sind unsere Auftraggeber und Kunden bei der Umstellung auf umweltfreundliche Technologien mit an Bord?



1.2 Hit & Dit

Land: Schweden	**Ökologisierung der Prozesse:** Grünes Marketing/ Labels **Grüner Input:** Erneuerbare Energie, nachhaltige Rohstoffe **Ökologisierung der Produktion:** Angebot grüner Dienstleistungen
Anzahl der Mitarbeiter: <250	**Unternehmensgröße, Umsatz:** Rund 10 Millionen
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	**Industrie:** Transport und Lagerung

Hintergrund

1998 beschloss Catrin Jalkander, ihre Stelle als Verkäuferin bei einem Molkereiunternehmen aufzugeben und ihr eigenes Unternehmen, Hit & Dit Transportation, zu gründen. Als sie das neue Unternehmen gründete, gab es in der Region nur etwa fünf Postämter, die Pakete abholten und zustellten, insbesondere für Firmenkunden. Zu dieser Zeit war das Internet noch in den Kinderschuhen, und die Unternehmen verließen sich bei der Kommunikation immer noch auf die Post. Catrin erkannte die neuen Möglichkeiten und den ungedeckten Bedarf und begann, mit ihrem eigenen Auto Briefe und Pakete für Firmenkunden in ihrer Heimatstadt Habo abzuholen und auszuliefern, und dehnte die Dienste später auf die Region Jönköping in Schweden aus.
Das Geschäft wuchs exponentiell. Catrin stellte den ersten Mitarbeiter ein und kaufte sechs Monate nach der Gründung des Unternehmens das zweite Auto. Im Jahr 2002 erweiterte sie den Service um die Zustellung von Gütern mit Lastwagen. Das Unternehmen beschäftigte nun etwa 120 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Umsatz von etwa 86 Millionen SEK. Der Service umfasst Südschweden, einschließlich Stockholm, Göteborg, Malmö und Kalmar. Im Januar 2024 wurde ein weiteres Unternehmen in Östergötland an der Ostküste Schwedens (einschließlich Linköping und Norrköping) gegründet, wo 25 neue Mitarbeiter eingestellt und innerhalb von zwei Monaten 70 neue Fahrzeuge angeschafft wurden.





Catrins Söhne, Nicklas und Marcus, begannen im Familienbetrieb mitzuhelfen, sobald sie mit 18 Jahren ihren Führerschein gemacht hatten. Während ihres Studiums nutzten sie die Sommerferien, um bei der Paketauslieferung zu unterstützen.
Nach seinem Abschluss stieg Marcus als Fahrer in das Familienunternehmen ein und ist mittlerweile als Betriebsleiter für die Verwaltung von Großkunden und Routen verantwortlich. Nicklas hingegen sammelte zunächst Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens und arbeitete in verschiedenen Positionen, unter anderem in der Produktions- und Vertriebsleitung. Nach einigen Jahren luden Catrin und Marcus ihn ein, dem Familienunternehmen beizutreten, um sein Know-how im Produktions- und Vertriebsmanagement einzubringen.
Im Jahr 2023 nahm Nicklas das Angebot an und übernahm die Geschäftsführung des Unternehmens in Östergötland. Mit seinem Einstieg begann er, neue Nachhaltigkeitsprojekte zu planen, basierend auf den Erkenntnissen aus seinen bisherigen Tätigkeiten. Wie Catrin es beschreibt:

> ***"Ich hatte das [die Nachhaltigkeit] schon immer im Kopf, aber ehrlich gesagt war es Nicklas, der mich dazu gedrängt hat [mehr Nachhaltigkeit zu praktizieren]."***

Nachdem Catrin beide Söhne in das Topmanagement des Unternehmens einbezogen hat, hat sie auch begonnen, ihnen Eigentümeraufgaben zu übertragen, so dass jeder von ihnen 20 % der Anteile am Hauptunternehmen hält. In Anbetracht der Tatsache, dass das Familienunternehmen wächst und in andere Regionen Schwedens expandiert, kann eine Holdinggesellschaft gegründet werden, die die Familienanteile und Geschäftsportfolios konsolidiert, um die Investitionen besser zu verwalten. Durch eine Holdinggesellschaft kann sich die Familie mehr auf ein professionelles Management verlassen, um ihre großen und potenziell risikoreichen Investitionen zu unterstützen, z. B. in die Nachhaltigkeitspraxis des Unternehmens.





Übergang zur Nachhaltigkeit

Die Familie hat ihre Nachhaltigkeitspraktiken auf die Verbesserung ihrer Dienstleistungen ausgerichtet, einschließlich der Erlangung von Zertifizierungen für fairen Transport und der Umrüstung ihrer Fahrzeuge auf nachhaltigere Optionen.

Zertifizierung für fairen Transport

Seit 2019 arbeitet Catrin an der Zertifizierung für faire Praktiken in der Transportbranche. Diese nationale Zertifizierung bestätigt, dass Unternehmen in der Lieferkette durch verschiedene Maßnahmen Nachhaltigkeit erreichen.

Jährlich überprüfen Inspektoren das Unternehmen, indem sie unter anderem Arbeitsjournale auswerten, um festzustellen, ob Fahrer Überstunden gemacht haben (d. h. mehr als sechs Stunden pro Schicht gearbeitet) oder gegen Verkehrsvorschriften verstoßen haben. Zudem führen sie Mitarbeiterbefragungen durch, um sicherzustellen, dass alle Angestellten gleich behandelt werden – beispielsweise in Bezug auf faire Löhne und eine angemessene Leistungsbewertung. Darüber hinaus inspizieren sie Fahrzeuge und Einrichtungen, um zu prüfen, ob diese auf dem neuesten Stand sind und ob die Treibhausgasemissionen wirksam reduziert werden können.

Die Familie achtet daher besonders auf Maßnahmen, die sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeiter als auch den Zustand der Fahrzeuge betreffen. So dürfen Kleinfahrzeuge nicht älter als fünf Jahre und Lastkraftwagen nicht älter als zehn Jahre sein. Durch die Modernisierung der Fahrzeugflotte wird die Kraftstoffeffizienz verbessert, die Emissionen gesenkt und den Fahrern ein komfortableres „mobiles Büro“ geboten.

Nicklas erklärte dazu:

> ***"Wir investieren einen großen Teil unseres Geldes wieder in das Unternehmen. Fast das gesamte Geld fließt in Autos, weil unsere Mitarbeiter Werte schaffen. Wir müssen ihnen Respekt erweisen, indem wir dafür sorgen, dass ihr Büro - das Auto - jeden Tag gut und schön aussieht.***

Im Gegenzug neigen ihre Mitarbeiter dazu, länger in ihrem Unternehmen zu arbeiten als die Mitarbeiter ihrer Konkurrenten.



Nachhaltige Fahrzeuge

Die Familie achtet nicht nur darauf, dass ihre Fahrzeuge modern sind, sondern auch auf die Antriebsart. In Anlehnung an die Klimaziele der schwedischen Regierung für 2030 hat das Unternehmen damit begonnen, einige seiner Fahrzeuge durch Modelle mit hydriertem Pflanzenöl (HVO) zu ersetzen, um den Verbrauch fossiler Brennstoffe zu reduzieren. Zudem wird der Kraftstoffverbrauch jedes Fahrzeugs genau dokumentiert, sodass Kunden anhand konkreter Daten nachvollziehen können, dass die Fahrzeuge des Unternehmens eine bessere Kraftstoffeffizienz und geringere Emissionen aufweisen als herkömmliche Modelle.

Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen Kunden zwei verschiedene Serviceoptionen an: eine mit herkömmlichen Fahrzeugen und eine mit HVO-basierten Fahrzeugen. So können Kunden bewusst eine nachhaltigere Alternative wählen.

Langfristig sieht die Familie die HVO-Fahrzeuge jedoch nur als Übergangslösung. Ihr Ziel ist es, vollständig auf Elektrofahrzeuge umzustellen, ohne sich lange in einer Hybridphase aufzuhalten. Nicklas betont: *„Wir sind spät dran mit der Elektrifizierung, also müssen wir sofort große Schritte machen.“*

Allerdings gibt es mehrere Herausforderungen, die einen schnellen Umstieg auf vollelektrische Fahrzeuge erschweren. Erstens schränken bestehende Gewichtsvorschriften die Transportkapazität ein: Falls die Regierung keine höheren Gewichtsgrenzen für Elektrofahrzeuge zulässt, können sie nur etwa die Hälfte der Ladung eines herkömmlichen Fahrzeugs transportieren. Zweitens fehlt es an einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur, was Langstreckenlieferungen mit Elektrofahrzeugen unzuverlässig macht. Drittens sind die Anschaffungskosten erheblich: Ein Elektrofahrzeug kostet rund 50 % mehr als ein konventionelles Fahrzeug. Die komplette Erneuerung der Flotte – 60 Fahrzeuge – würde etwa 54 Millionen SEK erfordern und das Budget des Unternehmens sprengen.

Angesichts dieser regulatorischen, infrastrukturellen und finanziellen Hürden ist die Familie unsicher, wann sie ihre gesamte Fahrzeugflotte erfolgreich auf Elektroantrieb umstellen kann.

Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Erstens ist die Einbindung verschiedener interner Stakeholder – sowohl Familienmitglieder als auch familienfremde Mitarbeiter – entscheidend für den Erfolg. Erfahrene Mitarbeiter profitieren von den frischen Perspektiven und der Kreativität jüngerer Familienmitglieder, die neue Ideen



einbringen und gewohnte Denkmuster aufbrechen können. Catrin betont: *„Man braucht Hilfe von jemandem, der jünger ist und einen schnellen Verstand hat.“*

Doch nicht nur die Familie selbst, sondern auch externe Mitarbeiter sind eine wertvolle Quelle für Innovationen. Als die Familie beispielsweise Ladestationen für Elektrofahrzeuge auf dem Betriebsgelände installierte, lieferten die Mitarbeiter entscheidende Anregungen zur optimalen Platzierung. Nicklas hebt hervor: *„Man braucht mehr Augen, andere Augen, andere Denkweisen – auch von Mitarbeitern außerhalb der Familie. Wenn man nur zu dritt oder viert in der Familie ist, bleibt man oft in der gleichen Denkweise gefangen.“*

Zudem wurde deutlich, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen frühzeitig umgesetzt werden sollten. Werden sie parallel zu anderen Großprojekten – wie der Expansion an einen neuen Standort – gestartet, besteht das Risiko, dass sie in den Hintergrund rücken und die Konkurrenz schneller voranschreitet. Nicklas ist überzeugt: *„Wäre ich früher ins Familienunternehmen eingetreten, hätten wir vielleicht schon 30 Prozent unserer Fahrzeuge auf Elektro umgestellt.“*

Doch die Familie sieht sich weiterhin mit offenen Fragen konfrontiert. Eine zentrale Herausforderung ist der effiziente Einsatz begrenzter Ressourcen. Da Nicklas sowohl für die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens als auch für die Expansion zuständig ist, muss er Prioritäten setzen – und aktuell liegt der Fokus auf der Expansion. Die Frage bleibt, wie Regierungen und Branchenverbände KMU wie das Familienunternehmen gezielt bei der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen unterstützen können.

Eine weitere Hürde sind die Kunden. Da mehr als 90 % von ihnen preissensibel sind, bevorzugen sie nach wie vor günstigere, fossil betriebene Fahrzeuge anstelle nachhaltigerer, aber teurerer Alternativen mit HVO-Antrieb. Die Herausforderung besteht also darin, Kunden von umweltfreundlicheren Optionen zu überzeugen, bevor kleine und mittlere Familienunternehmen erhebliche Investitionen in Nachhaltigkeit tätigen können.

Reflexionen

- Wie könnte die Familie ihre begrenzten Ressourcen und ihre Zeit besser für die Umsetzung der Nachhaltigkeit einsetzen?
- Wie könnten die Regierung und die Wirtschaftsverbände KMU-Familien unterstützen?
- Wie könnte die Familie ihre Kunden in den Prozess der grünen Transformation ihres Geschäftsmodells einbinden?

FALLSTUDIEN | NACHHALTIGER VERBRAUCH





2.1 Unternehmensgruppe El Castillo

Land: Spanien	**Ökologisierung der Prozesse:** Energieeffizienz, Ressourcenintensität, Abfallmanagement **Ökologischerer Einsatz:** Reduzierter Kohlenstoff-Fußabdruck **Ökologischerer Arbeitsplatz:** Nachhaltiger Konsum (z. B. Energieverbrauch, Abfallmanagement, Lebensmittel am Arbeitsplatz) **Grünere Leistungen:** Angebot von grünen und nachhaltigen Praktiken
Anzahl der Mitarbeiter: >250	**Unternehmensgröße, Umsatz:** Etwa > 50 Mio. €
Interviewt: Incumbent (ältere Generation) Nachfolger (nächste Generation)	**Industrie:** Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei

Hintergrund

Grupo El Castillo ist ein familiengeführtes Unternehmen, das 1986 gegründet wurde. Ursprünglich in der Region Madrid ansässig, expandierte das Unternehmen 1991 mit dem ehrgeizigen Projekt *Residencia Mondúber* rasch in die Region Valencia. Im Laufe der Jahre wuchs Grupo El Castillo sowohl geografisch als auch in Bezug auf sein Dienstleistungsportfolio und etablierte sich als eine der führenden Organisationen im Sozial- und Gesundheitssektor in Spanien.

Neben diesem Kerngeschäft ist das Unternehmen auch im Immobiliensektor aktiv. Es engagiert sich in Bauprojekten, der Vermietung von Immobilien und im Tourismussektor. Zum Immobilienportfolio gehören unter anderem zwei Hotels, ein Reisebüro sowie zahlreiche Mietobjekte für Studierende, darunter ein Universitätswohnheim. Darüber hinaus bietet Grupo El Castillo ergänzende Dienstleistungen wie Reinigung, Wäscherei und Unternehmensservices an.

Auch im Agrar- und Ernährungssektor hat sich das Unternehmen stark positioniert. Es ist am Anbau von Pistazien, Mandeln, Wassermelonen, Kürbissen und Zwiebeln in Spanien und Senegal beteiligt. Diese Produkte werden sowohl auf dem nationalen Markt vertrieben als auch in ganz Europa exportiert.



Übergang zur Nachhaltigkeit

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit hat das Unternehmen erste Schritte unternommen, um umweltfreundliche Praktiken und ein nachhaltiges Management in seinen Betrieb zu integrieren. Diese Entwicklung wird maßgeblich von der jüngeren Generation vorangetrieben, die sich leidenschaftlich für die Verankerung nachhaltiger Prinzipien in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens einsetzt. Diese neue Generation von Führungskräften betrachtet Nachhaltigkeit nicht als kurzfristigen Trend, sondern als grundlegende Philosophie, die das gesamte Unternehmen prägen sollte.

Ein herausragendes Beispiel für diesen proaktiven Ansatz ist Patricia Belmar Moreno, ein Mitglied der jüngeren Unternehmensgeneration. Sie engagiert sich mit großem Einsatz für ökologische Nachhaltigkeit und setzt sich aktiv dafür ein, ihre Kolleginnen und Kollegen für Umweltbewusstsein und Ressourcenschonung zu sensibilisieren. Dabei vermittelt sie nicht nur wertvolle Einblicke und praktische Tipps, wie bereits kleine Verhaltensänderungen den ökologischen Fußabdruck am Arbeitsplatz reduzieren können, sondern treibt auch größere Initiativen voran. Dazu zählen die Einführung eines unternehmensweiten Recyclingprogramms und Maßnahmen zur Reduzierung der CO_2-Emissionen des Unternehmens.

Patricia ist überzeugt, dass nachhaltige Veränderungen bereits mit kleinen Schritten beginnen können. Sie glaubt, dass durch konsequente und praxisnahe Maßnahmen langfristig viel erreicht werden kann:

> ***"Es ist möglich, ohne Druckpapier zu arbeiten. Und es gibt noch viele andere Dinge, die wir tun können! Wir sind nicht die Ersten und werden auch nicht die Letzten sein, die diese Veränderungen vornehmen. In der Hauptverwaltung haben wir bewiesen, dass es möglich ist; diese Umstellung hat unseren Mitarbeitern gezeigt, dass sie sich an Veränderungen anpassen und neue Praktiken annehmen können".***



Patricia gibt Einblicke in die entscheidende Rolle, die die Mitarbeiter von Unternehmen und insbesondere die jüngere Generation bei der Einführung nachhaltiger Praktiken spielen, die zu erheblichen Kosteneinsparungen und Ressourceneffizienz führen können.

> ***"Wenn es um Umweltfragen geht, sind es vor allem die jüngeren Generationen, die sich für Veränderungen einsetzen. Das geht so weit, dass ich derjenige bin, der alle ständig daran erinnert - selbst bei einfachen Aufgaben wie dem Trennen von Papier und Karton. Oft stehe ich hinter den Arbeitern und kontrolliere, ob alles richtig gemacht wird. Es ist so etwas wie eine persönliche Mission geworden..."***

Wenn man über den Klimawandel und seine Auswirkungen spricht, haben die Menschen oft unterschiedliche Meinungen zum Klimawandel. Einige mögen an der Realität zweifeln, aber ein zentraler Punkt bleibt: Die Einführung nachhaltiger Praktiken hat eindeutige Vorteile, die über reine Klimafragen hinausgehen. Patricia unterstreicht, dass es immer eine kluge Entscheidung ist, weniger Ressourcen zu verbrauchen und Geld zu sparen, unabhängig davon, was man vom Klimawandel hält.

> ***"Sie mögen denken, dass der Klimawandel nicht real ist, und das ist Ihre Meinung, und das ist auch gut so. Aber schadet es irgendjemandem, den Verbrauch zu reduzieren und Ressourcen zu sparen? Nein. Selbst wenn der Klimawandel nur ein Hirngespinst wäre, würde man aus wirtschaftlicher Sicht immer noch Geld sparen."***

Patricia erwähnt, dass die ersten bemerkenswerten Veränderungen während der Pandemie begannen, als die Mitarbeiter zu erkennen begannen, wie wichtig es ist, Ressourcen zu sparen und Abfall zu reduzieren. Dieses wachsende Bewusstsein führte zur Einführung mehrerer nachhaltiger Praktiken innerhalb des Unternehmens. Infolgedessen konnte das Unternehmen sein internes Ansehen verbessern. Besonders ermutigend war, dass die Mitarbeiter die positiven Auswirkungen erkannten und viele froh waren, Teil einer Organisation zu sein, die sich für einen grünen Wandel einsetzt.



Lernpunkte und zu berücksichtigende Maßnahmen

Trotz dieser neuen Perspektiven und Veränderungen gibt es nach wie vor Widerstände gegen die Einführung von Umweltpraktiken seitens der älteren Generationen des Top-Managements. Die erste und zweite Generation des Familienunternehmens sträubt sich im Allgemeinen gegen Nachhaltigkeit, was vor allem mit der Vielfalt der Sektoren zusammenhängt, die zu unterschiedlichen Prioritäten führt. Aus ihrer Sicht sehen die Führungskräfte das Thema eher als lästig an, es sei denn, sie werden dazu gezwungen oder es bringt ihnen keinen Wettbewerbsvorteil.

> ***"Nachhaltigkeit hat derzeit nicht die höchste Priorität und bleibt ein verbesserungswürdiger Bereich. Aber trotz der unterschiedlichen Visionen zwischen den Generationen in unserem Unternehmen sind wir auf dem Weg dorthin.***

Patricia weist auch darauf hin, dass die älteren Generationen Nachhaltigkeit vielleicht immer noch als weniger wichtig und nicht als Priorität ansehen, während die jüngeren Familienmitglieder ihre Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens erkennen. Sie verstehen, dass die Einführung nachhaltiger Praktiken nicht nur für die Umwelt von Vorteil ist, sondern auch für das Wachstum und die Identität des Unternehmens insgesamt.

> ***"Der Generationswechsel in der Einstellung zur Nachhaltigkeit in meinem Unternehmen ist eindeutig. Die ältere Generation sieht Umweltpraktiken oft als unwichtig an, während die zweite Generation sie vielleicht akzeptiert, wenn es nötig ist. Heute jedoch erkennen wir Nachhaltigkeit als wesentlich für den Schutz unseres Planeten an. Selbst wenn jemand die Realität des Klimawandels in Frage stellt, ist es immer noch von Vorteil, den Verbrauch zu reduzieren und Ressourcen zu schonen. Das spart Geld und kommt allen zugute, unabhängig davon, wie man zum Klimawandel steht. Das ist die Perspektive, die ich vermitteln und vertreten möchte.***



Die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen in unserem Unternehmen war anfangs eine große Herausforderung, aber wir haben schnell gemerkt, dass sie durchaus machbar sind. Heute drucken wir im Büro nur noch das, was wirklich notwendig ist, und haben effiziente Systeme zur Wiederverwendung von Materialien, Abfalltrennung und Verbrauchsreduzierung eingeführt.

Besonders herausfordernd ist jedoch die Umsetzung der ISO 14001-Zertifizierung im Bereich der sozialen und gesundheitlichen Betreuung. Dabei geht es nicht nur darum, unsere Mitarbeitenden in umweltfreundlichen Praktiken zu schulen, sondern auch die Menschen, die wir betreuen. In einem Pflegezentrum mit 300 Bewohnern, von denen viele älter sind und noch nie mit Mülltrennung in Berührung kamen, erfordert das eine ganz besondere Herangehensweise.

> ***"Aber Herausforderungen sind Chancen für Wachstum und Fortschritt. Nachhaltigkeit sollte immer in den Köpfen aller sein".***

Die nächste große Herausforderung für die Grupo El Castillo besteht darin, ihre umweltfreundlichen Maßnahmen auf all ihre Einrichtungen auszudehnen. Da das Unternehmen zahlreiche kleinere Zentren, Wohnheime und Einrichtungen für Minderjährige betreibt, ist es nicht einfach, überall einheitliche Nachhaltigkeitspraktiken umzusetzen. Derzeit liegt der Fokus auf den größeren Einrichtungen, in denen schrittweise die ISO 14001 für Umweltmanagement eingeführt wird.

Dabei geht es nicht nur darum, die Mitarbeiter zu schulen, sondern auch die Menschen, die betreut werden – etwa ältere Bewohner, die mit Mülltrennung bisher kaum in Berührung gekommen sind. "Unsere Reise in Richtung Nachhaltigkeit hat gerade erst begonnen. Doch indem wir diese grünen Maßnahmen in all unseren Zentren etablieren, können wir sowohl unser Familienunternehmen als auch die Gemeinschaften, die wir betreuen, positiv beeinflussen."

Reflexionen

- Sind wir bereit, auf die jüngeren Generationen zu hören und neue Technologien oder Methoden einzuführen, um unseren grünen Wandel zu vollziehen?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter und Kunden in unsere Bemühungen um Nachhaltigkeit einbeziehen und eine grüne Kultur schaffen, an der sich jeder beteiligt fühlt?
- Ist unsere ganze Familie auf der gleichen Seite, wenn es um die Einführung nachhaltiger Praktiken im Unternehmen geht? Sehen wir alle die langfristigen Vorteile und nicht nur die kurzfristigen Auswirkungen?

LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN





LERNPUNKTE UND ZU BERÜCKSICHTIGENDE MASSNAHMEN AUS DEN FALLSTUDIEN

Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen in einem Familienunternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Strategien ist ein spannendes Thema. Es geht darum, Tradition und Innovation miteinander zu verbinden. Während die ältere Generation oft Wert auf Stabilität und bewährte Strukturen legt, sind jüngere Familienmitglieder meist offener für Veränderung – besonders wenn es um Nachhaltigkeit und Innovation geht.
Die Herausforderung besteht darin, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, auf der alle Generationen konstruktiv zusammenarbeiten können. So lassen sich grüne Maßnahmen nicht nur effizient umsetzen, sondern auch langfristig in die Unternehmenskultur integrieren. Dabei gibt es einige wichtige Erkenntnisse und Strategien, die in diesem Prozess eine Rolle spielen.

Konsensfindung zwischen Mitgliedern verschiedener Generationen

Lernpunkte

- Familienunternehmen verfolgen oft eine langfristige Vision, die über kurzfristige wirtschaftliche Zyklen hinausgeht. Diese Perspektive kann ein entscheidender Vorteil bei der Einführung nachhaltiger Praktiken sein, da umweltfreundliche Maßnahmen langfristige Effekte haben – ganz im Sinne der generationsübergreifenden Verantwortung, die viele Familienbetriebe pflegen.
- Allerdings können die verschiedenen Generationen innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Ansichten zur Nachhaltigkeit haben. Während die ältere Generation häufig Wert auf finanzielle Stabilität und bewährte Technologien legt, sind jüngere Familienmitglieder oft umweltbewusster und eher bereit, in technologische Innovationen oder tiefgreifende Veränderungen zu investieren. Um Konflikte zu vermeiden und einen gemeinsamen Weg zu finden, ist es wichtig, diese unterschiedlichen Denkweisen zu verstehen und miteinander in Einklang zu bringen.
- Ein gegenseitiges Lernen kann dabei helfen: Die jüngere Generation kann den Älteren zeigen, wie Nachhaltigkeit langfristig als Innovations- und Wachstumstreiber genutzt werden kann, während die erfahrenere Generation vermittelt, wie wichtig es ist, nachhaltige Maßnahmen mit wirtschaftlicher Weitsicht und finanzieller Stabilität zu verbinden.
- Darüber hinaus sind Werte wie Verlässlichkeit, Verantwortung und die Sorge um künftige Generationen tief in vielen Familienunternehmen verankert. Diese Prinzipien lassen sich



hervorragend mit einer umweltfreundlichen Unternehmensstrategie verbinden – nicht nur als Beitrag zum Klimaschutz, sondern auch als Möglichkeit, das Familienerbe zu bewahren und eine solide Zukunft für die nächsten Generationen zu sichern.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- **Schaffung eines generationenübergreifenden Forums für Nachhaltigkeit:** Angehörige verschiedener Generationen sollten regelmäßig zusammenkommen, um grüne Politiken zu diskutieren und gemeinsame Strategien festzulegen. Diese Treffen könnten eine Gelegenheit sein, Ansichten auszutauschen, Meinungen zu hören und gemeinsame Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen aller gerecht werden. Ein "intergenerationelles Forum" ermöglicht es, unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen zu nutzen.
- **Verabschiedung einer gemeinsamen Vision und Festlegung gemeinsamer Ziele**: Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich alle Generationen auf Ziele und Prioritäten für die Einführung grüner Maßnahmen einigen. So könnte die Familie beispielsweise beschließen, sich ein Ziel zur Verringerung der CO2-Emissionen oder zur Steigerung der Energieeffizienz zu setzen. Eine gemeinsame Vision ist der Ausgangspunkt für koordinierte Maßnahmen.
- **Förderung der Annahme von Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen**: Ältere Generationen sind möglicherweise nicht mit allen nachhaltigkeitsrelevanten Innovationen vertraut, z. B. mit grünen Technologien oder sich ändernden Umweltvorschriften. Die Organisation spezieller Schulungen oder Aktualisierungen zu Nachhaltigkeitsthemen (auch durch externe Berater) kann nützlich sein, um alle Generationen zu sensibilisieren und sie auf dieselben Themen einzustimmen.
- **Förderung der aktiven Beteiligung aller Generationen an strategischen Entscheidungen**: Wenn es darum geht, über grüne Politiken zu entscheiden, ist es nützlich, dass jede Generation die Möglichkeit hat, ihre Meinung zu äußern. Jüngere Generationen bevorzugen möglicherweise innovative und bahnbrechende Lösungen, während ältere Generationen eher konservativ sind, weshalb es wichtig ist, ein Gleichgewicht zwischen Innovation und Kontinuität zu finden.
- **Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenstraditionen**: Grüne Praktiken sollten nicht als "Bruch" mit der Familientradition angesehen werden, sondern als eine Weiterentwicklung, die das Erreichte respektiert und schützt. Wenn das Familienunternehmen beispielsweise eine lange landwirtschaftliche Tradition hat, könnte die Umstellung auf nachhaltige Anbaumethoden eine Möglichkeit sein, die Tradition zu ehren und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die Umwelt zu schützen.
- **Förderung einer Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen:** Die jüngeren Generationen sollten ermutigt werden, eine grüne Kultur im Unternehmen zu fördern. Dies kann durch



Sensibilisierungsinitiativen oder Nachhaltigkeitspilotprojekte geschehen, bei denen jede Generation, auch die ältere, die Vorteile einer grünen Politik in der Praxis sehen kann.

- **Nutzen Sie Family Governance zur Unterstützung grüner Politiken**: In Familienunternehmen ist die Familienführung von entscheidender Bedeutung, um gemeinsame strategische Entscheidungen zu treffen. Die Integration von Nachhaltigkeit in die Governance-Praktiken (z. B. Familientreffen) kann die Einführung grüner Strategien weltweit unterstützen. Die Einrichtung eines Familienausschusses für Nachhaltigkeit ( ) oder eines Ansprechpartners für Nachhaltigkeit könnte ein nützlicher Schritt sein.

Integration grüner Praktiken in die Unternehmenskultur

Lernpunkte:

- Beim grünen Wandel geht es nicht nur um die Einführung grüner Technologien oder Praktiken, sondern er muss in die Unternehmenskultur integriert werden, um erfolgreich zu sein.
- Die Einbindung der Mitarbeiter und die Förderung einer nachhaltigen Denkweise unter den Teammitgliedern sind entscheidend für die erfolgreiche Einführung umweltfreundlicher Praktiken.

Zu berücksichtigende Maßnahmen:

- **Definieren Sie klare Unternehmenswerte**: Vermitteln Sie die Vision und den Auftrag des Unternehmens in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit klar und deutlich. Die Unternehmenspolitik sollte dokumentiert und für alle leicht zugänglich sein
- **Fördern Sie eine Kultur der Nachhaltigkeit**: Schaffen Sie ein internes Team, das sich der Nachhaltigkeit widmet und alle Mitarbeiter in den Übergangsprozess einbezieht. Organisieren Sie Workshops und Schulungen, um das Bewusstsein zu schärfen und die Mitarbeiter zu motivieren.
- **Setzen Sie klare und messbare Ziele:** Legen Sie konkrete Nachhaltigkeitsziele fest und messen Sie die Fortschritte regelmäßig, damit jeder über die erzielten Ergebnisse informiert ist.
- Belohnen Sie nachhaltiges Verhalten: Setzen Sie Anreize für Mitarbeiter, die zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beitragen, indem Sie z. B. diejenigen belohnen, die innovative Lösungen zur Verringerung der Umweltbelastung vorschlagen.
- **Erfolgsgeschichten**: Teilen Sie Erfolgsgeschichten zur Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens, die zeigen, wie sich individuelle und kollektive Maßnahmen positiv auf die Umwelt auswirken.



- **Verabschiedung praktischer Umweltrichtlinien:** Überprüfen und optimieren Sie die Unternehmensabläufe, um den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern, z. B. durch den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, Abfallmanagement, Energieeffizienz und die Einführung umweltfreundlicher Transportlösungen.
- **Ermutigen Sie zu nachhaltigen Entscheidungen:** Bieten Sie Anreize für Mitarbeiter, die nachhaltige Verkehrsmittel wie das Fahrrad oder öffentliche Verkehrsmittel nutzen oder umweltfreundliche Lösungen im Büro einführen (z. B. Reduzierung von Plastik und Verwendung umweltfreundlicher Produkte).
- **Machen Sie Nachhaltigkeit zu einem alltäglichen Wert:** Setzen Sie beispielsweise Anreize für Telearbeit, um die Reisetätigkeit zu reduzieren, fördern Sie das Carsharing im Unternehmen oder Überprüfen Sie das Wasser- und Energiemanagement in den Büros.



RegioVision GmbH Schwerin

AMSP ČR ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR

Confartigianato IMPRESE TOSCANA

KNOW HOUSE

JÖNKÖPING UNIVERSITY Jönköping International Business School

CeFEO Centre for Family Entrepreneurship and Ownership

omnia sustainability | research | innovation

cnprojects

www.greensufabu.eu

SUFABU

Erasmus+

Co-funded by the European Union

CC BY SA

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.