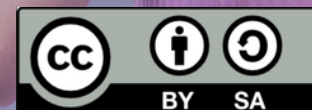




Schulungsmodule zum Thema Ökotransformation

MODUL 3: Branchen- und Wettbewerberkenntnisse

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Kofinanziert von der Europäischen Union



Inhalte dieses Moduls

- 1 Branchenwandel
- 2 Branchenspezifische Nachhaltigkeitsdynamiken verstehen
- 3 Ihren Kurs festlegen:
Kartierung der Branchennachhaltigkeit
- 4 Verbindung zu Fallstudien



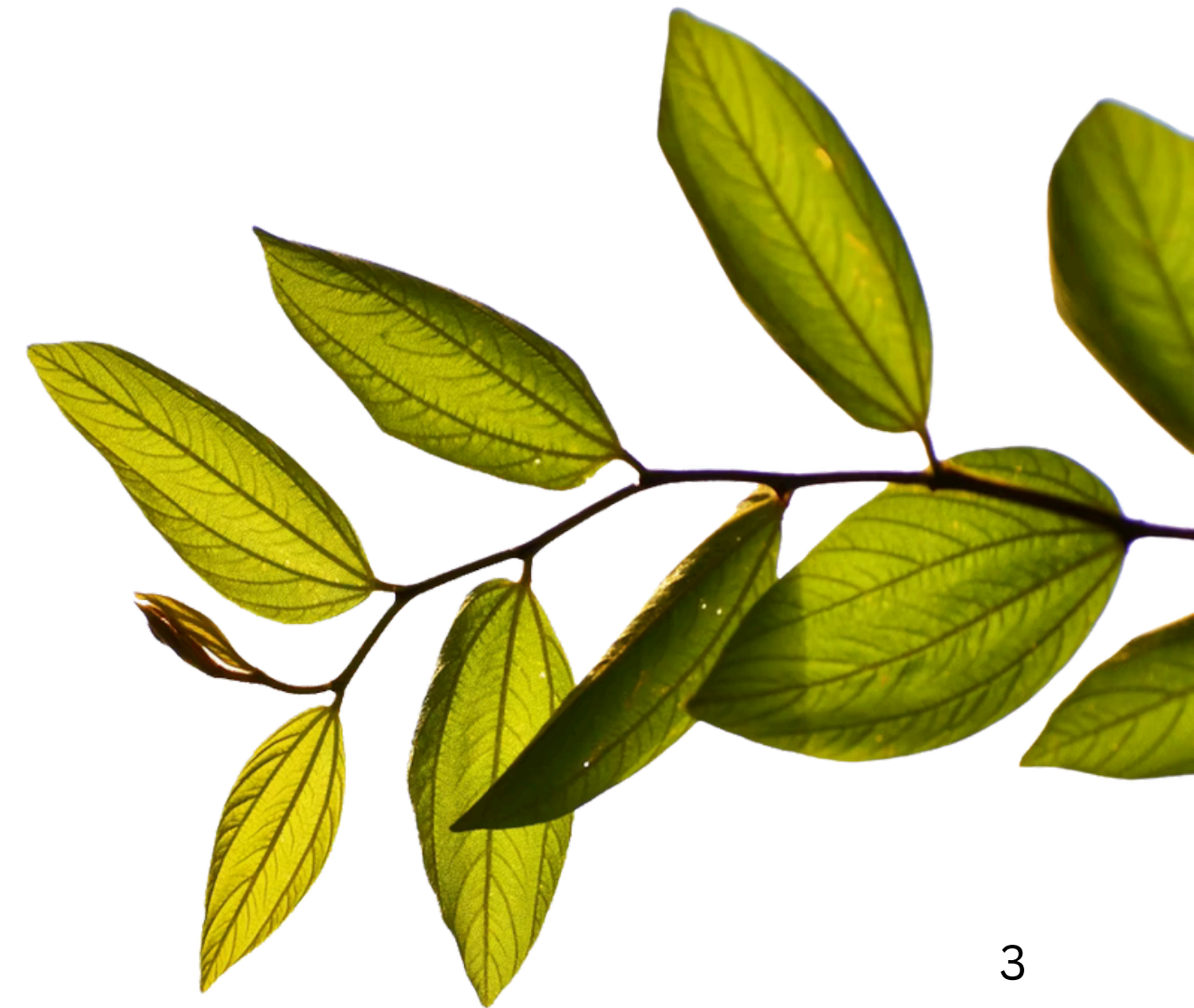
Lernziele dieses Moduls

Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- Analysieren Sie die aktuellen Nachhaltigkeitspraktiken und Trends der grünen Transformation in ihrer Branche.
- Identifizieren Sie die wichtigsten Wettbewerber und deren Umweltinitiativen.
- Marktchancen aus den Anforderungen des grünen Übergangs bewerten
- Strategien für Wettbewerbsanalysen zur Nachhaltigkeitsbewertung entwickeln
- Positionieren Sie Ihr Familienunternehmen strategisch innerhalb der grünen Wirtschaft ihres Sektors

Ziel dieses Moduls

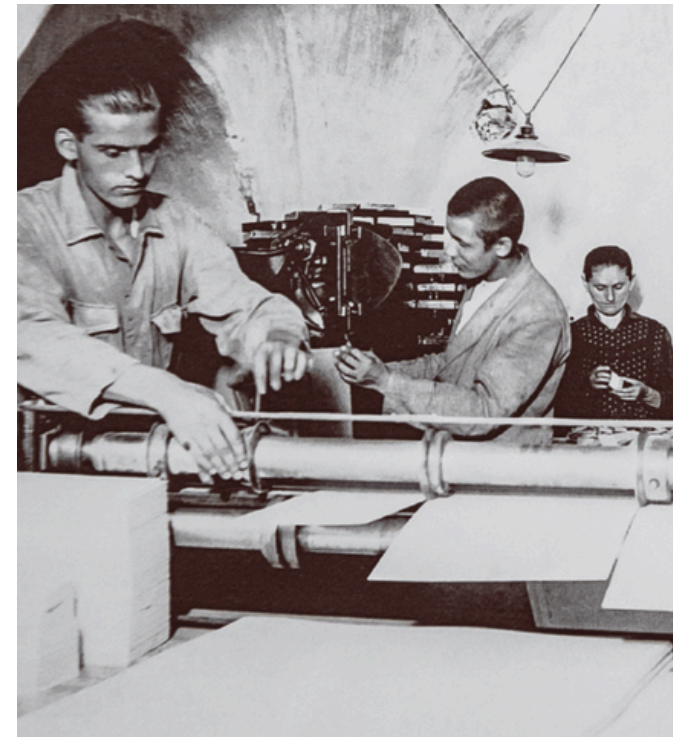
Dieses Modul soll Familienunternehmen helfen zu verstehen, wie Nachhaltigkeit in der EU zu einer regulatorischen und marktbezogenen Anforderung geworden ist und wie sie strategisch darauf reagieren können. Es befähigt die Lernenden, sich entwickelnde Gesetze zu interpretieren, verändertes Verbraucherverhalten zu erkennen und den Druck der Einhaltung von Vorschriften in Chancen für Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und langfristige Resilienz zu verwandeln.



Einführung

Als František Plojhar 1888 seine Buchbinderei in České Budějovice gründete, lag sein größtes Anliegen darin, die Kunst des Ledereinbands und der **Vergoldung zu perfektionieren.**

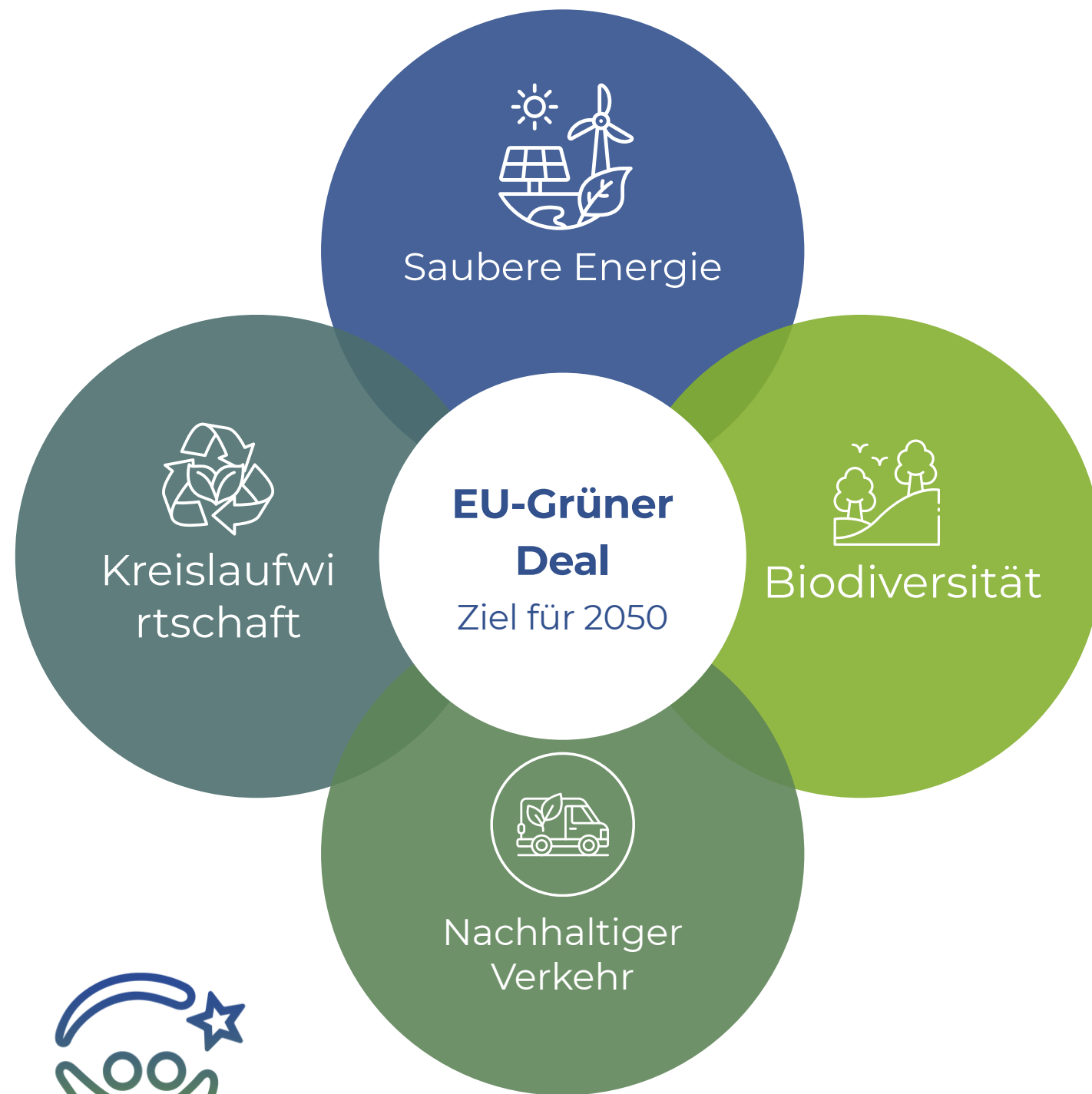
135 Jahre später, in der Gegenwart, muss sich sein Ururenkel Jakub Plojhar mit Fragen zu **CO₂-Fußabdrücken, FSC-Zertifizierungen und der Frage auseinandersetzen,** ob ihre Lieferwagen mit komprimiertem Erdgas betrieben werden sollten.



Die Transformation des Familienunternehmens Plojhar verdeutlicht einen grundlegenden Wandel, der alle Branchen in ganz Europa umgestaltet. Traditionelle Geschäftsweisheiten gingen davon aus, dass es ausreichte, die unmittelbaren Wettbewerber zu kennen und grundlegende Markttrends zu verstehen.

Die heutige grüne Wirtschaft erfordert etwas viel Umfassenderes: ein tiefes Verständnis dafür, wie Umweltaspekte ganze Branchen umstrukturieren, neue Wettbewerbsvorteile schaffen und die Wertvorstellungen der Kunden grundlegend verändern.

1. Branchenwandel



Die grüne Wirtschaft verändert den Wettbewerb. Zu traditionellen Faktoren wie Preis und Qualität gesellen sich nun Transparenz und Nachhaltigkeit.

Der Wandel:

Von isolierten Ökosystemmerkmalen bis hin zur grundlegenden Umstrukturierung ganzer Branchen.

Der Green Deal der Europäischen Union ist kein einzelnes Gesetz, sondern ein Netzwerk von Strategien, die sich unterschiedlich auf die einzelnen Branchen auswirken. Für Familienunternehmen ist es daher entscheidend zu verstehen, wie diese Veränderungen ihren Sektor beeinflussen, um eine realistische Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

Sektor

Schwerpunkt Nachhaltigkeit

● **Lebensmittel
und
Landwirtschaft**

Transparenz der Lieferkette, Bio-Zertifizierungen, reduzierter Pestizideinsatz und Wassereinsparung.

● **Einzelhandel**

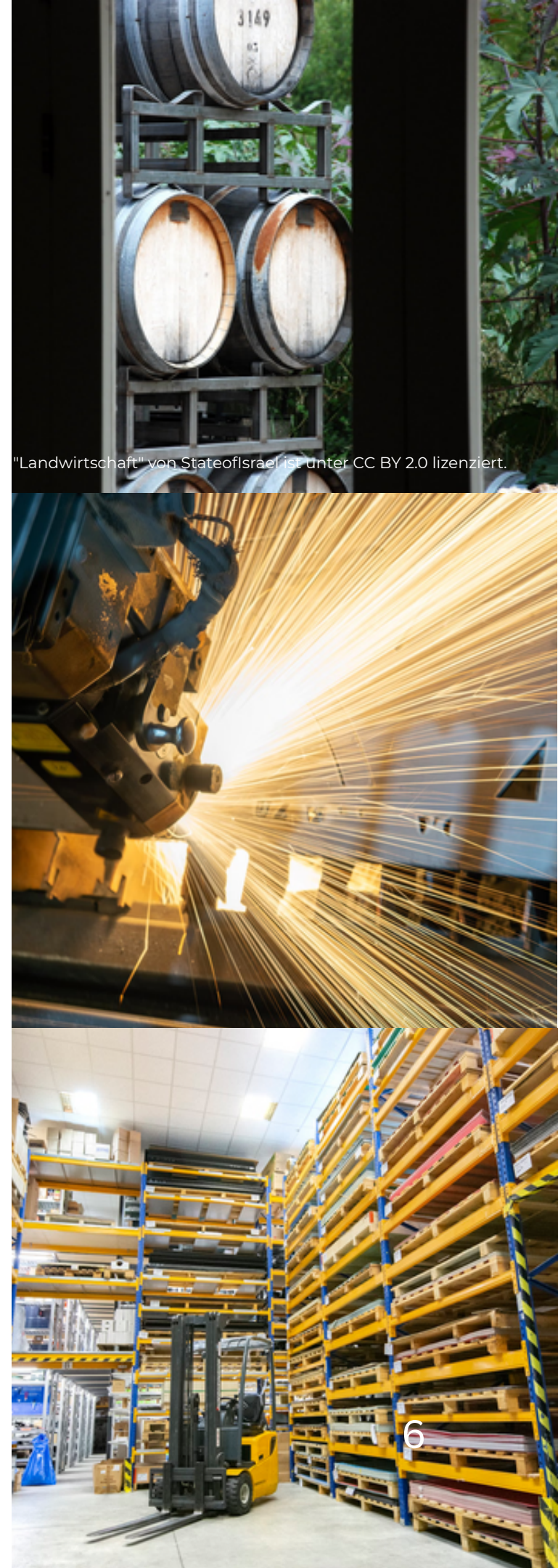
Reduzierung von Verpackungsabfällen, ethische Arbeitspraktiken und Prinzipien der Kreislaufwirtschaft (Rücknahmeprogramme).

● **Tourismus**

Minimierung der Auswirkungen auf lokale Ökosysteme, Unterstützung lokaler Gemeinschaften und Energieeffizienz im Gastgewerbe.

● **Herstellung**

Ressourceneffizienz, Emissionsreduzierung, Abfallmanagement und industrielle Symbiose (Wiederverwendung von Nebenprodukten).



1.3. Den Kurs festlegen

Für Familienunternehmen ist es unerlässlich, den Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit erfolgreich zu gestalten und die Position ihrer Branche hinsichtlich Umweltauswirkungen, regulatorischer Vorgaben und Marktchancen zu verstehen. Dieses Verfahren, bekannt als **Branchen-Nachhaltigkeitsmapping**, schafft einen klaren Überblick über den aktuellen Stand der Branche und die zukünftige Entwicklung.

Jede Branche hinterlässt ihre Spuren auf unserem Planeten. Manche, wie die Textilindustrie, verbrauchen Unmengen an Wasser und Chemikalien. Andere, wie die Fertigungsindustrie und der Transportsektor, sind wahre Energiefresser. Und dann gibt es noch solche, wie die Verpackungsindustrie, die Berge von Abfall produzieren.



1. Nachhaltigkeitskartierung

Die genaue Identifizierung dieser Bereiche zeigt, wo Ihre größten Innovationsmöglichkeiten liegen.

Wichtige Eingaben



Energieverbrauch
Rohstoffe
Wasserverbrauch

Wichtigste Ergebnisse



Kohlenstoffemissionen
Abfallerzeugung
Nebenprodukte





Benchmarking

Während Gesetze Mindestanforderungen festlegen, definieren freiwillige Nachhaltigkeitsstandards und Zertifizierungssysteme oft Vorreiterrolle. Diese gehen über die bloße Einhaltung von Vorschriften hinaus und beeinflussen Branchen durch global anerkannte Systeme wie FSC (für Papier- und Holzprodukte), Fairtrade (für Lebensmittel und Landwirtschaft) oder ISO 14001 (für Umweltmanagement). Was einst als optionales Extra galt, wird heute zur Grundvoraussetzung. In vielen B2B-Lieferketten sind diese Zertifizierungen nicht nur Auszeichnungen: Sie sind Eintrittskarten für neue Märkte, sichern Partnerschaften mit Großkunden und demonstrieren ein echtes Engagement für Nachhaltigkeit.

Um diesen entscheidenden Schritt konkret und umsetzbar zu gestalten, steht Familienunternehmen eine unschätzbare, kostenlose Ressource zur Verfügung: die **ITC Standards Map**.

Diese vom Internationalen Handelszentrum entwickelte und von der Europäischen Union gegründete Online-Plattform ist eine der umfassendsten globalen Ressourcen zur Erkundung von Nachhaltigkeitsstandards. Sie soll die Welt der Zertifizierungen verständlicher machen und Unternehmen dabei helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die ITC-Standardkarte:

- Umfasst mehr als 300 Nachhaltigkeitsstandards und -initiativen branchen- und produktübergreifend.
- Ermöglicht einen detaillierten Vergleich der Zertifizierungsanforderungen (z. B. Umwelt-, Sozial-, Rückverfolgbarkeits- und Governance-Kriterien).
- Bietet Filter für Sektoren und Regionen, damit Unternehmen schnell erkennen können, welche Standards für ihren Produkttyp oder Exportmarkt gelten.
- Bietet praktische Einblicke in Kosten, Prüfungsanforderungen und Themen (Klima, Arbeit, Biodiversität usw.) und erleichtert so die Beurteilung der Machbarkeit.
- Unterstützt Benchmarking: Familienunternehmen können überprüfen, welche Standards ihre Wettbewerber anwenden und ob eine Angleichung daran neue Märkte erschließen könnte.

<https://standardsmap.org/en/home>



Normenkarte – 10-jähriges Jubiläum



Das ITC **Standards Map Knowledge** Hub ist ein wertvoller Partner für familiengeführte KMU, die nachhaltig wachsen wollen. Es schafft Klarheit im oft undurchsichtigen Dschungel der Nachhaltigkeitsstandards und wandelt komplexe Sachverhalte in praktisches Wissen um.

Die Plattform ist mehr als eine Datenbank: Sie ist ein umfassender Lernraum. In den Bereichen Methodik, Daten, E-Learning, Tutorials, FAQs und Glossar können Familienunternehmen erfahren, wie Nachhaltigkeitsstandards entwickelt, Informationen verifiziert und diese Erkenntnisse für sich nutzen können.

Durch die Nutzung des Hubs können KMU herausfinden, welche Zertifizierungen zu ihren Produkten und Zielmärkten passen, ihre Fortschritte mit Branchenkollegen vergleichen und sehen, was die Erfüllung bestimmter Standards in der Praxis bedeutet. Dies ist nicht nur theoretisches Wissen, sondern ein Weg, Nachhaltigkeit in alltägliche Geschäftsentscheidungen zu integrieren. Mit einem besseren Verständnis von Standards und Erwartungen können Familienunternehmen ihre Umweltleistung verbessern, souverän auf Kunden- und Lieferkettenanforderungen reagieren und ihre Position in der wachsenden grünen Wirtschaft stärken.



Anwendung in der Praxis

Stellen Sie sich einen familiengeführten Textilhersteller vor.

Durch die Suche nach „Baumwolle“ auf der ITC-Standardkarte erhalten sie sofort relevante Nachhaltigkeitsstandards – von Bio-Zertifizierungen bis hin zu Arbeitsrechtssystemen. Ebenso kann ein Verpackungsunternehmen Zertifizierungen für Papierbeschaffung, Recycling und Umweltkennzeichnung recherchieren. Diese direkte Anwendung hilft Familienunternehmen, abstrakte Strategien zu überwinden und bietet ihnen praktische, evidenzbasierte Orientierungshilfe für die Entwicklung ihrer Branche und die Positionierung im Wettbewerb.

Referenz:

Internationales Handelszentrum. (o. J.). Standards Map. Abgerufen von <https://standardsmap.org/en/home>

3.2 Wettbewerbsanalyse für den grünen Wandel

In der heutigen grünen Wirtschaft ist Wissen Macht – insbesondere im Hinblick auf die Konkurrenz. **Zu verstehen, wie andere** in Ihrer Branche mit Nachhaltigkeit umgehen, **hilft Ihrem Familienunternehmen**, agil, motiviert und einen Schritt voraus zu bleiben.

Beginnen Sie mit dem, was öffentlich ist.

- ESG- und Nachhaltigkeitsberichte
- Pressemitteilungen & „grüne“ Webseiten
- Zertifizierungen (ISO 14001, B Corp usw.)

Überprüfen Sie die öffentliche Konversation

- Medienberichterstattung
- Reaktionen in den sozialen Medien
- Lob oder Kritik von Kunden
 - ➔ Enthüllt den wahren Ruf

Gehen Sie dorthin, wo sich die Branche trifft.

- Konferenzen
- Webinare
- Messen

Beobachte die reale Welt

- Solaranlagen, Elektrofahrzeugflotten, Umweltzeichen
- Öffentliche Klimadatenbanken und -indizes
 - ➔ Beweis für echtes Engagement

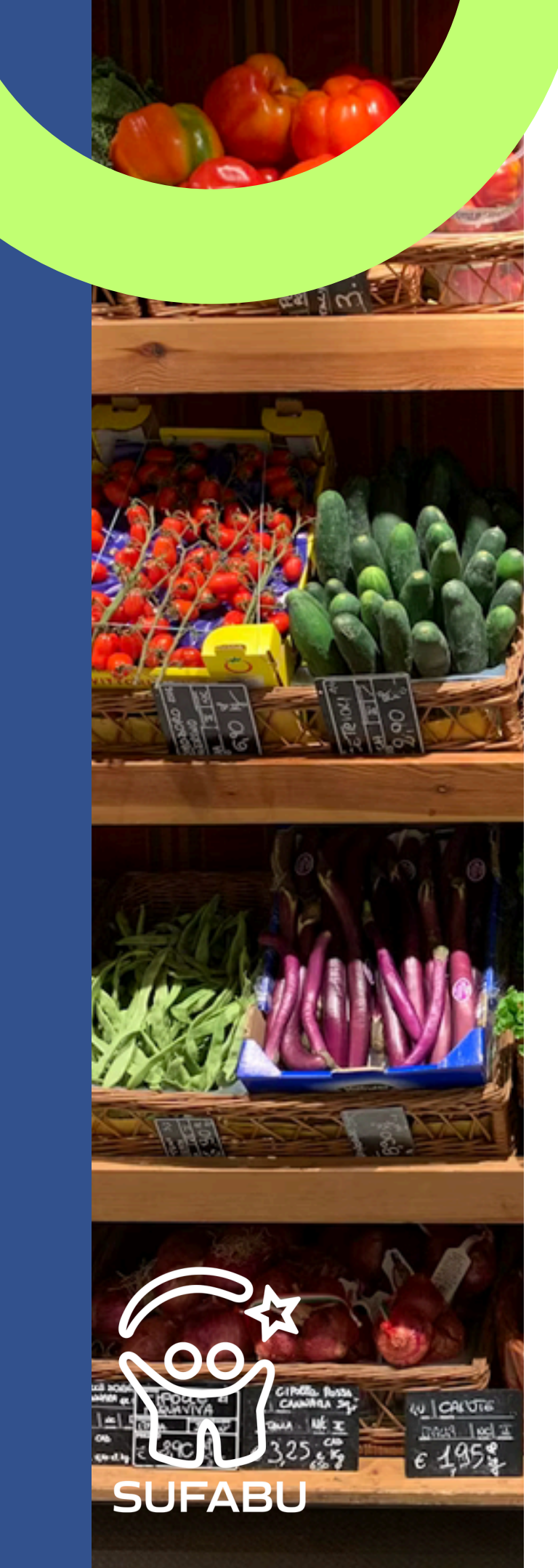


3.3 Marktdynamik und Kundenerwartungen

Die Kundenerwartungen sind nicht mehr dieselben wie noch vor wenigen Jahren. Denken Sie einmal an Ihr eigenes Konsumverhalten: Haben Sie jemals ein Produkt einem anderen vorgezogen, weil es als „Bio“, „recyclbar“ oder „Fair Trade“ gekennzeichnet war?

Innerhalb der Europäischen Union hat sich Nachhaltigkeit über die reine soziale Verantwortung von Unternehmen hinaus zu einem grundlegenden Element der regulatorischen und wettbewerbsorientierten Architektur des Binnenmarktes entwickelt. Dieser Wandel wird durch strenge EU-Gesetzgebung vorangetrieben, die eine nachhaltige Sorgfaltspflicht zu einer unabdingbaren Voraussetzung für den Marktzugang macht, insbesondere im B2B-Bereich. Die EU-Richtlinie zur **nachhaltigen Sorgfaltspflicht von Unternehmen (CSDDD)** wird große Unternehmen in Kürze verpflichten, negative Auswirkungen auf Menschenrechte und Umwelt innerhalb ihrer globalen Wertschöpfungsketten zu identifizieren, zu verhindern und abzumildern.

Ergänzt wird dies durch branchenspezifische Regelungen wie die **EU-Entwaldungsverordnung** (EUDR), die das Inverkehrbringen von Rohstoffen wie Rindern, Kakao, Kaffee und Palmöl auf dem EU-Markt verbietet, wenn diese aus kürzlich abgeholzten Gebieten stammen. Für Familienunternehmen geht es dabei nicht nur um den Ruf; es ist eine Voraussetzung für die Belieferung größerer EU-Konzerne und die Sicherung langfristiger Geschäftspraktiken.



EU-VERBRAUCHER = UMWELTBEWUSST + PREISBEWUSST

1. Die Werte sind stark ausgeprägt.
94 % der EU-Bürger geben an, dass ihnen der Umweltschutz wichtig ist.
68 % glauben, dass ihre Kaufentscheidungen etwas bewirken können.
(Quelle: Eurobarometer 2023)

2. Sie geben ihr Geld entsprechend aus.
Der deutsche Bio-Markt überstieg im Jahr 2022 die 15-Milliarden-Euro-Marke.
Marken wie ECOALF haben mit recycelten Materialien Premium-Erfolge erzielt. Viele Verbraucher sind bereit, mehr für Produkte zu bezahlen, die ihren Werten entsprechen.

3. Aber hier liegt das Problem... Die Krise der Lebenshaltungskosten hat alles verändert.
Wenn die Preise steigen, steht Nachhaltigkeit im Wettbewerb mit Bezahlbarkeit.
In einem Discounter wie Lidl oder Aldi:
Umweltfreundlichere Lösung vs. günstigerer Preis.
Der Preis entscheidet oft.

4. Die Realität:
Europäische Verbraucher unterstützen Nachhaltigkeit grundsätzlich.
Doch die täglichen Kaufentscheidungen werden nach wie vor stark vom Preis beeinflusst.



Zur Berücksichtigung im EU-Kontext:

Wie passen sich Ihre B2B-Kunden an die CSDDD oder die EU-Taxonomieverordnung an, und welche neuen Daten benötigen sie von Ihnen als Lieferant?

- Zeigt Ihr spezifischer Endverbrauchermarkt innerhalb der EU die Bereitschaft, einen Aufpreis für Umweltprodukte zu zahlen, oder wird Nachhaltigkeit als Grundvoraussetzung im Standardpreis berücksichtigt?
- Wie kann Ihr Unternehmen EU-Förderprogramme und Zertifizierungen nutzen, um die Einhaltung von Vorschriften von einem Kostenfaktor in eine Quelle für Innovation, Marktzugang und Wettbewerbsvorteile zu verwandeln?

Indem Familienunternehmen diese Fragen im Vorfeld durchdenken, müssen sie nicht nur auf EU-Vorschriften reagieren. Stattdessen können sie sich als flexible, zukunftsorientierte Akteure präsentieren, die Nachhaltigkeitsanforderungen in echte Wachstumschancen und Wettbewerbsvorteile verwandeln.



4. Bezug zu Fallstudien

Das Unternehmen Plojhar: Ein strategischer Ansatz zur Branchenanalyse und grünen Positionierung

Die 135-jährige Geschichte der Familie Plojhar, die von der traditionellen Buchbinderei zu nachhaltigen Verpackungen übergang, zeigt, wie gründliche Branchenanalysen erfolgreiche Strategien für den ökologischen Wandel ermöglichen. Ihre Erfahrung liefert praktische Erkenntnisse darüber, wie Familienunternehmen Wettbewerbsinformationen nutzen können, um dauerhafte Umweltvorteile zu erzielen.



CNG-Flotte: Die gesamte Lieferflotte wurde nach sorgfältiger Wettbewerbsanalyse auf komprimiertes Erdgas (CNG) umgestellt.



Kontinuierliche Analyse: Die Branchenanalyse wird als lebendiger Prozess betrachtet, wobei neue Technologien und Regeln ständig verfolgt werden.

Strategische Maßnahmen

FSC-Zertifizierung: Frühzeitig erlangt, um der wachsenden Marktnachfrage nach nachhaltiger Beschaffung bei Verpackungen gerecht zu werden.



Strategische Ergebnisse

Marktnische: Beanspruchte eine Nische als die nachhaltige Wahl, anstatt ausschließlich über den Preis zu konkurrieren.



Authentizität: Aufbau organisatorischer Fähigkeiten, die eine schnelle Anpassung an neue Informationen im Umweltbereich ermöglichen.



Kosteneinsparungen: Durch die Umstellung auf CNG konnten pro Fahrzeug und Jahr 200.000 bis 300.000 CZK eingespart werden.



Abschluss

Eine erfolgreiche grüne Transformation beginnt mit Branchenkenntnis und dem Verständnis dafür, wie Nachhaltigkeit den Wettbewerb verändert. Wenn Familienunternehmen dieses Wissen mit kluger Marktbeobachtung verbinden, können sie Entscheidungen treffen, die ihre Widerstandsfähigkeit und ihren Ruf stärken. Der Weg in die Zukunft besteht darin, neugierig zu bleiben, neue Entwicklungen zu verfolgen und sich frühzeitig anzupassen, um Veränderungen als Chance für Wachstum und eine führende Rolle in ihrer Branche zu nutzen.



Ressourcen und weiterführende Literatur

- Der Europäische Grüne Deal – <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/>
- Europäische KMU-Umfrage zur grünen Transformation – <https://futurium.ec.europa.eu/en/promoting-enterprise/news/new-flash-eurobarometer-shows-smes-are-driving-green-transition>
- Europäischer Innovationsrat (EIC): <https://eic.ec.europa.eu/> – Informationen zu neuen grünen Technologien und Fördermöglichkeiten
- SME EnviroPortal (Europäische Kommission): <https://ec.europa.eu/environment/sme/>
Praktische Hinweise für Kleinunternehmen zur Einhaltung von Umweltauflagen

Referenzen

- PubAffairs Bruxelles. (20. Juli 2023). Eurobarometer: Mehrheit der Europäer ist der Ansicht, dass die Energiewende beschleunigt werden sollte – PubAffairs Bruxelles. <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/eu-institution-news/eurobarometer-majority-of-europeans-consider-that-the-green-transition-should-go-faster/>
- Futurium. (o. J.). Verpackungsabfallstatistik <https://futurium.ec.europa.eu/en/promoting-enterprise/news/new-flash-eurobarometer-shows-smes-are-driving-green-transition>
- FSC (Forest Stewardship Council).
- LEED-Gebäudezertifizierung (Leadership in Energy and Environmental Design).



Setzen Sie auf Nachhaltigkeit mit SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



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



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**